

# Die Krise als Chance

Für einen positiven Ausgang ist  
Responsible Leadership absolut notwendig

Von Prof. Dr. René Schmidpeter und  
Patrick Bungard

Unerwartete Ereignisse, zum richtigen Zeitpunkt.“ Diese Worte von Danilo Türk, ehemaliger Präsident von Slowenien, einige Wochen vor Ausbruch der Corona-Krise klingen aktueller denn je. Er führte weiter aus, dass uns „die Geschichte zeigt, dass sich Dinge nur dann ändern, wenn der richtige Zeitpunkt gekommen ist. Das Mindset in der Politik ändert sich auch gerade, aber: Haben wir überhaupt die Antworten auf die Herausforderungen, vor denen wir stehen? Wahrscheinlich werden unerwartete Ereignisse zu Initiativen führen, welche wir bis jetzt noch gar nicht diskutieren.“

Jetzt stehen auch die Unternehmen genau an diesem Scheideweg: Umdenken oder Untergehen? Die aktuelle Krise zeigt, dass das alte Gegensatz-Denken nicht mehr zeitgemäß ist. Ein neues Management-Mindset, basierend auf Purpose, Positive Impact, Responsible Leadership und Sustainable Management, hat das Potential, unsere Wirtschaft für die Zeit nach der Krise grundlegend zu verändern. Viele Vordenker sehen, dass sich die Transformation unserer Wirtschaftssysteme durch die aktuellen Ereignisse gerade ex-

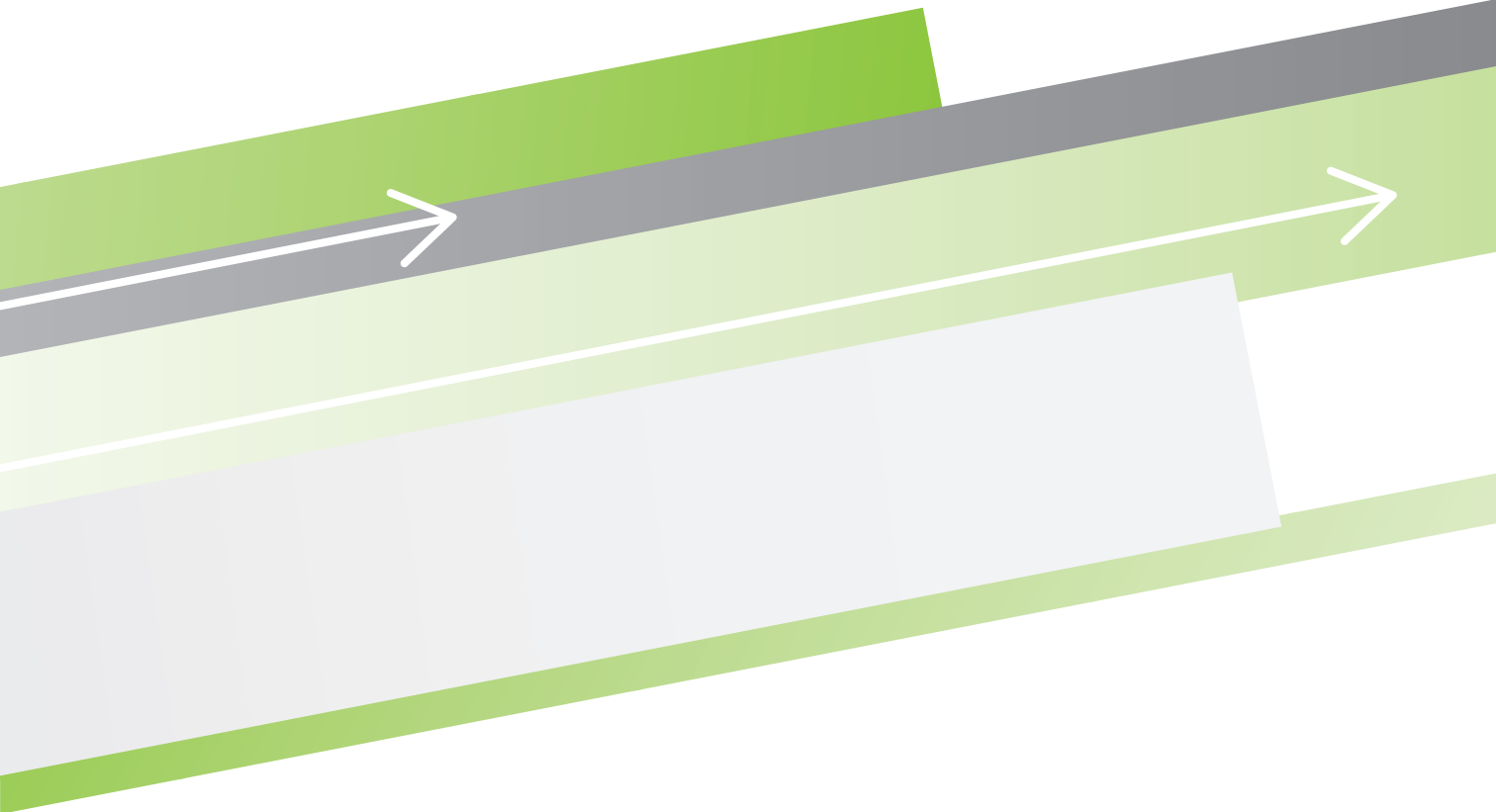
trem beschleunigt. Für einen positiven Ausgang der Krise ist Responsible Leadership absolut notwendig. Und auch vor der Krise hatte die Erklärung von 181 amerikanischen CEOs (darunter führende Unternehmen wie Apple, Amazon, General Motors und Walmart) die Sicht auf unsere Unternehmen und Wirtschaftssystem schon grundlegend verändert. Anstelle der über Jahrzehnte verfolgten Profitmaximierung, wurden die umfassende Wertschöpfung für alle Beteiligten sowie ein positiver Impact für die Gesellschaft als oberste Unternehmensziele eingefordert. Damit stellten die führenden Manager der weltweit größten Unternehmen schon im Herbst 2019 das bisherige betriebswirtschaftliche Paradigma des „Unternehmenswertes/Shareholder Value“ grundlegend in Frage.

Unterstützung für dieses Umdenken kam von führenden Investoren, die ihren Fokus nun vermehrt auf nachhaltige Investments legen. So verkündete Larry Fink, CEO von Blackrock, bereits vergangenes Jahr, dass nach seiner aktuellen Einschätzung, „innerhalb der nächsten fünf Jahre alle Investoren die Auswirkungen eines Unternehmens auf

die Gesellschaft heranziehen werden, um den Unternehmenswert zu bestimmen“. Und in seinem jüngsten Brief an die CEOs schrieb er zudem, dass „wenn wir die Krise überwinden, die Welt eine andere sein wird.“ Langfristiges Denken sei gerade jetzt wichtig und Unternehmen mit langfristigem Ansatz würden die Krise besser meistern. Fink sieht die aktuelle Krise als Chance und auch Katalysator für neue nachhaltige Finanzprodukte und als Möglichkeit, eine nachhaltigere Welt zu schaffen. Und auch die Politik wird im Rahmen eines „Green New Deal“ der Europäischen Union immer mehr Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit im Kerngeschäft bewegen.

## Die Gegenwart aus der Zukunft denken

Jedoch zeigt sich gerade in der Krise, dass das bisherige, in vielen Unternehmen durchaus übliche (ad-on) Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement zu kurz greift, um wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Angesichts der gegenwärtigen globalen gesellschaftlichen, aber auch wirtschaftlichen Herausforderungen ist



es an der Zeit, die Gegenwart konsequent von der Zukunft aus zu denken: Das heißt, Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle in der Krise umfassend neu ausrichten. In einer Art und Weise, dass die negativen Auswirkungen möglichst gering und gleichzeitig die positiven Auswirkungen für die Gesellschaft möglichst hoch sind. Es geht nun um die umfassende Integration von Nachhaltigkeit in alle Unternehmensentscheidungen – so wird Krise zur Chance, durch ein neues Managementparadigma die Wirtschaft neu zu gestalten.

Damit dies gelingt, braucht es ein neues Mindset und ein neues wirtschaftliches Nachhaltigkeitsverständnis. Daher gilt es mehr denn je, das klassische Gegensatz-Denken (Trade-off) zwischen wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltiger Entwicklung (SDGs) endgültig zu überwinden. Aber woher soll dieses neue Mindset kommen? Wie können Führungskräfte lernen, neu zu denken? Wie bilden wir die zukünftige Managergeneration aus? Wie schaffen wir schnell genug ein neues Managementparadigma zu etablieren? Denn neben der Corona-Krise sind auch der Klimawandel und der Verlust der Artenvielfalt

große Herausforderungen für die Menschheit – die wir auch nur mit einem neuen Wirtschaftsdenken lösen werden.

Daher werden jetzt neue Ansätze des nachhaltigen Managements und Responsible Leaderships nicht nur an Hochschulen und Business Schools immer wichtiger, sondern auch in den Unternehmen selbst. Diese haben hohen Bedarf an „neu“ ausgebildeten Fach- und Führungskräften, welche das neue Managementparadigma in der Praxis leben und die nun bevorstehende wirtschaftliche Transformation verantwortungsbewusst gestalten. Und ja, Danilo Türk hatte recht: Die gegenwärtigen Ereignisse führen schon jetzt zu Initiativen, die wir bis vor kurzem noch gar nicht diskutierten. Man sollte daher mit allem rechnen, vor allem mit dem Guten! In diesem Sinne: Let's make Sustainability the new normal!

---

Prof. Dr. René Schmidpeter ist Beirat im Projekt Verantwortung. Er hat die Dr. Juergen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der CBS International Business School inne und leitet das dortige Center for Advanced

Sustainable Management (CASM). Er ist Berater und Mitgestalter in zahlreichen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen und Think-Tanks sowie Mitbegründer der M3TRIX GmbH in Köln.

Patrick Bungard ist Director des Center for Advanced Sustainable Management (CASM) der CBS International Business School und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH. Als Dozent für nachhaltiges Management, Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship an unterschiedlichen Universitäten und Fachhochschulen versucht er, Studenten für ein Umdenken in der BWL zu begeistern und wissenschaftliche Grundlagen zu schaffen.