

## «Wir dürfen CEOs nicht zu Chefpolitikern machen»

Die Ansprüche an Führungskräfte befinden sich in einem dynamischen Wandel. Unternehmen sind zunehmend gezwungen, sich auch in Wertefragen zu positionieren. Die fortschreitende Ideologisierung des Umfelds und die Passivität vieler Regierungen schaffen dabei zusätzliche Herausforderungen. Gefragt sind deshalb neue Denk- und Herangehensweisen. David Bach, Professor für Strategie und politische Ökonomie am International Institute for Management Development (IMD), zeigt auf, wie sich die Prioritäten des Managements verändern müssen.

Interview Walter Steiner

**Walter Steiner:** Herr Bach, von CEOs wird je länger je mehr erwartet, dass sie sich zu gesellschaftlichen und politischen Themen äussern.

**Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?**

**David Bach:** Wir leben in Zeiten des Stakeholder-Kapitalismus: Ein Unternehmen muss alle Anspruchsgruppen erreichen und starke Antworten auf die Fragen der Zeit haben. Das kommt zum Teil daher, dass Regierungen immer häufiger keine Lösungen haben. Wir erleben in den letzten Jahren zudem den Wandel des Marketings bei Produkten von

der Funktionsbezogenheit über die Frage des Lebensstils hin zu einer Werteorientierung. Das zwingt die Unternehmen zugleich, sich sowohl in Wertefragen zu positionieren wie auch bei Wertekonflikten klar Stellung zu beziehen – ob sie wollen oder nicht.

### **Zu welchen politischen Themen können oder sollen Unternehmen Stellung beziehen?**

Wie gesagt: Oft ist von «Sollen» gar nicht mehr die Rede, sie müssen. Das betrifft alle grossen Fragen der Zeit, von Klimawandel über LGBTQ+-Rechte bis zur Abtreibung in den USA.

### **Welche guten Beispiele kommen Ihnen in den Sinn?**

Besonders akzentuiert ist die Situation in den USA. Eindrücklich war für mich zum Beispiel, dass die Sportausrüstungskette Dick's Sporting Goods nach einem der vielen Schulmassaker beschlossen hat, keine Waffen mehr zu verkaufen – was jedoch den Absatz in den USA nicht verkleinert hat. Oder denken Sie an die über 100 CEOs, die im Dezember 2020 einen offenen Brief an Donald Trump verfasst haben, in dem sie ihn zum Anerkennen des Wahlergebnisses und einer friedlichen Regierungsübergabe aufgefordert haben. Allerdings konnte diese Mobilisierung der Unternehmen den Sturm auf das Kapitol am 6. Januar 2021 nicht verhindern und zeigt dadurch auch die Grenzen auf, die Unternehmen in ihrer Wirkung haben. In diesem spezifischen Fall muss man sagen: «Leider!»

«**Führende Unternehmen verstehen die Dynamik des Marktes und gestalten die Regeln bewusst mit.**»

### **Wenn sich CEOs in die Politik einmischen, fühlen sich noch mehr Politiker ermächtigt, den Unternehmen dreinzureden.**

Dass die Unternehmen so in den Fokus geraten, hat eben gerade mit der Politik zu tun. Weil diese vielerorts so polarisiert ist, sich die Parteien gegenseitig blockieren und damit keine Lösungen erreichen, verlagert sich der Druck durch NGOs immer stärker Richtung Wirtschaft. Was dann wiederum die Politiker veranlasst, Stellungnahmen von Unternehmen zu kritisieren, wie das Disney neulich in Florida erleben musste.

### **Die rasch fortschreitende Regulierung insbesondere bei ESG-Themen bindet schon heute viel Managementkapazität. Wenn sich Manager nun auch noch laufend zu Fragen der Gendergerechtigkeit oder des Klimawandels äussern sollen, bleibt weniger Zeit für ihre eigentlichen Führungsaufgaben.**

Das ist Quatsch. Was ist denn Führung? Sich mit allen grossen Fragen, die das Unternehmen betreffen, auseinandersetzen, eine klare Richtung aufzeigen und dann das ganze Team motivieren. Wenn der Klimawandel zu immer grösseren Schäden bei Katastrophen führt, dann ist der Klimawandel zentrales Thema im Businessmodell, zum Beispiel einer Versicherung. Wenn Umweltgruppen Regierungen überzeugen, Plastikverbote zu verhängen, dann müssen Führungskräfte den Weg zu Substituten aufzeigen.

### **Vor allem jüngere Mitarbeitende und Kunden geben an, dass sie bei ihren Kaufentscheidungen stark auf die Wertephilosophie der Unternehmen achten. Werden solche Aussagen durch das effektive Einkaufs- und Konsumverhalten der Jüngeren bestätigt?**

Als Business School Dean spreche ich regelmässig mit Unternehmen, die unsere Studenten rekrutieren wollen. Und immer häufiger sagen sie



Prof. Dr. David Bach.

mir, dass unsere Absolventen sich nicht nur für Gehalt, Bonus und Karrierepfad interessieren, sondern eben auch für die Werte, die das Unternehmen und seine Führungsmannschaft vertritt. Das ist ein wichtiger Faktor, wenn man Optionen hat und wählen kann. Genauso ist das bei Kaufentscheidungen. Immer mehr junge Menschen wenden sich gegen Zara, H&M und andere «Fast Fashion» Brands und teilen stattdessen auf den sozialen Medien Bilder und Videos von reparierten oder reaktivierten Kleidungsstücken. Oder nehmen wir den Trend zu fleischlosen Produkten. Dahinter steht auch eine Werthaltung: Wie gehen wir mit den Tieren um?

### **Welche Unternehmen haben es Ihrer Erfahrung nach besonders gut verstanden, jüngere Kunden durch die Betonung ihrer Werte zu gewinnen oder zu binden?**

Patagonia ist bestimmt das beste Beispiel, vor allem unter jungen Outdoorfans, denen die Natur sehr wichtig ist. Und das war schon, bevor der Gründer, Yvon Chouinard, die ganze 3-Milliarden-Dollar-Firma einer Stiftung geschenkt und verfügt hat, dass alle Profite nur noch dem Umweltschutz dienen.

### **Stellen Sie Unterschiede zwischen Grosskonzernen und KMU fest?**

Grosskonzerne müssen sich viel stärker mit diesen Themen auseinandersetzen. Nehmen Sie zum Beispiel die knappe Ablehnung der Konzernverantwortungsinitiative in der Schweiz: Da wurde auf politischer Ebene über Werte und deren Einhaltung abgestimmt. Die Abstimmung zielte zum Teil direkt auf Unternehmen wie Nestlé. Dabei unternimmt diese Firma grosse Anstrengungen, um nachhaltiger zu werden – wahrscheinlich deutlich mehr als manches kleinere oder mittlere Unternehmen.

### **Wenn internationale Unternehmen nur Geschäftsbeziehungen mit Staaten pflegen, welche die Menschenrechte durchgängig einhalten, müssten sie auf grosse Absatzmärkte wie China oder Indien verzichten. Wem wäre damit gedient?**

Den Menschen! Natürlich wäre es schön, wenn die Konsumenten Staaten dazu bringen könnten, Menschenrechte, Klimaschutz und Arbeitnehmerrechte einzuhalten. Aber leider sehen wir auch, wie sich die Situation weltweit immer stärker ideologisiert. Für Unternehmen dürfte es immer schwieriger werden, zwischen diesen Ansprüchen erfolgreich zu navigieren.

ren. Dabei kann es auch um die Existenz gehen. Die deutschen Autobauer wären ohne chinesischen Markt viel weniger profitabel ...

**Wie soll ein internationales Unternehmen zum Beispiel die Stellung der Frauen in islamischen Staaten kritisieren, wenn diese wichtige Exportmärkte sind?**

Zwischen Kritisieren und Nichtstun gibt es ja zum Glück noch viele weitere Optionen. Ein Unternehmen, welches Frauenrechte global hochhält, verliert nicht zwangsläufig Geschäfte in islamischen Staaten, wie Ikea beweist. Und man kann als westliches Unternehmen in islamischen Staaten ganz bewusst versuchen, durch die Talentrekretierung und das Talentweiterentwickeln die Stellung von Frauen zu stärken. Beides ist auf Werten beruhendes Handeln, ohne dass man gleich auf die Barrikaden gehen muss, um im Gastland einen Generalstreik auszurufen.

« Man kann als westliches Unternehmen in islamischen Staaten ganz bewusst versuchen, durch die Talentrekretierung und das Talentweiterentwickeln die Stellung von Frauen zu stärken. »

**Der von Deutschland vor rund 50 Jahren propagierte Wandel durch Handel hat sich als trügerisch und teuer erwiesen, wie die Abhängigkeit von billigem Gas aus Russland zeigt. Können CEOs dazu beitragen, dass sich solche Fehler nicht wiederholen? Wollen sie das überhaupt?**

Wir sollten aufpassen, unsere CEOs nicht zu Chefpolitikern zu machen. Wie ich zu Beginn gesagt habe: Wer sich mit Werten profilieren will – und vielleicht auch profilieren muss, wenn er die besten Talente anziehen will –, der muss diese Werte auch im Unternehmen leben. Das Unternehmen ist ein Teil der Gesellschaft, nicht die Gesellschaft. Da gibt es noch viele andere Stakeholder. Letztlich muss die Gesellschaft über den politischen Prozess regeln, wie sie miteinander leben will.

**Im Fall des Ukraine-Kriegs einigten sich die westlichen Staaten überraschend schnell auf Sanktionen gegen Russland. Westliche Unternehmen haben sich aus dem russischen Markt zurückgezogen und teilweise ihre Anlagen und Gesellschaften verkauft. Zeugen solche Massnahmen von politischem Verantwortungsbewusstsein oder nur von der Sorge über Reputationsschäden?**

Sowohl als auch. Auf den ersten Blick gab es keine rechtliche Veranlassung, politische Sanktionen mit den Unternehmen umzusetzen. Aber hier spielte der ideologische Druck, der über Monate von der Biden-Regierung aufgebaut und durch Präsident Selenskis beherztes Auftreten zu Beginn des Krieges verstärkt wurde, eine grosse Rolle. Meine früheren Kollegen der Yale University haben ein öffentlich zugängliches Register erstellt, wo Sie sehen können, wer sich vollkommen zurückgezogen hat, wer teilweise und wer noch nicht.

**Herr Bach, wenn Sie für ein Unternehmen einen Chief Communications Officer suchen müssten, welche Anforderungen ständen im Stellenprofil zuoberst?**

Ein guter COO muss politisch, wirtschaftlich und kulturell interessiert sein, damit er oder sie spürt, welche Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen könnten. Und er oder sie muss in der Krise schnell und präzise reagieren können. Aber am wichtigsten: Eine COO muss der Führungsriege sagen, was ist, nicht erzählen, was diese gerne hören würde.

**David Bach**

ist Professor für Strategie und politische Ökonomie und Dekan für Innovation und Programme. Er ist ein Experte für politische Ökonomie, der in seiner Doppelfunktion als Professor und Dekan wirkungsvolle Lernprogramme entwickelt hat. Durch seine preisgekrönte Lehrtätigkeit und seine schriftstellerische Tätigkeit hilft Bach Managern und Führungskräften, eine strategische Sichtweise für die Schnittstelle von Wirtschaft und Politik zu entwickeln. Als Dekan für Innovation und Programme am IMD hat er zudem die Internationalisierung und den Einfluss der Schule durch programmatische und pädagogische Innovationen vorangetrieben.

In seiner vorherigen Position an der Yale School of Management, wo er als stellvertretender Dekan tätig war, leitete er die erfolgreiche Erweiterung des Studiengangportfolios der Schule und die Gründung des Yale Center Beijing, das er bis zu seinem Wechsel zum IMD leitete.

David Bach wurde 1975 in Hanau, Deutschland, geboren. Er hat in Yale und Berkeley studiert.

**IMD**

Das IMD gehört zu den weltweit führend Anbietern von Managementausbildungen. Seine Geschichte geht auf das Jahr 1946 zurück. Damals gründete der kanadische Aluminiumhersteller Alcan (heute Rio Tinto Alcan) das Centre d'Etudes Industrielles (CEI) in Genf. Es wurde später in International Management Institute (IMI) umbenannt. Zehn Jahre später eröffnete Nestlé das Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise (IMEDE) in Lausanne. 1990 fusionierten die beiden Institutionen zum heutigen IMD.

Schwerpunkt des IMD ist die Managerweiterbildung (Executive Education). Im Ranking der «Financial Times» zu den offenen Executive-Education-Programmen belegte das IMD neunmal den ersten Platz.



**Dr. Walter Steiner**

hat 1998 Steiner Kommunikationsberatung gegründet. Sie ist spezialisiert auf Unternehmens-, Finanz- und Nachhaltigkeitskommunikation sowie Strategieentwicklungen. Die Agentur ist Mitglied der GIRAS, Gesellschaft der Investor-Relations-Agenturen der Schweiz. [www.steinercom.ch](http://www.steinercom.ch)