



Landi hat die Service-après-vente-Prozesse nach den Grundsätzen «einfach, fair und schnell» überarbeitet, wodurch die Kundinnen und Kunden von professionellen Service-Leistungen profitieren und dadurch noch länger Freude an ihren Produkten haben.

# «Turbokapitalismus ist vorbei»

Professor Georg von Schnurbein Unternehmen müssen einen «gesellschaftlichen Nutzen stiften», sagt der Leiter des Center for Philanthropy Studies der Universität Basel.

INTERVIEW: FREDY HÄMMERLI

Gemäss klassischer ökonomischer Lehre ist der Zweck eines Unternehmens, Geld zu verdienen. Langfristig kann es das nur, wenn es nachhaltig – also ökologisch, sozial und ethisch – handelt. Braucht es dazu Vorschriften?

**Georg von Schnurbein:** Tatsächlich ist es die primäre Aufgabe eines Unternehmens, Wertschöpfung zu generieren. Gleichzeitig verbraucht es aber auch Ressourcen. In einer Gesamtbetrachtung muss das Unternehmen letztlich einen gesellschaftlichen Nutzen stiften. Daraus entsteht für das Unternehmen eine Verantwortung, die über die reine Gewinnmaximierung hinausgeht und auch ökologische und soziale Komponenten beinhaltet.

Diese verbreiterte Unternehmensverantwortung segelt unter dem Namen Corporate Social Responsibility, abgekürzt CSR. Nachhaltig anlegenden Investoren ist die Abkürzung ESG für Environmental, Social, Governance geläufiger. Sind das letztlich zwei Begriffe für dasselbe oder geht CSR über ESG hinaus?

CSR ist eigentlich ein veralteter Begriff aus den 1980er Jahren. Damals ging man davon aus, dass ein Unternehmen auch noch «etwas Gutes tun» soll, wenn es erfolgreich geschäftet. Lief es weniger gut, dann strich man als Erstes die CSR-Beiträge. Heute betrifft es das gesamte Kerngeschäft des Unternehmens. Darum spricht man jetzt ganz allgemein von Corporate Responsibility (CR). ESG hat sich in der Finanzwelt etabliert und spiegelt, wie weit sich CR im Unternehmen durchgesetzt hat. Im Gegensatz zu CR ist ESG aber eine sehr statische Betrachtung. Verschiedene ESG-Definitionen widersprechen sich auch, was in der Fachwelt inzwischen zu Kritik führt.

Auch Unternehmer wie etwa Roche-Erbe und -Vizepräsident André Hoffmann sind der Ansicht, dass Unternehmen mehr Verpflichtungen hätten, als nur Geld zu verdienen. Hat sich diese Haltung in der Wirtschaft bereits durchgesetzt? Sie entwickelt sich. Viele Unternehmen akzeptieren inzwischen ihre gesellschaftliche Verantwortung. Dabei ist es sehr wichtig, dass dieser Ansatz top-down gefördert und gelebt und mit der lokalen Verankerung bottom-up auch aktiv umgesetzt wird. Dazu gehören ökologische und soziale Verantwortung, aber auch Kontrollen entlang der Lieferkette, Korruptionsbekämpfung und Diversität. Es reicht nicht, bloss einen CR-Verantwortlichen zu bezeichnen, der dann am Jahresende noch einen schönen Bericht schreibt. CR muss Teil des gesamten Unternehmens und seiner Kultur sein.

Welche Branchen tun sich leichter damit und welche schwerer? Als fortschrittlich erweist sich namentlich die Pharmaindustrie. Das liegt wohl auch daran, dass sie sich per se schon mit Gesundheitsfragen beschäftigt. Schwerer fällt es der Textilindustrie, die sehr stark auf schnellen Konsum ausgerichtet ist. Da stellt sich natürlich auch die Frage nach der Verantwortung des einzelnen Konsumenten. Kleidung, aber auch Elektronik oder Reisen sind Ressourcenfresser, bei deren Konsum man sich sehr viel ökologischer und sozial verträglich verhalten könnte. Aber beim Grossteil der Bevölkerung ist das noch nicht angekommen. Das ist auch eine Frage der Selbstverantwortung und der Politik. Dafür allein die Unternehmen in die Pflicht zu nehmen, ist in einer freien Gesellschaft falsch.

Im Geflecht der Stakeholder kommt es oft zu einem Gezerre. Liegen die Prioritäten letztlich nicht doch beim Shareholder, also beim Aktionär als Eigentümer? Das Unternehmen muss Gewinn erzielen, keine Frage. Langfristig wird es dies aber nur können, wenn es seine Hausaufgaben auch in den Bereichen Ökologie und So-

ziales gemacht hat. Wenn ein Unternehmen nur einseitig seinen Gewinn maximiert, kann es in Zukunft gerade deswegen in Schieflage geraten. Es ist Teil des Kerngeschäfts eines Unternehmens, diese Aspekte strategisch mitzudenken. So, wie ich heute die Mitarbeiterrechte nicht ein-

«Die Kovi wäre ein Akt mit politischer Symbolkraft, weniger ein Akt mit wirtschaftlichem Charakter.»

fach aushebeln kann wie noch im 19. Jahrhundert, wird es künftig auch nicht mehr möglich sein, ökologische und soziale Verpflichtungen einfach zu ignorieren.

Die hängige Konzernverantwortungsinitiative (Kovi) sieht vor, dass in der Schweiz ansässige Grossunternehmen die hier gültigen Normen weltweit beachten müssten. Ist eine solche Regelung in Ihren Augen sinnvoll? Die Initiative zielt ja insbesondere auf die Rohstoffindustrie ab, die man an die Kandare nehmen möchte. Das wäre zwar möglich, gleichzeitig würde bei anderen Unternehmen aber Schaden angerichtet. Es wäre ein Akt mit politischer Symbol-

kraft, weniger ein Akt mit wirtschaftlichem Charakter.

Würden sich die grossen Rohstoffkonzerne wie Glencore, Vitol oder Trafigura nicht einfach aus der Schweiz verabschieden, wenn sie zu stark reguliert würden? Solche Prozesse laufen sehr langsam ab. Allein schon bis zur gesetzlichen Umsetzung und bis es zu ersten Gerichtsfällen käme, würde es Jahre dauern. Ein sofortiger Exodus ist also nicht anzunehmen. Die Schweiz bietet zudem viele Standortvorteile, so etwa ihre gute Erreichbarkeit, hohe Standards und Stabilität, die für Unternehmen auch sehr wichtig sind. Aber langfristig würden eher Alternativen geprüft, wenn es darum geht, in den Schweizer Hauptsitz zu investieren oder den Hauptsitz in die Schweiz zu verlegen. Problematischer scheint mir, dass die Regulierungs- und Überwachungskosten für die Unternehmen und den Staat weiter steigen würden.

Die Verantwortung der Konzerne soll gemäss Initiative auch auf ihre Lieferanten und sogar auf deren Sublieferanten und Subakkordanten ausgedehnt werden. Ist das überhaupt machbar? Jedes Unternehmen hat die Tendenz, den rechtlichen Rahmen auszunutzen und gleichzeitig Risiken zu minimieren. Viele Unternehmen werden in der Konsequenz nur noch in Ländern produzieren, die eine ausreichende rechtliche Grundlage bieten. Damit würde global gesehen gerade in jenen Ländern weniger investiert, die man aufgrund ihres tiefen Entwicklungsstandes eigentlich fördern möchte. In erster Linie betrifft das Länder Afrikas und teilweise auch Asiens oder Lateinamerikas. Anzunehmen, dass solche Länder ihre Standards aufgrund der Schweizer Regulierung verbessern würden, ist meiner Meinung nach falsch.

Der Gegenvorschlag des Bundesrates sieht eine jährliche Informationspflicht analog zur neuen EU-Regelung vor. Wäre das eine sinnvolle Massnahme? Das wäre zu begrüssen. Es besteht aber die Gefahr, dass die Unternehmen einfach mit juristisch abgesicherten Standardformulierungen darauf reagieren. Das wäre nicht der Sinn der Sache. Es muss sich im Selbstverständnis der Unternehmen etwas ändern. Dabei hilft es sicher, dass heute alle bedeutenden Business Schools grosses Gewicht auf die Themen Ethik sowie ökologische und soziale Verantwortung legen. Die jungen Menschen haben auch entsprechende Erwartungen an die Unternehmen. Allein schon aus diesem Grund wird ein Turbokapitalismus künftig gar nicht mehr möglich sein.

Macht es überhaupt Sinn, wenn die Schweiz in einem solchen Bereich vor-

## SCHWEIZ

### Dafür sind Firmen verantwortlich

**Bereiche** Unternehmen tragen nicht nur ihren Aktionären gegenüber Verantwortung, sondern auch gegenüber ihren Mitarbeitenden, der Umwelt und der Gesellschaft. Dazu gehören namentlich

- die Einhaltung der Gesetze, Branchenstandards und internationalen Vereinbarungen (Corporate Governance und Compliance);
- die Wahrnehmung sozialer, ökologischer und ökonomischer Verantwortung im Kerngeschäft (nachhaltiges Management);
- das gesellschaftliche Engagement, das über das Kerngeschäft hinausgeht (Corporate Citizenship).

**Politik** CR kann die politische Verantwortung aber nicht ersetzen, sondern nur ergänzen. Die Schweiz ist zu diesem Zweck auch im OECD-Ausschuss zum Responsible Business Conduct aktiv. Sie unterstützt den UN Global Compact finanziell. Mit 8000 Unternehmen und 4000 NGO aus 145 Ländern ist es die grösste CSR-Plattform der Welt. Rund 50 Schweizer NGO haben sich zur Kampagne «Recht ohne Grenzen» zusammengeschlossen und die sogenannte Konzernverantwortungsinitiative (Kovi) lanciert. Offen ist, ob das Parlament einen Gegenvorschlag des Bundesrates annimmt, der nur erweiterte Informationspflichten rund um CR verlangt.

prescht? Müssten höhere Standards nicht eher international geschaffen und etabliert werden? Entsprechende Bestrebungen laufen beispielsweise ja auf OECD-Ebene. Die Schweiz kennt bereits sehr hohe Standards, das darf auch einmal gesagt sein. Und sie hat dabei ihren liberalen Ansatz bewahrt. In stärker regulierten Ländern wie den USA oder Deutschland verhalten sich die Unternehmen keineswegs besser als in der Schweiz. Die Schweiz sollte sich aber schon auch eigene Gedanken zu einer Weiterentwicklung der Unternehmensstandards machen. Einfach nur zu warten, was die OECD oder andere internationale Organisationen beschliessen, und dann hinterherzuhecheln, genügt nicht. Dazu hat die Schweiz zu grosse Unternehmen und eine zu grosse Eigenverantwortung.



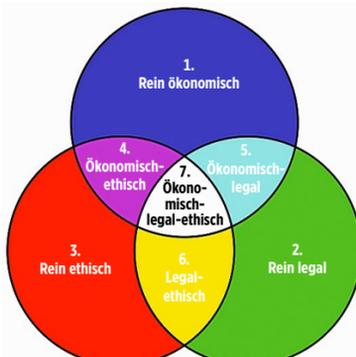
## Der Realist

**Name:** Georg von Schnurbein  
**Funktion:** Leiter des Center for Philanthropy Studies der Universität Basel  
**Alter:** 42, geboren in Regen (D)  
**Wohnort:** Basel  
**Familie:** verheiratet, zwei Töchter  
**Ausbildung:** Betriebswirtschaftslehre, Nebenfach Politikwissenschaft, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Universität Freiburg, Universität Bern; Promotion Uni Freiburg; Habilitation Wirtschaftsuniversität Wien

**Das Center for Philanthropy Studies (CEPS)** der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Institut für Forschung und Weiterbildung, spezialisiert auf den Non-Profit-Sektor. Es wurde 2008 auf Initiative von Swiss-Foundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, gegründet und ist ein universitärer Think-Tank zum vielfältigen Themenbereich Philanthropie.

## Kernbereiche

Alle Aspekte gleichermaßen berücksichtigen



QUELLE: A. B. CARROLL, M. S. SCHWARTZ, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY 2003

## Was sich Unternehmen von CR erhoffen

Mehrfachangaben möglich (in Prozent)

Erhöhung des Unternehmenswerts	88
Wettbewerbsvorteil	67
Deckung von Stakeholder-Erwartungen	67
Risikoidentifizierung und -reduzierung	58
Akquisition von Kunden und Investoren	54
Mitarbeiterrekrutierung und -bindung	50
Erfüllen regulatorischer Anforderungen	42
Identifizierung von Kosteneinsparungen	29

QUELLE: EY, TRANSPARENZ IM VISIER