

«Der Kapitalismus steht unter Belagerung»

Samstagsgespräch Grosse Unternehmen werden zunehmend moralisch infrage gestellt. Steht der aktuelle Abstimmungskampf mit der Konzerninitiative für einen grundlegenden Wandel? HSG-Professor Thomas Beschorner ordnet ein.

Luca De Carli
und Gregor Poletti

Herr Beschorner, sind die Schweizerinnen und Schweizer wirklich noch wirtschaftsliberal, oder ist das ein Klischee?
Im Vergleich zu den meisten Nachbarländern, Deutschland und Frankreich beispielsweise, ist dies weiterhin der Fall. Das ist aber auch nichts Schlechtes. Ein wohlverständener Liberalismus ist ein hohes Gut.

Wie passt dieser Befund zur grossen Sympathie in der Bevölkerung für die beiden Initiativen, über die wir in einem Monat abstimmen? Sie nehmen ganz gezielt die Wirtschaft ins Visier.
Die relativ hohe Zustimmung in den Umfragen deutet darauf hin, dass viele Menschen genug haben von bestimmten Auswüchsen des Kapitalismus. Viele scheinen der Ansicht, dass wir wegmüssen von einem rein ökonomischen Denken.

Ist das eine neue Entwicklung?
Die Geschichte lehrt uns, dass starke Bewegungen sehr oft starke Gegenbewegungen provozieren. So führte beispielsweise die Industrialisierung im 19. Jahrhundert – in der sich der heutige Kapitalismus entwickelte – zu verheerenden Arbeitsbedingungen in den Fabriken. Deshalb entstand um 1830 das, was wir heute als Arbeiterbewegung bezeichnen. Unsere Gesellschaft ist an einem ähnlichen Punkt angelangt. Es bewegt sich etwas. Wer Projekte wie die Konzernverantwortungs- oder die Kriegsgeschäfteinitiative unterstützt, will etwas tun, weil von der Politik seiner Ansicht nach zu wenig gegen Missstände getan wird.

Geht es wieder einmal um das Ende des Kapitalismus?
Selbst einer der führenden Managementtheoretiker, der Amerikaner Michael Porter, kommt zum Schluss, dass der Kapitalismus unter Belagerung steht. Und dies aus durchaus guten Gründen. Am Ende ist der Kapitalismus nicht, aber es ist legitim, zu fragen, was funktioniert und was nicht. Wir müssen meiner Ansicht nach hin zu einer zivilisierten Marktwirtschaft, was mit Sozialismus übrigens nichts zu tun hat.

Weswegen steht der Kapitalismus in der Schweiz konkret unter Belagerung?
Da ist zum Beispiel die Rohstoffbranche. Die Schweiz hat keine eigenen Rohstoffe, ist aber einer der weltweit grössten Handelsplätze für Unternehmen aus dieser Branche. Sie könnte nach dem Bankgeheimnis das nächste grosse Reputationsrisiko werden. Dass in der Schweiz ein Anliegen wie die Konzerninitiative auf so grosse Resonanz stösst, kann auch etwas mit der Ignoranz für Verantwortungsfragen in der Rohstoffbranche zu tun haben.

Die Rohstoffbranche tangiert das Leben der Schweizerinnen und Schweizer kaum. Geht es nicht vielmehr darum, sein Gewissen ein wenig zu beruhigen?

Das kann man nicht ausschliessen, zugleich wäre das natürlich ein Totschlagargument, das jede Kritik ausschliessen will. Es muss doch statthaft bleiben, Kritik zu formulieren und in einen auch kritischen Diskurs zu treten. Es ist eine Errungenschaft unserer modernen Gesellschaft, dass wir streiten und auf eine bessere Welt hinarbeiten. Aber was wir tatsächlich feststellen, ist eine zunehmende Moralisierung in der Gesellschaft.

Was verstehen Sie darunter?
Immer mehr Akteure werden hinsichtlich ihres Handelns moralisch hinterfragt. Das geht weit über die Unternehmen hinaus, auch wir an der Universität oder Sie als Medienschaffende werden zunehmend kritisch betrachtet, und wir müssen uns verantworten – Antworten geben auf Fragen. Wir wollen wache, aufgeklärte Menschen, die sich einbringen und kritisch sind, dann gehört das dazu, auch wenn es uns manchmal unbequem erscheint.

«Die Unternehmen hatten lange genug Zeit, sich zu ändern. Das hat nur bedingt funktioniert.»

In einem Ihrer Bücher geht es um die «schwindelerregende Gesellschaft». Für viele Menschen ändere sich einfach zu viel zu schnell. Sind die emotionalen Debatten nicht eine Folge davon?
Unsere heutige Gesellschaft macht schwindlig. Sie ist für viele schnell und unübersichtlich geworden, sie hat Fahrt aufgenommen. Wir empfinden sie mitunter als unglaublich anstrengend, auch weil wir uns als Menschen stetig neu erfinden und positionieren müssen. Das sorgt für Unsicherheit und führt zuweilen dazu, dass man einfachen Storys Glauben schenkt, statt komplexen Erzählungen zu folgen. Das soziale Schwindelgefühl bietet darum auch Schwindlern eine Bühne. Verschwörungstheorien – mit Theorien hat das nichts zu tun – sind auch deshalb so verbreitet, weil sie den Menschen Unsicherheit nehmen und ihnen eine Orientierung geben, so durchgeknallt diese auch sein mögen.

Sehen Sie eine Verbindung zum schlechten Bild, das viele von den grossen Unternehmen haben? Einst war die Schweiz doch stolz auf ihre Konzerne.
Es wäre zu einfach, zu sagen, die Konzerne seien alle ganz in Ordnung und da werde jetzt ein Feindbild gebastelt, an dem sich Menschen orientieren könnten. Nochmals: Grund für die schlechte Reputation des Kapitalismus ist vielmehr die stärkere Moralisierung unserer Gesellschaft. Wir schauen heute ganz anders auf grosse Unternehmen, als dies die Menschen vor 30 oder 40 Jahren getan haben.



«Wir müssen hin zu einer zivilisierten Marktwirtschaft», sagt Thomas Beschorner. Foto: Samuel Schalch

Wie genau?
US-Ökonom Milton Friedman hat in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts beschrieben, welchen Zweck Unternehmen für die Gesellschaft haben sollen. Günstige Konsumgüter sollen sie herstellen, die Menschen in Arbeit bringen und zum allgemeinen Wohlstand beitragen. Und genau das reicht der heutigen Gesellschaft einfach nicht mehr. Inzwischen wird viel öfter nicht nur nach dem Nutzen von Unternehmen für die Gesellschaft gefragt, sondern danach, wann sie ihr schaden.

Was hat das für Folgen?
Der «Purpose», der Zweck eines Unternehmens, wird zum Thema. Die Frage, weshalb ein Unternehmen eigentlich existiert. Die Antwort lautet dann nicht mehr einfach Gewinnmaximierung. Wertefragen werden wichtiger, und Unternehmen sind zunehmend aufgefordert, sich der Frage nach ihrem Zweck für die Gesellschaft zu stellen. Novartis beispielsweise verkauft in dieser Sicht nicht mehr ein-

fach Medikamente, sondern muss zeigen, dass sie das gesellschaftliche Bedürfnis nach Gesundheit befriedigen.

Braucht es in so einem Umfeld nicht andere Manager?
Das ist so.

Sie lehren an der Kaderschmiede Universität St. Gallen. Werden dort diese Manager ausgebildet?
Diese Frage ist für Hochschulen zentral. Wir können uns in der Ausbildung nicht mehr an einem Managertyp aus den 1970er-Jahren orientieren. Wir brauchen neue Manager und Managerinnen, die moralsensibel und integer sind. Sie also genau solche Fragen stellen, wie wir hier diskutieren. Wir unternehmen an der HSG durchaus diverse Anstrengungen dazu.

Und die Unternehmen?
Es wäre naiv, zu meinen, alles werde gut, wenn wir doch bloss integre Mitarbeitende und «ehrbare Kaufleute» hätten. Verantwortung muss organisiert wer-

den, das heisst, sie muss in den Strukturen von Unternehmen in allen Bereichen verankert werden. Die Wissenschaft spricht von Individualethik und Institutionenethik. Und beides hängt zusammen: Integre Mitarbeitende können angemessene Unternehmensstrukturen schaffen, geeignete Unternehmensstrukturen ermöglichen integriertes Handeln. Wesentlicher noch: Unternehmensverantwortung muss in die Strategie des Unternehmens integriert sein.

Wie hoch ist der Anteil an Unternehmen in der Schweiz, bei denen soziale Verantwortung wirklich gelebt wird und nicht bloss Marketing ist?
Gesicherte Zahlen dazu gibt es natürlich nicht, aber vereinzelte Versuche, dies abzuschätzen: Zum Umgang mit Menschenrechten wurde in Deutschland kürzlich vom Beratungsunternehmen EY eine Befragung durchgeführt. Die Methode ist umstritten. Gemäss Befragung kommen aber nur 22 Prozent von

rund 1000 geprüften Unternehmen Sorgfaltspflichten nach.

Keine hohe Quote.
Die Geschichte zu Fragen von Unternehmensverantwortung hat eine positive und eine negative Seite. Positiv ist, dass sich in den 20 Jahren, in denen ich mich professionell mit dem Thema beschäftige, vieles getan hat. Es gibt Unternehmen, die verstanden haben, dass sie sich mit solchen Fragen auseinandersetzen müssen. Allerdings müssten die Unternehmen heute eigentlich viel weiter sein.

Können Sie das genauer ausführen?
Ein Beispiel: Wenn in zwei Dritteln aller Aktiengesellschaften mit mehr als 50 Mitarbeitern in der Schweiz – wir sprechen hier von etwa 5000 Unternehmen – keine einzige Frau im Verwaltungsrat sitzt, dann ist das beschämend. Wenn es mehr Michaels und Thomasse in Verwaltungsräten als Frauen gibt, dann ist das ein eindeutiges Indiz dafür, dass etwas gründlich schief läuft.

Können Sie auch positive Beispiele nennen?
Die beiden grossen Detailhändler in der Schweiz machen meines Erachtens viel richtig im Bereich Wertschöpfungsketten-Management und bei der Sortimentsgestaltung. So werden etwa bestimmte Fischarten, die vom Aussterben bedroht sind, nicht mehr angeboten. Aber es gibt unbestritten eben auch Unternehmen, die nur zum Schein etwas tun und ein sogenanntes Greenwashing betreiben. Und dann gibt es solche, bei denen man den Eindruck bekommt, dass ihnen Umwelt- oder Gerechtigkeitsfragen egal sind.

Wie kann man das ändern?
Mit einer doppelten Strategie: Es braucht einerseits die Politik, wie aktuell bei der Konzerninitiative. Die Unternehmen hatten lange genug Zeit, sich zu ändern. Das hat nur bedingt funktioniert, weshalb der Ruf nach neuen Spielregeln durch Gesetze lauter wird. Gleichzeitig brauchen wir ein neues unternehmerisches Denken. Wir brauchen an der Spitze Menschen, die sich die Fragen nach dem Zweck eines Unternehmens wirklich stellen und Unternehmensverantwortung auch strukturell im Unternehmen verankern. Wir müssen dazu nicht die Marktwirtschaft abschaffen, aber wir sollten wegkommen von einem allzu simplen Denken in blossen Kosten-Nutzen-Kategorien.

Direktor an der Kaderschmiede
Thomas Beschorner ist seit 2011 Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Die Hochschule gilt als die wichtigste Kaderschmiede der Schweiz. Neben seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit schreibt Beschorner regelmässig Gastbeiträge für Medien, unter anderem für die deutsche Wochenzeitung «Die Zeit». (red)