

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 93 (2013)  
**Heft:** 1008

**Artikel:** Vom nützlichen Ungeheuer  
**Autor:** Kirsch, Guy  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-737081>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Vom nützlichen Ungeheuer

**Organisationen haben kein Gewissen. Deswegen soll Corporate Social Responsibility dafür sorgen, dass Gutes getan wird. In der Realität wird viel über Gutes geredet, damit es unterbleiben kann. Lassen sich Organisationen, die nicht von Heiligen geführt werden, überhaupt im Zaum halten?**

von Guy Kirsch

1. Corporate Social Responsibility – kurz: CSR – ist zum Schlagwort geworden. Kaum ein Unternehmen, das nicht in trendigen Hochglanzbroschüren und in wohltonenden Verlautbarungen sein Engagement für Belange anpreist, die jenseits seines eigenen Gewinns liegen. Kaum ein hehres Anliegen, das nicht würdig wäre, genannt zu werden: die Rettung des Regenwaldes am Amazonas, das geistig-körperliche Wohlbefinden der Belegschaft, die Belebung der Kulturszene, die Förderung des Massensports, die Verbreitung staatsbürgerlicher Tugenden, die Stärkung der Volksgesundheit. Die Liste lässt sich beliebig verlängern.

Die Frage ist, ob dieser Beschwörung von Verantwortung ein entsprechend verantwortliches Handeln entspricht. Gewiss wäre dies wünschenswert – und sei es nur deshalb, weil *wir alle längst zu «organization men» geworden* sind, will sagen: In dem, was wir lieben, und in dem, was wir hassen, in dem, was wir tun, und in dem, was wir lassen, in dem, was wir beachten, und in dem, was wir übersehen und übergehen, hängen wir in weiten Teilen von dem ab, was wir in und mit Unternehmen, in und mit Organisationen im allgemeinen erfahren.

Es ist also nur zu verständlich, dass die Rede von der Corporate Social Responsibility einerseits gerne geführt und andererseits gerne gehört wird. Das Management von Unternehmen kann sich so jenseits des schnöden Geldscheffels als Diener am Gemeinwohl darstellen. Und wir können uns mit der Vorstellung beruhigen, dass jene Organisationen, die für unser Leben so wichtig sind, wohl Geld verdienen wollen, es aber im Grunde gut mit uns meinen.

Allein, die eine oder andere Erfahrung macht skeptisch. Vor einiger Zeit hielt ich für die oberen Führungskräfte eines grossen Unternehmens ein Seminar über Umweltpolitik. In der Diskussion erwiesen sich die Damen und Herren als ungemein umweltbewusst. Abends beim Wein kam man sich näher. Auf meine Frage, ob sie dieses Engagement in den Alltag ihres Geschäfts mitnehmen würden, kam die klare Antwort: Nein, das könnten sie sich mit Blick auf ihre Karriere nicht leisten. Einige fügten verhalten hinzu: Am Frühstückstisch mit ihren Kindern würden sie wieder ihre Sorge für die Umwelt bekunden. Und diese Damen und Herren waren wohl keine Einzelfälle: In zahlreichen Studien gibt eine Mehrheit der befragten Führungskräfte an, schon mal gegen ihre innersten Überzeugungen zu entscheiden und zu handeln. Es

---

## Guy Kirsch

ist emeritierter Professor für Neue Politische Ökonomie an der Universität Freiburg im Üechtland und Autor von «Freiheit: Der nie erledigte Auftrag» (LIT-Verlag, 2009).

---

lohnt sich demnach zu fragen, wie es jenseits schöner Rhetorik um die so oft beschworene CSR bestellt ist.

Die Beantwortung dieser Frage beginnt zweckmässigerweise damit, dass man klärt, was unter dem Stichwort der Verantwortlichkeit, der Responsibility, gemeint ist. Nimmt man das Wort beim Wort, so ist jener verantwortlich, an den Fragen gestellt werden, welchen er nicht ausweichen kann, die er wahrheitsgemäss beantworten muss, wobei er – je nachdem – belohnt oder sanktioniert wird. Dies impliziert, dass da jemand ist, der die besagten Fragen stellt und – je nachdem – honoriert oder bestraft. Wer aber ist im Falle von Unternehmen dieser Jemand?

2. Als erstes möchte man hoffen, dieser Jemand sei das Unternehmen selbst, genauer: sei das Unternehmen, das seinem eigenen Gewissen Rede und Antwort stehen muss. Diese Hoffnung ist trügerisch, aus folgendem Grund: Unternehmen, wie übrigens alle Organisationen, sind Gebilde ohne menschlichen Anstand und ohne gesunden Menschenverstand; sie sind keine moralischen Wesen, deren Gewissen Fragen stellt und auf Antworten besteht. Organisationen, also auch Grossunternehmen, haben nur einen Zweck: möglichst reibungslos zu funktionieren. Ein Gewissen haben sie ebenso wenig wie Gefühle.

Wenn nun aber Unternehmen kein Gewissen haben, so mag man hoffen, dass die Menschen, die in ihnen entscheiden und agieren, ein Gewissen haben, und dieses mag dann jene Fragen stellen, die Verantwortung begründen. Nun kann gewiss davon ausgegangen werden, dass einzelne in Unternehmensorganisationen ein Gewissen haben. So hatten die Gesprächsteilnehmer im oben erwähnten Seminar ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein. Nur war damit nicht unbedingt die CSR gesichert.

In diesem Zusammenhang ist an die Einsicht des florentinischen Politikers und Historikers Francesco Guiccardini zu erinnern, der vor einem halben Jahrtausend in Florenz schrieb: «Der Mensch ist nicht gut; der Mensch ist nicht schlecht; der Mensch ist

*schwach.*» Was man auch so formulieren kann: Der Mensch tut, was er nun mal tun muss, um sich zu behaupten – er passt sich an. Wohl kann man nicht ausschliessen, dass es Helden und Heilige gibt. Doch das sind dann wohl Ausnahmen; die Regel sind sie nicht. Wo berufliches Fortkommen und Einkommen auf dem Spiel stehen, ist die Versuchung gross, die Anfragen des eigenen Gewissens zu überhören, gar zum Schweigen zu bringen. Im Zweifel sind die Gewissensbisse weniger schmerzlich als der drohende Karriereknick. Dies besonders dann, wenn das individuelle Gewissen schon dadurch abgestumpft ist, dass in der Vergangenheit zu oft gegen das eigene Gewissen gehandelt wurde.

Und selbst dann, wenn der eine oder andere in einem Unternehmen sich seinem Gewissen folgend gegen den Unternehmenszweck stellt, ist wenig gewonnen; dies deshalb, weil Organisationen dazu neigen, Störfaktoren zu eliminieren. Wer aus Gewissensgründen den reibungslosen Ablauf des Geschäfts stört, wird gemeinhin kaltgestellt, isoliert, gegebenenfalls ausgeschieden und ersetzt; er wird das Opfer seiner eigenen Gewissensstärke – und dieses Opfer ist im letzten nutzlos: Macht er nicht mit, so macht jemand anders mit. Es ist ein schwacher, aber immerhin ein Trost, dass in Unternehmen dann, wenn es auf einen bestimmten einzelnen ankommt, wenn ein einzelner also nicht beliebig ausgetauscht werden kann, dieser eher seiner inneren Überzeugung folgen kann. Ein Eigentümer, der sein eigenes Unternehmen leitet, mag eher von seinem Gewissen in die Verantwortung genommen werden als der angestellte Manager einer Publikumsgesellschaft. Allerdings kann er auch eher – so er dann welche hat – seine Rücksichtslosigkeit ausleben.

3. Vorerst scheint es also um die Ernsthaftigkeit der Corporate Social Responsibility jenseits des Schlagworts nicht sonderlich gut bestellt zu sein. Doch muss man nicht alle Hoffnung fahren lassen: Schon Adam Smith hatte darauf hingewiesen, dass wir nicht erwarten können (und auch nicht sollten, wenn wir nicht vom Wohlwollen anderer Menschen abhängen wollen), dass der Bäcker aus schierer Verantwortung für unser Wohl Brötchen backt, vielmehr dies aus Eigeninteresse tut. Der Hunger der Kunden (be)rührt ihn nicht, wohl aber die klingende Münze. Damit nun trotz dieser gewissenlosen Egozentrik des Bäckers die Kunden zu ihren Brötchen kommen, ist ein institutioneller Rahmen nötig. Konkret: im Idealfall ist der Wettbewerb ein institutionelles Arrangement, das den Nachfragern erlaubt, die Anbieter in die Verantwortung zu nehmen.

So weit, so gut, aber eben nur so weit. Damit im Markt der Wettbewerb spielt, darf es in ihm keine Machtpositionen geben. Haben es Unternehmen nämlich in der Hand, die Fragen und Anfragen der Kunden zu überhören und zu übergehen oder aber unvollständig und irreführend zu beantworten, so ist es fraglich, ob der Markt die Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihren Kunden gewährleistet. Darüber hinaus: Marketing- und Werbestrategien zielen durchwegs darauf ab, den Kunden jene Fragen in den Mund zu legen, die die Unternehmen beantworten wollen. Mit der Folge,



Lex and the City

Mirjam B. Teitler

## Umkehr der Beweislast

Die Basler Ständerätin Anita Fetz (SP) hat im Rahmen der hitzigen «Lex USA»-Debatte den Antrag gestellt, wonach VR- und Geschäftsleitungsmitglieder von betroffenen Banken beweisen müssten, dass sie sich persönlich oder das Institut dafür eingesetzt hätten, dass die Bank keine von der UBS kommenden mutmasslichen Steuerflüchtlinge übernommen habe. Sollte der Beweis misslingen, hätten die entsprechenden Banker mit einem Berufsverbot rechnen müssen. Zu Recht lehnte der Ständerat den Vorstoss ab. De facto bedeutet der Antrag nämlich eine Umkehr der Beweislast. Die Schuld des einzelnen würde vermutet, wenn eine Bank Geschäfte mit solchen Kunden nach dem Februar 2009 pflegte. Diese Praxis scheint in Mode. Auch im Sport und in der Hundehaltung ist sie neuerlich gang und gäbe. Wird einem Athleten eine verbotene Substanz im Blut nachgewiesen, droht ihm eine Sperre, ausser er kann beweisen, dass ihn am positiven Dopingbefund keine Schuld trifft. Dies wäre der Fall, wenn ihm die Substanz ohne sein Wissen von einem Dritten verabreicht wurde.

Gewisse Hunderassen, sogenannte Kampfhunde, gelten als aggressiv und gemeingefährlich. Ihre Haltung ist mit zahlreichen Auflagen wie Leinen- und Maulkorbpflicht verbunden. Dieses Zwangs kann sich der Halter nur entledigen, indem er der Verwaltungsbehörde den guten Charakter in einem Wesenstest beweist.

Gemäss Ansinnen des Justizdepartements sollen künftig auch Fluggesellschaften in die Pflicht genommen werden, wenn sie Passagiere ohne gültige Einreisepapiere befördern. Dabei wird eine Pflichtverletzung durch das Unternehmen vermutet. Es kann sich der Busse nur durch einen Unschuldsbeweis entledigen. Das Ziel – weniger illegale Migranten – ist legitim, der Weg nicht. Der Nachweis einer Pflichtverletzung ist und bleibt Pflicht der büssenden Behörde. Das Parlament berät in der kommenden Wintersession über die Vorlage.

Ich hege Sympathien weder für unverantwortlich handelnde Banker noch für dopende Sportler, bissige Hunde oder nachlässige Fluggesellschaften. Aber ein Staat, der ganze Gruppen unter Generalverdacht stellt, verstösst gegen das Grundprinzip von Treu und Glauben. Der liberale Rechtsstaat verfügt über Mittel zum Umgang mit Regelbrechern – die Umkehr der Beweislast gehört aber nicht dazu.

Mirjam B. Teitler ist Rechtsanwältin und Partnerin bei Teitler Legal and Media Consulting.  
Folgen Sie ihr bei Twitter: @MirjamTeitler.

ALPINE  
+  
**ALPRAUSCH**  
1291  
DELIGHTS

dass die betreffenden Unternehmen dem Schein, aber eben nur dem Schein nach ihrer Verantwortung gerecht werden.

Mit gutem Grund kann man an dieser Stelle darauf hinweisen, dass der Wettbewerb nicht das einzige institutionelle Arrangement ist, das Unternehmen in die gesellschaftliche Verantwortung zwingen kann. Auch der Staat kann mittels gesetzlicher Bestimmungen beispielsweise über die Lebensmittelsicherheit oder über die Kundenberatung von Banken die Unternehmen in die Verantwortung nehmen. Dies gelingt dann aber nur so weit, wie sich die Unternehmen den Fragen, die das Gesetz an sie stellt, nicht entziehen können bzw. wie sie nicht in der Lage waren, über ihre Lobby die Fragen so zu formulieren, dass sie diese auch dann ohne weiteres beantworten können, wenn die Belange etwa der Kunden oder des Umweltschutzes nicht berücksichtigt worden sind.

Ganz allgemein ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die gegenüber dem Staat über ein gewisses *Droh- und Störpotential* verfügen, sich trotz gesetzlicher Regelungen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung mehr oder weniger entziehen (können). Wenn etwa grosse Geschäftsbanken, Versicherungen oder andere multinationale Firmen mit dem Hinweis auf ihre systemische Bedeutung die Verluste ihrer Risikogeschäfte dem Steuerzahler aufhalsen können, so ist dies ein besonders krasses, aber nicht unbedingt seltenes Beispiel dafür, wie Unternehmen sich – trotz, im Zweifel dank staatlicher Regulierung – aus der Verantwortung mogeln können.

4. Die genannten Beispiele rechtfertigen demnach den Schluss, dass die Corporate Social Responsibility durchaus, aber mehr oder weniger begrenzt mittels staatlicher Gesetzgebung sichergestellt werden kann. Wem dies nicht reicht, der mag einigen Trost in der Tatsache finden, dass auch *Organisationen der Civil Society* wie Greenpeace als Sachwalter gesellschaftlicher Interessen den Unternehmen entgegentreten können. Sie tun dies häufig – auch dank der neuen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten – mit Erfolg. Allerdings ist hierbei zu bedenken, dass diese zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht nur die Sachwalter von gesellschaftlichen Interessen sind, die sie zu sein beanspruchen. Es ist ein Gebot weltkluger Nüchternheit, nicht a priori davon auszugehen, dass sie der postulierten gesellschaftlichen Verantwortung stets gerecht werden; sie verfolgen immer auch Ziele, die im wesentlichen den privaten Interessen ihrer Mitglieder bzw. ihrer Funktionäre dienen. Auch zivilgesellschaftliche Organisationen leben mithin in der ständigen Versuchung, zum Selbstzweck zu werden und diesem jene gesellschaftlichen Anliegen unterzuordnen, die sie zu verteidigen vorgeben.

5. Nicht wenige Unternehmen stellen sich gerne als Förderer und Beschützer von Kunst und Kultur dar. Es kann gewiss nicht bestritten werden, dass es von Vorteil ist, wenn Konzerte stattfinden, die ohne dieses Mäzenatentum nicht stattgefunden hätten, wenn dank dieser Art von Förderung Ausstellungen organisiert werden, die sonst mangels Mittel Wunschträume geblieben wären usw. Es ist nun das erklärte Ziel der fördernden Unternehmen,

sich als kulturpolitisch engagierte und – darüber hinaus – als gesellschaftspolitisch verantwortliche Akteure zu profilieren. Fraglich ist, ob dies immer und überall zu begrüssen ist. Denn es liegt der Verdacht nahe, dass ein systemrelevantes Finanzinstitut, das schon mal öffentlich seine Kunstsammlungen zeigt, dies tut, damit nicht für es peinliche Fragen bezüglich seiner Verantwortung gegenüber seinen Kunden und Aktionären gestellt werden. Konkret: auf die Frage nach seiner Corporate Social Responsibility verweist in diesem Fall das Finanzinstitut auf sein kulturpolitisches Engagement und versucht so, Fragen etwa nach den Konditionen für seine Kunden, nach den Dividenden für seine Aktionäre erst gar nicht aufkommen zu lassen: Bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung wird eine bestimmte Antwort – Kunstsammlung – gegeben und so die Frage nach Anderem, Wichtigerem abgewürgt. Wer wird schon so unhöflich sein, wenn er zur Vernissage der Kunstsammlung (mit Sektempfang) eingeladen ist, zu fragen, wieso die Steuerzahler für die Risikogeschäfte der gastgebenden Bank aufkommen müssten; angesagt und angebracht ist eher die Bewunderung für das kulturpolitische Engagement des besagten Finanzinstituts.

6. Der Befund ist ernüchternd. Es mag ja sein, dass die meisten Menschen ein Gewissen haben, das sie zur gesellschaftspolitischen Verantwortung anhält. Da man aber davon ausgehen muss, dass nicht alle das Zeug zum Helden oder zum Heiligen haben, ist es ziemlich unklug, sich auf das individuelle Gewissen zu verlassen. Vollends unklug aber wäre es, davon auszugehen, dass Unternehmen und Organisationen als solche ein Gewissen haben, das sie zur gesellschaftlichen Verantwortung anhält: Menschen können ein Gewissen haben, Organisationen sind notwendigerweise moralisch indifferent. Sie sind – zugespitzt formuliert – nützliche Ungeheuer, die durch Wettbewerb im Zaum gehalten werden.

Gewiss: Kaum ein Unternehmen kommt gegenwärtig ohne ein Bekenntnis zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung aus. Der Verdacht ist allerdings nicht abwegig, dass die Druckkosten für die entsprechenden Hochglanzbroschüren der Preis dafür sind, dass der Anschein erweckt wird, dieses Unternehmen werde – jenseits seiner Eigeninteressen – seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht. Häufig soll nicht – wie eine gängige Definition des Marketings besagt – Gutes getan und darüber geredet werden. Vielmehr soll über Gutes geredet werden, damit es unterbleiben kann.

Damit ist gesagt, dass Unternehmen nicht tatsächlich nach hohen ethischen Standards produzieren und Handel treiben können. Auch das ist ein mögliches Geschäftsmodell eines nützlichen Ungeheuers. In diesem Fall müssen die Nachfrager und Konsumenten einfach bereit sein, sich dies etwas kosten zu lassen – möglichst wenig zu bezahlen und sich dabei auch noch gut zu fühlen, also ein gutes Gewissen gleich kostenlos mitzubeziehen, ist keine Option, sondern eine Illusion. Für die Kommunikation dieses Bedürfnisses bedarf das «ethische» Unternehmen indes keiner Hochglanzbroschüren. Das Gewinnstreben – der gute alte Geschäftssinn – reicht vollkommen... <