

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 102 (2022)
Heft: 1098

Artikel: Mehr Mut zum Unternehmertum!
Autor: Brechbühl, Beat / Bühner, Gerold
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1035526>

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: 20.01.2026

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

Mehr Mut zum Unternehmertum!

Die Gegner einer freien Marktwirtschaft finden in der Politik zunehmend Gehör. Die Wirtschaft muss gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und ihre Tätigkeit besser erklären.

von Beat Brechbühl und Gerold Bühner

«Kein Unternehmen kann langfristig überleben, wenn es nicht wirtschaftlich erfolgreich ist. Grösse, Wachstum oder Gewinn können jedoch nicht Selbstzweck sein. Unternehmen sind ein Teil der Gesellschaft und müssen sich daher auch um die Einstellung der Menschen ihnen gegenüber kümmern.»

Alex Krauer, ehem. Präsident Novartis

Es ist seit einiger Zeit nicht mehr selbstverständlich, dass Abstimmungsvorlagen zugunsten der Wirtschaft auch dann eine Mehrheit finden, wenn sie von allen bürgerlichen Parteien unterstützt werden. Die Konzernverantwortungsinitiative konnte nur mit dem Ständemehr knapp gebodigt werden. Wichtige Steuerentlastungen haben zunehmend einen schweren Stand. Trotz eindrucksvollem Leistungsausweis der Schweizer Wirtschaft hat sich die Einstellung unserer Bevölkerung vorab gegenüber multinationalen Unternehmen verschlechtert. Gesinnungsmoralismus drängt rationales ökonomisches Denken gefährlich in die Defensive. Nichts deutet auf einen baldigen Stimmungswandel hin – Zyniker würden sagen, weil es uns einfach zu gut geht.

Dabei sprechen die Fakten eine klare Sprache. Weltweit und gerade auch in der Schweiz hat das Unternehmertum einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung des Wohlstands, zum sozialen Ausgleich und zum ökologischen Fortschritt geleistet. Nicht die Marktwirtschaft, sondern die totalitären Systeme haben versagt.

Doch das Narrativ von der Ausbeutung ist zu verlockend. Zusammengebaut aus einem Setzkasten für ideologisches Storytelling wird in den sozialen und analogen Medien die immer selbe Geschichte mit wechselnden Protagonisten aufgetischt: Die «Wirtschaft» sind nicht wir alle, sondern sie, die Aktionäre und Manager. Diese Verantwortungslosen sind auf kurzfristigen Profit aus und vernachlässigen ihre Angestellten, das Klima und die Gesellschaft. Als Beweise dafür dienen Salärexzesse, die Ölförderung oder Wirtschaftsskandale. Shareholder Value ist ein Konzept des alten weisen Mannes und moralisch verwerflich;

Stakeholder Value ist sein «woker» Gegenpart und ethisch richtig – und so weiter und so fort.

Das Problem an diesem Narrativ ist nicht nur, dass es falsch ist. Noch fast schlimmer ist, dass es die aktuelle Debatte dominiert, weil ihm zu wenig kraftvoll widersprochen wird. Die Stimmen der Wirtschaft, also die Spitzen von Familienunternehmen, multinationalen Konzernen und KMU, schaffen es nicht mehr, Jung und Alt für das Schweizer Erfolgsmodell des Unternehmertums zu begeistern.

Die Folgen sind besorgniserregend: immer engmaschigere Regeln, eine Verbürokratisierung des Alltags und die Verrechtlichung des Unternehmertums. Der Zeitgeist befördert den Glauben an staatliche Machbarkeit und bürokratische Bevormundung statt jenen an Freiheit und Verantwortung.

Diese Entwicklung zu beklagen ist einfach. Ihr mit einem überzeugenden Konzept entgegenzutreten, ist anspruchsvoller. Obwohl die Lösung ebenso einfach wie überzeugend ist: Mehr Unternehmertum braucht das Land, mehr Unternehmertum braucht das Klima, mehr Unternehmertum braucht die Wirtschaft. Sechs Punkte sollen das veranschaulichen.



I.

Richtig verstandenes «Business First»

Die ethisch höchste Verantwortung eines Unternehmens ist das Herstellen von guten Produkten und Dienstleistungen, um die Bedürfnisse der Menschen zu befriedigen. Insofern ist Milton Friedmans vielzitiert und -kritisiert Satz aus dem Jahr 1970 («The business of business is business») richtig. Aber er ist nicht End-, sondern Startpunkt des unternehmerischen Handelns. Dieses ist per Definition nachhaltig, weil ökologische und soziale Themen Teil jeder Unternehmensstrategie sein müssen. Nur so kann es den Ansprüchen der Kunden, der Mitarbeiter/-innen und den rechtlichen Rahmenbedingungen von morgen in den Zielmärkten genügen.

Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass die Sorge um Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung (englisch Environment, Social, Governance, ESG) etwas

kostet. Aber es handelt sich nicht um «Sunk Costs», sondern um Investitionen. Eine gute Führungskraft denkt an die übernächste Geländekammer und an die übernächste Kundengeneration. Sie gewinnt dank gelebter ESG-Prinzipien zusätzliche Kunden, zieht dank Diversität die besten Talente an und produziert mit Hilfe neuer Technologien ressourcenschonender. In vielen von den Eigentümern geführten Firmen gehört dies zur DNA. Für ein angestelltes Management ist es nachgerade Teil der treuhänderischen Sorgfaltspflicht gegenüber den Eigentümern.

Davon zu unterscheiden und klar abzulehnen sind die «verpolitisierten ESG»: Internationale Grosskonzerne haben nicht die Pflicht, quasistaatliche Funktionen wahrzunehmen, weil die Institutionen in einem Land schlecht funktionieren. Es ist auch nicht ihre Aufgabe, korrigierend einzugreifen, wenn sich die Kundschaft (also wir alle) nicht nach Wunsch verhält. Diese Verantwortung können die Staaten nicht delegieren. Wer Schweizer Rohstoffhändler die Lizenz entziehen will oder Schweizer Unternehmen auffordert, jede Tätigkeit in Russland sofort einzustellen, handelt nicht primär ethisch, sondern beruhigt das eigene Gewissen auf fremde Kosten. Solche Boykotte und Verbote sollen durch die politischen Behörden verhängt, verantwortet und allenfalls abgegolten werden.

Unabhängig davon muss jedes Unternehmen selbst abwägen, was innerhalb des politisch gesteckten Rahmens zu tun oder zu unterlassen ist. Darin liegt die eigentliche Verantwortung der Wirtschaftsführerin und des Wirtschaftsführers.



II.

Nachhaltigkeit ist langfristig

Weil «das Unternehmen» nicht selber abwägen kann, sondern dies durch seine Organe tut, stellt sich die Frage, wo und durch wen diese Nachhaltigkeitsaspekte verankert werden sollen. Der statutarische Zweck einer Firma legt ihre Zielrichtung fest. Er kann als Hauptziel die «ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit» enthalten – oder diese können als Neben- und Zusatzzielsetzungen formuliert werden.

Ein solcher Zusatz ist eine gute Sache: Er postuliert einerseits die langfristige und ressourcenschonende Wertentwicklung. Andererseits werden die Aktionäre als Eigentümer abgeholt, denn sie müssen mit einer Zweidrittelmehrheit dieser Änderung zustimmen. Das entschärft das Principal-Agent-Problem, dass das Management sich als Herr im Haus gebärdet, obwohl es ihm gar nicht gehört. Schliesslich ist er ein erster Schritt, die Ziele mittels eines vom VR erlassenen Code of Conducts messbar zu machen

und den Eigentümern darüber zu berichten, die wiederum mit Konsultativabstimmung darüber befinden können oder im Fall der kotierten Firmen ab der Generalversammlung 2024 müssen.

Ein solcher Statutenzusatz sendet auch ein wichtiges Signal an die Finanzgemeinde. Denn nachhaltiger Gewinn und kurzfristige Reportingpflichten widersprechen sich. Man kann nicht nachhaltige Wertentwicklung fordern und kurzfristige Resultate in den Vordergrund stellen. Entsprechend müssten konsequenterweise auch (Selbst-)Regulierungsbehörden für Unternehmen mit einer statutarischen Nachhaltigkeitsverpflichtung Erleichterungen (Opting-outs) bei Quartals- und Semesterreportings ermöglichen und Analysten, Proxy Advisors und Rating-Agenturen diese in ihren ESG-Indices nicht negativ bewerten.



III.

Tue Gutes und sprich darüber

Die Schweiz ist mit der Pflicht zur nichtfinanziellen Berichterstattung für kotierte und FINMA-regulierte Unternehmen ab 2023 vorgeprescht. Die USA und die EU machen sich erst daran, die Grundlagen für ähnliche Reportingpflichten zu verabschieden. Ob das sinnvoll war, kann hier offenbleiben. Da es nicht zu ändern ist, sollten nicht nur die Multis, sondern auch die grossen KMU die sich daraus ergebende kommunikative Chance packen, um die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Gesellschaft, die Arbeitsplätze, die öffentliche Hand und die Umwelt darzulegen. Nur so werden die Wechselwirkungen zwischen den Unternehmen und ihrem Umfeld über die Finanzgemeinde hinaus für breitere Bevölkerungsschichten sichtbar. Es würde erkennbarer, dass beispielsweise eine Handvoll Multis das Gros der Unternehmenssteuern bezahlt und so auch wesentlich zur niedrigen Steuerbelastung der Bevölkerung beiträgt. Ähnliche Zusammenhänge liessen sich bei der Forschung und bei der hohen Zahl von Arbeitsplätzen in den Zulieferbetrieben darstellen.

Zudem ist es für Schweizer Unternehmen, selbst für viele Grosskonzerne, noch eine Selbstverständlichkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Milizfunktionen auf Gemeinde-, Kantons- und Bundesebene freigestellt werden. So darf etwa bei der vielgescholtenen Credit Suisse jemand mit einem hohen Arbeitspensum bis zu 20 Prozent seiner Zeit bei vollem Lohn für ein solches Nebenamt arbeiten und sogar die Infrastruktur benutzen. Aus ausländischer Perspektive sind solche Regelungen Teil des sozialen Engagements. Vor dem Hintergrund der

neuen Berichterstattungspflicht sind sie erwähnenswerte Leistungen zugunsten der Allgemeinheit. Das Vorpreschen der Schweiz bei der Berichterstattungspflicht hat zudem den Vorteil, dass es für die nichtfinanzielle Berichterstattung unzählige Standards gibt, nach denen die Firmen rapportieren können. Die Unternehmensführung kann den für sie passenden Standard auswählen. Dabei sollten Unternehmen authentisch und ehrlich berichten und sich nicht vom Irrglauben leiten lassen, dass die Qualität proportional zum Umfang wächst. Schon der Philosoph Karl Popper wusste: «Wer's nicht einfach und klar sagen kann, der soll schweigen und weiterarbeiten, bis er's klar sagen kann.»



IV.

Kommunizierende Röhren

Drei Binsenwahrheiten bilden den Kern des Unternehmertums: Zur unternehmerischen Chance gehört das Risiko. Zum Gewinn gehört der Verlust. Zur Freiheit gehört die Haftung. Alle drei verhalten sich in einer gesunden Marktwirtschaft als kommunizierende Röhren. Leider wird ihre Funktionstüchtigkeit in zunehmendem Mass vermindert. Durch staatliche Auffangnetze werden Fehlanreize für ganze Branchen gesetzt – wie aktuell in der Strombranche. Und leider auch durch jene Firmen, die in ihren teilweise überkomplexen Besoldungssystemen zwar einen Bonus, aber keinen Malus vorsehen.

Ein Schönwetterkapitän ist kein Unternehmer. Unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen, bedeutet hinzustehen, wenn es Gegenwind gibt. Wenn sich Krisen häufen oder solche gar selbst verursacht werden, dann ist die Verantwortung zu übernehmen. Während das im eigentümergeführten Unternehmen automatisch über Verluste und Wertreduktion der Firma passiert, muss es im Grosskonzern über die richtigen Prozesse sichergestellt werden: Vorzugsweise sind Manager anzustellen, die bei Fehlleistungen Charakter zeigen und von sich aus zurücktreten (wie Oswald Grübel beim Adoboli-Skandal der UBS). Wenn sich der Verwaltungsrat im Charakter seines Spitzenpersonals getäuscht hat, müssen immerhin die Vertrags- und Entschädigungsmodalitäten eine Lösung ermöglichen. Dabei gilt auch hier das Prinzip der kommunizierenden Röhren: Wer viel verdient, soll viel verlieren können. Schöne Worte zur Nachhaltigkeit sind Lippenbekenntnisse, wenn die Entschädigungsmodelle nicht nachhaltig ausgerichtet sind. Werden die Ziele verfehlt oder nur auf Kosten der langfristigen Wertsteigerung erreicht, tritt ein Malus an die Stelle des Bo-

nus. Verantwortungsvolle Unternehmen legen das Schwergewicht bei der Entschädigung auf die langfristige Komponente und inkludieren die Nachhaltigkeitsziele, um den Fokus auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes zu legen. Nur so wird es gelingen, die Exzesse als Folge kurzfristiger Bonusmaximierung zu unterbinden.

Das Prinzip der kommunizierenden Röhren, konsequent angewandt, erhöht die unternehmerische Selbstkontrolle und reduziert das Risiko effektiver Haftungsfälle. Es mindert auch den sozialen Druck auf Politik und Gerichte, angebliche Haftungsfälle gegenüber der Allgemeinheit zu konstruieren und das Unternehmertum zunehmend zu verrechtlichen. So weit wie in den Niederlanden darf es in der Schweiz nie kommen: Im Mai 2021 verurteilte ein Gericht den Konzern Royal Dutch Shell, seine Treibhausgasemissionen bis 2030 weltweit um 45 Prozent netto zu reduzieren, ohne dass irgendein Gesetz in irgendeinem Land, wo der Konzern tätig ist, dies vorsieht.



V.

Zusammen geht's besser

Kooperation und Inklusion statt Konfrontation und Isolation: Das gilt für die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmung genauso wie für das Verhalten gegenüber der Aussenwelt. Geschlechterdurchmischte Teams arbeiten effizienter und kommen zu innovativeren Lösungen. Entsprechend sollten auf strategischer und operativer Führungsebene die Voraussetzungen geschaffen werden, um dies zu ermöglichen, etwa im Bereich der Kinderbetreuung. Weitere New-Work-Elemente wie unternehmerische Projektverantwortung statt fester Hierarchien oder hybride Arbeitsplätze mit Homeoffice oder «in Residence» beim Kunden statt fixer Einzelbüros können die Produktivität steigern.

Für soziale Nachhaltigkeit braucht es weder Quoten noch sonstige Regulierungen. Der Wettbewerb um die besten Talente wird es richten, um – im Sinne eines richtig verstandenen «Business First» – die besseren Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen. Das gilt nicht nur für das Topkader, sondern auch für die Mitarbeiter/-innen in der Produktion. Der aktuelle Fachkräftemangel ist Beleg dafür: Wer seine Mitarbeiter/-innen fair entlohnt, fair behandelt, fair fördert und fair führt, der hat eine geringere Fluktuation und weniger Lücken.

Ähnliches gilt für das Verhalten zwischen Unternehmen. Hier hätten wir in der Schweiz einen grossen Wettbe-

werbsvorteil, wenn wir ihn denn nutzen würden: Die Kleinräumigkeit und die Wahrscheinlichkeit, dass man sich im Geschäftsleben mehrfach begegnet, führen – verhaltensökonomisch gesprochen – zu kooperativem Verhalten und zu vermehrter Vertragstreue. Gepaart mit dem gesetzlich verankerten Vertrauensprinzip könnte die Zusammenarbeit effizienter gestaltet werden. Zum Beispiel, indem Verträge stark gekürzt und so formuliert werden, dass sie von beiden Parteien verstanden werden – und nicht nur von ihren Anwälten. Unter ehrbaren Kaufleuten ersetzt ein Handschlag so manche Vertragsklausel und die Lieferketten der Zukunft werden resilienter, wenn ein Unternehmen sich fragt, wem es als Lieferanten vertrauen kann.

Und schliesslich führt auch die Erkenntnis, dass die grossen Zukunftsthemen mit grossen Kosten und Investitionen verbunden sind, zu kooperativerem Verhalten unter den Firmen. Als Beispiel dafür seien Volvo Buses und Siemens genannt, die einen weltweiten Kooperationsvertrag für den Infrastrukturausbau der Elektromobilität abgeschlossen haben. Wünschenswert wäre, dass die Schweiz ihr Kartellgesetz im Bereich von Joint Ventures anpasst, um solche Win-win-win-Lösungen zu erleichtern. Damit wäre nebenbei auch etwas für den Standortwettbewerb getan.



VI.

Für die Wiederbelebung einer Symbiose

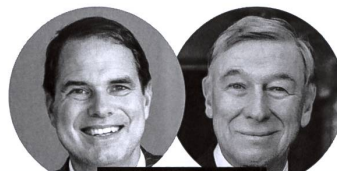
Die Kleinräumigkeit und der beschränkte Ressourcenpool haben in der Schweiz zu einer frühen Symbiose zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft geführt. Diese ist einer der Gründe für unseren Wohlstand. Übertreibungen und Fehlverhalten haben dieses Modell diskreditiert. Sie passen ins alte Feindbild der gierigen Wirtschaftseliten und führten zu abnehmender Akzeptanz in der Bevölkerung. Die Internationalisierung von Grosskonzernen beschleunigte den Trend, weil deren Kader die Rolle als Leader in der hiesigen Wirtschaft und Zivilgesellschaft zunehmend vernachlässigten. Globale Ausrichtung dispensiert nicht von lokaler Verwurzelung.

Diesen Trend muss die Wirtschaft im eigenen Interesse umkehren: Sie hat eine Erklärungsbringschuld gegenüber der Zivilgesellschaft. Wenn das Verständnis in der Bevölkerung für unser liberales Schweizer Erfolgsmodell erodiert, liegt es in der Verantwortung der Unternehmerinnen und Unternehmer, den Schaden einzudämmen. Das Problem lässt sich nicht an die PR-Abteilung delegieren. Und es lässt sich auch nicht durch die Zahlung von Verbandsbeiträgen und Spenden an Parteien allein regeln. Die

finanziellen Zuwendungen sind notwendig, aber sie sind kein Ersatz dafür, dass die Spitzenmanager persönlich Farbe bekennen und ihre Verantwortung ganzheitlich wahrnehmen. Etwa indem sie Militärdienst leisten, politische Mandate übernehmen, in Vereinen und Verbänden aktiv sind und ein solches Engagement auch bei ihrer Belegschaft unterstützen. So wie es konkret die Mobiliar-Versicherung mit ihrem im Mai 2022 abgeschlossenen Kooperationsvertrag mit der Schweizer Armee tut: Public-Private Partnership 2.0.

Das meinen wir mit mehr Mut zum Unternehmertum. Unternehmertum bemisst sich nicht am finanziellen Erfolg allein. Die Spitzen von Verwaltungsräten und Unternehmensführungen müssen erklären, was sie tun und wie sie es tun. Unternehmerische Entscheide müssen auch ausserhalb des Fabriktores verstanden werden. Dies fällt wesentlich leichter, wenn die Verantwortlichen im Sinne des ehrbaren Kaufmanns in der Gemeinschaft gut vernetzt sind und geschätzt werden, wenn sie glaubhaft für den nachhaltigen Erfolg einstehen und ihre eigenen Werte auch vorleben.

Die aktuellen politischen und ökonomischen Umbrüche sind gefährliche Brandbeschleuniger gegen die freiheitliche, marktwirtschaftliche Gesellschaftsordnung. Gerade in diesem von vermehrten internationalen und sozialen Spannungen geprägten Umfeld muss die Wirtschaft authentisch sein und mit Empathie erklären und überzeugen. Oder eben: mehr Mut zu Unternehmertum beweisen. ◀



Beat Brechbühl

ist seit 2012 Managing Partner von Kellerhals Carrard und als Präsident und Mitglied mehrerer mittelständischer Gesellschaften und Stiftungen tätig. Er hat u.a. den Swiss Venture Club (SVC) mitgegründet und ist Vizepräsident der Bonny Stiftung für die Freiheit.

Gerold Bühler

war von 1991 bis 2007 FDP-Nationalrat, 2006 bis 2012 Präsident von Economiesuisse sowie in mehreren Verwaltungsräten internationaler Gesellschaften tätig. Er ist Mitglied des Stiftungsrats der Bonny Stiftung für die Freiheit.