Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 77 (1997)
Heft: 11

Artikel: Die Verantwortung der Unternehmer
Autor: Imhof, Rudolf
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-165793

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: 14.07.2025

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

Rudolf Imhof *ist Mitglied der Geschäftsleitung der Ricola AG und Nationalrat CVP BL.*

Die Verantwortung der Unternehmer

Da die Wirtschaft heute eine Vormachtstellung in der gesellschaftlichen Entwicklung einnimmt, ist ihre Verantwortung stark gewachsen. Manager und Ökonomen tun sich noch schwer, mit dieser neuen Macht umzugehen und sie umzusetzen. Wer die Macht hat, muss auch Verantwortung übernehmen. Macht, die nicht wertorientiert ist, führt zu technokratischen Modellen, welche die Würde des Individuums vielfach ausser acht lassen.

Manager und Ökonomen tendieren dazu, den politischen Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung auszublenden. Um so wichtiger sind wirtschafts- und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen, die Leitplanken für das unternehmerische Verhalten setzen, auch zum Schutz vor überbordendem Gewinnstreben. Zum eigenen Vorteil: Denn wer Freiräume bis an die Grenze gesellschaftlich tolerierter Verhaltensweisen ausreizt, provoziert neue Gesetze, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beschneiden.

Ein liberales Ordnungsgefüge verlangt Eigenverantwortlichkeit. Deshalb müssen die Unternehmer in «neuer Solidarität» die Verantwortung – beispielsweise für Arbeitsplätze – mittragen. Es geht nicht, dass wir zusehen, wie der Staat an der sozialen Last zerbricht. Ich brauche nicht einmal moralisch zu argumentieren, es gibt andere, drängendere Gründe, nämlich finanzielle und politische. Entziehen sich die Unternehmen der sozialen Verantwortung, dann um den Preis einer rapide schwindenden Glaubwürdigkeit und Identitätskraft.

Wohin dies führen kann, hat die nationale Abstimmung über das Arbeitsgesetz deutlich vor Augen geführt. Das wuchtige Nein war nicht primär eine Absage an die einzelnen Gesetzesartikel, es war eine Absage an die Wirtschaft, an unsere Wirtschaftspolitik. Das Ergebnis dieser Abstimmung war ein Misstrauensvotum.

Auch durch die mehr oder weniger unprofessionellen Medienauftritte der Schweizer Grossindustrie in den letzten Jahren, bei der Bekanntgabe von Fusionen und Restrukturierungen, von Rationalisierung, Stellenabbau, Frühpensionierungen und mit der fast immer gleichzeitigen Bekanntgabe grosser Gewinnsteigerungen wurden viele Menschen verunsichert und eine Art Wirtschaftsverdrossenheit heraufbeschworen.

Deshalb möchte ich hier die Bedeutung der Menschen in den Unternehmen besonders hervorheben.

Der kreative Mitarbeiter

Der Mensch ist grundsätzlich kreativ, davon bin ich überzeugt. Nur nutzen wir diese Fähigkeiten zu wenig. Das Kreativitätspotential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – der wichtigste Rohstoff in der Schweiz – liegt viel zu oft brach. Nicht zufällig figurieren unter den Standortvorteilen der Schweizer Wirtschaft folgende Punkte an oberster Stelle:

- Die grosse Produktivität unserer Mitarbeiter
- Die gute Arbeitsmoral
- Der soziale Friede
- Die funktionstüchtige Infrastruktur
- Die berufliche Ausbildung
- Die Innovations- und Kreativitätsfähigkeit der Mitarbeiter.

Die Rückbesinnung auf diese Stärken ist das Gebot der Zeit. Gerade, weil dem wirtschaftlichen Wachstum natürliche Grenzen gesetzt sind, ist unternehmerische Kreativität gefragt. Unternehmerische Kreativität ist nicht zu verwechseln mit dem Versuch, sich gegen die Marktlogik zu stemmen. Das Stemmen gegen den Markt kann eine Weile durchaus erwünscht sein, etwa um soziale Härten abzufedern, aber auf lange Frist kann das unmöglich gut gehen. Der globale Wettbewerb zwingt uns zu neuen Denkmodellen, welche die Marktlogik ebenso mitberücksichtigen müssen, wie sie darauf ausgelegt sind, dem Menschen einen würdigen Lebensraum zu schaffen und eine erstrebenswerte Zukunft zu ermöglichen.

Die *Shareholder-value*-Optik wie auch die *Stakeholder*-Optik beschränken sich in ihrer reinen Lehre auf monetäre Aspekte. Es gibt viele, vor allem private Aktionäre, die neben finanziellen Motiven noch andere Erwartungen an ihr Unternehmen haben.

An Stelle des bloss eigentümerbezogenen bzw. des gesellschaftsbezogenen Ansatzes plädiere ich für einen dritten Weg: *Total Quality Management* (TQM). Das Prinzip betrifft alle Bereiche des Unternehmens. Unternehmenskultur, das Wohlbefinden der Mitarbeiter, optimale Wertschöpfung für Betrieb und Aktionäre. Alle Werte also, die sich nicht nur unmittelbar in der Buchhaltung niederschlagen, die aber das Wachstum eines Unternehmens entschei-

dend mittragen. Die Unternehmensführung hat einen nachhaltigen, dauerhaften Gewinn zu erzielen, der auf Verantwortlichkeit beruht. Beides gehört zum Grundauftrag des Unternehmers.

In einer Kausalkette zusammengefasst heisst dies: Unternehmen sind in erster Linie den Eigentümern verpflichtet. Es liegt aber durchaus im Interesse des Aktionärs, dass die Stakeholders, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden und Gemeinwesen in einem Umfang am Gewinn partizipieren, der die Akzeptanz des Unternehmens innerbetrieblich und in der Öffentlichkeit sicherstellt. Dadurch wiederum wird letztlich die Gewähr erhöht, dass die Produktivität hoch ist und die politischen Rahmenbedingungen so gesteckt werden, dass die Erzielung eines nachhaltigen Gewinns möglich ist.

Langfristiges Wachstum und Rentabilität sind nur möglich, wenn Unternehmen zur Konsolidierung des Sozialgefüges beitragen, wenn sie ihre neue Verantwortung solidarisch wahrnehmen. Strukturen, die auf dem Boden der Armut, der sozialen Verwahrlosung, der Arbeitslosigkeit und Ungewissheit wachsen, bedrohen die innere Stabilität und letztlich den Gewinn der Eigentümer.

Wir müssen so handeln, dass uns die demokratischen Instanzen, sprich das Volk, nicht die Handlungsmöglichkeiten einschränken oder entziehen. Zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft muss ein intensiver Dialog stattfinden, namentlich, was die Auseinandersetzung um die Definition international wettbewerbsfähiger Rahmenbedingungen für den Standort Schweiz anbelangt. ✦

Aus einem Referat, gehalten am Herbstseminar des «Redressement National» zum Thema «Marktwirtschaft und Ethik», Kandersteg 18./19. September 1997.

Walter Bosshard, Sterbender Soldat. Der photographische Teil von Walter Bosshards Nachlass befindet sich in der Schweizerischen Stiftung für die Photographie, Zürich, der schriftliche Teil im Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich. Vom 7. November 1997 bis 15. Februar 1998 wird Bosshards Gesamtwerk mit einer Ausstellung im Kunsthaus Zürich gewürdigt. Begleitend erscheint der Bildband «Fernsicht. Walter Bosshard — ein Pionier des modernen Photojournalismus» von Peter Pfrunder, Verena Münzer, Annemarie Hürlimann (Reihe Schweizer Photographie, Bd. 13, Benteli Verlag, Bern).

TITELBILD

Noch ein «sterbender Soldat»?

Die 1938 in China entstandene Photographie erinnert an *Robert Capas* weltberühmte Aufnahme aus dem spanischen Bürgerkrieg. Der Kontext der hier reproduzierten Aufnahme von *Walter Bosshard* (1892–1975) ist aber ein anderer. Neuste Forschungen zum Gesamtwerk dieses international bedeutenden Schweizer Photojournalisten erhellen nun die Hintergründe des «sterbenden» Chinesen. *Bosshard* lebte in den dreissiger Jahren fast ununterbrochen in China und veröffentlichte in führenden europäischen und amerikanischen Illustrierten zahlreiche Reportagen über den japanisch-chinesischen Krieg. 1938 konnte er als erster Europäer bei *Mao* im damals unzugänglichen kommunistischen Hauptquartier Yenan vorsprechen – ein Erfolg, um den ihn selbst *Capa* beneidete. Bald darauf berichtete *Bosshard* über die Guerilla-Ausbildung, welche die nationalistischen Truppen *Chiang Kai-sheks* von *Maos* Kommunisten übernahmen, um die Invasion der Japaner zu stoppen. In diesem Zusammenhang informierte *Bosshard* mit photographischen Mitteln über die grossangelegte Rekrutierung von Bauern, wobei die Hauptfigur seiner (konstruierten) Geschichte auf dem Weg zum Helden des Widerstandskampfes von einer Kugel verwundet wird. Die Aufnahme des fallenden Chinesen ist also eine Inszenierung, was den Leserinnen und Lesern der ursprünglichen Reportage sofort klar werden musste. Isoliert man das Bild heute aus seinem Kontext, so ist, nicht zuletzt durch die Assoziation mit *Capa,* eine falsche Deutung vorprogrammiert – ein weiteres Beispiel für die Manipulierbarkeit photographischer Botschaften. ✦

PETER PFRUNDER