

# standpunkt



## «Ethik als unternehmerische Chance: Balance von Profit – People - Planet»

- Zusammenfassung des Podiumsgesprächs vom 16. Juni 2010 mit Michel **Jüstrich**, CEO und VRP der Nahrin AG und der Similasan AG, Prof. Dr. theol. René **Rüttimann**, Dozent für Strategie- und Innovationsmanagement an der ZHAW und Dr. René **Zeyer**, Kommunikationsberater und Buchautor.
- Dr. Leonhard **Fopp**: Die Legitimation von Unternehmen
- Martin **Zenhäusern**: Ethische Grundsätze und Werthaltung

### Vorankündigung

**XVI. Unternehmer-Frühstück**  
**Mittwoch, 10. November 2010**  
**Park Hyatt Zürich**

## XV. Unternehmer-Frühstück vom 16. Juni 2010

### «Ethik als unternehmerische Chance – Balance von Profit – People - Planet»

**Welche ethischen Grundsätze muss ein Unternehmen in der heutigen Zeit befolgen? Wie können Gewinnmaximierung und Ethik unter einen Hut gebracht werden? Und wie soll unethisches Handeln sanktioniert werden? Diese Fragen diskutierten Michel Jüstrich, CEO und VRP der Nahrin AG und der Similasan AG, Prof. Dr. theol. René Rüttimann, Dozent für Strategie- und Innovationsmanagement an der ZHAW und Dr. René Zeyer, Kommunikationsberater und Buchautor unter Leitung von Martin Zenhäusern. Im «Standpunkt» finden Sie zusammenfassend die wichtigsten Aussagen der Podiumsgäste – aus persönlicher und unternehmerischer Sicht:**

#### **Welche ethischen Grundsätze erachten Sie als wesentlich?**

*Zeyer:* Immanuel Kant hat einmal gesagt, dass man nur nach derjenigen Maxime handeln soll, von der man zugleich wolle, dass sie ein allgemeines Gesetz werde. Ethik ist immer die individuelle Entscheidung des Einzelnen. Jeder trägt die Verantwortung für sein Handeln. Zwar kann nicht ein Mensch allein durch sein ethisches Verhalten die Welt verbessern, aber er kann einen kleinen Beitrag dazu leisten.

*Jüstrich:* Ethik hat für mich vor allem mit Respekt zu tun. Ethisch verhält sich, wer einen respektvollen Umgang mit sich selbst, mit seinen Mitmenschen wie auch mit Waren pflegt.

Man sollte Ethik aber nicht nur dozieren, sondern auch wirklich leben. In unserem Unternehmen verlieren wir deshalb nicht viel Zeit mit dem Niederschreiben von ethischen Grundsätzen. Würden wir natürliche Lebensmittel verkaufen ohne diese unweltverträglich herzustellen, bekämen wir die Konsequenzen schnell zu spüren. Das ethische Verhalten muss sich durch alle Bereiche durchziehen, es muss konsistent sein.

*Rüttimann:* Wer ein Unternehmen führt, hat eine ethische Verantwortung. Nur eine korrekt geführte Unternehmung hat überhaupt eine Legitimation. Mission Statements allein bringen gar nichts. Apple zum Beispiel verfügt auf dem Papier über „highest ethical standards“, beschäftigt aber Wanderarbeiter in China. Dies ist aus meiner Sicht sehr problematisch.

#### **Wie steht es um die Ethik in der Finanzbranche?**

*Zeyer:* Es liegen wohl kaum zwei Begriffe noch weiter auseinander als Investmentbanking und Ethik. In der Finanzbranche findet ein Abwägen zwischen Profit und Reputationsverlust statt. Überwiegt bei einer Handlung der Profit, wird sie vollzogen, den Reputationschaden sitzt man dann einfach aus. Verantwortung und Vertrauen sind lediglich Wortblasen.

Verschärfend kommt hinzu, dass im Investmentbanking keine Wertschöpfung betrieben wird. Es findet lediglich eine Umverteilung von Geldern statt. Meiner Meinung nach sind deshalb 90 – 95 % aller Investmentbanker überflüssig. Ich muss allerdings ergänzen, dass für diese Situation die Banker nicht alleine verantwortlich sind. Die Gier von Banker und Kunde wächst oft zusammen. Kunden hätten die Möglichkeit, ihr Geld bei alternativen Banken anzulegen. Deren Angebote werden aber noch wenig genutzt. Viele Banker beschwerten sich darüber, dass die Kunden immer noch eine over-performance verlangen.

### **Wie kann Ethik als unternehmerische Chance genutzt werden?**

*Rüttimann:* Natürlich funktioniert ein Unternehmen nur, wenn nebst qualitativ guten Produkten und ethischem Verhalten auch Profit gemacht wird. Die Leitung eines Unternehmens steht vor der Herausforderung, genug Cashflow zu erreichen, um die Angestellten bezahlen zu können. Gleichzeitig darf die Umwelt nicht zu Schaden kommen. Die Energie sollte nicht in die Bemühung investiert werden, möglichst hohen Gewinn zu erzielen, sondern Lebensqualität zu verbessern und zwar für das Unternehmen und seine Kunden.

*Jüstrich:* Der Gewinn ist für ein Unternehmen unabdingbar, jedoch darf Profit nicht das oberste, einzige Ziel sein. Ein Unternehmen sollte danach streben, gute und konkurrenzfähige Produkte auf den Markt zu bringen und dabei stets die Verantwortung für das Handeln zu tragen.

### **Wer soll unethisches Verhalten sanktionieren?**

*Zeyer:* Im Investmentbanking findet wie erwähnt nur eine Geldumverteilung statt, mit Wertschöpfung hat dieses Geschäft nichts zu tun. Diese finanziellen Massenvernichtungswaffen müssen abgeschafft werden. Die Staaten könnten hier die nötige Regulierung vornehmen.

*Jüstrich:* Wer heute der Natur schadet, bekommt die Auswirkungen kaum selber zu spüren. Güter wie die Umwelt sollten mehr kosten, hier wäre eine Regulierung wünschenswert.

*Martin Zenhäusern* schloss mit einem Zitat vom österreichischen Lyriker Franz Herold ab: „Was heisst, beim Licht besehen, den Menschen die Moral? Zwei scheuen das Vergehen und hundert den Skandal!“



Das Podium (v.l.n.r.): René Rüttimann, Michel Jüstrich, Martin Zenhäusern, René Zeyer



Die Gäste



Interessante Diskussionen

## Die Legitimation von Unternehmen

*Von Dr. oec. Leonhard Fopp, Inhaber und CEO der CONTINUUM AG, Zürich*

**Legitimiert sind zukünftig nur noch Unternehmen mit einer ganzheitlichen Ausrichtung: Wo die Anliegen und Erwartungen insbesondere auf drei Ebenen Profit, People, Planet möglichst harmonisch erfüllt werden.**

Unternehmen sind dem Wortsinn nach etwas Aktives, Gestaltendes, auch Kreatives. Ihre Aktivitäten sind vieldimensional. Heute werden zusehends neue Ansprüche an Firmen gestellt, die die traditionelle Ziele der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterförderung und der Gewinnerzielung ergänzen.

### **Einseitige Profitmaximierung gehört zur Vergangenheit**

Die nachhaltige Erhöhung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit und der Gewinnkraft (Profit), die Wahrnehmung und Befriedigung der Bedürfnisse von Mitarbeitenden und der Gesellschaft (People) sowie aktive Beiträge zum Schutz unseres Umfeldes und der Natur (Planet) gilt jetzt als Handlungsmaxime.

Eindimensionales Denken und anders hat ausgedient. Die Unternehmensstrategie und betriebliche Aktivitäten müssen heute die Erwartungen der verschiedensten Zielgruppen (stakeholder) einbeziehen. Natürlich ist der finanzielle Gewinn die wesentliche Voraussetzung dafür, dass Beiträge für die Gesellschaft und den schonenden Umgang mit den Ressourcen erst ermöglicht werden.

Im 21. Jahrhundert ist allen klar geworden, dass wir auf dieser Erde eine Schicksalsgemeinschaft sind. Die Verknappung der natürlichen Rohstoffe ist ein Fakt, die Klimaerwärmung ebenfalls. Kinderarbeit und die Ausbeutung billiger Arbeitskräfte gilt es zu bekämpfen. Ebenso sind ethisches Handeln gefragt und eine Moral des „ehrbaren Kaufmanns“.

Nur eine echte Gesamtverantwortung legitimiert die Unternehmen.

### **Tu Gutes und sprich darüber**

Die unternehmerische Berichterstattung geht momentan weit über die klassische Erstellung des Geschäftsberichts hinaus. Früher war von Sozial- und Ökobilanzen die Rede,

Zukünftig werden **Nachhaltigkeitsberichte** erwartet. Die relevanten Teile davon sind dann intensiv mit den entsprechenden Stakeholder zu besprechen. Damit die Firma Vertrauen und Goodwill aufbauen kann. Die einfache Buchhaltung ist durch ein mehrdimensionales Reporting zu ersetzen. Dieses integrale Rechnungswesen erfasst nicht nur die finanziellen Geldströme, sondern auch die betrieblichen Emissionen, die Offenlegung der eigenen Wertschöpfung und die Beiträge zur Unterstützung der aktuellen Belegschaft und der Pensionäre.

Das Rechnungswesen ist auszubauen: von der Froschperspektive der Zahlenwelt in Richtung Vogelperspektive: dem Gesamtbeitrag, oder einer „Legitimationsrechnung“. Diese könnte drei Rechnungskreise beinhalten:

- die betriebswirtschaftliche Dimension (Profit)
- die gesellschaftliche Dimension (People)
- die ökologische Dimension (Planet)

Mit anderen Worten: Das interne Rechnungswesen ist durch eine äussere Berichterstattung zu komplettieren. Wo der konkrete Nutzen der Firma für Dritte nachweisbar dargestellt wird. Damit mit Fakten glaubhaft kommuniziert werden kann.

### **Die externe Nutzenrechnung ist gefragt**

Die unternehmerischen Investitionen für Dritte sind teilweise in der Finanzrechnung enthalten, wenn konkrete Geldmittel eingesetzt werden zur Erhöhung des Umweltschutzes, zur Verschlankung der Supply Chain, bei der Installation von emissionsarmen Anlagen, beim Einkauf von zertifizierten Rohstoffen (Holz), etc. Diese Vorgänge sind in der Buchhaltung erfasst.

Nicht-finanzielle Beiträge für People und Planet sind genau so wichtig. Geringere Schadstoffmengen, saubere Abwässer, keine Bestechungen, keine Lieferanten mit zweifelhafter Geschäftspraxis (Kinderarbeit, Ausnützung billiger Arbeitskräfte), Produktionsverlagerung in unterentwickelte Regionen, Förderung des Recyclings, etc.

### **Gründe für eine Legitimationsrechnung**

Zukunftsgerichtete Unternehmensführung bedingt ein inneres und äusseres Rechnungswesen: eine integrierte Gesamtrechnung mit finanzieller und nicht-finanzieller Berichterstattung.

**Exzellenz und Glaubwürdigkeit ergeben Wettbewerbsvorteile und eine Einzigartigkeit. Indem die ganze Wertschöpfungskette dreidimensional gestaltet wird (Profit, People, Planet): von der Produktinnovation, über die Beschaffung, die Produktion, den Verkauf und die Entsorgung.**

**Der Einbezug der ganzen unternehmerischen Leistungskette in die interne und externe Kommunikation stärkt die eigene Reputation, sorgt für mehr Harmonie mit den wichtigen Stakeholdern und ermöglicht zuletzt die Sicherung der Unternehmensexistenz -auch übermorgen.**

**Quelle:** Leonhard Fopp, René Rüttimann, Das unternehmerische Legitimations-Prinzip, Ein ganzheitliches Steuerungs- und Führungsinstrument für Unternehmen, Orell Füssli Verlag, 1990 (vergriffen, bei L. Fopp erhältlich)

## Ethische Grundsätze und Wertehaltung

*Von Martin Zenhäusern*

**Vielen von uns widerstrebt es, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die nicht unsere Wertehaltung haben. Wenn wir Verhaltensweisen und Einstellungen unseres Gegenübers innerlich ablehnen, weil sie nicht unseren ethischen und moralischen Massstäben gerecht werden, dann wird der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung schwierig.**

Es gibt einige Schlüsselfragen, mit denen wir abklären können, ob es uns entspricht, mit dem Gegenüber gemeinsam Verantwortung zu übernehmen, sei dies auf Ebene Verwaltungsrat oder Geschäftsleitung. Es sind folgende:

- Würde ich wollen, dass mein Sohn oder meine Tochter unter ihm/ihr arbeiten würde? Wenn nicht – warum nicht?
- Würde ich mit ihm/ihr auch Zeit verbringen wollen, wenn ich mir keinen geschäftlichen Vorteil versprechen würde?

Wenn es hart auf hart geht: Wo steht er/sie? Wo stehe ich?

Auf Dauer geht es immer schief, wenn unterschiedliche Lebenskonzepte und gegensätzliche Wertehaltungen aufeinanderprallen. Wenn ein VR-Gremium falsch zusammengesetzt ist, wenn unterschiedliche Werte vertreten werden, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Dies gilt auch bei Geschäftsleitungen und Projektteams.

Es gibt sechs weltweit gültige Werte. Martin E.P. Seligman hat diese Werte und die dazu gehörenden Stärken zusammengetragen, die auf den Schriften wichtiger Lehrer und Lehren aller bekannten Kulturen basieren. Diese über 200 Tugendkataloge aus über 3'000 Jahren, darunter wichtige Philosophen und Kirchenlehrer, Schriften wie der Talmud, Koran, altes und neues Testament, die Upanischaden, der Samurai-Code, Buddha und Konfuzius usw., werden von allen Menschen verstanden und weltweit anerkannt, sei dies in Burkina Faso oder in Usbekistan, in Montevideo oder Zürich.

### Weltweit gültige Werte

Weisheit	Mut	Transzendenz
Neugier; Interesse für die Welt	Tapferkeit und Zivilcourage	Sinn für Schönheit und Vortrefflichkeit
Lerneifer	Durchhaltekraft; Fleiss; Gewissenhaftigkeit	Dankbarkeit
Urteilkraft; kritisches Denken; geistige Offenheit	Integrität; Echtheit; Ehrlichkeit; Lauterkeit	Hoffnung; Optimismus; Zukunftsbezogenheit
Erfindergeist; Originalität; praktische Intelligenz, Bauernschläue		Spiritualität; Gefühl für Lebenssinn; Glaube; Religiosität
Soziale, personale und emotionale Intelligenz		Vergeben und Gnade walten lassen
Weitblick		Spielerische Leichtigkeit und Humor
		Elan; Leidenschaft; Enthusiasmus
Gerechtigkeit	Mässigung	Menschlichkeit
Staatsbürgertum; Pflicht; Teamwork; Loyalität	Selbstkontrolle	Menschenfreundlichkeit und Grosszügigkeit
Fairness und Ausgleich	Klugheit; Ermessen; Vorsicht	Lieben und sich lieben lassen
Menschenführung	Demut und Bescheidenheit	

*Darstellung aus: Martin Zenhäusern: „Chef aus Passion“; S. 102ff.*

Wenn wir die Probe aufs Exempel machen, fällt auf: Bei den Unternehmen, welche die Finanzmarktkrise ausgelöst haben, fehlten in VR und GL beinahe alle diese Werte. Wenn diese Werte im Verwaltungsrat vorhanden sind, dann werden sie auch in der Geschäftsleitung vorhanden sein – denn ein guter VR ernennt nur GL-Mitglieder, die diesen Werten entsprechen – ansonsten beruft er sie ab.

Welche Qualitäten und Eigenschaften sind notwendig, damit Menschen erfolgreich und vertrauensvoll miteinander zusammenarbeiten können? Welche Einstellungen und Prinzipien braucht es, damit ethische Grundsätze und moralisches Verhalten in Unternehmen und Organisationen gelebt werden? Meiner Ansicht nach sind es die folgenden (wobei jedem vorbehalten bleibt, andere zu nennen):

### **Disziplin**

Disziplin schafft Freiraum, erspart uns übermässige Hierarchien und häufige Kontrollen. Grosse Leistungen sind nur mit Disziplin und Ausdauer möglich.

### **Respekt**

Zuerst einmal müssen wir uns selbst respektieren – dies erhöht unser Selbstwertgefühl. Dann können wir den anderen respektvoll und tolerant begegnen.

### **Energie**

Energie ist bildlich gesprochen die Fähigkeit des Körpers, Arbeit zu verrichten. Sie ist das innere Feuer. Wer selbst brennt, kann andere mitreissen und begeistern.

### **Integrität**

Wer integer ist, kann sich selbst treu bleiben. Ansonsten werden wir korrumpierbar. Das ist der Anfang vom Ende. Die Integrität der Führungskräfte wird zum Multiplikator des Unternehmenswertes.

### **Fairness**

Dort, wo fair und offen miteinander umgegangen wird, werden bessere Lösungen erreicht, grössere Leistungen erzielt, Talente gut integriert und die Fluktuationsraten gesenkt.

### **Authentizität**

Es gibt entweder echt oder falsch. Halbecht gibt's nicht. Wer authentisch ist, kann starke Teams aufbauen, eine gute Stimmung kreieren und Vorbild sein.

### **Charakter**

„Der Charakter zeigt sich im Verhalten eines Menschen jenen gegenüber, die ihm nichts nützen,“ so der deutsche Aphoristiker Lothar Schmidt. Auf charaktervolle Menschen können wir bauen, weil sie eine klare Linie haben, berechenbar und ausgeglichen sind.

### **Humor**

Wer auch einmal über sich selbst lachen kann, steht über der Sache – und nimmt seinen Gegnern den Wind aus den Segeln. Erfolgreiche Führungskräfte zeigen ihre Freude am Beruf, an der Aufgabe, am Leben.

Niemand erwartet von uns, dass wir alleine die Welt verbessern. Jeder und jede darf jedoch von uns und von sich erwarten, dass er die Verantwortung für sein Tun (und Lassen) übernimmt. Damit ist bereits viel gewonnen.

## Drittes Unternehmerfrühstück im 2010

XVI. Unternehmer-Frühstück: **Mittwoch, 10. November 2010** im Park Hyatt Zürich

### Die Veranstalter

<b>Capvis Equity Partners AG</b> Talacker 42 CH-8022 Zürich  T +41 43 300 58 58 F +41 43 300 58 59	<b>Continuum AG</b> Stampfenbachstrasse 153 CH-8006 Zürich  T +41 43 343 10 40 F +41 43 343 10 42
<b>Froiep Renggli</b> Attorneys at Law Bellerivestrasse 201 CH-8034 Zürich  T +41 44 386 60 00 F +41 44 383 60 50	<b>Zenhäusern &amp; Partner AG</b> Lavaterstrasse 66 CH-8027 Zürich  T +41 44 386 40 02 F +41 44 381 54 82

### Unternehmer-Frühstück

Das Unternehmer-Frühstück ist eine gemeinsame Veranstaltung von Capvis Equity Partners AG, Continuum AG, Froiep Renggli sowie Zenhäusern & Partner AG. Am Anlass kommen Unternehmer auf persönliche Einladung im kleinen, exklusiven Kreis zusammen, um neues Wissen zu gewinnen und Erfahrungen auszutauschen. Im Rahmen eines Frühstücks erhalten Sie Gelegenheit, mit bekannten Persönlichkeiten über aktuelle Themen und persönliche Erfahrungen zu diskutieren, Impulse zu vermitteln und Denkanstösse aufzunehmen.

Seit 2005 bietet das Unternehmer-Frühstück die Gelegenheit, dass sich Unternehmer unter sich austauschen und ihr Netzwerk erweitern. Das Frühstück im vertrauensvollen Kreis bildet eine ideale Plattform für den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmern, dem Aufbau neuer Beziehungen und der vertieften Auseinandersetzung praxisnaher Fragen mit Fachspezialisten und renommierten Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik.

Der Fokus der Themen liegt auf denjenigen Bereichen, welche für Unternehmer wirklich relevant sind: Unternehmensstrategie, Corporate Governance, Human Resources, Kommunikation in der Krise / im Konflikt, Unternehmensbewertung und Finanzierung, Nachfolgeplanung und Generationenwechsel sowie rechtliche Aspekte.

[www.unternehmer-fruehstueck.ch](http://www.unternehmer-fruehstueck.ch)