

## NEBELSPALTER

# Fragwürdige soziale Verantwortung von Unternehmen

**Ob Alkoholverkauf oder Russland-Sanktionen: Firmen stehen heute unter grossem Druck, moralisch richtig zu handeln. Doch wer definiert, was unter dem angestrebten Gemeinwohl zu verstehen ist?**



31. Mai 2022, 11:00



Bei der Migros können 2,3 Millionen Genossenschafter entscheiden, ob künftig Alkohol verkauft wird. Bild: Keystone

Welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen der Abstimmung zum Alkoholverkauf bei der Migros und den Sanktionen vieler Unternehmen gegenüber Russland? Beides läuft unter der Überschrift «Corporate Social Responsibility», das heisst gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen.

Die Befürworter des Alkoholverbotes bei Migros berufen sich auf das gesellschaftliche Engagement, das für Gottlieb Duttweiler («Dutti») handlungsleitend war. Es hat möglicherweise damals zur Lösung sozialer Probleme beigetragen. Auch wenn das heute nicht mehr aktuell ist, signalisiere das Alkoholverbot doch noch immer, dass Migros die gesellschaftliche Verantwortung – ähnlich wie mit dem Kulturprozent – ernst nimmt.

Die Befürworter von Sanktionen von Firmen gegenüber Russland argumentieren, sie müssten ihr gesellschaftliches Engagement angesichts des Angriffskrieges gegen die Ukraine zeigen, indem sie Beteiligungen an russischen Unternehmen abstossen, Produktionsstätten schliessen oder nur noch wenige Produkte nach Russland liefern. Unternehmen dürften nicht den russischen Staat mit Steuern unterstützen. Ausserdem müsse der russischen Bevölkerung die Missbilligung der Welt für den Angriffskrieg deutlich gemacht werden.

### **Scheinbare Einigkeit über verantwortungsvolles Handeln**

Jeffrey Sonnenfeld, ein Wirtschaftsprofessor der amerikanischen Yale-Universität, hat eine Liste erstellt, die als «hall of shame» oder «Liste der Schande» Unternehmen unter Druck setzt, welche ihre Aktivitäten in Russland aufrechterhalten. Diejenigen, die sich dem öffentlichen Druck widersetzen, wie etwa Nestle oder Ritter Sport, sahen sich in den Social Media einem Sturm an Hass-Nachrichten und Boykott-Aufrufen ausgesetzt. Auf dem Podium des Weltwirtschaftsforums in Davos zum Ukraine-Krieg befand sich kein einziger Vertreter eines westeuropäischen Landes, der die Wirtschaftssanktionen in Russland in Zweifel zog. Es scheint weitgehend Einigkeit darüber zu herrschen, dass Unternehmen politische und gesellschaftliche Verantwortung gegen den Russland-Krieg übernehmen sollen.

### **Den Unternehmen fehlt die demokratische Legitimation für politische Aktionen.**

Was sind die Gegenargumente? Gemäss der Aussage des Nobelpreisträgers für Ökonomie, Milton Friedman gilt «The business of business is business». Dies ist ein Plädoyer nicht nur für die Kernaufgaben eines Unternehmens – die Gewinnerzielung – sondern auch für eine Aufgabenteilung von Wirtschaft und Politik: Die Migros solle sich besser um eine preiswertere Versorgung der Konsumenten kümmern anstatt um ein vages «Gemeinwohl». Unternehmen, die in Russland tätig sind, sollen sich nicht wie politische Akteure verhalten, sondern sich im Rahmen der von der Politik festgesetzten Regeln um ihr Geschäft kümmern. Die Gründe?

### **Was erfordert das «Gemeinwohl»?**

Zum Ersten fehlt Unternehmen die demokratische Legitimation für politische Aktionen. Wer bestimmt, was das «Gemeinwohl» ist? Wir mögen es Gottlieb Duttweiler noch zubilligen, Alkohol und keine Zigaretten aus den Regalen verbannt zu haben. Wollen wir dies dem heutigen Migros-Management auch zugestehen? Sollen professorale Wirtschaftsethiker uns sagen, was das «Gemeinwohl» erfordert? Wäre es ein Ausweg, wenn die Aktionäre eines Unternehmens darüber befinden, wie kürzlich die Aktionäre des Nestle-Konzerns? Diese

haben das Unternehmen zu einem ambitionierten Klimaplan verpflichtet. Warum aber nur die Aktionäre und nicht die anderen Betroffenen, zum Beispiel die Mitarbeiter?

Zum Zweiten ist die Wirkung von Sanktionen völlig ungewiss. Bruno S. Frey hat schon 1984 darauf hingewiesen, dass staatliche Wirtschafts-Sanktionen in den meisten Fällen gescheitert sind. Das könnte diesmal bei schnellen und umfassenden Embargos von Lieferungen fossiler Brennstoffe aus Russland anders sein, so argumentiert der Lausanner Ökonom Dominic Rohner. Grosse Öl- und Gasvorkommen begünstigen die herrschenden Cliques und ihre korrupten Verflechtungen. Staatliche Embargos schwächen deren Einfluss wirkungsvoll. Diese Massnahmen sind nicht nur sinnvoll, sondern darüber hinaus das Ergebnis eines demokratisch legitimierten Entscheidungsprozesses.

### **Die öffentliche Meinung ist emotionalisiert**

Anders die Sanktionen von Seiten der Unternehmen: Das Ausbleiben von Medikamenten, Saatgut, Waschmaschinen, Schokolade oder Hamburgers in Russland ist nicht das Ergebnis politischer Beratungen, sondern des Drucks einer emotionalisierten öffentlichen Meinung. Ausserdem birgt es grosse Risiken: Es könnte bei der ärmeren Bevölkerung sogar eine noch stärkere Identifikation mit Putins Regime hervorrufen. Dies zeigen zumindest zahlreiche historische Erfahrungen.

### **Heute müssen Unternehmen viel stärker als früher berücksichtigen, dass Kundinnen und Kunden den «moralischen Zusatznutzen» von Gütern positiv bewerten.**

Was heisst dieser kritische Blick auf die «Corporate Social Responsibility»? Sollte Migros das Alkoholverbot aufheben und sich statt dessen um das Kerngeschäft kümmern? Das ist keineswegs klar. Heute müssen Unternehmen in ihren Strategien viel stärker als früher berücksichtigen, dass Kundinnen und Kunden den «moralischen Zusatznutzen» von Gütern positiv bewerten. Dies ist mittlerweile Teil des Kerngeschäfts. Das Beratungs-Unternehmen Eurasia hat ermittelt, dass zwei Drittel der Generation Y (das heisst der Generation, die zwischen 1980 und 1990 geboren wurde) Produkte nicht gekauft haben, weil der Hersteller nicht mit den eigenen Werten übereinstimmt.

### **Das Tafelsilber von Unternehmen**

Zwar ist der «moralische Zusatznutzen» vermutlich auch eine Frage des Preises: Die Nachfrage sinkt, wenn der Preis hoch ist. Aber ein gemeinsames Wertefundament kann heute als das «Tafelsilber» von Unternehmen gelten – oder ökonomisch ausgedrückt – als ein nachhaltiger, schwer imitierbarer und substituierbarer Wettbewerbsvorteil. Insofern gilt nach wie vor «The business of business is business». Allerdings in einem weiteren Sinn als von Milton Friedman gemeint, nämlich unter Einschluss von identitätsstiftendem «community building», welches zu einer höheren Zahlungsbereitschaft führt. Die Abstimmung über den Alkohol-Verkauf bei Migros wird diese Werte-Identifizierung erhöhen, egal wie sie ausgeht.

Wie sieht das nun bei den Sanktionen von Unternehmen gegenüber Russland aus? Ebenfalls durchaus im Sinne von «The business of business is business»: Viele Unternehmen passen sich der emotionalisierten öffentlichen Meinung an und beugen sich dem Pranger. Manche – wie Ritter Sport Schokolade – machen Kompromisse, indem ankündigen, die Gewinne aus dem

Russland-Geschäft für die Ukraine zu spenden. Andere erläutern, warum sie sich aus Verantwortung für ihre Angestellten in Russland den Boykottaufrufen widersetzen.

**Bitte die Migros-Variante der sozialen Verantwortung!**

Kaum ein Unternehmen setzt sich der Diskussion darüber aus, ob die Sanktionen überhaupt wirksam sind, das heisst denen weh tun, denen sie weh tun sollen. So weit ich sehe, erörtert auch kein Unternehmen öffentlich die politische Legitimation von privatwirtschaftlichen Sanktionen – obwohl die politischen Wirkungen beträchtlich sein können. Das macht den wesentlichen Unterschied zur Abstimmung über das Alkoholverbot bei Migros aus: Die Pro- und Kontra-Argumente werden breit und ausführlich diskutiert. 2,3 Millionen Genossenschaftler können darüber befinden.

Wenn Berufung auf «Corporate Social Responsibility», dann bitte die Migros-Variante. Alles andere ist billiger Moralismus.