

Zürich, 26. September 2026

Werte gehören gelebt, nicht verordnet

Unternehmerische Gedanken zu Wirtschaft und Verantwortung

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir haben heute bereits verschiedene Zugänge zum Verhältnis von Wirtschaft und Verantwortung gehört: einen kirchlichen, einen wirtschaftsethischen und – durch die Lesung aus Bertolt Brechts «Die heilige Johanna der Schlachthöfe» – einen literarischen.

Mein Beitrag ist bescheidener. Ich spreche aus der unternehmerischen Praxis: aus der Perspektive dessen, der entscheiden muss, obwohl die Lage selten eindeutig ist; der Verantwortung trägt für Mitarbeitende, Kunden und Kapital; und der am Montagmorgen nicht nur über Werte reden, sondern nach ihnen handeln soll.

Meine These lautet: Eine freiheitliche Wirtschaft ist auf Werte angewiesen.

Aber Werte werden nicht dadurch wirksam, dass man sie in möglichst viele Vorschriften schreibt. Sie werden wirksam, wenn Menschen sie im Alltag leben – besonders jene Menschen, die führen.

Das klingt zunächst selbstverständlich. Im Unternehmen zeigt sich jedoch rasch, wie anspruchsvoll es ist. Denn Werte werden selten in den einfachen Fällen geprüft. Ehrlichkeit ist leicht, solange sie nichts kostet. Loyalität ist leicht, solange kein Konflikt entsteht. Masshalten ist leicht, solange man auf nichts verzichten muss.

Erst wenn ein Auftrag verloren gehen könnte, ein Fehler offengelegt werden muss oder ein kurzfristig attraktives Geschäft langfristig Schaden anrichten kann, wird sichtbar, ob aus einem Leitbild eine Haltung geworden ist.

Welche Werte meine ich? Zuerst **Redlichkeit**: sagen, was ist, und nichts versprechen, was man nicht halten kann.

Dann **Verlässlichkeit**: zu seinem Wort stehen, auch wenn eine Lücke im Vertrag einen bequemen Ausweg böte.

Weiter **Respekt**: Menschen nie bloss als Produktionsfaktor, Kostenstelle oder Absatzchance behandeln.

Dazu kommen **Leistungsbereitschaft, Fairness, Demut** und **Mass**.

Und schliesslich **Verantwortung**: die Folgen des eigenen Handelns nicht reflexartig an den Markt, den Staat, die Organisation oder die Umstände abzuschieben.

Diese Werte sind nicht weich. Sie sind wirtschaftlich hart relevant. Ein Unternehmen, dem man vertraut, hat tiefere Reibungsverluste.

Mitarbeitende sprechen Probleme früher an. Kunden müssen nicht jede Einzelheit absichern. Geschäftspartner wagen langfristige Investitionen.

Fehler werden korrigiert, bevor sie Krisen werden. Vertrauen senkt Kontrollkosten und erweitert Handlungsspielräume.

Ethik ist deshalb nicht der Luxus erfolgreicher Unternehmen. Richtig verstanden ist sie eine **Voraussetzung nachhaltigen Erfolgs**.

Natürlich kann Integrität kurzfristig etwas kosten. Man verzichtet auf einen zweifelhaften Auftrag. Man korrigiert eine Rechnung zugunsten des Kunden. Man trägt einen Fehler selbst, statt ihn vertraglich weiterzuschieben.

Wer daraus folgert, ein ethisch geführtes Unternehmen sei nicht wettbewerbsfähig, verwechselt den schnellen Vorteil mit dem dauerhaften Erfolg.

Auf lange Sicht sind Reputation, gute Mitarbeitende, verlässliche Beziehungen und die Fähigkeit zur Selbstkorrektur Vermögenswerte. Sie stehen in keiner Bilanz vollständig drin. Trotzdem können sie über das Überleben eines Unternehmens entscheiden.

Wie gelangen solche Werte in die Unternehmenskultur? Nicht zuerst durch ein Papier. Leitbilder können nützlich sein. Compliance ist notwendig. Schulungen helfen.

Aber Kultur entsteht vor allem durch **beobachtetes Verhalten**. Mitarbeitende achten darauf, welche Fragen die Führung stellt, wen sie befördert, welche Ergebnisse sie belohnt und was sie stillschweigend duldet.

Wenn eine Führungskraft Integrität verlangt, aber bei guten Zahlen beide Augen zudrückt, ist die wirkliche Botschaft klar.

Wenn sie Offenheit fordert, aber den Überbringer einer schlechten Nachricht bestraft, wird künftig geschwiegen.

Wenn sie Verantwortung beschwört, aber eigene Fehler nach unten weiterreicht, wird auch Verantwortung nach unten weitergereicht.

Führung ist deshalb immer Vorbild – im Guten wie im Schlechten.

Drei praktische Grundsätze sind mir wichtig.

Erstens: **Erwartungen müssen verständlich sein**. Ein Mitarbeitender muss wissen, welche Grenzen auch unter Druck gelten.

Zweitens: **Zielkonflikte müssen ausgesprochen werden**. Moralische Fragen verschwinden nicht, wenn man sie in Kennzahlen versteckt.

Drittens: Wer einen Fehler offenlegt und korrigiert, verdient zunächst Schutz; wer ihn vertuscht, muss mit Konsequenzen rechnen. Eine Kultur der Verantwortung braucht beides: Vertrauen und Verbindlichkeit.

Damit komme ich zu Brecht. «Erst kommt das Fressen, dann die Moral» – der Satz stammt aus der «Dreigroschenoper», und die heutige Lesung aus der «Heiligen Johanna der Schlachthöfe» führt uns in dieselbe Gedankenwelt.

Brecht sieht scharf, dass Not den moralischen Handlungsspielraum einengen kann. Wer um das nackte Überleben kämpft, entscheidet anders als jemand, dessen Existenz gesichert ist. Er sieht auch richtig, dass wirtschaftliche Macht missbraucht werden kann und dass fromme Worte hohl werden, wenn sie konkrete Not übersehen.

Diese Provokation verdient es, ernst genommen zu werden. Aber als Deutung der Wirtschaft bleibt sie einseitig.

In Brechts dramatischer Welt erscheint der Markt vor allem als Maschine der Ausbeutung, der Unternehmer als Funktion des Profits und Moral als Fassade.

Das ist literarisch wirkungsvoll.

Als wirtschaftsethische Analyse verkürzt es jedoch den Menschen und die Wirklichkeit.

Denn **Märkte sind keine moralischen Subjekte**. Sie sind **Ordnungen**, in denen Menschen handeln.

Sie können Freiheit, Zusammenarbeit, Innovation und Aufstieg ermöglichen.

Sie können aber auch Machtgefälle verschärfen und Verantwortungslosigkeit belohnen, wenn Recht und Kultur versagen. Der entscheidende Gegensatz lautet daher **nicht Markt gegen Moral**. Er lautet **verantwortliches gegen verantwortungsloses Handeln** – in Unternehmen ebenso wie in Politik, Verwaltung, Verbänden und bei Konsumenten.

Auch die historische Bilanz mahnt zur Nüchternheit. Systeme, die glaubten, Gewinnstreben und Privateigentum überwinden und damit den neuen Menschen schaffen zu können, haben weder Mangel noch Machtmissbrauch beseitigt.

Im Gegenteil. Alle mir präsenten Beispiele haben wirtschaftliche Knappheit mit politischer Unfreiheit verbunden.

Daraus folgt nicht, dass jeder Markt gut ist. Es folgt aber, dass moralische Ansprüche die Freiheit nicht ersetzen dürfen, sondern sie ordnen müssen.

Hier berühren sich ein christliches Menschenbild und eine liberale Ordnung. Beide rechnen mit der Würde des Menschen – und mit seiner Fehlbarkeit.

Der Mensch ist fähig zur Verantwortung, aber nicht zuverlässig gut. Deshalb braucht es Freiheit und Grenzen, Vertrauen und Kontrolle, Gewissen und Recht.

Eine Ordnung, die nur auf Tugend setzt, ist naiv. Eine Ordnung, die nur auf Zwang setzt, macht den Menschen zum Objekt.

Das Recht hat deshalb eine unverzichtbare Aufgabe. Es schützt Leben und Eigentum. Es sichert Verträge. Es sanktioniert Betrug, Korruption und Ausbeutung. Es schafft gleiche Spielregeln und verlässliche Verfahren. **Wer Freiheit verteidigt, darf den Rechtsstaat nicht schwächen**. Wirtschaftliche Freiheit ohne Haftung führt zu Willkür.

Aber Recht und Moral sind nicht dasselbe. Das Recht bezeichnet das erzwingbare Minimum. Moral fragt darüber hinaus, was in einer konkreten Lage richtig und angemessen ist.

Das Gesetz kann verbieten, einen Kunden zu täuschen. Es kann nicht verordnen, ihm in einer schwierigen Situation grosszügig entgegenzukommen. Es kann Schutzpflichten festlegen. Es kann keine Achtung erzeugen. Es kann Berichte verlangen. Es kann keine Wahrhaftigkeit garantieren.

Je mehr wir moralische Verantwortung vollständig an Regeln delegieren, desto grösser wird eine paradoxe Gefahr:

Man erfüllt den Prozess und vergisst den Zweck. Dann gilt als gut, was korrekt dokumentiert ist. Verantwortung verengt sich auf Nachweisbarkeit.

Das Gewissen wird durch die Checkliste ersetzt. Das ist kein Argument gegen Regeln. Es ist ein Argument für das richtige Mass und für die Einsicht, dass auch das beste Regelwerk auf Menschen angewiesen bleibt, die seinen Sinn tragen.

Lassen Sie mich vor diesem Hintergrund und als aktuelles Beispiel einen Blick auf die gerade im kirchlichen Umfeld zum Teil heftig geführte Konzernverantwortungsdebatte werfen.

Ihr moralischer Ausgangspunkt ist berechtigt: Schweizer Unternehmen dürfen Menschenrechtsverletzungen oder schwere Umweltschäden nicht gleichgültig hinnehmen, nur weil sie weit entfernt geschehen.

Wer wirtschaftliche Macht ausübt, trägt Verantwortung. Darüber sollte und dürfte wohl kein Streit bestehen.

Aber es ist auch falsch, so zu tun, als beginne die Schweiz bei null. Seit 2022 gelten für grosse Unternehmen Pflichten zur nichtfinanziellen Berichterstattung; besondere Sorgfalts- und Berichtspflichten bestehen bei Konfliktmineralien und Kinderarbeit. Internationale Leitlinien, Branchenstandards, Beschaffungsregeln und die Erwartungen von Kunden und

Kapitalgebern wirken zusätzlich. Über Reichweite und Wirksamkeit dieser Instrumente kann man streiten. Aber die Alternative lautet nicht: Verantwortung oder gar nichts.

Die erste Konzernverantwortungsinitiative erhielt 2020 zwar das Volksmehr, scheiterte aber am Ständemehr. Die 2025 eingereichte zweite Initiative geht erneut weit: Sie verlangt umfassende Sorgfaltspflichten entlang der Wertschöpfungskette, eine Konzernhaftung, staatliche Aufsicht und Sanktionen; zudem enthält sie klimapolitische Vorgaben.

Der Bundesrat lehnt diesen Regulierungsgrad ab und hat 2026 einen indirekten Gegenvorschlag in die Vernehmlassung geschickt. Dieser will sich stärker an den inzwischen veränderten europäischen Regeln orientieren, die Pflichten auf eine kleinere Zahl sehr grosser Unternehmen konzentrieren und die Haftung ausdrücklich ordnen. Über zwei Haftungsvarianten wird noch diskutiert. Das ist wichtig: Wir sprechen über einen politischen und gesetzgeberischen Prozess, nicht über einen fertigen Endzustand.

Wo liegt aus liberaler Sicht der Denkfehler? Nicht im Ziel, Menschen und Umwelt zu schützen.

Der Denkfehler beginnt dort, wo rechtliche Zurechnung und moralische Verantwortung gleichgesetzt werden. Moralisch kann ein Unternehmen aufgefordert sein, Einfluss zu nehmen, Missstände zu untersuchen und Verbesserungen durchzusetzen. Rechtlich muss jedoch bestimmbar bleiben, wer welche Pflicht verletzt hat, welchen Einfluss er tatsächlich besass und wodurch ein konkreter Schaden verursacht wurde.

Globale Wertschöpfungsketten sind keine einfachen Befehlsketten. Zwischen einer Schweizer Muttergesellschaft und einem Ereignis vor Ort können Tochtergesellschaften, Lieferanten, Unterlieferanten, staatliche Stellen und lokale Konflikte liegen.

Je weiter die Haftung in solche Beziehungen ausgedehnt wird, desto schwieriger werden Beweis, Abgrenzung und Vorhersehbarkeit.

Ein gut gemeintes Gesetz kann dann falsche Anreize setzen: Unternehmen ziehen sich aus schwierigen Ländern zurück, reduzieren Lieferanten auf wenige grosse Anbieter oder investieren mehr in juristische Absicherung als in tatsächliche Verbesserungen. Leidtragende können gerade jene sein, denen geholfen werden soll.

Hinzu kommt die indirekte Belastung. Auch wenn ein Gesetz formal nur wenige Grossunternehmen erfasst, reichen deren Informations- und Nachweispflichten in die Lieferkette hinein.

Kleine und mittlere Unternehmen müssen Daten liefern, Garantien abgeben und Prüfungen finanzieren. Das kann gerechtfertigt sein, wenn es risikobasiert, verhältnismässig und international abgestimmt geschieht. Es wird problematisch, wenn jedes Unternehmen vorsorglich alles dokumentieren muss, weil niemand mehr weiss, welche Sorgfalt im Streitfall genügt.

Darum sollte gute Regulierung fünf Bedingungen erfüllen.

Sie muss erstens **schweres Unrecht klar erfassen**.

Zweitens muss sie sich am **tatsächlichen Einfluss** eines Unternehmens orientieren.

Drittens muss sie **Risiken priorisieren**, statt lückenlose Kontrolle vorzutäuschen.

Viertens muss sie **mit wichtigen Handelspartnern kompatibel** bleiben.

Und fünftens muss sie **Verbesserungen** belohnen, nicht bloss Aktenproduktion. Haftung gehört dorthin, wo Pflichtverletzung, Einfluss und Schaden nachvollziehbar verbunden sind.

Eine liberale Position, die diesen Namen verdient, sagt deshalb nicht: Lasst die Unternehmen in Ruhe. Sie sagt: Gebt ihnen Freiheit, aber verlangt Rechenschaft für das, was sie beherrschen und beeinflussen können.

Setzt klare Grenzen gegen Unrecht. Schafft Rechtssicherheit. Vermeidet symbolische Überdehnung. Und lässt Raum für Verantwortung, die über das gesetzliche Minimum hinausgeht.

Die Schweiz wurde nicht erfolgreich, weil sie keine Regeln kannte. Sie wurde erfolgreich, weil **Freiheit, Recht und Verantwortung** über lange Zeit eine besondere Verbindung eingingen.

Vertrauen war dabei kein romantisches Gefühl, sondern eine wirtschaftliche Institution: das Vertrauen, dass ein Wort gilt, dass Eigentum geschützt ist, dass Gerichte unabhängig urteilen und dass Macht begrenzt bleibt.

Dieses Erbe ist nicht garantiert. Vertrauen kann durch Skandale zerstört werden. Es kann aber auch durch eine Kultur des Generalverdachts ausgehöhlt werden.

Unternehmen verdienen Vertrauen nicht automatisch. Sie müssen es immer wieder rechtfertigen. Der Staat wiederum sollte Misstrauen nicht zum alleinigen Ordnungsprinzip machen. Eine freie Gesellschaft braucht beides: wirksame Kontrolle dort, wo sie notwendig ist, und Vertrauen dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen können.

Was folgt daraus für den Montagmorgen? Führungskräfte sollten weniger über Werte sprechen und konsequenter nach ihnen entscheiden.

Verwaltungsräte sollten nicht nur Risiken abfragen, sondern auch die Anreizsysteme prüfen, die Verhalten prägen.

Mitarbeitende müssen widersprechen dürfen. Unternehmen sollten dort transparent sein, wo ihr Handeln andere wesentlich betrifft.

Und wir alle – als Kunden, Investoren und Bürger – sollten nicht moralische Perfektion fordern, während wir gleichzeitig den tiefsten Preis und die höchste Rendite erwarten.

Verantwortung ist unteilbar. Sie beginnt bei mir, aber sie endet nicht bei mir. Sie braucht persönliche Haltung, eine tragfähige Unternehmenskultur und einen klugen Rechtsrahmen. Keine dieser Ebenen kann die andere ersetzen.

Wenn wir Verantwortung vollständig an Gesetze delegieren, verlieren wir etwas Entscheidendes: den **eigenen moralischen Urteilssinn**. Eine freie Gesellschaft lebt davon, dass Menschen auch dann das Richtige tun, wenn niemand hinschaut und kein Paragraph sie dazu zwingt.

Das Recht setzt Grenzen. Die Ethik gibt Richtung. Gesetze können Unrecht verhindern und ahnden. Aber nur Menschen mit Haltung können Vertrauen schaffen und Gutes bewirken.

Darum gehören Werte gelebt, nicht verordnet.

Ich danke Ihnen. Und ich freue mich auf die Diskussion.