



# Neue Zürcher Zeitung

**archiv.nzz.ch**

Das Zeitungsarchiv der NZZ seit 1780

---

## Herzlich willkommen im NZZ Archiv

Die von Ihnen bestellte Seite aus dem NZZ Archiv im PDF-Format:

### **Neue Zürcher Zeitung vom 19.10.2001 Seite 27**

*NZZ\_20011019\_27.pdf*

Nutzungsbedingungen und Datenschutzerklärung:  
[archiv.nzz.ch/agb](http://archiv.nzz.ch/agb)

Antworten auf häufig gestellte Fragen:  
[archiv.nzz.ch/faq](http://archiv.nzz.ch/faq)

Kontakt:  
[leserservice@nzz.ch](mailto:leserservice@nzz.ch)

## Mehr Werte als Worte?

### «Corporate Social Responsibility» in der Schweiz

Von Walter Steiner\*

Jenseits des Gewinnstrebens und des Shareholder-Value sind Unternehmen in ein komplexes Beziehungsgefüge eingebettet. Dementsprechend hat das Verhalten von Firmen verschiedenen Ansprüchen zu genügen, mithin «Corporate Social Responsibility» zu zeigen. Was versteckt sich hinter diesem Begriff?

Der aus dem angelsächsischen Raum kommende Trend zur sogenannten Corporate Social Responsibility (CSR) hat in Europa Fuss gefasst. Immer mehr Unternehmen stellen aktiv dar, wie sie die soziale Verantwortung wahrnehmen, und bekennen sich mit Nachhaltigkeitsberichten, Um-

Sustainability» verpflichtet. Das Universum für die DJSGI-Unternehmen bilden die 2000 Gesellschaften des Dow Jones Global Index mit der höchsten Kapitalisierung. Im DJSGI ist mit ABB, Ciba Spezialitätenchemie, Nestlé, Novartis, Sulzer, Swiss Re, UBS, Valora und Zürich Financial Services auch die Schweiz prominent vertreten. Beim DJSGI lässt man ehrlicherweise keinen Zweifel daran, dass «Corporate Sustainability» letztlich Mittel zum Zweck ist. Der Zweck lautet einfach gesagt «long-term shareholder value».

Die Bereiche, in denen ein Unternehmen seine CSR-Fähigkeiten beweisen kann, sind vielfältig. Sie richten sich nach der Unternehmensgrösse, der Branche und der Bedeutung der Anspruchsgruppen. CSR Europe, das vom ehemaligen Vizepräsidenten der EU-Kommission, Etienne Davignon, präsierte Business-to-Business-Netzwerk, empfiehlt u. a. die Erarbeitung einer

Vision und einer Mission, die Wahrung der Menschenrechte innerhalb und ausserhalb des Betriebes, gemeinnützige Engagements (community involvement), die Ausdehnung der CSR auf Zulieferer und Kunden oder die Einhaltung ethischer Grundsätze.

#### Auf den ersten Blick ernüchternd

Die schweizerische Stiftung Philiass (Philiass Corporate Citizenship Swiss Network), die vor einem Jahr von elf Unternehmen gegründet wurde und CSR Europe in der Schweiz vertritt, hat im letzten Jahr 580 Schweizer Unternehmen zum Thema CSR befragt. Die Antworten fielen ernüchternd aus. Nur gerade jedes neunte Unternehmen hat konkrete Aktionen vorzuweisen. Eine Schwierigkeit bestand darin, überhaupt an die gewünschten Informationen zu kommen. «Nicht alle Unternehmen, auch wenn sie konkrete Aktivitäten vorzuweisen haben, wollen diese kommunizieren oder verfügen über detaillierte Informationen, die sie weitergeben können», resümiert Philiass. Schwierigkeiten bestehen darin, dass der Begriff der sozialen Verantwortung nicht klar definiert ist, dass niemand für dieses Thema zuständig ist oder dass schlicht der Überblick über die diesbezüglichen Aktivitäten fehlt. Oder wie im Jahresbericht 2000 von Philiass nachzulesen ist: «Es gibt viele Aktivitäten, aber sie sind verzettelt und werden oft – auch innerhalb der Unternehmen – nicht als wichtig angesehen.» Einige Unternehmen glauben, CSR-tauglich zu sein, weil sie den Gesamtarbeitsvertrag einhalten, Menschen mit Behinderung beschäftigen oder Spenden an gemeinnützige Institutionen überweisen.

#### Hinter der Fassade steckt mehr

Der Eindruck einer gewissen Hilflosigkeit, den die Schweizer Unternehmen zuweilen beim Thema CSR vermitteln, ist indessen eher auf Mängel

## Wie innovativ sind Schweizer Unternehmen?

### Konjunkturabhängiger Gründergeist

Der allmähliche Wandel hin zur Informations- und Wissensgesellschaft verlangt nach neuen Kriterien zur Beurteilung des Fortschrittes eines Landes. Unter anderem dürften die Innovationsfähigkeit sowie die Gründungsrate von Unternehmen in neuen Branchen zunehmende Beachtung finden. Zwei Studien der Konjunkturforschungsstelle der ETH zeigen auf, wo die Schweiz bezüglich dieser Messgrössen steht.

Nö. Der Wandel zur Wissens- und Informationsgesellschaft vollzieht sich in der Schweiz – wie auch in anderen Industrieländern – langsam, aber stetig. Um die Fortschritte eines Landes bei dieser strukturellen Veränderung zu beurteilen, finden zunehmend neue Indikatoren wie die Innovationsfähigkeit und die Unternehmensgründungsrate in neuen Branchen Beachtung. Vor diesem Hintergrund beauftragte das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) unlängst die Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF), zwei Studien zu erarbeiten, die am Dienstag an einem Seminar der Öffentlichkeit vorgestellt wurden.

#### Weniger Innovationsleistung

Im Rahmen der ersten Studie wurde, basierend auf einer Umfrage, an der rund 2200 Unternehmen aus den Sektoren Industrie, Bauwirtschaft und Dienstleistungen teilnahmen, das Innovationsverhalten der Schweizer Unternehmen ermittelt.<sup>1</sup> Da diese Erhebung im Jahr 1999 bereits zum vierten Mal (nach 1990, 1993, 1996) durchgeführt wurden, gibt die Studie neben dem internationalen Vergleich auch einen Einblick in die zeitliche Entwicklung. Dabei kam man zum Schluss, dass strukturelle Rahmenbedingungen die Innovationsfähigkeit zwar begünstigen (oder nicht), dass aber grundsätzlich die konjunkturellen Voraussetzungen stärker ins Gewicht fallen. Die Innovationsleistung der Schweizer Unternehmen ging folglich in den neunziger Jahren parallel zum wirtschaftlichen Abschwung zurück: Während in der Untersuchungsperiode von 1990 bis 1993 84% aller Industrieunternehmen als Innovatoren galten, waren dies in den Jahren 1997 bis 1999 nur noch 71%. Dieser markante Rückgang blieb auch im Vergleich mit anderen europäischen Ländern nicht unbestraft. So musste die Schweiz ihre Mitte der neunziger Jahre unangefochtene Spitzenposition bezüglich Innovation in den fol-

genden Jahren anderen überlassen, gehörte aber zusammen mit Deutschland, Irland, Schweden und Grossbritannien immer noch zu den führenden Nationen. Detaillierte Vergleiche sind auf Grund der Daten allerdings nicht möglich.

#### Rückläufige Unternehmensgründungen

Ein noch trüberes Bild förderte die zweite Studie,<sup>2</sup> die sich mit den Unternehmensgründungen befasst, zutage. Basierend auf Daten der regelmässig durchgeführten Eidgenössischen Betriebszählungen, einer Sondererhebung des Bundesamtes für Statistik und einer speziellen Umfrage der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF), wurde festgestellt, dass die Schweiz bezüglich der Geburtenrate neuer Unternehmen im Vergleich mit anderen Industrienationen bereits in den späten achtziger Jahren «nur» im Mittelfeld lag. Damals machte der jährliche Beschäftigungsgrad der Neugründungen noch rund 4,3% der Gesamtbeschäftigung aus. In den folgenden Jahren ging diese Messzahl auf Grund der konjunkturellen Stagnation gar auf 2,7% zurück. Auch in diesem Bereich verweist die Studie auf die konjunkturelle Abhängigkeit der Unternehmensgründungen. Bereinigt um konjunkturelle Effekte, liegt die Schweiz laut der Studie im Durchschnitt der OECD, weshalb auch «kein besonderer Handlungsbedarf für die Wirtschaftspolitik» bestehe. Allerdings zeigt die Studie auf Grund von Hemmnissen bei der Unternehmensgründung spezielle Problemfelder auf, in welchen punktuelle Anpassungen von Nutzen wären. Dies betrifft unter anderem die steuerliche Belastung der jungen Firmen sowie Engpässe bezüglich Fachkräften.

<sup>1</sup> Spyros Arvanitis et al.: Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 1999. Seco, Bern 2001.

<sup>2</sup> Spyros Arvanitis und David Marmet: Unternehmensgründungen in der schweizerischen Wirtschaft. Seco, Bern 2001.

### Vorteile der Corporate Social Responsibility

**Höhere finanzielle Performance:** Verschiedene Studien amerikanischer Universitäten haben ergeben, dass die Stakeholder-orientierten Unternehmen markant bessere finanzielle Leistungsdaten aufwiesen als Unternehmen, die sich nur auf Shareholder ausrichteten.

**Stärkung der Unternehmensmarke und Imagegewinn:** Eine 1997 vom Boston College durchgeführte Studie zeigt, dass ein vorbildlicher Umgang mit Mitarbeitern und Kunden sowie soziales Engagement für die Wahl der angesehensten Unternehmen wichtiger waren als hohe Gewinne für die Aktionäre.

**Höhere Kundenloyalität und Mehrumsatz:** Eine Befragung von 25 000 Personen in 23 Ländern ergab 1999, dass 60% ein Unternehmen nach dessen sozialer Verantwortung beurteilen.

**Höhere Produktivität und Qualität:** Die Einhaltung ökologischer Standards und die Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz wirken sich auf die Produktivität und die Qualität positiv aus.

**Bessere und treuere Mitarbeiter:** CSR-Unternehmen haben es einfacher, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

**Höhere Toleranz der Aufsichtsbehörden:** Unternehmen, die sich gemäss «good corporate citizenship» verhalten, werden gemäss Erfahrungen in den USA weniger stark überwacht und nach einem Schadenfall weniger hart gebüsst als andere.

**Leichter Zugang zum Kapitalmarkt:** Immer mehr Portfoliomanager beziehen CSR-Kriterien in ihre Anlageentscheide mit ein. Davon profitieren Unternehmen, die CSR praktizieren und kommunizieren.

weltbilanzen, Verhaltensrichtlinien, Ethikstandards und ähnlichen Massnahmen zu «Corporate Citizenship» und «Social Performance». Die Unternehmen erklären sich damit selbst zu komplexen Gebilden, die in wechselseitigen Beziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen stehen. Die bisherige Bevorzugung der beiden «geldgebenden» Zielgruppen, Aktionäre und Kunden, wird abgeschwächt. Was bedeutet diese Entwicklung für die schweizerischen Publikumsgesellschaften?

#### Neue Ansprüche an die Unternehmen

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird auch in Zukunft am Wertzuwachs gemessen werden. Bei Publikumsgesellschaften bleibt der Shareholder-Value die einfache, meist untrügerische Messlatte. Doch neue Kriterien zur Bewertung eines Dividendenpapiers finden rasche Verbreitung. Die nüchternen Zahlen der finanziellen Rechnungslegung erhalten Konkurrenz durch Aussagen über den Umgang mit den Anspruchsgruppen ausserhalb der Finanzgemeinde: Mitarbeiter und ihre Angehörigen, Kunden, Lieferanten, Behörden, Nachbarn, Interessenverbände oder die Bürger schlechthin. «Es reicht nicht mehr, den Investoren zu erklären, was man getan hat und was man tun wird. Heute ist auch die Transparenz darüber, warum und wie etwas getan wird, gefordert», bringt es der Manager eines Industriekonzerns auf den Punkt. Corporate Social Responsibility oder abgekürzt CSR ist zum Pflichtthema geworden.

Die Forderungen nach nachhaltigem Wirtschaften und einem entsprechenden Reporting kommen besonders lautstark aus der Heimat des Shareholder-Value-Denkens. Seit 1999 erfasst der Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) weltweit Gesellschaften, die sich zur «Corporate

\* Der Autor ist Kommunikationsberater in Utikon ZH.

in der Kommunikation als auf eine schwache Ausprägung der sozialen Verantwortung zurückzuführen. Schliesslich entspricht es guter, mittelständisch geprägter Schweizer Tradition, nicht alles an die grosse Glocke zu hängen. Unternehmen oder Unternehmer, die sich ungebührliche Vorteile auf Kosten Dritter verschaffen, sind hierzulande verpönt, ganz gleich, ob es sich um Verstösse gegen Gesetzesnormen, ethische Grundsätze oder gegen den gesunden Menschenverstand handelt. Ein verantwortungsbewusster Umgang mit der Umwelt, um ein konkretes Beispiel zu nennen, ist heute so selbstverständlich wie die pünktliche Entrichtung der AHV-Beiträge. Was soll also die Diskussion über CSR?

Die Frage muss anders gestellt werden. Weiss der kalifornische Pension Fund Manager oder der britische Fondsverwalter, dass die helvetischen Unternehmen mindestens so sozial verantwortungsbewusst handeln, wie es die angelsächsischen Gesellschaften – meist professionell aufbereitet und multimedial inszeniert – darstellen? Die Gefahr ist gross, dass Investoren aus Übersee den unzulässigen Schluss ziehen: «No report, no responsibility, no buy.» So gesehen kann eine falsch verstandene Zurückhaltung ganz schön teuer werden. Dabei hätten es die schweizerischen Unternehmen in der Hand, durch ein klares Bekenntnis zur CSR und zu einer entsprechenden Kommunikation die Anlageentscheide institutioneller Investoren positiv zu beeinflussen.

Obwohl die mit Normen schon reichlich eingedeckten Unternehmensverantwortlichen nicht darauf erpicht sind, eine aufwendige CSR-Berichterstattung einzuführen, zeichnet sich schon heute klar ab: Wer auf die Gunst internationaler

Anleger angewiesen ist, kommt um das Thema CSR nicht herum. Immerhin gibt es auch abgesehen von den Erwartungen angelsächsischer Anleger gute Gründe, CSR als eine sinnvolle Investition zu betrachten. So können die Erarbeitung einer Vision und die Formulierung einer Mission einen strategisch wertvollen und menschlich bereichernden Prozess innerhalb des Unternehmens auslösen. Voraussetzung ist, dass der Prozess sorgfältig vorbereitet und systematisch umgesetzt wird. Er muss von den obersten Unternehmensverantwortlichen gewollt, initiiert und vorgelebt werden. Soziale Verantwortung entfaltet ihre Wirkung nur dann, wenn sie auf allen Stufen des Unternehmens gelebt, ständig überprüft und laufend angepasst wird. Als Etikette ist CSR denkbar ungeeignet.

Die Vermutung liegt nahe, dass die Mehrheit der börsenkotierten Schweizer Gesellschaften viele Grundsätze der CSR einhält, aber bisher keine Veranlassung sah, das diesbezügliche Engagement systematisch zu erfassen, geschweige denn zu kommunizieren. Hier besteht zweifellos ein Nachholbedarf.

### PERSONEN

**VP Bank mit neuem CIO.** Die Verwaltungs- und Privat-Bank AG, Vaduz, hat André Ruppli zum Chief Investment Officer (CIO) ernannt. Ruppli werde die Stelle am 1. Dezember antreten und als Mitglied der Geschäftsleitung für die Sparte Investment Management verantwortlich sein, teilt die Bank mit. Ruppli war zuletzt für die Dresdner Bank in Zürich als CIO und Leiter Private Banking International tätig. (Reuters)



*Chopard*  
 "HAPPY SPORT" in Stahl, Ref. 27/8349-23.

Verkauf durch führende Uhrenfachgeschäfte oder Juweliere:  
 Für weitere Informationen: Chopard Genève, 8, rue de Veyrot,  
 CH-1217 Meyrin 2 - Genève, Tel. 022/719 31 31, Fax 022/719 31 35.  
 www.chopard.com