

ETHISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

KRISEN KORRIGIEREN DEN KURS

Die neuen US-Zölle von 39 Prozent auf einem Teil der Schweizer Exporte in die USA haben grosse Kontroversen ausgelöst. Karin Fuchs-Häseli, Mitgründerin und Geschäftsführerin von SunHeart Switzerland AG, einer treibenden Kraft für Business-Ethik, erklärt hier, warum werteorientierte Schweizer Unternehmen jetzt besser über die Runden kommen.

Krisen kann man stoppen –
mit klaren Gedanken und
entsprechendem Handeln.

Bei einer Schönwetterlage die Segel zu setzen und bei ruhiger See einen Hafen gezielt anzulaufen, ist nicht besonders schwierig. Ein Schiff jedoch durch den Sturm zu navigieren und sich den ständig verändernden Wetterbedingungen permanent anzupassen, ist wahrlich eine Kunst. Erfahrene Seeleute werden ihre Schiffe sowohl auf ruhiger als auch auf stürmischer See immer mit einem Kompass navigieren und in der Not nach den Sternen. Aber welchen Kompass haben Führungsverantwortliche von Unternehmen? Eine Ethik, die sich an der Natur und ihren grundlegenden Prinzipien orientiert. Regeln, nach denen die Natur seit Jahrmillionen sehr erfolgreich arbeitet. Das sind Grundlagen, die auch für Firmen gelten, denn eine Firma ist nichts anderes als ein lebendiger Organismus, der aus vielen verschiedenen Menschen besteht. Ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie die Natur funktioniert, und sich an den grundlegenden Prinzipien des Lebens – in guten wie in schlechten Zeiten – zu orientieren, ist nicht nur das A und O, um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen, es ist auch essenziell, um Krisen erfolgreich zu bewältigen.

Alles hat einen Zweck

Die Natur ist eine grosse Symbiose, in der jeder Teil des Lebens dem anderen zudient und ihn unterstützt. Ein Organ funktioniert, weil Abermillionen von Zellen zusammenarbeiten. Dasselbe gilt für die grosse Symbiose, die wir zusammen mit der Natur bilden, für jeden Teil des Lebens. Alles hat einen Zweck, der dem Leben und dem Funktionieren der jeweils grösseren Einheit dient. Das gilt für eine Firma genauso wie für uns Menschen. Was ist die logische Schlussfolgerung davon: Eine Firma, die nicht zum Wohl des Ganzen beiträgt, ist wie eine entartete Zelle im gesamten Wirtschaftssystem.

Verantwortungsvolle Führungskräfte sind sich dessen bewusst und werden auch in einer Krise zuallererst sicherstellen, dass sie mit ihren Entscheidungen ihrem Zweck weiterhin zudienen. Das wird sich langfristig immer auszahlen. Warum? Weil das Leben dafür sorgen wird, dass ein anderer Teil des Lebens Unterstützung bietet und zur Hilfe eilt,

wenn ein Unternehmen, das mit der besten Absicht seine Aufgabe in dieser grossen Symbiose weiterhin verantwortungsvoll erfüllt, in Schieflage gerät.

Wenn es aber bei der Unternehmensführung nur darum geht, eigene egoistische Ziele zu verfolgen und ungeachtet der Schäden, die möglicherweise daraus resultieren, möglichst viel Profit zu erwirtschaften, anstatt einem noblen Zweck zuzudienen, dann kann man angesichts eines neuen Zolls von 39 Prozent für Exporte in die USA schon in Panik geraten.

Wohl des Ganzen

Firmenverantwortliche tun gut daran, sich zu fragen, ob sie mit ihren Produkten zum Wohl des Ganzen beitragen, ob sie wirklich die beste Qualität liefern, die sie können, ob sie wirklich ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten und in jeder Hinsicht fair agieren. Wenn ja, dann werden die amerikanischen Abnehmer die Geschäftsbeziehungen auch schätzen und gewillt sein, mehr für die entsprechenden Waren oder Dienstleis-

tungen zu bezahlen. Möglicherweise werden einige Kunden wegfallen, neue werden jedoch hinzukommen.

Jeder Mensch agiert auch aufgrund seines eigenen, tief empfundenen Wertesystems. Sich diese Werte bewusst zu machen und entsprechend zu leben, ist für ein glückliches und erfülltes Leben essenziell. Und selbstverständlich hat auch jedes Unternehmen seine eigene Wertekultur, welche sie bewusst oder unbewusst lebt. Wenn wir unsere eigenen Werte während der Arbeit leben und zu etwas Sinnvollem beitragen können, geben wir freiwillig unser Allerbestes und wachsen über uns hinaus. Dann sind wir im Fluss, inspiriert und konzentriert. Wir sind entspannt, heiter, gelassen und resilient.

Diese übereinstimmende Werterhaltung und das Verfolgen eines gemeinsamen Zecks haben weitreichende Auswirkungen. Es senkt die Fluktuation, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit steigt und die Qualität verbessert sich in jeder Hinsicht. Das trägt zu einem grösseren Unternehmenserfolg bei. ▶



Confiserie Bachmann, das Luzerner Familienunternehmen in vierter Generation, liefert aufgrund der Strafzölle nicht mehr in die USA und sucht neue Nischen.



Der Roche Tower von Herzog & de Meuron in Basel ist zum Symbol der Schweizer Pharmaindustrie geworden, die in den USA vor neuen Herausforderungen steht.

Aber Werte sind nur dann wirklich wertvoll, wenn sie auch in Krisenzeiten gelebt werden. Wer also langfristig erfolgreich sein will, wird sich gerade in Krisenzeiten an seinem Werte-Kompass orientieren und seine Entscheidungen unerschütterlich darauf abstellen. Einen vorübergehenden Gewinneinbruch darf man in Kauf nehmen, das wird man überleben. Seine eigenen Werte zu veraten, zahlt sich längerfristig nie aus. Man wirkt nicht nur unglaubwürdig gegenüber seinen Kunden, man verliert auch Glaubwürdigkeit bei seinen eigenen Mitarbeitenden.

Unternehmerinnen und Unternehmer, die in die USA exportieren, sollten sich also fragen, ob das USA-Geschäft unter

diesen neuen Bedingungen und den Zugeständnissen, die man allenfalls machen muss, um im Geschäft zu bleiben, wirklich noch mit dem eigenen Wertesystem vereinbar ist. Wenn nicht, dann lässt man das Geschäft besser bleiben.

Der gemeinsame Zweck

In der Politik ist es nicht anders. Politikerinnen und Politiker sollten sich in ihren schwierigen Entscheidungen genauso an den tief verwurzelten Schweizer Werten und dem gemeinsamen Zweck orientieren. Frieden, Freiheit, Gerechtigkeit und Fairness, Qualitätsbewusstsein, Kommunikation auf Augenhöhe, einander beistehen in der Not usw., Und wir haben unsere Swissness –

hohe Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, kompetente Beratung, feinstes Handwerk und exklusive Produkte mit langer Lebensdauer. Aber es gilt auch heikle Fragen zu beantworten: Ist es wirklich gerechtfertigt, dass die Schweizer Pharmaindustrie in den USA massiv höhere Preise für ihre Produkte verlangt, nur weil die USA keine direkte nationale Preisregulierung haben? Oder sind diese Preise von Profitgier getrieben? Ist es ethisch vertretbar, wenn Amerikanerinnen und Amerikaner im Durchschnitt mehr als doppelt so viel für verschreibungspflichtige Medikamente zahlen müssen als die Schweizerinnen und Schweizer? Wie würden wir uns fühlen, wenn es umgekehrt wäre?

Es ist deshalb auch Zeit für eine achtsame Reflexion und einen selbstkritischen Blick. Was nicht dem Wohl des Ganzen dient, sollte korrigiert werden – freiwillig, solange wir können, ansonsten werden wir irgendwann dazu gezwungen.

Verhalten hinterfragen

Diese Zollhammer-Krise, wenn man sie denn so bezeichnen will, ist wie jede andere Krise immer auch eine Chance für jede Firma, für die Politik und auch für das Schweizer Volk als Souverän. Wir haben einmal mehr die Gelegenheit, unser Verhalten zu hinterfragen, die Handelsbeziehungen mit den USA auf eine neue und bessere Basis zu stellen und wirklich auf unsere Schweizer Werte abzustützen.

Um den Kreis zu schliessen: In einer Symbiose, als welche die Natur und wir als Teil davon nun einmal organisiert sind, sollte es klar sein, dass Gier und Egozentrik nie der Nährboden für gute Ursachen sein können. Stattdessen ist der aufrichtige Wunsch, mit seinen eigenen Talenten und Fähigkeiten, seinen Produkten und Dienstleistungen zum Wohl des Ganzen beizutragen, die beste und edelste Ursache, die wir setzen können. Gleichzeitig ist diese Geisteshaltung ein Garant für entsprechende gute Wirkungen und nachhaltigen Erfolg in der Zukunft. Verantwortungsvolle und zukunftsorientierte Führungskräfte wissen das. ■