

## Vorwort von Peter Forstmoser

Haben Unternehmen eine Heimat? Eine auf den ersten Blick merkwürdige Frage: Unternehmen sind in einem Land als juristische Personen registriert, sie haben einen Hauptsitz, der sich vielleicht in einem anderen Land befindet, und sie sind aktiv in Märkten, die sich oft mehrheitlich wiederum anderswo befinden. Und trotzdem: Aus Erfahrung als Berater und Mitglied von Verwaltungsräten unterschiedlichster Gesellschaften kann ich bestätigen: Heimat ist für Unternehmen – und ganz besonders für die darin Tätigen – wichtig.

Wenn aber Unternehmen und Unternehmer eine Heimat haben, warum soll diese dann (auch) örtlich lokalisierbar sein? Warum ist «Heimat» nicht einfach zu finden im Unternehmen, für das jemand ein Berufsleben lang aktiv ist, über die Zeit vielleicht in verschiedensten Ländern oder gar auf mehreren Kontinenten? Bei den katholischen Orden ist dies seit Jahrhunderten so, weshalb nicht auch in der Wirtschaft?

In der Tat habe ich von gestandenen Unternehmern verschiedentlich gehört, ihre Heimat und die ihrer Mitarbeitenden sei das Unternehmen. Und vielleicht ist es auch einfacher, im Unternehmen – liebloser gesagt: im Konzern – Heimat zu finden als am Ort, an den man für einige Jahre geschickt worden ist: Man kennt die Kolleginnen und Kollegen, ist vertraut mit der Kultur und den konkreten Regeln für das Zusammenwirken. Beim Sprung von Land zu Land oder gar nur von einem Ort zum anderen ist dagegen vieles neu und manches schwer zu verstehen.

Dazu kommen praktische Probleme: Das lokale Umfeld – von den Lieblingsläden und -lokalen bis zur Joggingstrecke – ist zunächst unbekannt, für die Kinder ist eine Schule zu finden, die Eltern müssen sich – wenn sie dies wollen – einen neuen Bekanntenkreis aufbauen.

Was aber heisst «Heimat» bei international aktiven Unternehmen?

- Für Wirtschaftsführerinnen und Wirtschaftsführer und für Mitarbeitende bedeutet es, sich irgendwo – wenn auch vielleicht nur für einige Jahre – zu Hause zu fühlen und nicht nur anhand der Landkarte zu wissen, wo Haus oder Wohnung stehen und die Familie lebt.
- Für das Unternehmen heisst es, sich in einer Art mitverantwortlich

fühlen, die über die Einhaltung der gesetzlichen Regeln und die Begleichung optimierter Steuern hinausgeht.

- Und das Land, die Region oder die Stadt soll auf solche Unternehmen zählen können wie auf Bürger mit einheimischem Pass – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Das ist für alle Beteiligten von Nutzen:

- Die Lebensqualität des Managers, der sich zu Hause fühlt, ist eine andere als die der Kollegin und des Kollegen, die an einem Standort nur ihr logistisches Zentrum haben und Steuern zahlen. Seine Familie empfindet den Wohnortswechsel vielleicht eher als Bereicherung denn als Verlust.
- Das Unternehmen profitiert davon, dass ein Manager, der sein Umfeld kennt und darin lebt, ein ungleich höheres Sensorium für die Entwicklungen, Besonderheiten und Empfindlichkeiten vor Ort hat und so bessere Entscheide trifft. Dem Unternehmen hilft auch, dass seine Anliegen bei der Allgemeinheit und bei den Behörden offener aufgenommen werden, weil man sich kennt, grundsätzlich vertraut und nicht misstrauisch hinter allem und jedem eine «hidden agenda» vermutet.
- Und wichtig ist diese Bindung zum Standort für Ort und Land. Sie profitieren von Wissen und Kompetenzen, die gerade in einer internationalisierten Wirtschaft gefragt sind. Sie können auch von einer Unterstützung kultureller Institutionen und von Bildungseinrichtungen profitieren, die schon wegen ihrer Freiwilligkeit von besonderem Wert ist.
- In einer weltoffenen Wirtschaft und Gesellschaft schliesslich kann der kritische Beobachter, der zwar die einheimischen Verhältnisse kennt, aber auch die Aussensicht einbringen kann, mehr Verständnis schaffen und bessere Entscheide befördern. Die krasse Fehleinschätzung seitens der Wirtschaft mit Bezug auf die Stimmung in der Bevölkerung zur Masseneinwanderungsinitiative und die Folgen ihrer Annahme ist ein schlagendes Beispiel für den Mangel einer Aussensicht, und Ähnliches zeigt sich bei der Durchsetzungsinitiative und beim verdeckten Angriff auf die Menschenrechte, die allgemein und über die Landesgrenzen hinaus in unserem Kulturkreis gelten.

Heimat zu empfinden für den Ort, an dem man wohnt, ist schwieriger geworden, auch in der Schweiz. Die Internationalisierung der schweizerischen Wirtschaft in den letzten zwei Jahrzehnten hat viel dazu beigetragen, dass sich Wirtschaft, Politik und Gesellschaft auseinandergelebt haben. Noch bis Mitte der 1990er-Jahre wurde in den Verwaltungsratsitzungen vieler global tätiger Konzerne Schweizerdeutsch gesprochen, heute ist Englisch selbstverständlich. Die Durchmischung von Verwaltungsräten mit Schweizern und Ausländern und die verbreitete Dominanz von ausländischen Geschäftsleitungsmitgliedern und CEOs ist ebenfalls ein Ergebnis der letzten zwei Jahrzehnte.

Das Verständnis für das schweizerische Milizsystem – der Einsatz im Militär, in der Gemeindepolitik, in einem Verein, der mit einer beruflichen Karriere fast selbstverständlich einherging – ist sukzessive abhanden gekommen: Ein Engagement für das *bonum commune* schränkt die Verfügbarkeit für das Unternehmen ein und ist der beruflichen Entwicklung nicht selten hinderlich. Dies gilt nicht nur für ausländische, sondern genau so für schweizerische Führungskräfte, und man darf sich hier keinen Illusionen hingeben: Die Zeiten des omnipräsenten Unternehmers, der auch im Gemeinde- und später im Kantons- und Nationalrat sass und daneben noch eine Kompagnie, ein Bataillon und schliesslich ein Regiment führte, sind vorbei. Man wird dies allerdings nicht nur bedauern: Im Licht zeitgemässer Governance-Regeln steht man derlei Ämter- und Machtkumulationen kritisch gegenüber. Aber trotzdem: Man kann und sollte mehr dafür tun, dass Unternehmen einerseits, Politik und Gesellschaft auf der anderen Seite sich nicht fremd und durch einen tiefen Graben getrennt sind, dass sich Unternehmen politischer und sozialer Anliegen ihres Umfelds bewusst sind, ihr Umfeld aber auch die Bedürfnisse von international und global tätigen Akteuren versteht.

Genau das fordern die Autorinnen dieses Buches. Sie nennen den Unternehmer, der Unternehmen und Standort in einer ganzheitlichen Optik wahrnimmt, einen *Citoyen*: jenen «Bürger» also, der sich durch Interesse und durch eine aktive Haltung gegenüber dem Staat und der Gesellschaft auszeichnet.

*Heinrich Gebert*, der Gründer der Gebert Rütli Stiftung, war solch ein Unternehmer, und dass die Stiftung mit diesem Buch eine neue Schriftenreihe begründet, ist auch eine Hommage an ihren Stifter. Im Alter von 35 Jahren hatte er sich entschlossen, zusammen mit seinem jüngeren Bruder die Führung des Familiengeschäfts, dessen Weiterbestand damals keineswegs gesichert war, zu übernehmen, als Komplementär mit vollem persönlichen Risiko. Damit begann eine Erfolgsgeschichte, wie sie nur wenige schreiben können: Unter seiner dynamischen Führung waren nicht nur die finanziellen Probleme rasch gelöst, sondern die Firma entwickelte sich zu einem international tätigen, in seiner Branche in Europa führenden Unternehmen, das 1986, als sich Heinrich Gebert altershalber zurückzog, über 3000 Mitarbeitenden Arbeitsplätze – gute und sichere Arbeitsplätze – anbieten konnte. Gut zehn Jahre später wurde das Unternehmen verkauft, wieder einige Jahre danach an der Börse kotiert, und seither geht die Erfolgsgeschichte zum Wohle aller Stakeholder weiter – der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kunden, der Investorinnen und Investoren, der Standorte, an denen produziert wird.

Der Verkauf brachte Heinrich Gebert ein grosses und liquides Vermögen. Das machte es ihm möglich, im Grossen zu tun, was er zeitlebens schon in kleinerem Umfang getan hatte: sich und seine finanziellen Mittel in den Dienst der Allgemeinheit zu stellen. Ich erinnere mich gut an den Tag, als mir Herr Gebert, den ich damals beraten durfte, erklärte, ein solch grosses Vermögen brauche er nicht, und er wolle damit etwas für die Allgemeinheit tun. «Etwas», das wurden zahlreiche Initiativen mit grosser Ausstrahlung auf Ausbildung und Forschung, aber auch auf die künstlerische Szene in der Schweiz. Im Zentrum stand die Gebert Rütli Stiftung, welche die «die Stärkung der Schweiz als Wirtschaftsstandort und Lebensraum durch Förderung von Ausbildungs-, Lehr- und Forschungsprojekten aller Fachrichtungen und Wissensgebiete» bezweckt.

Als Mäzen und Philanthrop blieb Heinrich Gebert stets im Hintergrund. Das selbstverständliche Angebot, im Stiftungsrat mitzuwirken oder gar diesen zu präsidieren, lehnte er dankend ab («Das können andere besser!»). Und nie hat er versucht, auf die Stiftungstätigkeit

einzuwirken. Aber er interessierte sich – gemeinsam mit seiner Gattin Myriam – stets brennend für alles, was die Stiftung und ihr Umfeld betraf, und das hat ihm wohl mehr Freude gemacht, als der tägliche Blick auf das Auf und Ab eines grossen Aktienportefeuilles je eingetragen hätte.

Heinrich Gebert war ein *Citoyen* im besten Sinne.

Peter Forstmoser

Peter Forstmoser ist emeritierter Professor der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich und Partner in einer wirtschaftsrechtlich orientierten Anwaltskanzlei. Seit der Gründung der Gebert RUF Stiftung 1997 ist er Vizepräsident des Stiftungsrats.

**Katja Gentinetta, Heike Scholten**

# **Haben Unternehmen eine Heimat?**

**Eine Studie. Ein Porträt. Ein Lesebuch  
zum Wirtschaftsstandort Schweiz**

**Mit einem Vorwort von Peter Forstmoser**

**Gebert Rüt Stiftung**

**Verlag Neue Zürcher Zeitung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2016 Gebert Rüt Stiftung, die Autorinnen und der Verlag  
Neue Zürcher Zeitung, Zürich

Umschlag, Gestaltung, Satz: TGG Hafen Senn Stieger, St.Gallen  
Druck, Einband: Kösel GmbH, Altusried-Krugzell

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werks oder von Teilen dieses Werks ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN 978-3-03810-104-8

[www.nzz-libro.ch](http://www.nzz-libro.ch)

NZZ Libro ist ein Imprint der Neuen Zürcher Zeitung

