

Dokumentation
zur Ehrung von
**Dr. Stephan
Schmidheiny**



Dr. Stephan Schmidheiny – Unternehmer, Wirtschaftspionier und Philanthrop – anlässlich der Ehrung vom 7. November 2017

Inhalt

- 4 Begrüssung durch den Stifungsratspräsidenten Dr. Hans Peter Pfister

- 8 Einleitung von Vizepräsident lic. iur. Robert Nef

- 14 Gastreferat von Prof. Dr. Thomas Dyllick, Universität St. Gallen

- 23 Laudatio von alt Bundesrat Dr. Hans-Rudolf Merz

- 30 Dankesrede von Dr. Stephan Schmidheiny

- 34 Schlusswort von alt Ständerätin Vreni Spoerry

- 38 Gastbeitrag von Prof. Dr. Ernst A. Brugger

- 46 Ökologische Marktwirtschaft als Herausforderung

- 54 Persönliche Vorstellung der Beteiligten

- 60 Impressum

Begrüssung durch den Stiftungspräsidenten Dr. Hans Peter Pfister

*Sehr geehrter Herr Dr. Schmidheiny,
geschätzte Frau Dr. Schmidheiny,
werte Gäste*

Im Namen der Stiftung Freiheit & Verantwortung darf ich Sie zum heutigen Anlass, der Ehrung von Dr. Stephan Schmidheiny, herzlich begrüssen. Leider mussten sich verschiedene Eingeladene entschuldigen, doch verzichte ich darauf, sie im Einzelnen zu nennen. Gestatten Sie mir andererseits, einige der anwesenden Persönlichkeiten namentlich vorzustellen. Vorab selbstverständlich das Ehepaar Schmidheiny, nämlich die Hauptperson des heutigen Anlasses, Herrn Dr. Stephan Schmidheiny, sowie seine Frau Viktoria. Im Weiteren die Referierenden Prof. Dr. Thomas Dyllick als Wissenschaftler, alt Bundesrat Dr. Hans-Rudolf Merz als Laudator und alt Ständerätin Vreni Spoerry als Stiftungsrätin mit Schlusswort. Speziell begrüssen möchte ich unter den Gästen Persönlichkeiten, die unsere Stiftung in früheren Jahren geehrt hat. Es sind dies der ehemalige Botschafter in den USA Dr. Carlo Jagmetti und der frühere Direktor des Bundesamtes für Energie Dr. Eduard Kiener. Allen Gästen danke ich für das zahlreiche Erscheinen und das wohlwollende Interesse am heutigen Anlass.

Wir ehren heute namens der Stiftung Freiheit & Verantwortung Herrn Dr. Stephan Schmidheiny. Man mag sich fragen, warum sich die Stiftung dazu berufen fühlt. Erlauben Sie mir zur Klärung einige Bemerkungen: Die Stiftung Freiheit & Verantwortung besteht seit 2006 und ist politisch, wirtschaftlich und konfessionell unabhängig. Die Stiftung hat folgenden Zweck:

*Dr. Hans Peter Pfister,
Stiftungsratspräsident,
begrüss die
Anwesenden*



«Förderung von Rechtschaffenheit, Freiheit und Verantwortung sowie weiterer Werte und Tugenden, die sich als Orientierung und Ziel für individuelles, gemeinschaftliches wie wirtschaftliches Handeln in der Schweiz eignen.»

Unter anderem werden verdienstvolle Personen, Institutionen und Firmen ausgezeichnet. Mit Ehrungen und Auszeichnungen sollen Vorbilder in Erinnerung gerufen werden, die sich mit verantwortlichem Handeln im Sinne unseres freiheitlichen Staates verdient gemacht haben. Die bisherigen Ehrungen betrafen Leistungen in den Bereichen Politik, Diplomatie, Wirtschaft, Sicherheit sowie die Energiewende.

Mit der diesjährigen Ehrung wollten wir den Schwerpunkt auf ein ökologisches Thema legen, nämlich das problemträchtige Spannungsfeld «Ökologie und Ökonomie». In zukunftsweisenden Konzepten sind ökologische Ziele nicht als Hemmnisse für ein gesundes wirtschaftliches Wachstum dargestellt, sondern vor allem als Qualitätsmerkmal, das auch Chancen für die Wirtschaft eröffnet. Durch den intelligenten haushälterischen Umgang mit Umweltressourcen wird die existentiell wichtige Nachhaltigkeit in der Wirtschaft gewährleistet. Das Stichwort heisst «Öko-Effizienz». Es geht im Wesentlichen um die Frage der Abhängigkeiten und Synergien zwischen Ökonomie und Ökologie, die sich als Folge der Ressourcenverknappung, des Klimawandels und der Bevölkerungsentwicklung zunehmend national wie global politisch akzentuiert.

Stephan Schmidheiny gehört zu den weitsichtigen Vordenkern einer fundiert nachhaltigen Entwicklung, die den kommenden Generationen eine gute Existenz sichert und möglichst wenig Altlasten überbürdet. Er gilt als Wortschöpfer des Begriffs «Öko-Effizienz», der 1991 vom World Business Council for Sustainable Development als globale Richtschnur für eine nachhaltige ökonomische Entwicklung anerkannt wurde. Der Begriff macht grundsätzlich den «wirtschaftlichen Wert eines Produkts» von seinen «Auswirkungen auf die Umwelt» abhängig. Ökologie und Ökonomie sollen durch Nutzung vorhandener Synergien gleichermassen zu Gewinnern werden, weil so mit weniger Energie und gedrosseltem Ressourcenaufwand mehr produziert werden kann.

Stephan Schmidheiny gab mit der Maxime der «Öko-Effizienz» den Impuls zu einem eigentlichen «Kurswechsel» und eröffnete einen Weg, bei dem unternehmerische Perspektiven mit der Entwicklung und Umwelt in Einklang gebracht werden können. Mit der heutigen Ehrung möchten wir ihm für seine Weitsicht und sein philanthropisch motiviertes Wirken danken! Gerne zitiere ich aus einem Text seiner Frau Viktoria: «Er hat mit seinen aussergewöhnlichen Leistungen unsere Welt besser gemacht!»

Mit meinen einführenden Worten habe ich versucht, den Fokus der Ehrung zu verdeutlichen. Thematisch geht es hier und heute also ausschliesslich um die Öko-Effizienz, das Grundprinzip für die

nachhaltige Entwicklung und Existenzsicherung. Entsprechend befasst sich das nachfolgende Fachreferat mit der Frage: «Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit»

Geschätzte Gäste – ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und übergebe nun das Wort an den Projektleiter und Vizepräsidenten der Stiftung, Herrn Robert Nef, dessen Initiative und ausserordentliches Engagement bei der Vorbereitung dieser Ehrung ich herzlich verdanken möchte.

Keine Freiheit ohne Verantwortung, keine Verantwortung ohne Freiheit

Einleitung von Robert Nef zur Ehrung von Dr. Stephan Schmidheiny

*Liebe Herr und Frau Schmidheiny,
liebe Gäste der Stiftung Freiheit & Verantwortung,
meine sehr verehrten Damen und Herren*

Das spannende Begriffspaar «Freiheit und Verantwortung» bildet ja den Namen unserer Stiftung und ist gewissermassen unsere «Visitenkarte». Lassen Sie mich dazu einleitend einige Überlegungen vortragen, bevor wir zur Sache und schliesslich zur Person kommen.

Zunächst die Grundfrage: Stehen die beiden Begriffe in einem Spannungsverhältnis, oder sind sie einfach zwei Aspekte eines einzigen Grundwertes? Ich neige zunehmend zur zweiten Auffassung. Ohne Freiheit gibt es keine Verantwortung und ohne verantwortungsbewusste Menschen keine Freiheit. Das ist keine neue Erkenntnis, aber sie zeigt, wie eng die beiden sowohl ethischen als auch politischen Grundbegriffe aufeinander bezogen sind.

Unsere Stiftung will Persönlichkeiten, die in ihrer Lebenspraxis Freiheit mit Verantwortung vorbildlich verknüpft haben, öffentlich ehren, frei nach dem Motto: Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es.

Ich will versuchen, meine einleitenden Überlegungen von drei Zitaten leiten zu lassen, von zwei klassischen und einem neueren, aktuellen: Das erste stammt von François Rabelais, dem rebellischen französischen Renaissancedichter, das zweite vom aus Nordafrika stammenden spätantiken Kirchenvater Augustin und das dritte von Stephan Schmidheiny, dem heute Geehrten.

Zum ersten Zitat

Der französische Humanist, Arzt und Schriftsteller François Rabelais hat 1537 in seinem Roman «Gargantua» seine Idealvorstellung von freiheitlicher Erziehung beschrieben. Seine utopische Klosterschule trägt auf Altfranzösisch die Inschrift «Fais ce que voudras», «mach, was du willst». Das ist ein radikales Bekenntnis zur Freiheit ohne jede Zusätze und Adjektive. Schon Rabelais wusste um die Provokation, die in dieser Maxime steckt. Wer sie nämlich als Erzieher vorbehaltlos anwendet, wird bald einmal bemerken, dass er ohne den Zusatz «Mach was du willst, aber du musst die Folgen tragen» nicht auskommt. Und der besorgte Erzieher wird noch einiges an Zeit und Energie investieren, um auf mögliche Folgen aufmerksam zu machen und allenfalls davor zu warnen.

Der Entscheid muss aber stets selbst getroffen werden, wenn er persönliche Verantwortung zur Folge haben soll. Keine Freiheit ohne

Robert Nef, Vizepräsident, bei seinen einleitenden Worten



Verantwortung und keine Verantwortung ohne Freiheit. Inwiefern Ermahnungen und Warnungen tatsächlich beachtet werden, bleibt offen. Das gehört zum Risiko des Unternehmens «Erziehung» und des Unternehmens «Führung».

Freiheit ist ein «gegenseitiges Zutrauen» und eine «gegenseitige Zumutung mit offenem Ausgang» – ein Risiko. Das ist die Lehre, die sich aus der radikal freiheitlichen Maxime von Rabelais ziehen lässt.

Freiheit ist nicht nur als allgemeine Maxime, sondern auch als alleiniges Lebensmotto riskant, wenn sie nicht mit einer im weitesten Sinn pädagogischen Maxime verknüpft wird: «Du bist frei, entscheide selbst, aber du musst die Folgen tragen, d. h. die Verantwortung für deine Entscheidung übernehmen.» Nur durch die Verknüpfung der Freiheit mit Verantwortung erlangt das Prinzip Freiheit seine nachhaltige Wirkung. In der Sprache der Juristen klingt das so: Privatautonomie funktioniert nur, wenn die Vertragsfreiheit mit Haftpflicht für schädigendes Verhalten verknüpft bleibt.

Doch nun zum zweiten Zitat, das vom Kirchenvater Augustin stammt:

«Ama, et fac quod vis» Liebe, und mache was du willst. Das Motto von Rabelais, «Mach was du willst», war wahrscheinlich schon in der Renaissance eine Anknüpfung an die berühmt gewordene Lebensregel des Augustin, «Liebe, und mache was du willst». Augustin bringt damit zum Ausdruck, dass jemand der von echter Liebe im Sinne der Sympathie erfüllt ist, eigentlich immer auf dem richtigen Weg ist. Er wird, so Augustin, weniger Falsches entscheiden und tun als der Lieblose oder gar der Hassende. Hass ist immer destruktiv, auch gegenüber dem Hassenden. Augustin beschränkt und ergänzt das Prinzip der Freiheit durch das Prinzip der Liebe im Sinne der Caritas. Caritas ist – entgegen dem heute eher auf soziales Wirken eingeschränkten Wortgebrauch – ein sehr umfassendes Prinzip. Der Begriff erinnert nämlich wörtlich an das, was knapp ist und darum auch wertvoll und teuer, d. h. caro und cher. Die beiden Alltagsworte haben dieselbe sprachliche und inhaltliche Wurzel wie caritas. Die Sprache ist oft intelligenter als die Leute, die sie benutzen. Dieser begriffliche Zusammenhang von Knappheit und Wert ist aus meiner

Sicht auch die Basis dessen, was Stephan Schmidheiny Öko-Effizienz nennt. In einer begrenzten Welt sind die natürlichen Ressourcen knapp und teuer, und sie dürfen deshalb nicht unter ihrem wahren Preis vergeudet werden.

Die Maxime «Ama et fac quod vis» wird auch in einer etwas rationaler Variante überliefert: «Dilige et fac quod vis.» – «Lies aus, und mach was du willst.» Das erinnert an die antike Spruchweisheit «Quidquid agis, prudenter agas, et respice finem», d. h. «Was immer du unternimmst, unternimm es klug und mit Respekt auf die Folgen». Der Grundsatz hat eine sowohl ökonomische als auch eine ökologische Komponente.

Ich rufe dies in Erinnerung, um darauf hinzuweisen, dass viele der modernen Managementmethoden, von denen man glaubt, sie seien erst durch ausgedehnte empirische Verhaltensforschung oder gar durch die Aufschlüsselung neuronaler Prozesse neuestens entdeckt worden, mit alten Faustregeln übereinstimmen. Das spricht natürlich überhaupt nicht gegen die moderne Betriebswirtschaftslehre, sondern zeigt, wo sie auf dem richtigen Weg ist.

Das dritte Zitat, mit dem ich hier schliesse, stammt von Stephan Schmidheiny selbst.

Er äusserte es vor etwa dreissig Jahren in einer Arbeitsgruppe zum Thema Ökologische Marktwirtschaft. Deren Mitglieder sind heute – fast vollzählig – hier anwesend. Neben Stephan Schmidheiny, Ernst Basler, Peter Forstmoser und mir gehörte noch der inzwischen verstorbene Franz Muheim dazu, übrigens der erste Geehrte der Stiftung Freiheit & Verantwortung.

Stephan Schmidheiny sagte damals Folgendes: «Lügen ist nicht nur unmoralisch, sondern zutiefst unökonomisch.» Das heisst, positiv gewendet: Die Wahrheit ist ein entscheidendes ökonomisches Prinzip. Das Aufrechterhalten von Lügen, so argumentierte er, kommt nämlich auf die Dauer schlicht und einfach zu teuer. Vor allem in der Wirtschaft haben Lügen kurze Beine. Beschiss kommt auf den Tisch. In der Politik dauert die Entlarvung leider oft etwas länger, es kann dort Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte dauern, zum Schaden der Politik und aller Betroffenen und Beteiligten. Darum ist

es auch so wichtig, die Wirtschaft nicht von der Politik abhängig zu machen. Aber was ist Wahrheit? Ich bin heute nicht der Erste und sicher auch nicht der Letzte, der diese Frage stellt. Friedrich Nietzsche hat in dem ihm eigenen Zynismus die Wahrheit als «die jeweils nützlichste Lüge» bezeichnet. Das kann und muss bezweifelt werden. Sir Karl Popper ist weniger zynisch und näher bei der Realität.

Wahrheit ist für ihn das, was übrig bleibt, wenn alle argumentativen Versuche der Widerlegung gescheitert sind. Lügen im Sinn eines absichtlichen Verdrehens oder Verfälschens der Wahrheit ist auf die Dauer für jeden Lügner zu teuer. Es ist darum weder nachhaltig noch öko-effizient praktizierbar. Aber:

Wenn wir nur stets wüssten, was wahr ist oder was das Wahre ist. Dies herauszufinden ist das Ziel des Forschers und des Unternehmers. Sie sind permanent auf der Suche und sollten nie aufgeben, selbst wenn man es nie definitiv wissen wird.

Ähnlich ist dies mit andern grundlegenden idealistischen Zielen im Umfeld des Wahren, Schönen und Guten. Wir können stets nur hoffen, dass möglichst viel Wahres auch schön und gut sei. Um sich der Wahrheit im Sinne von Popper anzunähern und die – frei nach Schmidheiny – auf die Dauer stets zu kostspieligen Lügen zu vermeiden, braucht es Beharrlichkeit, Mut und eben – Freiheit und Verantwortung. Dass Stephan Schmidheiny die Hoffnung bei dieser Suche und bei dieser Verknüpfung nie aufgegeben hat, dafür verdient er Dank und Anerkennung und die Ermunterung zum Weitermachen.

Nach einem musikalischen Intermezzo hören wir das wissenschaftliche Gastreferat zum Thema «Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit» von Professor Thomas Dyllick.

Nun folgt Musik von Wolfgang Amadeus Mozart. Sie ist ohne Lüge, und sie baut die Brücke vom Wahren zum Schönen. Nicht «Zurück zu Mozart», sondern «Vorwärts zu Mozart» lautet die Devise. Mozart trägt ja die Maxime von Augustin, «Ama Deum, et fac quod vis», schon in seinem zweiten Vornamen. Er hat den inneren Zusammenhang des Wahren, Schönen und Guten in seiner Musik viel vollkommener ausgedrückt, als man es je in Worten tun kann.

Ich danke Ihnen fürs Zuhören.



Die Camerata Academica Zürich unter der Leitung von István-Zsolt Nagy gestaltete den musikalischen Rahmen der Ehrung



Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit?

Prof. Dr. Thomas Dyllick, Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St. Gallen

Lieber Herr Schmidheiny

Sie können nicht wissen, welche grosse Bedeutung Ihr Beitrag und Ihr Vorbild für mich und zweifellos auch für viele andere bezüglich der Anerkennung des Nachhaltigkeitsthemas in Wirtschaft und Gesellschaft gehabt hat. Umso grösser ist heute meine Freude, dass dieser festliche Anlass mir die Gelegenheit gibt, Ihnen dies mitzuteilen. Sie gehören sicher zu den seltenen Unternehmern, denen das Prädikat «staatsmännisch» gebührt. Sie haben die Verantwortung der Wirtschaft für die grossen Nachhaltigkeits Herausforderungen unserer Zeit nicht nur erkannt, sondern Sie haben sie auch mutig an die Öffentlichkeit getragen und für die Mobilisierung der Unternehmervelt eine Organisation geschaffen, den heutigen World Business Council for Sustainable Development. Dieser dient nun bereits seit 25 Jahren als Plattform unternehmerischen Engagements und leistet wichtige Beiträge für nachhaltige Veränderungen. Sie haben als erster bedeutender Industrieller das Nachhaltigkeitsthema in Unternehmerkreisen salonfähig gemacht und damit vielen Menschen in den Unternehmen, aber auch einer ganzen Generation kritischer Beobachter und junger Menschen den Rücken gestärkt und Hoffnung zurückgegeben. Und Sie haben hierfür Ihr ganzes persönliches Prestige, Ihren Namen und auch bedeutende Beträge aus Ihrem Vermögen eingesetzt.

Es war ein grosses Verdienst von Ihnen und dem von Ihnen präsierten damaligen Business Council for Sustainable Development, den Begriff der Öko-Effizienz 1992 in die Diskussion eingebracht und verbreitet zu haben. In dem von Ihnen herausgegebenen, wegweisenden Buch «Kurswechsel» umschreiben Sie den Begriff wie folgt:

«Wir bezeichnen diejenigen Unternehmen als öko-effizient, die auf dem Weg zu langfristig tragbarem Wachstum Fortschritte machen, indem sie ihre Arbeitsmethoden verbessern, problematische Materialien substituieren, saubere Technologien und Produkte einführen und sich um die effiziente Verwendung und Wiederverwendung von Ressourcen bemühen.» Während in der Folge die angesprochene Ausrichtung an einem «langfristig tragfähigen Wachstum» keine spürbare Wirkung entfaltet hat, zeigte die Ausrichtung am Thema «Ressourceneffizienz» grosse Wirkung. Die simple Idee eines grösseren wirtschaftlichen Erfolgs mit weniger Ressourcenverbrauch wirkte als Schlüssel zur unternehmerischen Denkwelt und erlaubte, eine Brücke zwischen ökologisch erforderlicher Ressourcenschonung und ökonomischem Kostendenken zu schlagen. Für die Unternehmer machte er deutlich, dass Umweltschutz auch wirtschaftlich von Interesse ist. Für den Staat diente er als Massstab für Regulierungen. Und für die noch junge Forschung und Lehre im Bereich Umweltmanagement war er eine zentrale Bezugsgrösse.

Mit dem Konzept der Öko-Effizienz gelang es, die Innovation und Umsetzungskraft der Wirtschaft für die Ziele der Ökologie einzusetzen. Es gelang, wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliches Wohlergehen zum Ausgleich zu bringen.

Der Erfolg des Öko-Effizienz-Denkens ist heute unübersehbar, bei staatlichen Regulierungen, aber auch in den Unternehmen. Seine Bedeutung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene lässt sich unschwer ablesen an Kraftstoffeffizienzvorgaben für Automobile, an Wassereffizienzvorgaben für Haushaltsgeräte und sanitäre Einrichtungen oder an Energieeffizienzvorgaben für Elektrogeräte, Häuser oder auch die Energiepolitik als Ganzes. In den Unternehmen dient es der Optimierung von Unternehmensprozessen sowie der Verbesserung und Bewerbung von Produkten.

Wenn dieser Begriff heute, 25 Jahre später, nicht mehr als gleichermassen wegweisend anzusehen ist, so liegt dies wohl vor allem am überwältigenden Erfolg des eingetretenen Wirtschaftswachstums. Dieses hat vielen Menschen Wohlstand verschafft und Lebensperspektiven eröffnet, es hat aber auch sehr deutlich die Grenzen unseres nach wie ressourcenverschlingenden Wirtschaftsmodells

aufgezeigt, angesichts unübersehbar gewordener Grenzen in Natur und Gesellschaft. Bezogen auf den Ressourcenverbrauch basiert es nach wie vor auf einer simplen linearen Denkweise des «take, make, waste», Rohstoffe werden entnommen, verarbeitet, konsumiert und entsorgt. Ansätze einer echten Kreislaufführung spielen erst in Nischen eine Rolle. Und der Übergang zu erneuerbaren Energien setzt sich zwar real langsam durch, muss sich jedoch gegen grosse Widerstände den Weg bahnen. Wir brauchen heute global bereits mehr

Für einmal keine Studenten als Zuhörerschaft beim Gastreferat von Prof. Dr. Dyllick



als eineinhalb Planeten, um die Ressourcen auf eine nachhaltige Art und Weise bereitzustellen, die wir in einem Jahr verbrauchen. Wenn alle so lebten wie wir in der Schweiz, brauchten wir sogar 3 Planeten. Die traurige Wahrheit ist somit, dass wir heute schlechter dastehen als zu Zeiten, als wir Öko-Effizienz als Leitbild wählten. Wir brauchen ein neues Modell, eine neue Perspektive.

Deshalb stelle ich mir heute die Frage: Was würde wohl Stephan Schmidheiny angesichts der heutigen Ausgangssituation sagen? Wie müssen wir unternehmerische Nachhaltigkeit heute denken, um mit der veränderten Situation fertig zu werden? Eines kann ich vorausschicken: «Aiming to be less bad is not good enough.» Unsere Belastungen zu reduzieren und somit bloss effizienter zu werden, wird nicht genügen.

Trotz Öko-Effizienz hat sich die Umweltsituation nicht verbessert, sondern sie hat sich weiter verschlechtert. Praktisch alle Kurven, die den absoluten Umwelt- und Ressourcenverbrauch messen, und dieser ist für den Zustand unseres Planeten alleine relevant, zeigen von der ersten Rio-Konferenz 1992 bis zur Rio-Nachfolgekonferenz 2012 weiter nach oben. So hat der Frischwasserverbrauch um 18% zugenommen, die globalen CO₂-Emissionen haben um 36% zugenommen, der Verbrauch natürlicher Materialien um 41% und die Herstellung von Plastik um 81%. Der Earth Overshoot Day, also der Tag, an dem wir die nachhaltig für das Jahr verfügbare globale Biokapazität aufgebraucht haben, rückt Jahr für Jahr nach vorne. Lag er 1990 noch beim 6. November, so hatten wir 2010 bereits am 20. August alles aufgebraucht, was eigentlich für das ganze Jahr reichen sollte. Und es ist auch nicht primär dem Bevölkerungszuwachs zuzuschreiben, das im gleichen Zeitraum um 27% zugenommen hat, sondern vor allem dem nach wie vor sehr ressourcenintensiven Wirtschaftswachstum, das um 75% zugenommen hat. Dieses zu fördern war und ist ja schliesslich auch das Ziel der Wirtschaftspolitik aller Regierungen.

Und der Blick nach vorne bringt auch keine Erleichterung. Alle relevanten Indikatoren weisen auch weiterhin nach oben, was angesichts einer massiven Zunahme der globalen Mittelklasse auch nicht verwundern sollte. Deren Anteil wird sich zwischen 2010 und 2030

von 2 auf 5 Mrd. Menschen erhöhen, womit dann 60% statt 30% der Weltbevölkerung der Mittelklasse angehören werden.

Die Frage stellt sich somit erneut, wie das Auseinanderlaufen von wirtschaftlichem Erfolg einerseits sowie ökologischer Stabilität und gesellschaftlichem Wohlergehen andererseits überwunden werden kann. Ich möchte mich in meinen Ausführungen jedoch nicht auf die gesamtwirtschaftliche Ebene begeben. Dies ist die Domäne der Volkswirtschaftler, während ich mich als Betriebswirtschaftler auf die Unternehmensebene konzentrieren möchte. Und hier zeigt sich, dass unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement bei den grossen, internationalen Unternehmen heute zu einem weitgehend normalen Bestandteil ihres Managements geworden ist. Befragungen zeigen, dass die Manager mit grosser Mehrheit Nachhaltigkeitsstrategien heute als erforderlich ansehen und auch solche entwickelt haben, damit sie wettbewerbsfähig bleiben. Ihre Geschäftsmodelle angepasst und implementiert haben immer noch rund die Hälfte. Und eine spezielle Nachhaltigkeitsberichterstattung ist heute zum Standard geworden. In der Schweiz sind dies unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen 82%, womit der Wert über dem internationalen Durchschnitt von 75% liegt.

Auch wenn es nicht die Hauptaufgabe von Unternehmen ist, Lösungen für die globalen Nachhaltigkeitsprobleme zu entwickeln, so ist doch unverkennbar, dass Unternehmen, schon alleine aufgrund von Faktoren wie Grösse, Know-how, Ressourcen und Einfluss, hierbei eine bedeutende Rolle und eine nicht minder grosse Verantwortung zukommt. Ohne sie lassen sich die Nachhaltigkeitsprobleme schlicht und einfach nicht lösen, was sich auch in ihrem eigenen Anspruch spiegelt, nicht nur ein Teil der Probleme sein zu wollen, sondern auch ein Teil ihrer Lösung.

Ich möchte nun einen kritischen Blick darauf werfen, wie das Konzept unternehmerischer Nachhaltigkeit in Theorie und Praxis interpretiert worden ist und wird. Hierbei fällt zunächst einmal auf, dass bisherige Konzepte sehr stark auf das Erzielen wirtschaftlicher Vorteile für das Unternehmen ausgerichtet sind, weniger jedoch auf eine effektive Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme. Auch das Öko-Effizienz-Denken ist diesem Schicksal nicht entgangen.

Das klassische, rein ökonomische Unternehmensmodell ist von Milton Friedman auf die bekannte Formel «The Business of Business is Business» gebracht worden. Dabei steht der Umgang mit wirtschaftlichen Anliegen und Herausforderungen und rein wirtschaftliche Werte wie Umsatz, Gewinn, Marktanteile oder Shareholder-Value im Vordergrund. Nachhaltigkeitsanliegen werden nicht als relevant für das Unternehmen angesehen. Sie werden als Aufgabe der Gesellschaft bzw. des Staates gesehen. Dieses restriktive Modell des Business-as-Usual kann als «Unternehmerische Nachhaltigkeit 0.0» bezeichnet werden.

In der ersten Phase des sich entwickelnden Nachhaltigkeitsverständnisses sehen sich Unternehmen mit sozialen und ökologischen Anliegen der Gesellschaft konfrontiert, auf die sie reagieren müssen oder wollen. Es stehen für sie jedoch nach wie vor wirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Es beginnt damit, dass Unternehmen erkennen, dass sich durch Nachhaltigkeitsmanagement Kosten sparen und Risiken reduzieren lassen, dass die Risiken auf den Finanzmärkten sinken, die Reputation auf dem Arbeitsmarkt und die Differenzierung im Markt aber steigen, wenn man Nachhaltigkeitsanliegen aktiv angeht und dies auch mit Erfolg kommuniziert. Nachhaltigkeitsmanagement wird dabei konkret als ein Ansatz verstanden, bei dem es um die Schaffung von wirtschaftlichen Vorteilen geht, um Shareholder-Value, indem die Chancen und Risiken gemanagt werden, die sich aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Anliegen ergeben.

Eine Fülle von empirischen Studien und Metastudien hat über die letzten Jahrzehnte den Nachweis geliefert, dass von einem überwiegend positiven Zusammenhang zwischen unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement und wirtschaftlichem Erfolg auszugehen ist. Dabei steht zumeist das im Vordergrund, was ich als «unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0» bezeichnen möchte oder als «verfeinertes Shareholder-Value-Management». Die Mehrzahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, befindet sich auf dieser Stufe. Hier würde ich auch den Öko-Effizienz-Ansatz einordnen.

In einer zweiten Phase werden nicht mehr nur rein wirtschaftliche Ziele verfolgt, sondern es werden ökonomische, ökologische und

soziale Ziele verfolgt. Hierfür werden differenzierte Nachhaltigkeitsstrategien und -pläne verfolgt, die in das Unternehmen und seine Kernprozesse integriert werden. Hier sind es nun nicht mehr spezielle Stellen und Verantwortungsbereiche für Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility, sondern die normalen Linienstellen und Geschäftsbereiche, die Nachhaltigkeitsziele in ihre Bereichsziele integrieren und umsetzen. Dieses fortgeschrittene Verständnis «unternehmerischer Nachhaltigkeit 2.0» kommt gut in der folgenden Definition zum Ausdruck: «Nachhaltigkeitsmanagement dient der dreidimensionalen Wertschöpfung, wobei die ökonomischen, ökologischen und sozialen Chancen und Risiken der Unternehmenstätigkeiten gemanagt werden.» Im Unterschied zur ersten Phase werden nicht nur ökonomische Ziele, sondern auch soziale und ökologische Ziele verfolgt, weshalb man hier auch von «dreidimensionaler Wertschöpfung» oder von der «Triple Bottom Line» spricht. Was aber in dieser zweiten Phase gleich bleibt: Es wird immer noch von innen nach aussen gedacht, vom Unternehmen und seinen Tätigkeiten zur Gesellschaft, wobei es darum geht, die negativen Nebenwirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit zu vermindern oder den ökologischen und sozialen «Fussabdruck» des Unternehmens zu reduzieren. Nur eine Minderheit der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, befindet sich auf dieser Stufe.

Eine dritte Phase der Entwicklung ist erreicht, wenn man den Sprung macht vom «Inside-Out-Denken» zum «Outside-In-Denken», also anfängt, von der Gesellschaft und ihren Problemen her zu denken, und sich fragt: Welche Chancen und Möglichkeiten ergeben sich aus einem Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsherausforderungen? Daneben geht es bei diesem «unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement 3.0» aber auch noch um einen zweiten Punkt: die Ausrichtung an positiven Lösungsbeiträgen für die Gesellschaft anstelle einer Reduktion negativer Auswirkungen des Unternehmens. Als Definition lässt sich formulieren: «Echtes Nachhaltigkeitsmanagement ist nicht an der Verminderung negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern an der Schaffung positiver Lösungsbeiträge für gesellschaftliche Nachhaltigkeitsprobleme.» Erst dann, wenn die Nachhaltigkeitsziele und

-strategien der Unternehmen an die Nachhaltigkeitsherausforderungen der Gesellschaft angekoppelt werden, dürfen wir hoffen, dass Unternehmen effektiv zur Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme beitragen, weshalb hier auch von «echtem Nachhaltigkeitsmanagement» gesprochen werden soll. Solange dies nicht der Fall ist, werden wir auch weiterhin mit der absurden Situation konfrontiert werden, dass immer mehr Unternehmen von sich behaupten, sie seien nachhaltig, während wir gesellschaftlich und global vor kaum noch zu lösenden Herausforderungen stehen. Ist dies total unrealistisch? Ich denke nicht. Zumindest bemerkte schon Management-Guru Peter Drucker vor langer Zeit hierzu: «Jedes ungelöste gesellschaftliche oder globale Problem ist eigentlich nichts anderes als eine grosse unentdeckte Marktchance.»

Ansätze für positive Lösungsbeiträge von Unternehmen zur Bewältigung der grossen Nachhaltigkeitsherausforderungen finden sich in allen Bereichen der Wirtschaft. Im Lebensmittelbereich finden sie sich in der Entwicklung gesunder Ernährungs- und Lebensweisen in den hoch entwickelten Ländern sowie der Schaffung erschwinglicher Nahrung und Zugang zu sauberem Wasser in den Entwicklungsländern. Es geht um die Entwicklung einer nachhaltigen Energieversorgung, welche weder unverantwortliche Klimarisiken noch unkalkulierbare gesellschaftliche Risiken und langfristige wirtschaftliche Belastungen in Kauf nimmt. Es geht um die Entwicklung intelligenter, vernetzter und geteilter Mobilitätssysteme für urbane Zentren. Und im Finanzbereich geht es um die Umlenkung der Finanz- und Investitionsströme in Richtung Energieeffizienz und erneuerbare Energien, öffentliche Infrastrukturen, nachhaltige Landwirtschaft, Ressourcenschutz und öffentliche Gesundheit. Die Herausforderungen sind bedeutend und bedürfen nicht nur anderer Geschäftsmodelle, sondern vermehrt auch kollaborativer und transformativer Strategien, welche Lieferketten und Sektoren übergreifen, aber auch private, öffentliche und zivilgesellschaftliche Akteure integrieren.

Eine solche Perspektive echter unternehmerischer Nachhaltigkeit zeigt sich heute in Grossunternehmen erst in Ansätzen und in Teilbereichen. Sie zeigt sich darin, dass heute Unternehmen wie z. B. Ikea anstreben, «People & Planet Positive» zu werden, und ihre

Kompetenzen u. a. dafür einsetzen, dass günstige, leicht erstellbare Bauten für Flüchtlinge – in Kooperation mit dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen – rasch zur Verfügung gestellt werden können. Sie zeigt sich noch stärker darin, dass z. B. die SV Group in Zusammenarbeit mit dem WWF und dem Schweizer Tierschutz klimafreundliche und artgerechte Ernährung sehr erfolgreich in den Kern ihres Angebots für Personalrestaurants integriert.

Echte unternehmerische Nachhaltigkeit zeigt sich deutlicher im boomenden Bereich von Start-ups und bei Social Businesses. Sozialunternehmer treten an, um ein soziales oder ökologisches Unternehmensziel zu verfolgen, tun dies aber mit dem Ziel, sich mittelfristig selber zu finanzieren. In der Schweiz kann hier auf bereits arrivierte Social Businesses wie Mobility Car Sharing oder die Taschenfirma Freitag verwiesen werden. Aber auch ein Blick in die Unternehmensgeschichte zeigt, dass grosse börsenkotierte Firmen wie Nestlé und Unilever entstanden sind, weil sich ihre Gründer Henri Nestlé und die Gebrüder Lever aufmachten, bedeutende soziale Probleme ihrer Zeit zu lösen, die Kleinkindersterblichkeit in Deutschland und der Schweiz sowie die unhaltbaren hygienischen Verhältnisse im viktorianischen England. Dies verweist darauf, dass «echte unternehmerische Nachhaltigkeit» vielleicht gar keine so neue Idee ist, dass aber eine Besinnung auf den tieferen Zweck des Wirtschaftens guttäte.

Laudatio für Stephan Schmidheiny

Gehalten von Hans-Rudolf Merz, alt Bundesrat, Herisau

Bei einer Laudatio muss man aufpassen, dass daraus kein Nekrolog wird. Ihre Verdienste begleiten Ehrenpreisträger dereinst wohl ins Grab, aber bei der Verleihung leben sie ja zum Glück noch. Wer tot ist, hat keine Perspektive mehr. Ehrungen wie die heutige sind deshalb nur Zwischenhalte. Sie verraten Anerkennung durch die Mitgehenden.

Preisverleihungen gehören heute ja zum Alltag. Trotzdem: Preisträger kann lange nicht jedermann werden. Die Kehrtwende eines Saulus, der zum Paulus wird, mag je nachdem bewundernde Zustimmung für seinen Mut oder Ablehnung für seinen frommen Dreh ernten. Ein Preisträger wird aus ihm aber nicht. In keiner Fakultät. Auch ein Gewaltherrscher wird kein Preisträger. Ihm mangelt die Ehrfurcht vor dem Humanen und es gebricht ihm vor allem an Selbstkritik und moralischer Orientierung. Es gibt aber auch keine Preisträger des leichten Gepäcks, keine solchen, denen das Manna vom Himmel fällt oder wo – wie es der treffliche Rilke dichtete – Gott einfach aus seinem Hinterhalt stürzt.

Ein Preisträger muss seiner verliehenen Anerkennung in erster Linie würdig sein. Er muss diese gewissermassen verkörpern. In Wort und Tat. In einem grossen Ganzen. Die Frage nach Breite oder Tiefe von Intellekt und Erleben der Persönlichkeit ist nicht ausschlaggebend. Man kann als Entwickler des Tunnelrastermikroskops den Nobelpreis erhalten (wie Heinrich Rohrer), als literarischer Universalgeist (wie Friedrich Dürrenmatt) aber auch nicht.

Immerhin: Wer Flugzeuge pilotiert, Bachfugen spielt, Latein konversiert, Messgeräte versteht, Naturgesetze nachvollzieht, Seneca, Rousseau, Röpke und Konsorten verinnerlicht und so weiter, wie Stephan Schmidheiny, der gehört zu den im Erlebenshorizont er-



Laudator alt Bundesrat Hans-Rudolf Merz

weiterten Persönlichkeiten. Solchen Menschen ist das Dasein aber in der Regel kein behaglicher Spaziergang, wie man meinen mag. In seinem Rückblick sagte Goethe, sein Leben sei das ewige Wälzen eines Steines gewesen, der immer von Neuem gehoben sein wolle. Er brachte damit zum Ausdruck, was viele grosse Geister erfahren.

Nach psychologischem Gemeinverstehen bleibt der Kern einer Persönlichkeit über das Leben recht konstant. Der Mensch ist, was er denkt. Freilich kann sich das Denken in der Hülle von Werten und Überzeugungen im Lauf der Zeit umständehalber modifizieren. Aber man darf es mit Schillers Wallenstein halten, der sagte: «Habe ich des Menschen Kern erst untersucht, so weiss ich auch sein Handeln-Wollen.» Martin Luther umschrieb in seiner «Freiheit eines Christenmenschen» den Kern nach seiner Vorstellung: Gute fromme

Werke – ohne Komma zwischen gut und fromm! – machten nicht den frommen Mann, sondern ein guter frommer Mann mache gute fromme Werke.

Ehrenwertes Handeln ist also – verallgemeinernd – keine Einmaltat, sondern ein Kontinuum; es ist der rote Faden, es ist das geistig-moralische Material, mit dem die Persönlichkeit lebenslang webt.

Stephan Schmidheiny hat materiellen Reichtum erworben und ihn gemehrt. Im Rückblick auf die Vita von zu seiner Zeit bejubelten Leadern zeigt sich, was mit Reichtum allerhand Fahrlässiges geschehen kann. So hätte auch er auf dem Papier zum Beispiel ein Kandidat für das süsse Leben sein können, etwa nach dem Muster von Fellinis Film «La dolce vita», dessen Inhalt sich in den Sechzigerjahren, just zur Zeit seines Studiums, gesellschaftlich abspielte. Doch ganz im Gegenteil: Die Versuchung der Achtundsechzigerbewegung mit ihren verhüllten Zügen zur Anarchie entfachte in ihm erst recht jene liberalen und ethischen Kräfte, die er zeitlebens allenthalben einsetzte.

Liberalismus ist gängig definiert. Es ist die politische und gesellschaftliche Idee einer freiheitlichen Ordnung. Im Zentrum des Liberalismus steht der Mensch. Der Staat soll dessen Freiheiten sichern und verteidigen. Er soll ihn zur Selbstbestimmung befähigen und ihm Wahlmöglichkeiten bieten. Er soll Sicherheit garantieren, nicht aber individuelles Glück. Historische und gesellschaftliche Erfahrungen erfordern es indessen, die beglückende Unbändigkeit des Liberalismus durch Tugenden zu begleiten. Die Eigenverantwortung, die Toleranz, das Augenmass und die Fortschrittlichkeit sind zuvorderst zu nennen. Dazu gesellen sich das Verstehen des wechselwirkenden Spiels zwischen Freiheit und Verantwortung einerseits sowie Risiko und Sicherheit anderseits.

Stephan Schmidheiny war sich dieser Zusammenhänge seit je bewusst. An einem Symposium 1986, also vor mehr als 30 Jahren, bekannte er: «Freiheit darf nicht pervertiert werden. Sie steht vielmehr Hand in Hand mit der Verantwortung.» Und er fügte bei: «Verantwortung muss auch Risiko zulassen, manchmal sogar Unsicherheit.» Verantwortung für etwas zu tragen, das sich weder verändern noch

bewegen darf, das ist eine Art «custodia simplex», um nicht zu sagen Gralshüterschaft. Es gibt aber eben keinen stabilen Zustand. Deshalb lebt der Unternehmer exemplarisch nicht nur mit der Verantwortung, sondern auch mit dem Risiko.

Stephan Schmidheiny hätte Geistlicher, Ingenieur, Naturforscher, Philosoph oder Schriftsteller werden können. Aber Politiker? Ich weiss nicht, bei der zermürenden Geduld, welche einem in der demokratischen Welt das Leben manchmal erschwert. Aber bref: Er wurde Unternehmer.

Ein Unternehmer ist eine Persönlichkeit, die mit Verstand und Imagination, unter Einsatz von persönlichem Eigentum im Zeichen von Fortüne und Risiko Nutzen für die Mitmenschen als Arbeitskräfte oder als Konsumenten schafft, aufrechterhält und weiterentwickelt.

Den Satz müsste man zweimal hören, denn er beinhaltet eine etwas überladene technomorphe Definition. Man findet sie so vermutlich kaum im Lehrbuch der Betriebswirtschaft. Aber das macht nichts. Die Betriebswirtschaft sagt viel über gute Unternehmensführung. Über Instrumente dazu. Aber den wahren Unternehmer mit seiner Intuition und Empathie vermag sie eben kaum vollständig zu erfassen. Stephan Schmidheiny's Werdegang ist dazu exemplarisch. Er hat ja nicht Ökonomie studiert und ist weder mit der doppelten Buchhaltung noch mit einem Harvard-Zertifikat ins Berufsleben eingetreten.

Stephan Schmidheiny hat Mitte der Siebzigerjahre in Niederurnen dennoch als Manager angefangen. Es ereignete sich in jenen Tagen im Glarnerland gerade ein leichtes Erdbeben. Mit seinen erst gut 28 Altersjahren erschien der neue Chef dazumal in der Aussensicht zwar etwas frühreif. In seinem Denken war er aber bereits erstaunlich konsistent und im Handeln wirkte er souple. Verantwortung tragen hiess zu Beginn seines Werdegangs vor allem, das damals gängige Stakeholder-Prinzip anzuwenden, also auf die sogenannten Player rund um das Unternehmen Bedacht zu nehmen. Noch heute gilt: Ein Unternehmen muss ausbalanciert sein. Einem Unternehmer, der sich diese Überzeugung zu eigen macht, erschliessen sich die Führungsinstrumente leicht. Ihm jedenfalls gelang es auf Anhieb.

Stephan Schmidheiny hat die ihm von seinem Vater übertragene Bürde der Verantwortung für die weltweiten Eternitbeteiligungen alsbald in fassliche, handhabbare regionale Einheiten umgeschichtet. Es galt, das Kleine im Grossen und das Grosse im Kleinen zu sehen. Er bündelte eine gänzlich föderale, äusserst effiziente Struktur mit wenigen, markanten unternehmerischen Leitsätzen zu einer Verfassung für alle seine Unternehmen und alle Beteiligungen. Es gab nie eine Konzernzentrale, kein Verwaltungshochhaus. Die Welt der Konzerne horchte auf. Kann das gut gehen? fragte das Establishment von Zürich bis Brüssel.

Ja, es ging gut. Stephan Schmidheiny erbrachte die Antwort mit dem pekuniären und ideellen Erfolg seines Konglomerats. Er wurde ein gefragter Wirtschaftskapitän, denn er erwies sich als ein Mann mit sicherem Blick für das Machbare. Er beherrschte das Navigieren durch Wogen und Seegänge, um in der Kapitänssprache zu bleiben. Die Schweizer Uhrenindustrie verdankt ihm zum Beispiel eine gelungene Kapumschiffung ohne Leck und Mastbruch, mit sicherem Kompass bei stürmischem Wind.

Als nächstes folgte der Schritt zur Industriearchitektur. Er selber verwendet diesen Ausdruck für das firmen-, technologie- und eigentumsüberschreitende Zusammenführen von Unternehmen und sogar von Branchen. Das ist schon sehr hohe Schule des Unternehmertums. Er übte sie in fast müheloser Überlegenheit aus. Das heisst aber freilich nicht, dass er etwa unfehlbar wurde. Es ist ihm auch nicht immer alles auf Anhieb gelungen. Aber in der Art und Weise, wie er Rückschläge oder Tücken behebt, zeigt sich eben der Meister.

Wie zur Unfallprävention brachte Stephan Schmidheiny auch unternehmerische Maximen ins Spiel wie jene, die Finger von Märkten und Technologien zu lassen, die man nicht versteht, oder jene, sich fair und ohne Monopolrenten im Wettbewerb zu bewegen, oder jene, Trickereien durch Berechenbarkeit zu bekämpfen. Er unterlegte diese Maximen durch Förderung von Forschungen und durch Weiterbildungsoffensiven. Er sorgte – beispielhaft – für die Zusammenführung und Stärkung der Managementschulen IMEDE und IMI zum IMD – International Institute for Management Development im arc lémanique.

Auf dem Höhepunkt des Wirkens überschritt Stephan Schmidheiny durch die Anmahnung des Kurswechsels hin zu globalen Perspektiven für das nachhaltige Wirtschaften Grenzen und Konventionen. Er führte im Business Council for Sustainable Development ganz unterschiedliche Nationalitäten, Kulturen und unternehmerische Erfahrungen im Business zusammen. Die Mitgliederliste liest sich noch heute wie ein «Who's who» weltweiter Wirtschaftseliten. Stephan Schmidheiny war befeuert vom Geist der Verantwortung. Einmal mehr: Verantwortung. Einmal mehr das Wälzen des Goetheschen Steines.

Im angestammten Baustoffgeschäft erbte Stephan Schmidheiny nolens volens die Asbestproblematik. Sie ertrug von Anfang an kein kontemplatives Aussitzen, wie manche Stoiker in seiner Umgebung suggerierten. Es galt, gegen ein bisher harmlos nützliches und praktisch verwendbares Produkt in einer behäbig gewordenen Branche im Geiste einer Revolution anzutreten. Hiezu mussten lang erworbene Werte vernichtet, Ersatzmaterialien gesucht und Menschen in verändertem Umfeld in der Arbeitswelt gehalten werden.

In der Abweigerung der italienischen Justiz, diesen Umbau als epochalen Prozess anzuerkennen, liegt eine fatale Tragik. Stephan Schmidheiny hat das getan, was er tun musste aufgrund dessen, was er wusste. Das ist ein geradezu klassisches Beispiel des kantischen kategorischen Imperativs. Der gute Wille, ungeachtet des eigenen Nutzens oder Schadens, soll aus dem Sittengesetz abgeleitet sein, und hieraus soll die Pflicht folgen. Solchermassen auch im römischen Recht umhülltes Prinzip müsste – gerade in Rom – der Justiz den Weg zur Gerechtigkeit frei halten. Tut es aber nicht.

Einen weiteren Wesenszug Stephan Schmidheiny's darf man gestrost philanthropes Schöpfen nennen, beide Begriffe, philanthrop und Schöpfen in Abgrenzung zum Sponsoring, aber auch zum Mäzenatentum. Maecenas, von dem das Wort hergeleitet ist, war der Gönner von Vergil (70 – 19 v. Chr.), dem Sänger und Dichter der *Bucolica* und der *Aeneis*. Stephan Schmidheiny hat Vergil im Lateinunterricht kennen gelernt, Maecenas ist ihm wahrscheinlich verborgen geblieben. Darum ist er auch kein Mäzen geworden wie etwa die Austria

Casino AG, die Brauerei Schrempf oder die Bank Austria, die alle schon mit dem österreichischen Mäzenas-Preis bedacht worden sind.

Nein, es begann 1984, vor über dreissig Jahren, mit der Gründung der originellen Fundes-Stiftung. Zum Präsidenten erkor Stephan Schmidheiny den panamesischen Erzbischof McGrath, einen eindrücklichen Jesuiten mit der äusseren Gestalt eines Curd Jürgens. Verwundertem Stirnerunzeln zu dieser Wahl hielt er die zeitenüberdauernde Institution der katholischen Kirche als Garant für Nachhaltigkeit entgegen. Scherzhaft: Aeternitas pro Eternitatem!

Begünstigte waren viele hundert nach eigenverantwortlichem Leben strebende, beruflich fähige, aber halt minderbegüterte Menschen. Der Stifter blieb den Bürgschaftsnehmern unbekannt, es ging ihm nicht um die Erhöhung seines Ich-Wertes, sondern um eine sinnvolle Hilfe zur Selbsthilfe. Diese Gründung war ein Anfang. Sie war das Aufgehen einer Knospe aus dem Geist eines zutiefst humanen, freiheitlichen Menschenbildes. Was sich daraus entwickelte – sei es das hingebungsvolle Mitwirken an der Rio-Erklärung 1992, sei es die Gründung der Avina Stiftung –, ist bis heute das unverzagte Wirken einer verantwortungsbewussten Persönlichkeit. Stephan Schmidheiny ist ein verdienter Ehrenpreisträger.

Dankesrede des Geehrten

Dr. Stephan Schmidheiny

Ich danke dem Stiftungsrat der Stiftung Freiheit & Verantwortung für die Verleihung dieser Ehrenurkunde. Sie wählen nach den Worten von Präsident Pfister die Kandidaten für eine Auszeichnung sorgfältig und unparteiisch aus. Es freut mich, dass Robert Nef in Ihrem Gremium mein Fürsprecher war – ein Mann, der für tiefgründige Analysen und unbestechlich klares Denken bekannt ist, womit meine Wahl wohl kein Zufallstreffer war.

Ich bedanke mich bei Herrn Prof. Dr. Thomas Dyllick für die grosszügige Würdigung meines Wirkens. Danke, dass Sie die Öko-Effizienz ins Zentrum Ihrer Überlegungen gestellt haben. In meiner eigenen Einschätzung halte ich die Prägung dieses Begriffs und die Definition des zugrundeliegenden Programms – neben der konsequenten Elimination von Asbest aus dem Eternit-Geschäft – für die wichtigste Leistung in meinem beruflichen Leben.

Von alt Bundesrat Dr. Hans-Rudolf Merz habe ich nicht erst heute Abend – ex post – Anerkennung erhalten. Uns verbindet eine fast zwanzigjährige schöne, produktive, eine im besten Sinn symbiotische Weg-Gefährtenschaft. Dafür danke ich Dir. Ich habe aus dieser Zusammenarbeit viele wesentliche Impulse und Unterstützung erhalten.

Wie es am heutigen Anlass wohl erwartet wird, haben die Vorredner vor allem die schöne Seite der Medaille beschrieben. Zum Glück muss der Geehrte sich nicht rechtfertigen, muss nicht begründen, dass und warum und inwiefern die Ehrung angebracht, ja verdient sei. Das haben andere diskutiert und entschieden. Ich darf mir aber sehr wohl einige Gedanken dazu machen.

Wenn ich auf meine *vita activa* zurückblicke und über Gelungenes und anderes nachdenke, so ist das wie mit dem vielzitierten Glas, das halbvoll oder halbleer ist, je nachdem, wie man es anschauen will.



Die feierliche Übergabe der Ehrenurkunde

Vieles ist gelungen, oft und übers Ganze gesehen besser, grösser und vollständiger, als ich es mir in jungen Jahren hätte vorstellen können. Man ist gern bereit, den Erfolg dem eigenen Genie und Einsatz zuzuschreiben, ganz nach dem Spruch des deutschen Generalfeldmarschalls Graf von Moltke, der sagte: «Glück hat doch zumeist wohl nur der Tüchtige.» Leicht geht man als Erfolgreicher über die glücklichen Umstände, über die Gunst des Schicksals und ihren wesentlichen Anteil am Erfolg hinweg, so, als ob das Glück nicht eine zentrale Dimension in jedem erfolgreichen Leben wäre.

Vieles ist in diesem Leben aber auch danebengegangen, gescheitert, bisweilen spektakulärer, als ich es begründen konnte. Das waren die schmerzhaftesten Misserfolge: wenn ich auch im Rückblick nicht gescheitert geworden war und unter gleichen Umständen dasselbe wieder getan hätte. Wertvoller waren diejenigen Verluste, die

man wenigstens aufs Konto Lehrgeld buchen konnte, in der Hoffnung, sie würden helfen zu vermeiden, dass sich die gleichen Fehler wiederholen.

In meiner jetzigen Lebensphase, in der *vita contemplativa*, sind Erfolge und Misserfolge nicht mehr so wichtig. Die Geschichte des eigenen Lebens verschmilzt die einzelnen Erfahrungen in einen Weg, der manchmal leicht, oft aber auch anspruchsvoll und beschwerlich war.

Wir Menschen haben zum Glück, neben zahlreichen «Konstruktionsfehlern», auch einige wirklich positive Eigenschaften. Eine davon ist, dass wir uns gut und gerne an das Schöne und Positive erinnern und gleichzeitig Mühsal und Scheitern leicht vergessen können. Wenn wir älter werden, wenn Erinnerungen einen breiteren Raum einzunehmen beginnen als Zukunftserwartungen, ist diese gute Eigenschaft ein wichtiger Beitrag zur Lebensqualität.

Ich habe zeitlebens mit meinen Gedanken in der Zukunft gelebt. Als Unternehmer mit langfristigen Investitionen und ganz ausgeprägt als Vorkämpfer für die Nachhaltigkeit, wo es ja eigentlich immer um die Interessen zukünftiger Generationen geht. Ich habe in diesem Zusammenhang immer wieder die fundamentale Bedeutung des Zeithorizontes unterstrichen: Wenn wir nur an morgen denken, ist Nachhaltigkeit bedeutungslos. Wenn wir aber die Generation unserer Kinder und Enkel mit einbeziehen, dann braucht die Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften kaum mehr begründet zu werden.

Im Geiste empfundener Verantwortung habe ich mich für das Gemeinwohl interessiert und engagiert. Ich war stets überzeugt, dass es zu meinem eigenen Vorteil gereicht, wenn ich einen Beitrag zu einem geordnet funktionierenden Gemeinwesen leiste. Ganz einfach gesagt: In einer gut funktionierenden Gesellschaft lässt sich besser wirtschaften.

Aus dieser Grundhaltung, die stark von meiner Herkunft und Erziehung geprägt ist, entstand mein philanthropisches Engagement. Der Aufbau meiner Avina Stiftung in Lateinamerika und die Zusammenarbeit mit Menschen aus allen Bereichen der Gesellschaft waren ebenso faszinierend und lehrreich wie die unternehmerische Aufgabe in der Wirtschaft.

Nun, in Anbetracht der Endlichkeit des Lebens und damit eines verkürzten Zeithorizonts, vor dem auch die «persönliche Nachhaltigkeit» nicht mehr im Zentrum steht, darf ich mehr für mich und mehr im Hier und Heute leben. Eine neue, eine wundervolle Erfahrung, zu dem mir meine Frau Viktoria in den sechs Jahren unseres gemeinsamen Lebens viel geholfen hat. Ich danke Dir sehr herzlich.

Eines der prägenden Erlebnisse in meinem Leben war «Das grosse Welttheater» von Calderón de la Barca in Einsiedeln. Es geht um die Deutung des Lebens als Theaterspiel, in dem die Rollen nach dem Zufallsprinzip verteilt werden. Am Tag des Jüngsten Gerichts ist es unwesentlich, ob man König oder Bettler, Banquier oder Philosoph war. Einzig entscheidend ist, dass man die Rolle gut gespielt hat, die einem zugeteilt worden war.

Der Versuch, mir selber treu zu sein, war das Fundament meines Lebensplans. Dieses Leitmotiv hat mir auch in Zeiten von Kritik und Anfechtung, von denen es in meinem Leben etliche gab, gut gedient.

Ein väterlicher Freund hat mir einmal den Ratschlag gegeben: Lebe und handle so, dass du jeden Morgen dem Kerl, der dich beim Rasieren betrachtet, offen und zuversichtlich in die Augen schauen kannst. Diesen Weg immer wieder aufs Neue zu suchen und mutig zu gehen – trotz Anfechtungen: Das sah ich als die mir aufgetragene Lebensaufgabe.

Der heutige Anlass, die Auszeichnung, die mir zuteil wird, nehme ich denn auch gerne als Zeichen entgegen, dass ich aus der Sicht von Menschen, die sich für Freiheit und Verantwortung engagieren, die mir zugeteilte Rolle im grossen Welttheater einigermaßen gut gespielt habe.

Nicht der materielle Erfolg ist der Lohn in der Rückschau auf das gelebte Leben, sondern das gute Gefühl, es versucht zu haben, die gestellten Aufgaben nach bestem Wissen und Gewissen gelöst zu haben.

Ich bedanke mich bei der Stiftung Freiheit & Verantwortung für diese wunderschöne Feier mit der schönen Musik. Ich bedanke mich für die schönen Worte an meine Adresse und ich freue mich sehr über ein Wiedersehen mit vielen Freunden, die ich zum Teil seit vielen Jahren nicht mehr gesehen habe. Danke.

Dank und Schlusswort

alt Ständerätin Vreni Spoerry, Horgen

Mir fällt die Aufgabe zu, im Namen der Stiftung Freiheit & Verantwortung zu danken. Zuerst danke ich Ihnen allen, die unserer Einladung gefolgt sind, um der Ehrung von Dr. Dr. h. c. Stephan Schmidheiny beizuwohnen. Ein grosser Dank gebührt der Camerata Academica für ihre eindrücklichen Musikbeiträge. Sie haben die Feierlichkeit des Anlasses unterstrichen. Ferner geht mein Dank an die Referenten, welche den Festakt mit ihren Beiträgen bereicherten: Herrn Professor Dr. Thomas Dyllick von der Universität St. Gallen, der die von Stephan Schmidheiny auf beispiellose Weise verinnerlichte Nachhaltigkeit im Unternehmertum verdeutlichte. Herrn Bundesrat Dr. Hans-Rudolf Merz danke ich – sicher im Namen von Ihnen allen – für die eindrucksvolle Laudatio, mit welcher er Stephan Schmidheiny treffend ehrte. Ein herzliches Dankeschön geht aber auch an den Präsidenten des Stiftungsrates von «Freiheit & Verantwortung», Herr Dr. Hans Peter Pfister, und ebenfalls an den Geschäftsführer, Herr Josef Kümin, welche die Vorbereitungen dieses Anlasses mittragen und umsichtig begleiteten. Einen ganz speziellen Dank richte ich an Herrn Robert Nef, den Vizepräsidenten der Stiftung. Er hatte die Idee für diese Ehrung. Er überzeugte den Stiftungsrat von seinen Überlegungen. Dies war allerdings nicht schwierig. Die weiteren Arbeiten bei der Vorbereitung des Anlasses, welche er erledigte, waren anspruchsvoller.

Damit komme ich zur Person des Geehrten, Herrn Dr. Dr. h. c. Stephan Schmidheiny. Stephan Schmidheiny hat als Unternehmer und Pionier Industriegeschichte geschrieben. Als Erbe der Schweizerischen Eternit-Gruppe begann er im Jahr 1976, also sehr jung, den Ausstieg aus der Asbestverarbeitung voranzutreiben. Später spielte er eine führende Rolle in der Rettung der schweizerischen Uhrenindustrie und baute in Lateinamerika eine Industriegruppe auf. Stephan Schmidheiny war Berater der UNO und der OECD. Er gründete den World Business Council for Sustainable Development und



Schlussworte von alt Ständerätin Vreni Spoerry

schuf zahlreiche Organisationen, welche Nachhaltigkeit fördern. Stephan Schmidheiny ist eine international hervorragend vernetzte Persönlichkeit, die früh die politisch wichtige Dimension einer weltweit auf die Umwelt abgestimmten Wirtschaftsentwicklung erkannte. Damit nicht genug, entwickelte sich Stephan Schmidheiny zum weltweit anerkannten Philanthropen.

Es ist eine bittere Ironie des Schicksals, dass diese herausragende Persönlichkeit in Italien für angeblich persönliche Versäumnisse bei der Eternit-Produktion und deren gesundheitli-

chen Folgen jahrelang verfolgt und gerichtet wurde. Dabei hat sich Stephan Schmidheiny kurz nach dem Antritt der Gesamtleitung der Schweizerischen Eternit-Gruppe für ein Innovationsprogramm zur Entwicklung asbestfreier Produkte entschieden. 1981 gab er den Ausstieg aus der Asbestverarbeitung öffentlich bekannt. Bereits ab 1984 wurde ein Grossteil der Eternit-Produktion asbestfrei hergestellt. Stephan Schmidheiny war damit der Konkurrenz und insbesondere den meisten staatlichen Vorschriften weit voraus. In der Schweiz wurde die Asbestverarbeitung erst im Jahr 1990 verboten. In vielen Ländern der EU und vor allem in Italien, das sich bei der Diffamierung von Stephan Schmidheiny unrühmlich hervortat, erfolgte ein Verbot erst Jahre später.

Es ist daher angebracht, Stephan Schmidheiny für seinen Weitblick und für seinen Mut – auch gegenüber seinem eigenen, charismatischen, ebenso dominanten wie charmanten Vater Max – ganz herzlich zu danken. Wir wünschen Ihnen und Ihrer Frau in der Zukunft friedliche und beschauliche Jahre, in denen Sie mit Genugtuung auf all das von Ihnen Geleistete zurückblicken können.



*Margrit und Rudolf
Stüssi im Gespräch*

*Eine weitere, launige
Runde beim Apéro:
Peter und Evelyn
Braun, Daniela Merz,
Monique Bär und Lynn
Blattmann (v. l. n. r.)*



*Die Stiftungsgründer
lic. phil. Josef F. Kümmin
und Dr. iur. Alexander
Wili (von links)*

*Dr. iur. Alexander
Wili in charmanter
Begleitung seiner
Enkelin Eva Wenger*



*Ein Blick auf die
geladenen Gäste
im Lichthof der
Universität Zürich*

*Pfr. Peter Ruch mit
Bekannten aus seiner
Pfarrgemeinde
Küssnacht*



Leadership für eine nachhaltigere Welt

Prof. Dr. Ernst A. Brugger

Als Gastbeitrag offeriert Ihnen Prof. Dr. Ernst A. Brugger einen Einblick in das Wirken von Stephan Schmidheiny zugunsten einer nachhaltigeren Welt. Der Artikel entstand kurz nach der Ehrung und «vor Ort», nämlich anlässlich eines Aufenthaltes in Costa Rica und Nicaragua. Umso eindrücklicher lässt Prof. Brugger die letzten 25 Jahre Impact in Südamerika an unserem geistigen Auge vorüberziehen.

«Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.» Victor Hugo hatte mit dieser Aussage Recht. Und STS – wie Stephan Schmidheiny im engeren Kreise genannt wird – lebte dieselbe visionäre Kraft für die Idee einer nachhaltigeren Weltentwicklung. Sein Engagement als Vertreter der weltweiten Wirtschaft in Rio 1992 (UN-Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung) wurde zum brandhellen Kristallisationspunkt mit Chancen und Risiken!

Welche Botschaft sollte man aus unternehmerischer Sicht erarbeiten, die wirklich zukunftsbildend und glaubwürdig werden konnte? Wie konnte man die übliche Rhetorik der Wirtschaftsverbände vermeiden, ohne diese zu Gegnern zu machen? Wie würde das dicke Netz der internationalen Umwelt- und Entwicklungspolitik auf diese unübliche privatwirtschaftliche Stimme reagieren? Wie sollte die normalerweise scharfe Kritik von starken NGOs gegenüber der Unternehmerwelt präventiv aufgenommen und zu überzeugenden Argumenten verdichtet werden?

Die Antwort von STS war einfach – und genial: Er identifizierte rund 50 Unternehmensführer aus allen Weltregionen und wichtigen Branchen, besuchte sie persönlich und bildete so einen Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Alle Mitglieder verpflichteten sich persönlich zum Engagement für eine ehrliche und deshalb eher kritische Problemanalyse, für eine gemeinsame Zielsetzung und für einen Aktionsplan. Im Kern: persönliches Engagement! Eine Art Unternehmer-Werkstatt mit hoher Potenz – wirtschaftlich,

ökologisch, gesellschaftlich, institutionell. Ein weltumspannendes Netzwerk entfaltete sich mit bestem Know-how für Zukunftsthemen wie den Zusammenhang zwischen Ökoeffizienz und Wettbewerbsfähigkeit dank Innovationskraft im globalen Wettbewerb.

Diese auf echter Leadership basierende Lösung begeisterte mich. Ich konnte mit voller Kraft mitwirken im kleinen und sehr engagierten Team von STS. Zentral wichtig wurden nicht nur die Diskussionen innerhalb des Council, sondern auch jene mit den besten Köpfen seitens NGOs, Wissenschaft, internationalen Umwelt- und Entwicklungsorganisationen. Wichtige Erkenntnisse und zusätzliche Motivation für innovative Strategien entstanden aus diesen tiefeschürfenden Gesprächen. Zur Illustration die beeindruckenden Debatten mit: Claude Martin (damals Exekutivdirektor des WWF International), Jonathan Lash (damals Chef des World Resources Institute), Prof. Ernst von Weizsäcker (die europäische wissenschaftliche Eminenz), Yolanda Kakabadse als eine der führenden NGO-Stimmen der Dritten Welt. Diese profunden Dialoge waren «die Hefe im Teig»: Neue und provozierende Fragen kamen auf den Tisch, übliche Antworten fielen dafür vom Tisch. Zusammenhänge wurden neu erkannt. Besonders die enge Wechselwirkung zwischen ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Entwicklung für unterschiedlich entwickelte Volkswirtschaften wurde vertieft analysiert und ausgewertet.

Der Aufwand war vor, während und nach der Konferenz enorm: zeitlich, intellektuell, taktisch. Aber war es überhaupt «Aufwand»? Für STS und mich und alle im Team war es eine Investition in unser Wissen, in unser Verständnis der längerfristigen und weltweiten Zusammenhänge, in ein einmaliges Netzwerk, in unsere Kommunikationsfähigkeit. «Changing Course» («Kurswechsel», dt. 1992) und weitere damit zusammenhängende Publikationen bilden das Resultat ab. Der Prozess des offenen, ehrlichen Dialogs im wachsenden Know-how-Netzwerk war jedoch der wirkliche Schlüssel zum Erfolg.

Walk the Talk

Bücher, Artikel und starke Worte bleiben oft ohne Wirkung. Auch beste Gespräche verfliegen oft im Wind. Viele gute Ideen zerbröckeln an mangelndem Willen zur Realisierung.

STS war sich dieser Gefahr von Beginn an bewusst: Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch das Wort alleine, sondern erst durch die Tat, durch Mut zum Risiko, durch Realisierung von innovativen, wegweisenden Projekten.

Zusätzlich zur Transformation seiner eigenen Unternehmungen investierte STS in wegweisende Initiativen. Drei Beispiele zur Illustration:

Ich erinnere mich an unsere Reise mit Hernando de Soto nach Ayacucho, Peru. Gespräche mit den Indioführern, die uns aus ihrer Sicht den Kampf um Eigenständigkeit, Lebensqualität und Eigentum schilderten. Hernando de Soto, Gründer des ILD (Istituto de Libertad y Democracia, Lima), war der führende Analytiker betreffend fehlender Rechte der Indios und der daraus entstehenden negativen Folgen. Als Autor des Bestsellers «El otro Sendero» (The other Path) zeigte er uns die strategische Bedeutung von Eigentumsrechten für eine nachhaltige Entwicklung auf. Und beim Besuch in den «poblaciones juvenes» in Lima die Hintergründe der riesigen urbanen Armut, die Realität der informalen Ökonomie, die in Peru über 50 Prozent aller Beschäftigten betraf. Und er belegte die Wirkung des Zugangs zu rechtswirksamen Eigentumstiteln, zu Mikrokrediten, zu Basisbildung und vielem mehr. Seine Forderung: Integration durch Zugang zu Rechten, Erziehung und Krediten und auf diese Weise Integration der ärmeren Bevölkerung als Strategie für Nachhaltigkeit. Diese Erkenntnis und durchaus umsetzbare Strategie wird von STS seither unterstützt – mit grossen Wirkungen auf weitere ärmere Länder. Niemand wird heute mehr die Bedeutung von verbindlichen Eigentumsrechten und fairem Kreditzugang für die nachhaltige Entwicklung anzweifeln wollen.

In die gleiche Logik einer «Bottom-up»-Entwicklung gehört die Gründung von FUNDES in Lateinamerika Mitte der Achtziger Jahre. Die Förderung von Kleinunternehmen mittels Vergabe von Kleinkrediten und Weiterbildung wurde von der katholischen Kirche mitgetragen. Als erster Geschäftsführer der Stiftung erinnere ich mich an das Gespräch mit Erzbischof Monseñor Marcos McGrath in Panama und sein Engagement für Chancenvielfalt als Voraussetzung für Gerechtigkeit in Lateinamerika. Der Protestant STS und der Katholik



Prof. Dr. Ernst A. Brugger rechts von Dr. Stephan Schmidheiny an einer FUNDES-Veranstaltung 1992

McGrath gaben sich die Hand für eine dynamische Entwicklung von FUNDES, die innert 10 Jahren in 10 Ländern aktiv wurde. Sogar die Weltbank adaptierte das Modell. Nach wie vor entwickelt die Stiftung ihr wichtiges Engagement mit Innovationen erfolgreich weiter.

Die Gründung von ECOS als lateinamerikanischer Investitionsfonds für innovative und nachhaltige Business-Investitionen in Lateinamerika war die logische Folge in der Sustainability-Logik von STS: Mit der Bildung des ersten privaten Sustainability-Equity-Fonds in Lateinamerika investierte er in neuere nachhaltige Technologien im Energie-, Wasser-, Forst- und Agrarbereich. Die Kooperation mit besten Experten und Partnern vor Ort war einer der Schlüssel des Erfolgs.

Walk the talk! Aus Überzeugung hat STS nicht nur in seinen eigenen Unternehmen die Prinzipien einer nachhaltigen Wirtschaft umgesetzt – oder, falls nicht erfolgreich, seine Beteiligung verkauft.



Ein weiteres Bild aus dem frühen Wirken der FUNDES, deren erster Geschäftsführer der Autor, Ernst A. Brugger, war (hier in der Mitte)

Er hat zusätzlich eigenes Risikokapital und seine Erfahrung eingesetzt, um innovative Nachhaltigkeits-Unternehmen neu zu schaffen und zu entwickeln. Dabei war seine Neugier eine starke Triebfeder – aber ebenso das starke Gefühl der Verpflichtung zum eigenen Wort. Mit der Gründung des VIVA Trust und darin eingebunden der früher gegründeten Fundación Avina hat STS einen erheblichen Teil seines Vermögens diesem Engagement für Nachhaltigkeit gewidmet. Im Zentrum steht die Förderung von Pionieren, die ihre eigene Verantwortung durch Projektrealisierung und Engagement leben. Ein konsequenter und deshalb starker Entscheid: STS selber hat letztlich seine eigenen Freiheiten voll für diese lebendige Verantwortung eingesetzt.

Impact: Zwischenbilanz

Wir sind heute rund 25 Jahre nach «Rio»: Wo stehen wir bezüglich einer nachhaltigeren Welt? Wie sieht die Bilanz aus? Wie gross war die Wirkung der Worte und Beschlüsse? Wie haben sich Risiken und Opportunitäten verändert? Wie stark ist heute die unternehmerische Stimme im Chor der Meinungsbildner und Entscheidungsträger?

Es fällt relativ einfach, ein skeptisches Bild zu malen. Der regelmässig beurteilte Erreichungsgrad der SDGs (Sustainable Development Goals) der UNO zeigt den im Durchschnitt langsamen Fortschritt. Ein professionelles IMPACT-Monitoring besteht erst zum kleineren Teil. Dies schafft Unsicherheiten und einen Überhang an Zweifeln gegenüber konkreten Prioritäten. Kritik ist angebracht und nötig, aber gleichzeitig zu einfach, falls daraus nicht neues Engagement für mehr Wirkung (Impact) entsteht.

Wichtiger sind mir deshalb die positiven Signale:

- Fast alle Business-Schools der Welt führen heute Nachhaltigkeits-Kurse, -Diplome und -Weiterbildungsangebote. 1992 war davon praktisch nichts vorhanden. INCAE in Costa Rica hat sich mit dem «Centro latinoamericana para la competitividad y el desarrollo sostenible» mit Unterstützung von STS zum führenden Institut für Lateinamerika entwickelt.
- Im Finanzmarkt sind innovative Angebote von hoher Professionalität entstanden, sowohl im Vermögensverwaltungsgeschäft als auch in der Risikobeurteilung von Krediten und vor allem im Versicherungsgeschäft.
- Der vor 25 Jahren pionierartige Mikrobusiness-Ansatz für ärmere Bevölkerungsschichten insbesondere in Entwicklungsländern hat sich dynamisch entwickelt und wesentlich zu einem positiveren sozialen – und durchaus auch ökologischen – Bottom-up-Prozess beigetragen. Die Schweiz ist das weltweit führende Kompetenzzentrum und einer der wichtigsten Finanzierungsmärkte.
- Im Energie- und Mobilitätsbereich verdrängt eine bahnbrechende Innovationswelle mit innovativen und nachhaltigeren Energieträgern und Antriebssystemen die ineffizienten Systeme.

- Im Nahrungsmittelsektor ist eine Dynamik für nachhaltigere Wertschöpfungsketten entstanden, die nicht zuletzt von den zunehmend besser informierten Konsumenten angetrieben wird.
- Fundamentale Veränderungen zugunsten von Nachhaltigkeit geschehen in China und andern grossen «emerging countries»: Die steigenden Kosten der unkontrollierten Urbanisierung führen zu strategischen Entscheidungen zugunsten neuer, nachhaltiger Energie-, Mobilitäts- und Wassersysteme. Kaum erstaunlich, dass damit wiederum die internationale Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Volkswirtschaften gestärkt wird.

Eine der zentralen Fragen für die Zukunft betrifft die tektonisch wirkenden Innovationen der Digitalisierung: Bedeuten sie mehr Chancen oder Risiken für den Pfad der Nachhaltigkeit? Geographische und politische Grenzen dürften langsam an Bedeutung verlieren, die Transparenz und Interaktion wird vervielfacht, Potentiale für Effizienzsteigerungen multiplizieren sich. Aus meiner Sicht wird damit der weltweite und unmittelbare Zugriff zu Information, Wissen und Vernetzung unsere Fähigkeit zum Wandel Richtung Nachhaltigkeit voraussichtlich stärken und beschleunigen. Werden wir diese Chance nutzen?

Klar ist, dass auch in Zukunft die wesentlichste und seltenste, von STS so eindrücklich verkörperte Antriebsfeder für eine nachhaltigere Weltentwicklung zentral sein wird: Weitsichtige, innovative und glaubwürdige Leadership: mit Worten und Taten.

Für Interessierte verweisen wir gerne auf den Dokumentarfilm «Architect of Sustainability», der das von Prof. Dr. E. A. Brugger beschriebene Wirken von Dr. Stephan Schmidheiny in Südamerika eindrücklich visualisiert.

Hier der Link zu diesem Film: <http://www.vivaidea.org/documental>



Dr. Stephan Schmidheiny, a BR Hans-Rudolf Merz, Lisa Meyerhans Sarasin, Prof. Dr. Peter Gomez und Prof. Dr. Thomas Dyllick (vordere Reihe)

Es wurde öfters geschmunzelt und gelacht. Hier Dr. Stephan Schmidheiny und alt Bundesrat Hans-Rudolf Merz



Ökologische Marktwirtschaft als Herausforderung

Rückschau auf ein Gespräch zwischen Dr. Stephan Schmidheiny (STS) und Robert Nef (RN) aus dem Jahr 1988.

RN: Welchen Stellenwert hat für Sie der Umweltschutz?

STS: Ich verwende lieber den Begriff Umweltverantwortung, die Idee des Schutzes allein genügt nicht. Die Bedrohung des ökologischen Gleichgewichts ist eine der grossen Herausforderungen unserer Zeit. Eine neue Umweltverantwortung ist notwendig. Unsere Zukunft hängt wesentlich vom verantwortlichen Umgang mit unserer Umwelt ab. Aus dieser Tatsache gilt es die Konsequenzen zu ziehen.

RN: Ist die Marktwirtschaft in der Lage, die erforderliche Umweltverantwortung wahrzunehmen?

STS: Ich bin davon überzeugt, dass die heute notwendigen Veränderungen und innovativen Prozesse am besten mit marktwirtschaftlichen Mitteln und Kräften gesteuert werden. Umweltverantwortung ist lernbar, und der Markt ermöglicht und bewirkt dieses Lernen, wenn er der Umwelt als einem knappen Gut einen entsprechenden Preis zuschreibt.

RN: Welche Rolle spielt der Staat in diesem Lernprozess?

STS: Die Verantwortung des Staates für den bestmöglichen Schutz der Bürger vor gesundheitlichen Gefahren ist unbestritten. Daraus leitet sich eine staatliche Zuständigkeit für die Bestimmung der Ziele sowie für die Definition der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen im Bereich der Ökologie ab. Abzulehnen ist hingegen der staatliche Regelungs-Perfektionismus, der versucht, über die Rahmenordnung hinaus den Weg zum Ziel mit einer Fülle staatlicher Ge- und Verbote für alles und jedes auszufüllen. Eine uferlose Bürokratisierung,

die am Ende jede Eigenverantwortung erstickt, wäre die Folge. Ich lehne diesen Regulierungs-Perfektionismus des Staates ganz generell ab. Im Umweltbereich ist er aber besonders gefährlich, weil er mittel- und langfristig kontraproduktiv wirkt und die Entstehung von Umweltverantwortung vereitelt.

RN: Kann den die Marktwirtschaft aus sich selbst heraus eine genügend hohe Umweltverantwortung hervorbringen?

STS: Umweltverantwortung entsteht nicht von selbst und bedarf einer disziplinierenden Ordnung. Wesentliche Elemente einer solchen Ordnung sind:

- Der marktwirtschaftliche Preismechanismus
- Rechtliche Verfahrens- und Verhaltensnormen
- Die Anerkennung rechtlicher und sittlicher Normen

Die Verantwortung der Wirtschaft besteht darin, das nach jeweiligem Stand von Wissenschaft und Technik erreichbare Höchstmass an Sicherheit im Bereich von Arbeits- Gesundheits- und Umweltschutz zu verwirklichen. Wer – zu Recht! – mehr Freiheit und weniger Staat fordert, der muss erkennen, dass mehr Freiheit auch mehr Verantwortung bedeutet.

RN: Sie haben von der Verantwortung der Wirtschaft gesprochen. Muss die Wirtschaft die ganze Verantwortung für die Umwelt tragen?

STS: Verantwortung ist etwas Ganzheitliches. Sie darf nicht hin- und hergeschoben werden. Jene Probleme, die im wirtschaftlichen Bereich entstehen, müssen auch dort gelöst werden. Zur Wirtschaft gehören aber nicht nur Arbeitgeber, sondern auch Arbeitnehmer und Konsumenten. Umweltverantwortung fordert den ganzen Bürger, d.h. den Bürger als Mitglied einer Wirtschafts-, einer Staats- und einer Kulturgemeinschaft. Entscheidend ist, dass sich verantwortungs- und vertrauensbildende Massnahmen in allen drei Bereichen nicht gegenseitig behindern, neutralisieren oder aufheben, sondern wechselseitig fördernde Anreize entfalten.

RN: Die Marktwirtschaft vertraut auf die Fähigkeit zur Selbststeuerung komplexer Zusammenhänge. Warum versagt diese Steuerung ausgerechnet im Umweltbereich? Was wäre vorzukehren, um diese Selbststeuerung zu ermöglichen?

STS: Umweltgüter wie Boden, Wasser und Luft hatten einen geringen oder gar keinen angemessenen Preis. Der Markt behandelte sie infolgedessen als «wertlose» Güter, die einen sorglosen und verschwenderischen Umgang zuließen. Erst wenn Umweltgüter entsprechend ihrer Bedeutung als knappe und damit teure Ressourcen wirksam werden, kann der marktwirtschaftliche Preismechanismus in diesem Bereich greifen.

Wenn Umweltressourcen Geld kosten, verbietet sich ihre Verschwendung schon aus marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten. Derjenige, der energie- und umweltressourcensparenden Produktionstechniken und Produkte entwickelt, wird dann kostengünstiger produzieren und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber demjenigen erringen, der dies nicht tut. Die Folge wird eine ökologische Orientierung der Wirtschaft aufgrund marktwirtschaftlicher Gesetzmässigkeiten und ohne übertriebene staatliche Eingriffe sein. Diese Ordnung kann man auch als ökologische Marktwirtschaft bezeichnen.

RN: Der Preismechanismus hat sich – wenn die Voraussetzungen gegeben sind – als entsprechend wirksames Instrument zur Steuerung der Bedürfnisbefriedigung erwiesen. Können dadurch auch Gefahren vermindert und Katastrophen verhindert werden?

STS: Der Preis kann vieles leisten, aber er kann die Risiken einer technischen Zivilisation nicht ausschalten. Eine offene Gesellschaft und eine marktwirtschaftliche Ordnung bergen Risiken und Chancen. Die risikofreie Gesellschaft ist eine Utopie; der Weg zu ihr führt über die Zwangsjacke zivilisatorischer, wissenschaftlicher und politischer Unfreiheit. Unglücksfälle und Schadenereignisse werden übrigens nur dann zur eigentlichen Katastrophe, wenn Krisen keine Lernbereitschaft und damit keine Verhaltensänderung bewirken.

RN: Der Markt ermöglicht und erzwingt bis zu einem gewissen Grad die technische Innovation und das Lernen. Steht dabei nicht der individuelle Nutzen im Vordergrund?

STS: Die Marktwirtschaft garantiert die Rahmenbedingungen, die erforderlich sind, das zu lernen und zu unternehmen, was gleichzeitig von individuellem und gemeinsamem Nutzen ist. Wenn einzelne Beteiligte ihre Umweltverantwortung nicht oder zu wenig wahrnehmen, so geschieht dies unter Verkennung auch der eigenen Interessen. Es gilt, die noch stark vorhandene Abwehrhaltung gegen die Übernahme von Umweltverantwortung zu überwinden und einen Schritt nach vorn zu tun.

RN: Umweltschutz und technischer Fortschritt werden oft als unvereinbar bezeichnet. Gibt es einen Weg aus der technischen «Zivilisationsfalle»?

STS: Wir müssen den technischen Fortschritt in den Dienst der Umweltverantwortung stellen.

Der Geist, der sich nach dem «verlorenen Paradies» zurück sehnt, steht im Widerspruch zu einer zukunftsorientierten Umweltverantwortung. Es kann nicht um die Beschaffung des technischen Fortschritts gehen. Die Wissenschaft kann uns bessere Erkenntnisse verschaffen, die Technik aus dem Bestehenden Besseres machen; Unternehmer und Gesellschaft sollen die Chancen, die ihnen Wissenschaft und Technik bieten, zur Verbesserung der Lebensqualität nutzen. Da die Nachfrage nach Verbesserung der Lebensqualität durch schonenderen Gebrauch der natürlichen Ressourcen und zur Wiederherstellung beschädigter natürlicher Lebensgrundlagen zunimmt, liegt der Produzent solcher Güter und Dienstleistungen nicht nur ökologisch, sondern auch ökonomisch wichtig.

RN: Mit den Stichworten «Ökologische Marktwirtschaft» und «Technik für Mensch und Umwelt» haben Sie die Marschrichtung charakterisiert, die Sie befürworten. Können Sie das, was Sie ablehnen auch kurz zusammenfassen.

STS: Was ich ablehne sind:

- Mehr gesetzliche Normen, welche eine Atmosphäre des Zwangs und des ökologischen Schwarzfahrens provozieren.

- Mehr Bürokratie, welche den Geist der Verantwortung erstickt.
- Mehr staatliche Aufsicht, welche die Unternehmer gerade dort entlastet und enthaftet, wo Eigenverantwortung besonders wichtig wäre.
- Mehr staatliche Umweltschutzausgaben, welche nur nachträgliche Schäden reparieren und das Durchbrechen ökologischer Teufelskreise be- oder verhindern.

RN: Welche Ziele würden Sie einer ökologischen Marktwirtschaft setzen?

STS: Ich möchte von einer Maxime ausgehen, die mir viel bedeutet: «Der Weg ist das Ziel.» In erster Linie gilt es zu verhindern, dass Angst und Panik den Blick für rationale Problemlösungen verstellen. Die Pose der Cassandra ist kein Wegbereiter der Innovation.

Die Marktwirtschaft kann und muss sich der Herausforderung zur Umweltverantwortung umfassend stellen. Die Unternehmer müssen in ihrem eigenen Interesse aus der ökologischen Defensive heraustreten. Was dies konkret bedeutet, müssen die Beteiligten und Betroffenen von Fall zu Fall selber erarbeiten. Die Herausforderungen stellen sich unter wechselnden Umständen immer wieder neu und immer wieder anders.

RN: Können Sie einige Beispiele für mögliche unternehmerische Aktivitäten in eine ökologisch erwünschte Richtung nennen?

STS: Als Unternehmer stellte ich mich der grossen Herausforderung, den gesundheitlich und ökologisch umstrittenen Asbest im Eternit durch eine neu entwickelte Chemiefaser zu ersetzen. Damit habe ich nachhaltige Gesichtspunkte in mein Geschäftskonzept eingebracht, und zwar nicht nur verbal, sondern mit grossen Investitionen und Risiken.

RN: Der «Fall Eternit» ist schon als «Modellfall» und Vorläufer bezeichnet worden. Ist er nicht eher ein «Ausnahmefall»?

STS: Ich hoffe nicht. Was ökonomisch Erfolg hat, braucht nicht zuzätzlich empfohlen zu werden.

RN: Wie beurteilen Sie die Chancen einer ökologischen Marktwirtschaft in der Schweiz?

STS: In der Schweiz bieten Sozialpartnerschaft und Milizsystem optimale Voraussetzungen für kreative und innovative Lösungen jenseits von «weniger Staat» und «weniger Wirtschaft». Entscheidend ist, dass die Bevölkerung einen Grundkonsens findet, über ökologische Ziele und über Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele. Unser Land hat ja eine lange und gefestigte freiheitliche Tradition. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass marktwirtschaftliche Lösungen mit entsprechender Eigenverantwortung des Individuums hierzulande eine bessere politische Chance haben als staatliche Zwangsmassnahmen.

RN: In letzter Zeit mehrten sich die Stimmen, die den fehlenden Preismechanismus bei Umweltgebühren durch Lenkungsabgaben künstlich hervorrufen möchten. Was halten Sie davon?

STS: Ich beurteile den Vorschlag kritisch, möchte aber diesen Weg zu höheren Preisen für knapper werdende Güter nicht zum vorneherein ausschliessen. Lenkungsabgaben können unter Berücksichtigung der spezifischen Preiselastizität von Gütern so erhoben werden, dass sie den Konsumenten schon aus rein wirtschaftlichen Überlegungen zu ökologisch richtigem Verhalten führen.

Eine Einführung von Abgaben im Dienste der «Ökologischen Marktwirtschaft» ist nur unter folgenden Bedingungen zu befürworten:

1. Ihre ökologische Hauptwirkung muss im Verhältnis zu ihren Nebenwirkungen gross sein.
2. Es müssen gleichzeitig andere Abgaben gesenkt oder aufgehoben werden, damit sich die Staatsquote nicht erhöht.
3. Ihre Wirkung auf den Lebenskostenindex muss neutralisiert werden.

RN: Gelegentlich wird das Verhältnis von Umweltschutz und Marktwirtschaft mit folgenden Formeln charakterisiert: «Soviel Umweltschutz wie möglich, soviel Marktwirtschaft wie nötig» bzw. «soviel

Marktwirtschaft wie möglich, und soviel Umweltschutz wie nötig». Welche Formel liegt Ihnen näher?

STS: Die Formeln sind beide überholt. Die beiden Bereiche stehen nicht in einem Kompromissverhältnis. Es geht darum, die Marktwirtschaft als ein langfristig wirksames Mittel für die Wahrnehmung von Umweltverantwortung zu sehen. Im übrigen ist Marktwirtschaft wie die Wirtschaft schlechthin nicht Selbstzweck. Sie soll die materiellen Voraussetzungen für ein menschenwürdiges, sinnvolles Leben schaffen. Dabei stösst sie an natürliche Grenzen des ihr zugrunde liegenden Prinzips, dass der vernünftig verfolgte Eigennutzen nicht zulasten des Gemeinwohls gehen darf. Hinter dem Prinzip des Marktes steht die Idee der freien menschlichen Kommunikation, welche Lernbereitschaft und Eigenverantwortung weckt und fördert.

Das Interview wurde in der Zeitschrift «Reflexion» Nr. 16, 1988, des Liberalen Instituts, die dem Thema «Ökologische Marktwirtschaft als Lernprozess» gewidmet war, publiziert.

Persönliche Vorstellung

Stephan Schmidheiny

Dr. iur., ist 1947 geboren und in Heerbrugg aufgewachsen. Stephan Schmidheiny hat als Unternehmer und Pionier Industriegeschichte geschrieben. Mit der Übernahme der Verantwortung für das Familienunternehmen Schweizerische Eternit-Gruppe im Jahr 1976 begann er den Ausstieg aus der Asbestverarbeitung voranzutreiben, was eine weltweite Pionierleistung darstellte. Später spielte er eine führende Rolle in der Rettung der Schweizerischen Uhrenindustrie und baute in Lateinamerika eine Industriegruppe auf. Stephan Schmidheiny war Berater der UNO und der OECD, gründete den World Business Council for Sustainable Development und schuf zahlreiche Organisationen, die Nachhaltigkeit fördern. Als Philanthrop, Autor und Erfinder des Ausdrucks Öko-Effizienz hat er der Debatte über nachhaltige ökonomische, soziale und ökologische Entwicklung weltweit wichtige Impulse geliefert.

Hans-Rudolf Merz

Dr. rer. pol, geboren 1942 in Herisau, studierte an der Hochschule St. Gallen Staats- und Wirtschaftswissenschaften. Von 1977 bis 2003 war er als selbständiger Unternehmensberater in Europa, Nord- und Südamerika, Südafrika sowie im arabischen Raum tätig. Gleichzeitig war er Mitglied und Präsident mehrerer Verwaltungsräte, u. a. bei den Helvetia Versicherungen und bei der Ausserrhodischen Kantonalbank. 1997 wurde er als Mitglied der FDP von der Landsgemeinde als Standesvertreter des Kantons Appenzell Ausserrhoden in den Ständerat gewählt. 2003 wählte ihn die Vereinigte Bundesversammlung als Nachfolger von Kaspar Villiger in den Bundesrat, wo er bis zu seinem Rücktritt 2010 das Finanzdepartement führte. 2009 bekleidete er das Amt des Bundespräsidenten. Nach seinem Rücktritt verzichtete er bewusst auf jede politische Einflussnahme.

Thomas Dyllick

Dr. oec. HSG, geboren 1953, studierte, promovierte und habilitierte an der Universität St. Gallen. Seit 1987 ist er in verschiedenen Funktionen an der Universität St. Gallen tätig, wo er 1992 zusammen mit Hans Christoph Binswanger das Institut für Wirtschaft und Ökologie gegründet hat, dessen geschäftsführender Direktor er bis heute ist. Seit 1996 ist er ordentlicher Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Universität St. Gallen. 2001 bis 2013 war er Dekan der School of Management und 2003 bis 2011 Prorektor der Universität St. Gallen. Seit 2011 ist er deren Delegierter für Verantwortung und Nachhaltigkeit. Er war Mitgründer und Vorstand des Schweizerischen Netzwerks für Nachhaltiges Wirtschaften (öbu; 1989 bis 2003), präsierte die Schweizerische Vereinigung für Umweltaudatoren und engagierte sich in der Leitung der internationalen 50+20-Initiative zur Entwicklung einer Vision für die Managementausbildung der Zukunft, war Leitungsmittglied des «Sustainability at Universities»-Programms der Akademien der Wissenschaften Schweiz (2011 bis 2016) und ist Mitgründer und Mitglied der internationalen «Community for Responsible Research in Business and Management» zur Förderung einer verantwortungsvollen Managementforschung (seit 2015).

Hans Peter Pfister

Dr. natw., geboren 1942 in Frauenfeld, studierte Zoologie in Zürich. Von 1978 bis 2007 war er Geschäftsführer der Stiftung Schweizerische Vogelwarte Sempach. Politisch engagierte er sich als Gemeinderat (Sozialvorsteher 1987 bis 2004) und als FDP-Grossrat (1995 bis 2007). Militärisch absolvierte er eine Kommandantenlaufbahn bis zum Rang eines Obersten (Kdt Inf Rgt 55). Er hatte verschiedene Präsidien inne: u. a. Stiftung Umweltbildung Schweiz, Aufsichts- und Kontrollkommission des Luzerner Grossen Rates, kantonales FDP-Ressort Personelles und Ausbildung und Studiengruppe Nutzungskonzept Sempachersee sowie aktuell Stiftung Freiheit & Verantwortung. Er leitete grössere Projekte und ist Autor diverser wissenschaftlich-fachlicher Publikationen. Ehrenmitglied wurde er in den Bereichen Ökologie, Jagd, Sport und Politik.



(Von links) a BR Hans-Rudolf Merz, Prof. Dr. Thomas Dyllick und Dr. Hans Peter Pfister



Dr. Stephan Schmidheiny, Dr. Viktoria Schmidheiny, a SR Vreni Spoerry und Robert Nef

Robert Nef

lic. iur., geboren 1942 in St. Gallen, studierte Rechtswissenschaften in Zürich und Wien. Von 1979 bis 2007 leitete er das Liberale Institut in Zürich. Von 1994 bis 2008 war er Redaktor und Mitherausgeber der «Schweizer Monatshefte». Von 2004 bis 2015 präsidierte er die Stiftung für Abendländische Ethik und Kultur und von 2007 bis 2016 den Verein «Gesellschaft und Kirche wohin?». Er war Vizepräsident des Stiftungsrates der Stiftung «Freiheit & Verantwortung» bis Ende 2017. Als Autor von zahlreichen Büchern und Zeitschriften- und Zeitungsartikeln äussert er sich regelmässig zu politischen und kulturellen Grundsatzfragen. Die Friedrich-August-von-Hayek-Gesellschaft würdigte seinen konsequenten Einsatz für liberale Werte 2008 mit der Verleihung der Hayek-Medaille.

Vreni Spoerry-Toneatti

lic. iur., wurde 1938 in Rapperswil geboren. Nach der Handelsmatura und dem Lizentiat beider Rechte an der Universität Zürich heiratete sie 1963 Christoph Spoerry und zog mit ihm in seine Heimat im sankt-gallischen Rheintal. Dort wurden ihre drei Kinder geboren. Nach dem Umzug 1969 nach Horgen ZH lernte Vreni Spoerry die Gemeinde dank ihrer journalistischen Tätigkeit für die Lokalzeitung gut kennen und wurde 1974 in die Rechnungsprüfungskommission gewählt. 1978 erfolgte die Wahl in die Exekutive der Gemeinde, wo Vreni Spoerry die Finanzen übernehmen konnte. 1979 zog Vreni Spoerry in den Zürcher Kantonsrat ein, 1983 in den Nationalrat und 1995 in den Ständerat, wo sie zwei Amtsdauern lang verblieb. Parallel dazu hatte sie verschiedene Verwaltungsratsmandate inne, so bei der «Zürich», der CS, der Swissair, der Nestlé und bei der SV Service Group AG. Von 2005 bis 2010 präsidierte Vreni Spoerry den Stiftungsrat von Pro Senectute Schweiz.

Ernst A. Brugger

Prof. Dr., geboren 1947, ist Präsident des Verwaltungsrates der BHP Brugger und Partner AG, die auf Nachhaltigkeitsstrategien im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Bereich spezialisiert ist. Er begann

seinen beruflichen Weg als Leiter des Nationalen Forschungsprogramms «Regionalprobleme in der Schweiz» im Auftrag des Schweizerischen Nationalfonds. Von 1986 bis 1996 war er Geschäftsführer und Delegierter des Verwaltungsrates der FUNDES (Fundación para el desarrollo sostenible), einer privaten, von Dr. Stephan Schmidheiny gegründeten Stiftung zur Unterstützung von KMUs in Lateinamerika. Heute ist er Präsident des Verwaltungsrates von Lausanne Hospitality Consulting, sanu future learning ag und Vizepräsident des Verwaltungsrates von BlueOrchard SA. Zudem ist er Ehrenmitglied des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK). Privat engagiert er sich stark für die familiengeführte Unternehmung «Finca La Amistad» in Costa Rica – eine auf nachhaltigen Anbau von Kakao spezialisierten Farm. Er ist zudem Präsident der neugegründeten Swiss Platform for Sustainable Cacao.

Impressum

Schrift Nr. 21 | Mitgliederbrief Nr. 259

April 2018

Herausgeber



Stiftung Freiheit & Verantwortung
Hintere Bahnhofstr. 8
8853 Lachen
Internet: www.fuv.ch

Schweizerische Vereinigung Pro Libertate
3052 Zollikofen
Internet: www.prolibertate.ch



Verein Gesellschaft und Kirche wohin?
Hintere Bahnhofstr. 8
8853 Lachen
Internet: www.gekiwo.ch

Redaktion

lic. phil. Josef F. Kümín

Bilder

David Herzig

Druck

Coloroffset AG, Bern

Auflage

8500 Exemplare

Unterstützung und Spendenkonto

Unterstützen Sie unsere Ziele und unser Wirken oder melden Sie sich bei unserer Geschäftsstelle für Ihre Anliegen.

Spendenkonto Stiftung Freiheit & Verantwortung
IBAN CH13 8116 5000 0050 5822 4
Raiffeisenbank Kriens