

NZZ am Sonntag

Ukraine

Russlands grosse Mehrheit pflegt alte Ressentiments

Je länger wir in Europa die Bilder von zerbombten Städten wie Mariupol oder Charkiw sehen, die Bilder blutüberströmter Ukrainer in den Ruinen ihrer Heimat, die Bilder von Flüchtlingen mit leerem Blick und kleinem Rucksack, desto unbegreiflicher werden uns die Russen. Wie können sie diesen Angriffskrieg dulden, wie diese Invasion bejubeln? Zehntausende feierten am Freitag in einem Moskauer Stadion ihren Präsidenten Wladimir Putin und dessen Soldaten in der Ukraine, die dieser als Helden pries. Die Menschen im Stadion glauben ganz offensichtlich Putin, weil auch fast alle Medien dessen Märchen erzählen: von ukrainischen Nazis, die Zivilisten töten, und vom bösen Westen, der Russland zerstören will. Zwar gibt es noch Russen, die sich der Propaganda entziehen. Noch gehen Tausende gegen den Krieg auf die Strasse, über 200 000 Russen haben ihre Heimat verlassen, und Heldinnen wie jüngst eine Fernsehmoderatorin prangern die Lügen des Regimes an. Tatsache ist aber leider: Millionen Russen wollen gar nichts anderes glauben, als ihnen aufgetischt wird. Sie sind weitgehend verloren. Im Nebel der Propaganda. Im Gefängnis der Repression. Und vor allem im Abgrund ihres Ressentiments: Wollte der Westen die Russen nicht schon immer schwächen und klein machen? Wir zeigen es ihm. Koste es, was es wolle. *Gordana Mijuk*

Grundbuchämter

Das ist im Jahr 2022 schlicht nicht mehr zeitgemäss

Krisen legen Schwächen schonungslos offen. Und die Schweizer Bürokratie ist offensichtlich nicht so modern aufgestellt, wie wir das alle gern glauben würden. Das hat schon die Corona-Krise gezeigt. Zu Beginn liess sich das Bundesamt für Gesundheit die Corona-Fälle tatsächlich noch per Faxgerät übermitteln. Das hat zu Recht schweizweit Kopfschütteln ausgelöst. Nun führt uns auch die Ukraine-Krise vor Augen, dass in unseren Amtsstuben nicht überall zeitgemäss gearbeitet wird. Es kann doch nicht sein, dass für die Suche nach Liegenschaften von Oligarchen Dutzende Grundbuchangestellte ellenlange Sanktionslisten mit komplizierten Namen als Einzelabfragen eintippen müssen. Das dauert viel zu lange, und es können zu viele Fehler passieren. Die Berner tun das einzig Richtige: Sie stellen schleunigst auf eine vollständig automatisierte Listenabfrage um. Alle Kantone sollten diesem Beispiel folgen. Generell tut eine Modernisierung der Verwaltung not. Bei der Digitalisierung hat die Schweiz offenbar den Anschluss verpasst. Wer ein technologisch führendes Land sein will, muss seine Hausaufgaben besser machen. Und zwar bevor die nächste Prüfung kommt. *Georg Humbel*

Spitäler

Mut zum Abbau

In den letzten zwanzig Jahren sind in der ganzen Schweiz rund 80 von 180 allgemeinen Spitälern geschlossen worden. Das ergibt ökonomisch Sinn, emotional ist es aber hart, wenn es sich um das Spital vor der eigenen Haustür handelt. Darum haben solche Abbaupläne zuweilen auch Politikerkarrieren beendet. Nun kündigt die Zürcher Gesundheitsdirektorin Natalie Rickli an, dass sie dem Regionalspital Affoltern keinen Leistungsauftrag mehr erteilen wolle, und sie stellt das Stadtspital Uster infrage. Damit zeigt sie Mut und einen Weitblick, der über die nächsten Wahlen hinausreicht. Denn in Zukunft wird es weniger, dafür aber grössere Spitäler brauchen. Sie sind wirtschaftlicher und können die teuren Ressourcen optimal einsetzen. *René Donzé*

Chappatte



Der externe Standpunkt

Mit kalter Marktlogik zu einer wärmeren Welt

Westliche Unternehmen verlassen Russland, Marken üben sich in Aktivismus, der Kapitalismus pflegt die Gesinnungsethik. Bei alledem spielen Social Media eine wichtige Rolle, **schreibt David Schärer**

Unternehmen von Apple bis Zara tragen staatliche Sanktionen mit und stellen freiwillig ihre Präsenz in Russland ein. Detailhändler in der Schweiz werfen russischen Wodka aus dem Sortiment. Diese Phalanx ist bemerkenswert. Lange machten Marken einen Bogen um politische Verlautbarungen, gross war die Angst, jemandem auf den Schlips zu treten und Kunden zu verlieren. Heute scheint das Gegenteil der Fall. Ethische Stellungnahmen, auch wohlfeile, werden Mittel zur Markenpositionierung. Ein regelrechter Bekenntniszwang herrscht vor.

In diesem Lichte gesehen, ist die geschlossenen erscheinende Haltung der westlichen Industrie gegen Russland nicht verwunderlich, sondern Konsequenz einer gesellschaftlichen Tiefenströmung. Seit einigen Jahren ist eine wachsende Skepsis grossen Unternehmen gegenüber zu beobachten, bis in die Tiefen der bürgerlichen Kreise hinunter, wie auch die Volksabstimmung zur Konzernverantwortungsinitiative gezeigt hat.

Das Primat der Verantwortungsethik verschiebt sich hin zum Klima der Gesinnungsethik. Nicht die Folgen des Handelns werden moralisch bewertet, sondern dessen Absicht. Das öffentliche Eintreten für die Werte einer liberalen Demokratie, einschliesslich Ökologie, Diversität und Inklusion, wird zum kategorischen Imperativ für Spitzenmanager. Je unsicherer die Zeiten, desto kritischer die Konsumenten. Setzen die Firmen mit massenmedial verbreiteter *branded opinion*, von Marken mit Haltung, den richtigen Fokus?

Was die einen als blosses Zurschaustellen moralischer Werte, als sogenanntes *virtue signaling* abtun, ist ökonomisch gesehen durchaus vernünftig. Denn die Reputation eines Unternehmens und dessen Markenwert, die Fähigkeit, durch Konsumentenbindung den Wert des Unternehmens langfristig zu steigern, ist das Tafelsilber der Konsumgüterhersteller. Erfolgreiche Unternehmen realisieren Gewinne, und darum tun erfolgreiche Unternehmen, was der Zeit-

geist von ihnen verlangt. Sie haben verstanden, dass Politik, Gesellschaft und Wirtschaft keine getrennten Welten sind. Der Markt verlangt Diversität in der Unternehmenspolitik und umwelt- und menschenrechtskonforme Lieferketten. Mit Social Media wurde die Zivilgesellschaft zum wichtigsten Stakeholder.

Aber sind es nun die Unternehmen, die schnell auf veränderte Konsumbedürfnisse eingehen? Oder prägen sie sogar selbst die Konsumbedürfnisse und damit auch gesellschaftliche Normative? So wie etwa Tesla, das die Elektromobilität zum Mainstreamgeschmack vermarktet hat?

Gesichert ist, dass die Ansprüche der Öffentlichkeit an die Unternehmen so hoch sind wie noch nie. Die Sanktionierungsmacht der Gesellschaft ist gross, die Auswahlmöglichkeiten der talentierten Mitarbeitenden auch. Fehlritte wie das sogenannte *green washing*, das Umlegen eines grünen Mäntelchens, führen erbarmungslos

zu Shitstorms. Als Fehltritt interpretiert werden kann auch Inaktivität, etwa den Boykott gegen Russland nicht mitzutragen. Klare Bekenntnisse sind in ambivalenten Zeiten gefragt; Covid-19, die Klimaerwärmung und geopolitische Konflikte sind die Risiken dieser Dekade. Der *woke capitalism* entspricht im gegenwärtigen Umfeld dem Marktbedürfnis, wie Umfragen zeigen. Die Finanzmärkte erhöhen den Druck auf die Unternehmen angesichts des erhöhten ökologischen und sozialen Bewusstseins. Nicht mehr die mangelnde Produktequalität ist der Treiber für Reputationsverlust, sondern Defizite im ökologischen Image lassen das Ansehen empfindlich schrumpfen, wie einstige Ikonen der Konsumgüter schmerzlich erfahren mussten.

Laut dem Edelman Trust Barometer wird die Wirtschaft zwar als die vertrauenswürdigste Institution gesehen, noch knapp vor den NGO und deutlich vor Behörden und Medien. Aber eine Mehrheit der Befragten glaubt, dass die Wirtschaft nicht genügend tut gegen den Klimawandel und wirtschaftliche Ungleichheiten. Gemäss dem Beratungsunternehmen Eurasia sollen bereits zwei Drittel der Generation Y Produkte nicht gekauft haben, weil ihre persönlichen Werte nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmen. Zwei von drei Konsumenten sagen, es sei ihnen wichtig, dass Firmen öffentlich Stellung bezögen zu sozialen oder politischen Fragen.

Branded Opinion wird zum Führungsthema. Es sind die Unternehmen, die am Hebel sitzen für eine bessere Welt. Sie sind es, die schnell die Transformation einleiten können für mehr liberale Demokratie, für Frieden, Ökologie, Diversität. Wer die Digitalisierung verschlafen hatte, den spülte es vom Markt. Dasselbe wird für die Nachhaltigkeit und für den Wettbewerb um Werte gelten. Eine gesunde Demokratie ist die Voraussetzung für eine funktionierende Marktwirtschaft, hiess einmal das liberale Axiom. Vielleicht ist es dieses Mal umgekehrt.

David Schärer



David Schärer, 47, ist Mitgründer der Agentur Rod Kommunikation und Partner von Farner Consulting. Die Agentur Rod betreut Kunden aus dem Privatsektor und der öffentlichen Verwaltung, sie hat etwa die Corona-Kampagne des Bundes gestaltet. David Schärer wurde zum «Werber des Jahres 2021/22» ausgezeichnet.