

Die Mobiliar im Online-Dialog über «Vertrauen in und Verantwortung der Wirtschaft»

## **Vertrauen und Verantwortung entstehen im Zusammenspiel**

**Ein Online-Dialog mit Mitarbeitenden der Mobiliar zeigt: Verantwortung entsteht dort, wo Unternehmen wirksam handeln können – und Vertrauen dort, wo Bevölkerung, Politik und Wirtschaft ihre Rollen gemeinsam ernst nehmen.**

Über Mittag diskutierte ein Team von Mitarbeitenden der Mobiliar im «Wir, die Wirtschaft»-Online-Dialog über Vertrauen in und Verantwortung der Wirtschaft. Im Zentrum stand die Rolle von Wirtschaft, Unternehmen und Bevölkerung: Woran zeigt sich Verantwortung konkret? Wovon hängt Vertrauen in Unternehmen ab? Wo liegen die Grenzen unternehmerischer Verantwortung? Welche Verantwortung tragen Bürgerinnen und Bürger in ihren verschiedenen Rollen selbst? Und welche Hebel können Vertrauen stärken? Der folgende Bericht verdichtet die zentralen Sichtweisen und Spannungen der Diskussion.

Vertrauen und Verantwortung

### **Vertrauen beginnt mit dem Satz «Wir tun, was wir sagen»**

Wer über Vertrauen in Unternehmen spricht, landet rasch bei grossen Begriffen: Verantwortung, Transparenz, Nachhaltigkeit, Partnerschaft. Doch im Gespräch wurde deutlich: Im Kern ist Vertrauen erstaunlich schlicht. Es entsteht dort, wo ein Unternehmen tut, was es sagt. Nicht einmal. Nicht auf der Bühne. Sondern wiederholt, im Alltag, im Kerngeschäft. Glaubwürdigkeit, Transparenz und Verlässlichkeit waren deshalb die Begriffe, die immer wieder aufschienen. Sie meinen mehr als gute Kommunikation: die Übereinstimmung von Anspruch und Erfahrung. Eine Arbeitgeberin darf gegen aussen nicht versprechen, was nach innen nicht gelebt wird. Ein Unternehmen darf Nachhaltigkeit nicht als schmückenden Zusatz behandeln, wenn die entscheidenden Hebel im Kerngeschäft liegen. Und wer Werte formuliert, muss zeigen, wie sie in Entscheidungen übersetzt werden.

### **Verantwortung zeigt sich dort, wo es konkret wird.**

Verantwortung bleibt abstrakt, solange sie nicht an Beziehungen gebunden ist: zu Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden, Partnern, Politik, Gesellschaft. Sie zeigt sich in Partizipation, in Regeltreue, im Umgang mit Zielkonflikten und in der Bereitschaft, nicht nur Erfolge sichtbar zu machen. Vertrauensbildend wirkt Verantwortung vor allem dann, wenn Unternehmen nicht als abgekoppelte Akteure erscheinen, sondern mit und für die Bevölkerung arbeiten. Gerade darin lag ein feiner, wichtiger Gedanke des Gesprächs: Vertrauen entsteht nicht nur durch

Perfektion. Manchmal entsteht es auch dadurch, dass ein Unternehmen sagen kann: Wir sind noch nicht überall dort, wo wir sein wollen – aber wir sind unterwegs. Das ist anspruchsvoll. Denn Offenheit macht verletzlich. Wer Lücken zeigt, riskiert Kritik. Wer Zielkonflikte benennt, liefert Angriffsflächen. Doch Unternehmen, die nur Hochglanz senden, verlieren am Ende mehr: die Möglichkeit, als lernfähig, ehrlich und menschlich wahrgenommen zu werden.

**Das Kerngeschäft zählt, weil es glaubwürdig ist. Dort haben Unternehmen in der Regel den grössten Hebel – und am Ende ist das entscheidend für das Vertrauen der Gesellschaft und der Kundinnen und Kunden.**

**Es braucht eine Marge im System.**

Vertrauen lebt von Erwartungssicherheit, aber nicht von Starrheit. Es braucht Regeln, und Unternehmen müssen sie einhalten. Aber es braucht den Raum, in dem Verantwortung zuerst eigenständig wahrgenommen werden kann, bevor alles gesetzlich vorgeschrieben wird. Diese «Marge im System» ist kein Freipass. Sie ist der Spielraum, in dem sich zeigt, ob Unternehmen verantwortungsbewusst handeln – oder erst unter Druck.

Wovon hängt Vertrauen ab?

**Bevölkerung vertraut nicht «der Wirtschaft», sondern konkreten Erfahrungen**

«Die Wirtschaft» ist ein schwieriges Wort. Es klingt eindeutig, ist es aber nicht. Meint man den internationalen Konzern, das regionale KMU, die Bank, den Gewerbebetrieb, die Versicherung, die Arbeitgeberin vor Ort? Im Gespräch wurde deutlich, dass genau hier ein Teil des Problems liegt: Die Wirtschaft ist oft zu wenig identifizierbar. Sie hat zu wenige Gesichter. Und was kein Gesicht hat, kann nur schwer Vertrauen aufbauen. Vertrauen entsteht deshalb nicht zuerst über Begriffe, sondern über Erfahrungen – zum Beispiel, wenn im Schadenfall nicht nur die Police gilt, sondern das Versprechen eingelöst wird: unkompliziert, fair, transparent. Es entsteht, wenn Mitarbeitende erleben, dass Werte nicht bloss geschrieben stehen, sondern gelebt werden. Es entsteht, wenn Kundinnen und Kunden spüren, dass sie nicht nur als Marktteilnehmende, sondern als Gegenüber behandelt werden. Und es kippt, wenn Menschen den Eindruck bekommen, ein Unternehmen sei nicht an ihren Bedürfnissen interessiert, sondern nutze sie vor allem aus.

**Vertrauen kippt, wenn Vorschuss in Enttäuschung umschlägt**

Besonders rasch kippt Vertrauen dort, wo eine Normverletzung vermutet wird: ein Fehler, der nicht vollständig erklärt wird; eine Reorganisation, die intransparent wirkt; ein Bonus, der nicht nachvollziehbar ist; eine Position, die je nach Windrichtung gewechselt wird. Nicht die Anpassung an neue Rahmenbedingungen

allein untergräbt Vertrauen, sondern der Eindruck, eine Haltung sei nur so lange gültig, wie sie opportun erscheint. Manchmal reicht bereits der Eindruck, dass etwas nicht stimmt. Vertrauen ist dann nicht erst verloren, wenn der Regelbruch bewiesen ist. Es beginnt schon vorher zu erodieren – im Verdacht, in der Enttäuschung, im Gefühl: Wir wurden nicht ernst genommen. Medien und Politik verstärken solche Dynamiken. Sie machen sichtbar, was sonst verborgen bliebe, sie erfüllen eine notwendige Kontrollfunktion. Gleichzeitig prägen sie das Bild der Wirtschaft aber oft über wenige exponierte Fälle. Die vielen alltäglichen Beiträge – Lehrstellen, Steuern, Prävention, regionale Verankerung, verlässliche Dienstleistungen – sind weniger laut als die Negativschlagzeilen.

## Die Bevölkerung vertraut Unternehmen, die gut kommunizieren und ‘Walk the Talk’ leben – also das machen, was sie versprechen.

### Komplexität braucht Übersetzung

Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass wirtschaftliche Realität kaum je so einfach ist, wie sie öffentlich erzählt werden muss. Schweizer Unternehmen sind international verflochten, Wertschöpfungsketten reichen über Grenzen, Zielkonflikte lassen sich nicht auf einen Satz reduzieren. Wer Vertrauen stärken will, muss diese Komplexität nicht verstecken, sondern übersetzen. Nicht alles erklären – aber das Wesentliche so, dass Menschen Orientierung finden.

#### Grenzen der Verantwortung

### Verantwortung hat Grenzen – gerade darum muss sie klarer werden

Die Verantwortung der Wirtschaft ist gross. Aber sie ist nicht grenzenlos. Unternehmen können viel, aber nicht alles. Gerade weil Erwartungen an Unternehmen wachsen, braucht es Klarheit darüber, wo Verantwortung beginnt, und wo sie überdehnt wird. Ein Unternehmen kann nicht jedes gesellschaftliche Problem lösen, jede politische Lücke füllen, jede strukturelle Krise auffangen und jedes Risiko aus dem Leben nehmen. Themen wie soziale Ungleichheit, politische Spannungen oder langfristige Strukturprobleme liegen nur teilweise im Einflussbereich einzelner Unternehmen; sie müssen von Politik, Institutionen und Bevölkerung mitgetragen werden. Im Gespräch zeigte sich deshalb eine wichtige Unterscheidung: Unternehmen tragen Verantwortung vor allem dort, wo sie Einfluss haben. Für ihre Produkte und Dienstleistungen. Für ihre Mitarbeitenden und Kund:innen. Bei Geschäftspraktiken, Ressourcen, Partnerschaften und den Wirkungen ihres eigenen Handelns. Dort dürfen sie sich nicht kleinmachen. Dort müssen sie sich messen lassen.

**Wir haben zwar eine gesellschaftliche Verantwortung, aber wir müssen in erster Linie Geld verdienen. Wenn man nicht profitabel ist, kann man der Bevölkerung auch nichts zurückgeben.**

### **Gewinn ist kein Gegenteil von Verantwortung**

Eine legitime Grenze liegt dort, wo Verantwortung von der wirtschaftlichen Grundlage entkoppelt wird. Unternehmen müssen Geld verdienen. Das ist kein Makel, sondern Voraussetzung dafür, dass sie Arbeitsplätze schaffen, Steuern zahlen, investieren, ausbilden und gesellschaftliche Beiträge leisten können. Wer Profitabilität grundsätzlich verdächtig macht, schwächt auch die Grundlagen jener Verantwortung, die er einfordert. Im Gespräch wurde damit auch die Grenze zwischen moralischer und praktischer Verantwortung sichtbar: Gesellschaftliche Erwartungen brauchen eine realisierbare Form, sonst werden sie zur Überforderung. Darum braucht es eine neue Selbstverständlichkeit im Sprechen über wirtschaftlichen Erfolg: Es ist anständig, gut zu wirtschaften – solange dies regelkonform, fair, langfristig und mit Blick auf die eigenen Wirkungen geschieht. Verantwortung heisst nicht, den Unternehmenszweck zu verleugnen. Verantwortung heisst, ihn so auszuüben, dass er gesellschaftlich anschlussfähig bleibt.

### **Glaubwürdig ist, was aus dem Kern kommt**

Besonders stark wirkt Verantwortung, wenn sie aus Kompetenz entsteht. Bei einer Versicherung liegt Glaubwürdigkeit etwa nahe bei Prävention, Schadensminderung, Klimaanpassung, Beratung und Solidarität im Versicherungsprinzip. Dort entsteht im besten Fall ein dreifacher Gewinn: für das Unternehmen, für die Kund:innen und für die Gesellschaft. Verantwortung ist deshalb auch eine Frage des realen Hebels: Was kann ein Unternehmen tatsächlich leisten, ohne seinen Auftrag und seine wirtschaftliche Tragfähigkeit aus den Augen zu verlieren? Die Grenze bleibt dennoch nicht messerscharf. Was ein Unternehmen als seinen Einflussbereich versteht, kann von aussen anders gesehen werden. Genau deshalb ist Kommunikation Teil der Verantwortung: nicht als Rechtfertigung, sondern als Einordnung. Wer seine Grenzen nicht erklärt, überlässt anderen die Deutung, ob er Verantwortung übernimmt – oder sich ihr entzieht.

Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger

### **Bürgerinnen und Bürger sind nicht nur Publikum der Wirtschaft**

Unternehmen sollen transparenter, glaubwürdiger, verantwortungsvoller und dialogfähiger werden. Das ist berechtigt. Aber es ist nur die eine Seite. Vertrauen entsteht nicht als Dienstleistung, die Unternehmen liefern und die Gesellschaft einfach konsumiert. Vertrauen ist ein Verhältnis. Und Verhältnisse verlangen nach Gegenseitigkeit. Bürgerinnen und Bürger tragen in diesem Verhältnis ebenfalls Verantwortung in ihren Rollen als Konsument:innen, Stimmbürger:innen,

Arbeitnehmende, Anleger:innen, Nachbarn. Jede dieser Rollen hat Einfluss darauf, welche Wirtschaft für die Schweiz möglich wird. Wer nachhaltigere Angebote erwartet, aber ausschliesslich nach dem tiefsten Preis entscheidet, delegiert Verantwortung. Wer einfache politische Antworten verlangt, aber wirtschaftliche Nebenfolgen ausblendet, verkürzt die Wirklichkeit. Wer Unternehmen nur als Verdachtsfall betrachtet, erschwert Offenheit. Konkret zeigt sich diese Mitverantwortung in vier Rollen: Konsumentinnen und Konsumenten entscheiden mit, welche Angebote und Geschäftsmodelle getragen werden; Stimmbürgerinnen und Stimmbürger prägen über Wahlen und Abstimmungen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen; Arbeitnehmende stärken Unternehmen durch Engagement, Lernbereitschaft und gelebte Werte; Investor:innen beeinflussen, wohin Kapital fliesst und welche Branchen wachsen können. Verantwortung der Bevölkerung bleibt damit nicht abstrakt. Sie wird dort sichtbar, wo Menschen wirtschaftliche Entwicklung im Alltag mitgestalten.

**Auch als Konsumentin, Konsument, Bürgerin oder Bürger braucht es eine konstruktive Fehlerkultur gegenüber Unternehmen – gerade weil Innovation und Veränderung immer auch Zielkonflikte mit sich bringen.**

**Informiert entscheiden statt bequem urteilen.**

Eine starke Wirtschaft braucht informierte Bürger:innen. Nicht im Sinne einer moralischen Belehrung, sondern als demokratische Zumutung: Wer mitentscheidet, trägt mit. Das gilt an der Urne ebenso wie im Einkaufskorb, im Arbeitsleben oder bei der Geldanlage. Verantwortung beginnt dort, wo man sich nicht vollständig hinter Regulierung, Markt oder «den Unternehmen» versteckt. Gleichzeitig bleibt der Mensch widersprüchlich. Niemand handelt in allen Rollen vollkommen konsistent. Genau deshalb braucht die Debatte über die Wirtschaft weniger moralische Reinheit, sondern mehr Offenheit gegenüber Zielkonflikten.

**Fehlerkultur ist auch eine gesellschaftliche Aufgabe.**

Ein starker Gedanke im Gespräch war die konstruktive Fehlerkultur. Unternehmen sollen lernen, ausprobieren, investieren, transformieren. Doch wer Neues wagt, macht nicht alles sofort richtig. Eine Investition kann ökologisch sinnvoll sein und soziale Fragen aufwerfen. Eine neue Praxis kann gut gemeint sein und unerwartete Nebenwirkungen haben. Wenn jeder unvollkommene Schritt sofort negativiert wird, entsteht weniger Mut und Fortschritt. Dann wird geschwiegen, wo erklärt werden müsste. Auch die Gesellschaft muss deshalb aushalten lernen, dass Verantwortung ein Weg ist und kein Zustand ohne Fehler.

Konkrete Hebel zur Stärkung des Vertrauens

### **Der stärkste Hebel heisst Erwartungsmanagement**

Die vierte Leitfrage zielte auf einen konkreten Hebel: Was kann Vertrauen in die Wirtschaft stärken? Aus dem Gespräch schälte sich keine einfache Massnahme heraus, sondern ein anspruchsvollerer Gedanke: Erwartungsmanagement.

Unternehmen müssen deutlicher sagen, was sie leisten können, wofür sie einstehen, wo sie Einfluss haben – und wo nicht. Das klingt defensiv, ist aber das Gegenteil. Gutes Erwartungsmanagement ist keine Abwehr von Verantwortung. Es ist eine Voraussetzung dafür, dass Verantwortung verteilt werden kann. Denn heute wird vieles an Unternehmen herangetragen: Sie sollen profitabel sein, nachhaltig handeln, gute Arbeitgeber:innen sein, politische Haltung zeigen, Risiken reduzieren, Innovation ermöglichen, gesellschaftliche Probleme mitlösen und dabei möglichst keine Angriffsfläche bieten. Diese Erwartungen sind nicht alle falsch. Aber sie sind nicht unbedingt und widerspruchsfrei erfüllbar.

**Wir dürfen die Deutungshoheit nicht zu stark abgeben.  
Erwartungen an die Wirtschaft werden ständig formuliert –  
umgekehrt müssen auch Unternehmen ihre eigenen  
Erwartungen klarer benennen.**

#### **Deutungshoheit ist Teil der Verantwortung.**

Wenn Unternehmen ihre eigene Rolle nicht beschreiben, wird sie von anderen beschrieben. Von Politik, Medien, Interessengruppen, Kritikern, einzelnen Ereignissen. Dann entsteht rasch ein Bild, das stärker von Enttäuschung und Verdacht geprägt ist als von Erfahrung und Einordnung. Unternehmen sollten die Deutung über ihre Rolle deshalb nicht abgeben. Das verlangt mehr als einfache Botschaften. Es verlangt Präsenz. Die Wirtschaft braucht Gesichter, Orte, Begegnungen und Beziehungen. Gerade ein Unternehmen mit regionaler Verankerung, genossenschaftlicher Identität und persönlicher Nähe kann zeigen, dass Wirtschaft nicht nur abstrakt ist, sondern ein Netz von tragfähigen Beziehungen.

Fazit

### **Am Ende bleibt es die Kunst, Komplexität gemeinsam auszuhalten**

In der Schlussrunde verdichtete sich das Gespräch auf wenige Worte: Komplexität. Balance. Verständnis. Aushalten. Verhältnismässigkeit. Denn Vertrauen und Verantwortung sind keine fertigen Zustände, die man einmal definiert hat. Sie müssen immer wieder neu austariert werden. Zwischen Unternehmen und Bevölkerung. Zwischen Politik und Wirtschaft. Zwischen Freiheit und Regulierung. Zwischen Gewinn und Gemeinwohl. Zwischen Transparenz und Angreifbarkeit. Zwischen berechtigter Kritik und vorschneller Negativierung.

### **Für die Schweiz – mit ihrer Kleinräumigkeit, dem föderalen System und dem Milizsystem – lebt das Verhältnis zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sehr stark vom Austausch zwischen verschiedenen Sphären.**

#### **Nähe ist eine Ressource**

Vielleicht lag die stärkste Einsicht darin, dass Verantwortung nicht abstrakt funktioniert. Sie braucht Beziehung. Wo Menschen ein Unternehmen erleben, wo sie Gesichter kennen, wo Leistungen konkret werden, wächst Vertrauen leichter. Wo die Wirtschaft dagegen nur als grosse, unbestimmte Kraft erscheint, entsteht Raum für negative Projektionen. Darum ist Nähe kein weicher Faktor. Sie ist eine Ressource. Gerade in der Schweiz, mit ihrer direkten Demokratie, hängt viel davon ab, ob Wirtschaft als Teil der Gesellschaft erfahrbar bleibt. Vertrauen entsteht deshalb nicht von selbst. Es muss durch verantwortungsvolles Handeln auf allen Ebenen aufgebaut, gepflegt und immer wieder erneuert werden – im Unternehmen, in der Politik, in den Medien und in der Bevölkerung.

### **Es braucht eine Balance zwischen Geben und Nehmen. Diese Balance ist schwierig – und wichtig für eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Bevölkerung und Wirtschaft.**

#### **Vertrauen ist Zumutung.**

Ein reifer Umgang mit Vertrauen verlangt nicht, dass alle dasselbe wollen. Er verlangt, dass Unterschiede ausgesprochen werden können, ohne die Beziehung aufs Spiel zu setzen. Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen, ohne für alles zuständig zu sein. Bürger:innen dürfen Erwartungen formulieren, ohne sich jedoch selbst aus der Verantwortung zu nehmen. Politik und Medien müssen kontrollieren und zuspitzen, ohne Komplexität systematisch zu entwerten. So verstanden ist Vertrauen eine gemeinsame Zumutung: einander ernst nehmen, Zielkonflikte aushalten, Grenzen benennen – und immer im Gespräch bleiben.