



**IHK**

St.Gallen  
Appenzell

# Vertrauen & Verantwortung

13 Denkanstöße zum vertrauenswürdigen  
und verantwortungsvollen Unternehmertum



## Vorwort

Vertrauen ist die Voraussetzung für ein friedliches, hoffnungsvolles und damit von Wohlbefinden und Wohlstand geprägtes Zusammenleben – im persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Alltag. Vertrauen gewinnt und geniesst, wer Verantwortung übernimmt und trägt sowie wer verlässlich, beständig, ehrlich, gradlinig und authentisch ist. Unsere Ostschweizer Unternehmen sind Treiber und Träger von Wohlstand und Wohlfahrt. Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für Produkte, Dienstleistungen und ihr Handeln, täglich und umfassend.

Das Vertrauen der Gesellschaft in die Wirtschaft muss gepflegt werden. Als Brückenbauerin zwischen der Ostschweizer Wirtschaft, Politik und Gesellschaft kommt der IHK St.Gallen-Appenzell auch hier eine besondere Rolle zu.

In drei Workshops haben Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kirchen, Medien und der jüngeren Generationen das Zusammenspiel von Vertrauen und Verantwortung im beruflichen, betrieblichen und unternehmerischen Alltag erörtert. Entstanden sind 13 Denkanstösse. Ostschweizer Unternehmensvertreter erklären, wie sie diese in ihrem beruflichen Alltag leben.

Diese Publikation soll Ihnen zur Inspiration dienen und Sie dazu anregen, sich in Ihrem Unternehmen bewusster mit dem Verantwortungsgedanken auseinanderzusetzen und Ihr eigenes Engagement zur ökonomischen, gesellschaftlichen sowie ökologischen Nachhaltigkeit zu schärfen.

# 13

Denkstöße zum  
vertrauenswürdigen und  
verantwortungsvollen  
Unternehmertum

# 1

## Unternehmen tragen eine Verantwortung, die mehr als die Einhaltung von Vorschriften ist.

« Ich bin mit jeder Faser meines Körpers liberal eingestellt. Freiheit bedeutet für mich, dass ich in meiner unternehmerischen Tätigkeit möglichst wenig von Gesetzen oder Vorschriften eingeschränkt werde. Wenn ich so frei handeln will, gehört jedoch dazu, dass ich für die daraus resultierenden Folgen die volle Verantwortung übernehme. So wie ich nehmen viele Unternehmerinnen und Unternehmer diese Verantwortung bewusst und unbewusst aus Überzeugung wahr. Die Frage, wie sich unsere Tätigkeiten auf unsere Mitarbeitenden, auf kommende Generationen, auf die Umwelt oder auf unsere Gesellschaft auswirken, ist ein wichtiger Bestandteil unserer täglichen Entscheide und Handlungen. »

Der Mensch strebt nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung. Er will sein Potenzial ausschöpfen und möglichst viele seiner Ziele und Träume erreichen. Dafür braucht er persönliche Freiheit, eine Freiheit, die nur Hand in Hand mit Verantwortung gelebt werden kann. Das Gleiche gilt für Unternehmen. Die Unternehmensverantwortung bildet die Grundlage jeder langfristig orientierten, auf nachhaltigen Erfolg, Kundennutzen, Mitarbeiterzufriedenheit, Wohlstand und Gemeinwohl ausgerichteten unternehmerischen Arbeit. Diese Verantwortung ist für Unternehmerinnen und Unternehmer mehr als die Einhaltung von Vorschriften. Sie ist Lebenseinstellung, die sinnstiftend wirkt und Freude bereitet, sie umfasst Haltung und Wert. Und bietet eine strapazierfähige Basis für die tägliche Arbeit.



**Katharina Lehmann**  
CEO und Inhaberin,  
Lehmann Gruppe

# 2

**Die strategischen Ziele sind Ausdruck der unternehmerischen Überzeugung von Verantwortung.**



**Andrea Berlinger**  
Verwaltungsratspräsidentin,  
Berlinger Group

Verantwortung ist in der Strategie einer Unternehmung verankert und ein wesentlicher Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur. In der täglichen Arbeit können Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden, wenn verantwortliches Entscheiden und Handeln vorgelebt, eingefordert und gleichzeitig ermöglicht wird. Die Abbildung von Unternehmensverantwortung in zielgerichteten Corporate-Governance-Strukturen erleichtert deren Umsetzung.

« Das Thema «Nachhaltigkeit» ist bei der Berlinger-Gruppe in den strategischen Zielen fest verankert. Jeder Mitarbeitende trägt die Verantwortung für deren Umsetzung. Zusammen können wir stolz auf Resultate schauen, die für und über die Firmengruppe hinaus Sinn stiften. »

# 3

## Unternehmen reflektieren regelmässig ihre Werte sowie den Sinn ihrer Tätigkeit.

« Das Unternehmen Reckhaus steht seit über 60 Jahren für den Umgang mit Insekten. In den letzten Jahrzehnten haben wir Insekten als Schädlinge wahrgenommen und sie darum bekämpft. Mittlerweile verstehen wir immer mehr, dass Insekten systemrelevant sind und wir sie fördern müssen. Heute ist unser Geschäftsmodell Insektenrettung – insofern haben wir unser Geschäftsmodell zwar geändert, aber am Ende des Tages steht Reckhaus immer noch für die Beziehung zwischen Mensch und Insekt. »

Der Wille zum Wandel ist für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung unumgänglich. Unternehmerinnen und Unternehmer hinterfragen regelmässig ihr Geschäftsmodell, überprüfen den Zweck ihres Daseins, passen sich an und entwickeln sich weiter. Und steigern so den Wohlstand der Gesellschaft. Dies erfordert eine aktive Konfrontation mit den eigenen Lücken zwischen Soll und Sein – und der Frage, wie diese geschlossen werden können.



**Dr. Hans-Dietrich Reckhaus**  
transformierender Gesellschafter,  
Reckhaus Gruppe

# 4

## Unternehmen lassen ihren Worten Taten

**folgen...** Die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung – ökonomisch, gesellschaftlich und ökologisch – ist auch ein Wettbewerbsfaktor. In konkreten Projekten mit messbaren Resultaten stellen Unternehmen dies unter Tatbeweis. Und erhöhen so gleichzeitig ihren Beitrag an Wirtschaft, Gesellschaft und Natur. Denn nur dort, wo Worte und Taten sich decken, entsteht Transparenz und somit Glaubwürdigkeit und Vertrauen.



**Ivo Dietsche**  
Leiter Coop Verkaufsregion  
Ostschweiz-Ticino, Coop

« Taten statt Worte – so lautet das Nachhaltigkeitsengagement bei Coop. Für uns ist es zentral, nicht nur über Verantwortung zu reden, sondern diese auch aktiv in unseren Taten zu zeigen. Ein Beispiel ist die Sanierung der Alp Kohlschlag in Mels, welche wir massgeblich finanziell unterstützt haben. Mit unserem Beitrag können sie den produzierten Käse weiterhin aktiv und professionell absetzen. »

## ...und ihren Taten

### Worte.

Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen stehen nicht nur in der Pflicht gegenüber Gesellschaft und Umwelt, sondern machen die täglich wahrgenommene Verantwortung auch gegen aussen sichtbar. Der Dialog mit der Öffentlichkeit stärkt das Vertrauen der Gesellschaft in die Wirtschaft.



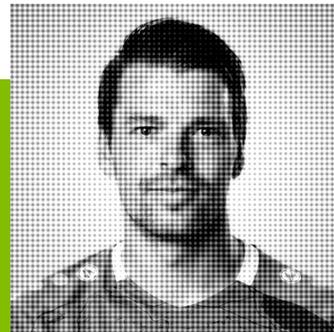
**Hanspeter Trütsch**  
ehemaliger SRF-  
Bundeshauskorrespondent

« Unternehmerische Verantwortung ist keine Einbahnstrasse und darf sich nicht auf Hochglanzbroschüren beschränken. Verantwortung muss nach innen und aussen aktiv gelebt und kommuniziert werden. Führen heisst Fordern und Fördern. Gute Führungskräfte sind sich ihrer motivierenden Vorbildfunktion bewusst. Nur so gelingt es, die Mitarbeitenden ins Boot zu holen und die unternehmerischen Ziele zu erreichen. »

# 5

**Unternehmen beschäftigen Führungskräfte, die bereit sind, als Vorbilder zu handeln.**

Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Unternehmensverantwortung kommt den Führungskräften zu. Sie leben die Werte des Unternehmens und handeln danach. Nur wenn sie Vorbilder sind, gelingt Führung und lässt eine Unternehmenskultur entstehen, die durch Vertrauen und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung geprägt ist. Die dafür notwendigen betriebsinternen Strukturen und Prozesse schaffen diese Führungskräfte proaktiv, innovativ und unbürokratisch.



**Lukas Görtler**  
Captain FC St. Gallen

« Meine Vorbildfunktion ist mir sehr wichtig. Darum akzeptiere ich die Regeln des Spiels und versuche stets, mit Fairplay voranzugehen. »

# 6

## Unternehmen fördern verantwortungsbereite Mitarbeitende.



**Markus Anker**  
Pfarrer,  
Universität St.Gallen (HSG)

Mitarbeitende, die sich mit der Vision, der Mission und den in der Unternehmung verankerten Verantwortungsprinzipien identifizieren, leisten vollen Einsatz, bringen sich konstruktiv ein, vertrauen sich gegenseitig und übernehmen selber Verantwortung. Sie wissen, dass der Beitrag jeder und jedes Einzelnen zählt. Vision und Mission sind dabei so ins Unternehmen integriert, dass die Mitarbeitenden Vision und Mission aus eigenem Antrieb in konkrete und resultatorientierte Arbeiten einfließen lassen.

« Heutzutage ist es für uns Menschen essenziell, dass wir uns mit unserem Job und der Kultur unseres Arbeitgebenden identifizieren können. Nur unter diesen Umständen empfinden wir unsere Tätigkeit als sinnstiftend und sind intrinsisch motiviert, hohe Leistungen zu erbringen und Verantwortung zu übernehmen. »

# 7

## Unternehmen erkennen den Wert von Sicherheit und investieren in Widerstandsfähigkeit.

« Unternehmen, die externe Krisen erfolgreich meistern, vermitteln ihren Mitarbeitenden ein Gefühl von Sicherheit. Dieses Sicherheitsgefühl wiederum stärkt das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Unternehmung. Und genau dieses Vertrauen braucht es, um positiv in die Zukunft blicken zu können, um die Hoffnung auf bessere Zeiten nicht aufzugeben, um zukunftsfähig zu sein. »

Die Fähigkeit, herausfordernde Situationen ohne anhaltende Beeinträchtigung überstehen zu können, ist nicht nur für den Fortbestand einer Unternehmung zentral, sondern auch für die Beziehung zwischen der Unternehmung und ihren Mitarbeitenden. Krisenfestigkeit, oder eben Resilienz, bedeutet Sicherheit – und Sicherheit führt zu gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und Loyalität. Ausgeprägte Führungsqualitäten, eine konstruktive Fehler- und Lernkultur sowie eine flache Bürokratie sind weitere Erfolgsfaktoren für Resilienz.



**Prof. Dr. oec. HSG Marco Gehrig**  
Professor,  
OST – Ostschweizer Fachhochschule

# 8

## Unternehmen denken und handeln weitsichtig entlang der gesamten Wertschöpfungskette.



**Michele Vela**  
Direktor,  
Ebnat AG

Durch die Entwicklung, Herstellung und Distribution von Gütern sowie durch die Erbringung von Dienstleistungen beeinflussen Unternehmen Mensch und Umwelt in vielfältiger Weise. Sie sind Teil einer Wertschöpfungskette mit vor- und nachgelagerten Wirkungsfeldern. Unternehmerische Verantwortung heisst deshalb, die Wirkung des eigenen Handelns über die gesamte Wertschöpfungskette zu kennen und deren Komplexität sowie deren direkte und indirekte Wirkungsweisen anzunehmen und zu gestalten. Nur so kann der Blick auch verantwortungsvoll über das eigene, direkte Entscheiden und Handeln hinausgehen.

« Die Lieferkette – und damit unsere Verantwortung – beginnt mit den Materialien, die wir einkaufen, und endet mit der Servicesicherung der Produkte im Einsatz bei unseren Kunden. Zulieferer und Geschäftspartner kennen unsere Unternehmenspolitik und halten diese ein. Unsere Unternehmenspolitik bildet unsere Werte ab, umschliesst die Gesetzgebung, richtet sich auf internationale Standards aus und bildet so den verbindlichen Orientierungsrahmen für die Geschäftsethik, die gesellschaftliche Verantwortung und die umweltgerechte Geschäftsführung entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. »

# 9

## Unternehmen ermöglichen Engagements in Öffentlichkeit und Politik.

« Dem politischen Engagement und dem Milizprinzip muss wieder mehr Wertschätzung entgegengebracht werden. Das umfassend gelebte Schweizer Milizsystem unterstützt in unserem Land verschiedenste Institutionen innovativ, generationenübergreifend und kraftvoll. Zudem führt auch politisches Engagement zu einer tiefgreifenden inhaltlichen Auseinandersetzung mit unterschiedlichsten Themen und bringt somit Dynamik in die Politik. Solche Veränderungen könnten qualitätsmässig zu anderen Entscheidungen an der Urne führen – auch zugunsten der Wirtschaft und der ganzen Bevölkerung. »

Mit beiden Beinen im Berufsleben stehende «Macherinnen und Macher» kennen die Bedürfnisse und Interessen der Privatwirtschaft. Unternehmerinnen und Unternehmer verschaffen sich in Gesellschaft und Politik Gehör, setzen sich für eine wettbewerbsfähige, umweltverträgliche Marktwirtschaft ein und gestalten so die Rahmenbedingungen mit, in denen herausragende Leistungen, zukunftsfähige Innovation und breiter Wohlstand möglich sind.



**Stefan Kuhn**

Unternehmer / Universitätsrat Universität St.Gallen /  
VR Mitglied Spitalverbunde des Kanton St.Gallen

# 10

## Unternehmen orientieren sich an anerkannten, «State of the Art»-Nachhaltigkeitsstandards.



**Fabian Giuliani**  
Rechtsanwalt, Verwaltungsratspräsident  
Novalex Rechtsanwälte AG

Normen und Standards garantieren Qualität sowie Sicherheit und fördern den fairen Wettbewerb. Für eine offene, exportorientierte Wirtschaft wie jene der Schweiz sind einheitliche Standards über möglichst viele Märkte entscheidend. Gerade in Zeiten der fortschreitenden Globalisierung und internationalen Vernetzung. Unternehmen setzen sich deshalb freiwillig ein für die Vereinheitlichung von Standards und orientieren sich dabei in ihrem eigenen Tun am «State of the Art» auf internationaler Ebene.

« Statt die Nachhaltigkeitsdebatte der Politik zu überlassen, soll sie von zukunftsgerichteten Unternehmerinnen und Unternehmern selbst angeführt und mitgeprägt werden. Die freiwillige Befolgung von internationalen Standards stellt einen guten ersten Schritt in die richtige Richtung dar. »

# 11

## Unternehmen unterstützen nachhaltige Lebensstile.

« Wir wollen mit unserem «Quöllfrisch» nicht mehr ausschliesslich Genuss auf höchstem Niveau anbieten. Der Genuss soll auch guten Gewissens hinsichtlich unserer vielseitigen Verantwortung erlebt werden können. Dafür richten wir uns in unserem Unternehmen nach einer uralten Tradition, die gleichzeitig brandaktuell ist: der Kreislaufwirtschaft. »

Was ein Individuum konsumiert, ob es den Abfall trennt und mit welchem Verkehrsmittel es in den Urlaub verreist, gehört in die Eigenverantwortung des Einzelnen. Unternehmen können Konsumentinnen und Konsumenten mit ihrem Angebot, ihrer Preisstrategie und dem bewussten Vorleben aber für einen nachhaltigen, ausgewogenen Lebensstil sensibilisieren.



**Aurèle Meyer**  
Geschäftsführer,  
Brauerei Locher AG

# 12

## Unternehmen gestalten Wohlstand – weltweit.



**Klaus Brammertz**  
Verwaltungsratsmitglied,  
Bauwerk Group

Eine florierende Wirtschaft ist Voraussetzung für Wohlstand und Wohlfahrt. Nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen schaffen langfristig Arbeitsplätze, bilden Fachkräfte aus, finanzieren die staatliche Leistungserbringung mit und sichern so den Wohlstand der Bevölkerung. Mit ihren Innovationen und ihrem Drang nach ständiger Verbesserung bringen sie immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen an den Kunden, die das Leben erleichtern und bereichern.

« Verantwortung zu übernehmen bedeutet für mich als Unternehmer, den Wohlstand durch nachhaltiges, innovatives sowie wirtschaftlich profitables Denken und Handeln mitzugestalten. Und echter Wohlstand kann nur dort entstehen, wo Wirtschaftlichkeit im Einklang mit den Aspekten der Nachhaltigkeit steht. »

# 13

**Innovation sichert  
Unternehmen  
die Zukunft –  
und so Arbeit  
und Erfüllung  
für kommende  
Generationen.**

« Zukunftsprojekte zu verfolgen gehört zu unserer Unternehmensphilosophie. Seit über 30 Jahren widmet sich die Familie Osterwalder der Entwicklung eines nachhaltigeren Geschäftsmodells, das auch für die kommenden Generationen noch zukunftsversprechend ist. So sind wir aktuell gerade mit der Förderung von mit Wasserstoff betriebener Mobilität beschäftigt. »

Nur Unternehmen, die innovationsfähig bleiben, sind langfristig lebensfähig. Und somit bereit für kommende Generationen, die ihr Leben in unternehmerischer Freiheit gestalten wollen. Und Innovationsfähigkeit sichert nicht nur den Fortbestand der Unternehmen und damit von Arbeit, Erfüllung und Wohlstand für kommende Generationen. Sie ist auch der Schlüssel für die ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Den Unternehmen kommt eine entscheidende Rolle zu, das Gleichgewicht der natürlichen Ressourcen sowie die sozialpolitischen Verträge zwischen den Generationen im Gleichgewicht zu halten.



**Thomas Osterwalder**  
CEO und Vorsitzender der Geschäftsleitung,  
Osterwalder St. Gallen AG

Erleben Sie die

# 13 Denkanstösse digital auf

[www.ihk.ch/dreizehn-denkanstoesse](http://www.ihk.ch/dreizehn-denkanstoesse)



**IHK**

St. Gallen  
Appenzell

## **IHK St. Gallen-Appenzell**

Gallusstrasse 16  
9000 St. Gallen

[info@ihk.ch](mailto:info@ihk.ch)  
T 071 224 10 10

[www.ihk.ch](http://www.ihk.ch)

### **Quellen**

Booms, M. (2017). Was heisst Unternehmensverantwortung. Vier Thesen zur Orientierung.

Bustamante, S. (2017). Unternehmensverantwortung. CSR-News.

Hungermann, J. (2019). So kommuniziert man unternehmerische Verantwortung.

UNICUM Karrierezentrum (n. d.). Corporate Social Responsibility: Wie Unternehmen Verantwortung übernehmen.