

# HÖFLICHER FIRMENSCHRECK

Text Christoph Keller Bilder Herbert Zimmermann

Keiner heizt den Schweizer Konzernchefs so ein wie Ethos-Geschäftsführer Dominique Biedermann. Er ist kompetent und stellt die richtigen Fragen. Zum Beispiel, warum die Chefs so viel verdienen.

Die Anfrage, welche Beziehung man mit dem streitbaren Mann aus Genf so pflege, löste einige Unruhe aus.

«Also... nun ja, also da müssen wir erst mal prüfen, ob wir darüber überhaupt reden wollen», meinte eine etwas erschreckte Pressesprecherin bei Novartis, und bei der UBS sagte man «Oh, das ist eine heikle Frage..., dürfen wir zurückrufen?», während man bei Nestlé mehrmals zurückrief, um zu fragen, ob die anderen, also die UBS und Novartis, sich bereits hätten verlauten lassen, weil man doch «keinesfalls als einziger Konzern zu Herrn Biedermann und der Ethos-Stiftung eine Stellungnahme abgeben möchte».

Der Mann, um den es geht, der an der Generalversammlung der UBS vor einem Jahr das Wort ergriff, um die Entschädigungen für das oberste Management als «exzessiv» zu kritisieren, der sich bei Nestlé öffentlich gegen das Doppelmandat von Peter Brabeck als Verwaltungsratspräsident und CEO wandte, der vor kurzem den «goldenen Fallschirm», also die überrassene Abgangsentschädigung für Daniel Vasella, an der GV anprangerte, nachdem er zuvor vorgerechnet hatte, dass der CEO von Novartis 44 Millionen im Jahr verdient (und er liess seine Berechnung von einem Experten überprüfen) – Dominique Biedermann, Ethos-Geschäftsführer, ist alles andere als ein «Robin Hood», ein «Empörungsexperte», wie man ihn auch schon genannt hat.

«Vertrauen und nochmals Vertrauen», sagt Dominique Biedermann in seinem nüchtern eingerichteten Büro im fünften Stock eines Bürohauses an der Place Cornavin in Genf, «Vertrauen ist die Basis unserer Arbeit».

Sie begann noch vor der Gründung von Ethos, vor zehn Jahren.

Dominique Biedermann, Direktor der Pensionskasse des Kantons Genf, führte damals lange Diskussionen darü-

ber, wie die Gelder der Pensionskasse angelegt werden sollten. Aktien waren angesagt, um mehr Rendite zu machen, aber die Gewerkschaften machten die Anlage in Aktien davon abhängig, dass die Pensionskasse in nachhaltig geführte Unternehmen investierte und dass die Kasse das Stimmrecht auch aktiv ausübte; die Patrons hingegen waren für weniger Kautelen – Dominique Biedermann schlug den beiden Parteien vor, eine Stiftung zu gründen, die sich den Prinzipien der Nachhaltigkeit und der guten Geschäftsführung verpflichten würde; Ethos war geboren.

Dominique Biedermann am Besprechungstisch in seinem Büro, ein Mann von kleiner Statur, mit lebendigem, offenem Blick, springt im Gespräch zwischen Schweizerdeutsch und Französisch hin und her, immer um den präzisen Ausdruck bemüht:

«Was ist, und das ist meine Ausgangsfrage, der Mitarbeiter einer beliebigen Firma? Meine Antwort – er ist ein Multistakeholder, er ist eine Person, die auf vielfältigste Weise mit seinem Unternehmen und mit der Wirtschaft allgemein verbunden ist. Er ist Angestellter, er ist aber oft auch Aktionär seiner Firma, und zugleich ist er auch Einleger in der Pensionskasse, die wiederum an seiner Firma beteiligt ist – hier, wenn Sie so wollen, setze ich an.»

«Die Pensionskassen im Schnittpunkt der Interessen also?»

«Sehen Sie – Pensionskassen sind auf Generationen hin angelegt, auf ihnen liegt das Geld Tausender und Abertausender Werktätiger, gewissermassen die Basis für zukünftige Generationen. Deshalb sind Pensionskassen, die in Aktien investieren, als Erste daran interessiert, dass die Unternehmen auf lange Zeit hinaus rentabel bleiben, dass sie prosperieren – deshalb sage ich auch immer wieder, dass Pensionskassen die treuesten, die besten Anleger sind.»

«Sie aber erwecken mit Ihren streitbaren Interventionen eher den gegenteiligen Eindruck.»

«Warum stehen wir von Ethos auf und wenden uns gegen die überrissenen Managerlöhne? Es gibt einen wirtschaftlichen und einen ethischen Aspekt. Aus unserer Sicht ist es nicht nachhaltig, Gewinne in der Form überrissener Löhne an die Manager auszuschütten: Man würde sie besser ins Unternehmen reinvestieren oder einer gemeinnützigen Stiftung zur Verfügung stellen. Und dann liegt es nicht im Interesse der Pensionskassen als institutionelle Anleger, wenn die Angestellten missmutig werden wegen der überrissenen Spitzensaläre ihrer Manager und in der Bevölkerung das Grundvertrauen in die Wirtschaft schwindet.»

Das Kapital der Schweizer Pensionskassen wird aktuell auf 550 Milliarden Schweizerfranken geschätzt (die neueste Statistik ist noch nicht erhältlich), rund ein Viertel davon ist in Aktien angelegt. Ethos startete vor zehn Jahren mit zwei Pensionskassen, mittlerweile sind es 75, darunter auch die Pensionskasse der Stadt Zürich und die Pensionskasse des Kantons Bern. Sie legen ihr Geld über die beiden Fonds der Stiftung an und lassen sich von Ethos bei ihrer Anlagepolitik beraten. Neuerdings haben sich acht Pensionskassen zu einem Pool zusammengeschlossen, um den aktiven Dialog der Stiftung mit den grossen Playern der Schweizer Wirtschaft finanziell und ideell zu unterstützen.

Denn eines hat Dominique Biedermann, frischgebackener Direktor des ersten Fonds für nachhaltige Anlagen in der Schweiz, früh gemerkt: dass man an den grossen, den mächtigen Konzernen nicht vorbeikommt – Novartis, Nestlé und UBS machen rund 45 Prozent der gesamten Schweizer Marktkapitalisation aus. Man sei «gefangen in diesen Unternehmen», sagte Dominique Bie-



Dominique Biedermann, Ethos, auf dem Weg zum treuhänderischen Kapitalismus

dermann, weil man nicht alles Geld bei den Kleinen anlegen kann.

Der Ausweg bestand darin, die Nachhaltigkeit, auf Englisch Sustainability, auch bei den Grossen einzufordern und gute Geschäftsführung, englisch Good Governance, ebenso. Und das zu einer Zeit, als noch nicht jeder Leserbriefschreiber von Corporate Governance schrieb, wenn er sich über Doppelmandate als CEO und Verwaltungsratspräsident ausliess, zu einer Zeit auch, als nur Spezialisten wussten, dass Sustainability nicht nur umweltschonendes, umweltbewusstes Wirtschaften umfasst, sondern auch vorausschauende, auf lange Frist angelegte finanzielle und strategische Entscheidungen plus Respekt vor den sozialen Rechten der Arbeitnehmer, den Menschenrechten insgesamt.

Dominique Biedermann begann mit seiner Arbeit, als in der Schweiz noch kaum jemand wusste, dass in den USA grosse Pensionskassen wie die kalifornische Calpers längst dazu übergegangen waren, den börsenkotierten Firmen, an denen sie beteiligt waren, auf

die Finger zu schauen – Calpers und andere waren die Vorreiter der Aktionärsdemokratie.

### Der Sohn eines Buchhalters

Dominique Biedermann war gerade mal zehn Jahre alt, als 1968 die Revolte losging, und auch für den fröhlichen Hedonismus der «Yuppies» in den 1980ern kam er zu spät – da war er bereits unterwegs auf seinem Weg, auf einem eigenständigen Weg.

Er wuchs in einer katholischen Familie im protestantischen Basel auf, kam mit fünf Jahren ins calvinistische Genf, als doppelt Fremder, sprachlich und konfessionell. Ein flüssiges Schweizerdeutsch ist ihm geblieben, bis heute, aber geblieben ist ihm vor allem die tiefe Prägung, dass einem nichts geschenkt wird. Der Vater, Buchhalter in einer kleinen Firma, gehörte zu denen, die am unteren Rand des Mittelstands, immer absturzfähig, einen konjunkturellen Zyklus nach dem anderen überstehen mussten.

Dominique Biedermann entschied sich für ein Studium der Volkswirtschaft

(«gerade nicht Betriebswirtschaft», betonte er) an der Universität Genf, und er machte gleichzeitig den Abschluss am Institut Universitaire d'Etudes du Développement, dem renommierten IUED, das in den Achtzigerjahren so etwas wie die Avantgarde der developmentpolitischen Hochschulen in Europa war. Keine grossen Namen, sagte mir Dominique Biedermann, er sei kein Anhänger von Jean Ziegler gewesen oder von jemand anderem, vielmehr habe er seine Ideen «von da und dort zusammengestellt», er habe sich inspirieren lassen «von angeregten, engagierten Diskussionen». Seinen «esprit entrepreneurial» erprobte er an der Minibar im Intercity, immer zwischen Genf und St. Gallen hin und zurück, «ein hervorragender Job, bei dem man Marketing lernen und erfahren kann, wie man das Vertrauen der Menschen gewinnt». Andere Reisen führten ihn in den Nahen Osten, nach Afrika, rund ums Mittelmeer; aber sein Studium schloss er nicht, wie zu erwarten wäre, mit einer politologisch-wirtschaftsethischen Arbeit ab, sondern mit einer staubtrockenen, von Zahlen

### Seinen unternehmerischen Geist erprobte Biedermann an der Minibar zwischen Genf und St. Gallen.

strotzenden Dissertation zur «Zinsentwicklung im Regime flexibler Wechselkurse».

Das war 1990.

Doch es brauchte noch etwas mehr Rüstzeug, um bald einmal mit einer kleinen, noch unbekanntenen und anfänglich weitherum belächelten Stiftung gegen die Grossen anzutreten.

Dominique Biedermann verwies darauf, dass ihn der katholische Glaube tief geprägt habe, «nicht in dem Sinn, dass ich nun jeden Sonntag die Messe besuchen würde. Aber als Grundlage für meine humanistische Grundüberzeugung, für meine Vorstellungen von Gerechtigkeit – in diesem Sinne bekenne ich mich zum Glauben.» Man brauche irgendwo Wurzeln, fügte Dominique Biedermann hinzu, man brauche so etwas wie ein Grundvertrauen, «besonders bei schwierigen Entscheidungen, wenn man glaubt, alle gegen sich zu

haben, in diesen Augenblicken, auf die es ankommt – wenn man zum Beispiel vor eine Generalversammlung tritt und eine Stellungnahme abgibt».

Sein Ding waren die postideologischen, drittweitbezogenen Kapitalismuskritiken nicht, er hielt es eher mit der Enzyklika «Rerum Novarum» von Papst Leo XIII., der Ende des 19. Jahrhunderts mit Blick auf die Auswüchse des Manchesterkapitalismus formulierte, dass der «Eigentumsanspruch dem Menschen von Natur aus zukommt», aber umgekehrt müsse der Kapitalist den Arbeiter würdevoll achten und dürfe ihn «weder nur zur Vermehrung des Reichtums benutzen noch rein an seiner physischen Leistung messen», alles andere sei ein «grosses Verbrechen, das um Rache zum Himmel schreit».

Dominique Biedermann lächelt nicht oft während unseres Gesprächs, aber jetzt spielt um seine Augen der Schalk, als er sagt:

«Wissen Sie, es braucht unter zehn Leuten einen, der aus der Reihe tanzt, um alles zu verändern – einen allein. Ich bin überzeugt, dass diejenigen,

die heute als Störenfriede bezeichnet werden, morgen zum Mainstream gehören.»

Ethos war die erste Firma, die Pensionskassen die Möglichkeit gab, nachhaltige, sozial verträgliche Investitionen zu tätigen, aber den Anfang (für Kleinanleger) hatte die Alternative Bank Schweiz gemacht. Der Auslöser für das breite Umdenken war der Umweltgipfel von Rio de Janeiro 1992 gewesen, der nicht nur die Umweltprobleme in aller Breite zu Bewusstsein brachte, sondern vor allem der Welt in der postkommunistischen Ära aufzeigte, dass es im real existierenden Kapitalismus einen Weg gab, um Umwelthanliegen, Armutsbekämpfung mit Gewinnmaximierung zu versöhnen. Der Unternehmer Stephan Schmidheiny, der vor «Rio» den «Business Council for Sustainable Development» ins Leben gerufen hatte, der sich auf breiter Front für einen Zusammenschluss «nachhaltiger» Grosskonzerne weltweit einsetzte – Stephan Schmidheiny setzte Wörter wie «nachhaltige Finanzanlagen» in die Welt. In diesem Geist wurde in Zürich die Sustainable

Asset Management gegründet, auch Grossbanken legten erste, allerdings noch schlecht betreute Nachhaltigkeitsfonds an. Einzig die Privatbanken Sarasin in Basel und Pictet in Genf (die Partnerbank von Ethos) machten Ernst und boten den Kunden ein gut assortiertes Nachhaltigkeitsportfolio (mit guter Performance).

Auch die Kleinaktionäre regten sich. Bei Nestlé hatten sich kritische Aktionäre in der Vereinigung «Canes» zusammengeschlossen und thematisierten das selbsterherrliche Verhalten der Konzernleitung. «Kritische Aktionäre» der Schweizerischen Bankgesellschaft hatten mit grosser Resonanz die Kredithilfen für Südafrikas Apartheidregime gebrandmarkt. Die Drittweltorganisation «Erklärung von Bern» hatte aus dem Skandal um die schwarzen Konten des philippinischen Diktators Ferdinand Marcos reichlich Kapital geschlagen – das war zu jener Zeit, als für Shell die Entsorgung der Ölplattform Brent Spar zum eigentlichen Imagedebakel geriet, rund um die Welt kamen die Schweizer Banken wegen des Goldes der Nazis in

die Schlagzeilen, und das Wort «Reputationsschaden» geisterte durch die Chefetagen.

Das erkannte Dominique Biedermann, aber er wusste auch, dass es für «Reputationsschäden» eine Remedur gibt – sie heisst «Accountability» und beinhaltet so viel wie «Rechenschaft ablegen». Nur diejenigen Firmen werden auf lange Frist überleben, die ihre sozialen, umweltbezogenen und finanziellen Anstrengungen in Sachen Nachhaltigkeit nicht nur ständig verbessern, sondern auch öffentlich über die Fortschritte (und allfällige Rückschläge) informieren – das läuft auf so etwas wie einen Wettbewerb der «guten Reputation» hinaus. In diesem Wettbewerb gewinnt, wer einen ständigen Stachel im Fleisch hat und gut beraten wird.

Ethos bot beides.

«Auf einen Punkt gebracht, war und ist unser Ziel stets dasselbe, dass das Ansehen der Firmen, in die wir investieren, sich ständig verbessert. Nur deshalb rücken wir dem Management auf die Pelle, fragen sie aus, wie es steht in Sachen Gleichstellung zwischen Frau und

Mann, wie viele Stellen sie geschaffen haben und wo – wir schauen uns ihren Ethikkodex an und messen ihr Verhalten daran. Wenn sie stolz auf das Erreichte verweisen, machen wir sie darauf aufmerksam, dass andere Konzerne schon viel weiter sind.»

«Auf welcher Stufe sprechen Sie mit dem Management?»

«Oh, das kommt darauf an. In manchen Firmen ist es der Sekretär des Verwaltungsrates, in anderen die Zuständige für Investor Relations oder für Corporate Governance, und oft reden wir direkt mit dem Verwaltungsrat.»

«Also auf allerhöchster Stufe.»

«Ja.»

«Und das nützt?»

«In der Regel ja – sehen Sie, zum Beispiel vor drei Jahren kannten mehr als 80 Prozent der Firmen die individuelle Wahl jedes einzelnen Verwaltungsrats nicht, heute ist es genau umgekehrt. Das haben wir erreicht. Oder nehmen Sie die Statutenänderungen bei Nestlé, die jetzt im Gange sind – hätten nicht wir von Ethos, gemeinsam mit fünf anderen Pensionskassenvertretun-

«Nach der Phase des Managerkapitalismus treten wir jetzt in eine neue Phase ein: den treuhänderischen Kapitalismus.»

gen, auf Corporate Governance hingewirkt, wären wir bei Nestlé noch lange nicht so weit. 35,94 Prozent der Aktionärsstimmen haben gereicht, um das Management von Nestlé umzustimmen, aber dann, als die Statutenänderung beschlossen war, haben wir uns voll auf die Seite des Managements gestellt, und 98 Prozent haben die Reform gutgeheissen; so arbeiten wir.»

«Einmal für, einmal gegen die Firma.»

«Nein, immer für die Firma, denn nochmals – in unserem ureigenen Interesse ist uns an einem langen, nachhaltigen Bestand der Firma gelegen.»

#### Unterstützung von Blocher

Mit der Zeit haben sich Dominique Biedermann und Ethos selber eine gute, eine fast glänzende Reputation geschaffen. Roby Tschopp, Geschäftsführer der Vereinigung Actares, die inzwischen aus

den kritischen Aktionärsvereinigungen von Nestlé und UBS hervorgegangen ist, die sich auch für ein nachhaltiges Wirtschaften einsetzt – er attestiert, dass man viel von Dominique Biedermann gelernt habe, im Umgang mit dem Management. Auch Claudio Kuster, geschäftsführender Sekretär der «Volksinitiative gegen die Abzockerei», sieht weitestgehende Übereinstimmung mit den Zielen von Ethos. Und geht nicht die Aktienrechtsreform aus dem Justizdepartement von Christoph Blocher in dieselbe Richtung wie die Arbeit von Ethos?

Die Revision verlangt die Offenlegung der Honorare und Entschädigungen für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung und macht damit die bisherigen, als Empfehlung gedachten «Direktiven» der Börse SWX zum Gesetz. Christoph Blocher will zudem eine allgemeine Stärkung der Information der Aktionäre – nicht zuletzt soll die jährliche Einzelwahl der Verwaltungsräte Pflicht werden. Und hat sich nicht neuerdings auch der Wirtschaftsverband Economiesuisse in die Debatte rund um die Managerlöh-

ne eingeschaltet? Eine Studie aus der Feder von Karl Hofstetter, Professor für Privat- und Wirtschaftsrecht an der Universität Zürich und Spezialist für Corporate Governance, machte klar, die Schweiz sei «Marktwirtschaft und direkte Demokratie zugleich». Das bedinge, «dass die Managementsaläre letztlich auch die Akzeptanz oder zumindest Duldung grosser Teile der Bevölkerung finden».

Der Trend ist klar, nicht nur in der Schweiz, sondern weltweit.

«Wir befinden uns», sagte mir Dominique Biedermann, «in einer neuen, historischen Etappe des Kapitalismus. Nach dem Kapitalismus der Patrons im 19. Jahrhundert, die gekennzeichnet war durch eine Allmacht der Besitzerfamilien, nach einer Phase des Managerkapitalismus, in dem ausserstehende, nicht direkt mit der Firma verbundene Manager an der Spitze der Konzerne standen, treten wir jetzt ein in eine Phase des treuhänderischen Kapitalismus, des Capitalisme fiduciaire. Das heisst, dass die institutionellen Investoren, die eine längerfristige Verantwortung gegenüber

den Versicherten übernehmen, dass die mehr und mehr zu sagen haben – vergessen wir nicht, dass die institutionellen Anleger, allen voran die Pensionskassen, zwischen zwei Dritteln und drei Vierteln des Aktionariats ausmachen.»

«Sie sagen, dass die Aktiengesellschaft demokratisiert werden soll – geht das überhaupt?»

«Nun – ich verstehe nicht, weshalb Demokratie nur im Politischen praktikierbar sein soll, und ich verstehe auch nicht, warum Werte wie Gerechtigkeit und Ausgleich auf den Bereich des Politischen beschränkt bleiben sollen. Wir von Ethos sind überzeugt, dass das möglich ist, und auch eine weitere demokratische Tugend ist in einer Aktionärsdemokratie möglich, nämlich die Fähigkeit zum Kompromiss.»

Noch aber betrachtet man bei den Konzernen die Beziehung zu Ethos (und anderen Anlegern) als eine äusserst diskrete Angelegenheit.

Erst nach langem Hin und Her meldete sich John Gilardi, Global Communications von Novartis, mit einem dünnen «Kein Kommentar». Auf die Nach-

frage, Novartis bekenne sich in seinen Corporate Citizenship Guidelines doch offen zum Grundsatz «Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen Beziehungen pflegen, die auf Vertrauen und Wohlwollen basieren», man sage doch offen, dass «Patienten- und Interessengruppen Investoren anerkennen, wenn Unternehmen verantwortungsbewusst handeln», wo also das Problem liege – auf diese Nachfrage brummte John Gilardi ein «Schreiben Sie einfach, wir pflegen den Dialog» in sein Handy.

Bei der UBS hiess es lapidar, «wir pflegen mit allen Aktionären gleichwertige Beziehungen», währenddem John Tickle, Pressesprecher von Nestlé, immerhin eine Stellungnahme mailte, wonach die Stiftung Ethos für Nestlé «ein wichtiger, aber keineswegs ausschliesslicher Diskussionspartner in Fragen der Corporate Governance» sei.

Eine glückliche Fügung brachte es mit sich, dass ich mit einem Mitglied des Executive Board einer der Firmen ein Gespräch führen konnte, unter vier Augen gewissermassen. Nicht, dass sich der ungenannt sein wollende Ge-

sprächspartner mit dem Titel eines Senior Vice President und zuständig für Corporate Governance in Lob und Zuspriech für Dominique Biedermann und Ethos ausgelassen hätte. Aber der Mann verriet, dass man mit Ethos «Monat für Monat im Gespräch ist», und er verriet auch, «dass es ein guter Dialog ist, bei dem beide Seiten lernen. Wir für unseren Teil haben gelernt, dass unser Ansehen und unsere Rolle in der Gesellschaft in Frage stehen, mehr denn je.» Die Reputationsfrage also – man sei heute so weit, sagte mir der Mann mit einer makellosen Karriere in mehreren Konzernen, «dass wir den Dialog mit den institutionellen Anlegern, ob nun Ethos, ISS oder anderen, jeder öffentlichen Konfrontation vorziehen».

### Ein sehr langer Hebel

Darauf angesprochen, sagt Dominique Biedermann am Besprechungstisch in seinem Büro in seiner ruhigen, beinahe gelassenen Art:

«Es ist erstaunlich, nicht wahr. Wir vertreten ungefähr ein Tausendstel des gesamtschweizerischen Aktionariats,

und dennoch bewegen wir etwas.» Es ist, als ob Dominique Biedermann an einem sehr langen Hebel sässe. Manchmal, das liess er durchblicken, ist ihm nicht nur wohl dabei – er mag es nicht, wenn seine drei Kinder in der Schule zu hören bekommen «He, dein Alter war schon wieder in der Zeitung», und er wäre froh, wenn seine Frau weniger mitbekäme von seinen Sorgen. Am liebsten würde er auf die vier oder fünf Auftritte pro Jahr an Generalversammlungen ganz verzichten, auf diese öffentlichen Stellungnahmen, bei denen «jedes einzelne Wort auf die Goldwaage gelegt wird».

Dennoch macht er weiter.

Neuerdings hat sich Ethos dem «Carbon Disclosure Project» angeschlossen, einer internationalen Initiative, die darauf abzielt, die 500 grössten Firmen zur Offenlegung ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen zu bewegen. Das Prinzip ist einfach – Firmen, die ihre Daten offenlegen, werden auf der Homepage des Projekts aufgeführt und tun so kund, dass es ihnen Ernst ist mit dem Problem. Wer sich ausschweigt, erscheint auf der Homepage ohne Angaben der entspre-

chenden Informationen und gerät so, automatisch, auf eine schwarze Liste.

Gerade mal elf Schweizer Konzerne gehören zu den 500 grössten, und das war Dominique Biedermann als Untersuchungsbasis zu wenig. Gemeinsam mit der Partnerbank Pictet & Cie. (und in Absprache mit der Projektleitung in Paris) wurde beschlossen, das «Carbon Disclosure Project» auf die 50 grössten Schweizer Firmen auszudehnen – die erhielten im Januar die Aufforderung, ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz offenzulegen mitsamt der Erklärung, wie der «Carbon Disclosure»-Prozess abläuft, als ein System der Belohnung für Offenlegung.

«Man hat uns gefragt, ob das überhaupt zum Kerngeschäft von Ethos gehört», sagt Dominique Biedermann, «und unsere Antwort ist eindeutig Ja. Zum einen aus rein ökonomischen Gründen, weil ein Konzern, der den Klimaschutz nicht ernst nimmt, ein erhebliches Risiko eingeht – das Risiko nämlich, dass ihn die Folgekosten der Klimaveränderung teuer zu stehen kommen. Dann auch aus einer ethischen Perspektive, weil wir von Ethos der Überzeu-

gung sind, dass es bei der Klimafrage ums Überleben der Menschheit insgesamt geht, und wir meinen, dass wir da auch die Haltung der Versicherten, die wir letztlich vertreten, wiedergeben.»

Dominique Biedermann, der streitbare Ökonom, der kühle Rechner, der kluge Taktiker, tief im Herzen ein Grüner durch und durch?

Der Mann am Besprechungstisch winkt ab und sagt:

«Wir sind doch alle ein Faktor der Umweltbelastung. Allein der Umstand, dass wir leben, dass wir Ressourcen brauchen, um zu leben, führt zu einer Belastung der Umwelt – nur geht es darum, zu begreifen, dass diese Umwelt etwas Lebendiges ist und etwas Begrenzttes, auch ökonomisch gesehen.» ◀

**Christoph Keller** schreibt regelmässig fürs «Magazin». Er ist Radiojournalist und Buchautor in Basel. Dieser Tage erscheint im Limmat-Verlag sein Roman «Alamor drei Tage» (ckeller@access.ch).  
**Herbert Zimmermann** fotografiert regelmässig fürs «Magazin» (herb@herbertzimmermann.ch).