



«Aufgrund der angespannten Situation ...»

Hunderte Firmen boykottieren Russland. Private Unternehmen handeln politisch. Doch öffentlich darüber reden will kaum eines. Aus guten Gründen.

Von [Philipp Albrecht](#) (Text) und Niklas Wesner (Illustration), 25.04.2022

Zoja* ist wieder zu Hause. Mit einer der letzten Maschinen und mit stundenlanger Verspätung konnte sie wenige Tage nach Kriegsausbruch von Belgrad zurück nach Sankt Petersburg fliegen.

Eigentlich wollte die freie Journalistin noch bis Juli in Montenegro bleiben, wo sie jeweils ein paar Monate pro Jahr lebt. Erst recht, nachdem Putin den Krieg gegen die Ukraine begonnen hatte. «Ich wartete bis zum letzten Moment, in der Hoffnung, die Situation könnte sich doch noch verbessern»,

schreibt die Berufskollegin, mit der die Republik in Kontakt ist. Doch es blieb ihr keine Wahl.

Die Sanktionen des Westens liessen den Rubel abstürzen, was den Wert ihrer Ersparnisse zu diesem Zeitpunkt halbierte. Noch schlimmer war aber eine andere Sache. Etwas, mit dem sie nie gerechnet hatte und das mit den offiziellen politischen Sanktionen wenig zu tun hat: Die zwei dominierenden Kreditkartenfirmen Visa und Mastercard isolierten die gesamte russische Kundschaft vom Rest der Welt. Weil Zojas Karten in Russland ausgestellt wurden, waren sie nun im Ausland nur noch nutzloses Plastik.

Keine Geschäfte mehr mit Putin: Hunderte andere Firmen weltweit haben den gleichen Schritt wie Visa und Mastercard vollzogen und eine Weltmacht vom Handel mit dem Westen abgeschnitten.

Das ist bemerkenswert: Es sind privatwirtschaftliche Unternehmen, die hier politisch handeln – nicht der Staat. Vielen Bürgerinnen und Kunden im Westen, die fassungslos auf den Krieg schauen, schien diese Reaktion eine Selbstverständlichkeit. Doch das ist sie nicht. Der Weg zum Boykott ist heikler und schwieriger, als es auf den ersten Blick aussieht.

1. Die richtigen Worte

Handeln die Firmen aus moralischer Überzeugung? Fürchten sie einen Reputationsschaden? Oder ist etwa das Russlandgeschäft einfach nicht wichtig genug?

Die Suche nach Antworten beginnt mit einer klaren Abgrenzung: Unternehmen sanktionieren nicht, wie es Staaten tun, sie boykottieren. Und zwar in den meisten Fällen freiwillig. Gemeinsam haben Sanktionen und Boykotte aber zwei Dinge. Erstens treffen sie auch Russinnen wie Zoja, die gegen diesen Krieg sind, aber nicht dagegen auf die Strasse gehen können, ohne um ihr Leben fürchten zu müssen.

Zweitens sind die Massnahmen in demokratischen Staaten oft auch eine Reaktion auf öffentlichen Druck: Die Gesellschaft erwartet, dass die Mächtigen handeln, unabhängig davon, ob diese Macht politisch oder wirtschaftlich ist. Regierungen droht die Abwahl, wenn sie sich nicht deutlich genug gegen Krieg aussprechen. Und immer mehr Unternehmen droht der Boykott der Kundinnen, wenn sie bei Verbrechen gegen das Völkerrecht keine Haltung zeigen.

Im Falle Russlands wird erwartet, dass sich westliche Firmen bedingungslos abwenden, damit von ihnen kein Steuergeld in Putins Kriegskasse fliesst. Wer nicht reagierte, bekam unter anderem via Social Media schnell öffentlichen Druck zu spüren – auch die ukrainische Regierung nutzte diesen Kanal, um Boykotte zu fordern.

Nachdem am 24. Februar russische Truppen die Ukraine überfallen hatten, dauerte es drei Tage, bis die ersten Unternehmen reagierten. Erst beendeten Energiekonzerne ihre Investitionen, dann stoppten Logistikfirmen ihre Transporte, und schliesslich folgten bis Ende April Hunderte weitere aus allen möglichen Branchen.

Am 3. März entschied sich auch Googles Mutterkonzern Alphabet, sein Werbegeschäft in Russland einzustellen. In einer Mitteilung dazu verwendete der US-Konzern die vorsichtige Formulierung «In Anbetracht der aussergewöhnlichen Umstände ...». Die Wortwahl macht den zögerlichen Umgang mit der Situation offensichtlich.

In den folgenden Tagen schränkte Alphabet schrittweise immer mehr Funktionen von Google- und Youtube-Dienstleistungen ein und verschärfte parallel dazu auch die Wortwahl leicht. Doch bis heute hat das Unternehmen kein Wort darüber verloren, aus welchen konkreten Gründen es Russland tatsächlich den Rücken kehrt.

Das gilt auch für die meisten anderen Grossunternehmen, die zur gleichen Zeit den Stecker gezogen haben. Der Luxuskonzern LVMH war «tief berührt von der tragischen Situation, die sich in der Ukraine abspielt», der Tech-Riese Apple zeigte sich «zutiefst besorgt über die russische Invasion», und Volkswagen hoffte «weiterhin auf eine Beendigung der Feindseligkeiten und eine Rückkehr zur Diplomatie».

Was man allerdings in keinem der Statements lesen konnte: die Aussage, dass man unter diesen Umständen keine Geschäfte mehr mit Russland tätigen wolle.

Dabei geht es bei diesem wahrscheinlich grössten Wirtschaftsboykott aller Zeiten im Kern um nichts anderes.

2. Keine Alternative zum Boykott

Die Dimension des Boykotts steht auch für Mychajlo Fedorow ausser Frage. Der ukrainische Minister für digitale Transformation und Stellvertreter von Präsident Wolodimir Selenski schreibt auf Twitter direkt Firmenchefs von Tech-Konzernen an, die nur zögerlich ihre Russlandgeschäfte zurückfahren: «Wie lange wollen Sie Russland noch dabei helfen, Kinder in der Ukraine zu töten?», schrrieb der 31-Jährige etwa an die Adresse von Christian Klein, Chef des deutschen Softwarekonzerns SAP. Auch die Chefs von Microsoft, Intel und Amazon («@JeffBezos I urge you to stop this!») ging er so an und erhielt dafür Tausende Likes von Sympathisanten und Interviewanfragen von «New York Times» bis «Spiegel».

Einige reagierten umgehend auf Fedorows Tweets, andere warteten zu. Nachdem SAP den Verkauf neuer Produkte in Russland gestoppt hatte, stellte es aufgrund von Fedorows wachsendem Twitter-Druck auch noch den Cloud-Betrieb ein. «Wir verdienen dort kein Geld mehr», erklärte CEO Christian Klein.

Unterstützung erhielt Fedorow von einer US-Elite-Uni. Eine Experten-Gruppe der Yale School of Management erstellte eine Liste, die sie selber als «*hall of shame*» bezeichnet – ein Begriff, der auch in zahlreichen Medienbeiträgen über die Liste verwendet wurde. Aufgeführt sind inzwischen über 750 Firmen, die in Russland tätig waren und sind. Der Ausdruck *shame* – Schande – trifft allerdings nur für einen Teil der aufgeführten Firmen zu, also für jene, die noch nicht sämtliche Geschäfte eingestellt haben.

Im Verbund mit weiteren Effekten dürfte diese Liste auch zur Kehrtwende der japanischen Kleiderkette Uniqlo geführt haben. Nachdem die Konkurrenten H&M und Zara ihre russischen Läden verriegelt hatten, sperrte sich Uniqlo-Besitzer Tadashi Yanai noch am 7. März gegen Schliessungen mit dem Argument, dass Kleider lebensnotwendig seien. Doch schon drei Tage später gab er dem steigenden Druck nach – auf Twitter hatte sich der Hashtag #BoycottUniqlo verbreitet, und der ukrainische Botschafter in Japan schrieb auf der gleichen Plattform: «What a shame!»

Einen eigenen unheilvollen Hashtag gabs auch für einen Schweizer Konzern: #BoycottNestle. Es hatte nicht gereicht, dass der Lebensmittelmulti seine Investitionen und Werbeausgaben gestoppt hatte, so wie zahlreiche

andere Unternehmen auch. Nestlé müsse zwingend auch seine Fabriken mit ihren 7000 Angestellten schliessen, forderte die ukrainische Regierung.

Nachdem Ministerpräsident Denys Schmyhal beim Versuch gescheitert war, Nestlé-CEO Mark Schneider am Telefon zum kompletten Rückzug aus Russland zu bewegen, übernahm Präsident Wolodimir Selenski. Bei seiner Videobotschaft, die er an Demonstranten auf dem Bundesplatz in Bern richtete, verknüpfte er Nestlés Slogan «Good Food, Good Life» mit den Grauen des Krieges: «Geschäfte in Russland funktionieren, obwohl unsere Kinder sterben und unsere Städte zerstört werden.»

Seine Worte wirkten: Aktivisten gestalteten das Firmenlogo um, verbreiteten die Illustration einer blutenden Schokolade und starteten eine Hacker-Attacke. Nestlé musste reagieren und stellte vier Tage nach Selenskis Rede die Herstellung von Schokoriegeln und Frühstücksflocken in Russland ein. Inzwischen wird dort nur noch Säuglingsnahrung und medizinische Ernährung produziert.

Konzernchef Schneider kam einigermaßen unbeschadet davon: Im ersten Quartal stiegen die Verkäufe weiter an, und auch der Aktienkurs erholte sich rasch wieder, weil viele Aktionäre solche Angriffe auf Nestlé gewohnt sind.

Für Aktivisten hat die Marke einen unwiderstehlichen Signaleffekt: «Nestlé war in den letzten Jahren bereits öfter in der Kritik. Das Unternehmen hat wiederholt auf starken Druck hin seine Position geändert», sagte David Bach vom International Institute for Management Development IMD, einer Kaderschmiede in Lausanne, in der «Handelszeitung». «Das ist genau der Effekt, den Aktivisten wollen.»

Früher wurden Proteste ignoriert und ausgesessen, heute haben selbst nachvollziehbare Argumente keine Chance. Wer nicht aktiv handelt, riskiert einen Reputationsschaden. Kein Unternehmen kann sich mehr Business as usual leisten, wenn am Horizont ein Shitstorm aufzieht.

Diese Haltung hat sich inzwischen als Konsens auch in der Wissenschaft durchgesetzt. Stellvertretend für viele Wirtschaftsethikerinnen steht dafür ein Meinungsbeitrag von vier Professoren in der «Zeit». Titel: «Raus aus Russland. Jetzt.»

Sie begründen ihre Forderung damit, dass Firmen heute auch als politische Akteure gesehen würden und es für sie darum um mehr ginge als ein erweitertes Kosten-Nutzen-Denken oder die Sorge um die Reputation: «Es ist die Verantwortung und die moralische Pflicht von Unternehmen, durch ihr Handeln friedensstiftend zu wirken.»

Diese moralische Pflicht besteht daraus, den Aggressor Russland wirtschaftlich zu schwächen. Das heisst:

- Beteiligungen an russischen Firmen abstossen;
- Produktionsstätten in Russland schliessen;
- keine russischen Produkte im Sortiment heimischer Märkte mehr anbieten.

Ausnahmen gibt es nur bei der Lieferung von Medikamenten und bei Dienstleistungen, die der allgemeinen Sicherheit der Bevölkerung dienen, etwa bei der Wartung von Atomkraftwerken.

Eine Differenzierung zwischen einer global tätigen Beratungsfirma, die ein paar Dutzend Leute beschäftigt, die sich ganz einfach vom Mutterhaus

abkoppeln und selbstständig machen können, und einem Lebensmittelproduzenten, der Tausende Angestellte in mehreren Fabriken beschäftigt, für die er eine soziale Verantwortung trägt, wird in diesem Kontext nicht gemacht.

Bei den Angestellten soll es keine Ausnahmen geben. Sie müssen aus Sicht der Wirtschaftsethiker in der «Zeit» entlassen werden – mit «sozial abfedernden Massnahmen». Denn: «Es gibt schlicht keine richtigen Geschäfte in einem falschen Krieg.»

3. Was die Stakeholder wollen

Für grosse Unternehmen ist der Aufruf zum aktivistischen Handeln im Grunde eine Zumutung. Auch wenn die Zeiten der Gewinnmaximierung ohne Kompromisse vorbei sind. Wachsende Umsätze und Gewinne sind zwar immer noch die oberste Maxime. Aber gleich dahinter stehen heute Ansprüche der Zivilgesellschaft. Unternehmen müssen so handeln, dass durch ihre Aktivitäten Mensch, Tier und Umwelt nicht negativ beeinträchtigt werden. Der global gültige Begriff dazu: Corporate Social Responsibility (CSR).

Aus CSR heraus entstand in vielen Ländern die Verpflichtung, ab einer gewissen Firmengrösse neben dem Finanz- auch einen Nachhaltigkeitsbericht zu publizieren. Zuletzt sind die Erwartungen weiter gestiegen: Unternehmen sollen über ihr Geschäft hinaus einen Beitrag leisten, damit sich die Gesellschaft weiterentwickeln kann. Sie sollen unmissverständlich Stellung beziehen zu Themen, die sie höchstens am Rande betreffen. Etwa Rassismus, gleichgeschlechtliche Ehe oder eben militärische Auseinandersetzungen.

Und sie sollen handeln: Initiativen unterstützen, Diskriminierung verurteilen und auf Verstösse gegen das Völkerrecht mit Boykotten antworten.

Gefordert wird das inzwischen von sämtlichen Anspruchsgruppen – im Fachjargon Stakeholder genannt. Dahinter steckt eine Kettenreaktion, die bei den Konsumenten beginnt und bis zu den Aktionärinnen reicht: Den ersten Schritt machen Menschen, die beim Einkauf Produkte boykottieren, die unter zweifelhaften Arbeitsbedingungen produziert wurden. Die gleiche Haltung führt dazu, dass hoch qualifiziertes Personal sich zunehmend für einen Arbeitgeber entscheidet, der seine ökologischen und ethischen Werte teilt. Das beeinflusst wiederum Aktionäre, die Wert darauf legen, in Firmen zu investieren, die ihr Personal auf Händen tragen.

Unternehmen, die den Moralvorstellungen ihrer Angestellten entgegenkommen und sogar bei Investoren damit werben: Das ist neu. «Es geht hier für die Firmen um mehr als nur Kalkül, es ist eine Frage der Kultur, weil die Mitarbeiter die wichtigsten Stakeholder sind», sagt Marc Possa, Fondsmanager und Geschäftsführer der VV Vermögensverwaltung. «Immer mehr Angestellte wollen nicht nur irgendwo arbeiten, sondern etwas Gutes tun. Und das verlangen sie auch vom Arbeitgeber.»

Für Konzernchefs bedeutet das: Sie kommen nicht umhin, über Ethik zu sprechen.

4. Ohne Druck geht nichts

Einige tun das schon länger. Andere haben bereits gehandelt. Ohne Widersprüche geht es fast nie. Auch weil viele erst auf Druck von aussen aktiv wurden.

Einer von ihnen ist Joe Kaeser. Der Bayer äusserte sich als Chef des Mischkonzerns Siemens immer wieder zu politischen und gesellschaftlichen Themen. So verurteilte er die Festnahme von Aktivistin Carola Rackete, er kritisierte fremdenfeindliche Aussagen von AfD-Politikerin Alice Weidel und sagte nach dem Mord an dem saudischen Journalisten und Regierungskritiker Jamal Khashoggi die Teilnahme an einer Investorenkonferenz in Saudiarabien ab.

Sein Credo – «die Gesellschaft vergibt die Lizenz zum Geschäftemachen» – lässt Topmanagement-Kollegen der alten Garde erschauern. Zu gross ist für sie die Gefahr, potenzielle Geschäftspartnerinnen zu vergraulen.

Doch Kaeser handelte nicht immer so entschlossen. Im Fall Khashoggi hatte er lange gezögert und entschied sich letztlich, nachdem der politische Druck immer grösser geworden war. Zudem begann sich Kaeser erst öffentlich politisch zu äussern, nachdem er eine Umfrage im Unternehmen dazu hatte machen lassen.

Auch bei Coca-Cola und der US-Airline Delta, die letztes Jahr im US-Bundesstaat Georgia aktivistisch wurden, ging es nicht ohne externe Starthilfe. Als dort der republikanische Gouverneur ein Gesetz auf den Weg brachte, das die Wählerrechte eingeschränkt und besonders ärmere Bevölkerungsschichten benachteiligt hätte, meldeten sich die beiden grössten Arbeitgeber in Georgia zu Wort – und bezeichneten das Begehren als «inakzeptables» Gesetz, das es «den Menschen nicht einfacher machen würde, zu wählen, sondern schwieriger».

Allerdings äusserten sich die beiden Konzerne erst explizit, nachdem Aktivistinnen mit Boykott gedroht hatten und über 70 schwarze Führungskräfte in einem ganzseitigen Inserat in der «New York Times» warnten, dass dieses Gesetz besonders Schwarze treffen würde.

Beispiele von grossen Firmen, die auch ohne Druck von aussen aktiv wurden, sind dagegen rar. Zu den bekannteren zählt der Glacehersteller Ben & Jerry's, dessen Co-Gründer immer wieder mit politischen Äusserungen von sich reden machen und dafür auch ihre Marke einsetzen. 2016 wurden die beiden während einer illegalen Demonstration für mehr Klimaschutz, Arbeitnehmerrechte und gegen Rassendiskriminierung vor dem US-Kapitol festgenommen. Letztes Jahr verkündeten sie einen Verkaufsstopp ihrer Produkte in israelischen Siedlungen im Westjordanland. Es sei mit ihren Werten unvereinbar, wenn ihr Produkt an einem illegal besetzten Ort verkauft werde, teilten die Gründer mit.

Bei den Russland-Boykottierern fehlen solche klaren Worte.

5. Wenn schon, dann konsequent

Es stellt sich die Frage, ob eine unternehmerische Ethik, die sich mit gesellschaftlichen Werten deckt, überhaupt nötig ist.

Eine Frage, mit der sich Sozialwissenschaftler Philipp Aerni seit vielen Jahren beschäftigt. Der Direktor des Center for Corporate Responsibility and Sustainability (CCRS) an der Hochschule für Wirtschaft Freiburg spricht im Zusammenhang mit den Russland-Boykotten von einer «Pseudo-Gesinnungsethik», die mehr mit Marketing und weniger mit Ethik

zu tun habe: «Sobald dann der Entscheid getroffen wird, sich zurück-zuziehen, wird alles in eine Gesinnungsrhetorik verpackt, die den Erwartungen der relevanten moralischen Anspruchsgruppen der jeweiligen Firma gerecht wird.»

Im Umkehrschluss heisst das: Wenn ein Unternehmen aus ethischen Gründen von sich aus aktivistisch wird, muss es auch dazu stehen. Und konsequent sein. So wie Ben & Jerry's.

Grundsätzlich seien aber Firmen besser beraten, sich nicht zu sehr von ethischen Vorstellungen der Zivilgesellschaft leiten zu lassen.

Aerni bezieht sich dabei auf die kanadische Stadtaktivistin und Sachbuchautorin Jane Jacobs, die sich auch mit Wirtschaftsethik beschäftigt hat und Anfang der 1990er-Jahre in ihrem Buch «Systems of Survival» eine klare Trennung zweier ethischer Systeme beschrieb.

Auf der einen Seite ist die sogenannte Wächtermoral, die für Regierung und Zivilgesellschaft gilt, und auf der anderen die Händlermoral, die für Wirtschaft und Wissenschaft gilt.

Die Wächtermoral beruht vor allem auf traditionellen Werten und Normen, während die Händlermoral stark auf Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel setzt. Beide Systeme haben den grössten gesellschaftlichen Nutzen zum Ziel. Nur die Plätze tauschen sollten sie nicht.

Doch laut Aerni macht ausgerechnet die Lehre der Corporate Social Responsibility diese Unterscheidung nicht, da CSR implizit davon ausgehe, dass es nur eine Moral gebe, nämlich die Wächtermoral. Stülpe man diese über unternehmerische Tugenden, könnte das Innovation bremsen. Was nicht sehr empfehlenswert sei.

Die Theorie von Jacobs schliesst allerdings nicht aus, dass es für Unternehmerinnen ein Eigeninteresse gibt, Menschenrechte zu respektieren.

Dass sich Topmanager mit Menschenrechten beschäftigen, ist heute eine Selbstverständlichkeit. Doch das führt auch dazu, dass viele einen Spagat zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und Händlermoral machen müssen. Darum die vorsichtige Kommunikation.

6. Die eigenen Leute schützen

Und dann sind da noch diese anderen Probleme, denen sich die Firmen aussetzen, wenn sie Russland boykottieren. Aus Gesprächen mit Kommunikationsexperten, Investorinnen und Wissenschaftlern lassen sich vor allem zwei Gründe festmachen, weshalb sie sich so zurückhaltend äussern.

Erstens müssen sie ihre Besitztümer und Angestellten vor Ort schützen, und zweitens wollen sie sich nicht in Widersprüche verwickeln.

Zum Beispiel Coop. Der Schweizer Detailhändler beschäftigte in Russland bis vor kurzem 1800 Angestellte, die im Auftrag der Grosshandelstochter Transgourmet Lebensmittel an Firmenkantinen, Altersheime oder Gefängnisse liefern. Ende März gab Coop bekannt, dieses Geschäft den dortigen Chefs zu verkaufen.

Von der Republik nach dem Grund des Verkaufs gefragt, schreibt Coop: «Transgourmet hat aufgrund der aktuellen Kriegssituation beschlos-

sen, sich vollständig aus den Geschäftstätigkeiten in Russland zurück-zuziehen.» Auf die Frage, ob Coop den Krieg Russlands gegen die Ukraine verurteile, antwortete das Unternehmen, man sehe «aufgrund der angespannten Situation» von einem konkreten Wortlaut ab.

Was öffentlich nicht ausgesprochen werden soll, erklärt eine PR-Expertin, die mehrere Unternehmen berät und deshalb nicht mit Namen genannt werden will: «Firmen, die Personal in Russland beschäftigen und öffentlich den Krieg kritisieren, laufen Gefahr, Opfer von Repressionen vor Ort zu werden. Es ist nachvollziehbar, dass man Mitarbeitende, auch ehemalige, nicht Gefahren aussetzen will.»

Anstatt grosse Worte gegen den Krieg zu schwingen, ist ein «mikrochirurgisches Agieren» gefragt, wie es Fondsmanager Marc Possa von der VV Vermögensverwaltung nennt: «Die Komplexität erfordert eine präzisere Kommunikation. Man darf die Mitarbeiter nicht gefährden und nicht Gefahr laufen, enteignet zu werden.»

Um das zweite Problem zu illustrieren – die Gefahr, sich in Widersprüche zu verwickeln –, muss man den Blick verschieben: vom grössten Land der Welt zum bevölkerungsreichsten.

7. Vorsicht vor Widersprüchen

In China zeigt sich, wo Aktivismus endet und der Überlebenskampf beginnt.

«Ich hoffe einfach, dass wir nicht auch von China getestet werden. Ich bin mir nicht sicher, ob die Unternehmen dann genauso konsequent reagieren wie in Russland.» Die Aussage stammt von einem CEO eines mittelgrossen Schweizer Unternehmens, das an der Börse kotiert ist. Es fiel kürzlich an einer digitalen Podiumsdiskussion. Die Pressestelle gab sein Zitat im Anschluss für diesen Text nicht frei, da es, für sich allein, zu negativ klinge.

Aber das ist genau der Punkt (und der Name des Unternehmens tut auch gar nichts zur Sache).

Es ist nicht ausgeschlossen, dass chinesische Streitkräfte in Taiwan einfallen werden, um die Insel unter chinesische Gewalt zu bringen. Dass sie sich mit Waffengewalt durchsetzen und dabei unschuldige Zivilisten ermorden. Es würde weltweit Proteste geben. Staaten würden Sanktionen einführen. Aber was wäre die Reaktion von Unternehmen, die mit China Geschäfte machen?

Ist dieses Szenario womöglich der Grund dafür, dass jene, die sich aus Russland verabschiedet haben, nicht Klartext sprechen? Weil der Rückzug aus Russland durchaus auch aus Business-Sicht verkraftbar oder sogar günstig war – während es in China wirtschaftlich ans Eingemachte ginge?

Ein Blick in Geschäftsberichte macht die Dimensionen sichtbar: Während viele internationale Unternehmen in Russland einen Umsatzanteil im tiefen einstelligen Prozentbereich erwirtschaften, ist das Volumen in China oft um ein Vielfaches grösser. Neben dem chinesischen Drachen schrumpft der russische Bär zum Teddy.

Als in den Lockdownphasen der Pandemie Lieferketten zusammenbrachen, wurde die Abhängigkeit erstmals für die ganze Welt unmissverständlich sichtbar. Russlands Angriffskrieg treibt nun in Europa die Pläne für weniger Abhängigkeiten nicht nur in der Energieversorgung vor-

an, sondern auch in der industriellen Produktion. Und die findet grossteils im Land der Mitte statt. Viele Unternehmen wollen sich darum von China emanzipieren.

Einen Vorgeschmack darauf, was politisch sensibilisierten Firmen blüht, die sich mit China anlegen, lieferte H&M. Der schwedische Textilriese hat sich 2020 zu einem Boykott von chinesischem Garn aus der Provinz Xinjiang durchgerungen. Monate zuvor waren Beweise publik geworden, wonach dort die Baumwolle durch uigurische Zwangsarbeiter geerntet wird, Angehörige der unterdrückten muslimischen Minderheit.

China reagierte unmissverständlich. In einer staatlich orchestrierten Gegenoffensive boykottierten chinesische Konsumenten die Modekette über Monate, was im wichtigen und eigentlich stark wachsenden chinesischen Markt zu einem Umsatzminus von 28 Prozent führte.

Die PR-Expertin rät: «Wenn es um Kritik an China geht, würde ich den Mund nicht allzu voll nehmen.»

8. Es gibt kein Zurück

Für die meisten Boykott-Firmen ist das Russlandgeschäft gelaufen. Bis auf weiteres kann es sich kein Unternehmen erlauben, die Arbeit wieder aufzunehmen. Mehr als 200'000 Angestellte beziehen noch Lohn, haben aber nichts mehr zu tun. Sie werden voraussichtlich in den nächsten Wochen und Monaten ihre Jobs verlieren.

Laut einer Investorenumfrage wird es wohl mindestens zwei bis fünf Jahre dauern, bis diese Firmen zurückkehren werden. Solange russische Soldaten ukrainischen Boden besetzen, wird jedenfalls nichts passieren. Und selbst wenn es zu einem nachhaltigen Waffenstillstand kommen sollte: Solange Putin an der Macht ist, bleibt das Geschäft in Russland komplett unberechenbar.

Zoja in Sankt Petersburg ist da viel optimistischer: «Fast alle europäischen und amerikanischen Läden sind geschlossen, aber ich bin sicher, dass die meisten von ihnen in naher Zukunft zurückkehren werden», schreibt sie.

Weniger zuversichtlich ist sie für die künftige Verwendung ihrer Kreditkarten im Ausland. Solange Visa und Mastercard russische Karten gesperrt halten und sich die chinesische Konkurrenz von Unionpay noch nicht breitflächig etabliert hat, sitzt sie in Russland fest.

Doch spätestens im Herbst will sich Zoja nochmals nach Montenegro aufmachen. Diesmal «für sehr lange Zeit».

* Name geändert