

# „Mehr Demut wäre hilfreich“

**André Hoffmann**

Geboren 1958 in Basel,  
Co-Chair des Weltwirtschaftsforums (World Economic Forum, WEF),  
Vizepräsident des Aufsichtsrates der F. Hoffmann-La Roche AG.

## Über wirtschaftliche Macht und einen nachhaltigen Kapitalismus

**Das World Economic Forum (WEF) hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem Forum weltweit führender Wirtschaftsvertreter und Politiker entwickelt. Gleichzeitig erlebt die Welt durch eine neue Großmachtpolitik das Ende der Globalisierung. Welche Rolle kann das WEF künftig spielen?**

Die Aufgabe des World Economic Forum wird immer wichtiger, weil die Welt fragmentierter oder – wie man sogar sagen kann – konfliktreicher wird. Wenn geopolitische Spannungen zunehmen, braucht es Räume, in denen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft miteinander sprechen. Das WEF allein kann Konflikte nicht lösen, aber es ist wohl eine der wichtigsten Plattformen in der Welt, die Dialog ermöglichen, unterschiedliche Sichtweisen akzeptieren und dadurch gleichzeitig Anstöße für neue, innovative Lösungen geben: für mehr Stabilität, Gesundheit, wirtschaftliche Resilienz und für unseren Planeten.



**Wie positioniert sich das WEF im Verhältnis zu anderen internationalen Organisationen?**

Wir sind keine Institution mit der formalen Legitimation des internationalen Rechts wie die Vereinten Nationen oder die World Trade Organization. Unsere Stärke liegt in der Vernetzung und in der Fähigkeit, Akteure zusammenzubringen, die sonst selten am selben Tisch sitzen. Bei uns brauchen die Menschen keine formelle Zugehörigkeit. Sie müssen nur an dem von uns angebotenen Dialog interessiert sein und dann möglichst aktiv daran teilnehmen. Damit ergänzen wir klassische Institutionen, ersetzen sie aber nicht.

**Die „Weltverbesserung“ zählte zu den Gründungszielen des WEF. Inwieweit ist dieser Anspruch in einer Welt, in der nur noch Macht zählt, gefährdet?**

Nein, der Anspruch kann und darf nicht gefährdet sein. Wir können nicht in unserem Bestreben aufgeben, künftigen Generationen eine lebenswerte Welt zu hinterlassen. Das ist unsere gemeinsame Verantwortung. Das ist im Übrigen auch der Grund, warum ich mich ebenso sehr beim World Economic Forum wie auch bei Initiativen engagiere, die sich zum Ziel gesetzt haben, die planetarischen Grenzen systematischer und besser zu respektieren. Wenn Machtpolitik und Individualinteressen dominieren, entsteht manchmal der Eindruck, Kooperation sei naiv.

Ich halte das für einen Fehler. Die großen Herausforderungen – Klima, Biodiversität, soziale Stabilität – lassen sich nicht durch nationale Machtpolitik lösen.

**Wie sehen Sie das Verhältnis von wirtschaftlicher und politischer Macht, und wie hat es sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt?**

Wirtschaft und Politik beeinflussen sich immer gegenseitig. Neu ist die enorme globale Reichweite großer Unternehmen. Gleichzeitig erleben wir rund um den Globus die Rückkehr staatlicher Machtpolitik und Egoismen. Entscheidend ist aber, dass wirtschaftliche Macht immer mit Verantwortung einhergeht und demokratische Institutionen handlungsfähig bleiben. Nur so können wir eine kooperative Zukunft gestalten. Wir sollten dabei auch nie vergessen, dass es ohne den Respekt für die Meinung des anderen einfach nicht geht. Niemand verfügt über die Wahrheit.

**Welche Themen sollte das WEF Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren setzen?**

Klima und Biodiversität müssen zentral bleiben, ebenso wirtschaftliche Transformation, soziale Kohäsion und eine verantwortungsvolle Technologieentwicklung, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz. Die entscheidende Frage lautet: Wie schaffen wir Wohlstand innerhalb planetarischer Grenzen? Ich bin davon überzeugt, dass uns dies nur gelingen wird, wenn wir es schaffen, nicht nur die finanziellen Aspekte in unsere Kalkulationen einzubeziehen, sondern etwa auch unserer Natur einen messbaren Wert zuerkennen. Wir müssen Transparenz über die Kosten des Handelns insgesamt erreichen.

**Manche kritisieren, das Weltwirtschaftsforum werde zu stark von den Amerikanern dominiert. Ist das richtig?**

Wie kommen Sie denn darauf? Nur weil beim letzten Mal der Präsident der Vereinigten Staaten dort eine Rede gehalten hat? Der kanadische Ministerpräsident, der deutsche Bundeskanzler, der ukrainische und der französische Präsident waren ebenfalls dort – vielleicht mit etwas weniger medialer Aufmerksamkeit. Aber natürlich ist es wichtig, dass auch die Regierung und die Wirtschaft der größten Wirtschaftsmacht der Welt bei einem Treffen des Weltwirtschaftsforums in Davos dabei sind. Wie sollten wir ohne sie Lösungen finden können?

**Ist das Thema Nachhaltigkeit in Davos in den Hintergrund gerückt?**

Das glaube ich nicht. Ich sehe eher eine differenzierte zeitliche Staffelung der Prioritäten, mit denen wir uns derzeit auseinandersetzen müssen. Kurzfristig sehen die Führungskräfte, die sich einmal im Jahr in Davos treffen, eine Dominanz der geopolitischen Herausforderungen.

Das gilt etwa für Krisen wie Kriege, die globale Energieversorgung oder die Inflation. Das ändert aber nichts daran, dass sie ebenfalls überzeugt sind, dass auf mittlere und lange Frist das Thema Nachhaltigkeit dominant und gleichzeitig eine fundamentale wirtschaftliche Frage ist. Wer sie als Nebenthema behandelt, verkennt die Realität.

**Sie selbst engagieren sich seit Jahrzehnten für Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Diversität. Was treibt Sie persönlich an?**

Die Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung kein Widerspruch sind, sondern Hand in Hand gehen müssen. Wir leben von natürlichen Systemen, stabilen Gesellschaften und Vertrauen. Wenn wir diese Grundlagen zerstören, zerstören wir langfristig auch wirtschaftlichen Erfolg und – das ist mir besonders wichtig – unseren eigenen Planeten.

**Ihr Vater, Luc Hoffmann, unterhielt seit Mitte der 1950er-Jahre eine ornithologische Forschungsstation im Rhone-Delta, später war er Mitgründer des WWF. Inwieweit hat Sie das Engagement Ihres Vaters für den Umweltschutz geprägt?**

Mein Vater hat mir vermittelt, dass wir Teil der Natur sind und nicht außerhalb von ihr stehen. Sein Engagement war nie ideologisch, sondern wissenschaftlich und praktisch geprägt. Seine Perspektive beeinflusst mich bis heute.

**Sie haben gemeinsam mit Peter Vanham ein Buch über „Die neue Natur des Wirtschaftens“ vorgelegt. Was muss sich für ein „natürliches“ Wirtschaften ändern?**

Wir müssen aufhören, Natur als kostenlose Ressource und Umweltfolgen als externe Kosten zu behandeln. Unser Wirtschaftssystem misst manches sehr präzise – kurzfristige Gewinne etwa –, ignoriert aber zentrale Werte wie Ökosysteme, Resilienz oder gesellschaftliches und soziales Vertrauen. Das muss sich ändern.

**Angesichts von Umweltzerstörungen und Klimakrise: Hat der Kapitalismus versagt?**

Nein, der heutige Kapitalismus hat den Menschen einen Wohlstand und eine Lebensqualität gebracht, die vor fünfzig Jahren unvorstellbar waren. Aber eine Form des Kapitalismus, die nur kurzfristige finanzielle Rendite maximiert und ökologische wie soziale Kosten ausblendet, funktioniert nicht nachhaltig. Die Frage ist nicht Kapitalismus oder nicht, sondern welche Form von Kapitalismus wir wollen. Und wie wir den Kapitalismus so weiterentwickeln, dass wir für Generationen und Tausende von Jahren nach uns eine lebenswerte Welt hinterlassen.

## **Warum kritisieren Sie die Aussage des Ökonomen Milton Friedman „The business of business is business“?**

Friedman hat uns sicher wichtige Erkenntnisse zur Funktionsweise der Märkte hinterlassen. Aber ich denke, dass er seine Thesen in einem Raum definiert hat, der der realen Welt nicht ausreichend entspricht. Nicht alles lässt sich über freie Märkte regeln, schon allein deswegen, weil nach unseren bisherigen Mechanismen nicht alles ausreichend gemessen wird. Unternehmen existieren nicht im luftleeren Raum. Sie profitieren von Infrastruktur, Bildung, Rechtsstaatlichkeit und natürlichen Ressourcen. Daraus ergibt sich Verantwortung gegenüber allen sogenannten Stakeholdern und nicht nur gegenüber den Aktionären.

## **Wie würden Sie die Rolle von Unternehmen, Politik und Staat definieren und unterscheiden?**

Unternehmen müssen Innovation und Transformation vorantreiben und so einen Mehrwert für all ihre Stakeholder schaffen, seien dies Mitarbeitende, Investoren, Eigentümer, Kunden oder – wie bei Roche – Patienten. Politik muss klare Rahmenbedingungen setzen, Fehlanreize korrigieren und langfristige Orientierung schaffen. Der Staat ist nicht Gegner der Wirtschaft, sondern im besten Falle Teil eines funktionierenden Systems einzelner Nationen. Die Politik hat die Aufgabe, dass das System langfristig für die Menschen und die Unternehmen funktioniert.

## **Die Vermögensungleichheit nimmt weltweit zu. Menschen, die viel Geld haben, verfügen auch über immer mehr Macht. Sollten sie sich stärker engagieren?**

Ein klares Ja. Mit Vermögen kommt Verantwortung. Das bedeutet nicht nur Philanthropie, sondern auch die Frage, wie Kapital investiert wird, welche Geschäftsmodelle unterstützt werden und welchen gesellschaftlichen Beitrag man leistet. Und wie nun durch die Künstliche Intelligenz die neuen Technologien in den Dienst der Menschen und nicht nur in den Dienst der eigenen Vermögensmehrung gestellt werden.

## **Wie schätzen Sie das Ansehen der globalen Elite ein?**

Das Vertrauen in die globale Elite ist leider zurzeit vielerorts gering – und das aus oft nachvollziehbaren Gründen. Menschen erleben Ungleichheit, Unsicherheit und das Gefühl mangelnder Teilhabe. Eliten können Vertrauen nicht einfordern, sie müssen es durch verantwortliches Handeln verdienen. Mehr Demut wäre dabei sehr hilfreich.

Die Fragen stellte Ralf Thomas Baus am 11. Mai 2026.

Zum Weiterlesen

Hoffmann, André / Vanham, Peter: Die neue Natur des Wirtschaftens. Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Wohlstand, München 2024.