

# Der Staat und der Wettbewerb

Alles über eine schwierige Beziehung



Fakten und Analysen zum staatlichen Fussabdruck. Die Auswirkungen auf private Initiativen. Die Notwendigkeit von Reformen.

«In this world  
nothing can be said  
to be certain,  
except death and  
taxes.»

**Benjamin Franklin, 1789**

# Der Staat und der Wettbewerb

Alles über eine schwierige Beziehung

**A**m Anfang dieser Sonderpublikation stand eine Überraschung. Eine negative. Wir hatten kürzlich in einer Studie gelesen, dass mindestens ein Drittel aller Beschäftigten in der Schweiz in staatlichen oder staatlich beherrschten Betrieben tätig sei. Der richtig starke Tobak folgte aber erst noch. Dieselbe Studie rechnete vor, wie und wer vor allem in diesem Land die Preise steuert. Hätten Sie vermutet, dass ungefähr 55 Prozent aller Preise für Güter und Dienstleistungen durch den Staat (teil)administriert werden? Mit anderen Worten: deutlich mehr als die Hälfte aller Preise richten sich nicht mehr nur nach Angebot und Nachfrage, sondern nach politischen Präferenzen. Über (versteckte) Steuern, (verborgene) Gebühren und (für Konsumenten unsichtbare) Vorschriften nimmt der Staat direkt oder indirekt mächtigen Einfluss auf die sogenannte Privatwirtschaft – und damit auf ihr Verhalten.

Die Studie stammt vom Schweizer Wirtschaftsdachverband Economiesuisse. Die hauseigenen Ökonomen haben darin akribisch den Fussabdruck des Staates im Wettbewerb ausgemessen und die Ergebnisse verbandsintern hart verhandelt. Das Resultat ist eine Landkarte des (Nicht-)Wettbewerbs, die klare Konturen zeigt. Staatliche, teilstaatliche oder staatsnahe Aktivitäten sind in jedem Feld in viel grösserem Mass zu verzeichnen, als dies die meisten Bürger ahnen dürften.

Das hat uns angetrieben, unsererseits Exponenten aus Wirtschaft und Politik zu den Zahlen und Entwicklungen zu befragen. Wir haben Gäste zur freien Meinungsäusserung eingeladen (und manchmal auch aufgefordert). Entstanden ist ein Kompass, den zu bedienen allen freisteht – und der hoffentlich zu weiterführenden Überlegungen und Untersuchungen anregt, obwohl oder gerade weil er dem herrschenden publizistischen Narrativ widerspricht.

Die Schweiz – ein staatsaffines, wettbewerbsaverses Land, genau wie ihre Nachbarn? Die Schweiz – eine gelenkte Marktwirtschaft? Die Schweiz – ein Land der Profiteure? Ist nicht in der Bundesverfassung der Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit verbürgt? Gelten nicht Abweichungen von diesem Grundsatz als begründungspflichtig? Fragen, die Antworten suchen.

Lesen Sie selbst!

Die Redaktion

# Inhalt



## 08

**Über den Stolz,  
sich nicht  
überall dreinreden  
zu lassen**

**Rolf Soiron**

*Bruno Affentranger / René Scheu*

**05 Die Schweiz verrentet  
sich selber und weicht  
dem Wettbewerb aus**

*Erik Belfrage*

**14 Wettbewerbliche  
Neutralität als Credo  
in Europa**

*Suki Bamboo*

**16 Staat versus Privat:  
Die Fakten und die  
richtigen Werkzeuge**

*Monika Rühl*

**20 Was Private können,  
sollte der Staat lassen**

*Thomas Straubhaar*

**30 Wie kann der Wettbewerb  
seinen Ruf aufbessern?**

## Impressum

«Schweizer Monat», Sonderthema 24  
ISSN 0036-7400

### VERLAG

SMH Verlag AG

### HERAUSGEBER & CHEFREDAKTOR

René Scheu (RS): rene.scheu@schweizermonat.ch

### PROJEKTLEITUNG

BA Media Luzern

### REDAKTIONELLE LEITUNG

Bruno Affentranger: affentranger@bamedia.ch

Angel Gonzalo: gonzalo@bamedia.ch

### GESTALTUNG & PRODUKTION

Pascal Zraggen: pascal.zraggen@aformat.ch

### ILLUSTRATION

Suki Bamboo: hello@sukibamboo.com

### KORREKTORAT

Roger Gaston Sutter

Der «Schweizer Monat» folgt  
den Vorschlägen zur Rechtschreibung  
der Schweizer Orthographischen  
Konferenz (SOK), [www.sok.ch](http://www.sok.ch).

### INSERATEVERKAUF

Roger Pfranger: pfranger@bamedia.ch

### ADRESSE

«Schweizer Monat»

SMH Verlag AG, Rotbuchstrasse 46, 8037 Zürich  
+41 (0)44 361 26 06, [www.schweizermonat.ch](http://www.schweizermonat.ch)

### ANZEIGEN

[anzeigen@schweizermonat.ch](mailto:anzeigen@schweizermonat.ch)

### PREISE

Jahresabo Fr. 195.– / Euro 165.–

2-Jahres-Abo Fr. 350.– / Euro 296.–

Abo auf Lebenszeit / auf Anfrage

Einzelheft Fr. 22.– / Euro 19.–

Studenten und Auszubildende erhalten

50% Ermässigung auf das Jahresabonnement.

### DRUCK

Vogt-Schild Druck AG, Derendingen

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

### BESTELLUNGEN

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

# 1 Die Schweiz, ein Land der Rentner

Die freiheitliche Wirtschaftsform ist der Ausgangspunkt für Wachstum und Wohlstand aller statt weniger. Die Schweiz aber nimmt freiwillig Abschied vom Wettbewerb und verrentet sich. Eine Einsicht ist nicht erkennbar. Oder doch?

von Bruno Affentranger und René Scheu

Die Schweizerische Post AG war lange eine staatstragende Organisation – sie ist noch heute eine vom Staat geführte. Der Konzern ist eine Einheit, die im sicheren, langen Schatten des grossen staatlichen Monopolisten agiert und bemüht ist, sich aus einem öffentlich geleiteten in einen nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen geführten Betrieb zu entwickeln. Langsam. Theoretisch. Von verwandeln kann jedenfalls keine Rede sein, und eine Privatisierung steht nicht an. Das Siegel des staatlichen Privilegs bleibt auf unabsehbare Zeit bestehen.

Jedes Privileg bedeutet zugleich eine Bürde. Statt Briefe oder Postkarten verschicken wir WhatsApp-Nachrichten, E-Mails und Snapchat-Botschaften. Die Pakete werden nicht unbedingt weniger, aber längst auch von anderen Anbietern verteilt. Die Kerngeschäftsfelder der Post schrumpfen. Dennoch muss das Unternehmen die Grundversorgung gemäss Artikel 92 der Bundesverfassung in abgelegenen Tälern und Weilern aufrechterhalten und bekommt unter anderem deshalb die auflaufenden Defizite durch den Staat gedeckt. Das ist die Bürde – für die Post und für die Mehrheit der Steuerzahler.

Ein wirklich nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen geführter Betrieb hätte sein Geschäftsnetz längst gestrafft. Das geht nicht, und dennoch muss etwas geschehen, weil sich die Welt verändert. Wer in letzter Zeit einmal den Fuss in eine Poststelle gesetzt hat, kann dies bezeugen. Die Post bietet nicht mehr nur Briefmarken und Einzahlungsschalter an, sie ist Bank, Kiosk, DVD-Verkäuferin, Buchladen und Kopiercenter in einem. Sie tut das, was private Unternehmen tun, wenn die Margen im herkömmlichen Geschäft schwinden. Sie diversifiziert und sucht sich frisches Business. Sie bietet mit bestehenden Kostenstrukturen neue Dienstleistungen feil.

Doch genau damit gerät sie als staatsnahes Unternehmen in direkten Wettbewerb mit privaten Anbietern von Bankservices, Büchern, Kopierwaren, Drucksachen, Kioskartikeln. Nur dass diese Akteure im Unterschied zur Post im schlimmsten Fall in Konkurs gehen, im Bedarfsfall nicht auf ebenso vorzüglich verzinsten Darlehen zurückgreifen oder im Zweifelsfall einzelne defizitäre Geschäftsfelder nicht quersubventionieren können.

---

## Bruno Affentranger

ist Wirtschaftspublizist und Verleger (BA Medien, Luzern).

---

## René Scheu

ist Philosoph und Herausgeber des «Schweizer Monats».

Der Spiess eines staatlichen oder staatsnahen Betriebs ist in guten wie in schlechten Zeiten um einiges länger als jener eines wirklich privatwirtschaftlich tätigen Unternehmens. Dem Grundsatz der wettbewerblichen Neutralität entspricht dieser Zustand nicht. Schlimmer noch, er verfälscht den Wettbewerb, weil er private Initiativen erschwert bis verunmöglicht. Wenn eine komplizierte Koexistenz von staatlich geleiteter und privatwirtschaftlich dominierter Wirtschaftstätigkeit zu einem unfairen Verdrängungskampf wird, ist dies Ausdruck einer verkrampten Wirtschaftsordnung. Die Wirtschaftsfreiheit, das Axiom für Wachstum und Wohlfahrt, bleibt ein frommes Versprechen.

Diese Freiheit zu Wohlfahrt steht indes in unserer Verfassung aus dem Jahre 1999 – unter dem Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit in den Artikeln 94 und 27. Abweichungen von diesem Grundsatz, die sich gegen den Wettbewerb richten, sind begründungspflichtig. In der Verfassung haben wir uns alle auf ein Bekenntnis geeinigt, wonach wirtschaftliche Freiheit, Selbstbestimmung und Eigenverantwortung die Wertepfeiler auch des staatlichen Handelns darstellen. Demgegenüber stehen als zu zählende Grössen die staatliche Einflussnahme und eine bewusste Steuerung der Wirtschaft. Schon die Gründerväter (und -mütter) sind davon ausgegangen, dass mit dieser Maxime Wohlstand für alle dauerhaft erreicht und der Staatsumfang in Schranken gehalten werden kann.

Diesem Denken liegt eine positive Überzeugung zugrunde. Nicht der Staat, sondern privatwirtschaftliche Akteure sind die primären Leistungserbringer, weil sie dies ebenso gut oder besser können. Viele kleine, dezentrale Initiativen privater Unternehmer vermögen Fehlentwicklungen zudem schneller und in ihrer Wirksamkeit beständiger zu korrigieren, als wenn

die öffentliche Hand, ausgestattet mit Exklusivansprüchen, an ihrer statt tätig würde. Forschungsergebnisse stützen diese in der modernen Schweiz gelebte und erwiesene Annahme. Es zeigt sich, dass die sogenannte Fiskalquote – die Summe aller Einnahmen des Staates im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt – direkt mit der Wachstumsquote verbunden ist.<sup>1</sup> Die Korrelation ist negativer Art: je höher die Fiskalquote über die Jahre, desto geringer die Wachstumsquote. Hohe Fiskalquoten, oder etwas vereinfacht: hohe Steuern und andere Zwangsabgaben, sind Wachstumsbremsen für eine Volkswirtschaft. (Und nur in Klammern sei bemerkt: Nur wo viel Wohlstand ist, kann jemand auf die Idee kommen, über eine staatliche Drosselung des wirtschaftlichen Wachstums nachzudenken. Wachstumskritik ist ein Luxusphänomen.<sup>2</sup>)

### Wie gross ist die Idealgrösse?

Wie gross soll und darf die maximale staatliche Einflussnahme in der Wirtschaft sein? Das ist die Kernfrage, an der sich die politischen Geister scheiden. Der Vater der modernen Ökonomie, der Schotte Adam Smith, sah den idealen Staat als einen Player, der sich auf drei Aktionsfelder konzentriert: «Peace, tolerable justice and easy taxes.»

Sind die Steuern in der Schweiz heute «easy»? Jede unternehmerisch tätige Person, die ihr Geld auf eigenes Risiko verdient, wird dies verneinen. Derweil steigen die Staatseinnahmen auch in der Schweiz seit Jahr und Tag. Was der Staat einnimmt, gibt er auch konsequent aus. Die Staatsaktivitäten wachsen über die Jahrzehnte gesehen an, die Aufgaben – die Anmassungen – nehmen zu. Wer den Blick auf die bereits erwähnte Fiskalquote richtet, erkennt Erstaunliches. Dieser Indikator beträgt für das Messjahr 2009 offiziell 30,3 Prozent. Verglichen mit den OECD-Ländern ist dies ein ausgesprochen tiefer Wert. Doch hier versteckt sich das Problem. Die OECD kalkuliert die Zwangsbeiträge an private Einrichtungen wie die berufliche Vorsorge und die Krankenkasse nicht, die hierzulande einen bedeutenden Teil des Sozialstaates ausmachen. Economiesuisse, der Dachverband der Schweizer Wirtschaft,

hat diese Summen berücksichtigt und eine Fiskalquote von 42,6 Prozent für dasselbe Jahr errechnet,<sup>3</sup> Avenir Suisse kommt auf der Grundlage nachvollziehbarer Berechnungen gegenwärtig auf einen Wert von 48 Prozent.<sup>4</sup>

Die Staatsquote – die Summe aller Staatsausgaben gemessen am Bruttoinlandsprodukt – ist nur eine logische Folgerung aus der Fiskalquote, weil sich Staaten selbst mit weiterhin leistungsfähigen Volkswirtschaften nicht beliebig verschulden können. Auch in der Schweiz dreht sich der Diskurs längst um eine einprägsame Zahl: 50. Über rund 50 Prozent der Wertschöpfung der Volkswirtschaft gebietet der Staat. Dieses bedeutet nicht, dass die Bürger ein halbes Jahr für den Staat arbeiten – als Regel gilt, dass der Staat rund die Hälfte der Hälfte, also einen Viertel, den Bürgern über verschiedene Kanäle und Kassen in geldwerter Form wieder zurückerstattet.<sup>5</sup> Aber die Quote zeigt an, über welchen Teil der Wertschöpfung nicht mehr der einzelne, sondern Repräsentanten des Kollektivs – Politiker, Amtsträger, Behördenvertreter – entscheiden: es ist sozusagen der freiwillige Entmündigungskoeffizient einer demokratisch verfassten Gesellschaft. Deshalb ist der Befund des deutschen Philosophen Peter Sloterdijk zutreffend: Staaten mit Quoten von um die 50 Prozent gehören zur Kategorie der «real existierenden Semisozialismen».<sup>6</sup> Die Hälfte der Wertschöpfung wird den Bürgerindividuen entzogen, damit kollektiviert und verpolitisiert. Eigenverantwortung wird rhetorisch hochgehalten in der Erarbeitung der Wertschöpfung – wenn es jedoch um die Verwendung des Erwirtschafteten geht, gilt das Prinzip der brüderlich geteilten Verantwortung.

### Eklatanter Realitätsverlust

Diesem Befund steht ein merkwürdiges diskursives Phänomen gegenüber. Obwohl sich der grosse Einfluss des Staates in der Schweiz auf die Privatwirtschaft eindeutig belegen lässt, ist im öffentlichen Narrativ stets vom «schlanken Staat» die Rede (in Abgrenzung etwa von den Nachbarstaaten). Schlagworte wie «Tiefsteuerland» oder «Steuerparadies» gehören zum Repertoire von Etatisten und Staats skeptikern gleichermaßen. Gerne wird von beiden Seiten auf die Birnen mit Äpfeln vergleichenden Statistiken der OECD und anderer Organisationen verwiesen. Besser noch: den Parteien querbeet in diesem Land ist es gelungen, schlicht zu vergessen, welches die Aufgabe des liberalen Staates wäre. Sie vermitteln den Eindruck, Wettbewerb sei inzwischen in unmenschlicher Weise gewachsen und Teil einer seelenlosen Welt geworden.

Es ist gerade so, als ob eine Schar Politikerinnen und Politiker in einer Nusschale auf hoher See schaukeln und munter Lieder über mystifizierte Bergwanderungen trällern würde. Das wäre nicht weiter schlimm, würde sie die missliche nautische Situation erkennen und nicht die spärliche Zeit für sinnlose Diskussionen über die optimale Nutzung von fernen Berggebieten verschwenden. Woher rührt dieses Verkennen der Realität?

<sup>1</sup> Andreas Bergh, Magnus Henrekson: Government Size and Growth: A Survey and Interpretation of the Evidence, Research Institute of Industrial Economics, IFN Working Paper No. 858, 2011.

<sup>2</sup> Zur Kritik der Wachstumskritik bzw. den Mythen des Nullwachstums: [www.warum-wachsen.ch](http://www.warum-wachsen.ch)

<sup>3</sup> Urs Furrer, Frederic Pittet: «Fiskalpolitik der Schweiz: der Schein trägt», Dossierpolitik Economiesuisse, Februar 2011.

<sup>4</sup> Gerhard Schwarz, Marco Salvi: «Wo bitte diktiert der Markt?», in: Schweizer Monat, Juni 2015, Ausgabe 1027, S. 50–54.

<sup>5</sup> Marco Salvi, Luc Zobrist: «Zwischen Last und Leistung: Ein Steuerkompass für die Schweiz», NZZ Libro, 2013.

<sup>6</sup> Peter Sloterdijk: «Du musst dein Leben ändern», Suhrkamp: Frankfurt 2009, S. 608: «Was die Ungelassenen am wenigsten verstehen, ist die schlichte Gegebenheit, dass bei Staatsquoten um 50 Prozent der Tatbestand des real existierenden liberal-fiskalischen Semisozialismus erfüllt ist, gleichgültig, unter welchem Etikett dieser Zustand an den Mann gebracht wird, ob er *New Deal* heisst oder «soziale Marktwirtschaft» oder «Neoliberalismus.»» Vgl. ebenfalls «Kapitalismus und Kleptokratie. Über die Tätigkeit der nehmenden Hand», in: «Die nehmende Hand und die gebende Seite», Suhrkamp: Frankfurt 2010, S. 97 ff.



Sehen die wirtschaftlichen Individuen in der Schweiz in die Nehmerrolle abgedrückt:  
Autoren Bruno Affentranger (l.) und René Scheu,  
photographiert von Serena Jung.

Es ist bewusst und gewollt. Die staatlichen Aktivitäten auf dem Feld der Wirtschaft nehmen seit Jahren spürbar zu. Entweder steigt die Intensität von direkten Marktinterventionen oder aber die Einflussnahme durch staatliche, staatsabhängige oder staatsnahe Akteure verschärft sich. Dies hat zur Folge, dass das Heer der Angestellten des staatlichen, staatsabhängigen oder staatsnahen Sektors und der Empfänger staatlicher Transferleistungen ständig wächst. Die wechselnden Mehrheiten im Land sind längst zu Profiteuren des staatlichen Gewalt- und (Um-)Verteilungsmonopols geworden. Die Schweiz nimmt Abschied vom Wettbewerb und verrentet sich selber im Glauben, dass die Renten ewig weiterfliessen.

Reformen auf Gesetzes- oder Weisungsebene würden den Wettbewerb auffrischen, doch sie sind nicht mehr durchsetzbar gegen die Interessen der Profiteure der geltenden Ordnung. So wird die frühzeitige Verrentung zum Ausgang der Bürger in ihre selbstgewählte Unmündigkeit.

Noch in den 1990er Jahren haben die politischen Kräfte im Lande wenigstens ansatzweise Reformwille und Umsetzungskraft an den Tag gelegt. Es war ein Gebot der Not: Die Wirtschaft erwies sich als dauerstagnierend – und der Staat wuchs weiter. Heute fehlt dieser Druck trotz Frankenstärke und wachsender Regulierungsdichte – was sich die Schweiz in den letzten Jahren leistet, ist im besten Falle ein bequemer Luxuspessimismus. Der Volksmund nennt es «leiden auf hohem Niveau» – man redet über unvollendete Reformen, um sich vor ihnen zu drücken.

Der Finanzsektor ist gegängelt und unterliegt einer in absurdum Masse zunehmenden Regeldichte, welche Auswüchse der Vergangenheit bekämpft, in Tat und Wahrheit aber jene der Zukunft erst ermöglicht. Der Arbeitsmarkt ist systematisch

verbürokratisiert. Demokratisch nicht legitimierte Weisungen und Erlasse erschweren das Unternehmertum. Wer heute die Selbständigkeit sucht, läuft Gefahr, sich kafkaesk in Bürokratiefuren zu verlaufen, bevor auch nur der erste Franken nach Hause getragen ist. Das Gesundheitssystem ist durch- und überreguliert. In der Energiefrage schliesslich hat die öffentliche Hand nach dem Atom-GAU von Fukushima überstürzt eine Wende eingeleitet und ist in einen Blindflug übergegangen.

Allenthalben wächst der Staat trotz historisch einmalig hoher Staatsquote. Der Wettbewerb schrumpft trotz obsessiver Wettbewerbsrhetorik. Der in der Verfassung niedergeschriebene Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit verblasst und verdampft zur blossen Erinnerung. Es bleibt die Erzählung von einer besseren Zeit des Wachstums und der Schaffung von Volksvermögen. Die Frage liegt auf der Hand: Soll das wirklich eine zeitlich nahe, aber gefühlt weit zurückliegende Vergangenheit bleiben, nur weil wir offenbar den erwiesenen Erfolgsmotor – die Garantie der Wirtschaftsfreiheit – vergessen haben?

Würden die politischen Parteien und die staatlich kontrollierten Stellen die mittelfristigen Interessen aller wahrnehmen, wäre die Antwort klar. Stattdessen schielen Volksvertreter von links bis rechts auf die mächtige Klientel der offenen oder versteckten Rentenbezüger und stärken deren kurzfristiges Wohlbefinden, jenseits aller Finanzierbarkeit.

Das zeigt das ganze Dilemma. Wer vergisst, gewinnt jetzt und verliert morgen. Wer sich erinnert, besinnt und erneuert, der verzichtet heute, wird aber morgen noch wohlstandig leben. Der zweite Weg ist der schwierigere. Aber zweifellos der bessere. ◀

## 2 «Das ist Zeitgeist»

Alle reden von Wettbewerb – bloss um ihn zu meiden. Alle geisseln den Staat – und rufen doch nach ihm, wenn es ihnen nützt. Rolf Soiron, einer der einflussreichen Wirtschaftsführer der letzten Jahrzehnte, konstatiert eine Verrentung der Schweiz. Er skizziert, welche drei Aufgaben auf die Politik zukommen.

*Rolf Soiron im Gespräch mit René Scheu und Bruno Affentranger*

**In der Bundesverfassung steht: Bund und Kantone halten sich in der Schweiz an den Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit. Halten sich Bund und Kantone in der Tat daran oder leben wir de facto in einer halb verstaatlichten Wirtschaft?**

Rolf Soiron: Das Faktum, dass Bund, Kantone und Gemeinden sich immer mehr wirtschaftlich und parawirtschaftlich betätigen, ist unbestritten. Die Täter und die Opfer sind sich dessen jedoch zumeist kaum bewusst. Dafür besitzen Begriffe wie Service public, Gemeinschaftsaufgaben, Gesamtverantwortung und Solidarität eine verführerische Kraft und die geradezu amöbenhafte Fähigkeit zur schleichenden Ausbreitung. Darum würde auch das präzise, aber scharfe Wort, der Wirtschaftsaktivismus der öffentlichen Hand sei eine Verfassungswidrigkeit, nur auf Unverständnis stossen. Ich sage darum etwas resigniert und achselzuckend: Es trifft zu, was Sie in Ihrer Frage insinuieren. Nur entspricht es dem Zeitgeist und ist bis auf weiteres kaum zu ändern. Aber es beunruhigt mich schon, dass wir eine passive Haltung gegenüber grossen Aufgaben entwickelt haben, die auf uns zukommen.

**An welche Aufgaben denken Sie konkret?**

Vor allem an drei. Erstes Feld: Alters- und Gesundheitsfürsorge, Stichwort: demographischer Wandel; zweites Gebiet: Energieversorgung, Stichwort: Schaffung von Wohlstand; drittes Thema: Bildung, Stichwort: Berufskompetenzen und Lebenschancen. Wenn wir mit der immer gleichen, stets bürokratischer werdenden Staatsbevorzugung an diese Herausforderungen herangehen, werden wir innovationslos und ineffizient scheitern. Garantiert.

**Sie haben Täter und Opfer erwähnt.**

**Wer sind die Täter, wer sind die Opfer?**

Täter sind Entscheidungsträger und Meinungsmacher, welche eine verstaatlichende Tendenz und Diskurse fördern. Opfer sind wir alle, die Mitglieder der Gemeinschaft, die immer mehr durch Zwangsvorschriften zu Zwangsabnehmern degradiert werden.

**Finden sich also auch Täter in der Privatwirtschaft?**

Selbstverständlich. Da gibt es recht viele kurzfristige Profiteure und Spieler, die je nach Situation und wenn es ihnen nützt,

---

**Rolf Soiron**

ist einer der einflussreichsten Wirtschaftsführer in der Schweiz der letzten Jahrzehnte. Der Sohn belgischer Eltern ist heute Verwaltungsratspräsident der Lonza. Bis letzten Jahres hatte er dasselbe Amt in der Holcim inne, bis 2010 auch bei Nobel Biocare. Rolf Soiron ist Mitglied im Stiftungsrat der Denkfabrik Avenir Suisse, die er von 2009 bis 2014 präsidierte. Der weit vernetzte Unternehmer ist promovierter Historiker und war auch politisch tätig, unter anderem als CVP-Mitglied im baselstädtischen Grosse Rat. Er hat sich zudem als Bildungspolitiker einen Namen gemacht: Von 1994 bis 2005 war er Präsident des Basler Universitätsrates. Bis heute präsidiert er verschiedene Institutionen in diesem Bereich. Seit 2008 ist er Mitglied des IKRK.

---

**René Scheu**

ist Herausgeber und Chefredaktor des «Schweizer Monats».

---

**Bruno Affentranger**

ist Wirtschaftspublizist und Verleger (BA Medien, Luzern).

nach Staatsschutz und Staatsunterstützung rufen. Man findet sie in diversen Branchen. Leider gehört der Energiesektor auch dazu. Im Gastgewerbe sind ähnliche Tendenzen auszumachen. Und sogar die Pharmabranche ist nicht ganz immun. Stets wenn die Wellen hochgehen, schreien die Menschen nach den Strandaufsehern, statt selber zu schwimmen. Auch in unserem Land ist eben die Privatwirtschaft nicht immer davor gefeit, nach dem Staat zu rufen, wenn sie glaubt, es gehe ihr zu wenig gut. Es existiert eben auch eine weit verbreitete Bequemlichkeit, die Verantwortung für Lösungen nach oben zu delegieren. Man ist von den Risiken wie gelähmt, ist unfähig, die Chancen auch nur noch zu sehen, und hat die Lösungskraft des Wettbewerbs vergessen.

**Eine geschützte Branche ist jene des normierten Transports per Auto. Wenn Sie selber die Wahl haben, was nutzen Sie: ein herkömmliches Taxi oder Uber?**

Wenn ich die Wahl habe: Uber, aus voller Überzeugung. Dies ist eine wirkliche Innovation unserer Zeit. Das Geschäftsmodell verbindet Informationstechnologie mit Erhältlichkeit von Ressourcen und nützt Investitionen aus, die bereits getätigt sind. Uber schafft eine bessere Nutzung von Aktiva, die brachliegen –

und verlangt vom Staat keinen gewerkschaftsähnlichen Schutz. Wenn ich die Unzuverlässigkeit, Unkenntnis, Unfreundlichkeit von Taxiunternehmen an vielen Hauptbahnhöfen in diesem Land beobachte, so ist mein Entscheid ganz leicht: Uber macht Menschen aktiv, die eine gesuchte Dienstleistung punktgenau liefern können. Dieses Modell ist transponierbar. So glaube ich, dass die Altersvorsorge dereinst mit Uber-ähnlichen Geschäftsmodellen angepackt werden muss. Nur ver-raten eben die Reaktionen auf Uber vieles über den politischen Zeitgeist unserer Tage.

#### Konkreter, bitte.

Sehen Sie denn nicht den hasserfüllten Widerstand gegen Uber? Übrigens gelegentlich von enormer Naivität begleitet! Schauen Sie doch, wie oft jetzt nach dem Schutz eines Gewerbes gerufen wird. Man müsse den armen Taxihaltern unter die Arme greifen und sie gegen dieses im Internet geborene unge-rechte Ungeheuer schützen. Dass mit diesem naiven Heimatschutz für das Bisherige möglicherweise neue Arbeitsfelder und für alle – übrigens auch die Umwelt! – interessante Modelle verunmöglicht werden, geht vergessen.

#### Ihren Worten entnehmen wir, dass in der Schweiz der Geist des Wettbewerbsfeindlichen umgeht. Gleichzeitig schreiben aber doch alle von Wettbewerb, jeder spricht von Benchmark und komparativen Vorteilen. Gehen wir selber einer Pseudorhetorik auf den Leim?

Das war schon immer so: Man benützt Schlagwörter moderner Art, um de facto geltende Herrschaftsverhältnisse und den Status quo zu zementieren. Das passiert immer wieder und ist nicht die entscheidende Frage.

#### Welches ist denn die entscheidende Frage?

Jene nach dem Vergessen: Wir vergessen zu oft. So haben wir an den Schalthebeln lange ganz einfach vergessen, für alle nachvollziehbar aufzuzeigen, dass der Riesenvorteil des Wettbewerbs der kostenlose Test ist, was am Ende besser – oder überhaupt! – funktioniert. Der Wettbewerb ist eine dauernde Testanlage, ein breites Experimentieren, ein unerbittliches Verfahren von Versuch und Irrtum, die ständige Provokation zur Innovation. Unsere Zeit macht das aber genau vom falschen Ende her: Wir verordnen Innovation immer mehr staatlich und von oben.

#### Sofern der Staat Innovation befördern kann, was genau ist daran schlecht?

Staatliches und vom Staat Geschaffenes hat den Anspruch der Dauer. Und was der Staat einmal schafft, kreierte Anspruchsgruppen, die ihre Ansprüche verteidigen, wenn sie sie einmal haben. In ihrer Konsequenz führt staatlich verordnete Innovation darum zu immer neuen Rentnergruppen, die sich genau dann gegen die neuen Innovationen stellen werden, wenn sie einmal nötig werden.

#### Sehen Sie dafür einen Trend, der sich an objektiven Daten festmachen kann?

Schauen Sie sich doch die Staatsquoten über die letzten fünfzig Jahre an: Lauter Neues, vom Staat Geschaffenes, das sich perpetuiert statt erneuert. Sie sehen hier übrigens auch eine Konvergenz zwischen der Schweiz und einer gesamteuropäischen Wirklichkeit. Auch bei uns bewegen sich die korrekt gerechneten Zwangsabgabenquoten ja mittlerweile um 50 Prozent des Bruttoinlandsprodukts, selten mal leicht darunter, zumeist ein wenig darüber. Rhetorisch grenzen wir uns vom europäischen Umland ab, in der Realität unterscheiden wir uns in der Wohlfühlmentalität bloss noch in Nuancen; das Bewusstsein der Fakten geht bei uns ebenso flöten wie in noch ausgebauteren Wohlfahrtsstaaten.

#### Seit den 1970er Jahren sehen wir einen Anstieg der Staatsquote in der Schweiz, einen kurzen Moment der Reformen, aber zuletzt wieder eine sanfte, aber stetige Zunahme auf beachtlichem Niveau. Teilen Sie diesen Befund?

Absolut. Die 1990er Jahre zeigten eine Zunahme der Reformbereitschaft. Dies hatte zweifellos mit dem Leidensdruck zu tun – die Schweizer Wirtschaft befand sich in einer Stagnationsphase. Langsam ging es immer mehr Menschen auf, dass die Schweiz in Sachen Wachstum die rote Laterne Europas übernommen hatte. Das sogenannte Weissbuch «Mut zum Aufbruch» von 1995 schockierte viele, war aber ein erster Aufruf, einen Ausgang aus der Reformunfähigkeit zu finden. Und in der Folge wurden ja durchaus auch Veränderungen eingeleitet, von der Schuldenbremse über mindestens teilweise Privatisierungen von Staatsbetrieben bis zu Hochschulmodernisierungen und anderem mehr... Heute fehlt dem öffentlichen Bewusstsein dieser Leidens- respektive Anpassungsdruck. Allerdings wächst er in den drei grossen Bereichen Altersvorsorge, Energie und Bildung, wenn auch noch so still, dass es sich das Gros der Politik noch leisten kann, ihn zu ignorieren. Doch die Frage ist unausweichlich, wie wir uns diesen Herausforderungen stellen werden – in einem Staat, der sich bereits jetzt implizit nahe am finanziellen Abgrund bewegt.

#### Trotz diesem von Ihnen geschilderten Druck und einer aktuellen Staatsquote von rund fünfzig Prozent ist heute die Rede vom Hyperkapitalismus, der freien Marktwirtschaft und einer internationalen Spitzenposition der Schweiz bis weit ins bürgerliche Lager etabliert. Woher stammt dieses Auseinanderdriften von Realität und Schilderung?

Diese Diskrepanz zwischen etatistischer Realität und der Rede von freier, ja entfesselter Wirtschaft ist in der Tat erstaunlich. Leider steckt dahinter allzu oft nicht viel mehr als der mangelnde Mut, die Dinge beim Namen zu nennen. Oder Opportunismus: Entscheidungsträger und Meinungsführer erzählen Märchen, weil sie von Märchen profitieren. Den Preis zahlen dann jene, die noch nicht rechnen können oder die noch nicht geboren sind.

#### Können Sie dies an einem Beispiel festmachen?

Sehen Sie sich den Energiebereich an. Die Energiepolitik, die

wir gegenwärtig aufgleisen, wird die Grundlage unserer Art zu leben völlig neu organisieren. Mit dem, was wir bei uns «Energie-wende» nennen, treiben wir uns in die Verteuerung dieser Grundlage hinein – aber wir nehmen dies nicht wirklich wahr. Aber auf die wirklichen Probleme gehen wir nicht ein. Im Januar 2011, drei Monate vor Fukushima, sagte ich zu Bundesrätin Doris Leuthard, die damals noch als Atomkraftturbo galt, dass die damals aktuelle Nukleartechnologie eigentlich unverantwortlich sei. Ich sagte das, obwohl ich von der Nukleartechnologie überzeugt bin, aber weil ich eben auch Leichtwasserreaktoren unverantwortlich finde, welche unseren Nachkommen für Jahrtausende Strahlenabfall hinterlassen.

#### Was entgegnete die Bundesrätin?

Ich glaube, dass ein Industrieller und Bürgerlicher das zu ihr sagte, war für sie schwer verständlich und sah damals fast wie wirtschaftlicher Selbstmord aus. Rasch nach Fukushima – und vor Wahlen! – sprang dann allerdings Frau Merkel auf den opportunistischen Wende-Zug auf, und leider folgte ihr Frau Leuthard. Nun sind wir auf diesem Geleise. Obwohl man nur weiss, dass damit alles teurer wird, nicht aber, wohin es führt. Noch einmal: Die Reaktoren der herkömmlichen Art müssen Geschichte sein, nicht aber die Kerntechnologie an sich. Nur ist es politisch anscheinend nicht opportun, davon zu reden. Solchen Opportunismus gibt es auch in der Bildungspolitik: Das psychologische, biologische, soziale, pädagogische Wissen rennt uns davon. Dennoch schaffen wir immer zentralistische Bildungspläne. Doch wenn HarmoS einmal zementiert ist, wird seine Anpassung an die rasante Entwicklung immer schwieriger.

#### Wir driften in die Planwirtschaft und finden das völlig normal?

Planwirtschaft hat eine Aversion gegen Lernen und Reform, tendiert in Richtung Starre und macht Anpassung an Neues schwer. Sie schafft Anspruchsgruppen – Rentiers –, die sich einrichten und somit nichts Neues lernen zu müssen glauben. Bewährte Pfründe geben sie natürlich nicht wieder her. Das ist ein Verderben in Raten. Aber schuld sind auch wir selber. Denn wir haben es nicht geschafft, die Vorteile des Systems Wettbewerb deutlich zu machen.

#### Wer ist mit «wir» angesprochen?

Leute wie Sie und ich, die Entscheidungen treffen, die auch andere betreffen, und über solche Entscheide nachdenken. Klargemacht haben wir übrigens auch nicht, dass es beim Wettbewerb zwar um hohe Einsätze geht, aber am Ende die meisten gewinnen, wenn die Regeln die richtigen sind. Verlieren können indes auch solche in privilegierter Position. Die sträuben sich und die lieben den Wettbewerb gelegentlich auch gar nicht.

#### Das Rentenmodell ist für viele eben doch attraktiver.

Natürlich. Aber Verantwortung müsste uns doch dazu bringen, dass wir unsere Lebens- und Handlungssysteme sich optimal in die Zukunft hinein entwickeln lassen. Dass das Rentensystem schon morgen nicht mehr funktioniert, weiss man doch.

#### Ist dies eine Generationenfrage? Anders gefragt:

#### Wissen Sie das vielleicht, aber nicht unbedingt jüngere Menschen, die im Überfluss aufgewachsen sind?

Das glaube ich nicht. Mein Sohn ist nicht in allem mit mir einverstanden. Aber kürzlich hat er ein Stück Land geerbt und jetzt beginnt er sich gehörig aufzuregen, wie viele Behörden ihm dreinreden und wer ihm alles Vorschriften im Umgang mit seinem Privateigentum macht. Ist es beispielsweise eine staatliche Aufgabe, den Bau von Mietwohnungen in Anflugschneisen von Flughäfen zu untersagen? Soll hier nicht der Markt entscheiden? Wenn es Mieter gibt, die den Fluglärm in Kauf nehmen, so sollen sie mieten dürfen.

#### Interessanter Punkt. Junge Menschen mit einem Grundvermögen lernen, was liberale Haltung und unternehmerische Tätigkeit ist. Liesse sich daraus ein Plädoyer für ein Anliegen des linken politischen Lagers, das bedingungslose Grundeinkommen für alle, ableiten?

Ganz abwegig wäre die Idee des garantierten Grundeinkommens nicht. Aber nur unter der Bedingung, dass man konsequent ist, und zwar sehr. Das würde heissen: Es werden dafür im Gegenzug Sozial-, Ergänzungsleistungen, und wie sie alle sonst noch heissen, abgeschafft. Wäre es wirklich die Idee, durch ein Grundeinkommen das aus dem Ruder laufende Sozialbezugs-system abzulösen, dann müsste man darüber debattieren!

#### Man sollte also jedem die Möglichkeit geben, Grundvermögen zu bilden. Am besten geschieht dies aber wohl dadurch, dass man Einkommen tief besteuert und den Arbeitsmarkt flexibel ausgestaltet. Also runter mit den Einkommenssteuern und her mit Vertragsfreiheit!

Einverstanden. Doch irgendwie fehlt heute bei den Menschen auch ein gewisser Stolz. Der Stolz nämlich, sich nicht überall dreinreden zu lassen. Hier hat sich etwas verändert. Jedenfalls meine ich, ich hätte diesen Stolz selber angetroffen, als ich jünger war. Er basierte auf der Selbstverständlichkeit, dass ich für mich selber und die Meinen verantwortlich bin. Stattdessen sehe ich immer mehr eine Grundhaltung, man habe vor allem Rechte, von Pflichten solle man nicht sprechen. Da sich die diversen Anspruchsgruppen in dieser Haltung finden, stellt sie vielleicht schon längst die Mehrheit. Damit ist der Beitrags- und Rententeppich geknüpft, der sich über das Land gelegt hat.

#### Wie lässt sich der Teppich aufdröseln? Durch Aufklärung, Fakten, Gegenstimmen?

Leider können wir darüber derzeit reden und schreiben, so viel wir wollen – die Wirkung bleibt begrenzt. Das ist Zeitgeist. Und für die Rentiers besteht schlicht kein Anlass, etwas am Status quo zu ändern. Allerdings meine ich, dass Druck kommen wird. Und zwar von den exogenen Veränderungen in den Gebieten Energie, Bildung und Alters- und Gesundheitsfürsorge.

#### Also abwarten und Tee trinken? Oder haben Sie eine Strategie im Auge, die Sie uns erläutern möchten?



«Planwirtschaft  
hat eine Aversion  
gegen Lernen.»

**Rolf Soiron**

Rolf Soiron, Bild: zvg.

# «Wir werden den Wettbewerb neu entdecken müssen.»

**Rolf Soiron**

Strategie heisst eben auch, zu sehen, wann Wirkung erzielt werden kann und wann nicht. Sobald etwas wirklich akut wird, lässt sich der Status quo verändern, vorher kaum. Und akut heisst in Demokratien, dass eine Mehrheit den Preis wirklich spüren muss, den sie bezahlt, respektive merken muss, was sie dafür bekommt.

## Sie argumentieren die ganze Zeit schon versteckt ökonomisch.

Durchaus. Allein in den drei Gebieten, von denen ich dauernd spreche, sind die nötigen ökonomischen Mittel und Konsequenzen geradezu gigantisch. Darum muss man zeigen, dass es der Wettbewerb ist, der hier die nötigen Innovationen schafft. Allerdings auch die Delegation der Verantwortung nach unten, auf die kleinen gesellschaftlichen Körper. Das stoppt die Tendenz hin zu immer mehr Staat und Vergesellschaftung ganzer Lebensbereiche.

## Sie wirken in verschiedenen Funktionen und an verschiedenen Schalthebeln in der Privatwirtschaft. Auf welche guten Veränderungen konnten Sie in Ihrer persönlichen Einflussosphäre hinwirken, im Sinne eines Vertreters der Avantgarde?

Am Genfer IHEID – Institut des Hautes Etudes International –, dessen Präsident ich bin, haben wir die an sich hohen Studiengebühren nochmals fast verdoppelt. Warum? Studenten aus wohlhabenderen Verhältnissen ermöglichen es uns damit, einen wirksamen Fonds zu schaffen, mit dem Studenten aus weniger begüterten Ländern und Verhältnissen finanziert werden, beispielsweise aus Afrika. Wir organisieren also quasi Umverteilung – aber in privatwirtschaftlichem Rahmen. Interessanterweise hat fast die gesamte Linke in Genf dagegen protestiert: Unser Vorgehen verletze die Maxime der Gleichheit, verbaue Schweizer Studienplätze. Was heisst das? Doch nur, dass die politische Linke nicht mehr willens ist, wirkliche soziale Experimente zu akzeptieren. Das ist Strukturkonservatismus in Reinform.

## Ist dieses Genfer Erlebnis Ausdruck einer ebenfalls schwelenden Elitefeindlichkeit?

Lassen Sie mich so antworten: Ja, man muss den Universitäten das Recht geben, sich ihre Studierenden selber auszusuchen. Damit werden sich der innere Geist der Unis und die Qualität

von Lehre und Forschung enorm verändern. Und das Land würde davon nur profitieren!

## Plädieren Sie für den Numerus clausus?

Das ist etwas anderes. Numerus clausus bedeutet die Beschränkung der Zahl von Studienplätzen. Das würde ich offen lassen respektive den Universitäten überlassen. Wenn sie es sich leisten wollen, mehr Studierende zu haben, dann sollen sie dies tun dürfen. Doch sollen sie über die Möglichkeit der Selektion verfügen. Sie sollen ihr Geschäftsmodell selber bestimmen. Doch das darf man laut kaum sagen, denn auch hier ist unser Land komplett wettbewerbsavers. Lieber spendieren wir den Hochschulen staatlich Hunderte von Millionen Franken und vertrauen darauf, dass sie diese Gelder optimal einsetzen, aber nicht wirklich im Wettbewerb.

## Hand aufs Herz: Haben Sie in all Ihren Jahren an den Spitzen von privaten Unternehmen nie die Regeln einer freien Marktwirtschaft mit ihrem Wettbewerb ausser Kraft setzen und damit von Sondervorzügen profitieren wollen?

Nein. Selbstverständlich unterhalte ich mich gerne mit einer Kantonsregierung – beispielsweise im Wallis oder Basel-Stadt – über eine Holdingsituation, die neue Vorteile gegenüber ausländischen Konkurrenten schafft. Es wäre seltsam, wenn ich das nicht täte. Der Ruf nach Staatsschutz ist aber etwas ganz anderes. Übrigens betrachte ich auch die Forcierung von Industrieansiedlungen durch Investitionsboni und Subventionen aller Art als Eingriff in ein liberales, marktwirtschaftliches System des Wettbewerbes. Standortpolitik ist dann optimal, wenn sie die besten Rahmenbedingungen garantiert – aber für alle die gleichen.

## Fiskalische Bedingungen inklusive?

Wichtig sind: freie Arbeitsmarktpolitik, flexible Bewilligungen für ausländische Kader und Spezialisten, die Nähe zu Forschungsinstitutionen und die Möglichkeit, unbürokratisch mit ihnen zu kooperieren. Fiskalisch gilt es, dass wir mit gleichen Spiessen kämpfen: Ich möchte nicht, dass Lonza höhere Steuern zahlen muss als die Konkurrenz in den USA, in Deutschland oder Singapur...

**...aber Sie wollen selbstverständlich tiefere Steuern.**

Nein. Ich freue mich zwar über tiefe Steuern. Aber nur, wenn sie nachhaltig und dem staatlichen Leistungskatalog angemessen sind. Was wir hingegen wirklich brauchen, sind gleich lange Spiesse.

**Die freie Marktwirtschaft impliziert die ständige Möglichkeit des Scheiterns. Der Rentenanspruch garantiert das Gegenteil: das immerwährende Nichtscheitern. Haben es wohlstandsverwöhnte Gesellschaften verlernt, den Sinn und die Notwendigkeit des Scheiterns zu erkennen?**

So ist es! Wenn eine Unternehmung scheitert und Arbeitsplätze in Gefahr sind, kommt der Ruf nach Interventionen fast so sicher wie einst das Amen in der Kirche: Arbeitsplätze muss man doch retten! Natürlich sind Arbeitsplätze für Individuen ein existenzielles Thema. Aber den besten Schutz von Arbeitsplätzen bietet ein System, das immer neue Jobs ermöglicht, auch wenn es zeitweise dafür tiefere Löhne erlaubt. Diese Dynamik ist oft anstrengend. Aber sie lohnt sich. Keineswegs nur für ein paar ganz wenige. Wenn sie das tut, muss man Gegensteuer geben.

**Fassen wir zusammen: Die Marktwirtschaft ist daran, sich zu Tode zu regulieren und sich an den eigenen Gesetzen zu strangulieren.**

Regulative sind immer Ausdruck des historischen Zustandes einer Zeit und ihrer Machtverteilung. Darum beginnen sie meistens klein und begrenzt. Venedig regulierte lange nur die Bauweise der Stadt und die Schifffahrt. Doch dann griff die Herrschaft aus. Was durfte exportiert werden und was nicht? Welche Kleiderordnung galt für wen? Irgendwann erstarrt das Ganze gegenüber der Konkurrenz – Beispiel Venedig – oder

Gruppierungen stehen dagegen auf – Beispiel das Bürgertum im Paris der Revolution. Ich will nicht dramatisieren. Aber ich habe den Eindruck, dass unsere Tendenz, mit überstrapazierter demokratischer Legitimation überall dreinzureden, Opposition aufbaut.

**Wie sieht die Schweiz im Jahr 2025 aus?**

Das ist schwierig, vorausszusagen. Die Schweiz ist immer auch das Produkt dessen, was darum herum passiert. Sie geht selten voran, trottet aber auch nicht einfach brav nach. Sie hat oft widersprochen, auch gegen Dinge, die aussen als Modernisierung empfunden wurden. So wie sie heute der EU widerspricht. Die Schweiz ist immer wieder ein Land der Opposition gegenüber Dummheiten, die im Ausland begangen werden.

**Wird es die Schweiz also doch rechtzeitig richten?**

Die helvetischen Institutionen wären tatsächlich sozusagen geronnenes Wissen davon, dass Lösungen nicht von oben, sondern von unten stammen. Dass innovative statt staatliche Gesundheitssysteme gefordert sind. Wir brauchen keine verordnete, subventionierte Energiepolitik von oben, sondern Forschungsfreiheit und richtige Preise. Wir brauchen kein landesweites, einheitliches Bildungssystem, sondern viele kleine Bildungssysteme, die den Wettbewerb zwischen – sagen wir – Herisau und Yverdon erlauben.

**Sie bleiben Optimist trotz allem?**

Ich bin ein etwas ironischer Realist. Wir werden den Wettbewerb neu entdecken müssen, dann aber merken, dass er alles in allem auch Spass machen kann, ganz einfach, weil er Lösungen produziert. Wann das sein wird – das wissen nur die Götter. ◀

Anzeige



Wo Menschen zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele verfolgen – als Team funktionieren –, da müssen sie sich untereinander organisieren. Hier unterstützt Sie **socialdesign** mit Strategie- und Unternehmensberatung, Coaching, Evaluation, Beschaffungsmanagement und der Erarbeitung von Leistungsverträgen.

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

### 3 «Die Ausführung überlässt man besser den Privaten»

**Erik Belfrage ist ehemaliger Diplomat und Berater der grössten Industriellenfamilie seines Landes. International treibt den Schweden das Thema der wettbewerblichen Neutralität um. Er sagt, was in Schweden funktioniert – und was die Schweiz von Schweden lernen kann.**

*Erik Belfrage im Gespräch mit Bruno Affentranger*

In Gremien der OECD ist öfters von der «Competitive Neutrality» die Rede, der wettbewerblichen Neutralität, die privatwirtschaftlichen Akteuren dieselben Vor- und Nachteile des staatlichen Akteurs garantieren soll...

...schöner könnte man diesen Begriff kaum umschreiben...

Ist dieser Ausdruck in Schweden im Diskurs von Politik und Wirtschaft ein Thema?

Von Zeit zu Zeit flammen vor allem im privaten Sektor Debatten auf, aber im grossen und ganzen spricht kaum jemand darüber. Das ist erstaunlich, denn eigentlich gäbe es viel zu diskutieren. Ich nehme an, dass es sich in der Schweiz nicht anders verhält. Dort habe ich übrigens diese unglaublich tiefgehende Analyse des Wirtschaftsdachverbandes entdeckt und gelesen. In dieser detaillierten Form habe ich eine Aufschlüsselung der staatlichen Aktivitäten in wirtschaftlichen Bereichen noch in keinem Land gesehen. Man müsste diese Studie<sup>1</sup> zum Vorbild für andere Länder nehmen. Jährliche Berichte dieser Art würden uns weiterbringen und die Entwicklung sowie die Handlungsnotwendigkeiten aufzeigen.

Wann flammen die Diskussionen in Schweden auf?

Wenn zum Beispiel jemand einen Vorschlag macht, diese oder jene Dienstleistung auf Staats- oder Gemeindeebene könnte besser durch einen privaten Anbieter erledigt werden.

Können Sie dies anhand eines Beispiels beschreiben?

Nehmen Sie zum Beispiel den Umgang mit Unterhalt, Abfall oder Entsorgung allgemein. Sechzig bis siebzig Prozent aller Aktivitäten in diesem Bereich sind in kommunalen Händen, also staatlich organisiert. Man muss sich fragen, ob dies die richtige Lösung ist. Wäre es nicht smarter, die Dienste aus-schreiben zu lassen und privatwirtschaftliche Leistungsnehmer zu verpflichten? Es warten viele Player nur darauf, hier aktiv werden zu dürfen.

Das klingt simpel, ist es aber nicht. Gerade wenn man an die hohe Fiskalquote Schwedens denkt. Warum soll man dem Staat

**Erik Belfrage**

hatte Business Administration in Stockholm (School of Economics) studiert und lernte das staatliche wie auch das privatwirtschaftliche Schweden tief kennen. Der schwedische Staatsbürger stand während mehr als zwei Dekaden im diplomatischen Dienst Schwedens, arbeitete neben vielen weiteren Engagements aber auch für die Investor AB Group der Familie Wallenberg. Seit mehr als zwanzig Jahren amtiert er in der International Chamber of Commerce (als Präsident) und befasst sich in verschiedenen internationalen Kommissionen und Vorständen mit Fragen der Corporate Governance, der Korruptionsbekämpfung, der wettbewerblichen Neutralität und anderem. Er ist Mitgründer und Präsident der Consilio International AB, eines unabhängigen Strategieberatungsunternehmens in Stockholm.

weiterhin Steuern bezahlen, wenn am Ende Private die Arbeit verrichten würden?

Sie unterliegen hier einem Denkfehler. Natürlich soll der Staat weiterhin seine Steuern eintreiben dürfen. Er soll die Gesamtorganisation übernehmen und die Regulierungen im Griff haben. Er ist der Gesetzgeber. Aber die Ausführung der Gesetze überlässt man besser Privaten, wenn sie die Arbeit verrichten können. Im Abfallentsorgungswesen und im Bereich des Strassenunterhalts ist dies sicherlich der Fall.

Weil private effizienter arbeiten als staatliche Akteure?

Genau.

Das wird immer wieder behauptet.

Was lässt Sie glauben, dass es auch stimmt?

Es existieren eine Vielzahl an Studien, die das belegen. Ausserdem trägt einen das Bauchgefühl in der Regel nicht. Und in diesen Fragen hat der Bauch eine deutliche Meinung. Ich kann Ihnen auch noch von anderen, vergleichbaren Beispielen berichten. Das Schulsystem Schwedens zum Beispiel bietet Anschauungsunterricht in anderer Hinsicht.

In welcher Hinsicht?

Es ist ein vorzügliches Beispiel von staatlicher und privatwirtschaftlicher Zusammenarbeit.

Können Sie diese genauer beschreiben?

Seit 1993 lässt es der Staat Schweden zu, dass Privatschulen denselben Status wie die staatlichen Schulen besitzen. Jede und jeder kann Schule als Dienstleistung anbieten, und der

<sup>1</sup> «Staat und Wettbewerb. Mehr Raum für Privatinitiative schaffen», Economiesuisse, Dezember 2014; herunterzuladen unter: [http://www.economiesuisse.ch/de/PDF/Download/Files/dp10\\_staatt\\_wettbewerb\\_20141215.pdf](http://www.economiesuisse.ch/de/PDF/Download/Files/dp10_staatt_wettbewerb_20141215.pdf)

Staat ist verpflichtet, allen dieselben Unterstützungsgelder zu bezahlen. Eine kritische Konsequenz hat dieses Bezahlssystem: Private, die beispielsweise mehr und bessere Dienstleistungen anbieten würden, würden immer dieselben Zuschüsse kriegen. Auch jene, die auf tieferem Niveau arbeiten. Das finde ich persönlich nicht klug. Doch gesellschaftlich und politisch ist dieses Schulsystem vollkommen akzeptiert. Ein Ergebnis ist, dass seit den Neunzigerjahren der Anteil der Privatschulen am ganzen Schulsystem auf über zwanzig Prozent angewachsen ist und gleichzeitig das Niveau der Ausbildung einen guten Ruf genießt und zugleich besser und günstiger geworden ist.

**Wünschen Sie sich, dass sich der Staat komplett aus vielen Dingen heraushält?**

Nein nicht zwangsläufig. Es existieren oftmals auch gute Argumente für einen Staat, auf verschiedenen Feldern involviert zu sein. Voraussetzung dafür ist aber immer eine funktionierende Transparenz.

**Sind aus Ihrer Sicht wettbewerbliche Neutralität und Privatisierung ein und dasselbe?**

Das sind sie nicht. Privatisierungen können ein Mittel zum Zweck sein, eine verbesserte Neutralität herzustellen. Doch auch hier kann es zu ziemlich einschneidenden Fehlern kommen. Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht. Gut geraten ist die teilweise Öffnung der Post in Schweden. Der Staat ist Eigentümer der Zentren und der Sammelstellen geblieben, das Poststellennetz aber ist veräussert beziehungsweise an Dritte übergeben. Dabei hat man bestehende Strukturen genutzt und Ausschreibungen vorgenommen. Heute haben viele kleine Anbieter wie Kioske, Apotheken und andere mehr die Dienstleis-

tungen der Post übernommen. Für sie ist das ein gutes Geschäft: Sie haben Zusatzaufgaben für ihre bestehenden Kostenblöcke und Zusatzertrag, weil sie der Staat für die Leistungen abgeltet. In der Schweiz – so höre ich – findet das Gegenteil statt.

**Es gibt eine wachsende Tendenz dazu.**

Es hätte in Schweden keinen Sinn gemacht, mit bestehenden, staatlichen Poststellen in Konkurrenz zu ebenfalls bestehenden privatwirtschaftlichen Einzelverkaufspositionen zu treten. Es wäre unfair gewesen und hätte nicht dem Grundsatz der wettbewerblichen Neutralität entsprochen.

**Da hat Schweden wohl das Richtige getan.**

**Gibt es Felder, in denen dies nicht so gut gelingt?**

Ganz klar im Energiesektor. Hier herrscht ein Oligopol unter den Distributoren. Ein zu hundert Prozent staatlich gehaltener konkurriert in einem nicht geöffneten Markt mit zwei Privaten aus Finnland und Deutschland. Das Resultat ist eindeutig unzureichend. Weil die lokalen Kommunen über den staatlichen Player auch die Netzwerke bis in die Haushaltungen hinein besitzen, machen sie die Preise. Diese sind im internationalen Vergleich klar zu hoch. Dennoch ist hier keine Änderung in Sicht.

**Ist keine Öffnung des Strommarkts geplant?**

Derzeit gibt es keine Bestrebungen, dieses System zu ändern. Ähnlich wie in der Schweiz. Dabei wäre es nötig. So wie man es zum Beispiel im Automarkt einst getan hat. Dort hat der Staat auf gelungene Art privatisiert.

**Wie hat er dies gemacht?**

Zu Beginn war die Motorfahrzeugkontrolle, die per Gesetz jedes zweite Jahr stattfinden muss, ganz in staatlicher Hand und ein Monopol. Inzwischen sind diese Aufgaben an die Privatwirtschaft delegiert. Es besteht heute eine Vielzahl an Kontrollmöglichkeiten.

**Welchen Vorteil hat dies?**

Der Staat hat die Kosten des Gesetzesvollzugs nicht mehr übernehmen wollen und muss dies auch nicht mehr übernehmen. Dafür hat marktökonomisches Denken eingesetzt. Die Resultate sind besser. Der Konsument hat heute die freie Wahl. Er kann während der Motorfahrzeugkontrolle sogar shoppen und andere Dinge erledigen. Ausserdem sind die Öffnungszeiten der Kontrolleure den Lebensrealitäten angepasst. Man kriegt die Dienstleistung auch um Mitternacht, und dies zu einem vernünftigen Preis.

**Obwohl Sie sagen, dass in Schweden der Fussabdruck des Staates in der Wirtschaft kein beständiges Thema ist, verändert sich recht vieles.**

Es sind Einzelbeispiele. Es gibt keine Gesamtstrategie, in der die wettbewerbliche Neutralität ein Thema wäre. Und glauben Sie mir, die Debatte zur Schaffung einer optimalen Zusammenarbeit von Staat und Privatwirtschaft unter Ausschluss von Benach- oder Bevorteilungen ist nie richtig gestartet. Deshalb würde eine Analyse wie jene von Economiesuisse bei uns viel Sinn machen. ◀

«Es ist immer irritierend, wenn man nicht für die Qualität bezahlt wird.»

**Erik Belfrage**

# WIRTS



# STAAT



42,6%

57,4%

FISKALISCHE DIMENSION



55%

45%

PREISADMINISTRATION



## SUBSIDIARITÄT

Der Staat soll mit seinem eigenen Tun die Aktivitäten von Privaten nicht behindern und – im Gegenteil – mit allen Kräften fördern. Nur wenn die Aufgaben von kleinsten Einheiten nicht zu lösen sind, hilft die eine Ebene höher.

## PRIMAT DES WETTBEWERBS

Der Wettbewerb ist eine effiziente Ordnung, die bessere Resultate liefert als der gelenkte Markt. Aber den Staat als Gärtner braucht es nach wie vor, aber er ist mit klaren Leistungsaufträgen ausgerüstet.

## KORREKTUR M

Bei einem Marktversagen dürfen, gerade dann, wenn Grundversorgung geht. B zurückgeschnitten werden

# CHAFT

# PRIVAT



ARBEITSPLÄTZE



79%

21%

VERMÖGEN



Quelle: Economiesuisse, 2015

## MARKTVERSAGEN

Wann soll der Staat eingreifen? Wenn es um die Garantie der Wettbewerbsbedingungen geht, müssen manchmal Eingriffe vorgenommen werden, damit sie nachwachsen.

## TRANSPARENZ & GOVERNANCE

Transparenz in jeder Situation ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die richtige Pflege des Wettbewerbes. Eingriffe müssen auf ihre Effizienz überprüft werden. Sämtliche Wettbewerbsbarrieren verhindern.

## PRIVATINITIATIVE

Behinderungen von privaten Aktivitäten oder der Wirtschaftsfreiheit schaden der Innovation. Resultat sind Wohlstands- und Effizienzverluste. Abhängigkeiten von staatlicher Unterstützung sollen verhindert werden.



## STAAT



### DIE RICHTIGEN WERKZEUGE FÜR EINEN FUNKTIONIERENDEN WETTBEWERB

Dabei geht es darum, dass keine Wirtschaftseinheit einen wettbewerblichen Vor- oder Nachteil einzig aufgrund ihrer Besitzverhältnisse hat. Die Problematik der wettbewerblichen Neutralität stellt sich erst dann, wenn der Staat neben anderen Akteuren in den Wettbewerb eingreift.

#### PASSENDE UND KLARE FORM VON STAATSUNTERNEHMEN

Eindeutigkeit und Transparenz für Ziele und Aktivitäten. Es ist einfacher, neutral zu handeln, wenn Abstand zur staatlichen Verwaltung besteht. Siehe Beispiel Post.

#### IDENTIFIKATION DER DIREKTEN KOSTEN

Alle Vermögensgegenstände müssen identifiziert und bewertet werden. Somit können keine verdeckten Quersubventionen stattfinden.



#### ERZIELEN EINER WIRTSCHAFTLICHEN ERTRAGSRATE

Das Erzielen von marktüblichen Ertragsraten und das Verlangen von entsprechenden Preisen ist Pflicht. Sonst können staatsnahe Betriebe mit quersubventionierten, verbilligten Preisen private Anbieter aus dem Feld schlagen.



#### BERÜCKSICHTIGUNG DER GEMEINWIRTSCHAFTLICHEN VERPFLICHTUNGEN

Wenn staatsnahe Betriebe nicht kommerzielle Aktivitäten ausüben müssen (z.B. Post mit Vollversorgung in Randregionen), sind sie benachteiligt. Diese Unternehmen müssen mit öffentlichen Mitteln passend und transparent entschädigt werden.

# WETTBEWERBLICHE NEUTRALITÄT

# PRIVAT

Wettbewerbliche Neutralität hat zur Folge, dass die Verteilungseffizienz in einer Volkswirtschaft besser wird. Wo Wirtschaftsakteure – egal, ob durch den Staat oder durch Private – unangemessen benachteiligt sind, werden Güter und Dienstleistungen nicht mehr effizient angeboten. Das führt zu geringeren Realeinkommen und zu einer nicht optimalen Nutzung von Ressourcen.

## STEUERNEUTRALITÄT



Staatliche und private Unternehmen tragen gemessen an ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit dieselbe Steuerlast.



## REGULIERUNGNEUTRALITÄT

Staatliche Unternehmen sollten im selben gesetzlichen Umfeld agieren wie private.



## SCHULDENNEUTRALITÄT UND DIREKTE SUBVENTIONEN

Der Zinssatz auf Verbindlichkeiten ist überall marktkonform. Zudem muss der Staat grundsätzlich direkte Subventionen unterlassen.



## ÖFFENTLICHE AUFTRAGSVERGABE

Die Vergabepraktiken müssen fair und wettbewerblich sein, und alle staatlichen Einheiten, die am Bieterprozess teilnehmen, agieren nach den Standards der Wettbewerbsneutralität.



### DAZU

- vorgängig erworbene Qualifikationen
- vertiefte Kenntnisse regionaler Verhältnisse und Besonderheiten, die in Bieterverfahren wichtig sind
- Erfahrung mit den effektiven Kosten und Ertragsmöglichkeiten bei regelmässig neu zu vergebenden Aufträgen

## 4 Mut zu Ordnungspolitik

Der Wirtschaftsdachverband Economiesuisse hat eine Studie über die Grösse des staatlichen Fussabdrucks in der Wirtschaft erarbeitet. Dessen Umfang hat selbst die Direktorin überrascht. Wo sieht Monika Rühl den Staat in der Pflicht – und wo nicht?

*Monika Rühl im Gespräch mit Bruno Affentranger*

**Wettbewerb ist ein zentrales Element der freien Marktwirtschaft.**

**Ist das auch aus Ihrer Sicht so?**

**Monika Rühl:** Selbstverständlich. Der Wettbewerb führt in der längeren Frist zu insgesamt besseren volkswirtschaftlichen Resultaten. Ein Blick in die Wirtschaftsgeschichte bestätigt dies klar.

**Welche Faktoren gewichten Sie noch höher?**

Wettbewerb bedingt Zurückhaltung bei staatlichen Eingriffen und natürlich Vertrauen in eine liberale Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Entsprechend sind Aspekte wie Transparenz, Selbstbestimmung, Demokratie und last but not least die individuelle Befähigung und Verantwortung weitere Grundpfeiler unserer Gesellschaft, ohne dass ich hier eine Hierarchie erstellen möchte.

**In der Bundesverfassung ist die Wirtschaftsfreiheit als tragendes Element der schweizerischen Wirtschaftsordnung verankert.**

**Welche Rolle kommt dem Staat als Mitakteur in dieser Wirtschaftsfreiheit im idealen Fall zu?**

Gemäss Bundesverfassung kommt dem Staat in wirtschaftlichen Fragen klar eine subsidiäre Rolle zu. Er muss dafür sorgen, dass sich die Privatinitiative möglichst frei entfalten kann. Im Idealfall wäre der Staat selbst nicht wirtschaftlich aktiv. Aber das ist natürlich unrealistisch.

**Ist der Staat als Leistungserbringer in der Tat durchwegs schlechter als ein privatwirtschaftlich agierendes Subjekt?**

Ob der Staat besser oder schlechter agiert, ist aus meiner Sicht nicht die entscheidende Frage. Viele Staatsunternehmen erbringen sehr gute Leistungen und sind auch in einem internationalen Wettbewerb erfolgreich. Es geht in diesem Zusammenhang aber um ein liberales Modell, das der privaten Entfaltung möglichst breiten Raum bieten soll. Innovation ist Triebkraft der Weiterentwicklung. Beim Staat als Leistungserbringer besteht die immanente Gefahr, dass einerseits politische Entscheidungen zu Ineffizienzen führen und andererseits das Streben nach Besitzstandswahrung einer Weiterentwicklung entgegensteht.

**In der Economiesuisse-Studie «Staat und Wettbewerb – mehr Raum für Privatinitiative schaffen» gehen Sie auf die realen Verhältnisse ein und liefern eine Analyse**

**Monika Rühl**

Im Anschluss an ihr Studium der Romanistik (Französisch und Italienisch) absolvierte Monika Rühl die Ausbildung zur Diplomatin. Seit 2014 ist sie Vorsitzende der Geschäftsleitung von Economiesuisse, dem Wirtschaftsdachverband in der Schweiz.

**der Gegenwart. Was hat Sie bei den Befunden am meisten überrascht?**

Intuitiv ging ich von einer relativ freien und individuellen Gestaltung wirtschaftlicher Aktivitäten in der Schweiz aus. Erst eine systematische Abbildung der vielfältigen staatlichen Einflüsse zeigt auf, dass der Staatssektor wesentlich grösser und die Gestaltungsfreiheit wesentlich kleiner ist, als ich angenommen hatte. Dass die Hälfte der Preise entscheidend staatlich beeinflusst sind, ist schon sehr überraschend.

**Warum?**

Erstens wird in der Schweiz die staatliche Einwirkung über drei politische Ebenen in der Kumulation weniger ausgeprägt wahrgenommen, zweitens ist die Regelungsdichte gerade für die Preisbildung sehr hoch und drittens haben staatliche Gebühren einen sehr weitgehenden Einfluss.

**Welche Ergebnisse aus den Sektorenbetrachtungen haben Sie erwartet? Warum?**

Wenig überraschend ist der grosse Fussabdruck des Staates in der Landwirtschaft. Das ist allgemein bekannt. Am Bruttoinlandsprodukt hat die Landwirtschaft aber nur einen relativ geringen Anteil. Auch dass die Stromerzeugung und -verteilung praktisch vollumfänglich in den Händen von Unternehmen im Staatsbesitz liegt, ist bekannt. Diese Unternehmen agieren allerdings weitgehend wie private Akteure.

**Wer die Studie liest, muss mindestens vier Dinge konstatieren:**

**Erstens, der Staat redet in mehr Bereichen mit als gedacht, nämlich überall. Sind die Folgen positiv oder negativ?**

Es geht um die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Rahmen, aber vor allem auch um den volkswirtschaftlichen Nutzen zum Wohle aller. Hier fahren wir langfristig besser und sind für

künftige Herausforderungen besser gewappnet, wenn der Raum für die Privatinitiative möglichst gross ist. Es geht somit weniger um die statische Situation, sondern um die künftige Entwicklung. Wenn der Staat der Privatinitiative künftig mehr Raum lässt, hat das positive Folgen, im umgekehrten Fall negative.

**Zweitens: Sie skizzieren einen Trend des «Verblässens» liberaler Werte in der Öffentlichkeit und in der Politik. Lässt sich diese Entwicklung einer zunehmenden Staatspräsenz nachweisen?**

In der Studie zeichnen wir ein aktuelles Bild anhand von sechs Dimensionen. Das ergibt den Fussabdruck. Die Entwicklung haben wir an verschiedenen Orten angedeutet, aber nicht im Detail beschrieben. Wir möchten den Blick nicht klagend nach rückwärts wenden, sondern Hinweise für die künftige Gestaltung geben. In der Übersicht am Ende der Studie zeigen wir anhand von Parlaments- und Volksentscheiden, dass in den verschiedenen Bereichen der Fussabdruck als Sinnbild der Staatspräsenz bestenfalls gleich geblieben, in zahlreichen Fällen aber zugenommen hat. In der auslaufenden Legislatur sind es hingegen nur sehr vereinzelte Fälle, in denen sich der Staat zugunsten der Privatinitiative zurückgezogen hat. Dies war um die Jahrtausendwende noch anders, wie es etwa das Beispiel der Telekom-Liberalisierung zeigt. Auch die staatlichen Unternehmen dehnen ihre wirtschaftliche Tätigkeit aus. Plakatativ zeigt sich das etwa, wenn die Post die Schalterhallen zu Verkaufsflächen umwandelt.

**Drittens: Man muss sich als Aussenstehender das Entstehen der vorliegenden Studie als schwierigen Prozess vorstellen.**

**Auch staatlich beeinflusste Unternehmen sind in der Economiesuisse engagiert. Wie hat dieser Umstand die Diskussion um die Studie und ihre Schlüsse geprägt?**

Die staatlich beeinflussten Unternehmen aus unserem Mitgliederkreis sind in unseren Gremien – auch in unserer Kommission für Wettbewerbsfragen – vertreten und haben ihren Input in die Studie eingebracht. Dabei ging es weniger um die Grundrichtung, sondern um eine korrekte und zutreffende Beschreibung des Zustandes. Verständlicherweise haben sich staatlich beeinflusste Unternehmen aber zur Wehr gesetzt, wenn sie den Eindruck hatten, sie würden ungerechtfertigt an den Pranger gestellt. Economiesuisse bekennt sich klar zum Wettbewerb. Die interne Kommission für Wettbewerbsfragen hat 2010 wettbewerbspolitische Grundsätze für die Beurteilung wettbewerblicher Problemstellungen verfasst. Diese wurden 2011 mit Grundsätzen für das Verhältnis des Staates im Wettbewerb ergänzt. Beide Grundlagendokumente wurden vom Vorstand jeweils ohne Gegenstimmen gutgeheissen. Für uns sind nicht Einzelinteressen, sondern die gesamtwirtschaftlichen Interessen massgebend. Die kritische Beleuchtung der Rolle des Staates wendet sich nicht gegen diese Unternehmen, sondern soll ein Aufruf sein, die unternehmerischen Freiheiten zu vergrössern. Die staatlich beeinflussten Unternehmen suchen die staatliche Beherrschung nicht. Sie verhalten sich in ihren Aktivitäten



denn auch marktorientiert und stehen in aller Regel auch mit ihren Tätigkeiten im Wettbewerb. Die Frage der staatlichen Beteiligung und der entsprechenden Eigentümerstrategie ist eine politische Frage. Sie steht nicht im Vordergrund unserer Studie, so sehr eine Verringerung des staatlichen Anteils aus ordnungspolitischen Überlegungen wünschbar wäre.

**Viertens: Hier liegt eindeutig ein «ordnungspolitischer Kompass» vor, kein Forderungskatalog. Warum ist letzteres nicht der Fall?**

Es ging uns um ein Gesamtbild. Wenn wir einen Forderungskatalog aufgestellt hätten, würde sich die Diskussion auf einzelne Aspekte fokussieren und vom Überblick ablenken. Die Studie ist nicht das Ende, sondern der Beginn. Wir werden einerseits bei den einzelnen Vorlagen und Vorschlägen prüfen, ob sie zu einer Vergrösserung oder zu einer Verkleinerung des staatlichen Fussabdruckes beitragen. Dies ist eine Daueraufgabe. Weiter werden wir die Situation in einzelnen Sektoren darlegen und aufzeigen, wie viel Spielraum für die Privatinitiative besteht. Ein erstes Beispiel ist die Dossierpolitik mit dem Titel «Der Staat als oberster (Ver)hüter – Werbeverbote schaden der Wirtschaft». Ein weiterer Bereich, der sich zur Analyse aufdrängt, ist das Gesundheitswesen.

**Sie schreiben, dass der Fussabdruck des Staates – das heisst: dessen Präsenz in der Privatwirtschaft – sich auf das notwendige Minimum beschränken sollte. Wie gross ist dieses notwendige Minimum?**

Das kann nicht generell, sondern nur fallweise beurteilt werden. Die Grundregel muss sein, dass der Staat nicht wirtschaftlich aktiv sein soll, wenn das Private auch tun können. Diese Subsidi-

diarität ist auch in der Bundesverfassung verankert. Es wäre aber falsch, nun einfach nach einer Privatisierungswelle zu rufen oder alle staatlichen Leistungen zu verteufeln. Vieles funktioniert gut, denken wir etwa an die Stromversorgung. Aber es ist notwendig, alle Schritte zur Reduzierung zu unternehmen. Das können auch kleine sein, etwa wenn die Post ihr Detailsortiment verkleinert statt vergrössert.

**Ein zentraler Vorschlag ist unter generellen Massnahmen aufgelistet:**

**Bei Gesetzesvorlagen soll der Fussabdruck des Staates nicht grösser werden dürfen. Ist dieses Axiom in den Köpfen der**

**Legislativen schlicht vergessen gegangen?**

Die Legislative ist Teil des Staates und schaut vielleicht nicht genügend kritisch hin. Gerade das ist auch ein Grund, wieso für uns das Milizprinzip so wichtig ist. Milizparlamentarier mit Wirtschaftserfahrung beurteilen die Entwicklungen nicht nur mit der Staatsbrille, sondern stets auch aus ihrer eigenen Wirtschaftsperspektive.

**Mit welchen Mitteln soll das zitierte notwendige Minimum erreicht werden?**

Wir haben dafür im wesentlichen fünf Prinzipien definiert. Das erste Prinzip erfordert die Schaffung von Transparenz. Diese umfasst eine regelmässige Berichterstattung der Exekutiven an die Öffentlichkeit und an die Parlamente als Aufsichtsorgane sowie der Grundsatz, dass bei allen neuen Geschäften, die Staatsunternehmen betreffen, der Einfluss auf den Fussabdruck im Rahmen der Botschaft an das Parlament dargelegt werden muss. Konkret stellt sich hier jeweils die Frage, ob durch die Massnahme der Fussabdruck insgesamt vergrössert oder verkleinert wird. Weiter muss begründet werden, weshalb die vorgeschlagene Variante der freiheitlichen Wirtschaftsordnung am besten Rechnung trägt. Als Beitrag zur Transparenz schlagen wir ein Nationalfondsprojekt vor, das staatliche und private Leistungen in verschiedenen Sektoren nach einem internationalen Benchmarking vergleicht. Dem jeweils untersuchten Fall sind je ein Beispiel mit einem grossen und einem kleinen Fussabdruck gegenüberzustellen. Das zweite Prinzip umfasst institutionelle Instrumente wie die Einführung eines höheren Quorums bei Parlaments- und Regierungsbeschlüssen, die zu einer Vergrösserung

des Fussabdrucks führen – analog zur Schuldenbremse –, und die zeitliche Befristung oder provisorische Einführung von heiklen Gesetzen («Sunset Clauses»). Schliesslich gehören zu den institutionellen Instrumenten auch die Befristung aller Subventionen und die Befristung aller Mandate für öffentliche Unternehmen. Das dritte Prinzip fokussiert auf Reduktionsziele und -massnahmen: Der Bundesrat soll Massnahmen formulieren und priorisieren, wie der Fussabdruck reduziert werden kann. Dabei sind die volkswirtschaftliche Relevanz und die Umsetzungschancen zu berücksichtigen. Das vierte Prinzip betrifft die Kantone: Diese müssen eine Übersicht erstellen, über welche Regale sie verfügen, wie diese begründet sind und welche Auswirkungen sie haben. Und das fünfte Prinzip schliesslich umfasst wettbewerbliche Instrumente: Wir schlagen vor zu prüfen, ob in der Schweiz ein Messinstrument zur Qualifizierung staatlicher Finanzierung von Unternehmen einzuführen sei, etwa analog zum Beihilferecht der EU der sogenannte «Market Economic Investor Principle (MEIP)»-Test. Hätte ein vernünftiger privater Investor, der sich von langfristigen Rentabilitätsüberlegungen leiten lässt, eine solche Investition getätigt, oder ist sie politisch motiviert?

**Wann darf mit konkreten Forderungen von Ihrer Seite für einzelne Sektoren und in Branchen gerechnet werden?**

Der ordnungspolitische Kompass ist auf dem Schiff der Wirtschaftspolitik ein zentrales Navigationsinstrument. Er muss bei jeder einzelnen Entscheidung konsultiert und der Kurs entsprechend bestimmt werden. Entsprechend fliessen konkrete Forderungen laufend in die Diskussion ein. Wir werden uns bei den Forderungen nicht an Wirtschaftssektoren und Branchen, sondern an aktuellen Sachthemen orientieren. Erste Forderungen sind etwa in unserer Dossierpolitik zur Werbewirtschaft enthalten oder auch in unserer Stellungnahme zur Liberalisierung des Notariatswesens. Bei letzterem hat sich übrigens der Bundesrat klar für eine Liberalisierung entschieden und geht damit in die von uns vorgeschlagene Richtung. ◀

Das Gespräch wurde schriftlich geführt.

«Die Grundregel muss sein, dass der Staat nicht wirtschaftlich aktiv sein soll, wenn das Private auch tun können.»

**Monika Rühl**

# Ist der Fussabdruck des Staates eine Grösse, die Ihr politisches Denken beeinflusst?

Prisca Birrer-Heimo  
Nationalrätin SP  
Kanton Luzern

«Die entsprechenden Zahlen schaue ich regelmässig an, der Verlauf der Staats- und Fiskalquote interessiert mich. Die Zahlen mögen eindeutig sein, die Interpretationen sind sehr verschieden. Wenn beispielsweise ein Marktversagen vorkommt, muss der Staat oft einspringen. Insofern ist die Frage nicht, ob eine bestimmte Höhe der Staatsquote gut oder schlecht ist, sondern vielmehr: Welches sind die hoheitlichen Aufgaben eines Staates, die nicht delegiert werden können? Welches sind Güter und Dienstleistungen, die der ganzen Bevölkerung zugute kommen sollen, um verfassungsmässige Ziele wie die Förderung der gemeinsamen Wohlfahrt oder Chancengleichheit zu erreichen? Wer erfüllt diese Aufgaben am besten? Wenn diese Fragen in einem demokratischen Prozess beantwortet werden, bringt es nichts, sich über die Staatsquote aufzuregen und an Ideologien festzuhalten, die eine Quote von zum Beispiel dreissig Prozent als gut, schlecht oder besorgniserregend einstufen. Für sich genommen ist sie noch keine Aussage.

Die Fiskalquote steht in enger Beziehung zur Staatsquote. Sie beantwortet die Frage, wie beschlossene Leistungen zu finanzieren sind. Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass man sich für Investitionen verschulden darf. Der laufende Aufwand – sprich Konsum – muss jedoch aus den laufenden Einnahmen finanziert werden.»

Andrea Caroni  
Nationalrat FDP  
Kanton Appenzell  
Ausserrhodan

«Es mag überraschen, aber die Staats- und Fiskalquoten beeinflussen mein politisches Handeln kaum. Da ich mich ohnehin ganz grundsätzlich von den Vorteilen einer freien Wirtschaft und Gesellschaft leiten lasse, brauche ich keine Zahl, die mich vor zusätzlichem Etatismus warnt. Insofern ist es für mein Handeln egal, wie hoch eine Quote oder wie gross ein Fussabdruck ist. Auch wenn eine Quote tief wäre, wäre dies für mich als Liberaler ja noch lange kein Grund, liederlich mit der Freiheit umzugehen. So wäre zum Beispiel eine tiefe Steuerquote kein Grund für neue Steuern, genauso wenig wie angespartes Geld eine Aufforderung zur Verschwendung ist. Selbstverständlich erfüllen diese Indikatoren dennoch einen Zweck, nämlich einen kommunikativen: Zum einen lassen sich damit sozialistische Kampfbegriffe wie «Kaputtsparen» oder «Deregulierungswut» neutralisieren. Zum andern kann man Bürgern, welche einzelne Regulierungsschritte vielleicht als sinnvoll einschätzen, aufzeigen, wohin die Reise bislang ging und weiter geht. Ich stelle leider fest: Sie geht in die falsche Richtung.»

Thomas Aeschi  
Nationalrat SVP  
Kanton Zug

«Die Staatsquote ist ein guter Fingerzeig, wie sich die Grösse des Staates entwickelt. Aus meiner dreijährigen Erfahrung in der eidgenössischen Finanzkommission kann ich berichten, dass dieser Grösse zu selten Achtung entgegengebracht wird. Ich bedaure, dass die Mehrheit der Parlamentarierinnen und Parlamentarier kaum darauf schauen und vielmehr stets auf Partikularinteressen schielen. Gerade in der Finanzkommission sollte achtsamer mit der Staatsquote umgegangen werden. Man muss sich nicht wundern, beschliesst das Parlament in der Regel zu schnell Mehrausgaben, ohne sich über die Art der entsprechenden Finanzierung klar zu werden. Steuererhöhungen, neue Gebühren oder andere Formen der Mehrabgaben sind die direkte Folge. Würde man in der Entscheidungsfindung jedoch den Fokus vermehrt auf die Staatsquote legen, so liessen sich viele Mehrausgabebeschlüsse verhindern.

Ich verspreche mir von der im Herbst einsetzenden Aufwertung der Finanzkommission viel. Bisher hat sie keine Anträge stellen, sondern nur Mitberichte an vorberatende Kommissionen senden können. Diese werden zwar nett zur Kenntnis genommen, aber ihnen wird nicht gefolgt. Künftig kann die Finanzkommission gleichberechtigt in allen Geschäften Anträge stellen.»

Lorenz Hess  
Nationalrat BDP  
Kanton Bern

«Die Faktoren Staats- und Fiskalquote haben einen verhältnismässig grossen Einfluss auf mein Denken. Das hängt in meinem Fall sicherlich damit zusammen, dass ich als Gemeindepräsident einer Gemeinde wie Stettlen bei Bern gewissermassen mit der wirklich lebendigen Fiskalquote zu tun habe. Sie bleibt für mich nicht ein blosser Begriff, wie vielleicht für viele Parlamentarier, da ich direkt mit Steuerzahlern zu tun habe und ihnen für ihre Leistungen entsprechend verpflichtet bin.»

Pirmin Bischof  
Ständerat CVP  
Kanton Solothurn

«Staats- und Fiskalquoten schaue ich genau an. Sie sind relative Kriterien zur Beurteilung eines einzigartigen Schweizer Systems der Marktwirtschaft, die eine soziale Abfederung kennt. Grundsätzlich sollte sich der Staat stets selbst beschränken und nur dort aktiv sein oder werden, wo er benötigt wird. Private sollten sich dort engagieren, wo es möglich ist. Die Rolle des Staates im Wettbewerb ist eine doppelgesichtige: Auf der einen Seite stellen wir steuerliche und andere Erschwerungen fest, auf der anderen Seite ist fairer Wettbewerb ohne direkte staatliche wettbewerbsrechtliche Eingriffe gar nicht erst möglich.

An einem anderen Punkt sind wir von fairem Wettbewerb jedoch noch weit entfernt: Wichtig wäre es, dass parastaatliche Firmen wie zum Beispiel Swisscom, die Post, die SBB oder die Energieunternehmen wirtschaftlich die gleich langen Spiesse haben würden wie private Player. Heute sind sie länger. Hier muss noch etwas geschehen.»

## 5 Der öffentliche Sektor ist zu attraktiv

Viele Privatunternehmen bekunden Mühe, Arbeitskräfte für wohlstandsgenerierende Jobs zu finden. Der Staat als Arbeitgeber ist oftmals schneller. Er zahlt besser. Er bietet mehr. Und wächst weiter. Eine Handvoll konstruktiver Reformvorschläge.

von Ulf Berg, Rick Dür, Bettina Iseli, Philipp Mortier

«Bern, wir haben ein Problem!» Eine namhafte Firma aus dem Grossraum Zürich schlägt Alarm. Sie sucht einen Entwicklungsingenieur mit Fachgebiet Hochdruckhydraulik. Genügend hochqualifizierte Bewerber aus dem Inland gibt es nicht. Arbeitsbewilligungen für Nicht-EU-Angehörige sind beschränkt und die anhaltenden Diskussionen über Zuwanderungsbeschränkungen schrecken Topkandidaten aus dem Ausland davon ab, der Schweizer Firma ihre Arbeitskraft anzubieten.

Das Beispiel ist eine Warnung, die gerade in guten Zeiten ernstgenommen werden will. Denn: viele Unternehmen haben Mühe, Arbeiter für wohlstandsgenerierende Jobs zu finden. Der Grund: der zweite Sektor wird zunehmend ausgehungert.

Wie ist es möglich, dass eine Firma keinen Spezialisten rekrutieren kann, wo doch jährlich netto bis zu 80 000 Menschen in die Schweiz einwandern? In welche Jobs fliesst das Humankapital, das die Schweiz importiert? Und produziert wirtschaftliches Wachstum automatisch «Dichtstress»?

Vor den Antworten auf diese Fragen: erst einmal eine statistische Odyssee. Die Schweiz hat in der Periode von 1995 bis 2010 nebst Geburten und importierten Arbeitskräften durch Produktivitätssteigerung im 1. und 2. Sektor insgesamt circa 700 000 Arbeitskräfte für den Dienstleistungssektor bereitgestellt (Abbildung 1).

**Abbildung 1** Zuwachs der Erwerbsbevölkerung 1995–2013 und Verteilung innerhalb des Dienstleistungssektors

Bevölkerungsbewegung 1995–2013		
Wanderungssaldo ausländische Wohnbevölkerung (Alter 15–64)		825 436
Saldo Ein-/Austritte durch Erreichen von Alter 15/65		-101 826
<b>Anstieg der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter</b>		<b>723 610</b>
davon nicht erwerbstätig		-134 477
Abbau von Stellen im 1. und 2. Sektor		106 981
<b>Total Arbeitskräfte für 3. Sektor</b>		<b>696 114</b>
Anstieg Beschäftigung 3. Sektor (privat)	49%	346 875
Anstieg Beschäftigung 3. Sektor (öffentlich)	51%	353 826

Quelle: BFS; STATPOP, ESPOP, PETRA

### Ulf Berg

ist Partner der Beteiligungsgesellschaft BLR & Partners, Verwaltungsratspräsident der EMS-Chemie Holding AG und der Nord AS in Dänemark. Er arbeitete über 20 Jahre bei der ABB, war CEO bei der Carlo Gavazzi Holding AG, der SIG Beverages Int. AG und der Sulzer AG, wo er zuletzt als Präsident des Verwaltungsrates wirkte.

### Bettina Iseli

ist Business Analyst bei der Beteiligungsgesellschaft BLR & Partners. Sie studiert VWL an der HSG.

### Philipp Mortier

ist Business Analyst bei der Beteiligungsgesellschaft BLR & Partners. Er studiert Maschinenbau an der ETH.

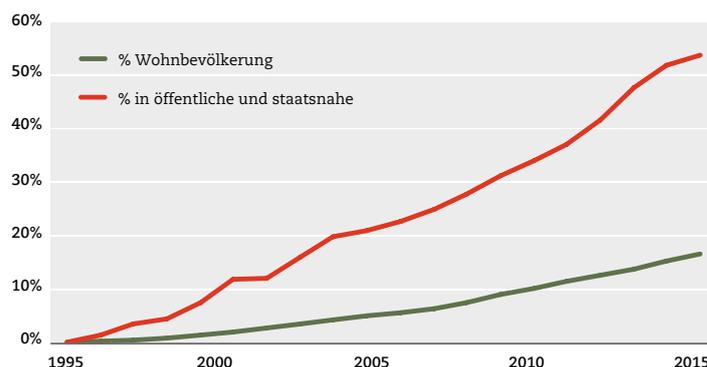
### Rick Dür

ist Business Analyst bei der Beteiligungsgesellschaft BLR & Partners. Er studiert BWL an der Universität Zürich.

Dabei fällt auf, dass über die Hälfte des «Dichtstress» durch die öffentliche Hand erzeugt wird. Denn es sind Bund und Kantone sowie öffentlichkeitsnahe Bereiche wie Gesundheit, Bildung und Erziehung, die über einen Drittel des gesamten Bevölkerungszuwachses absorbieren.

Unsere Hypothese lautet deshalb, dass die Einwanderung von internationalen Talenten überproportional den öffent-

**Abbildung 2** Anstieg der ständigen Wohnbevölkerung und der Beschäftigung im öffentlichen Sektor ab 1995 (Verwaltung+Gesundheit+Bildung+Erziehung)



Quelle: BFS; ESPOP, STATPOP und Beschäftigungsstatistik (BESTA)

lichen Sektor alimentiert. In einer Bruttobetrachtung gehen dem Privatsektor nämlich viele Arbeitskräfte an den vermeintlich attraktiveren öffentlichen Sektor verloren. Diese Arbeitskräfte müssen Unternehmen dann neu beschaffen. Da die öffentliche Hand tendenziell eher EU-Bürger und Schweizer beschäftigt – die leichter eine Aufenthalts- und Arbeitsbewilligung bekommen –, hat die Privatwirtschaft einen schwierigen Stand. Und dies ist des Pudels Kern: Wenn wir so weitermachen, fehlen uns die Leute, die Wohlstand generieren und nicht primär bereits geschaffene Wertschöpfung umverteilen. Wenn die öffentlichen Bereiche zu viele Talente aufsaugen, schwindet in der Gesamtbetrachtung der Wohlstand für die ganze Gesellschaft.

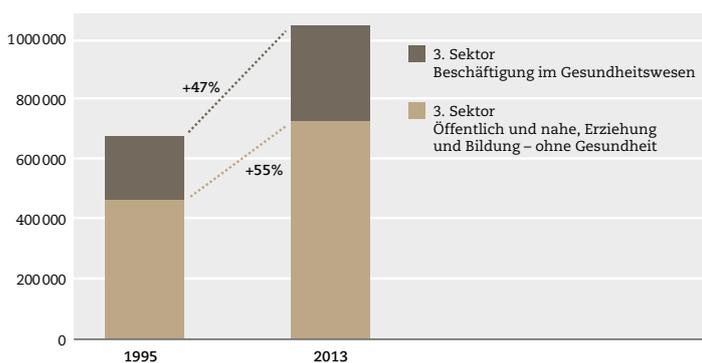
### Problem: die öffentliche Verwaltung wächst überproportional

Ist der öffentliche Sektor deshalb so stark gewachsen, weil die Schweizer Bevölkerung in den letzten 20 Jahren (durch Zuwanderung) stark gewachsen ist? Mehr Menschen brauchen schliesslich mehr Infrastrukturen und mehr Service public. Die Erklärung klingt plausibel, ist aber falsch. Die Beschäftigung im öffentlichen Sektor ist mit einem Wachstum von 50 Prozent seit 1995 überproportional, nämlich drei- bis viermal schneller als das Bevölkerungswachstum (nur 17 Prozent) gewachsen (Abbildung 2).

Woher kommt dieser Anstieg? Es liegt auf der Hand, die steigende Beschäftigung im Gesundheitssektor genauer anzuschauen – schliesslich altert unsere Gesellschaft und der allgemeine Gesundheitszustand verbessert sich laufend. Im übrigen könnte man die Meinung vertreten, dass sich eine so wohlhabende Gesellschaft wie die Schweiz ein teures Gesundheitswesen leisten kann und auch leisten soll. Erstaunlicherweise ist der Gesundheitssektor aber bei weitem nicht der am stärksten wachsende Arbeitsvermittler – und auch nicht der grösste Kostentreiber (siehe Abbildung 3). Die meisten Arbeitskräfte landen also in der Verwaltung sowie im Bildungswesen.

Diese Bewegungen schlagen sich auch in den Kosten

**Abbildung 3** Anzahl Beschäftigte im öffentlichen Sektor 1995 vs 2013



nieder. In Abbildung 4 sind die Kostenkategorien der öffentlichen Hand ohne öffentlichkeitsnahe Aktivitäten zusammengestellt: Die Top-4-Kategorien von Bund und Kantonen repräsentieren über 90 Prozent des Kostenanstiegs seit 1995, welcher sich auf die stattliche Summe von 42 Milliarden Franken beläuft. Hinzu kommen noch die öffentlichkeitsnahen Betriebe wie Spitäler et cetera.

### Höhere Löhne, höhere Teuerungszulagen, tiefere Arbeitszeit

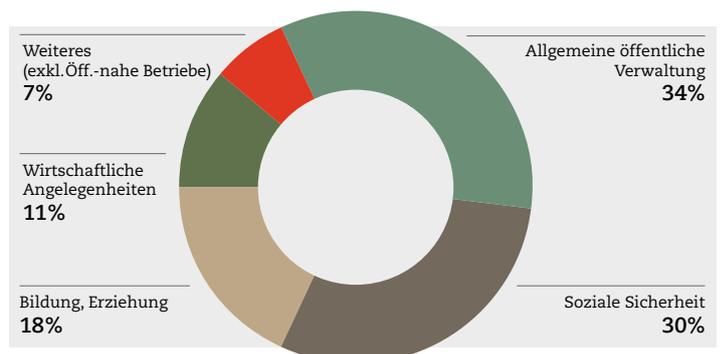
Jetzt aber zu der wichtigen Frage, die sich aus diesem Wachstum ergibt – woher kommt die Attraktivität, bei Bund und Kanton zu arbeiten? Zur Beantwortung sollen an dieser Stelle die drei folgenden Themen beleuchtet werden: Löhne, Teuerung, Arbeitszeit.

Wie aus Abbildung 5 ersichtlich wird, sind die Löhne im öffentlichen Dienst durchschnittlich deutlich höher als in der Privatwirtschaft. Ebenfalls auffallend ist, dass dieses Ungleichgewicht durchwegs in allen Regionen und Kantonen vorhanden ist.

Wir werden später auf die möglichen Ursachen hierfür zu sprechen kommen. Eine davon liegt aber schon auf der Hand, denn es zeigt sich rasch, dass die Lohnsteigerungsraten in den öffentlichen Sektoren höher sind (siehe Abbildung 6) als in der Privatwirtschaft. So gibt sich die öffentliche Hand deutlich grosszügiger betreffend Teuerung beziehungsweise Reallohnerhöhungen: die öffentlichen Löhne sind von 1995 bis 2012 aufgrund prozentual höherer Teuerungszulagen mehr gestiegen als im privaten Sektor.

Im Gefolge der Eurokrise entstand primär in der exportorientierten Privatwirtschaft eine Notwendigkeit längerer Arbeitszeiten. Diese einschneidende Änderung ist dagegen sang- und klanglos an den öffentlichen Ämtern vorbeigegangen. Viele private Betriebe müssen ihre Mitarbeiter heute 43 bis 45 Stunden pro Woche arbeiten lassen, um den Wohlstand kreieren beziehungsweise halten zu können, von dem wir alle profitieren. Dennoch soll an dieser Stelle nicht behauptet werden, dass in den öffentlichen Bereichen nicht ebenfalls viel und hart

**Abbildung 4** Summierte Ausgabenzunahme der Kantone und des Bundes 1995–2010



gearbeitet wird – aber im Durchschnitt hat die Arbeitszeit (soweit ersichtlich) nicht entsprechend zugenommen.

**Fazit:** Wer in die öffentliche Verwaltung geht, verhält sich individuell hochrational. Es handelt sich um eine überdurchschnittlich ausgestattete Wachstumsbranche mit hohem Lohn, gutem Teuerungsausgleich und attraktiv geregelten Arbeitszeiten. Zusätzlich sind die Pensionszahlungen, Überzeitregelungen und Ferien zu berücksichtigen.

**Mehr Kundenleistung ist nötig und möglich**

Es wäre weit danebengegriffen, mit vorschnellen Schlüssen und Fingerzeigen zu versuchen, die allfälligen Leistungsdefizite oder allenfalls auch einen inflationären Aufgabenzuwachs zu korrigieren. Auch sollte man sich hüten, hyperaktiv zu werden, bevor die Kernthemen gut verstanden sind.

Wo setzt eine fundierte Situationsanalyse also an? Hier können zwei Kostenschwerpunkte identifiziert werden:

1. Die höheren Löhne (z.B. unnötige Akademisierung der Jobs)
2. Der signifikante negative Produktivitätstrend, d.h. viel mehr Angestellte für nur leicht steigende Nachfrage (z.B. fehlendes ökonomisches Magnetfeld, mit dem man das Kosten-Nutzen-Verhältnis und die Produktivität prüft und steigert, Regulierungsdichte, falsche Personalpolitik, fehlende Anpassungsfähigkeit)

Am Ende geht es auch bei der öffentlichen Hand um die Leistungssteigerung und um die Kundenleistung pro geleistete öffentliche Arbeitseinheit.

**Punkt 1** – Die Lösung scheint einfach: weniger Teuerung auszahlen! Das ist sicherlich ein Element, das es politisch zu verfolgen gilt. Aber auch die «Verakademisierung» vieler Aufgaben und Tätigkeiten gilt es zu hinterfragen. Um es sprichwörtlich zu beschreiben: «If the only tool you know is a hammer all problems look like nails», womit gemeint ist, dass dort, wo Akademiker arbeiten, vermutlich mehr studiert und ge-

schrieben wird (siehe auch R. Strahm: «Die Akademisierungsfälle»). Sicherlich ist ein Teil der grossen Lohnsteigerungen auf diese zum Teil nicht gerechtfertigten Upgrades von Jobs in der Verwaltung zurückzuführen. Damit läuft man Gefahr, dass gewisse Bereiche des öffentlichen Sektors zu «Akademikerbiotopen» werden, die sich auf intellektuell hohem – aber oft nicht notwendigem – Niveau gegenseitig selbst beschäftigen.

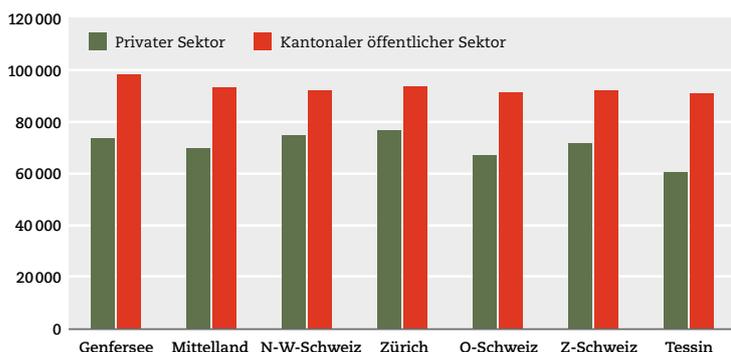
**Punkt 2** – Der negative Produktivitätstrend ist ein substantiell komplexeres Thema. Klar ist, wie im ersten Kapitel dargelegt: die Menge der Angestellten bei der öffentlichen Hand darf nicht drei- bis viermal schneller wachsen, als dies die Gesamtbevölkerung tut.

Am Anfang jeglicher Reform von Verwaltungen steht das Verständnis, dass alle, die im öffentlichen Dienst arbeiten, dies mit bestem Willen tun. Bloss führen die guten Intentionen oft zu immer komplexeren und verschlungeneren Abläufen.

Es ist sehr einfach, mit dem Finger zu zeigen und die Ursache für die Misere nur im Bereich der Verwaltung zu suchen. Auch muss die Dichte von Vorstössen und Regulierungen genannt werden, die nicht zuletzt auf die hohe Anspruchshaltung des einzelnen Bürgers, aber auch der Legislative zurückzuführen ist. Hier kann jeder bei sich selber anfangen – und unsere Legislative auf kantonaler wie auf Bundesebene sollte sich ebenfalls einer gewissen Zurückhaltung befleißigen. Weiter scheint eine grössere Zurückhaltung bei Vollzugskontrollen Bund > Kanton > Gemeinde nötig.

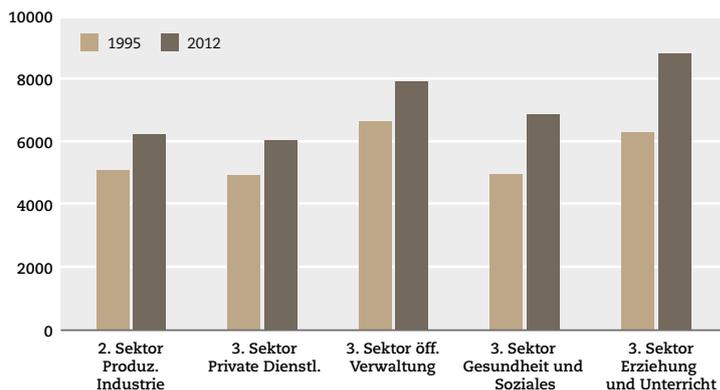
Ein wesentlicher Grund für den negativen Produktivitätstrend ist, dass im öffentlichen Sektor – im Gegensatz zur Privatwirtschaft – das Geld nicht so schnell knapp wird: es fehlt ein ökonomisch dämpfendes Magnetfeld. Wenn es in der Wirtschaft zu wenig oder keinen Gewinn gibt, wird man durch die Realität gezwungen, Gegenmassnahmen und Lösungen zu definieren. Wir glauben, dass im öffentlichen Bereich die notwendige Kreativität zur Vereinfachung und Produktivitätssteigerung geschaffen werden kann und muss, und zwar indem man massiv ökonomische Grenzen setzt. Ein Politiker hat einem der

**Abbildung 5** Durchschnittliche Jahreslöhne 2010 (CHF)



Quelle: BFS; Schweizerische Lohnstrukturerhebung

**Abbildung 6** Sektor Monatslöhne 1995 und 2012 (CHF)



Quelle: BFS; Lohnstrukturerhebung und Nominallohnindex 1993–2010

Autoren des vorliegenden Textes kürzlich ganz offen gesagt: «Wissen Sie: harte und schwierige Entscheide sind für uns Politiker und das politische System fast nicht möglich» – Griechenland lässt grüssen.

Somit braucht es ein klares ökonomisches Magnetfeld in der Verwaltung, damit sich in den Amtsstuben die Kreativität zur Vereinfachung entwickelt. Persönlich glauben wir, dass im Sinne von «Return on Investment» ein solches ökonomisch dämpfendes Magnetfeld verbunden mit einem legislativen Masshalten bei der Zuweisung zusätzlicher staatlicher Aufgaben zu den stärksten Verbesserungen führen wird.

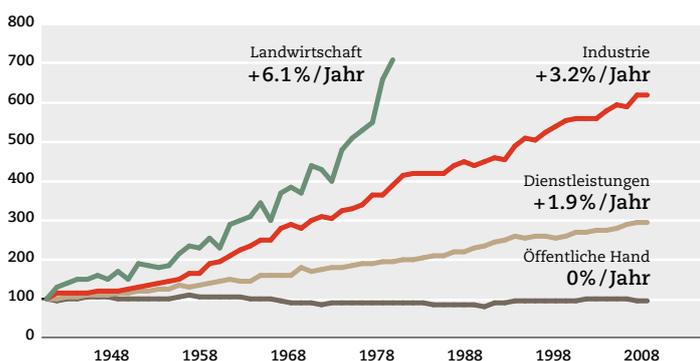
### Fixe Messlatten für Staatsentwicklung

Um umsetzbare Varianten zu entwickeln, sollte man sich ein Bild von der Grösse des Problems machen und damit ein Ziel definieren. Es würde hier zu weit führen, eine detaillierte Studie über die Produktivität der einzelnen Sektoren unserer Gesellschaft zu erarbeiten. Für unsere Zwecke greifen wir auf Dänemark zurück, wo bereits eine solche Studie für die Periode von 1948 bis heute existiert.

Die Entwicklung der dänischen Industrie, der privaten Dienstleistungen und der öffentlichen Hand zeigt, dass wir von einem Faktor 2 bis 3 in öffentlichem Produktivitätssteigerungspotential ausgehen können (siehe Abbildung 7). (Die Landwirtschaft lassen wir aussen vor, weil hier extreme Veränderungen inklusive Mechanisierung und Düngemittel die Produktivität verzerren.) Ein ähnliches Beispiel kann zurzeit in der Finanzindustrie verfolgt werden, wo strukturelle Produktivitätssprünge trotz oder vielleicht gerade wegen der zunehmenden Regulierungsdichte angestrebt werden.

Vergleicht man die dänischen Zahlen mit dem überproportionalen öffentlichen Stellenaufbau in der Schweiz (Abbildungen 2 und 3), muss man davon ausgehen, dass über die nächsten 20 Jahre auch in der Schweiz ein Potential von netto 300 000 bis 500 000 wohlstandsfördernden Jobs besteht, die durch öffentliche Produktivitätsgewinne zu schaffen sind.

**Abbildung 7** Schätzung der Produktivität der wesentlichen Sektoren in Dänemark. 1948=100%



Quelle: Verlag Fuchs, BLR&Partners, U. Berg, Y. Vontobel, P. Mortier

**Das ist gut so!** Denn dies bedeutet, dass Wachstum ohne «Dichtestress» möglich ist. Wenn die Chance nicht gepackt wird, werden wir eine Deindustrialisierung wie in Frankreich sehen, zusätzlich noch verschärft durch einen noch weiter wachsenden Staatsapparat auf kommunaler, kantonaler wie auch nationaler Stufe.

Wir sollten von den Beispielen um uns herum lernen, bevor es zu spät ist. Bismarck hat einmal gesagt: «Wenn die Welt untergeht, dann ziehe ich nach Mecklenburg-Vorpommern – dort passiert alles 30 Jahre später» – die Schweiz ist das Mecklenburg-Vorpommern Europas und kann deshalb von schlechten Beispielen lernen.

Auch die Zuweisung weiterer Aufgaben an den Staat – unweigerlich verbunden auch mit der weiteren Zunahme der Regulierungsdichte – gilt es konsequent anzugehen. Die Anzahl und die Länge von Gesetzen und darauf basierenden Verordnungen müssen entsprechend reduziert werden. Der Vollzug der Gesetze muss den föderalen unterschiedlichen Risikoeexpositionen mit Augenmass angepasst werden. Ein einseitig auf Defizite ausgerichteter Vollzug darf die korrekt Handelnden nicht abwürgen. Wir müssen wieder vom Irrglauben wegkommen, dass alle Fragen unseres Zusammenlebens gesetzlich und ordnungsmässig geregelt werden müssen.<sup>1</sup>

Ein Anfang wäre es, bei der Staatsentwicklung eine fixe Messlatte zu definieren.

### Lösung: Personalwachstum der Verwaltung an Nettowachstum der Bevölkerung koppeln

Es ist unrealistisch zu glauben, dass der exzessive Anstieg in der öffentlichen Beschäftigung der letzten Jahre im Nu gebremst oder gar rückgängig gemacht werden kann. Eine offene Gesellschaft und Volkswirtschaft ist ein dynamisches System mit unzähligen Rückkoppelungseffekten. Was ist also zu tun?

Wir schlagen vor, das Personalwachstum der Verwaltung an das Nettowachstum der Bevölkerung zu koppeln. Dies entspricht der Taktik von Odysseus. Der griechische Held hat sich beim Passieren der Inselgruppe Fakaies Li Galli im Golf von Salerno die Ohren verstopfen und sich fesseln lassen, um nicht dem Sirengesang zum Opfer zu fallen. In unserem Fall muss sich nicht die Privatwirtschaft fesseln lassen, um Versuchungen zu widerstehen. Vielmehr muss der Staat seine betörenden Gesänge stoppen. Oder noch besser: der Staat muss Odysseus' Rolle übernehmen und sich fesseln lassen. Nur so steigern der Staat und die öffentliche Verwaltung ihre Produktivität und erfahren dadurch eine höhere Wertschätzung.

Konkret: ähnlich der Schuldenbremse betrachten wir ein Gesamtziel der öffentlichen jährlichen Beschäftigungszunahme von 1 bis 2 Prozent unterhalb des Nettobevölkerungswachstums während der kommenden 20 Jahre als realistisch

<sup>1</sup> Siehe hierzu Beat Kappeler, «NZZ am Sonntag» vom 22. Februar 2015.

und zielführend. Auch gilt es, durch Transparenz bei der Anzahl Stellen in Prozent der Kunden (d.h. der Bevölkerung) dafür zu sorgen, dass die effektive Zunahme messbar bleibt.

Die meisten heute kursierenden Lösungsansätze stossen sehr schnell in den Bereich EDV vor – E-Government lautet das Stichwort. Die EDV wird jedoch zum grössten «Unproduktivitätsförderer», wenn man es falsch anpackt. Deswegen gilt immer der Grundsatz «First Simplify & Standardize – then Automate!»

Dies ist bei vielen Prozessen und in verschiedenen Sektoren möglich. Zum Beispiel hat man sich in Dänemark gefragt, warum so viele Formulare und Amtsstellen nötig sind, wenn sich zwei Ehepartner bei einer Scheidung einig sind. Erst nachdem man diesen Prozess vereinfacht und standardisiert hatte, wurde er dem «Blechesel» übergeben. Heute können sich in Dänemark Ehepartner scheiden, indem sich jeder separat einloggt und die Scheidung beantragt. Dauer: fünf Minuten; Papiermenge: ein Blatt DIN A4. Im übrigen ist Dänemark aus purer Not daran, mehr E-Government einzuführen.

Die wohl stärksten Hebel für jegliche Produktivitätssteigerung im öffentlichen Bereich sind die Zurückhaltung beim Überbürden weiterer Aufgaben an den Staat sowie die Rückbesinnung auf das urschweizerische Subsidiaritätsprinzip, kombiniert mit dem föderalistischen Gesellschaftsaufbau der Schweiz. Durch Verlagerung der Arbeit und Entscheidungen an den Ort des Geschehens werden die Jobs für den einzelnen spannender und die Kundenbeziehung sowie der entsprechende «Kundennutzen» unmittelbar klarer.

Selbstbeschäftigung ist weder produktiv noch befriedigend. Indem wir den öffentlichen Sektor näher zum Kunden bringen und die Anstellungsbedingungen dem Schweizer Durchschnitt anpassen, wird letztlich auch die Arbeit spannender, die die Menschen in diesem öffentlichen Sektor leisten. Dadurch profitiert von solchen Anpassungen nicht nur die Privatwirtschaft, sondern die ganze Gesellschaft.

Wir sind uns natürlich bewusst, dass wir mit unseren Gedanken noch bei weitem nicht das Ei des Kolumbus gefunden haben. Sie sollen aber einen Anstoss für den weiterführenden gesellschaftlichen Dialog liefern.

Wir – das heisst die heutige Generation, die von unserem aktuellen Wohlstand in ausserordentlichem Mass profitiert hat und weiterhin profitiert – haben die Verantwortung gegenüber unseren nachfolgenden Generationen, die notwendige Transformation unseres Staatsverständnisses jetzt, aus einer weltweit gesehen beneidenswerten Position der Stärke heraus, rechtzeitig anzustossen und die Weichen richtig zu stellen. Nur so können wir unserer gesellschaftlichen Verpflichtung nachkommen, unseren Kindern und Enkeln eine bessere Gesellschaft zu hinterlassen, als wir selbst angetroffen haben. ◀

## 6 Regulierung als Ma

Bankinhaber Reto Ringger über die staatlichen Eingriffe

von Reto Ringger

### Reto Ringger

ist der Gründer der Globalance Bank in Zürich. Das Initiieren und Voranbringen von Unternehmen liegt ihm im Blut. Bereits 1995 hatte er die SAM Group gegründet, die sich auf wirkungsorientierte Investments konzentriert. Der grosse Erfolg gab seinem Pioniergeist recht: 2008 verkaufte Reto Ringger die prosperierende Vermögensverwalterin an die Robeco-Gruppe. Reto Ringger hat ein Lizenziat der Wirtschaftswissenschaften (lic. oec. publ.) der Universität Zürich. Er ist Präsident des Stiftungsrates des WWF Schweiz ([www.wwf.ch](http://www.wwf.ch)) und Mitglied des Executive Committee des Club of Rome ([www.clubofrome.org](http://www.clubofrome.org)).

**B**eifang – so nennt man in der Fischerei diejenigen Fische, die mit dem Netz gefangen werden, nicht aber Fangziel der Fischer sind. Der Beifang wird zum grössten Teil als Abfall wieder über Bord geworfen. Jedes Jahr fallen so rund 300 000 Wale und Delfine, 300 000 Seevögel und mehrere Millionen Haie der Fischerei zum Opfer.

### Wie steht es um den Beifang der zunehmenden Regulierung in der Finanzbranche?

Auch in der Finanzindustrie verursacht die Regulierung zunehmend Beifang. Der von den Regulierungsbehörden meist angewandte «One size fits all»-Ansatz führt dazu, dass die Netze immer engmaschiger werden und nicht nur die grossen, systemrelevanten Fische erfasst werden, sondern sich auch kleinere – für die «Diversität» des Marktes wichtige – Fische in den Regulierungsnetzen verheddern. Unabhängig der Grösse oder Systemrelevanz werden umfangreiche Stresstests, Entwicklungsszenarien oder ausführliche Analysen zu operationellen Markt- oder Prozessrisiken von allen gleichermassen gefordert.

Es ist unbestritten, dass der komplexe und für den Kunden unübersichtliche Finanzmarkt klare Spielregeln und eine starke Überwachung braucht. Wünschenswert wäre ein hoher Grad an Selbstregulierung. Leider ist aber dieses Modell aufgrund der Interessenkonflikte und der – immer noch – stark monetär ausgerichteten Anreizsysteme in Verruf gekommen und von Politik und Behörden als untauglich qualifiziert worden. Die aktuelle Entwicklung der Regulierung führt je-

# Marktchance?

## im Finanzsektor

doch dazu, dass immer mehr kleinere und mittlere Anbieter verschwinden oder sich von den grossen Playern übernehmen lassen. Gerade aber für den Kunden wäre es wichtig, dass er eine grosse und heterogene Auswahl hat und nicht nur – ähnlich der Telekommunikationsbranche – aus wenigen Anbietern auswählen kann.

Stellt sich also die Frage, ob die zunehmende Regulierung auch Marktchancen und unternehmerische Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

### Regulierung beeinflusst die Unternehmenskultur

Die starke Regulierung führt nicht nur zu grösseren Compliance-Abteilungen in den Banken, sondern verändert zunehmend auch deren Unternehmenskultur. Die Vermeidung von Risiken wird zu einem Paradigma und für die einzelnen Manager zu einem Karriererisiko. Kundenorientierung, Flexibilität und Eigeninitiative werden zweitrangig. Früher zeichneten sich Kundenbetreuer durch eine hohe Fachkompetenz in Anlagethemen aus; der Kunde wurde professionell und kompetent beraten. Heute liegt die Kompetenz der Berater in erster Linie in der Beurteilung von Compliance-Fragen. Für kundenspezifische Themen besteht fast keine Zeit mehr, da sich der Betreuer immer mehr mit neuen Regulationen und internen Weisungen beschäftigen muss. Auch in den Zielsetzungen der Frontmitarbeiter finden sich Werte wie Eigeninitiative, unternehmerisches Handeln oder Kundenzufriedenheit immer weniger.

Die grossen Banken erzielen in einem Umfeld der zunehmenden Regulierung durch ihre Grösse zwar einen finanziellen Vorsprung. Kleinere und teilhabergeführte Banken haben jedoch einen «kulturellen» Vorteil: Kürzere Entscheidungswege, höhere Eigeninitiative der Mitarbeitenden und ein generell höheres Vertrauensniveau innerhalb der Organisation führen zu einer unternehmerischen Kultur. In von Teilhabern geführten Banken wird die Unternehmens- und Risikokultur zudem vom eigenen finanziellen Risiko der Teilhaber beeinflusst. Anders bei von Managern geführten Banken: Diese haben meist kein finanzielles Risiko und die für die Über-

wachung verantwortlichen Institutionen sind dadurch zusätzlich gefordert.

Noch junge Unternehmen aus anderen Branchen wie Airbnb, Uber oder Facebook zeigen, dass man mit Vision, Innovation und einer starken Unternehmenskultur mit Erfolg neue Märkte erschliessen kann. Auch der bisher verwöhnte Finanzmarkt Schweiz wird sich in Zukunft mit solchen Unternehmen messen müssen.

### Fokussierung auf bestimmte Kundensegmente als Chance

Die zunehmende Regulierung führt dazu, dass kleinere und mittlere Anbieter nicht mehr alle Kunden bedienen und alle Produkte anbieten können. Grössere Anbieter können immer noch fast allen Kunden fast alles anbieten. Doch statt zu jammern gilt es, aus der Not eine Tugend zu machen. Die «erzwungene» Fokussierung auf gewisse Kundensegmente oder Dienstleistungsbereiche führt dann zu einer höheren Professionalität und im Idealfall zu einer besseren Wettbewerbsposition.

Die Globalance Bank beispielsweise fokussiert auf vermögende Privatkunden, Familien und Stiftungen, welche neben einer guten Anlagerendite zusätzlich volle Transparenz über die Wirkung ihrer Anlagen haben möchten. Welchen gesellschaftlichen, volkswirtschaftlichen oder ökologischen Footprint hat ein Vermögen? Stimmt die positive oder negative Wirkung meines Vermögens mit meinem Wertesystem überein? Diese Fragen interessieren zwar heute nur einen Teil der vermögenden Privatkunden, aber ihr Anteil wächst stark und insbesondere die nächste Generation und die weibliche Kundschaft will mehr über das eigene Vermögen und seine Wirkung wissen. Eine Fokussierung auf diese stark wachsenden Kundensegmente bietet grosse Chancen.

Fazit: auch wenn die aktuelle Welle der Regulierung für alle Marktteilnehmer zu hohen Kosten und zu unerwünschtem Beifang führt, so eröffnen sich für kleinere und innovative Anbieter neue Chancen. Durch eine stärkere Fokussierung und eine höhere Spezialisierung können kleinere Banken ihre Wettbewerbsposition verbessern und neue Kundensegmente erschliessen. ◀

## 7 Der neue (Neo-)Liberalismus

**Wie kann man die fehlende Unterstützung für die Wirtschaftsfreiheit und den segensreichen, mit Augenmass geführten Wettbewerb wiederherstellen? Das ist die Frage. Thomas Straubhaar liefert drei Vorschläge.**

*von Thomas Straubhaar*

Seit Monaten hält die Griechenlandkrise Europa in Atem. Vordergründig geht es um den Konflikt, ob ein staatsbankrott Griechenland Mitglied der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion bleiben kann oder ob es zu einem Grexit, einem Austritt aus dem Euroverbund, kommen muss. Im Hintergrund aber tobt ein Kampf der Systeme. Er hat sich in Griechenland entzündet, kann sich jedoch jederzeit zu einem Flächenbrand in Europa ausweiten. Es geht um die Zukunft des freiheitlichen, marktwirtschaftlichen, offenen und aufgeklärten Wirtschaftsmodells, das dem europäischen Integrationsprozess der Nachkriegszeit Pate gestanden hat. Es wird von seinen Feinden als «neoliberal» negativ gebrandmarkt. Damit wollen sie anprangern, dass Selbstverantwortung und Wettbewerb zu Ungleichheit führe. So wie es in Griechenland geschehe. Für Massenarmut und Massenarbeitslosigkeit sei das neoliberale Europa verantwortlich. Deshalb kämpfen Syriza in Athen oder Podemos in Spanien für ein neues, sozialistisches und scheinbar gerechteres Europa.

Was «Neoliberalismus» meint und was er will, bleibt oft – manchmal bewusst – unverstanden und wird häufig vorsätzlich missverstanden. Mit Absicht missbrauchen die Gegner den «Neoliberalismus» als Kampfbegriff, der für alles Schlechte dieser Welt von Arbeitslosigkeit bis Umweltzerstörung, Verarmung und Verelendung verantwortlich gemacht wird. Dabei will der Neoliberalismus eigentlich nur, dass möglichst viele Menschen nach ihrem eigenen Gutdünken entscheiden können, was sie tun oder lassen wollen.

Die Vorsilbe «Neo» soll signalisieren, dass ein radikaler Liberalismus mit einem Nachtwächterstaat, Manchesterkapitalismus und einer Laisser-faire-Gesellschaft zu kurz greift. Denn die Wirtschaftsgeschichte liefert genügend Beispiele dafür, dass ein ungezügelter Liberalismus eben gerade nicht die Freiheit aller schützt. Vielmehr führt er zu Macht und deren Missbrauch in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und damit zum Nutzen weniger, aber dem Schaden vieler. Deshalb setzt der Neoliberalismus der absoluten Freiheit Grenzen.

Ein starker Staat mit Gewaltenteilung, eine Verfassung, die niemandem die Macht über alles gibt, und ein Wirtschafts-

### Thomas Straubhaar

aus Unterseen, Kanton Bern, ist ein Schweizer Ökonom und Migrationsforscher. Er war bis Ende August 2014 Direktor des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts (HWWI). Seit 1999 ist er Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere für Internationale Wirtschaftsbeziehungen, an der Universität Hamburg.

recht, das den Zugang zu den Märkten offen hält und für einen funktionierenden Wettbewerb sorgt, sind die unverzichtbaren Voraussetzungen, um individuelle Freiheits- und Grundrechte für alle zu sichern und Menschen, Minderheiten und Märkte gegen Übergriffe, Monopole und Interessengruppen aller Art zu schützen.

Aber es sind längst nicht nur die Linken oder die Libertären, die den (Neo-)Liberalismus aus ideologischen Gründen (immer schon) an den Pranger stell(t)en. Die Totengräber einer weltoffenen, aufgeklärten, liberalen Bürgergesellschaft kommen nicht nur von aussen, sondern auch von innen. Dazu gehören Freigeister und Hedonisten, die Freiheit mit Rücksichtslosigkeit, Individualität mit Egoismus und Liberalität mit Beliebigkeit gleichsetzen. Vor allem aber erleidet der (Neo-)Liberalismus Schaden von Unternehmensleitungen, die im Streben nach Gewinnmaximierung Moral und Anstand, Regeln und Gesetze missachten und damit jene Freiheiten missbrauchen, die ihnen gerade der Liberalismus bietet.

Wenn immer wieder Skandale dokumentieren, wie mit üblichen Tricks und illegalen Machenschaften auf den globalen Finanzmärkten Referenzkurse wie der Libor (für Zinsgeschäfte) oder der Forex (für Wechselkursgeschäfte) und damit Massstäbe für Finanzgeschäfte im Volumen von täglich vielen Billionen Dollar systematisch getürkt, gefälscht und von Finanzakteuren zu eigenen Zwecken manipuliert werden, oder wenn Kartelle gebildet und von Firmen Steuern hinterzogen werden, verliert die Bevölkerung das Vertrauen in Fairplay, Fairness und darauf, dass die liberalen Spielregeln für alle gleichermassen gültig sind.

Obwohl sich der Rechtsstaat durchaus Mühe gibt, alle gleich zu behandeln, genügt das subjektive (Vor-)Urteil der Massen, dass die «oben» Moral und Anstand und damit Res-

pekt und Gefolgschaft verloren haben, selbst wenn – objektiv betrachtet – die Mehrheit der Unternehmen Kunden und Mitarbeiter(innen), Umwelt und Öffentlichkeit korrekt behandeln. Fairness, Respekt, Treu und Glauben sind eben gerade für den Liberalismus unverzichtbare Verhaltensweisen jenseits von Recht und Gesetz.

Zu oft haben in jüngerer Vergangenheit Manager die Vorteile des (Neo-)Liberalismus genutzt, ohne der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gerecht zu werden. So wurden Gewinne privatisiert, aber Verluste sozialisiert. Am Sonntag wird das hohe Lied für Freihandel und Freizügigkeit gesungen, aber werktags wird für Subventionen, staatliche Förderung und Schutzmassnahmen lobbyiert. Und selbstverständlich werden öffentliche Leistungen gefordert und in Anspruch genommen, aber Steuerumgehungsstrategien verfolgt.

Um dem Sozialismus das ideologische Wasser abzugraben und in der Bevölkerung Unterstützung zurückzugewinnen, ist es an der Zeit, den Neoliberalismus zu erneuern. Folgendes ist zu tun:

1. Erstens ist ein liberaler Kompass auf «pro market» und nicht «pro business» auszurichten. Weder sind abstrakt die «Wirtschaft» noch konkret einzelne Interessen zu unterstützen. Regulierungen und Wettbewerbsgesetze sollen Eigeninteressen so zügeln, dass das Verhalten einzelner auch dem Gemeinwohl zugutekommt. Machtballung beim Staat, bei Monopolen oder Interessengruppen ist zu verhindern. Nur so stehen allen Menschen möglichst grosse Handlungs- und weite Gestaltungsspielräume offen. Das gilt im Zeitalter der Digitalisierung in besonderer Weise auch für Nachrichten, Informationen und Daten.

Nicht Marktmacht und auch nicht Gewinne von Monopolen und Kartellen sind durch Staat und Politik zu schützen, sondern die individuellen Freiheitsrechte. Andererseits ist die individuelle Freiheit so weit einzuschränken, dass freie Marktkräfte ihre unschlagbare Koordinationsfunktion reibungslos ausüben können – zum Nutzen aller und nicht nur zu Gunsten weniger.

## «Fairness, Anstand und Engagement sind für das Gemeinwohl unverzichtbare Fundamente.»

**Thomas Straubhaar**

2. Zweitens muss auch aus einer liberalen Perspektive die Chancengleichheit aller im Wettbewerb auf offenen Märkten angestrebt werden. So sehr richtig ist, dass Ungleichheit zu einer liberalen Gesellschaft gehört, weil Menschen ungleiche Wünsche und Bedürfnisse haben, so sehr muss für die Chancengleichheit gesorgt werden. Bevölkerungen können ein durchaus beträchtliches Mass an Ungleichheit ertragen, ohne gleich das liberale Wirtschafts- und Gesellschaftssystem in Frage zu stellen.

Kritisch wird es, wenn der Fahrstuhl nach oben defekt ist und wer unten lebt, immer unten bleiben muss. Noch schwerer zu ertragen ist es für Randgruppen, Aussenstehende und Minderheiten, wenn der wirtschaftliche Status zementiert ist und vererbt wird und ein Aufstieg nicht von eigenen Fähigkeiten, sondern vom Vermögen von Eltern und Grosseltern abhängig ist. Chancengleichheit am Start und eine Durchlässigkeit nach oben als Folge eigener Leistung sind unverzichtbar für eine Akzeptanz von Ungleichheit.

Da zeigen sich in Westeuropa Defizite, die mit hoher Priorität zu beheben sind. Geburt und Herkunft dürfen den wirtschaftlichen Erfolg nicht so dominant bestimmen, wie das heute der Fall ist. Vielmehr muss gerade eine liberale Gesellschaft mit aller Kraft dafür sorgen, dass in jeder Lebenslage und immer wieder von neuem Wege für Menschen offen stehen, nach oben aufzusteigen und nicht unten verharren zu müssen – im schlimmsten Fall sogar über Generationen.

3. Drittens sind Fairness, Anstand und Engagement für das Gemeinwohl unverzichtbare Fundamente des (Neo-)Liberalismus. Politik und Rechtsstaat können nur die Rahmenbedingungen anordnen und kontrollieren. Entscheidend aber ist, dass die «Wirtschaft», insbesondere Firmeneigentümer, Familienbetriebe, Manager und Führungskräfte, die Werte des ehrbaren Kaufmanns als Vorbilder für Mitarbeiter(innen), Geschäftspartner und Öffentlichkeit vorleben. Gesellschaftlich verantwortliches Handeln und nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg sind keine Gegensätze. Sie bedingen sich gegenseitig.

Unternehmensführungen müssen immer wieder und tagtäglich dafür Sorge tragen, dass der Liberalismus von der Spitze aus zum Wohle aller gelebt wird. In den Unternehmen soll zwar der betriebliche Erfolg, aber genauso auch die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft betriebswirtschaftliche Entscheidungen bestimmen. Die neoliberale Freiheit wird eben jenseits von Recht und Gesetz durch Werte und Anstand begrenzt, aber auch durch Vertrauen und Verlässlichkeit ausgeweitet. ◀

to  
get  
her

Die frauenfeindlichen Regeln des Online-Datings  
erkennt man erst im richtigen Zusammenhang.

schweizer  
**monat**  
SEIT 1921  
Leider anspruchsvoll