

# Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft

KASPAR VILLIGER

Als gelernte Ökonomen und Wissenschaftler sind Sie wahrscheinlich in der Lage, das Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft besser zu analysieren als ich. Ich gehe deshalb davon aus, dass Sie von mir keine wissenschaftliche Abhandlung des Themas erwarten. Ich hatte das Privileg, als Handelnder in beiden Bereichen tätig sein zu dürfen. Als solcher stehen Sie ständig im Sturm, müssen im komplexen Umfeld unter Zeitdruck und meist mit letztlich unzureichenden Grundlagen Entscheide fällen und dafür Verantwortung übernehmen. Gewiss, Sie haben qualifizierte Mitarbeitende, Berater, Experten, Einflüsterer, Kommentatoren und viele andere um sich, die Ihnen alle gute Ratschläge erteilen. Aber irgendeinmal übernehmen Sie durch den Entscheid Verantwortung. Sie ganz allein. Und manchmal muss das sogar gegen alle Ratschläge geschehen. Wahrscheinlich haben Sie mir dieses Thema in der Erwartung gegeben, zu erfahren, wie ein in beiden Bereichen Handelnder dieses Zusammenwirken von Staat und Wirtschaft erlebt.

Irgendein Sonntagsjournalist will von irgendwelchen stets zu Instant-Kommentaren bereiten Politikern gehört haben, ich hätte seit meiner Heimkehr in die Wirtschaft (und das war es!) eine wundersame Wandlung durchgemacht. Aus einem Herdentrieb heraus, der offenbar nicht nur Banker bisweilen befällt, haben andere Sonn- und Werktagsjournalisten diese These begeistert aufgenommen. Ich habe mich deshalb selber kritisch gefragt, ob der gleiche Mensch mit unveränderten Überzeugungen und Werten plötzlich anders handelt, wenn er vom einen in den anderen Bereich wechselt. Ich fand es reizvoll, Ihr Thema vor dem Hintergrund dieser interessanten Frage zu beleuchten.

## 1. Staat oder Wirtschaft: Wer hat das Sagen?

Gestatten Sie mir aber zu Beginn einige Bemerkungen zur umstrittenen Frage, wer eigentlich auf der Welt das Sagen habe, die Politik oder die Wirtschaft. Die Antwort darauf schwankt mit dem Zeitgeist. Sie machte im Verlauf der Finanzkrise eine interessante Wandlung durch. Man muss sich, um diese Wandlung zu verstehen, die globale wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte vergegenwärtigen.

Die technologische Entwicklung, die kontinuierliche Senkung von Handelsschranken und die billigen und schnellen Transporte führten zu einer nie dagewesenen Mobilität von Produktionsfaktoren. Daraus entwickelte sich eine ausgeprägte globale Arbeitsteilung, welche ein enormes globales Wachstumspotential entstehen liess. In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts ist denn auch der globale Wohlstand in einem in der Menschheitsgeschichte nie dagewesenen Umfang gewachsen. Milliarden Menschen konnten Hunger und Armut entfliehen. Myron Scholes vertritt die Meinung, dass die heute viel geschmähten Finanzmarktliberalisierungen und Finanzinnovationen Massgebliches dazu beigetragen haben. Kapital konnte weltweit die effizienteste Verwendung suchen. Es ist davon auszugehen, dass die Krise das nicht alles vernichtet hat. Die Chaostheorie lehrt uns, dass hochkomplexe vernetzte Systeme zu unerwarteten und nicht vorhersehbaren Verwerfungen und Destabilisierungen neigen. Die Finanzkrise mag dafür ein Beispiel sein. Für Schumpeter sind auch schöpferische Zerstörungsprozesse wie Rezessionen und Krisen Bestandteil einer nachhaltigen ökonomischen Entwicklung. Es scheint so etwas wie einen Tradeoff von Stabilität und Wachstumspotential zu geben. Dies ist eines der Probleme der Bankenregulierung.

Die erwähnte fast grenzenlose Mobilität der Produktionsfaktoren hat den Standortwettbewerb markant verschärft. Die Politiker merkten plötzlich, dass ihnen Unternehmen entschlüpfen, wenn sie sie mit Auflagen aller Art bedrängten. Das liess die Furcht entstehen, die Politik sei faktisch entmachtet worden, und die wahre Macht sei an die globalen Konzerne übergegangen.

Die Krise hat diese Sicht der Dinge grundlegend verändert. Notenbanken und Regierungen mussten einzelne Grossbanken stützen und mit dramatischen Massnahmen eingreifen, um das globale Finanzsystem zu stabilisieren. Sie taten das dezidiert und mit einigem Erfolg. Offenbar holten sich die Regierungen damit ihre Handlungsfreiheit und ihr Selbstbewusstsein zurück, und man darf mit Fug von einer Renaissance des Politischen reden. Darob vergass man höflich, dass die eigentlichen Ursachen der Krise, nämlich eine verfehlte amerikanische Geld- und Wohneigentumspolitik, durchaus politischer Natur sind. Gewiss vermag dies das Fehlverhalten im Finanzsektor in keiner Weise zu entschuldigen. Aber interessant ist es allemal.

Was die Politiker seit der Krise zeigen – ich denke etwa an die Haushaltspolitik dies- und jenseits des Atlantiks –, lässt den alleinigen Dominanzanspruch der Politik als ebenso wenig erstrebenswert erscheinen wie den alleinigen Dominanzanspruch der Wirtschaft. Ich stehe zu meiner vielleicht etwas altmodischen Überzeugung, wonach beide, Politik und Wirtschaft, ihre Rolle haben und zueinander komplementär sind. Wo die Politik zu sehr in die Wirtschaft

eingreift – und die Krise bringt die Politik in diese Versuchung –, sind die Folgen langfristig äusserst negativ. Aber von der These der Entmachtung der Politik habe ich ebenfalls nie etwas gehalten. Die Tatsache, dass es offensichtlich wirtschaftlich erfolgreiche und ebenso offensichtlich erfolglose Staaten gibt, belegt, dass die Politik zählt. Aber gewiss setzt der Standortwettbewerb der Politik Grenzen. Wirtschaftspolitische Fehler werden bestraft. Für die Schweiz ist diese Frage besonders wichtig. Als Kleinstaat können wir nur durch den Austausch von Gütern und Dienstleistungen mit dem Ausland Wohlstand erarbeiten. Das ist aber nur möglich, solange wir attraktiv für Investitionen und Leistungsträger sind. Oder anders gesagt: Solange wir beim Standortwettbewerb in der Spitzengruppe mitmarschieren. In jahrzehntelanger Aufbauarbeit von Politik und Wirtschaft sind wir in diese Spitzengruppe gelangt. Es liegt an der Politik, ob wir dort verbleiben oder nicht. Die Politik ist also nicht entmachtet, im Gegenteil, aber es wird bestraft, wer politische Fehler macht. Das ist der einzige Freiheitsgrad, den die Politik eingebüsst hat: Ungestraft Fehler zu machen.

## 2. Das Koordinatensystem

Es entspricht meiner Überzeugung und Erfahrung, dass Entscheidungen, wo immer sie getroffen werden müssen, sich nicht nur auf fachliche und politische Überlegungen stützen müssen, sondern sich auch an einem Koordinatensystem von Prinzipien, Werten und Überzeugungen zu orientieren haben. Ich will deshalb zunächst mein Koordinatensystem sehr summarisch und grobmaschig mit 6 eigentlich banalen Thesen skizzieren:

1. Ganz grundsätzlich und stark vereinfacht ist der Staat die ordnende, die Wirtschaft die handelnde Instanz. Gewiss gibt es wichtigeres als Wirtschaft. Aber ohne zureichende wirtschaftliche Basis kann der Staat keine einzige seiner Aufgaben angemessen erfüllen. Es geht also nicht um die Frage nach der Dominanz, sondern nach der Funktion.
2. Eine leistungsfähige Wirtschaft ist ohne einen zwar begrenzten, aber berechenbaren, starken und glaubwürdigen Staat nicht denkbar.
3. Nur eine auf Wettbewerb basierende Marktwirtschaft mit genügend Freiräumen für die Wirtschaft kann Wohlstand schaffen.
4. Marktwirtschaft führt zu Ungleichheiten, welche das soziale Gefüge belasten können. Da niemand unverschuldet ein menschenunwürdiges Leben führen müssen soll, braucht es sozialen Ausgleich.

5. Marktwirtschaft und sozialer Ausgleich sind im Grunde unversöhnliche Konzepte. Um sie nachhaltig koexistieren zu lassen, soll eine möglichst unverfälschte leistungsorientierte Marktwirtschaft primär maximale Werte schaffen. Sekundär soll Umverteilung angemessenen Ausgleich ermöglichen, wobei die Zahlenden nicht überlastet und die Nehmenden nicht zur Leistungsverweigerung verführt werden dürfen.
6. Die wirtschaftliche Freiheit hat ihren Preis: Sie muss verantwortlich genutzt werden. Nicht alles, was nicht verboten ist, darf auch getan werden. Oder anders gesagt: Demokratie und Wirtschaft brauchen einen zureichenden Konsens über gewisse Grundwerte.

### 3. Staat und Politik

Die Schweiz als Kleinstaat ohne Zugang zum Meer, ohne Bodenschätze und mit der Einwohnerzahl einer mittleren chinesischen Grossstadt kann überdurchschnittlichen Wohlstand wie gesagt nur erarbeiten, wenn sie im globalen Standortwettbewerb besteht. Lassen Sie mich deshalb meine Prinzipien auf die wichtigsten Standortfaktoren anwenden. Einen wichtigen Standortfaktor möchte ich vorweg erwähnen: Die politische Stabilität. Sie beruht in unserer fragilen und von zahllosen zentrifugalen Kräften durchsetzten Willensnation letztlich auf unserer politischen Kultur mit Föderalismus und direkter Demokratie. Dieser Standortfaktor bedarf besonderer Pflege. Aber das ist ein anderes Thema.

Man kann sich nun die Frage stellen, wo die Politik bei den wichtigsten Standortfaktoren im Lichte meiner Thesen welche Freiheitsgrade hat. Zudem gibt es Bereiche, in denen die Politik zwar frei ist, in denen sich aber eine freiwillige Selbstbindung empfiehlt. Ich will 6 der wichtigsten Standortfaktoren kursorisch auf diese Freiheitsgrade durchleuchten.

Der erste wichtige Standortfaktor ist ein solider makroökonomischer Rahmen. Dazu gehört etwa eine stabilitätsorientierte Geldpolitik, eine nachhaltige Finanzpolitik, konkurrenzfähige Steuern und die Sicherstellung von Wettbewerb. In der Wettbewerbspolitik pflegt Widerstand auch aus der Wirtschaft selbst zu kommen. Hier war die Politik gefordert, und Fortschritte sind unverkennbar. Der kantonale Steuerwettbewerb ist ein Hauptgrund für die im Vergleich bedarfsorientierten und effizienten Leistungen der Kantone, weil er, wie bei einem Unternehmen, ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis erzwingt. Er ist ein zentraler Faktor für den erstaunlichen Erfolg der Schweiz.

Die Eurokrise belegt, dass die Anleger nicht mehr bereit sind, finanzpolitischen Schlendrian zu tiefen Zinsen zu finanzieren. Das ist eine gute Entwicklung,

weil sie die Politik zu haushälterischem Gebaren zwingt. Trotzdem empfehlen sich hier Selbstbindungen. Der Aargauer Ständerat Letsch pflegte zu sagen, es sei einfacher, einem Bernhardiner ein Wurstlager zur Bewachung zu überlassen, als einem Parlament eine Milliarde. Hier müssen sich die Politiker, wie seinerzeit Odysseus, an den Mast binden lassen, um den Sireningesängen der Interessengruppen zu widerstehen. Als sich Mitte der neunziger Jahre zeigte, dass die Strategie des Kleinkrieges um einzelne Budgetpositionen den Supertanker Bund nicht vom Schuldenkurs abzubringen vermochte, suchten mein Team und ich einen strategisch-institutionellen Ansatz. Wir fanden ihn zunächst im Haushaltsziel 2001, das vom Volk wider Erwarten wuchtig angenommen wurde und das die Basis des ersten grossen, am sogenannten Runden Tisch ausgehandelten Sparpaketes wurde. Die Schuldenbremse brachten wir anschliessend als dauerhafte Verfassungsgrundlage mit ca. 80 Prozent Zustimmung des Stimmvolkes durch. Die vom Volk klar signalisierte Aufforderung zur finanzpolitischen Disziplin ermöglichte 2003 das bisher grösste aller Sparpakete, welches das strukturelle Defizit signifikant reduzierte. Eigentlich war es ein Pakt des Finanzministers mit dem Volk gegen Begehrlichkeiten von Parlament und Departementen. Der Supertanker begann zu drehen.

Ein weiteres Beispiel politischer Selbstbindung ist die Unabhängigkeit der Notenbanken. Politische Einflussnahme auf die Geldpolitik führt früher oder später ins Abseits. Deshalb habe ich kein Verständnis für die jüngsten politischen Angriffe auf die Unabhängigkeit der Nationalbank. Die amerikanische Notenbank FED hat einen Doppelauftrag: Geldwertstabilität und möglichst hohe Beschäftigung. Nun weiss man, dass die Geldpolitik höchstens kurzfristig, nicht aber langfristig Arbeitsplätze schaffen kann. Dieser Doppelauftrag erschwert es dem FED, rechtzeitig aus einer zu lockeren Geldpolitik auszusteigen. Dass dieser Effekt nach der Dotcomblase zusammen mit einer verfehlten US-Wohnbaupolitik die Basis zur globalen Finanzkrise legte, habe ich erwähnt. Es droht im so vergnüglichen und natürlich nicht völlig unberechtigten Banker-Bashing vergessen zu gehen. Wir hatten seinerzeit bei der Revision des Nationalbankgesetzes intensiv gegen die Linke zu kämpfen, um einen solchen Doppelauftrag und damit ein Einfallstor für politischen Druck zu verhindern.

Ein zweiter Standortfaktor ist das, was ich als strukturelle Begünstigung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen bezeichne. Dazu gehört alles, was mit Bildung und Forschung zu tun hat, aber auch die Freizügigkeit für die besten Talente oder das Vermeiden von Überregulierung.

Unsere Wirtschaft ist im Vergleich zur Landesgrösse so bedeutend, dass die eigenen Talente für deren Betrieb nicht ausreichen. Hier hat die Politik alle Freiheitsgrade, im Guten wie im Schlechten.

Gegenwärtig erleben wir eine Regulierungswut, die auf Dauer die Wirtschaft strangulieren kann. Dabei ist meist nicht böser politischer Wille im Spiel. Jedes neue Gesetzchen hat irgendwo seine plausible Begründung. Aber die Summe aller Regulierungen kann unvermittelt in eine neue Qualität umschlagen, die niemand bewusst so gewollt hat. Ich will aber auch nicht verhehlen, dass die Wirtschaft selber durch unnötiges Fehlverhalten Regulierungen provoziert hat, die sie heute beklagt. Ich will da den Finanzsektor nicht ausnehmen.

Natürlich geht es in einer komplexen Welt nicht ohne Regeln. Auch die Liberalisierung gewisser Märkte, beispielsweise im Telecombereich, braucht Regulierung. Aber es ist eine Frage der Qualität und des Masses.

In der Politik hat mich immer die Frage beschäftigt, warum viele Gesetze ihre Ziele nicht erreichen und anderes bewirken, als der Gesetzgeber eigentlich wollte. Gesetze verfassende Politiker und Juristen vergessen gerne, dass sie damit bei den Betroffenen Anreize zu einem veränderten Verhalten schaffen, das in eine unerwartete Richtung gehen kann. Der alte Finanzausgleich, der hunderte von Millionen wirkungslos in der Schweiz herumschwirren liess, war ein Beispiel dafür. Wir haben den neuen Finanzausgleich zusammen mit den Kantonen und mit namhaften Ökonomen fast lehrbuchartig nach strikten ökonomischen Kriterien gestaltet, was im Ausland grosse Beachtung fand (in der Schweiz weniger). Namhafte Staatsrechtler kritisierten damals, wir hätten die Staatspolitik der schönsten Ökonomie untergeordnet. Meine Schlussfolgerung ist anders: Wir müssen Staatsrechtler und Ökonomen verpflichten, gemeinsam und interdisziplinär nach Lösungen zu suchen und sorgfältige Wirkungsanalysen vorzunehmen. Law and Economics eben. Ich frage mich auch, ob man nicht dazu übergehen müsste, gewisse Gesetze zu befristen, um gezwungen zu sein, im Lichte der Erfahrungen über deren Weiterführung zu befinden.

Der dritte Standortfaktor ist die Offenheit der Märkte, und zwar sowohl der Weltmärkte, als auch der Binnenmärkte. Ich will das aus Zeitgründen ausklammern. Aber es liegt auf der Hand, dass die Politik vornehmlich in Bezug auf unser Verhältnis zur EU gefordert ist. Das Herumpfuschen an der für die Talentgewinnung unverzichtbaren Freizügigkeit könnte mit der damit verbundenen Gefährdung der bilateralen Verträge einen tragenden Pfeiler des Wohlstandes zum Einsturz bringen.

Der vierte und in seiner Tragweite oft unterschätzte Standortfaktor ist die im Vergleich hohe Flexibilität der Arbeitsmärkte. Sie ist ein wesentlicher Grund für unsere beneidenswert hohe Beschäftigung. Aber mit Mindestlöhnen, Kündigungsschutz, Arbeitszeitvorschriften, flankierenden Massnahmen und dergleichen lässt sich so herrlich im Namen höherer sozialer Gerechtigkeit politisieren. Deshalb wird der Arbeitsmarkt ein Tummelfeld linker populistischer Politik

bleiben. Es ist zu hoffen, dass die Schweiz diesen entscheidend wichtigen Trumpf nicht verspielt. Die negativen Folgen erstarrter Arbeitsmärkte sind Belege dafür, dass sich zu viel Schutz gegen die zu Schützenden richtet.

Den fünften Faktor, die Infrastruktur, will ich überspringen und gleich zum sechsten, der sozialen Sicherheit übergehen. Menschen, die sich sozial abgesichert fühlen, gehen mehr Risiken ein. Das ist wachstumsfördernd. Notwendige Restrukturierungen von Unternehmen sind leichter durchzusetzen, wenn ein soziales Auffangnetz besteht. Ich stand immer und stehe zu unseren Sozialwerken. Sie sind im Vergleich zum Ausland recht vernünftig konzipiert. Aber jedermann weiss, dass der demografische Wandel über kurz oder lang vor allem im Gesundheitsbereich, aber auch bei der 1. und 2. Säule zu gravierenden Problemen führen wird. Sie haben das Potential, Staatsfinanzen mit allen fatalen Folgen zu zerrütten und die kommenden Generationen zu überlasten. Bisher hat hier die Politik versagt, und es spricht nichts dafür, dass man sich in dieser polarisierten politischen Landschaft und angesichts des neuerdings permanenten Wahlkampfes zu mutigen und nachhaltigen Lösungen zusammenraufen wird. Das Denken in Legislaturen statt in Generationen stellt auch für die Standortbedingungen eines der grossen Risiken dar. Vielleicht wären auch im Sozialbereich Mechanismen denkbar, welche im Sinne der Schuldenbremse automatische Anpassungen an neue demografische und eventuell wirtschaftliche Umstände erzwingen und welche die Politiker, wie Odysseus, an den Mast binden. In einigen Ländern gibt es dafür Beispiele.

Zusammenfassend komme ich zum Schluss, dass sich diese Überlegungen nahtlos aus meinen Thesen ableiten lassen und dass Politik sehr wohl darüber entscheidet, wie erfolgreich die Wirtschaft eines Landes sein kann. Ihre Freiheitsgrade sind indessen nicht unbegrenzt, und dies meist nicht zum Schaden der Menschen im Lande. Da gute Standortbedingungen angesichts der Fortschritte vieler Konkurrenzländer bewegliche Ziele darstellen, müssen sie ständig überprüft und gegebenenfalls im Sinne meiner Thesen verbessert werden. Standortpolitik ist also eine permanente Aufgabe. Dies sollte uns gerade in einer Zeit bewusst werden, in welcher ein emotional aufgeladenes politisches Klima Politiker dazu verführen kann, Gesetzgebung im Affekt zu betreiben und damit langfristigen Schaden anzurichten. Stichworte sind etwa Minderinitiative und deren Gegenvorschlagsideen, die erwähnte Einschränkung der Personenfreizügigkeit, Realitätsverweigerung bei der Abstimmung über den Umwandlungssatz oder – sorry, aber es muss gesagt sein! – Überschüssen bei der Bankenregulierung.

#### 4. Die Wirtschaft

Nicht nur die Politik, auch die Wirtschaft ist in ein komplexes Geflecht von Restriktionen verstrickt. Die grösste Restriktion ist meine Konkurrenz, die nichts unversucht lässt, mir Geschäfte abzujagen. Die Macht der Unternehmen ist dadurch begrenzter als die der Politik. Und die Strafe für Fehler erfolgt wesentlich rascher, was die Zuordnung der Verantwortung erleichtert.

Ich will nun versuchen, meine unternehmerischen Erfahrungen an meinen 6 Thesen zu spiegeln.

Die Wirtschaft als handelnde Instanz muss jene Werte schaffen, von welchen auch der Staat lebt und welche beispielsweise für Umverteilung zur Verfügung stehen. Das kann sie nur, wenn sie Gewinne erarbeitet. Nur dann sind Soziallasten überhaupt finanzierbar, nur dann haben Pensionskassen Anlagemöglichkeiten, nur dann kann der Staat Kultur und Bildung fördern, und nur dann gibt es genügend Arbeitsplätze. Deshalb sind Gewinnstreben oder Shareholder Value nichts Verwerfliches, sondern Motoren für den Wohlstand. Eine besondere Ironie liegt darin, dass vor allem jene das Gewinnstreben geisseln, deren Geschäftsmodell auf der Verteilung von durch andere erarbeiteten Werten beruht. Gewinnstreben ist also nicht unmoralisch, sondern nötig. Die Überheblichkeit vieler Politiker den simplen Geldverdienenden gegenüber ist völlig unangemessen. Ohne die Geldverdienenden gäbe es wenig zu politisieren und noch weniger umzuverteilen.

Ebenso unangemessen allerdings ist die bisweilen anzutreffende Arroganz von Wirtschaftsführern der Politik gegenüber. Ich hätte nicht während fünfzehn meiner besten Jahre dem Staat gedient – ich brauche dieses Wort bewusst! –, wenn ich nicht von der Wichtigkeit eines soliden, glaubwürdigen und handlungsfähigen Staates überzeugt wäre. Wenn ich ihn begrenzen will, so nur deshalb, weil mündige Bürgerinnen und Bürger keine allumfassende staatliche Betreuung brauchen und weil der allumfassende Interventionsstaat die Wirtschaft erdrosselt. Aber weil die Rollen von Politik und Wirtschaft unterschiedlich sind, ist ein Spannungsverhältnis unvermeidlich. Nicht Verbrüderung, sondern gegenseitiger Respekt ist die Antwort.

Soviel zu den ersten beiden Thesen, welche die gegenseitige Bedingtheit von Staat und Wirtschaft beschreiben. Zu den Thesen 4 und 5 über den sozialen Ausgleich will ich lediglich aus Unternehmersicht wiederholen, dass soziale Stabilität ein sehr wichtiger Standortfaktor ist, dass der Sozialstaat aber die Wirtschaft nicht überlasten und möglichst wenig wachstumshemmende Anreize setzen darf.

Die Thesen 3 und 5 befassen sich mit der notwendigen unternehmerischen Freiheit und deren Preis. Diese Frage beschäftigt mich seit Jahren.



Ein Unternehmen ist einer Vielzahl von Restriktionen unterworfen. Ich möchte sechs Kategorien erwähnen:

1. Wettbewerb.
2. Regulierung, sei es in Form von Gesetzen, internationalen Abkommen, Vorschriften aller Art, Börsenregeln und dergleichen.
3. Freiwillige Vereinbarungen wie Gesamtarbeitsverträge oder Umweltvereinbarungen.
4. Öffentlicher Druck über Medien, NGO, Politiker, Analysten etc.
5. Freiwillig eingehaltene Standards wie ISO Normen, Codes of Conduct, UNO Initiativen etc.
6. Unternehmensinterne Grundsätze über ethisches Verhalten, Fairness, Corporate Citizenship, Corporate Responsibility etc.

Ich will einige dieser Restriktionen auf der Basis meiner Erfahrungen kurz beleuchten.

Wettbewerb ist nicht nur der Motor der Wirtschaft, sondern auch der wichtigste machtbegrenzende Faktor der Wirtschaft. Es gibt aber nicht nur den Wettbewerb auf den Produkt- und Dienstleistungsmärkten, sondern auch auf den Rohstoffmärkten und dem Markt für Talente. Sowenig wie die ABB Kupfer unter dem Marktpreis beschaffen kann, sowenig bekommt eine UBS Toptalente im Investment Banking unter Markt. Wir haben den Versuch in dieser Richtung nach der Krise zu teuer bezahlt. Wenn die Schweizer Politik durch unüberlegte Massnahmen die Saläre der Topmanager globaler Konzerne drücken will, wird das deren Niveau keineswegs beeinflussen, wohl aber den Ort, wo die Manager ihre Leistung erbringen und Steuern zahlen. Wir sind ein Volk von Besserwissern. Deshalb will das niemand zur Kenntnis nehmen. Wenn wir erfolgreiche global tätige Unternehmen hier behalten wollen – und diese sind für unseren Wohlstand äusserst wichtig! –, müssen wir globale Spielregeln ertragen lernen.

Ich habe die Notwendigkeit von Regulierung nicht in Frage gestellt. Aber ich habe mit übertriebener Regulierung vier Probleme. Ich gebe gerne zu, dass ich dabei unter dem Eindruck meiner Erfahrungen im Finanzsektor stehe und mich noch immer frage, warum diese Krise ausgerechnet im am dichtesten regulierten Bereich der Wirtschaft ausgebrochen ist. Das muss zur Vorsicht mahnen, wenn Regulierung als Allheilmittel angepriesen wird. Erstens verführt dichte Regulierung zur Illusion, man habe die unternehmerische Pflicht erfüllt, wenn man alle Regeln pingelig einhält. Man füllt gewissenhaft alle Checklisten aus und vergisst darob das Denken. Zweitens verschwimmt die Grenze zwischen Aufsicht und Management. Wer ist verantwortlich, wenn etwas schief läuft, was das

Management für falsch hielt, jedoch trotzdem unter dem Diktat des Regulators tun musste? Drittens führen Regulierungen oft zu gleichgerichtetem Verhalten der regulierten Unternehmen, was zu monokultureller Krisenanfälligkeit führt. Die alte Finanzmarktregulierung wirkte auf weite Strecken prozyklisch und hat die Krise klar verschärft. Die internationale Diskussion darüber, ob der Branche verordnete Cocos im Krisenfall helfen oder die Krise verschärfen und auf andere Bereiche übertragen, beschäftigt mich ernsthaft. Viertens drängt Regulierung Geschäfte in unregulierte Bereiche. Das entzieht sie der Kontrolle, ruft aber nach neuer Regulierung, was zu einem eigentlichen Regulierungsreigen führen kann.

Dass eine Marktwirtschaft zur Entfaltung ihrer Kreativität Freiräume braucht, ist offensichtlich. Die Frage stellt sich, ob diese Freiräume schrankenlos genutzt werden dürfen. Ich bin klar der Meinung, dies sei nicht der Fall. Ich habe eingangs die These vertreten, verantwortliches Handeln sei der Preis der Freiheit. In der Tat braucht wirtschaftliches Handeln, um nachhaltig zu sein, so etwas wie eine ethische Basis. Ich sehe dafür 3 Gründe:

Erstens kann man schlicht nicht alles regeln, was im Wirtschaftsleben vorkommt. Die Gesellschaft muss darauf vertrauen können, dass die Wirtschaft trotzdem im Wesentlichen korrekt handelt. Vertrauen ist eine Art Ersatz für die totale Garantie des Regulators, dass alles mit rechten Dingen zugeht. Vertrauen kann ich aber nur dann haben, wenn ich weiss, dass sich Geschäftspartner an ein paar einfache ethisch-moralische Grundsätze halten, wie etwa Ehrlichkeit, Fairness, Anstand, Wahrhaftigkeit, Gesetzestreue, Sinn für das Mass – also alles das, was den sogenannten ehrbaren Kaufmann ausmacht. Wird dieses Vertrauen durch Verletzung dieser Grundsätze erschüttert, entsteht ein Imageschaden, der nur sehr schwer wieder reparierbar ist. Man umschreibt dieses Vertrauen heutzutage allgemein mit dem Begriff Reputation.

Zweitens hat der Reputationsverlust, auch wenn es sich um einen „weichen“ Faktor handelt, sehr handfeste und „harte“ Folgen für Umsatz und Gewinn. Die UBS musste das sehr schmerzlich erleben. Es entsteht zudem eine negative Grundstimmung, die es sehr schwer macht, Korrekturen und Fortschritte, auch wenn sie nachgewiesen werden können, glaubhaft zu kommunizieren. Der Wiederaufbau von Reputation ist harte Knochenarbeit. Ethisches Handeln ist nicht unbedingt immer förderlich für das Geschäft. Aber unethisches Handeln kann enormen Schaden anrichten.

Drittens erschallt bei offensichtlichen und vermeintlichen Missbräuchen der Freiheit sofort der Ruf nach einer gesetzlichen Regelung. Dann wird wegen Einzelfällen die ganze Gesetzesmaschinerie mit Folgen für alle angeworfen.

Weil Reputation so wichtig ist, muss sie bewusst gemanaged werden. Damit meine ich nicht PR und dergleichen. Das führt bestenfalls zu kurzfristigen

Scheinerfolgen. Damit meine ich eine bewusste Pflege von Werten, die Schaffung einer eigentlichen Kultur des Wohlverhaltens. Während in einem KMU das Vorbild des Chefs zur Kulturbildung genügen mag, bedarf es bei einem Grossbetrieb einer eigentlichen systematischen „Kulturpolitik“. Diese „Kulturpolitik“, meist unter dem Schlagwort „Corporate Responsibility“ umgesetzt, umfasst Bereiche wie Umwelt, Nachhaltigkeit im weitesten Sinne, Menschenrechte, Diversity, Korruptionsbekämpfung, Compliance usw. Wichtig ist die Identifikation der obersten Kader (inkl. CEO / Chairman) mit dieser Politik. Sie braucht als Basis einen ausformulierten Kodex. Das allerdings genügt bei weitem nicht. Die Werte müssen durch Vorbild, Ausbildung und Sanktion von Fehlverhalten verinnerlicht werden. Öffentlicher Druck mag durchaus helfen und auch jenen die Augen öffnen, welche kulturelle Faktoren für überflüssigen Schnickschnack halten.

Aus einer bewussten Corporate Responsibility Politik können sich konkrete Aktionen ergeben. Ich denke etwa an die Definition von Geschäften, die man aus ethischen Gründen unterlässt, oder an Aktionen, welche die Mitarbeitenden zu freiwilligem sozialem Engagement ermuntern.

Natürlich ist ein Unternehmen weder ein Sozialwerk, noch eine wohltätige Institution. Den grössten Beitrag an die Gemeinschaft leistet es, wenn es Gewinne erzielt, würdige Arbeitsplätze schafft und Steuern zahlt. Hier steht ganz klar der Shareholder Value im Zentrum. Aber man darf nicht übersehen, dass nachhaltiger Shareholder Value nur geschaffen wird, wenn auch Werte für andere Stakeholders (Anspruchsgruppen) geschaffen werden, allen voran für die Kunden, aber auch für die Mitarbeiter, die staatliche Gemeinschaft, die Lieferanten, die Gesellschaft. Nestlé hat dafür den Begriff des „Shared Value“ geprägt.

Es gibt übrigens eine Analogie zur wertbasierten Wirtschaftsfreiheit: Auch eine Demokratie kann nicht funktionieren, wenn nicht ein von der grossen Mehrheit akzeptierter Kanon an Grundwerten besteht. Zahllose gescheiterte Staaten belegen dies. Die besten Gesetze und Institutionen nützen nichts, wenn Korruption grassiert und die Umgehung von Gesetzen Volkssport ist.

## 5. Schlussbemerkungen

Gestatten Sie mir einige nachdenkliche Schlussbemerkungen! Wer nur Reden hält oder Kommentare schreibt, wird ideale Welten beschwören oder das Ungenügen der Wirklichkeit an seinen selbstdefinierten Massstäben nachweisen können. Das ist durchaus wichtig, ist doch das kritische Hinterfragen der Realität ein Ansporn zum Fortschritt. Wer handeln muss, ist in einer ungleich schwierigeren Situation.

Häufig muss er Zielkonflikte austarieren, etwa – wie gesagt – zwischen einem als anstössig empfundenen Lohnniveau und der Sicherung der damit verbundenen geschäftlichen Aktivität. Er kennt die Zukunft nicht, muss zeitgerecht auch dann entscheiden, wenn noch nicht alles klar ist, muss Zielkonflikte abwägen, eigene Unsicherheit überwinden, sich wohl manchmal, ohne es zu wollen, die Hände beschmutzen. Und am Schluss muss er sich an konkreten Ergebnissen messen lassen und die Verantwortung übernehmen. Handeln ist immer holprig, von Fehlern begleitet, niemals ideal. Wir sind ein Volk, das dazu neigt, jene auszupfeifen, welche die Probleme konkret anpacken und handeln, und jene als Visionäre zu preisen, die pfeifen. Aber letztendlich entscheidet nur Handeln über Zukunft und Wohlstand!