

POLITIK

Das ist faul im Staate Schweiz

Die Wirtschaft muss sich endlich wieder für das eigene Land engagieren. Ein Lehrstück

VON MATHIAS BINSWANGER

Wer die Meldungen zur wirtschaftlichen Entwicklung in der Schweiz liest, wird unsicher, ob er in einem der reichsten Industrieländer oder einem Entwicklungsland lebt. Von einem der weltweit höchsten Bruttonationaleinkommen pro Kopf ist die Rede, einem international führenden Finanzplatz, erfolgreichen internationalen Konzernen und enormen Auslandsinvestitionen.

Aber dann gibt es andere Meldungen, die einen zweifeln lassen, ob wirklich alles mit rechten Dingen zugeht. So sind wir offenbar zu arm, um Geld in die Entwicklung unserer Bergregionen zu investieren. Händeringend versucht man ausländische Investoren davon zu überzeugen, bei uns Entwicklungshilfe zu leisten. Und was war man froh, als der Großinvestor Samih Sawiris aus dem reichen Ägypten sich bereit erklärte, etwas Geld in die arme Schweiz zu stecken, und ein Monsterprojekt mit Hotels und Luxuswohnungen für Andermatt präsentierte. Ja, man war so dankbar, dass man als Zückerchen für Sawiris sogar gewisse Gesetze (Lex Koller) außer Kraft setzte, um damit der wirtschaftlichen Entwicklung des Urserentals eine Chance zu geben.

Aber nicht nur für die Entwicklung der Bergregionen, sondern auch beim Aufbau neuer Industrieanlagen fehlt es an finanziellen Mitteln. Eine ungeheure Euphorie herrschte deshalb im Freiburgischen Galmiz, als der US-Pharmakonzern Amgen zu Beginn des Jahres 2005 bekannt gab, dort ein neues Werk zu errichten – und damit über tausend neue Arbeitsplätze zu schaffen. Und natürlich war die Regierung auch in diesem Fall bereit, gesetzliche Hindernisse wie den Zonenplan großzügig zu missachten. Dumm nur, dass Umwelt- und Landschaftsschutzverbände gegen das Vorhaben protestierten, sodass es Amgen schließlich vorzog, das Werk in Irland zu errichten. Die Enttäuschung über diese verpasste Jahrhundertchance war groß. Denn wann wird je wieder einmal ein Investor tausend Arbeitsplätze schaffen in einem Land, in dem die Arbeitslosenquote eine der – ähem – weltweit geringsten ist?

Der weiteren Beispiele sind viele. So sind die Schweizer auf ein amerikanisches Unternehmen (Starbucks) angewiesen, damit sie weiter ihren Kaffee trinken können. Und Schweizer Traditionsfirmen wie OC Oerlikon, Saurer, Ascom oder Sulzer hätten ohne russische und österreichische Investoren wohl Finanzierungsprobleme, denn hiesige Investoren sind nicht bereit, für derartige Unternehmen größere Summen aufzuwerfen.

Angesichts dieses Mangels an heimischem Engagement fragt man sich, wo denn der Reichtum der Schweiz landet. Man wird schnell fündig. Das Geld wandert

ins Ausland in Form von Direkt- oder Portfolioinvestitionen. Da bleibt für die Entwicklung des eigenen Landes nicht mehr viel übrig. Erkundigt man sich nach dem Grund, heißt es nicht selten, Investitionen seien hierzulande zu riskant. Man wisse nicht, ob es sich noch lohne, in einem Hochlohnland wie der Schweiz zu produzieren oder ob der Kauf Schweizer Firmen noch eine zukunftssträchtige Investition darstellt. An solche Möglichkeiten scheinen nur noch Ausländer zu glauben.

Das wäre nun alles in Ordnung, wenn Schweizer Unternehmen ihr Geld im Ausland auch klug investiert hätten. Die Finanzkrise hat uns aber gezeigt, dass dies zumindest in der Finanzbranche kaum der Fall war. Die UBS, aber auch andere Finanzdienstleister haben sich auf hoch riskante Investitionen eingelassen, deren Folgen wir jetzt alle gemeinsam ausbaden dürfen. Irgendetwas ist faul in einem Staat, der sich nach innen wie ein Entwicklungsland gebärdet und dessen Konzerne gleichzeitig auf den internationalen Finanzmärkten Milliarden vernichten.

Tatsächlich wurden wichtige Akteure der Schweizer Wirtschaft seit den neunziger Jahren mehr und mehr dazu verleitet, sich unseriös zu verhalten. Bis dahin dominierte in der Schweiz eine Kartell- und Vetterliwirtschaft. Man nannte sich zwar eine freie Marktwirtschaft, aber den freien Markt liebte man nicht besonders – und versuchte ihn, wo immer möglich, durch Preisabsprachen und Beziehungsnetze auszuhebeln. So kam es, dass nicht immer derjenige, der das beste Produkt am billigsten produzierte, einen Auftrag erhielt, sondern wer die besten Beziehungen hatte, die häufig über Politik und Militär geknüpft wurden. Das ist für die heutigen, zu Marktgläubigkeit erzogenen Politiker und Manager natürlich ein Gräuelpiece, wo doch die unsichtbare Hand des Marktes überall für Effizienz sorgen soll. Also lautete die Devise: Weg mit Kartellen und Filz! Wettbewerbsfähigkeit, Liberalisierung, Profitabilität und »global playing« waren jetzt angesagt. Dabei wurde übersehen, dass der Aufstieg der Schweiz zu einer führenden Wirtschaftsnation genau zu einer Zeit erfolgte, als all diese Begriffe noch Fremdwörter waren.

Mithilfe von Beratungsfirmen wie McKinsey versuchte man die Wirtschaft umzukrempeln – und sprach von Maximierung von Shareholder-Value, Mindestrenditen und leistungsabhängiger Entlohnung. Die Schweiz schien aus ihrem Dornröschenschlaf geweckt und für das Zeitalter des globalen Wettbewerbs gerüstet. Doch wurde die alte Kartell- und Vetterliwirtschaft tatsächlich durch eine neue Marktwirtschaft abgelöst? Nein! Kartelle und Beziehungsnetze wurden einfach in die Unternehmen selbst verlagert, indem man neue Großkonzerne schuf. Mitspieler bei der neuen Vetterliwirtschaft waren Topmanager, Verwaltungsräte und Berater. Und diese wussten den neu geschaffenen Handlungsspielraum zu nutzen. Hauptsächlich ging es ihnen um die Gestaltung von »leistungsgerechten« Salären und Bonuszahlungen. Was in den USA schon seit den achtziger Jahren üblich war, wollte man in der Schweiz auch haben. Die Abzockermentalität eroberte die Eidgenossenschaft.

So bürgerte es sich ein, dass bei Gewinnen die Topmanager die alleinige Verantwortung für das Unternehmensresultat übernahmen und gewaltige

Bonuszahlungen kassierten. Bei Verlusten hingegen waren die anderen (Mitarbeiter, das wirtschaftliche Umfeld) dafür verantwortlich – weshalb selbstverständlich auch in schlechten Jahren abkassiert wurde. Diese Art der »leistungsgerechten Entlohnung« erfreute sich großer Beliebtheit und wurde damit verteidigt, dass »der Markt« eben solche Löhne verlange und die Topleute sonst ins Ausland abwandern würden.

Die Finanzkrise hat uns aber eines Besseren belehrt. Zu offensichtlich sind die Fehlleistungen der »Superbanker«. Nicht »der Markt« verlangte die hohen Löhne, sondern diese wurden durch die Vetterliwirtschaft auf den Topetagen der Unternehmen ermöglicht. Inzwischen hat aber selbst der Bundesrat die Bonuszahlungen kritisiert: »Die Grundidee der Boni ist pervertiert worden«, sagte Bundesrat Merz in der NZZ vom 8. November. Doch diese Kritik geht nicht weit genug. Es ist die Grundidee der Bonuszahlungen selbst, welche perverse Anreize setzt. Die für ein Unternehmen relevanten Leistungen eines Managers lassen sich weder am Aktienkurs noch am Umsatz oder Gewinn festmachen. Jede solche »Erfolgsmessung« schafft perverse Anreize. An diesem Problem ist schon die Planwirtschaft gescheitert, als man versuchte, die Arbeiter mit Leistungsanreizen dazu zu bringen, effizienter zu arbeiten. Aber dasselbe Rezept wird uns seit Jahren als der Weisheit letzter Schluss vorgegaukelt.

Der Trend zu globalen Großkonzernen mit interner Vetterliwirtschaft hat der Schweiz nicht gut getan. Während man lange Zeit die Konzerne in den Himmel lobte, wurden althergebrachte, lokal ausgerichtete und nicht »global wettbewerbsfähige« Unternehmen und Branchen von Banken und Politik trotz gegenteiliger Rhetorik wie Schulbuben behandelt und vernachlässigt. Kein Wunder also, dass für die »traditionelle Schweizer Wirtschaft« kein Geld mehr vorhanden war und man deren Finanzierung gerne ausländischen Investoren überließ.

Ein paar zusätzliche Regulierungen werden Finanzkrisen auch in Zukunft nicht verhindern. Stattdessen muss man das Übel bei der Wurzel packen und die perversen Anreize beseitigen. Das klappt nur, wenn man den Leistungslöhnen eine Grenze setzt. Das ist keine Einschränkung des Marktes, sondern die Korrektur eines Marktversagens. Statt jedoch unflexible Maximallöhne festzuschreiben, bieten sich relative Begrenzungen an.

Der wohl berühmteste amerikanische Banker, John Pierpont Morgan, legte schon Ende des 19. Jahrhunderts fest, der bestbezahlte Manager seiner Bank dürfe nicht mehr als das 20-Fache des am schlechtesten bezahlten Angestellten verdienen.

Wie groß das Verhältnis zwischen höchstem und tiefstem Lohn sein sollte, kann man diskutieren, aber die Zahl 20 scheint auch heute angemessen. Verdient eine Raumpflegerin 3000 Franken im Monat, sollten 60000 für den Topmanager reichen. Eine relative Begrenzung der Löhne lässt den Unternehmen Spielraum, die Managerlöhne bei erfolgreichem Geschäftsgang zu erhöhen. Aber nur, wenn auch die unteren Einkommen angehoben werden, sodass Leistungsträger auf allen Hierarchiestufen was davon haben.

Mathias Binswanger ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten, Privatdozent an der Universität St. Gallen und Autor von »Die Tretmühlen des Glücks. Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher. Was können wir tun?«, erschienen bei Herder

ZEIT ONLINE 2009