



Mischt euch ein!

Was Unternehmer und Manager tun müssen, damit die Schweiz ihre Standortvorteile nicht verliert **VON KATJA GENTINETTA UND HEIKE SCHOLTEN**

Nach der SVP-Initiative

Die Niederlage war überraschend deutlich: 58,9 Prozent der Schweizer lehnten am Sonntag die Durchsetzungsinitiative der SVP ab.

Was aber braucht es, damit der 28. Februar 2016 nicht eine Randnotiz der jüngeren Geschichte wird? Dranbleiben, fordert ZEIT-Büroleiter Matthias Daum in seinem Leitartikel (Seite 1). Wer gegen die Nationalkonservativen bestehen will, muss ihnen ständig Paroli bieten.

Die Politikberaterinnen Katja Gentinetta und Heike Scholten appellieren an die Schweizer Wirtschaftselite: Engagiert euch! Sonst verliert das Land seine Standortvorteile (Seite 10).

Dazu gehört auch ein funktionierendes Flüchtlingswesen. Bereits im Juni entscheiden die Schweizer über ein neues Asylgesetz – die SVP ist dagegen (Seite 11).

Noch ist die Welt in Ordnung.« Das sagte uns ein Manager auf die Frage, wie er die wirtschaftliche Lage in der Schweiz einschätze. Er meint: Bei den Faktoren, die er als Firmenchef kalkulieren könne, schneide das Land noch gut ab. Aber gehe es um die politische Stabilität, da hege er deutliche Zweifel.

Der Mann ist mit dieser Meinung nicht allein. Das zeigte sich, als wir für die Studie *Haben Unternehmen eine Heimat?* mit 25 CEOs, deren Firmen ihren Hauptsitz in der Schweiz haben, über den Standort sprachen. In den Gesprächen wurde klar: Die Schweiz ist für viele zwar noch immer ein Ideal. Aber »die Wertepfeiler beginnen zu rosten«. Die Unternehmer sorgen sich um das ungeklärte und damit unsichere Verhältnis der Schweiz zur Europäischen Union. Sie fürchten den Mangel an Fachkräften und Talenten – und sie haben mit dem Franken-Euro-Wechselkurs zu kämpfen.

Es stellt sich also die Frage: Was können Unternehmen und Manager in der Schweiz tun, damit sich ihre wirtschaftlichen Rahmenbedingungen an ihrem Standort nicht verschlechtern? Welchen Beitrag können sie zur Stabilität einer Demokratie leisten?

Die Antwort lautet: Mischt euch ein! Seid Citoyens! Auf eine zivilgesellschaftliche Bewegung, wie sie sich bei der Durchsetzungsinitiative entwickelt hat, kann sich die Wirtschaftselite nicht einfach verlassen.

Von der politischen Kultur in der Schweiz sind besonders die ausländischen Manager angetan: Sie bezeichnen das politische System ihrer Wahlheimat als einen »grossen, positiven Faktor« für das Land. »Diese Urdemokratie: Jeder fühlt sich irgendwo verantwortlich«, sagte einer. Das wirke bis in die Unternehmen hinein. Kritischer urteilen die Firmenchefs mit einem Schweizer Pass. Heute sei es schwieriger abzuschätzen, wie der Staat die Wirtschaft reguliere. Damit schwinde die Planungssicherheit, die für die Unternehmen so wichtig sei. Die Entscheide auf allen politischen Ebenen seien – die Rechtsprechung eingeschlossen – unvorhersehbarer geworden.

Kopferbrechen bereitet den Wirtschaftsführern zudem die zunehmende Zahl an Volksinitiativen, die auf die Standortqualitäten der Schweiz zielen. Aber auch vermeintlich wirtschaftsfreundliche Volksbegehren sorgen für Unsicherheit. Zum Beispiel die Initiative »Ja zum Schutz der Privatsphäre«: Sie lasse die Unternehmen im Ungewissen, ob das Bankgeheimnis im Inland weiterhin Bestand haben werde – oder nicht. Wer für den Erfolg einer Firma verantwortlich ist, müsse sich bei solchen Initiativen ständig fragen: »Was bedeutet sie für unser Unternehmen? Was bedeutet sie für die Schweiz?«

So sind die Wirtschaftskreise zusehend verunsichert, wie mit den weitreichenden Volksrechten umgegangen werden soll. Nur ein Schweizer Manager sprach von »stabilen, verlässlichen Rahmenbedingungen«, um sogleich warnend anzufügen: »Wenn wir an dieser Schraube drehen, dann machen wir einen grossen Fehler.« Er brachte es auf den Punkt, was sich die Wirtschaft von der Politik wünscht: »Das Wichtigste ist, dass die in Bern Entscheide fallen und dabei bleiben. Auf alles andere stellen wir uns dann ein.«

Also, was tun?
»Der Aufschwung beginnt im Kopf.« So lautete ein Slogan in den 1990er Jahren, als die Schweizer

Wirtschaft stagnierte. Umgemünzt auf heute müsste er lauten: Das Engagement beginnt im Kopf.

Die Wirtschaftselite in der Schweiz, die auf den globalen Markt ausgerichtet arbeitet, muss wieder stärker Teil des politischen Lebens werden. Sie muss sich bewusst sein: Standortqualitäten sind weder gegeben, noch können sie ohne eigene Anstrengungen erhalten bleiben. Und das gelingt nur, wenn sich die Unternehmer und Manager auch in die öffentliche Diskussion persönlich einbringen. In der Res publica können sie ihre berechtigten Anliegen platzieren, die auch der Volkswirtschaft und der Gesellschaft zugute kommen. Nur so werden Öffentlichkeit und Politik wieder Vertrauen in die Wirtschaft fassen. Oder wie ein Unternehmer es treffend sagte: »Wir müssen den Leuten erklären, was wir brauchen und welchen Nutzen das für alle hat.«

Jeder politische Entscheid in der Schweiz basiert auf einem möglichst weitgehenden Konsens der Betroffenen. Um die Standortqualität des Landes zu erhalten, ist es deshalb existenziell, dass auch die Meinung der Wirtschaft gehört wird. Es ist diese wechselseitige Durchlässigkeit von Wirtschaft und Politik, welche die Schweiz stark machte.

Deshalb der Rat an die Unternehmer und Manager: Werdet wieder Bürger! Eine neue Citoyenneté der Wirtschaft bietet die Chance, die lange Miliztradition der Schweiz auf neue Art und Weise fortzuschreiben – und jene Gräben zu schließen, die sich in den vergangenen Jahren aufgetan haben.

Wie tief die Verwerfungen sind, zeigte sich auch an Abstimmungs-sonntagen. Lange war es in der Schweiz ein Ding der Unmöglichkeit, politische Anliegen gegen eine Koalition von Wirtschaft und bürgerlichen Parteien durchzusetzen. Zu bröckeln begann die Koalition im Jahr 2004, als das Steuerpaket vor dem Volk scheiterte. Es folgten die Annahme der Abzocker-Initiative im März 2013 – eingereicht vom Unternehmer Thomas Minder – und die Masseneinwanderungsinitiative der SVP im Februar 2014. Sie markierte einen wirtschaftspolitischen Wendepunkt.

Die Geschlossenheit des wirtschaftsliberalen Lagers war aufgebrochen – und zwar aus zwei Gründen. Zum einen haben die großen Wirtschaftsverbände immer mehr Schwierigkeiten, alle ihre Mitglieder zu vertreten. Die Interessen driften zu stark auseinander, und die größeren Unternehmen sind in der Lage und gewillt, ihre Anliegen selbst in die Politik zu tragen. Dabei lobbyieren sie nicht nur in Bern, sondern auch in Brüssel.

Zum anderen hadert die Wirtschaft mit den Nationalkonservativen. Sie bewirtschaften die Wachstumsstagnation und die Globalisierungängste, sie feiern den Schweizer Sonderfall und das helvetische Heimatidyll. Die Abzocker- und die Masseneinwanderungsinitiative, die den Wirtschaftsstandort Schweiz unmittelbar betreffen, kamen beide aus dieser Ecke. Hingegen wurden die »1 : 12«- und die Mindestlohn-

Initiative beide vom Souverän abgelehnt, lanciert wurden sie von Jungsozialisten und Gewerkschaften. Und so resümiert einer der Unternehmer nüchtern: »Die wirkliche Gefahr kommt von rechts.«

Denn die Schweiz sieht sich heute – so sehr sie ihren Sonderfall auch bemüht – vor denselben Herausforderungen wie ihre europäischen Nachbarländer und alle anderen westlichen Staaten. Sie steckt in einem »Globalisierungsdilemma«, wie es der amerikanische Politologe Dani Rodrik nennt. Also im Spannungsdreieck von Demokratie, Souveränität und Globalisierung. Und damit vor der wahrscheinlich größten gesellschaftlichen Herausforderung seit der Überwindung des Feudalsystems.

Die Studie

Haben Unternehmen eine Heimat? Das fragten Katja Gentinetta und Heike Scholten zwei Dutzend Firmenchefs, deren Unternehmen in der Schweiz ihren Hauptsitz haben. Die Gespräche dokumentieren sie in anonymen Porträts und ergänzen sie durch eigene Essays. Ein spannender Einblick in die Denkwelt der hiesigen Wirtschaftselite.

Katja Gentinetta/Heike Scholten: *Haben Unternehmen eine Heimat?* Hrsg.: Gebert Rüf Stiftung; NZZ libro 2016; 270 S., 40.– Fr.

Eigentlich hätte die Schweiz gute Voraussetzungen, dass ihr dies gelingt. Seit sie ihre Wirtschaft Ende des 19. Jahrhunderts in den Weltmarkt integrierte, wurden handelspolitische Offenheit und staatliche Regulierung immer gegeneinander abgewogen. Durch die Einbindung der Wirtschaft und weiterer Interessenvertreter war es möglich, außen- und binnenwirtschaftliche Anliegen zu berücksichtigen. Die Politik konnte zwischen Demokratie und Globalisierung vermitteln.

Das war kein fauler Kompromiss, sondern folgte durchaus einer innen- und wirtschaftspolitischen Logik und Vernunft. Zahlreiche industrialisierte Länder haben eine offene Wirtschaft, ausgebaute soziale Sicherungssysteme und andere Institutionen, die eine gleichzeitige Funktion zwischen wirtschaftlicher Globalisierung und nationalstaatlicher Absicherung haben.

Auch der Politologe Rodrik weist darauf hin, dass der Anteil des öffentlichen Sektors in Volkswirtschaften umso größer ist, je stärker entwickelt und je offener sie sind. Er erkennt dies an einer erstaunlich positiven Korrelation zwischen Staatsquote und Pro-Kopf-Einkommen. Daraus schließt er nach eingehender Prüfung, dass gut ausgebaute Wohlfahrtsstaaten sowie kluge Binnen- und Außenhandelsgesetzgebungen das Bedürfnis offener Volkswirtschaften belegen, sich auch gegen Risiken abzusichern, die der Welthandel ins Land bringt.

Ein guter Wirtschaftsstandort »fällt nicht vom Himmel«. Abgesehen von natürlichen Gegebenheiten und geografischer Lage ist es das Ergebnis von politischen Prozessen und Entscheiden. Und weil dem so ist, müssen die Unternehmen letztlich einen Beitrag für die Stabilität einer Demokratie leisten, wenn sie von ihrem Heimatstandort aus global agieren wollen. Dabei geht es nicht nur darum, die Infrastruktur mitzufinanzieren. Wozu sowohl das Bildungssystem als auch die Sozialwerke gehören. In einer Demokratie muss die Wirtschaft auch an ihr mitwirken. Dazu braucht es Unternehmer und Manager als Citoyens: Mit ihrer persönlichen Haltung in den Institutionen und mit ihrer Stimme in der Öffentlichkeit. Denn: »Wer etwas ändern will, muss partizipieren«, wie ein Manager sagt.

Aber den Mut dazu haben nur wenige Verwaltungsratspräsidenten und CEOs. Gerade wenn es darum geht, auch innerhalb des Unternehmens über Politik zu sprechen. Sie spielt in den meisten Unternehmen nur eine kleine Rolle. Natürlich wären mit einem offensiveren Vorgehen auch Risiken verbunden. Darauf angesprochen, sagte ein Unternehmer: Er fürchte sich vor dem Vorwurf, seine Mitarbeiter zu manipulieren. »Abstimmungsparolen hinaushängen ist unschweizerisch.« Deshalb halte er sich zurück.

Doch liegt diese Informationsaufgabe in seiner Verantwortung. Mitarbeitende sollten wissen, welche Konsequenzen politische Entscheide für das Unternehmen und ihre Arbeitsplätze haben. Es ist an den Managern und Unternehmern, sich vor die Belegschaft zu stellen. So können ihre Angestellten wirtschaftspolitisch relevante Fragen aus verschiedenen Perspektiven einordnen. Und schließlich haben Unternehmen, die ausländische Arbeitskräfte beschäftigen, auch einen Integrationsauftrag, der über den Arbeitsalltag hinausgeht: die Förderung des kulturellen Verständnisses für die Schweiz – wozu auch die direkte Demokratie gehört.

Echtes politisches Engagement der Wirtschaft bedeutet, sich auch mit nicht genuin wirtschaftspolitischen Themen auseinanderzusetzen – und die eigene Haltung in die Diskussionen einzubringen. Nur wer auch die Anliegen und Sichtweisen anderer Kräfte nachvollziehen kann, nur wer Einblicke in unterschiedliche Lebens- und Erfahrungswelten erhält, ist schließlich bereit für einen Kompromiss. Der eigene Blick auf die Welt und der eigene Standpunkt relativieren sich – mit dem Effekt, dass die eigene Positionierung meist weniger eindeutig und damit kompromissbereiter ausfällt.

Die größte Furcht haben die Unternehmer davor, ihre Meinung zu veröffentlichen. So wissen alle unsere Gesprächspartner um die Bedeutung der bilateralen Verträge mit der EU. Und darum, was auf dem Spiel steht, wenn man mit ihnen pokert. Im vertraulichen Gespräch fordern sie denn auch: »Wir müssen zu diesem Europa stehen.« Trotzdem ist kaum einer bereit, klar dazu in der Öffentlichkeit Stellung zu beziehen. Schnell werde einem dabei unterstellt: »Der will in die EU.« Dieses Verhalten der Schweizer Wirtschaftselite erinnert an die Schweigespirale: Wer sich auf der Seite der Mehrheitsmeinung wähnt, äußert diese frank und frei. Wer eine andere Haltung vertritt, zieht sich zurück und schweigt – aus Angst vor Isolation. In der Wahrnehmung der Öffentlichkeit, wozu besonders auch das in den Massenmedien vermittelte Meinungsbild gehört, scheint damit die Mehrheit größer, als sie ist, die Minderheit hingegen schwächer. Am Ende macht die vermeintliche Mehrheitsmeinung die anderen mundtot. Aufgebrochen werden kann eine Schweigespirale nur durch mutige Abweichler – oder Citoyens.



Heike Scholten, 44, ist selbstständige Politik- und Kommunikationsberaterin. Davor war sie stv. Kommunikationschefin bei Economiesuisse



Katja Gentinetta, 48, ist selbstständige Politikphilosophin und -beraterin. Davor war sie stv. Direktorin des Thinktanks Avenir Suisse