Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur

Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte

Band: 77 (1997)

Heft: 11

Artikel: Fusionen, Kooperationen, Verlagerungen : Machtspiele oder Logik des Marktes?

Autor: Walser, Rudolf

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-165803

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Rudolf Walser,
Dr. oec., geboren 1941. Banklehre und praktische Tätigkeit im Finanzbereich. 1964–1969 Studium der Volkswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. 1969–1971 Assistenten- und Lehrtätigkeit am Institut für Bankwirtschaft an der Hochschule St. Gallen. 1972–1973 Assistent bei der Generaldirektion des Schweizerischen Bankvereins, Zürich. 1973–1979 Wissenschaftlicher Adjunkt beim Bundesamt für Aussenwirtschaft, wovon vier Jahre als 1. Botschaftssekretär bei der Schweizerischen OECD-Mission in Paris. 1979–1982 Leiter Stab Volkswirtschaft bei der F. Hoffmann-La Roche AG in Basel. Seit 1982 Sekretär des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins (Vorort).

Fusionen, Kooperationen, Verlagerungen – Machtspiele oder Logik des Marktes?

Weltwirtschaft und Globalisierung, Effizienz und Innovation sind zu Schlüsselbegriffen der aktuellen ökonomischen und politischen Debatte geworden. Grenzüberschreitende Güter- und Kapitaltransaktionen sind allerdings nichts Neues. So erlebte die Welt zwischen der Mitte des 19. Jahrhunderts und dem Ersten Weltkrieg unter dem Regime der Meistbegünstigungsklausel und des Goldstandards (1880–1914) eine Periode intensiver Integration. In diese Zeit fällt nicht nur die Gründung zahlreicher schweizerischer multinationaler Gesellschaften, sondern bereits auch schon die Errichtung ausländischer Niederlassungen.

Die alte BBC errichtete zwischen 1898 und 1903 Tochtergesellschaften in Deutschland, Frankreich, Norwegen und Italien. Die Sulzer AG schloss ihre ersten Lizenzverträge mit befreundeten englischen Firmen zur Herstellung von Schiffsmotoren vor dem Ersten Weltkrieg ab. Der Schweizerische Bankverein errichtete 1898 eine Zweigniederlassung in London, nachdem er sich bereits vorher an Bank- und Finanzinstituten in Deutschland, Frankreich und Italien beteiligt hatte. So gesehen ist grenzüberschreitende wirtschaftliche Integration «ein alter Hut». Nicht zu Unrecht hat der bekannte amerikanische Ökonom *Paul Krugman* vorgeschlagen, den Startschuss für die moderne Globalisierung auf das Jahr 1869 zu datieren – das Jahr, in dem sowohl der Suezkanal als auch die Union Pacific-Eisenbahn fertiggestellt wurden.

Was rechtfertigt dann, mit dem Begriff der Globalisierung eine neue Qualität, eine neue Realität der internationalen Wirtschaftsbeziehungen anzudeuten? Meines Erachtens sind es drei strukturelle Merkmale. Da ist zum einen die Ablösung des traditionellen Aussenhandels einer Industrienation nach dem klassischen Muster zu nennen: industrielle Fertigwaren gegen Rohstoffe durch den intra-industriellen Handel, das heisst durch den Handel mit Produkten, die zwar hochdifferenziert, aber im Grunde ähnlich sind. Zum anderen ist auf die Verflechtung der Volkswirtschaften, insbesondere im Produktionsprozess, hinzuweisen. Sie hat dank den enormen technischen Fortschritten und damit den stark gesunkenen Kommunikations- und Transportkosten stark zugenommen. Unternehmen, ja ganze Industriezweige nutzen heute regionale Standortvorteile konsequent aus, indem sie die Wertschöpfungskette räumlich aufspalten. Längst sind davon nicht mehr nur einfache Arbeitsabläufe dem internationalen Standortwettbewerb ausgesetzt, sondern auch anspruchsvolle Tätigkeiten wie Forschung und Entwicklung (F + E). Darüber hinaus muss, drittens, vom rasanten wirtschaftlichen Aufstieg einer Reihe von Ländern in Asien, Lateinamerika sowie Mittel- und Osteuropa im Zusammenhang mit deren Hinwendung zu marktwirtschaftlichen Ordnungen die Rede sein. Mit ihrer Integration in die Weltwirtschaft sind nicht nur rund 3,5 Mrd. Menschen als potentiell neue Anbieter und Nachfrager hinzugekommen, sondern die Preisunterschiede auf den Kapital- und Arbeitsmärkten sind auch mit unerbittlicher Härte hervorgetreten. Die vormals weitgehend nationalen Arbeitsmärkte sind in diesem Prozess in ein völlig neues Konkurrenzverhältnis geraten, wobei vor allem die weniger qualifizierten Arbeitskräfte unter Druck gekommen sind.

Den Druck des weltweiten Wettbewerbs verspüren natürlich in erster Linie die Unternehmen. Bei jedem Mehr an Wettbewerb müssen sich die Anbieter noch stärker am Markt und an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Die völlige Mobilität des Kapitals und die globale Vernetzung des Wissens machen es dabei möglich, hohe Produktivität und tiefere Lohnko-

sten als in der Schweiz weltweit praktisch fast beliebig zu kombinieren. In diesem Zusammenhang schrumpfen auch die wissensbedingten Standortvorteile. Da faktorungebundenes Wissen (Grundlagenwissen und Informationen) fast überall verfügbar ist, orientiert sich die Produktion immer mehr an internationalen Kostenunterschieden. Mit diesen tiefgreifenden Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung ist ein Wandel von Angebots- und Nachfragebedingungen für die produzierten und angebotenen Güter und Dienstleistungen verbunden. Märkte verschwinden, neue Märkte entstehen. Arbeitsplätze verschwinden, neue Arbeitsplätze entstehen. Und entsprechend hat der Anpassungsdruck vor allem in jenen Ländern und Regionen zugenommen, die, aus welchen Gründen auch immer, Mühe bekunden, im rauher gewordenen wirtschaftlichen Klima zu bestehen.

Unerbittlicher Weltmarkt

Die Schweiz als stark in die Weltwirtschaft integrierte Volkswirtschaft hat keine Möglichkeit, den durch offenere Güter- und Faktormärkte induzierten Strukturwandel zu beeinflussen. Dieser Prozess ist unaufhaltbar, denn er beruht nicht auf singulären Entscheidungen zur Liberalisierung des Handels und des Kapitalverkehrs, die man auch wieder zurücknehmen könnte. Globalisierung besteht vielmehr darin, dass all die Schwellen- und Entwicklungsländer, die sich zur Marktwirtschaft – vielfach nicht ohne eigene interne Spannung – hingewandt haben, von den neuen Freiheiten Gebrauch machen wollen. So gesehen kann Globalisierung auch als Ausweitung von individueller (Vertrags-)Freiheit in räumlicher und materieller Hinsicht verstanden werden.

Die Unternehmen und damit auch die Arbeitsbevölkerung unseres Landes müssen sich diesem zusätzlichen Wettbewerbsdruck stellen. Insofern sind die Sorge um den Verlust von Arbeitsplätzen und die unsichere Zukunft verständlich. Den Strukturwandel zu verschlafen oder ihn durch staatliche Eingriffe oder Abschottungen nach aussen zu unterdrücken, wäre für die Arbeitnehmer von heute und morgen allerdings noch verheerender. Dies würde sich über kurz oder lang in mangelnder Wettbewerbsfähigkeit äussern und zu um so grösseren Arbeitsmarktproblemen führen.

Anzuerkennen ist, dass die demokratische Kontrolle durch die Globalisierung und die wachsende Marktorientierung geschwächt worden ist. Es mag deshalb sinnvoll sein, weltweit elementare Mindestnormen im Umwelt- und Sozialbereich zu etablieren.

Jedes Unternehmen lebt in seinem eigenen Umfeld. Dieses ist charakterisiert durch die Grösse des Marktes, die Anzahl von Konkurrenten mit vergleichbaren Produkten, die Ähnlichkeit der Vertriebskanäle, das Bemühen von Konkurrenten, durch Grösse und Rationalisierung mehr Effizienz und eine höhere Rendite zu erzielen, sowie durch die relevante wissenschaftlich-technologische Entwicklung. Der Wettbewerb der Unternehmen ist darüber hinaus eingebettet in den Wettbewerb der Standorte, bei dem vor allem die Qualität der Wirtschaftspolitik und die institutionellen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder auf dem Prüfstand stehen (institutioneller Wettbewerb).

Die Unternehmen sehen sich heute bedrängt sowohl durch die Kapitalmärkte als auch durch die Gütermärkte. Die internationalen Anleger dringen vor allem bei den börsenkotierten Unternehmen auf *Shareholder value* und knappheitsgerechte Renditen. So verlangt z. B. die Finanztheorie, dass die Rendite des investierten Kapitals die Kapitalkosten (Opportunitätskosten von 5–10 Prozent) übersteigt. Über die Gütermärkte kommt der Kostenwettbewerb vor allem seitens der peripheren Länder, die sich machtvoll in die Weltwirtschaft hineindrängen. Die Unternehmen reagieren darauf auf dreifache Weise:

Zum einen mit Rationalisierungsmassnahmen zum Bereinigen der Angebotssortimente, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zum Senken der Arbeitskosten. Dies geht in der Regel zu Lasten der Beschäftigung. Zum anderen mit Produktinnovationen zur Festigung einer Marktposition bzw. zur Erschliessung neuer Märkte; dies ist beschäftigungsfördernd. Drittens, mit Standortinnovationen durch Auslagerung von unternehmerischen Teilfunktionen oder die Verlagerung von ganzen Einheiten an Orte, die einen besseren Marktzutritt, erhebliche Kostenersparnisse oder ein in wissenschaftlich-technischer Hinsicht aufgeschlosseneres gesellschaftliches Umfeld versprechen:

Bei der Unerbittlichkeit der heutigen Weltmarktkonkurrenz drängen sich im Rahmen eines effizienzorientierten Unternehmensverhaltens immer häufiger auch

Beispiele von Kooperationsformen in verschiedenen Märkten

	Markt A	Markt B	Markt C	Markt D
Marktattraktivität	hoch	mittel	tief	hoch
Markteintrittsbarrieren	mittel	hoch	mittel	mittel
Wettbewerbsfähigkeit	hoch	hoch	mittel	mittel
Vorhandene Finanzen	ausreichend und verfügbar	teilweise verfügbar	für JV nicht ausreichend	für JV nicht ausreichend
Marktbearbeitungsvehikel	Tochtergesellschaft	Joint venture 50:50 mit Kaufoption	Bearbeitung vom Stammhaus aus	Lizenz
Schutzmassnahmen				
– Markenschutz	ja	ja	ja	ja
– Patentschutz	nein	nein	nein	nein
– Know-how-Schutz	durch Verkürzung Produktentwicklungs- und Markteinführungszyklen	durch Verkürzung Produktentwicklungs- und Markteinführungszyklen Produktion strategischer Komponenten im Stammhaus	durch Verkürzung Produktentwicklungs- und Markteinführungszyklen	Abnahmevertrag für strategische Schlüsselkomponenten Produktion strategischer Komponenten im Stammhaus

Quelle: Handelszeitung

Kooperationen und Fusionen auf. Die Motive sind dabei vielfältig, und es gibt deshalb, je nach Marktfeld, auch viele Kooperationsformen.

Häufig sind mangels beschränkter Ressourcen zur Bearbeitung bisheriger Märkte auch Fokussierungsprozesse, d.h. die Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens, unausweichlich. Das führt dann zum Verkauf von Unternehmensaktivitäten, die nicht mehr zum Stammgeschäft zählen, oder auch zu Management Buyouts. 1996 war diesbezüglich ein Rekordjahr, in dem nicht weniger als 50 Firmen von Managements übernommen wurden[1]. Bei nur langsam wachsenden oder gar schrumpfenden Märkten kann sich sogar ein Nullsummenspiel entwickeln: Erfolgreich ist nur, wer anderen über Akquisitionen Marktanteile zu entreissen vermag. Andernfalls ist ein Downsizing häufig nicht zu umgehen.

Wer passt zu wem?

Der anhaltende Trend der Globalisierung hat das Zusammenrücken in vielen Branchen stark gefördert. Strategische Fusionen haben das Ziel, überdurchschnittliche Innovations- und Vorsprungsgewinne zu erzielen, um so eine grössere Marktpräsenz zu sichern. Natürlich erwartet man dabei immer auch fusionsbedingte Kosteneinsparungen, etwa durch schlanke Betriebsabläufe in der Produktion oder Straffungen im Marketing- und Verkaufsbereich.

In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, dass Grösse allein nicht Erfolg garantiert. Nicht jeder Zusammenschluss macht aus eins und eins drei; und nicht selten werden die Anforderungen an die strategische und operative

1 Vgl. Handelszeitung: Wer übernahm wen? Fusionen und Beteiligungen, Zürich, Januar 1997.

Zusammenrücken in der Schweiz

Gesamttotal der publizierten Unternehmenszusammenschlüsse in der Schweiz 1977–1996

Jahr	Fusionen und Beteiligungen	Kooperationen	Total
1977	82	14	96
1978	69	14	83
1979	83	10	93
1980	139	22	161
1981	192	24	216
1982	179	38	217
1983	204	41	245
1984	184	38	222
1985	194	37	231
1986	198	41	239
1987	206	49	255
1988	274	37	311
1989	422	100	522
1990	410	120	530
1991	349	90	439
1992	342	102	444
1993	249	79	328
1994	266	85	351
1995	220	74	294
1996	345	64	409
Total 77–96	4592	1077	5669

Unternehmensführung unterschätzt. Aus der Finanzmarktforschung wissen wir, dass viele Fusionen die erhofften Erwartungen nicht erfüllt haben. So hält z. B. *Nicolas Hayek* wenig von Fusionen und setzt vielmehr auf interne Innovation. Die Ems-Chemie setzt für Übernahmen voraus, dass a) der Kandidat in den angestammten Tätigkeitsbereich passt und b) mindestens 20 Prozent Eigenkapitalrendite erbringt (Finanz und Wirtschaft, 24. Mai 1997). Schliesslich macht auch eine Kooperation aus einem innovationsschwachen Unternehmen nicht automatisch ein innovationsstarkes. Für gute Kooperationen sind eigene Stärken und Kompetenz wesentliche Voraussetzungen. Unter Wettbewerbsbedingungen setzen sich im Markt letztlich die produktions- und organisationskostengünstigsten Unternehmensgrössen durch, wobei die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchaus auch Chancen haben. Insbesondere verschafft der technische Fortschritt (Mikroelektronik und Kommunikationstechnik), der über Jahrzehnte grossbetriebsfreundlich war, gerade auch den KMU neue Möglichkeiten der Spezialisierung und Entfaltung.

Man könnte aus all dem schliessen, dass der Strukturwandel letztlich auf dem Buckel des Arbeitnehmers stattfindet. Weder müsste er in diesem Tempo und in dieser Härte ablaufen, noch müssten die Aktionäre, weil sie ohnehin über genügend Mittel verfügen, auf einer hohen Rendite beharren. Auch könnte der Strukturwandel viel stärker staatlich gesteuert und damit sozialverträglicher ablaufen. Wer so argumentiert, übersieht dreierlei: Erstens kann sich keine Firma auf Dauer dem Diktat des Wettbewerbs entziehen. Zweitens besteht der Vorteil des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren darin, dass die unternehmerischen Entscheide nicht nur rascher, sondern vor allem dezentral erfolgen. Das schützt zwar die einzelnen Unternehmen nicht vor Fehlern. Entscheidend ist jedoch, dass die dezentrale Koordination der Marktwirtschaft im Vergleich zur planwirtschaftlichen bzw. staatlich-administrativen Lenkung Risiken und Fehler streut und dadurch minimiert. Und schliesslich werden in der Wettbewerbswirtschaft auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene und auf lange Frist die Konflikte und Härten weitgehend aufgelöst. Die Alternative zum Strukturwandel und zu unternehmerischen Anpassungen wäre: die heutigen Arbeitsplätze durch eine protektionistische Abschottungspolitik und eine politische Kartellierung noch für einige Zeit zu retten, um dann um so mehr zu verlieren. Die Sicherung der unternehmerischen Zukunft einer Firma trägt damit immer auch zur Erhaltung der Standortattraktivität einer Volkswirtschaft bei.

Fusionen nach Branchen

(Anteil in %)	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Maschinen/Apparate	21.2	12.9	15.2	13.8	15.1	13.7
Bauen/Baustoffe	9.3	5.5	5.8	5.6	5.0	3.3
Nahrungsmittel	7.9	6.8	5.8	7.7	5.4	4.4
Versicherungen	7.0	7.4	3.6	4.1	2.1	4.4
Elektronik	7.0	12.3	2.2	10.8	12.9	7.0
Medien/Verlage	6.2	4.9	5.1	7.7	8.3	5.2
Chemie/Pharma	6.2	4.3	5.8	7.2	6.5	6.3
Handel	5.7	4.3	7.2	6.2	5.8	4.4
Verpackung/Papier	5.3	3.7	4.3	3.6	1.4	3.3
Banken	4.8	6.2	3.6	9.2	12.1	8.5
Dienstleistungen	3.5	10.5	8.7	13.3	7.6	5.2
Informatik	2.6	4.3	4.3	2.6	2.5	2.2
Freizeit/Reisen	2.6	4.3	6.5	2.6	4.6	1.9
Spedition	2.2	1.2	5.8	2.6	0.5	1.1
Metallverarbeitung	2.2	2.5	3.6	0.5	2.1	2.2
Textil/Bekleidung	1.8	4.3	4.3	1.0	2.9	4.4
Heizung/Klima	1.8	1.8	2.2	0.5	2.9	4.8
Telekommunikation	1.3	2.5	5.8	2.6	1.8	1.9

Nicht jeder Zusammenschluss macht aus eins und eins drei; und nicht selten werden die Anforderungen an die strategische und operative Unternehmensführung unterschätzt.

So sehr unternehmerisches Denken heute gefragt ist, so sehr wird sich jede Unternehmensleitung bewusst sein, dass sie nur mit motivierten, kompetenten und zufriedenen Mitarbeitern erfolgreich wirtschaften kann. Insofern schliesst unternehmerisches Denken ein gutes Betriebsklima, Menschlichkeit und soziale Verantwortung geradezu ein. Mit einer Wirtschaft, die im Arbeitnehmer nur einen lästigen Kostenfaktor sieht, wäre wohl kein Staat mehr zu machen. Unsere in vielen Auseinandersetzungen erprobte Konsensgesellschaft könnte sonst leicht zu einer Konfliktgesellschaft verkommen. Die Integrationskraft in die Marktwirtschaft und die pluralistische Demokratie würden damit aufs Spiel gesetzt. Es wäre allerdings ein verhängnisvoller Irrtum zu glauben, Unternehmensleitungen könnten zugunsten gesellschaftlicher Rücksichtnahme auf Effizienz verzichten.

Zusammenschlüsse, Fusionen und Übernahmen sind nicht Machtspiele von profitgierigen Finanzjongleuren oder «vaterlandslosen» Managern, sondern sie erge-

ben sich aus der Logik konkreter Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Arroganz und Machtmissbrauch gegenüber Marktpartnern (Lieferanten, Kapitaleignern, Arbeitnehmern, Kunden) würden wohl durch den Markt bald einmal bestraft. Erfreulicherweise zeigte eine Mehrheit von Befragten im Rahmen einer Repräsentativumfrage im Anschluss an die Ankündigung des Zusammenschlusses von Ciba und Sandoz einiges Verständnis für die ökonomischen Notwendigkeiten von Fusionen. Diese würden im längerfristigen Interesse von Unternehmen liegen, wobei allerdings die sozialen Auswirkungen stärker berücksichtigt werden sollten. Es ist wichtig zu wissen, wie das Volk zur Wirtschaft steht. Denn der Souverän wird in einer direkten Demokratie nur dann wirtschaftsfreundlich entscheiden, wenn er die Wirtschaft als loyalen, verantwortungsbewussten Partner empfindet.

Heilige Kühe

Unter den Regeln einer globalen Wirtschaft steht auch die nationale Wirtschafts- und Sozialpolitik. Es wäre mehr als kurzsichtig, wenn sie vor den geschilderten Herausforderungen davonliefe oder den Kopf in den Sand steckte, ist doch die Globalisierung irreversibel. Weder kann Europa noch gar die Schweiz etwas daran ändern, dass andere, junge Länder sich verstärkt an der Marktwirtschaft orientieren und damit ihre Leistungsfähigkeit steigern. Auch kann die bestehende Verflechtung sowohl weltweit als auch innerhalb Europas nicht gekappt werden, ohne die eigene Wirtschaft erheblich zu schwächen. Und schliesslich lässt sich der technische Fortschritt nicht mehr zurückdrehen. Das alles ist Realität, ob uns das gefällt oder nicht.

Im Grunde genommen besteht darüber eigentlich auch weitgehend Einigkeit. Aber wenn es dann konkret darum geht, bei vielen liebgewonnenen Institutionen, Gewohnheiten oder Ansprüchen Abstriche zu machen oder gar Abschied zu nehmen, so gibt es einen Sturm der Entrüstung, ob nun bei flexibleren Arbeitszeiten, Leistungsanpassungen der Arbeitslosenversicherung, der Heraufsetzung des Pensionsalters oder der Einführung von Studiengebühren. Wir können jedoch nicht umhin, den Realitäten in die Augen zu sehen und aus ihnen zu lernen. Wachstum ohne Strukturwandel ist nicht denkbar. Die Schweiz muss deshalb rasch lernen, denn dies ist die Grundlage von Wachstum und Entwicklung *(Ulrich Bremi)*.

Neue Arbeitskräfte können nur von einer erfolgreichen, effektiven und wettbewerbsfähigen Wirtschaft am regulären Arbeitsmarkt erwartet werden. Damit jedoch «*Schumpeter*sche» Unternehmer aktiv werden, bedarf es eines gedeihlichen gesellschaftlichen Umfelds mit entsprechenden ethischen Werten. Die Frage der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz ist damit auch eine Frage der richtigen ordnungspolitischen Rahmenbedingung. Im weitesten Sinne geht es dabei um die Angebotsflexibilität der Volkswirtschaft, das heisst die Fähigkeit, sich ständig anzupassen und die immerwährende Aufgabe des Strukturwandels zu bewältigen. Länder, Regionen und Unternehmen müssen Vorteile immer wieder neu erkämpfen. Das geschieht am besten, indem der Staat, statt ständig in das Wirtschaftsgeschehen einzugreifen, allen Beteiligten mehr Enfaltungsmöglichkeiten im Rahmen einer von ihm ethisch,

Warenhäuser – Symbole der beginnenden Globalisierung der Wirtschaft in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts: 1899 eröffnete Jelmoli seinen «Glaspalast». In den Warenhäusern wurden Kuriositäten aus der ganzen Welt angeboten. Um die Internationalität zu betonen, stellten manche Kaufhäuser einen schwarzen Liftboy vor den Personenlift. Bild: Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich

sozial und wirtschaftlich adäquat gestalteten Wirtschaftsordnung gibt.

Mit der Globalisierung sind die Schwachstellen der Anspruchs- und Gefälligkeitsgesellschaft deutlich sicht- und spürbar geworden. Nicht die Globalisierung ist jedoch die Ursache unserer internen Probleme, sondern es sind die von uns selbst zu verantwortenden Fehlentwicklungen. Das gilt sowohl für das ständig wachsende Anspruchsniveau an den Staat und als Folge davon die aus dem Ruder laufenden Staatsfinanzen, die Überregulierung in vielen Bereichen, als auch für die inflexiblen Strukturen am Arbeitsmarkt. Auch die auf uns zukommenden Probleme im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung der Bevölkerung können kaum der Globalisierung angelastet werden. Diese greift auch das Konzept der sozialen Marktwirtschaft nicht an, sondern lediglich die Auswüchse und Übertreibungen, die sich unter dem Namen des Sozialen breitgemacht haben *(Hans Tietmeyer)*. Die Rückführung des Wohlfahrtsstaates auf die Dimension eines effizienten Sozialstaates bedingt nicht notwendigerweise einen Sozialabbau, wohl aber einen Illusionsabbau. Dabei ist der Sozialstaat doppelt gefordert; er muss die Schwachen schützen und für die Leistungsfähigen Investitionen und Sparen wieder lohnender machen. Was sozial ist, misst sich im Zeitalter der Globalisierung immer weniger am Kriterium der Verteilungsgerechtigkeit, sondern vielmehr daran, wieviele Arbeitsplätze damit geschaffen werden.

Schwächung des Politischen

Der internationale Standortwettbewerb macht weder die soziale Sicherung noch die Umwelterhaltung unwichtig. Im Gegenteil. Sie vermögen die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern, sofern beides in Einklang mit dem Leistungsvermögen einer Volkswirtschaft steht. Die Globalisierung ist keine neoliberale Verschwörung zur Beseitigung des Sozialstaates und auch kein Ersatz der Marktwirtschaft durch den Monopolkapitalismus, wie einige Literaten monieren. Anzuerkennen ist jedoch, dass die demokratische Kontrolle durch die Globalisierung und die wachsende Marktorientierung teilweise geschwächt worden ist. Es mag deshalb im Sinne eines Gegengewichts sinnvoll sein, verstärkt globale Abstimmung zu pflegen bzw. weltweit elementare Mindestnormen im Umwelt- und Sozialbereich zu etablieren, soweit sie nicht zum protektionistischen Schutz der Industrieländer vor den aufstrebenden Schwellen- und Entwicklungsländern führen. Der Nationalstaat ist aber deswegen nicht überflüssig geworden. Im Gegenteil. Als Verteidiger der bürgerlichen Rechte und als Rückzugsort bleibt er weiterhin unverzichtbar. Und in dem Masse, wie die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft einer Volkswirtschaft gesteigert werden kann, lassen sich möglicherweise auch neue Souveränitätsspielräume für die Verwirklichung eigener politischer Vorstellungen erkennen.

Die Globalisierung ist keine neoliberale Verschwörung zur Beseitigung des Sozialstaates und auch kein Ersatz der Marktwirtschaft durch den Monopolkapitalismus.

Weltwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, gesellschaftlicher Zusammenhalt und persönlich-politische Freiheit sind daher nicht als konkurrierende oder gar gegensätzliche Zielsetzungen zu deuten. Nach *Ralf Dahrendorf* sind diese Ziele nicht nur gleichwertig, sondern sie müssen auch gleichzeitig verfolgt werden. Das setzt voraus, dass Politik und Staat Wettbewerb und Gewinn nicht verteufeln. Umgekehrt darf die Wirtschaft den sozialen Zusammenhalt in einem Land nicht geringschätzen. Je rascher sich die Schweiz für eine offensive marktwirtschaftliche Strategie entscheidet, desto schneller kommt sie auch wieder auf einen nachhaltigen Wachstumspfad. ✦

SPLITTER

Sie wartete auf eine Veränderung. Vielleicht konnte sie den Generation um Generation andauernden Kreislauf durchbrechen. Dieses Ziel trieb sie unaufhaltsam voran.

Hong Ying, Der verratene Sommer, Wolfgang Krüger Verlag, Frankfurt 1997, S. 57.