

Stolz und direkte Demokratie

Eine hochkarätige Wirtschaftsdelegation aus Neuseeland lässt sich von den Schweizer Spielregeln begeistern. Doch hiesige Politiker könnten auch von Neuseeland einiges lernen.

Von Beat Gygi

Das Wort «Power» beschreibt gut, wie sich das Raumklima ändert, wenn Simon Power ins Zimmer tritt. Der frühere neuseeländische Politiker und heutige Spitzenmanager bei der Bank Westpac wirkt freundlich, robust und entschlossen. Mit kräftiger Stimme, in präziser Sprache und hoher Geschwindigkeit erzählt der 48-Jährige von den Eindrücken in der Schweiz. Wir treffen ihn in Luzern auf seiner Tournee, die er als Mitglied einer neuseeländischen Wirtschaftsdelegation durch die Schweiz unternommen hat. Soeben ins Hotel zurückgekehrt und innerlich noch auf Touren, schildert er seine Begegnungen mit Schweizer Unternehmen, Politikern und andern Persönlichkeiten: Es sei eindrücklich, wie alle Gesprächspartner mit starker Überzeugung, mit Stolz und inhaltlich ganz ähnlich von den Besonderheiten und zentralen Werten des Landes gesprochen hätten. Er nennt hierfür als Stichworte Wettbewerb, direkte Demokratie, Eigenverantwortung der Menschen und der Gemeinden, hartes Arbeiten, hebt aber auch Firmen hervor, etwa Stadler Rail oder Google.

Von der Schweiz lernen

Natürlich sind die Neuseeländer ebenfalls tüchtig, unternehmerisch, freiheitsliebend und erfolgreich. Power bringt dies durchaus zum Ausdruck, verschweigt aber auch nicht, wo er Unterschiede sieht: in der direkten Demokratie und der dezentralen Struktur des Landes und der Politik – deswegen seien sie in die Schweiz gekommen. Es ist eine starke Delegation: knapp vierzig Führungsleute, überwiegend Chefs bedeutender Unternehmen, die, zusammengekommen, einen Viertel des neuseeländischen Bruttoinlandsprodukts repräsentieren. Und was noch frappierender ist: Die Wirtschaftsdelegation hat nicht das Anbahnen von Geschäftsbeziehungen im Auge, nein, sie will möglichst viel lernen über jene Spielregeln und politischen Institutionen des Gastlandes, die man zu Hause nicht so kennt. Power hat ein spezielles Auge für solche Themen, er war 2000 bis 2012 in der nationalen Politik, zuerst als Parlamentarier, dann von 2008 bis 2011 in der Regierung als Minister, hauptsächlich für Justiz. Mit Blick auf die Schweiz meint er: «Direkte Demokratie und Dezentralisierung gehören zusammen, das eine ohne das andere geht nicht. Neuseeland ist sehr stark zentralisiert, man kann also nicht einfach fertige Rezepte von der Schweiz übernehmen. Aber es ist faszinierend, das Schweizer System eingehender zu betrachten.»



Bestens positioniert: Christchurch, Neuseeland.

Mit Power ist auch Oliver Hartwich zum Gespräch erschienen, und er sieht etwas mehr Spielraum hinsichtlich einer Übernahme schweizerischer Ansätze. Hartwich ist Direktor des neuseeländischen Think-Tanks The New Zealand Initiative und hat einiges dazu beigetragen, dass die Reise in die Schweiz zustande gekommen ist. The New Zealand Initiative wurde vor fünf Jahren gestartet, Hartwich war von Beginn weg dabei und versucht nach wie vor, wie er sagt, den Neuseeländern die Formel «Dezentral ist unerlässlich» schmackhaft zu machen. Einfach sei das nicht, 91 Prozent der Staatsausgaben würden auf zentraler Ebene getätigt, und in der OECD



Staatwachstum verhindern: Simon Power.

seien nur Irland und Griechenland noch stärker zentralisiert als Neuseeland, die Nachteile daraus seien gewichtig.

Moment – Neuseeland ist doch bestens positioniert, das steht sogar im jüngsten Manifest von Hartwichs Think-Tank, in dem auf achtzig Seiten die dringlichsten Hausaufgaben für die neuseeländische Regierung umrissen werden. Das Land rangiert beim Legatum Prosperity Index, beim Uno-Entwicklungsindex, beim Index wirtschaftlicher Freiheit und beim Weltbank-Index der Geschäftsmöglichkeiten durchgehend auf den ersten Rängen, kennt nur wenig Korruption, bietet viel Freiheit. Und dennoch meint Power: «Wir müssen prüfen, wie die Zentralregierung den lokalen Einheiten mehr Spielraum bieten kann.» Er weist darauf hin, dass in seinem Land die Gemeinden sehr stark von Grundsteuern abhängig seien, andere Länder hätten viel ausgewogenere Mischungen aus Umsatzsteuern, Einkommenssteuern, Unternehmenssteuern. Nach Hartwichs Worten zeigen sich die negativen Wirkungen besonders am Immobilienmarkt. Wohnungen seien für viele vor allem aufgrund einer Angebotsknappheit unerschwinglich geworden. Der Markt funktioniere nicht richtig, weil die Beziehungen zwischen Gemeinden und Zentralstaat nicht stimmten. Bei Entwicklungsprojekten sei es meist so,

dass die Kommunen die Kosten trügen, etwa für den Strassenbau oder für die Erschliessung von Gebieten – dass dann aber, nach erfolgter Besiedelung, das Steueraufkommen daraus überwiegend an die Zentralregierung gehe. Diese habe also reges Interesse am Bauen und am Wirtschaftswachstum, und die Kommunalverwaltungen hätten genau den gegenteiligen Anreiz, nämlich jenen, Entwicklung zu verhindern, denn diese bringe ihnen ja nur Kosten. Dass lokale Behörden und Zentralregierung gegeneinander arbeiteten, müsse überwunden werden. Die Schweiz zeige, wie wichtig es sei, dass die Gemeinden Interesse an ihrer Entwicklung hätten. Hartwich erzählt, er habe vor fünf Jahren in seinem ersten Gespräch mit Bill English, dem jetzigen Premierminister und damaligen Finanzminister, auf dessen Frage, was er, Hartwich, täte, wenn er einen Wunsch frei hätte, geantwortet: «Die Dezentralisierung einführen und auf kommunaler Ebene die Grundabgaben abschaffen.» English habe das damals als verrückte Idee eingestuft, heute würden seine Spitzenbeamten fragen, wann man das endlich umsetze.

Besuch bei Stadler Rail

Der grösste Widerstand gegen solche Reformen sei aus der Wirtschaft gekommen, da kenne man lokale Behörden eigentlich nur als Verhinderer. Deshalb sei dann die Idee entstanden, Beispiele zu zeigen, bei denen es klappt, anhand des Falls Schweiz. Nachdem zwei, drei prominente Wirtschaftsführer zugesagt hätten, seien auf einmal fast vierzig Interessenten beisammen gewesen, die nun an Ort und Stelle erfahren könnten, dass ein dezentrales Land besser funktioniere. Die Leute seien begeistert, vor allem auch vom dualen Ausbildungssystem. Beim Besuch von Stadler Rail habe die Delegation realisiert, dass eine solche Firmenentwicklung von 20 zu 7000 Beschäftigten innerhalb von dreissig Jahren in Neuseeland kaum möglich wäre – zum einen, weil die duale Ausbildung mit Berufslehre fehle, zum andern, weil ein solcher Erfolg ohne kooperatives Verhalten von Gemeinden und Kantonen kaum möglich wäre.

Welche Kritik hätte Power mit Blick auf die Schweiz zu äussern? Er hält es für vermessen, das Land als Aussenstehender zu kritisieren. Dennoch wird plötzlich ein kleiner Stachel spürbar. Beim Thema Staatswachstum kommt unweigerlich die Frage auf, warum die direkte Demokratie einen steigenden Staatsanteil nicht verhindere; da wirkt der Hinweis, dass in Neuseeland der Staat schrumpfe und die Staatsquote geringer sei als in der Schweiz, wie ein dunkler Tupfer im hellen Bild unseres Landes. Und wenn Power auch anfügt, der Fall Neuseeland sei personenbezogen und hänge stark mit der Regierung zusammen, muss man sagen: Lernen vom andern sollte in beide Richtungen erfolgen. ○

Führung

«KMU brauchen frischen Wind»

Viele Firmen könnten sich durch den Beizug von externen Verwaltungsräten verbessern. Gerade in Familienunternehmen sei das sinnvoll, sagt der Ökonomeprofessor Urs Fueglistaller.

Unternehmen kommen in der laufenden Generalversammlungs-Saison Schlag auf Schlag mit Informationen über Zuwahlen in ihre Verwaltungsräte an die Öffentlichkeit. Der Rückversicherer Swiss Re meldet, Jörg Reinhardt, Verwaltungsratspräsident von Novartis, und Jacques de Vauleroy, Verwaltungsratspräsident von Axa, und Jay Ralph seien neu in den Verwaltungsrat gewählt worden. Der Versicherer Swiss Life gibt die Zuwahl von Stefan Loacker (früher Konzernchef von Helvetia) bekannt. Bei Roche ist Anita Hauser (Vizepräsidentin im Verwaltungsrat von Bucher Industries und Vertreterin der Ankeraktionärs-Familie) neu im obersten Gremium.

Der Einbezug externer Persönlichkeiten in den Verwaltungsrat wird bei grossen Unternehmen systematisch gepflegt, teils wegen Corporate-Governance-Regeln, teils zur Stärkung des Gremiums durch neue Fähigkeiten oder neue Beziehungen – läuft das bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ähnlich?

Nach den Beobachtungen von Professor Urs Fueglistaller, Direktor am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen, geht man im KMU weniger systematisch an diese Frage heran. In der KMU-Welt sei die Vielfalt bezüglich Führungsstil, Zusammensetzung oder Offenheit der Verwaltungsräte grösser als bei grösseren Konzernen. Vieles hänge stark von der Branche, dem Unternehmen und den Personen selber ab. Er habe externe Verwaltungsräte erlebt, die der Firma sehr viel gebracht hätten, andere hätten sich vergeblich abgemüht, im Gremium etwas auszurichten, ja es gebe Firmen, die seien praktisch immun gegen Einflüsse von aussen.

Kontrollieren und Hinterfragen

Gibt es heute in der Schweizer KMU-Welt alles in allem genug oder zu wenige externe Verwaltungsräte? Fueglistallers Meinung ist klar: Es gibt zu wenige. Viele KMU würden besser führen und arbeiten, wenn im Verwaltungsrat externe Stimmen stärker mitreden würden. Oder mit seinen Worten: «Externe Verwaltungsräte sind des Guten.» Allerdings müssten sich diese Personen ihrer Aufgabe wirklich bewusst sein, sich genug Zeit nehmen für die

Vorbereitung und Nachbearbeitung der Sitzungen und im Meeting nicht noch E-Mails erledigen. Und sie müssten sich klar sein über ihre Rolle in schwierigen Situationen, wenn es zum Beispiel darum gehe, sich von einem Partner oder Mitarbeiter zu trennen, der sich dreissig Jahre lang verdient gemacht habe, nun aber zum Problem werde. Das müsse der Verwaltungsrat entscheiden, das könnten nicht die Partner, sonst gebe es nur Streit.

Jedoch schon in normalen Zeiten könne ein externer Verwaltungsrat frischen Wind in die Führung bringen, Fragen stellen, die normalerweise unterblieben. Fueglistaller fügt aber sogleich an: «Ein einzelner externer Verwaltungsrat nützt nichts, es braucht mindestens deren zwei, wenn man etwas bewirken will.»

Gerade in Familienunternehmen sei es oft sinnvoll, etwas mehr externe als interne Vertreter zu haben, zum Beispiel

vier und drei. Wenn es um Anregungen und neue Ideen von aussen geht, rät Urs Fueglistaller zudem, sich nicht nur auf den Verwaltungsrat zu verlassen, sondern vermehrt auch an ei-



Professor Fueglistaller.

Der Verwaltungsrat sollte sich nicht von Bonus-Einnahmequellen ablenken lassen.

nen Beirat zu denken. Dieser würde sozusagen parallel zum Verwaltungsrat als Gesprächspartner der Geschäftsleitung dienen.

Urs Fueglistaller wird am Verwaltungsrats-symposium für KMU, das sein Institut am 15. September zusammen mit der Prüfungs- und Beratungsfirma OBТ durchführt, diese Fragen wohl noch genauer eingrenzen. Seiner Meinung nach kann ein Beirat sinnvoll sein, um beispielsweise Zukunftsprojekte zu gestalten.

Sollte man die Verwaltungsräte eigentlich am Erfolg des Unternehmens beteiligen? Fueglistaller rät entschieden davon ab. Der Erfolg werde von den operativ tätigen Leuten erarbeitet, während der Verwaltungsrat vor allem zum Kontrollieren und Hinterfragen da sei und sich nicht von Gedanken an allfällige zusätzliche Bonus-Einnahmequellen ablenken lassen solle. *Beat Gygi*