





# Inhaltsverzeichnis

-----  
Zusammenfassung 4

-----  
Die erste Lustfahrt nach Winterthur 6

-----  
Die Schweizerbahnen dem Schweizervolke 7

-----  
Die Verwandlung der Welt 8

-----  
Der Gründerkrach 10

-----  
Schutz der nationalen Arbeit 11

-----  
Korporatismus in der Schweiz 13

-----  
Die Welt wird flach 14

-----  
Die Globalisierung stolpert 16

-----  
Neo-Nationalismus 18

-----  
Zurück in die Zukunft? 19

-----  
Chancen nutzen 22

-----  
Wir haben es selbst in der Hand 24

-----  
Das Kreisel-Prinzip 26

-----  
Literaturverzeichnis 28  
-----

# Zusammenfassung

Im 19. Jahrhundert ging es so richtig los. Die Menschen hatten gelernt, sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen. Dampfmaschinen veränderten die Welt. Die maschinelle Fertigung in Fabriken ersetzte die Handarbeit. Dank der Eisenbahn reiste man rasch von einem Land ins andere. Die Bevölkerung zog vom Land in die Stadt. Vielen ging es immer besser. Trotzdem, die industrielle Revolution machte Angst. Gewohntes verschwand. Dem permanenten Wandel entsprach die permanente Unsicherheit. Das Leben war früher härter gewesen. Aber wenigstens kannte man die Gefahren. Und so machte sich die Politik daran, die Bürgerinnen und Bürger bei der Hand zu nehmen. Bismarck führte eine Renten-, Kranken- und Unfallversicherung ein. Industrie und Landwirtschaft forderten den Schutz der nationalen Arbeit. Die Idee der Nation verlor ihre emanzipatorische Kraft. Nun ging es um die Vorrangstellung der eigenen Nation und der nationalen Interessen.

Dabei ist es im Prinzip bis heute geblieben. Nur, die Welt hat sich verändert. Wirtschaftliche Dynamik kommt jetzt von den unendlichen Möglichkeiten der digitalen Revolution. Die moderne Welt ist vernetzt, offen und grenzenlos. Sie ist individueller, abrupter, unvorhersehbarer. Man mag dies bedauern, umkehren lässt sich diese Entwicklung nicht. Der politische Werkzeugkasten aus dem 19. Jahrhundert hat ausgedient. Die mit

der Masseneinwanderungsinitiative angestrebte Abschottung, die Absicht von Bundesrätin Sommaruga, den «Wandel zu gestalten», das Versprechen des für die Arbeitsmarktregulierung zuständigen Volkswirtschaftsministers Schneider-Ammann, für «schnelle Ordnung im Stall» zu sorgen oder die Vorstellung von Bundesrat Berset, dass sich die Menschen in der Schweiz dank sozialstaatlichen Interventionen «wieder sicherer fühlen», dies alles hat mit den Realitäten einer globalisierten Gesellschaft wenig zu tun. Auch der Politik wird es nicht gelingen, den Pudding an die Wand zu nageln. Es geht nicht mehr darum, gesellschaftliche Herausforderungen mit perfekten Plänen, detaillierten Regulierungen und strengen Kontrollen zu bewältigen. Wir brauchen mehr Vielfalt und weniger Politik. Das Modell des 21. Jahrhunderts ist nicht die Verkehrsampel, die von Spezialisten programmiert wird, in fixen Zeitabständen von Grün auf Rot umschaltet und definiert, wer sich wann bewegen darf. Die Zukunft gehört dem Kreisel. Die Allgemeinheit baut die Strassen und legt die Spielregeln fest. Der Entscheid jedoch, wer wann, wie schnell losfährt und wer stoppt, liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen. In der Summe sind zahllose Einzelentscheidungen jeder zentralen Steuerung überlegen. Eine Erfahrung, die unsere digitalen Netzwerke prägt, die Welt verändert hat und uns mit Zuversicht in die Zukunft blicken lässt. Vorausgesetzt, wir nutzen die mit diesen Veränderungen verbundenen Chancen.

## Die erste Lustfahrt nach Winterthur

Am 25. Februar 1846 erfolgte in St.Gallen auf Einladung des Kaufmännischen Directoriums die Gründung des «St.Gallisch-Appenzellischen Eisenbahn-Vereins». Kantonsregierung und Wirtschaft hatten die Zeichen der Zeit erkannt. Man lief Gefahr, im wahrsten Sinne des Wortes, den Anschluss zu verpassen. 1850 gab es in Grossbritannien ein Schienennetz von 10'500, in Deutschland von knapp 6000 und in Frankreich von rund 3000 Kilometern. In der Schweiz verkehrte einzig die «Spanisch Brötli Bahn» auf einer Distanz von 25 Kilometern. Es sah aus, als sollte die Schweiz ihre Transitfunktion und damit jede Entwicklungschance verlieren. Diese negative Entwicklung wurde aus Ostschweizer Sicht durch die Absichten der neuen Behörden in Bern verstärkt. Die beiden englischen Experten des Bundesrates beurteilten eine Linienführung Rorschach-St.Gallen-Wil auf der Grundlage der von ihnen studierten Akten als chancenlos. Die düsteren Wolken verzogen sich erst, als sich das eidgenössische Parlament gegen eine Staatsbahn, für den Privatbau und für kantonale Konzessionen entschied. 1853 fand in St.Gallen der Spatenstich für die neue Eisenbahnlinie statt. Bereits nach drei Jahren konnte der Eisenbahnverwaltungsrat anlässlich der Eröffnung der neuen Verbindung sämtliche Real- und höhere Stadtschulen sowie die Kantonsschule zur Lustfahrt nach Winterthur einladen. Wenige Jahre später war das Bahndreieck Zürich-Bodensee-Chur gebaut. Ein eindrücklicher Beleg für den Pioniergeist, das Unternehmertum und die hervorragende Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft nach Gründung des Bundesstaates 1848.

Diese Aufbruchstimmung war kein Ostschweizer Sonderfall. Vielmehr entstanden in der ganzen Schweiz in Windeseile neue Eisenbahnunternehmen. Der führende Kopf dieser stürmischen Zeit war der liberale Staatsmann Alfred Escher. Durch seine zahlreichen politischen Ämter und seine Gründungs- und Führungstätigkeit bei der Schweizerischen Nordostbahn, dem Eidgenössischen Polytechnikum, der Schweizerischen Kreditanstalt, der Schweizerischen Lebensversicherungs- und Rentenanstalt sowie der Gotthardbahn nahm Escher wie kein anderer Einfluss auf die politische und wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz im 19. Jahrhundert. Der Weltoffenheit der Gründerzeit entsprechend war der Eisenbahnbau in der

Schweiz eine internationale Angelegenheit. Finanziert wurden viele Projekte durch ausländische Geldgeber. So befanden sich 95% der Gotthard-Aktien und 60% der «Centralbahn» in ausländischen Händen. Auch die Fusion der wichtigsten Ostschweizer Bahnunternehmen zu den «Vereinigten Schweizerbahnen» erfolgte auf Druck der Geldgeber aus Paris. Drei der vier Sektions-Ingenieure des Bahnprojektes Rorschach-Winterthur stammten aus dem süddeutschen Raum. Eine der ältesten noch bestehenden Brücken der SBB, die doppelspurige Brücke über die Goldach, wurde vom Stuttgarter Unternehmer Schöttle erbaut.

## Die Schweizerbahnen dem Schweizervolke

Knapp fünfzig Jahre später sah alles anders aus. Am 20. Februar 1898 entschied sich das Schweizer Volk in der wohl wichtigsten Volksabstimmung gegen Ende des 19. Jahrhunderts mit 77,6% JA-Stimmen für die Verstaatlichung der Eisenbahn. Dies mit auch aus heutiger Sicht durchaus bemerkenswerten Argumenten. So wurde dem Stimmbürger vorgerechnet, dass aus den künftigen Gewinnen der Staatsbahn der Kaufpreis finanziert werden könne. Zudem versprach man die Gehälter der Direktoren zu reduzieren. Kein Angestellter der verstaatlichten Bahnen sollte mehr verdienen als ein Bundesrat. Dem Eisenbahnpersonal dagegen wurden besondere Vorteile in Aussicht gestellt. Man wies darauf hin, dass sie durch die Verstaatlichung den Charakter von Staatsbeamten erhalten würden und sie mit höheren Löhnen und kürzeren Arbeitszeiten rechnen können. Von Verbesserungen sollte auch das Publikum profitieren. Dies in erster Linie durch die Vereinheitlichung der Tarifsysteme und den Kauf von neuem Rollmaterial. Zudem wollte man dem neuen Tarifsystem die niedrigsten Ansätze der bisher in den Privatbahnen verrechneten Taxen zugrunde legen.

Den regionalen Bedenken aus der Ostschweiz begegnete man mit den Versprechen, sich künftig für den Bau einer Ostalpenbahn einzusetzen und die Zahl der Kreisdirektionen zu vergrössern. Versprechen, die sich bald einmal in Luft auflösten. Die Ostalpenbahn blieb ein Phantom, die Kreisdirektion in St.Gallen wurde

1923 aufgehoben, die Eisenbahnwerkstätten in Rorschach 1925 liquidiert. Eine Geschichte, die sich bei den Abstimmungen zur Bahn 2000 und zur NEAT wiederholen sollte. Mit der Verstaatlichung der regionalen Eisenbahnunternehmen wurde die Ostschweiz zum bahnpolitischen Nebenschauplatz. Dieser interessiert nur noch, wenn es im Vorfeld einer Volksabstimmung darum geht, mit nicht verbindlichen Zusicherungen Stimmen abzuholen. Die Musik jedoch spielt im Mittelland, am Gott hard und am Lötschberg.

Aus staatspolitischer Sicht entscheidender als diese abstimmungstaktisch motivierten Argumente waren jedoch die grundlegenden Veränderungen in den Überzeugungen der Mehrheit der Bevölkerung. Die liberale Aufbruchstimmung, der Unternehmergeist der Gründerzeit, der Freihandel, die Weltoffenheit, dies alles hatte an Attraktivität verloren. Man wollte die Eisenbahn den «Spekulanten, Börsenmännern und Geldinstituten» entziehen. Die privaten Pionierunternehmen mutierten zu Symbolen der nationalen Integration. Die neue Parole hiess: «Die Schweizerbahnen dem Schweizervolke». Was war geschehen?

## Die Verwandlung der Welt

Das 19. Jahrhundert war weniger eine Phase der grossen theoretischen Konzepte und der grundlegenden Ideen als der Umsetzung und der Anwendung. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Aufklärung wandelte sich die Gesellschaft. An die Stelle einer unbeweglichen Schichtung von klar definierten Statusgruppen mit jeweils besonderen Rechten und Pflichten trat eine Gesellschaft, in der die Lebensverhältnisse des Einzelnen durch das private Eigentum und seine Stellung im Markt bestimmt wurden. Der gesellschaftliche Status des «Bürgers» änderte sich. Zum ersten Mal in der Geschichte war es möglich, als Händler, Handwerker oder Erfinder wirtschaftliche Unabhängigkeit und Ehre zu erlangen. Soziale Anerkennung wurde nicht mehr vererbt, sondern konnte selbst erarbeitet werden. Das Bestreben, die Autonomie und Würde des Menschen von politischen, kirchlichen und gesellschaftlichen Zwängen freizuhalten, löste eine einzigartige wirtschaftliche Entwicklung aus. Der Unternehmergeist explodierte. Im Jahre 1848 führte der ge-



sellschaftliche Wandel zu einem grossen revolutionären Ausbruch. Dieser, so Jörg Fisch, erfasste weite Teile Europas viel rascher und gründlicher als die Französische Revolution und war mit der Hoffnung nach nationaler Selbstbestimmung, nach Verfassungen und darin garantierten bürgerlichen Freiheiten und Rechte verbunden. Über diesen Hoffnungen schlugen jedoch nach kurzer Zeit die Wogen der Reaktion zusammen. Einzig in der Schweiz blieben die politischen Errungenschaften von 1848 ungeschmälert erhalten.

Den herrschenden Kräften gelang es, die bürgerliche Revolution in die Knie zu zwingen und das Rad der Zeit zurückzudrehen. Nicht aufzuhalten war jedoch die gesellschaftliche und wirtschaftliche Emanzipation der Bürger, der Wirtschaftsliberalismus, der Glaube an den Markt, den Freihandel und das Unternehmertum. Die industrielle Revolution bewegte den ganzen Kontinent. Pro Kopf der Bevölkerung war Europa 1913 beinahe doppelt so reich wie 1850. Ein bis dahin weltgeschichtlich einmaliger Vorgang. Der permanente Wandel wurde zu einem Merkmal der Epoche. Auf jede Steigerung oder Beschleunigung folgte eine weitere Verbesserung. Veränderung, Bewegung und Wachstum wurden zu zentralen gesellschaftlichen Anliegen. Wie Jörg Fisch beschreibt, widersprach dies der gesamten europäischen Tradition von Utopien, Ideal- und Jenseitsvorstellungen: Diese gingen stets von einem abschliessenden, endgültigen und dadurch definierbaren Zustand aus, dem Paradies im Himmel oder auf Erden. Aus Sicht des Einzelnen hatten diese Veränderungen keineswegs den Charakter einer steten Aufwärtsbewegung. Die Entstehung von Neuem setzte die Zerstörung von Altem voraus und war verbunden mit Entwurzelung und dem Verlust an materiellen Lebensgrundlagen und traditionellen gesellschaftlichen Strukturen. Dem Prinzip des permanenten Wandels entsprach die permanente Unsicherheit. Das Leben war früher härter gewesen. Aber wenigstens kannte man die Gefahren. Jetzt waren diese ebenso unbekannt wie die Zukunft und produzierten Ängste, die viel intensiver sein konnten, als die bisherigen Existenzängste.

Verstärkt wurde das Gefühl der Ohnmacht durch konjunkturelle Ausschläge in bisher nicht gekanntem Ausmass. Bis weit ins 19. Jahrhundert waren Konjunkturschwankungen hauptsächlich eine Folge von Schwankungen in der regionalen

landwirtschaftlichen Produktion und damit für den Einzelnen nachvollziehbar. Die verbesserten Transportmittel erlaubten jedoch zunehmend einen Ausgleich über grössere Distanzen hinweg. Damit verlor die Landwirtschaft ihren dominierenden Charakter für den Konjunkturverlauf an die international ausgerichtete Industrie und den Handel. Krisen und Aufschwungsphasen entwickelten sich immer stärker zu gesamteuropäischen und waren in der Regel markant grösser als die langfristigen Durchschnittswerte des Wachstums. Die Konjunkturreinbrüche wurden von den Betroffenen im Vergleich zu Verbesserungen nicht nur subjektiv als gravierender empfunden, sondern hatten auch objektiv weitreichendere Folgen. Dies galt ganz besonders für die Gründerkrise von 1873.

## Der Gründerkrach

Wie die stürmische Entwicklung der Eisenbahn in der Schweiz beispielhaft dokumentiert, setzte sich Europa nach dem liberalen Aufbruch von 1848 mit einem ungeheuren Tatendrang und Optimismus in Bewegung. Nichts schien unmöglich. In Deutschland breitete sich nach der siegreichen Beendigung des Deutsch-Französischen Krieges, der Reichsgründung von 1871 und der Liberalisierung des Aktienrechts die Vorstellung grenzenloser ökonomischer Möglichkeiten aus. Der Gründerboom verwandelte sich zusehends in eine heisse Spekulationsphase. Neue Aktiengesellschaften wurden gegründet, bestehende an die Börse gebracht. Von 1871 bis 1873 investierten Kapitalgeber im Deutschen Reich mehr Geld in neue Aktiengesellschaften als in den zwanzig Jahren zuvor. Breite Schichten der Bevölkerung spekulierten auf Immobilien- und Eisenbahnwerte. Die Blase zerplatzte mit dem Zusammenbruch der Wiener und später der New Yorker Börse im Jahre 1873. Das Finanzsystem stand am Abgrund. Alleine in Deutschland gingen 61 Banken, 4 Eisenbahngesellschaften und 116 Industrieunternehmen in Konkurs. In St. Gallen verlor die Deutsch-Schweizerische Creditbank, die sich mit Eisenbahnaktien verspekuliert hatte, über 80% ihres Eigenkapitals. Dem Gründerkrach folgte ein mehrjähriger scharfer wirtschaftlicher Rückschlag. Der Tiefpunkt war erst 1878/79 erreicht. Anschliessend folgte eine Phase geringen Wachstums, die sich erst gegen Ende des Jahrhunderts wieder beschleunigte. Aus Sicht der Unternehmen gaben insbesondere der jahrelange Preisrückgang und die sinkenden Gewinne Anlass zur

Sorge. Abgesehen von einigen wenigen zyklischen Niedergangsjahren profitierten die Konsumenten und eine grosse Zahl von Arbeitnehmern von der deflationären Entwicklung und der damit verbundenen Erhöhung des Reallohniveaus. Rückblickend lässt sich festhalten, dass mit Ausnahme der Landwirtschaft die Entwicklung der Wirtschaft nirgendwo durch eine langfristige Rückschritts- oder auch nur eine beharrliche Stagnationstendenz geprägt war. Unter rein quantitativen Gesichtspunkten brachten die Jahrzehnte nach der Gründerkrise lediglich eine Verlangsamung der Aufwärtsbewegung. Die Wirtschaftsleistung und die Arbeitsproduktivität konnten gesteigert werden, die Industrie erzielte weitere grosse technologische und organisatorische Fortschritte.

Trotz dieser insgesamt positiven Entwicklung gingen die Jahrzehnte nach der Gründerkrise als «Grosse Depression» in die Geschichtsbücher ein. Der Schock des Gründerkrachs verwandelte den grenzenlosen Optimismus der Zeit nach dem liberalen Aufbruch von 1848 in ein pessimistisches, zu ständiger Klage neigendes Lebensgefühl. Die langanhaltende Deflation sowie die Umsatz- und Gewinneinbrüche äusserten sich ungeachtet der bald wieder ansteigenden Produktion in einem allgemeinen Jammern der Unternehmer. Gleichzeitig verstärkte das schwächere Wachstum die soziale Unzufriedenheit und führte zu hitzigen Verteilkämpfen. Die subjektive Wahrnehmung der Krise beeinflusste die Einstellung der einzelnen Bürger und damit die politischen Verhältnisse weit mehr als die langfristig positive wirtschaftliche Entwicklung. Wie Rosenberg feststellt, verstand es insbesondere Bismarck als Meister der Machtpolitik, den Konjunkturunbruch in ein hochverzinsliches politisches Anlagekapital zu verwandeln. Es kam zu einer Re-Legitimation staatlicher Macht.

## Schutz der nationalen Arbeit

Ausgelöst von der Gründerkrise fand eine grundlegende wirtschaftspolitische Neuorientierung statt. Der Liberalismus als Leitvorstellung hatte ausgedient. Der Staat übernahm nun wieder alte Aufgaben sowie Kontrollrechte und bemächtigte sich neuer. Den Anfang machte die Handelspolitik. Landwirtschaft und Industrie forderten zum Schutz der nationalen Arbeit die Wiedereinführung von Schutz-

zöllen. Mit Ausnahme von Grossbritannien verabschiedeten sich alle grösseren Länder vom Freihandel und wandten sich dem Protektionismus zu. Es veränderten sich aber nicht nur die internationalen Handelsbeziehungen. Auch innenpolitisch setzten die konservativen Regierungen alles daran, die mit den konjunkturellen Verwerfungen verbundenen sozialen Fragen im Sinne der herrschenden Kräfte zu lösen. Bismarck führte eine Renten-, Kranken- und Unfallversicherung ein. Dies mit einer bemerkenswerten Begründung: «Mein Gedanke war, die arbeitenden Klassen zu gewinnen, oder soll ich sagen zu bestechen, den Staat als soziale Einrichtung anzusehen, die ihretwegen besteht und für ihr Wohl sorgen möchte». Protektionismus und Sozialstaat sind keine sozialistischen Erfindungen. Vielmehr waren es konservative Eliten, die sich von der Verstaatlichung der persönlichen und unternehmerischen Risiken ein Ende der Unsicherheiten freier Märkte und die Wiederauferstehung eines stabilen sozialen und wirtschaftlichen Gleichgewichts erhofften. Auf die Herausforderungen der Moderne reagierten die Konservativen mit staatlichen Sicherheitsversprechen. Der Staat dehnte seinen sozialen Verantwortungsbereich auf Kosten individueller Freiheiten und der Privatinitiative aus. In seinen Wurzeln ist der moderne Interventionsstaat ein bürgerliches Projekt. Viele Arbeiter dagegen begegneten dem starken Staat mit Misstrauen. Ihre Ideale waren staatsferne Modelle der Selbstorganisation.

Begleitet wurde die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Konsolidierung der industriellen Revolution durch den Aufstieg des Nationalismus. Die Idee der Nation verlor ihren ursprünglichen emanzipatorischen Gehalt. Nun ging es nicht mehr um die Volkssouveränität als Gegenmodell zu Feudalismus und Aristokratie als vielmehr um die absolute Vorrangstellung der eigenen Nation und der nationalen Interessen. Minderheiten, die nicht ins Bild der Volksgemeinschaft passten, wurden ausgegrenzt. Der politische Antisemitismus meldete sich zurück und machte jüdische Bankiers zu Sündenböcken der Krise. Wie Rosenberg beschreibt, setzte nach den wirtschaftlichen Kreislaufstörungen von 1873 ein ideologisches Kesselreiben ein, an dem der Neid, die Schadenfreude, das Besserkennen, die Angst, die Intoleranz, der Hass, die Hysterie und ebenso das Heimweh nach der idealisierten vorindustriellen Gesellschaft, die Hoffnung auf einen Funktionswandel des Staates und auf Verstärkung seiner protektionistischen Führungsrolle aktiv beteiligt waren.

## Korporatismus in der Schweiz

Die Schweiz war der einzige Staat Europas, in dem die politischen Errungenschaften von 1848 ungeschmälert erhalten blieben. Im Gegensatz etwa zum preussisch geprägten Deutschland existierte hier weder eine homogene Aristokratie noch ein geschlossenes Offizierskorps oder Grossgrundbesitz. Den politischen Traditionen entsprechend und ganz im Sinne des liberalen Aufbruchs orientierte sich die moderne Schweiz an den Prinzipien der Machtverteilung. Während die europäischen Grossmächte als Reaktion auf die Gründerkrise ihre autoritären und bürokratischen Strukturen stärkten, führte die Schweiz im Jahre 1874 auf Bundesebene das Referendum und 1891 die Volksinitiative ein. Föderalismus und direkte Demokratie machen bis heute den Sonderfall Schweiz aus. Trotz diesem Mut zur Eigenständigkeit konnte sich aber auch die Schweiz den Veränderungen der politischen Grosswetterlage nicht entziehen. Dies dokumentiert die eingangs geschilderte Verstaatlichung der Eisenbahnen im Namen nationaler Interessen. Auf die dramatischen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft reagierte auch die Schweiz mit einer romantischen Verklärung der Vergangenheit. Hermann Wartmann, von 1863 bis 1913 Aktuar des Kaufmännischen Directoriums, gründete und präsidierte den Historischen Verein des Kantons St.Gallen. Schweizweit entstanden historische Museen. In Zürich errichtete man das Landesmuseum, wenig überraschend mit historisierenden Architekturelementen aus dem Spätmittelalter und der Neuzeit. Schweizer Geschichte hatte Hochkonjunktur. Dazu gehörte auch ein neuer Gründermythos. Die Idee, den schriftlich nicht belegbaren Rütlichschwur durch die Unterzeichnung eines Verteidigungsabkommens zwischen den drei Urkantonen im Jahre 1291 als Gründungsjahr der Eidgenossenschaft und den 1. August als Bundesfeiertag festzulegen, geht auf eine Initiative der Berner zurück. In Bern wollte man 1891 das 700-jährige Bestehen der Stadt feiern. Die Verbindung mit einer 600-Jahr-Feier der Eidgenossenschaft kam da sehr gelegen.

Parallelen zur allgemeinen Entwicklung in Richtung korporativ organisierter Volksgemeinschaften gibt es auch im Aufstieg organisierter Interessen. Einzelne gesellschaftliche Gruppierungen schlossen sich mit dem Ziel zusammen, die politische Willensbildung in ihrem Sinne zu beeinflussen. 1870 erfolgte die Gründung

des Schweizerischen Handels- und Industrievereins, 1879 des Gewerbeverbands. Gleichzeitig entstanden die ersten überregionalen Arbeitnehmerorganisationen. Nicht zuletzt dank den Möglichkeiten der direkten Demokratie konnten die Interessenorganisationen ihren Einfluss auf die Politik laufend erweitern. Dies gilt insbesondere für die Krisenjahre nach dem ersten Weltkrieg. Das Verhältnis von Staat und Wirtschaft entwickelte sich zu einer Mischform von staatlich gelenkter und marktwirtschaftlich offener Ökonomie, in der die Behörden mit den Interessenverbänden Interventionen und Förderungen absprachen. Ziel dieser korporativen Bestrebungen war es, Staat und Wirtschaft in Zeiten wirtschaftlicher und politischer Bedrohungen zu einer grösseren harmonischen Einheit im Dienste des Volkes zu verbinden und der Gefahr von aussen geschlossen entgegenzutreten. Das Friedensabkommen in der MEM-Industrie im Jahre 1937, das die formalisierte Sozialpartnerschaft in der Schweiz begründete, war denn auch kein Gesamtarbeitsvertrag im heutigen Sinne. Ziel des Vertragswerkes war nicht die einheitliche Regelung von Anstellungsbedingungen, sondern die Erledigung von Streitigkeiten nach dem Grundsatz von Treu und Glauben und unter Verzicht auf Kampfmassnahmen. Der korporative Interventionismus verstärkte sich notwendigerweise während den Kriegsjahren und ersetzte den Wettbewerb durch den «Heimatschutz» im Dienste des nationalen Überlebens. Angesichts der weiterhin als bedrohlich beurteilten weltpolitischen Lage fand die Rückkehr zu einer Trennung von Staat und Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg nur sehr zögerlich und in vielen Branchen überhaupt nicht statt. So regelt beispielsweise der aktuelle Landesmantelvertrag auf nicht weniger als 144 Seiten die Anstellungsbedingungen im Baugewerbe. Dank der Allgemeinverbindlicherklärung durch den Bundesrat funktioniert der Landesmantelvertrag als umfassendes Arbeitsmarktkartell.

## Die Welt wird flach

Der liberale Aufbruch von 1848 hat die Welt nachhaltig verändert. Vergleichbares gilt für die Wende von 1989. In Berlin wurde die Mauer niedergedrückt, die Sowjetunion stürzte mehr oder weniger lautlos in sich zusammen, der real existierende Sozialismus verabschiedete sich über Nacht von der Weltbühne. Weniger

sprunghaft verlief die wirtschaftliche Liberalisierung in China. 1978 verabschiedete sich das Zentralkomitee der Kommunistischen Partei von Maos wirtschaftlich wie gesellschaftlich verheerender Kulturrevolution. China setzte auf ein exportgestütztes Wachstum, reintegrierte sich in die Weltwirtschaft und trat 2001 der Welthandelsorganisation WTO bei. Seit 2004 ist das Privateigentum verfassungsrechtlich geschützt. Und wie vor 160 Jahren mit dem Eisenbahn-Takeoff wurden auch diese politischen Umwälzungen von einer technologischen Revolution ersten Ranges begleitet und getrieben. Die Entwicklung des World Wide Web durch Tim Berners-Lee im Jahre 1989 am Cern in Genf machte aus lokal digitalisierten Informationen ein weltweites Netzwerk, das ohne Zeitverlust und zu vernachlässigbaren Kosten den Austausch von Ideen, Meinungen und Angeboten über alle politischen Grenzen hinweg ermöglicht. Zeit und Raum sind nicht mehr, was sie durch Jahrtausende waren.

Die Ablösung der handwerklichen Herstellung durch industriell-mechanische Formen der Produktion führte im 19. Jahrhundert zu ungeheuren Produktivitätsfortschritten. Die dampfgetriebene Eisenbahn erlaubte den Transport der Waren über grosse Distanzen und zu verhältnismässig geringen Kosten. Nun wurde es möglich, die Produktion eines Gutes vom Ort des Konsums zu trennen. Angetrieben wurde die erste Phase der Globalisierung durch den internationalen Warenaustausch. Das oberste Ziel lag in der Effizienz von Produktion und Distribution. Die Industrialisierung basierte auf dem Aufbau von normierten Systemen. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts leiteten Digitalisierung und Computer die zweite Phase der Globalisierung ein. Während die Maschinen der industriellen Revolution die menschliche Arbeit automatisierten, unterstützt uns die digitale Revolution beim Wissen. Wie Mercedes Bunz in ihrer Beschreibung der «stillen Revolution» aufzeigt, kann heute die durch Algorithmen gesteuerte Informationstechnologie nicht mehr einfach nur Wissen reproduzieren, sondern Informationen klassifizieren, sie neu zusammenstellen und Daten und Fakten zu dem weiterverarbeiten, was wir gewöhnlich als «Wissen» bezeichnen. Die wirtschaftliche Dynamik kommt heute nicht mehr von Warenströmen, sondern von den nahezu unbeschränkten Möglichkeiten der Digitalisierung. Auf die industrielle Revolution folgt die digitale Revolution.

Dank den Fortschritten der Informationstechnologie ist es möglich, komplexe Subsysteme grenzüberschreitend zu einem prozessualen Ganzen zusammenzufügen. Die digitale Welt funktioniert non-territorial, die geografische Nähe als Element der Komplexitätsreduktion verliert an Bedeutung. Die dezentrale Entwicklung und Produktion von Komponenten ersetzt die hohe Fertigungstiefe der traditionellen Fabrik. Unternehmen verabschieden sich mit Blick auf die Möglichkeiten des Outsourcings und Offshorings von ihren traditionellen Wertschöpfungsketten. Exportorientierte Industrieunternehmen beziehen einen hohen Anteil der Vorleistungen aus dem Ausland. Der technische Fortschritt fördert nicht mehr wie der Buchdruck oder das Fernsehen lediglich die Verbreitung von Informationen, sondern zusätzlich die Vernetzung von Personen. Weltweit arbeiten zahllose Autoren unentgeltlich an der freien Enzyklopädie Wikipedia. Dank digitaler Netzwerke wie youtube oder facebook kann ein Einzelner mit seinen Ideen und Gedanken kostenlos Millionen von Interessierten auf der ganzen Welt erreichen. Wohlstand entsteht in der Informationsgesellschaft nicht über die Masse der Beschäftigten einer Unternehmung, sondern über die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die intelligente Nutzung moderner Technologien und neue Formen der Zusammenarbeit. Das auf Kontrolle aufgebaute Modell der traditionellen Unternehmensführung verliert in der globalen Ökonomie an Bedeutung und wird ersetzt durch strategische Partnerschaften, Allianzen und Joint Ventures. Die digitale Revolution hat die Unternehmenswelt radikal verändert. Die erfolgreichsten Konzerne sind jung und in komplett neuen Geschäftsfeldern tätig. Aber auch für diese gilt, dass sie jederzeit vom Markt verschwinden können.

## Die Globalisierung stolpert

Die liberale Wende von 1989 führte zu einer einzigartigen Vermehrung an Wohlstand. Die weltweite Wirtschaftsleistung verdreifachte, der Welthandel verfünffachte sich. Zu Beginn des neuen Milleniums hatten sich die Vereinten Nationen das Ziel gesetzt, bis 2015 die Zahl der in extremer Armut lebenden Menschen im Vergleich zu 1990 zu halbieren. Dieses Ziel wurde bereits 2012 erreicht. Dies ist hauptsächlich der Reduktion der Armut in den bevölkerungsreichsten Ländern China, Indien und Brasilien zu verdanken. China erlebt derzeit die stärkste und



schnellste industrielle Revolution aller Zeiten. Im Verlaufe einer einzigen Generation verzehnfachte sich das Bruttoinlandprodukt. 1981 lebten im Reich der Mitte noch 84% der Menschen in extremer Armut. 2008 ist dieser Anteil auf 13% gesunken. Die Zahl der Betroffenen verringerte sich um 622 Millionen. Die Gruppe der acht grössten Schwellenländer vereinigte vor 30 Jahren zusammen rund die Hälfte der wirtschaftlichen Grösse Europas oder der USA. Vor rund zehn Jahren haben sie diese eingeholt und mittlerweile hinter sich gelassen. Die grössten Konzerne der Welt sind nicht mehr die Giganten des 20. Jahrhunderts wie US Steel, Ford, General Motors oder Kodak. Heute geben Konzerne den Takt an, die am konsequentesten die Chancen der digitalen Revolution erkannten und neue, internetbasierte Geschäftsmodelle entwickelten. Globalisierung und Virtualisierung definieren heute die Spielregeln von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Karten werden neu verteilt.

Nicht anders als im 19. Jahrhundert führten die neu gewonnen Freiheiten in Verbindung mit den sich abzeichnenden Chancen neuer Technologien zu einem fast grenzenlosen Optimismus. Fukuyama sprach vom Ende der Geschichte. Wie berechtigt dieser Optimismus war, zeigt die bereits erwähnte positive Entwicklung der Weltwirtschaft. Bemerkenswerterweise sind es aber weniger diese Erfolgsgeschichte als vielmehr die durch das Platzen der Internetblase und vor allem die Finanzmarktkrise im Jahre 2008 ausgelösten Konjunkturerinbrüche, die unsere Wahrnehmung und damit die politische Diskussion prägen. Wie bereits das Beispiel der Gründerkrise zeigte, sind die mit jeder gesellschaftlichen Veränderung verbundenen Krisen ein Steilpass für diejenigen politischen und wirtschaftlichen Kräfte, die das Rad der Zeit zurückdrehen wollen. Auch heute werden die langfristig positiven Trends durch den subjektiv wahrgenommenen Verlust an Sicherheit überlagert. Die liberale Wirtschaftspolitik steht trotz ihres eindrucklichen Erfolgsausweises einmal mehr am Pranger. Das Fehlverhalten einiger weniger exponierter Personen wird stärker gewichtet als die breite Zunahme an Wohlstand. Die jüdischen Bankiers von gestern sind die Abzocker von heute. Grosse Teile der Bevölkerung der alten westlichen Industriestaaten erleben offene Grenzen als Bedrohung und nicht als Chance. Im Gegensatz zu den gut ausgebildeten, aufstrebenden Mittelschichten in den Schwellenländern träumen sie nicht von einer besseren Zukunft, sondern von der vermeintlichen Sicherheit einer idealisierten, vogloblisierten Gesellschaft. Früher war alles besser.

## Neo-Nationalismus

Vergleichbar mit der Gründerkrise im 19. Jahrhundert führte die Finanzmarktkrise von 2008 zu hektischen Interventionen der Politik und zu einer Relegitimation des Staates. Die nationale Politik reagiert auf die Herausforderungen der digitalen Revolution im Grundsatz mit dem gleichen Werkzeugkasten, der im 19. Jahrhundert zur Konsolidierung der industriellen Revolution eingesetzt wurde. Wie der Global Trade Alert der Universität St.Gallen zeigt, verschärft sich weltweit der nationalstaatliche Protektionismus. Dabei setzt man verstärkt auf indirekte Massnahmen. Es werden nicht in erster Linie höhere Importzölle erhoben, sondern beispielsweise Exporte finanziell unterstützt. Oder man versucht, mittels einer staatlichen Technologie- und Innovationsförderung die Exportindustrie leistungsfähiger zu machen. Während die Schweiz diese Massnahmen vergleichsweise zurückhaltend einsetzt, nehmen wir beim Protektionismus in der Landwirtschaft weltweit eine Spitzenstellung ein. Im Durchschnitt liegen unsere Einfuhrzölle für Landwirtschaftsprodukte bei 31,9%, bei den Milchprodukten bei 101,9%. Eine besondere Bedeutung kommt in der Schweiz dem bereits von Bismarck proklamierten Schutz der nationalen Arbeit zu. Mit flankierenden Massnahmen wird versucht, das in der Schweiz geltende Lohnniveau zu sichern. Entsendebetriebe werden verpflichtet, ihren im Ausland angestellten Mitarbeitern Schweizer Löhne zu bezahlen. Verstärkt wurden zudem die Normal- und Gesamtarbeitsverträge. Dies mit dem Ziel, die Arbeitsmarktkartelle auszubauen und den Schweizer Arbeitsmarkt gegenüber ausländischen Mitbewerbern abzuschotten. Und nicht anders als im ausgehenden 19. Jahrhundert versucht man, die Unsicherheiten einer sich verändernden Arbeitswelt mit sozialstaatlichen Massnahmen aufzufangen. Dies gilt auch für die Schweiz. Seit 1990 verdoppelten sich die Ausgaben für die soziale Wohlfahrt. Diese sind heute der grösste Ausgabenposten der öffentlichen Hand. Ohne grundlegende Reformen werden im Jahre 2030 die sozialstaatlichen Verpflichtungen zwei Drittel des Staatshaushaltes beanspruchen.

Gemeinsam ist all diesen Interventionen, dass versucht wird, globale Herausforderungen mit nationalen Regulierungen in den Griff zu bekommen. Dabei gewinnen bei linken und rechten Parteien neo-nationalistische Positionen an Bedeutung. Im rechtskonservativ regierten Ungarn soll ein staatliches Bankensystem

gegen ausländische Kreditgeber antreten, die sozialistische Regierung in Frankreich droht Firmen mit hohen Bussen, wenn diese Arbeitsplätze verlagern und in den USA verknüpfen Kongress und Senat staatliche Konjunkturprogramme mit einer «Buy American»-Klausel. Swissness ist auch bei uns angesagt. Das eidgenössische Schwing- und Älplerfest hat sich aus der Folklore-Ecke verabschiedet und zu einem nationalen Grossereignis mit Sponsoren aus der Hochfinanz entwickelt. Fussballfans schminken sich vor einem Länderspiel das Schweizerkreuz ins Gesicht. Ein Alt-Bundesrat sammelt Anker-Bilder mit ländlichen Szenen aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und referiert über Nikolaus von Flüe, Jeremias Gotthelf, General Guisan und Traugott Wahlen. Und selbst das Schweizer Fernsehen brachte mit der Themenreihe «Die Schweizer» alte Helden unserer Geschichte zurück auf den Bildschirm. Dass es dabei um mehr geht, als um einen oberflächlichen Patriotismus, zeigte die Volksabstimmung vom 9. Februar 2014. Die Zustimmung zur Masseneinwanderungsinitiative brachte unmissverständlich zum Ausdruck, dass wir der Moderne zunehmend kritisch und mit einer Idealisierung vergangener Zeiten begegnen. Daran können auch unsere wirtschaftlichen Erfolge und der im weltweiten Vergleich einzigartige Wohlstand nichts ändern. Gegenüber der diffusen Angst, zu den Verlierern der künftigen Entwicklung zu gehören, stehen Fakten auf verlorenem Posten.

## Zurück in die Zukunft?

Die entscheidende Frage ist nun, ob es uns gelingen wird, mit dem politischen Werkzeugkasten aus der Zeit der industriellen Revolution die Herausforderungen der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts in den Griff zu bekommen. Können wir mit protektionistischen Massnahmen die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen sicherstellen? Taugen Kontingente für Zuwanderungswillige, der Schweizervorrang und flankierende Massnahmen zur Sicherstellung unserer Arbeitsplätze? Können Nationalstaaten die Unsicherheiten einer sich rasant wandelnden Gesellschaft mit sozialstaatlichen Massnahmen kompensieren? Zumindest für die letzte Frage fällt die Antwort nicht allzu schwer. Die grosse Mehrheit der westlichen Staaten hat mit einer Staatsquote von über 50%, und einem Verschuldungsgrad von über 100% das Pulver schon längst ver-

schossen. Staatliche Sicherheitsversprechen, die entweder über Defizite zu Lasten kommender Generationen oder durch die weitere Verstärkung der Umverteilung auf Kosten Dritter finanziert werden, lösen keine Probleme. Vielmehr blockieren sie unvermeidbare Anpassungsprozesse und beschädigen die Leistungsbereitschaft der erwerbstätigen Bevölkerung.

Vergleichbares gilt für protektionistische Massnahmen. Der globale technologische Austausch folgt anderen Gesetzmässigkeiten als Warenströme. Grenzwächter können durch Kontrollen sicherstellen, dass kein Reisender mehr als die erlaubte Zahl an Weinflaschen im Gepäck hat. Der grenzüberschreitende Austausch von Ideen, Informationen und Visionen über das Internet hingegen entzieht sich der staatlichen Kontrolle und Besteuerung. Daran werden langfristig auch die verzweifelten Bemühungen von Grossmächten wie den Vereinigten Staaten von Amerika, die weltweiten Datenströme zu überwachen, nichts ändern können. Der Handel lässt sich einschränken. Gegen die Macht dezentraler Strukturen und den freien Wettbewerb der Ideen sind staatliche Kontrolleure und Abkassierer chancenlos.

Chancenlos ist aber auch der Versuch, nationale Arbeitsmärkte vor internationaler Konkurrenz zu schützen. Möglicherweise lässt sich in rein binnenwirtschaftlich ausgerichteten Erwerbszweigen die Illusion einer durch Arbeitsmarktkartelle gesicherten Besitzstandgarantie noch einige Zeit aufrechterhalten. Nicht verbieten können wir aber, dass die durch Lohnabsprachen geschützten Arbeitnehmer ihre Ferien im kostengünstigeren Ausland verbringen und ihre Einkäufe jenseits der Grenze tätigen. Und vielleicht wird es der Sonntagsallianz noch während einer längeren Zeit gelingen, den heutigen Gewohnheiten angepasste Ladenöffnungszeiten zu verhindern. Nicht verhindern kann sie aber, dass die Menschen am Sonntag nicht in die Kirche gehen, sondern die freie Zeit nutzen, um im Onlineshop ihre Einkäufe zu tätigen. Vor allem aber können und wollen wir nicht verbieten, dass Unternehmen ihre Wertschöpfungskette globalisieren und ihre Produktion, das Führungswissen sowie technisches und Marketing-Knowhow dezentralisieren. Endgültig zu einem Treppenwitz der Geschichte verkommt das Bemühen um den Schutz der nationalen Arbeit, wenn mit der Industrie ausgerechnet diejenige Branche ihren Wi-

derstand gegen national festgelegte Mindestlöhne aufgibt, die sich in besonderem Masse mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland auseinandersetzt und in den vergangenen Jahren mehr als 16'000 Arbeitsplätze abbaut. Offensichtlich hat man zumindest im Bereich wenig qualifizierter Tätigkeiten den Standort Schweiz bereits aufgegeben.

Man kann es drehen und wenden wie man will. Die digitale Revolution lässt sich in ihrer Logik nicht mit der industriellen Revolution vergleichen. Standardisierung, Hierarchisierung und Zentralisierung als Prinzipien der Massenproduktion und Massengesellschaft verlieren an Bedeutung. In Wirtschaft und Politik geben die Mächtigen ihre Gestaltungs- und Deutungshoheit an dezentrale, kaum kontrollierbare Strukturen ab. Dies zeigt beispielhaft die Entwicklung von WhatsApp. Das Unternehmen wurde 2009 gegründet. Fünf Jahre später hat WhatsApp 465 Millionen Nutzer, die täglich 20 Milliarden Nachrichten versenden und 44 Milliarden Nachrichten empfangen. In der Firmenzentrale in Kalifornien des von einem gebürtigen Ukrainer gegründeten Unternehmens arbeiten 55 Mitarbeitende. Am 19. Februar 2014 kaufte Facebook WhatsApp für 19 Milliarden US-Dollar. Auf der Verliererseite dieser Entwicklung stehen die grossen Mobilfunkbetreiber mit ihren SMS-Diensten. Nach Schätzungen von Marktforschern hat WhatsApp die Telecomunternehmen bereits im Jahre 2011 rund 14 Milliarden Dollar gekostet. Daran werden auch die verzweifelten Versuche unserer Mobilfunkanbieter, ihre überhöhten Roaminggebühren über die Runde zu bringen, nichts ändern. Die moderne Welt ist vernetzt, offen und grenzenlos. Sie ist individueller, abrupter, unvorhersehbarer. Man mag dies bedauern, umkehren lässt sich diese Entwicklung nicht. Die mit der Masseneinwanderungsinitiative angestrebte Abschottung, die Absicht von Bundesrätin Sommaruga, den «Wandel zu gestalten», das Versprechen des für die Arbeitsmarktregulierung zuständigen Volkswirtschaftsministers Schneider-Ammann, für «schnelle Ordnung im Stall» zu sorgen oder die Vorstellung von Bundesrat Berset, dass sich die Menschen in der Schweiz dank sozialstaatlichen Interventionen «wieder sicherer fühlen», dies alles hat mit den Realitäten einer globalisierten Gesellschaft wenig zu tun. Der politische Werkzeugkasten aus dem 19. Jahrhundert hat ausgedient. Der Politik wird es nicht gelingen, den Pudding an die Wand zu nageln.

## Chancen nutzen

Resultate erzielen wir nicht dadurch, dass wir Probleme lösen, sondern in dem wir Chancen nutzen. Dies gilt ganz besonders in Zeiten der Veränderung. Unternehmen, die dies nicht verstehen, verschwinden vom Markt. Vergleichbares gilt für die Politik. Einen Weg zurück in die Zukunft gibt es nicht. Wohlstand entsteht in denjenigen Regionen der Welt, die sich konsequent auf die Chancen einer globalisierten Gesellschaft einlassen und ihre Strukturen und Prozesse entlang den neuen Paradigmen Dezentralisierung, Vielfalt, Veränderung entwickeln.

Die globalisierte Welt ist das Resultat einer spontanen Ordnung. Digitalisierung und Virtualisierung helfen, den Koordinationsaufwand zu reduzieren und immer vielfältigere Beziehungen ohne ein eigentliches Zentrum zu gestalten. Entscheidungen und Projekte werden dezentral auf möglichst viele Einheiten verteilt. Traditionelle Machtträger und Multiplikatoren verlieren ihre vorherrschende Stellung. Neues entsteht nicht mehr von oben nach unten, sondern ist vielfach das Ergebnis kleinster, unabhängiger, unternehmerisch organisierter Einheiten. Die Überlegenheit dezentraler Strukturen liegt auch in der Dezentralisierung von Fehlern. Viele kleine Fehler wirken sich weit weniger katastrophal auf ein Gesamtsystem aus als grundlegende Fehlentscheidungen in den Machtzentralen grosser Organisationen. Dezentralisierung heisst aber auch Dezentralisierung von Verantwortung oder mit den Worten von Nassim Taleb: «Skin in the game». In dezentralisierten Strukturen setzen die Einzelnen ihre eigene Haut aufs Spiel. Niemandem ist es erlaubt, anderen durch eigene Fehler Schaden zuzufügen, ohne gleichzeitig selbst Schaden zu nehmen.

Kennzeichnend für hierarchisch aufgebaute Strukturen ist die Dominanz des Ganzen über die einzelnen Subsysteme. Korrigiert wird die damit verbundene Bedeutungslosigkeit des Einzelnen durch das Versprechen der Gleichheit. Das Gleichheitsprinzip garantiert die individuellen Ansprüche gegenüber einem Gesamtsystem, das von oben herab und durch uniforme Lösungsansätze gesteuert wird. Netzwerke dagegen brauchen keine Gleichheit. Im Gegenteil. Systeme, die versuchen, Vielfalt durch Gleichheit zu verhindern, fliegen früher oder später in die

Luft. Die Moderne funktioniert wie die Natur als evolutionärer Prozess und nicht wie eine Maschine.

Zukunftstaugliche Systeme bauen nicht auf eine einzige, richtige und für alle gültige Lösung. Weit erfolgsversprechender sind zahllose individuelle Gestaltungsideen, die sich in Netzwerken austauschen und weiterentwickeln. Wie Mercedes Buz überzeugend darstellt, tritt im Zeitalter der Digitalisierung der Aspekt der Pluralität in den Vordergrund. Dies, weil es erstens nicht länger eine autoritative Stimme gibt, die eine Information zu einem Fakt erklärt. Zweitens ist es heute möglich, digitale Fakten ohne weiteres mit anderen Fakten zu verbinden und auf unterschiedlichste Weisen darzustellen. Und drittens schwärmen Informationen im wahrsten Sinne des Wortes aus und überziehen unsere Welt wo wir gehen und stehen. Zur Vielfalt gehört der Verzicht auf den grossen Plan. Da in einer offenen Gesellschaft übergeordnete Ziele fehlen und das gesamte Wissen niemals zentral vorhanden ist, ist jede Planwirtschaft zum Scheitern verurteilt. Als Jeff Bezos, Gründer und Chef von Amazon, die «Washington Post» kaufte, erklärte er, dass er selbst nicht wisse, wohin die Reise geht: «Es gibt keine Landkarte, und es wird nicht einfach, einen Weg aufzuzeigen. Wir müssen erfinderisch sein, was bedeutet, wir müssen experimentieren.»

Dezentralisierung und Vielfalt tragen den Keim der Veränderung in sich. Politische Systeme dagegen streben nach maximaler Stabilität. Auf die Herausforderungen der industriellen Revolution reagierte die Politik mit Massnahmen der Regulierung und der Kontrolle. Mit dem Wesen der digitalen Revolution hat dies nichts zu tun. Wissensgetriebene Veränderungsprozesse basieren auf Entdeckung, schöpferischem Arbeiten und dem Wettbewerb der Ideen. Ihr Wesen ist die Flexibilität. Der Versuch, öffentlichen und privaten Besitz durch staatliche Garantien zu sichern, scheitert an den Möglichkeiten einer globalisierten und digitalisierten Wirtschaft. Unternehmen wie Nokia, BlackBerry oder Yahoo, die noch vor wenigen Jahren ihren Markt beherrschten, verschwanden in kürzester Zeit in der relativen Bedeutungslosigkeit. Ein Schicksal, das auch WhatsApp oder Apple treffen kann. Sicherheiten gibt es keine mehr. Die Veränderungsbereitschaft wird damit zu einer zentralen Kompetenz jeder Organisation. Dazu gehört die Fähigkeit, Fehler als korrigierbares Nebenprodukt der Veränderung zu akzeptieren und aus Fehlern

zu lernen. Nur wer bereit ist, Risiken einzugehen, ist zukunftstauglich. Mit der Risikobereitschaft untrennbar verbunden ist die Gefahr des Scheiterns. Schumpeter spricht von der schöpferischen Kraft der Zerstörung. Eine erfolgreiche Politik versucht nicht, Veränderungen zu verhindern. Vielmehr fördert sie den Wettbewerb der Ideen und Produkte.

## Wir haben es selbst in der Hand

Dezentralisierung, Vielfalt und Veränderung sind Werte, denen in der Schweiz einen besonderen Stellenwert zukommt. Unser politisches System ist seit jeher auf die Beschränkung von Macht ausgerichtet. Der Föderalismus ist ein wesentliches Element unserer politischen Institutionen. Mit unseren vier Landessprachen und dem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund der einzelnen Regionen haben wir gelernt, Minderheiten zu respektieren und die Vielfalt als Chance zu verstehen. Die bescheidene Grösse unseres Landes und damit der fehlende Binnenmarkt zwangen unsere Unternehmen seit jeher, sich auf Absatzmärkte ausserhalb der eigenen Grenzen auszurichten. Die engen Verbindungen mit dem Ausland widerspiegeln sich auch in der Einwanderung in die Schweiz. Von 1850 bis zum Beginn des ersten Weltkriegs wuchs der Anteil an ausländischen Arbeitskräften von 3% auf über 15%. Zahlreiche dieser Zuwanderer spielten eine wichtige Rolle als Industriepioniere. Während sich in den meisten europäischen Staaten nach der Gründerkrise autoritär-konservative Kräfte durchsetzten, hielt die Schweiz am liberalen Aufbruch fest und stärkte die Volksrechte durch die Einführung der direkten Demokratie. Initiative und Referendum sind mit dafür verantwortlich, dass in der Schweiz gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig vom politischen System aufgenommen werden. Dies alles zusammen hat uns nicht nur vor den grossen Katastrophen des 20. Jahrhunderts bewahrt, sondern erklärt bis heute den Sonderfall Schweiz. Wir besitzen alle Voraussetzungen, um in einer globalen Informationsgesellschaft erfolgreich zu sein.

Diese positive Botschaft wird durch die aktuelle Tagespolitik relativiert. Statt unseren dezentralen Strukturen Sorge zu tragen, delegieren wir laufend neue Kompetenzen an die nationale Politik und die Bundesverwaltung. Wie das Beispiel der



Raumentwicklung zeigt, verlieren die Direktbetroffenen zunehmend ihre Gestaltungshoheit über den eigenen Lebensraum. An Bedeutung gewinnen aber auch die vormundschaftlichen Ambitionen der Politik. In allen Lebensbereichen werden wir mit staatlich definierten Erwartungen konfrontiert, was richtiges und was falsches Verhalten ist. Gesellschaftliche Veränderungen werden nicht mehr als Sache der Zivilgesellschaft verstanden. Vielmehr sieht es die Politik als ihre Aufgabe an, uns zu erklären, wie wir unsere Unternehmen, die Beziehung zu unseren Mitarbeitenden oder die Förderung unser Mitarbeiterinnen zu organisieren haben. Der behördliche Gestaltungswille im Bereich privater Beziehungen steht in einem krassen Gegensatz zur eigenen Reformfähigkeit. Strukturelle Defizite werden nicht mit strukturellen Reformen, sondern mit Steuererhöhungen und dem Ausbau der Umverteilung zu Lasten kommender Generationen korrigiert. Digitalisierung und Virtualisierung haben die Organisation und die Prozesse in den meisten Unternehmen radikal auf den Kopf gestellt. Ganz anders die Politik. Hier ist bereits die Fusion von zwei Gemeinden eine kleine Revolution. Und selbstverständlich gilt auch in diesem Zusammenhang der Grundsatz der Besitzstandwahrung. Wir versuchen, den Bär zu waschen, ohne das Fell nass zu machen.

Das Schweizer Erfolgsmodell ist aber nicht nur von innen, sondern auch von aussen her unter Druck. Das gegen Ende des 19. Jahrhunderts entwickelte Konzept souveräner Nationalstaaten verliert in einer globalisierten Gesellschaft an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für die von Beat Kappeler beschriebene asymmetrische Souveränität. Wir müssen uns von eigenständig erlassenen Bestimmungen verabschieden, die gezielt die Interessen anderer, ebenfalls souveräner Staaten verletzen. Die schweizerische Version des Bankkundengeheimnisses, Steuerprivilegien für Domizilgesellschaften oder die gezielte Sonderbehandlung von reichen Ausländern aber auch protektionistische Eingriffe in den Arbeitsmarkt, beim Import von Produkten oder der Schutz der nationalen Landwirtschaft, dies alles hat in einer offenen und globalisierten Gesellschaft eine sich laufend beschleunigende Halbwertszeit. Das Réduit ist Geschichte. Unangetastet bleibt aber unsere innere Souveränität, die Freiheit der Gestaltung unseres eigenen Lebensraums und unserer eigenen Institutionen. Keine ausländische Grossmacht zwingt uns, auf den Niedergang des grenzüberschreitenden Bankkundengeheimnisses mit innerstaatlichen Eingriffen in die finanzielle Privatsphäre der einzelnen Bürger zu reagieren. Und

niemand verlangt von uns, dass wir die desaströsen europäischen Regulierungen im Bereich der Arbeitsmarktpolitik auf unsere eigenen Arbeitsverhältnisse übertragen. Im Innenverhältnis sind wir souverän. Wir haben es in der Hand, unsere Institutionen und unseren politischen Werkzeugkasten in Richtung einer dezentralisierten, vielfältigen und veränderungsbereiten Gesellschaft zu entwickeln.

## Das Kreisel-Prinzip

Politik und Verwaltung versuchen nach wie vor, ihre Sicherheitsversprechen über staatliche Regulierungen und Kontrollen zu erfüllen. Dies ganz im Sinne des Interventionsstaates des 19. und 20. Jahrhunderts. Gesellschaft und Wirtschaft dagegen bewegen sich im Schnellzugtempo in Richtung dezentralisierter, vielfältiger und auf Veränderung ausgerichteter Strukturen. Wir leben in einer Welt der zwei Geschwindigkeiten. Diese Asymmetrie erklärt die zunehmende Distanz zwischen Gesellschaft und Politik. Politisch aktiv bleiben unter den aktuellen Voraussetzungen in erster Linie diejenigen gesellschaftlichen Gruppierungen, die sich von ihrem öffentlichen Engagement direkte finanzielle Vorteile erhoffen. Auf Distanz zur Politik dagegen gehen Menschen, die sich der digitalen Revolution nicht nur stellen, sondern diese als Chance und Bereicherung erleben. Dies gilt für global denkende grosse und kleine Unternehmen genauso wie für junge Erwachsene, die mit digitalen Technologien wie Computern, dem Internet, Mobiltelefonen und MP3-Playern aufgewachsen sind. Die politische Absenz von Unternehmern und die schwache Stimmbeteiligung der jungen Generation sind nicht Ausdruck von Desinteresse gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen. Vielmehr widerspiegeln diese Phänomene den Relevanzverlust der politischen Diskussion für die Bewältigung der wirklich wichtigen Fragen und die Abneigung gegenüber politischen Entscheidungsprozessen, die in ihrer Trägheit nichts mit den Realitäten des 21. Jahrhunderts zu tun haben.

Von Jack Welch, dem ehemaligen CEO von General Electric, stammt die Erkenntnis, dass sich ein System in ernsthaften Schwierigkeiten befindet, wenn die Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb des Systems niedriger ist als ausserhalb. Dies gilt auch für die Politik. Es wird uns nicht gelingen, die Herausforderungen

des 21. Jahrhunderts mit den politischen Strukturen des 19. Jahrhunderts und den Methoden des 20. Jahrhunderts zu bewältigen. Mit der nationalstaatlichen Interventionspolitik reagierte man auf die gesellschaftlichen und sozialen Herausforderungen der industriellen Revolution. Heute sind neue politische Visionen gefragt. Ein Handy können wir nicht mit dem Schraubenschlüssel reparieren. Genauso wenig wird es uns gelingen, mit dem politischen Werkzeugkasten des ausgehenden 19. Jahrhunderts die Herausforderungen der digitalen Revolution zu bewältigen. Eine erfolgreiche Politik arbeitet nicht gegen, sondern im Gleichschritt mit den gesellschaftlichen Veränderungen. Dezentralisierung, Vielfalt und Veränderung als die Paradigmen der digitalen Revolution müssen zu den bestimmenden Faktoren der Politik im 21. Jahrhundert werden. Wir brauchen mehr Vielfalt und weniger Politik. Es geht nicht mehr darum, gesellschaftliche Herausforderungen mit perfekten Plänen, detaillierten Regulierungen und strengen Kontrollen zu bewältigen. Die digitalisierte Öffentlichkeit organisiert sich weder in traditionellen staatlichen Strukturen noch entlang von Landesgrenzen, die durch die Geschichte gezogen wurden. Im Internet können sich Menschen versammeln, ohne dafür an einem physischen Ort zusammenzukommen. Die Wachstumsmotoren sind nicht mehr einzelne Volkswirtschaften, sondern Metropolitanregionen, Cluster von innovativen Unternehmen und weltumspannende soziale Netzwerke. Das Modell des 21. Jahrhunderts ist nicht die Verkehrsampel, die von Spezialisten programmiert wird, in fixen Zeitabständen von Grün auf Rot umschaltet und definiert, wer sich wann bewegen darf. Die Zukunft gehört dem Kreislauf. Die Allgemeinheit baut die Strassen und legt die Spielregeln fest. Der Entscheid jedoch, wer wann, wie schnell losfährt und wer stoppt, liegt in der Verantwortung jedes Einzelnen. In der Summe sind zahllose Einzelentscheidungen jeder zentralen Steuerung überlegen. Eine Erfahrung, die unsere digitalen Netzwerke prägt, die Welt verändert hat und uns mit Zuversicht in die Zukunft blicken lässt. Vorausgesetzt, wir nutzen die mit diesen Veränderungen verbunden Chancen. ■

# Literaturverzeichnis

**Baldwin Richard E.**

Globalisierung neu betrachtet; NZZ,  
17. April 2013

**Bergier Jean-François**

Die Wirtschaftsgeschichte der Schweiz;  
Benziger Verlag Zürich, Köln 1983

**Biermann Harald**

Tiger des Nationalismus; Spiegel Geschichte  
3/2007

**Bunz Mercedes**

Die stille Revolution; Suhrkamp Verlag Berlin,  
2012

**Dietz Walter**

Eisenbahnen in der Ostschweiz; Appenzeller  
Verlag, Herisau 2008

**Dobelli Rolf trifft John Gray, Tomáš  
Sedláček und Nassim Nicholas Taleb**

Im philosophischen Basislager; Schweizer  
Monat 1008, Juli/August 2013

**Eisenring Christoph**

Extreme Armut stark rückläufig; in: NZZ,  
7. März 2012

**Ferguson Niall**

Der Westen und der Rest der Welt;  
Ullstein Buchverlag GmbH; 2. Auflage 2011

**Fisch Jörg**

Europa zwischen Wachstum und Gleichheit  
1850-1914; Verlag Eugen Ulmer GmbH & Co.,  
Stuttgart 2002

**Fueter Eduard**

Die Schweiz seit 1848; Orell Füssli, Zürich 1928

**Grabas Margrit**

Die Gründerkrise von 1873/1879 als  
historische Lernkapazität zur Bewältigung der  
aktuellen Finanz- und Weltmarktrezession;  
[http://www.solonline.de/2009/06/21/  
der-zusammenhang-von-krise-und-wandel/](http://www.solonline.de/2009/06/21/der-zusammenhang-von-krise-und-wandel/)

**Gruber Jürg**

Die Rolle der Wirtschaftsverbände in der  
Korporatismus-Debatte der Zwischenkriegs-  
zeit; IHK-Schriftenreihe Nr. 22; IHK St.Gallen-  
Appenzell, St.Gallen 2001

**Hauser Benedikt**

Wirtschaftsverbände im frühen schweizeri-  
schen Bundesstaat (1848 – 74); Basler Beiträge  
zur Geschichtswissenschaft, Basel, Frankfurt  
am Main: Helbing und Lichtenhahn 1985

**Heer Anton**

Rorschach-St.Gallen-Winterthur; 146. Neu-  
jahrsblatt; Herausgegeben vom Historischen  
Verein des Kantons St.Gallen 2006

**Henkel Christiane Hanna**

Chance für die «Washington Post»; NZZ,  
7. August 2013

**James Harold**

Wiederholt sich die Geschichte?; Notenstein  
Gespräch, August 2013

**Kappeler Beat**

Die Schweiz muss sich von ihrer asymmetri-  
schen Souveränität lösen; NZZ am Sonntag,  
30. Juni 2013

**Lobe Adrian**

WhatsApp fordert die Telekomriesen heraus;  
NZZ am Sonntag, 29. September 2013

**Müller Felix E.**

Mächtige verlieren ihre Macht; NZZ am  
Sonntag, 3. Februar 2013

**Osterhammel Jürgen**

Die Verwandlung der Welt; C.H. Beck,  
München, Sonderausgabe 2011

**Peters Silke**

Die Gründerkrise von 1973 und ihre Aus-  
wirkungen; Studienarbeit; Grin Verlag 2007

**Plumpe Werner**

Lehren aus dem Gründerkrach; Spiegel  
Geschichte 4/2009

**Pommer Benjamin**

Der Gründerkrach 1873; Studienarbeit;  
Grin Verlag 2008

**Rosenberg Hans**

Grosse Depression und Bismarckzeit;  
Ullstein Buch Nr. 3239; Frankfurt/M, Berlin,  
Wien 1967

**Tomáš Sedláček, im Gespräch mit  
Rittmeyer Florian und Wiederstein Michael**

Von Adam & Eva zu Fannie & Freddie; in:  
Schweizer Monat, Nr. 999, September 2012

**Scheu René trifft John Gray**

Der Skeptiker; Schweizer Monat 1006,  
Mai 2013

**Stampfli Arnold B.**

Wie die Bahn in die Ostschweiz kam;  
Herausgeber acrevis Bank AG, St.Gallen 2012

**Steinberg Jonathan**

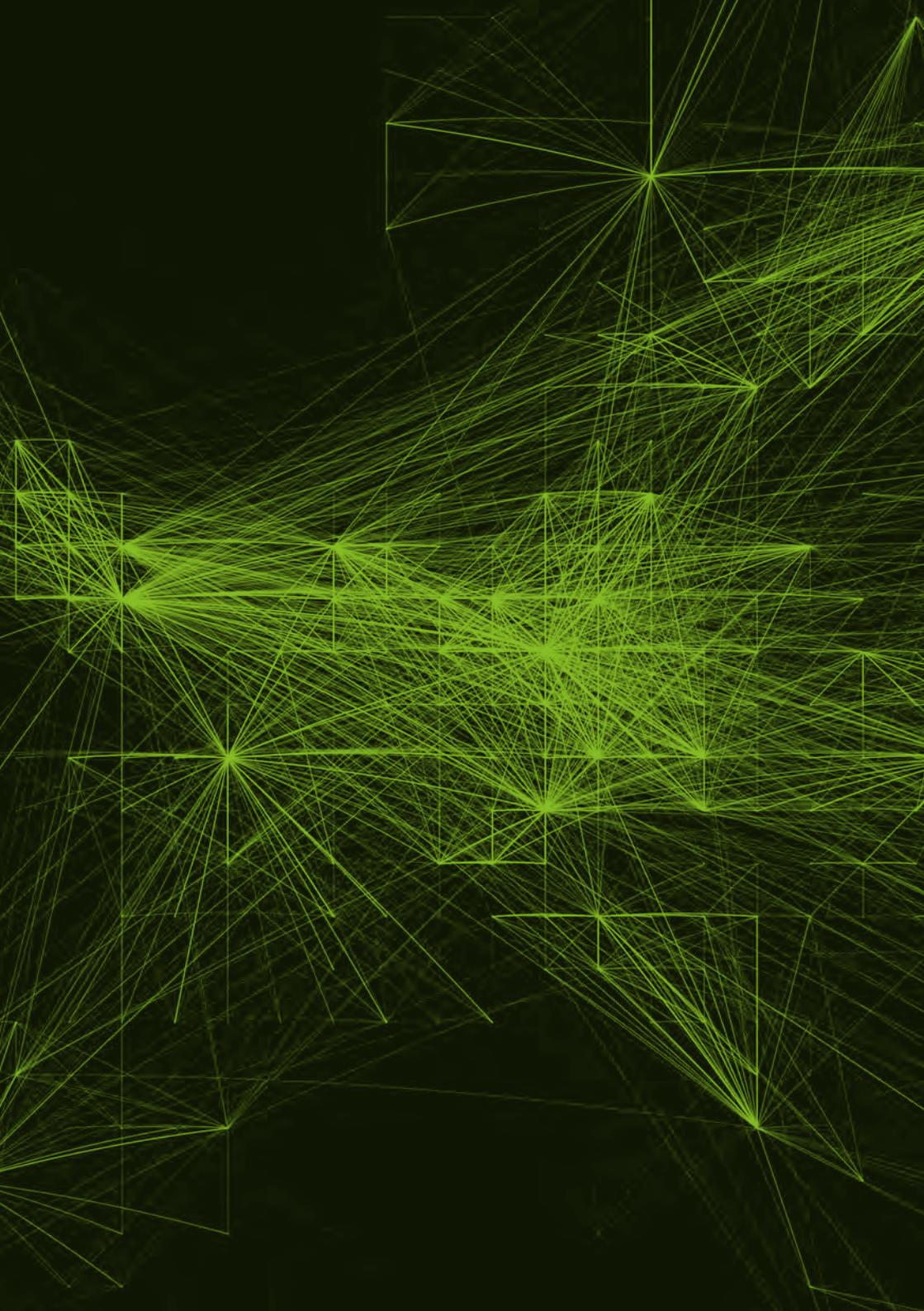
Bismarck; Ullstein Buchverlag GmbH,  
Berlin 2012

**Weigelt Kurt**

Das Ende der Verhandlungsdemokratie;  
IHK-Schriftenreihe Nr. 29; IHK St.Gallen-  
Appenzell, Juni 2008

**Weigelt Kurt**

Freiheit schafft Wohlstand; IHK-Referat Nr. 2;  
IHK St.Gallen-Appenzell; März 2013



# Über den Autor

## Dr. Kurt Weigelt

Kurt Weigelt, geboren 1955, studierte an den Universitäten Zürich und Bern Rechtswissenschaften. Anschliessend doktorierte er bei Prof. Dr. P. Saladin zu den Möglichkeiten einer staatlichen Parteienfinanzierung unter vergleichender Berücksichtigung der Gesetzgebung in Frankreich, der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika. Studienaufenthalte in Paris und Los Angeles. Im Anschluss an seine Ausbildung kaufte er gemeinsam mit seiner Gattin ein Unternehmen im Bereich des Einzel- und Versandhandels. Die Bürowelt Schiff AG wird heute von Regula Weigelt-Knecht alleinverantwortlich geführt. Seit 2007 ist Kurt Weigelt Direktor der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell. Er ist Vater von vier Kindern und wohnt in St.Gallen.





**IHK**  
Industrie- und  
Handelskammer

St.Gallen  
Appenzell

Gallusstrasse 16  
Postfach  
9001 St.Gallen

T 071 224 10 10  
F 071 224 10 60  
[www.ihk.ch](http://www.ihk.ch)