

# BESSER SEIN ALS ANDERE

Hannes Germann

**Qualitatives Wachstum mit einer klaren Offensivstrategie vorantreiben: So oder ähnlich muss die Losung für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Schweiz und unseres Kantons lauten. Dafür ist eine Bündelung der konstruktiven Kräfte notwendig.**

*«Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.»*

Albert Einstein,  
Physiker und Nobelpreisträger

Wie die Schweiz respektive die Eidgenossenschaft stand auch der Kanton Schaffhausen nicht erst einmal in seiner Geschichte vor einer schwierigen Situation. Wir erinnern uns: Bis Mitte der Neunzigerjahre gingen Tausende von Arbeitsplätzen vor allem in der Industrie verloren. Im Rahmen des breit angelegten Wers-Projektes (Wirtschaftsentwicklung Region Schaffhausen) setzten sich massgebliche Kräfte aus Industrie, Gewerbe und Politik an einen Tisch. Mit Erfolg. Dank Vorwärtsstrategie der Regierung, forcierter Wirtschaftsförderung und einer offensiven Ansiedlungspolitik unter Einbezug von Stadt und Gemeinden konnte die Trendwende mit vereinten Kräften herbeigeführt werden. Der von Leuten wie dem visionären Regierungsrat Erhard Meister verbreitete Optimismus setzte neue Kräfte frei, liess die Lethargie verschwinden. Der Turnaround begann im Kopf; und er gelang dank der Bündelung aller konstruktiven Kräfte.

Und wo stehen wir heute? Drohende Finanzierungslücken, Sparprogramme, Verunsicherung bei den Holding-Privilegierten: Was ist nur los? Die Strategie des Kantons hat nicht versagt. Nur werden wir langsam, aber sicher vom eigenen Erfolg eingeholt. Auf kantonaler Ebene wie auch auf nationaler. Die Schweiz ist punkto Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und Wohlstand in einer beneidenswerten Situation. Der Kanton Schaffhausen ist in die Phalanx der finanzstarken Kantone avanciert. Erfolg ruft Neider auf den Plan, die uns ans Eingemachte gehen wollen. Erfolg kann aber auch müde und selbstzufrieden machen. Ersteres verunsichert, Letzteres wirkt lähmend. Die Kombination von beidem ist gefährlich.

Die Neider sind vor allem im Ausland, und hier vorab in der benachbarten EU, zu finden, wo sich die Folgen von politischer Planwirtschaft, Bürokratie und Schuldenwirtschaft weder durch politische Durchhalteparolen wegreden noch durch die Zentralbanken mit immer neuem Geld wegpressen lassen. Die Angriffe auf unsere Banken und den Finanzplatz sind unangenehm, aber nicht existenziell für unser Land. Langfristig gefährlicher sind indes die generellen Attacken auf unseren Wirtschaftsstandort, namentlich auf den Steuerstandort. Hier geht es nicht nur um Steuermilliarden und Arbeitsplätze. Letztlich geht es darum, ob es unserem Land gelingt, eine einmalige Plattform im Herzen Europas zu bleiben, von der aus ein Unternehmen nicht nur den EU-Binnenmarkt, sondern auch den gesamten Weltmarkt abdecken kann. In diesem Sinne ist es wichtig, die Erfolgsfaktoren der Gegenwart zu kennen. Die Kunst besteht darin, für die Zukunft die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Darum sollte sich die Politik vermehrt mit der Zukunft befassen, wie es Albert Einstein im erwähnten Zitat anmahnt. Denn es werden langfristige Erfolgsfaktoren sein, die über das künftige Wohlergehen der jüngeren Generationen entscheiden. Allzu viel kostbare Zeit wird gegenwärtig mit Vergangenheitsbewältigung, Parteiengeplänkel oder sonstigen Sololäufen von Selbstdarstellern vergeudet. Bewegt man sich zu sehr im Dickicht, kommt man rasch einmal vom Kurs ab, sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Ist man im Unternehmen zu stark im (erfolgreichen) Tagesgeschäft verhaftet, kommen strategische Überlegungen und Weichenstellungen zu kurz. So sind immer wieder einst erfolgreiche Unternehmen plötzlich von der Bildfläche verschwunden oder in der Bedeutungslosigkeit versunken.

Die Strategie der Schweiz war im letzten Jahrhundert getragen vom breiten gesellschaftlichen Konsens, die Schweiz als Wirtschaftsnation und selbständige Willensnation zu stärken. Damit liess sich nicht nur der private Wohlstand vieler Einzelner substanziell vermehren, sondern auch der Wohlfahrtsstaat finanzieren. Gerade mit den Errungenschaften der sozialen Wohlfahrt konnte immer wieder auch die gemässigte politische Linke an Bord gehalten werden. Der nationale Konsens ist ein Erfolgsschlüssel. Nach der Aufsplitterung

der politischen Zentrumsparteien sind die Mehrheitsverhältnisse in Bern fragil geworden. Die Weichenstellungen für die Zukunft sind allzu oft von Zufallsmehrheiten oder temporären Stimmungslagen abhängig (Energiepolitik 2050, Raumplanungsfragen, Steuerstrategie usw.).

Jeweils das, was sich medial gerade gut «verkaufen» oder «ausschlachten» lässt, beherrscht die politische Agenda. Also heute dies, morgen das, übermorgen weiss Gott was. Das verleiht der Politik eine gefährliche Beliebigkeit. Politische Beliebigkeit ist in einer Zeit, in der die Schweiz unter erheblichem Druck von aussen steht, besonders verhängnisvoll. Das macht uns verwundbar. Umso dringender brauchen wir eine glaubwürdige, von einer breiten politischen Mehrheit getragene Strategie.

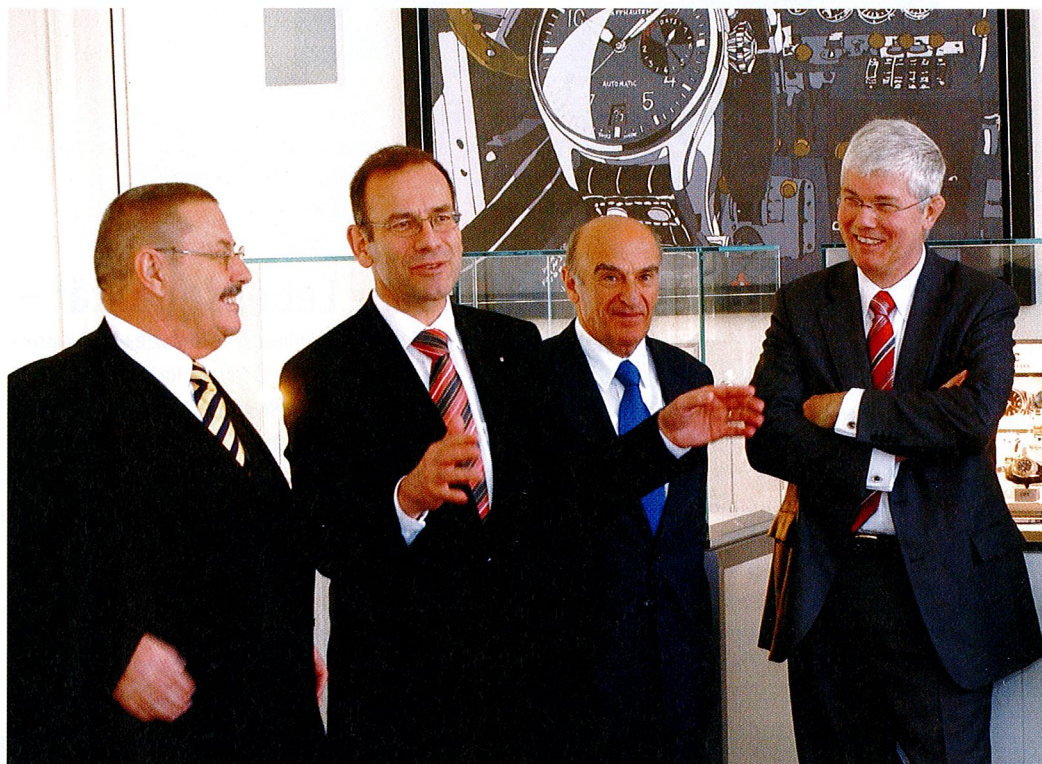
## ERFOLGSFAKTOREN SORGE TRAGEN

Bei diesen Gedankenspielen fragt man sich, ob der strategisch denkende Einstein (und einstige Mitarbeiter des Eidgenössischen Patentamtes) auch ein erfolgreicher Politiker gewesen wäre? Nun, die dem Forscher in die Wiege gelegte Experimentierfreude und die konsequente und mitunter bedingungslose Fokussierung auf ein einziges Objekt sind nicht jedermanns Sache. Immerhin aber führen sie nicht selten zum Erfolg, wie uns die Erfahrung aus dem Sport lehrt. Unsere politisch gewollte, systematische Jugendförderung im Breitensport erhöht die Erfolgsaussichten im Spitzensport. In Wissenschaft und Wirtschaft steigert eine systematische, auf Langfristigkeit ausgerichtete Forschung die Erfolgsaussichten unserer Hightechunternehmen. Die Pharmabranche als Paradepony, mit Unternehmen wie Roche, Novartis, Actelion oder auch der in Schaffhausen ansässigen Cilag AG (Johnson & Johnson), ist der beste Beweis dafür.

Darum müssen wir den langfristigen Erfolgsfaktoren unseres Landes besonders Sorge tragen. Das nach wie vor freiheitliche Wirtschaftsrecht, der flexible Arbeitsmarkt, der vorbildliche soziale Frieden zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, die garantierte Freiheit von Forschung und Lehre, das hohe Bildungsniveau, unser duales Berufsbildungssystem, flexible Verwaltungen, die hohe Verlässlichkeit von Staat und Gerichten: Das alles sind Erfolgsfaktoren, dank denen die Schweiz im Ranking der weltweit wettbewerbsfähigs-



Die IWC als globales Aushängeschild von Schaffhauser und Schweizer Qualität. Hier anlässlich eines Besuchs der Wirtschaftskommission des Ständerates 2007, von links: Hannes Pantli (IWC), Hannes Germann (Präsident WAK), Bundesrat Hans-Rudolf Merz und Finma-Präsident Eugen Haltiner. Bild: zvg



ten Wirtschaftsstandorte zuoberst auf dem Podest steht.

Bei alldem stellt sich die Frage, was die Politik in Anbetracht der global agierenden Wirtschaft denn überhaupt noch ausrichten kann. Sind wir in der Lage, mit nationalen Gesetzen den globalen Wettbewerb in geordnete Bahnen zu leiten respektive die Wettbewerber innerhalb gewisser Leitplanken zu halten? Am dramatischsten wirkt sich die Globalisierung, wie wir 2008 schmerzlich erfahren mussten, auf dem Finanzmarkt aus. Kein Wunder: Hier sind innert Sekundenbruchteilen gigantische Transaktionen von einem Ende der Welt ans andere möglich. Die in den USA geplatze Immobilienblase löste denn auch im Nu eine weltweite Bankenkrise aus, die EU-Schuldenwirtschaft verschärfte die Situation zusätzlich, erfasste die Realwirtschaft. Immerhin zeigte sich die Politik in der Lage, das Schlimmste abzuwenden. Zu welchem Preis, wird sich dereinst weisen.

Die Globalisierung hat dort, wo sie grenzenlos und vor allem verantwortungslos erfolgt, versagt. Kein Wunder, befinden sich die WTO-Verhandlungen seit einem guten Jahrzehnt in der Sackgasse. Dafür erlebt der Bilateralismus eine Art Renaissance. Die Schweiz hat das längst erkannt. Wir haben in den letzten zehn Jahren Dutzende von bilateralen Verträgen (Bilaterale I und II mit der EU, Freihandelsabkommen, Doppelbesteuerungsabkommen) erfolgreich unter Dach und Fach gebracht. Beim Freihandelsabkommen mit China sind wir der EU und anderen Wirtschaftsmächten sogar einen Schritt voraus. So ist es richtig: offensiv handeln – und nicht auf die anderen warten!

Die Schweiz als klassische Exportnation und ihre Wirtschaft denken und handeln seit jeher global. Das ist das Erfolgsrezept unseres wissensbasierten Kleinstaates schlechthin. Auch wenn das längst nicht alle Volksvertreter in Bern wahrhaben wollen: Es ist und bleibt eine



Tatsache, nach der wir uns zu richten haben. Dort, wo der Bilateralismus an seine Grenzen stösst, müssen die (untereinander vergleichbaren) Staaten versuchen, für alle Länder gleiche oder ähnliche Spielregeln zu etablieren. Ein Beispiel dafür sind die Bemühungen im

Erfolgsgeschichte Schaffhauser Industrie: Georg Fischer hat sich nach schwierigen Jahren durch Innovation und dank geschickter Führung in den letzten Jahrzehnten als erfolgreicher Weltkonzern behauptet. Bild: GF