

Das Ende der Gewissheiten oder Die neue Unübersichtlichkeit

Bad Ragaz, 26. November 2022

Meine Damen und Herren,

alle Jahre wieder, bin ich versucht, zu sagen. Doch für die Zukunft stimmt das nicht. Dies ist mein letzter Auftritt in Bad Ragaz, so gern ich diese Aufgabe wahrgenommen habe. Es ist das neunte Mal, dass ich mit Ihnen wirtschafts- und staatspolitische Reflexionen teile. Ich glaube nicht an die Magie der Zahlen und habe für diesen Entscheid weder das Jubiläumsseminar letztes Jahr noch den zehnten Auftritt nächstes Jahr gewählt. Rücktritte sind etwas Normales, Wandel und Erneuerung sind nötig. Die Titel meiner Vorträge reichten, um nur einige zu nennen, von «Das Leiden am Buddenbrooks-Syndrom» über «Zwischen Pragmatismus und Prinzipientreue» oder «Konservatives Land mit Zukunft» bis zu «Das Ende der Gewissheiten» heute.

A. Drängende Herausforderungen

Da ich zum letzten Mal vor Ihnen referiere, sehen Sie mir hoffentlich erneut nach, dass es ein wenig ein Wort zum Sonntag wird, dass ich nicht über politischen Kleinkram wie die in unserem System eher unwichtigen Bundesratswahlen, das unanständige Imponiergehabe der EU gegenüber der Schweiz bei Horizon, das Gezerre in der Ampelkoalition zu Berlin oder die Selbstzerfleischung der Republikanischen Partei in den USA nachdenke, sondern über grundsätzliche Herausforderungen und Strategien.

Ich lasse mich also auch nicht auf das Doomscrolling ein, den Sog schlechter Nachrichten, in den wir uns Tag für Tag hineinziehen lassen, die fast endlose Zahl der drängenden Herausforderungen:

- die Pandemie, deren Schockwellen erst langsam abebben und die uns noch lange beschäftigen wird
- der offene Krieg in der Ukraine, der uns vor Augen führt, dass in der internationalen Ordnung das Recht des Stärkeren gilt
- die Inflation, die nicht temporär ist und nicht in erster Linie der Energiekrise, sondern den Notenbanken geschuldet ist
- die unabwendbare Rezession, die uns heilsam erinnert, dass es in einer lebendigen Wirtschaft nicht immer aufwärts geht
- die Energieknappheit als Folge einer Energiepolitik, die Technologieverbote mit einseitigen Abhängigkeiten verband
- die Ungleichheit der Einkommen und Vermögen, die ein grosses Potential des Populismus und Klassenkampfes birgt
- Staatsverschuldungen ohne jede Disziplin, die in der EU zur Krise und zur Vergemeinschaftung der Schulden führen könnten
- Wachstum und Alterung der Bevölkerung, die in den meisten Zukunftsszenarien sträflich vernachlässigt werden
- eine weltweit liederlich finanzierte Altersvorsorge, die zu exorbitanten impliziten Staatsschulden führt
- die Perzeption staatskapitalistischer Autokratien als der Marktwirtschaft mindestens gleichwertige Wohlstandsmodelle
- die Flüchtlingsströme nicht nur aus der Ukraine, die die Staaten Europas politisch und gesellschaftlich zu destabilisieren drohen
- der Klimawandel, dessen Auswirkungen man nur erahnen kann und die deswegen zu apokalyptischen Ängsten führen

Bei einer solchen Aufzählung neigt selbst ein notorischer Optimist zur leicht depressiven Aussage, dass die Welt aus dem Lot ist. Dass sie im Chaos versinkt oder am Rande des Nervenzusammenbruchs ist, wie Stephan Lessenich titelt, scheint mir dagegen übertrieben. Aber in Ordnung ist sie nicht. Nur: war sie es jemals? Im geschichtsträchtigen

Jahr 1968 interviewte «Der Spiegel» den Philosophen Theodor W. Adorno. Der Journalist sagte: Vor zwei Wochen schien die Welt noch in Ordnung. Adorno antwortete: Mir nicht. Die Welt ist also wohl nie in Ordnung, aber das Durcheinander scheint derzeit besonders gross.

B. Pfeiler der Orientierung

Einstige vermeintliche Gewissheiten bieten keine Orientierung mehr. An ihre Stelle müssen relativ einfache Grundhaltungen treten. Es sind einige meiner Lehren aus der neuen Unübersichtlichkeit. Sie sind, obwohl philosophisch angehaucht, für Politik wie Unternehmen relevant. Ich rede über Demut, Gelassenheit, Fokussierung, Wahrhaftigkeit, Diversifikation und Bescheidenheit.

Ich plädiere also, erstens, für so etwas Altmodisches wie **Demut**. Den Glauben an die Machbarkeit der Dinge, die Anmassung, wir könnten die unglaublich komplexen Zusammenhänge der Welt, vor allem jene der Wirtschaft, so gut verstehen, dass wir Entwicklungen vorhersagen und allfällige Risiken kontrollieren können, halte ich für eine der grössten Fehlentwicklungen der letzten Jahrzehnte. Ich erinnere mich an ein vertrauliches Gespräch mit dem Verwaltungsratspräsidenten einer unserer Grossbanken vor der Finanzkrise. Er schwärmte mir von den Errungenschaften der Finanzmarkttheorie vor (die er vermutlich selbst nicht richtig verstand) und wie klein die Wahrscheinlichkeit von Crashes sei, man könne alles ganz genau berechnen. Man konnte es nicht. Einige Monate später war der Mann nicht mehr im Amt.

Die Welt ist voller Unvorhersehbarkeiten und Überraschungen. Die «schwarzen Schwäne» tauchen manchmal schnell hintereinander auf und halten sich an keine Wahrscheinlichkeitsrechnung. Wir überschätzen in Politik und Unternehmen immer wieder unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten, und daher glauben wir in bester Absicht, wir müssten handeln, um alles ins Lot zu bringen. Aber wir sollten uns bewusst sein, dass das oft nicht geht. Merton Miller,

Wirtschaftsnobelpreisträger 1990, meinte einmal, gute Wirtschaftspolitik sei kontraintuitiv, der Markt sei nicht wie die Quantenphysik, sondern stehe im Widerspruch zur gewöhnlichen Denkweise. Wenn er gefragt werde, was die Ursache der aktuellen Rezession sei, sage er: Der letzte Boom. Und wenn man dann frage, was die Ursache des Booms gewesen sei, sage er: die vorhergehende Rezession. Das ewige Auf und Ab sei zwangsläufig. Wir sollten der Einsicht, hier am Beispiel der Konjunkturpolitik beschrieben, mehr nachleben, dass unser Aktivismus in fast allen Belangen – man kann auch die Pandemie nennen - keine sehr gute Erfolgsbilanz aufweist. Nichts tun, jedenfalls weniger tun macht die Sache selten schlechter, oft eher besser. Und wir würden lernen, mit der Unordnung und der Ungewissheit zu leben. Und das müssen wir wohl ohnehin tun.

Besser leben würden wir auch, dies mein zweites Petitum, das sich vor allem an Politik und Gesellschaft richtet, mit mehr **Gelassenheit**. Sie ist mit der Demut verwandt. Wir lassen uns zu sehr von der Dramatisierung des Weltgeschehens leiten. Die Medien tragen daran einen nicht unwesentlichen Teil der Verantwortung, weniger, indem sie die Dramatisierung selbst betreiben, sondern indem sie sich von ihr anstecken lassen, die Aufgeregtheit übernehmen und bewirtschaften. Der Klimawandel, die Flüchtlingsströme und die Pandemiebekämpfung bieten dafür bestes Anschauungsmaterial. Wenn jemand sagt, es sei fünf vor Zwölf, antworte ich, zugegebenermassen etwas salopp, das sei es jeden Tag zweimal, und die Uhr höre um 12 Uhr nicht auf zu ticken. Das «Bild aus Bergamo» ist ein gutes Beispiel. Es wurde von allen Politikern benutzt, damit nur ja niemand am Ernst der Lage zweifeln möge. Man sieht auf dem Handyfoto nichts anderes als einen Militärkonvoi, der bei Nacht durch ein Wohngebiet fährt. Er transportiert Särge, aber das sieht man nicht. Und die Geschichte, die dazu erzählt wurde, war, vorsichtig gesagt, übertrieben. Die Zahl der Toten war nämlich nicht höher als früher bei manchen Grippewellen in Italien. Aber normalerweise wird in Italien nur die Hälfte der Verstorbenen

kremiert, für die andere Hälfte findet Erdbestattung statt. Und hier beschloss man wegen der Angst vor dem Virus die sofortige Kremation aller an Covid Verstorbenen. Dafür reichte die Kapazität des Krematoriums in Bergamo nicht, also mussten Leichen in umliegende Orte transportiert werden. Das Bild leitete in die Irre.

Klar ist, Warnungen vor nie dagewesenen Gefahren und vor dem Weltuntergang schärfen nicht den Geist, sondern vernebeln ihn, und sie beschädigen oft die Demokratie. Weil es ja angeblich darum geht, den Untergang der Menschheit zu verhindern, und zudem behauptet wird, der vorgeschlagene Weg sei alternativlos, ist aus Sicht der Klimaaktivisten und -extremisten alles erlaubt, spielen einige Kollateralschäden keine Rolle, nicht ein paar Tote da und dort, und schon gar nicht abstrakte ordnungspolitische Prinzipien. Man überfordert ohne Bedenken die Zentralbanken und verlangt von ihnen eine grüne Anlagepolitik, man kennt in der Finanzpolitik keine Grenzen, denn was sind schon einige Milliarden Verschuldung mehr, man vergisst alle rechtsstaatlichen Grundsätze, denn sie verzögern nur die Rettung. Und irgendetwas muss immer gerettet werden, Griechenland, der Euro, das Finanzsystem, die Armen, das Klima, die Energieversorgung oder «noch kurz die Welt», wie es im Lied des deutschen Songwriters Tim Bendzko ironisch heisst. Die in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft spürbare Hektik, dieses Getriebensein, stehen letztlich jedem konsistenten strategischen Denken entgegen.

Das bringt mich zum dritten Anliegen, nämlich der **Fokussierung**, der Konzentration auf das Wesentliche. Wir wollen alle zu viel und das gleichzeitig. Wir vergessen, dass alles Tun seine Opportunitätskosten hat. Viele Politiker meinen, in der Wirtschaftspolitik könne man mit einem wirtschaftspolitischen Instrument gleichzeitig mehrere Ziele erreichen. Der Niederländer Jan Tinbergen, der 1969 als Erster den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhielt, hat nachgewiesen, dass dies in der Regel entweder gar nicht oder nur unter Hinnahme hoher Wohlstandseinbussen gelingt. Trotzdem hält sich die Idee, man

müsse wie das tapfere Schneiderlein mit einem Instrument mehrere Fliegen auf einen Streich erledigen, etwa mit der Geldpolitik die Geldwertstabilität, die Glättung der Konjunktur und die Bremsung des Klimawandels. Noch schlimmer ist es in den Unternehmen. Ich ernte sicher Widerspruch, wenn ich sage, dass sich zu viele Unternehmen um alles Mögliche sehr engagiert kümmern, das dem politischen Mainstream und der veröffentlichten Meinung entspricht, nicht unbedingt der öffentlichen Meinung, dass sie aber dem Kerngeschäft und dem Kundennutzen nicht die gleiche Aufmerksamkeit zukommen lassen. Was liest man doch - ESG lässt grüssen - in Geschäftsberichten alles über Nachhaltigkeit und Klimaneutralität, Diversität und Inklusion, Gleichstellung und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – und relativ wenig über das eigentliche Geschäft.

Es besteht kein Zweifel, dass Umwelt, Soziales und Machtkontrolle wichtig sind. Der Kapitalismus, den ich mir wünsche, beinhaltet Nachhaltigkeit und Soziales. Diese Themen haben ihre Berechtigung, die einen mehr, die anderen weniger, und natürlich kenne ich das Argument, man komme den Ansprüchen der Belegschaft und der Kundschaft nach. Oft sind es aber eher Ansprüche relativ lärmiger Lobby-Gruppen und Zeitgeist-Segler. Ich bezweifle daher, dass man – vor allem in den kotierten Aktiengesellschaften – die Prioritäten richtig setzt. Zwar lauern überall Fettnäpfchen der politischen Unkorrektheit und shit storm-Drohungen der ziemlich unsozialen «social media», aber um sich in der Unordnung zurechtzufinden, sollte man sich weniger verzetteln und als Unternehmen das tun, was die zentrale Aufgabe ist, nämlich langfristig Werte schöpfen und produktive Arbeitsplätze schaffen. Und man sollte sauber rechnen. Es gibt in Unternehmen und staatlichen Verwaltungen zu viele gut ausgebildete Leute, die sich auf modischen Nebenschauplätzen austoben dürfen und Kosten verursachen, ohne grossen Nutzen zu stiften.

Ich betone das nicht nur wegen der Verzettelung der Kräfte, sondern weil mir scheint, dass die Bedeutung und Gefährlichkeit der Woke-

Bewegung unterschätzt wird. Wir brauchen daher, viertens, mehr **Wahrhaftigkeit**, mehr klare Kante von Seiten der Politik und der Unternehmen gegen einen scheinheiligen Moralismus. In Deutschland ist fast die Hälfte der Bevölkerung der Meinung, man könne seine politische Meinung nicht mehr wirklich frei äussern. Hier lauert eine der grössten Gefahren nicht nur für die Freiheit, sondern für das friedliche Zusammenleben und den Wohlstand. Die Gefahr kommt von verschiedensten Seiten, aber irgendwie steckt dahinter immer eine vor allem moralische Arroganz, verbunden mit einem jakobinischen Aktivismus. Jene, die meinen, es gebe jeweils nur ein richtiges moralisches Verhalten und sie wüssten, was richtig ist, bedrohen das Zusammenleben in der Demokratie. Das zeigt sich an der Cancel Culture, dem Bestreben, Personen, denen man diskriminierende, rassistische, faschistische, islamophobe, sexistische, homophobe Aussagen vorwirft, mundtot zu machen, indem man die Arbeitgeber auffordert, sie zu entlassen oder den Medien, die ihnen eine Plattform bieten, droht, keine Werbung zu schalten. Das ist das Ende der freien Debatte und der Wissenschaftsfreiheit. Sie erinnern sich sicher, dass man es in Berlin nicht zuliess, dass eine Doktorandin an der Humboldt-Universität einen Vortrag hielt, in dem sie sagte, es gebe biologisch nur zwei Geschlechter. Es hiess, das sei transphob und solchen «angeblichen Tatsachen» dürfe eine Hochschule keine Bühne geben. Die Gefahr kommt aber auch von der pauschalen Verdammung aller Verschwörungstheoretiker, Aluhut-Träger und Querdenker. Die Kultur der Aufklärung verlangt, dass wir ihnen, selbst wenn es uns schwer fällt, mit Argumenten begegnen. Es gibt keine bessere Alternative, denn Ausgrenzung und Isolierung führen direkt in den Populismus. Die Gefahr kommt ebenso von Hassreden in den sozialen Medien, der hemmungslosen Verunglimpfung und Herabsetzung von Personen oder Gruppen. Sie schüchtern ein und schüren Hass. Die Gefahr kommt schliesslich auch von Fake News, der unverfrorenen Lüge und der Leugnung der Wahrheit, weil man die eigenen Luftschlösser für realer hält als die Wirklichkeit. Das kann die Gegenseite so sehr

verunsichern, dass sie sich lieber zurückhält und still ist, weil sie sich nicht blamieren will. Damit wird der respektvolle Dialog, die Basis jeder freien Gesellschaft, unterminiert.

Einen weiteren Grundsatz gesunden Menschenverstandes, den man mehr ins Zentrum rücken sollte, ist, fünftens, jener der **Diversifikation**. Man könnte auch von Wettbewerb sprechen. Zum Glück ist in Europa der Euro nicht die einzige Währung und wird die Macht der EZB dadurch sowie durch den globalen Wettbewerb der Währungen etwas herausgefordert. Was für Währungen gilt, gilt auch für politische Systeme. Wer im Wettbewerb ein Entdeckungsverfahren und ein Entmachtungsinstrument sieht, sollte auch für die Staaten nicht zu viel gleichmacherische Harmonisierung anstreben. Erst recht sollte man bei den Technologien Wettbewerb zulassen. Technologieverbote reduzieren die Auswahl und schaffen Abhängigkeiten.

Die Probleme der Lieferketten und der Energieversorgung haben auch vor allem damit zu tun, dass man die Diversifikation missachtet hat. «Don't put all your eggs in one basket», sagen die Briten ganz lebensnah. Diversifikation bringt weniger Abhängigkeit, und bedeutet Risikostreuung. Das wussten wir ja schon immer, nur zeigen sich diese Vorteile eher langfristig. Kurzfristig kostet die Diversifikation dagegen. Diese Kosten sind gewissermassen eine Versicherungsprämie. Das gilt für Staaten und für Unternehmen. Mindestens das dürfte nun auch dem letzten Kostenoptimierer klar geworden sein. Wir sollten uns aber keinesfalls von der herrschenden Unordnung dazu verleiten lassen, den Schalmeienklängen der Autarkie und des Isolationismus zu folgen. Weltoffenheit und Globalisierung bleiben sinnvoll und wichtig – nur müssen sie richtig praktiziert werden. Internationaler Handel in einer Welt, in der marktwirtschaftliche Demokratien auf staatskapitalistische – und aggressive – Autokratien treffen, ist nicht unmöglich, muss aber mit grosser Behutsamkeit angegangen werden.

Das führt über zu meinem sechsten und letzten Anliegen, dem **Masshalten** oder der Bescheidenheit. Dieses Petitum richtet sich zum

einen an die einzelnen Menschen, zumal die Verantwortungsträger in allen Bereichen der Gesellschaft. Die viel gescholtene Gier vieler Wirtschaftsführer war Gift für die Akzeptanz der liberalen, marktwirtschaftlichen Ordnung, sie hat unglaublich viel Vertrauen zerstört und wir werden noch lange daran nagen. Man sollte ja nicht meinen, man könne das nun durch Willfährigkeit gegenüber all den modischen Trends heilen. Diesen Eindruck habe ich manchmal.

Der Appell zum Masshalten richtet sich aber vor allem an den Staat, der sich längst von der Orientierung an Mass und Mitte verabschiedet hat. Da ist zum einen der staatliche Hang zum Ultrapaternalismus, zum Schutz der Menschen vor ihren eigenen Fehlern und zu einem Streben nach fast totaler Sicherheit. Das Leben ist nicht nur voller Risiken, es ist ein Risiko. Statt das zu akzeptieren, und den Umgang mit Risiken weitgehend der Eigenverantwortung zu überlassen, bewegen wir uns in Richtung Entmündigung und Infantilisierung der Menschen. Eine falsch verstandene Verhaltensökonomie hat daran leider ihren Anteil. Zum anderen ist da die Neigung der Politikerinnen und Politiker jeglicher Couleur, zu viel zu versprechen und mit dem Geld der Bürger grosszügig umzugehen. Peter Sloterdijk spricht vom „steuerpolitischen Plünderungs-Gen“. Die Politik müsste sich selbst und den Wählerinnen und Wählern immer wieder klar machen, dass es unzählige Wünsche und Bedürfnisse gibt und dass sie, im Gegensatz zur Wirtschaft, ein Nullsummenspiel ist. Was man für das eine Anliegen ausgibt, fehlt für das andere Anliegen. Wenn man die Steuern erhöht, können die Menschen weniger konsumieren und investieren. Und wenn man Schulden macht, müssen unsere Nachkommen sie tilgen und haben daher weniger für private oder staatliche Ausgaben zur Verfügung.

C. Das Ende der Fortschrittserzählung

Es ist, spätestens seit dem 24. Februar 2022, aber zum Teil schon früher, von einer Zeitenwende die Rede. Aus meiner Sicht bringt das zum Ausdruck, dass man bisher relativ unrealistisch unterwegs war

und den Traum von einer kooperierenden, alles in allem friedlichen Welt geträumt hat. Dieser Traum ist ausgeträumt. Für viele ist das ein Schock, weil sie sich bequem und selbstgewiss eingerichtet hatten, zu sehr geglaubt hatten, die Erfahrung der westlichen Industrieländer sei die Normalität. Diese Normalität existierte in anderen Teilen der Welt noch nie oder schon lange nicht mehr. Nun wird klar, dass die grosse gesellschaftliche Fortschrittserzählung auch bei uns nicht mehr ganz stimmt, viele Grundlagen brüchig sind und wir uns übermütig von den beschriebenen Fundamenten freier Gesellschaften entfernt haben.

Besonders schockiert hat mich, wie dünn und brüchig der Firnis der Zivilisation offenbar ist: eine unkritische Autoritätshörigkeit (selbst in der Schweiz), eine Bereitschaft zum Denunziantentum während der Lockdowns, ein aggressiver, schnell nach harter Bestrafung rufender Umgang der Vertreter unterschiedlicher Ansichten miteinander, die Leugnung von Wahlergebnissen verbunden mit Morddrohungen für die Gegenseite, die geradezu obszöne Geringschätzung des Rechtsstaates – von den Grausamkeiten des Krieges in Europa ganz zu schweigen. Das sind alles Formen der Verrohung, des zivilisatorischen Rückschritts. Mir kommt ob all dieser Tendenzen der Mut zur Freiheit nicht abhanden, auch nicht der Mut zu klaren Meinungen, auch nicht der Mut zur Auseinandersetzung mit Andersdenkenden, die mich und andere, die ähnlich denken, als Dinosaurier betrachten. (Immerhin lebten die Dinosaurier etwa 170 Mio. Jahre, der Homo Sapiens hat erst einige wenige Millionen Jahre auf dem Buckel.) Aber ich würde mir wünschen, dass mehr Führungskräfte in ihrer Eigenschaft als Staatsbürger oder Einwohnerinnen dieses Landes dem Zeitgeist mit mehr Skepsis begegneten und sich für die wirklich wichtigen Dinge engagierten.