

Klein sein lohnt sich

BRUNO S. FREY



«Nicht weniger als 70% der Fusionen haben sich als Fehlschlag oder gar Desaster erwiesen»

Manager wie auch Politiker verfallen oft in Grossmachtfantasien. Doch kleinere Einheiten – Staaten oder Unternehmen – sind in der Regel offener, flexibler und innovativer, schreibt Bruno S. Frey.

Die Vorstellung ist weit verbreitet, nur grosse Organisationen könnten erfolgreich sein und längerfristig überleben. Entsprechend bemühen sich Firmen, immer weiter zu wachsen und einen möglichst grossen Marktanteil zu erreichen. Zuletzt wollte Volkswagen (**VOW 152.4 5.83%**) der grösste Automobilhersteller der Welt werden. Das Ergebnis ist allerdings höchst unerfreulich. Manche Unternehmen suchen sich mit Fusionen zu vergrössern, weil sie glauben, nur dann auf dem Weltmarkt erfolgreich konkurrieren zu können. Sorgfältigen Untersuchungen zufolge haben sich allerdings nicht weniger als 70% der Fusionen als Fehlschlag oder gar Desaster erwiesen.

Zum Autor

Bruno S. Frey ist Ständiger Gastprofessor an der Universität Basel und Forschungsdirektor von CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts.

Auch bei Ländern wird immer wieder behauptet, kleine Staaten seien im Konzert der Nationen nicht überlebensfähig und müssten sich deshalb unbedingt zu grösseren Einheiten zusammenschliessen. Insbesondere soll die Europäische Union dazu dienen, ähnlich mächtig wie die Vereinigten Staaten, China oder Russland zu werden. Deshalb wird auch argumentiert, die Schweiz müsse sich der EU anschliessen, um überleben zu können.

Sind grosse Länder wirtschaftlich und politisch wirklich erfolgreicher als kleine? Wäre dies tatsächlich der Fall, müssten China und Indien mit über 1 Mrd. und Indonesien und Brasilien mit über 200 Mio. Einwohnern an der Spitze der Pro-Kopf-Einkommen stehen. Genau das Gegenteil trifft zu. In kleinen Ländern wie Luxemburg, Liechtenstein, Dänemark, Singapur oder der Schweiz geht es der Bevölkerung materiell wesentlich besser als in den erwähnten grossen Ländern. Das einzige bevölkerungsmässig grosse Land mit hohem Pro-Kopf-Einkommen sind die Vereinigten Staaten mit ihren 320 Mio. Einwohnern. Dieses Land ist jedoch eher eine Ausnahme, was durch seine Aufgliederung in fünfzig Einzelstaaten erklärbar ist, die sich in vielfacher Hinsicht

wirtschaftlich unterscheiden.

Weltmachtstatus ist teuer

Das Pro-Kopf-Einkommen ist jedoch ein unzureichender Massstab für die Lebensqualität der Einwohner. Aber auch die unterschiedlichen Messungen der subjektiven Wohlfahrt zeigen deutlich, dass es von Vorteil ist, in einem kleinen Land zu leben. Wird «Glück» mithilfe der selbst geäusserten, subjektiven Lebenszufriedenheit erfasst, stehen regelmässig kleine Länder an der Spitze. Dänemark und die Schweiz lösen sich als Spitzenreiter ab, und danach kommen ebenfalls kleine Länder wie Norwegen, Schweden, Finnland und Island. Als deutlich weniger glücklich bezeichnen sich hingegen die Einwohner in grossen europäischen Ländern wie Frankreich, Spanien, Italien oder Deutschland, aber auch auf anderen Kontinenten wie in den USA, in Russland oder China. Auch wenn diese Staaten geopolitisch tonangebend sind, sind sie unfähig, ihrer Bevölkerung eine hohe Wohlfahrt zu verschaffen. Dies ist nicht erstaunlich: Grosse Staaten engagieren sich in besonders vielen politischen Auseinandersetzungen und Kriegen und verschwenden gewaltige Ressourcen für die militärische Rüstung. Dieser Nachteil einer Weltmacht betrifft nicht zuletzt die Vereinigten Staaten, die die missglückten Interventionen in Vietnam, Irak und Afghanistan enorm teuer zu stehen kommen.

Warum sind kleine Einheiten wirtschaftlich und politisch erfolgreicher als grosse? Kleine Einheiten sind offener als grosse. Wie immer wieder berichtet wird, dürfte in Grossunternehmen mehr als die Hälfte der Energie der Beschäftigten auf die unterschiedlichsten Formen interner Machtkämpfe verschwendet werden. Zuweilen scheint es gar, dass die Produktion leistungsfähiger Güter und Dienstleistungen sekundär ist. Der Grund für dieses Verhalten ist offensichtlich. Die eigene Karriere der Beschäftigten hängt stark davon ab, sich innerhalb der Hierarchie gut zu platzieren und ein wirksames internes Netzwerk zu haben. Für kleinere Unternehmen ist die Situation anders. Sie müssen im Wettbewerb bestehen, was sowohl die Besitzer als auch das Management und die anderen Angestellten zwingt, eine gute Leistung zu erbringen. Weigern sie sich, wird dies sofort sichtbar, und die Beschäftigten müssen befürchten, dass ihre Firma von einem anderen Unternehmen übernommen wird oder gar bankrottgeht.

Das Gleiche gilt für Länder. Sie sind einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt, was die Einwohner zu besonderen Anstrengungen und Leistungen veranlasst. Kleine Länder sind fast ohne Ausnahme offener als grosse Staaten. Die Einwohner haben wesentlich mehr Kontakte zum Ausland. Dies entspricht der täglichen Erfahrung. Beinahe jeder Einwohner der Schweiz, der sich in einer wirtschaftlichen Führungsposition befindet, hat geraume Zeit beruflich im Ausland verbracht. Es ist keine Ausnahme, wenn ein Schweizer, eine Schweizerin zehn oder mehr Jahre irgendwo in der Welt gearbeitet hat und erst dann ins Heimatland zurückkehrt. Ausserdem verbringen die Bewohner kleiner Länder ihre Ferien weit häufiger im Ausland, als dies Bewohner grosser Länder tun. Fast jeder Schweizer war schon in Italien, Spanien, Frankreich oder gar den USA und zunehmend auch in asiatischen Destinationen. Dies bedeutet zwar nicht notwendigerweise, dass dabei vertiefte Kenntnisse von der dort heimischen Kultur und Lebensweise erworben werden, wichtig ist jedoch, dass dabei erfahren wird, dass es unterschiedliche Arten und Weisen gibt, Probleme zu sehen und anzugehen. Damit wird der Horizont erweitert, und Möglichkeiten zu Änderungen werden eröffnet. Natürlich gibt es das auch in grossen Ländern, es ist jedoch wesentlich weniger verbreitet. Viele US-Amerikaner zum Beispiel waren noch nie im Ausland und denken deshalb, dass ihre eigene Lebensweise die einzig mögliche sei.

Ein weiterer wichtiger Grund, warum kleine Länder offener als Grossstaaten sind und damit einen grösseren Export- und Importanteil am Sozialprodukt aufweisen, liegt im Zwang, sich auf den Weltmärkten selbst zu behaupten. Der eigene Kleinstaat hat wenig und meist gar keine Möglichkeit, den heimischen Unternehmen zu helfen, wenn sie im Ausland tätig sind. Sein Einfluss ist höchst

begrenzt, sodass sich die Firmen auf ihre eigenen Stärken besinnen müssen. Im Gegensatz dazu können grosse und einflussreiche Staaten ihre Unternehmen im Ausland protegieren und für sie günstige Bedingungen aushandeln, was sie weniger wettbewerbsfähig macht.

Die Zahl der kleinen Länder steigt

Es könnte argumentiert werden, dass grosse Länder sich besser gegen wirtschaftliche Schocks isolieren können. Das gilt jedoch nur für vorübergehende Störungen. Langfristig wird auch hier Grösse zum Nachteil, man denke etwa an die strukturellen Probleme in Süditalien und Griechenland. Die notwendigen grundlegenden Reformen sind in kleinen Staaten eher durchsetzbar.

Kleine Länder setzen sich immer mehr durch. Vor hundert Jahren existierten nur 62 unabhängige Länder. Im Jahr 1946 waren es 74, und heute sind es beinahe 200. Die neuen Staaten haben meist eine kleine Bevölkerung. Fast 90 Länder haben eine Bevölkerung von weniger als 5 Mio. Personen. Dafür verantwortlich sind das Ende der Kolonialherrschaft und der Zusammenbruch der Sowjetunion. Kleine Länder werden überdies durch die technologischen Entwicklungen in der Kommunikation begünstigt. Gegenwärtig beobachten wir markante Abspaltungsbewegungen in Schottland und Katalonien. In Grossbritannien wird demnächst über den Austritt aus der Europäischen Union abgestimmt.

Grossmachtfantasien sind bei vielen Managern und Politikern beliebt, weil es ihren persönlichen Einfluss vergrössert und sie mächtig erscheinen lässt. Ihnen sei entgegengehalten: Kleine Einheiten sind offener, flexibler und innovativer.