

Der Gesellschafts- vertrag ist nicht beliebig strapazierbar

Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. Monika Bütler

Prof. Dr. Dr. h.c. Monika Bütler hat zuerst Mathematik studiert und ist Honorarprofessorin an der Universität St. Gallen, wo sie bis 2021 als ordentliche Professorin für Wirtschaftspolitik und Direktorin des von ihr mitgegründeten Schweizerischen Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung tätig war. Sie ist Verwaltungsrätin bei Huber+Suhner, der Schindler Holding und Swiss Life. Monika Bütler gilt als eine der zehn einflussreichsten Ökonomen und Ökonomen der Schweiz. Im Gespräch mit unserem Prof. Dr. Reto Eberle geht sie auf sozial- und wirtschaftspolitische Herausforderungen ein und fordert u.a. mehr Finanzausbildung an den Schulen.

Prof. Dr. Reto Eberle: *Wie viele andere auch habe ich schon vor Jahren Ihre Beiträge z.B. zu Fehlanreizen im Sozialsystem gelesen. Was hat Sie motiviert, sich schon früh öffentlich zu solchen umstrittenen Themen zu äussern und sich damit auch zu exponieren?*

Prof. Dr. Dr. h.c. Monika Bütler: Ich bin tatsächlich keine typische Elfenbeinturm-Forscherin. Schon während und nach dem Mathematikstudium war ich sieben Jahre in der angewandten Forschung und in der Privatwirtschaft tätig. Ich habe dann mit einer Dissertation in Mathematik angefangen, aber schnell gemerkt, dass mir das zu trocken ist. Ich wollte nochmals etwas machen, das handfester und näher bei den Menschen ist. Wirtschaftspolitik hat mich immer interessiert. Der konkrete Anlass, mich

öffentlich zu exponieren kam später. Als ich Kinder hatte, sind mir bei der Finanzierung der Kinderkrippen systemische Fehlanreize aufgefallen. Allerdings fand meine erste Studie dazu im Jahr 2004 – sie war auch Teil meiner Antrittsvorlesung an der HSG – zuerst kaum Beachtung. Sie lag bei der NZZ monatelang in der Schublade, bis sie die «Weltwoche» aufgriff – dann hat sie eingeschlagen!





Fotos: Martin Bissig

Und zeigte dies dann auch Wirkung? Ich habe das Gefühl, wir sprechen heute noch immer über die gleichen Themen. Ja und nein. Wer als Forscherin das Gefühl hat, mit einer wissenschaftlichen Studie lasse sich die Politik einfach bewegen, hat schon verloren. Es steckt sehr viel Arbeit dahinter, mit den Leuten reden, verständlich schreiben, Vorträge halten. Gerade bei den Krippensubventionen hat sich einiges zum Guten verändert. Auch bei den Sozialversicherungen tragen wissenschaftliche Erkenntnisse punktuell zu Verbesserungen bei. Wissenschaftliche Studien bringen kaum je den grossen Wurf, aber die Wissenschaft kann sensibilisieren helfen und kleine Schritte anregen.

Bei den grossen Themen – wie zum Beispiel der AHV – hat man das Gefühl, dass sich die Schweizer Bevölkerung schwer tut mit notwendigen Anpassungen und der nachhaltigen Finanzierung des Sozialversicherungssystems. Die Altersversicherung ist in verschiedener Hinsicht speziell. Auf der einen Seite geht sie uns alle an, deshalb ist auch das öffentliche Interesse so stark. Auf der anderen Seite ist es kompliziert, in so langen Zeiträumen über mehrere Generationen denken zu müssen. Bei der beruflichen Vorsorge, um eine weitere Grossbaustelle zu nennen, geht es um Verträge, die über 50-70 Jahre laufen. Ein solch langer Zeithorizont fordert uns als Stimmbürgerinnen und Stimmbürger. Für die Politik mit einem viel kürzeren Planungshorizont ist die Alterssicherung tückisch, mit Reformen lassen sich keine Lorbeeren gewinnen. Die direkte Demokratie macht umfassende Reformen nicht einfacher. Allerdings beissen sich auch Länder mit anderen Regierungsformen daran die Zähne aus, wie die jüngsten Unruhen in Frankreich eindrücklich zeigen.

Unsere Tochter ist 18 Jahre alt und schliesst gerade das Gymnasium ab. Meine Erfahrung ist, dass der Lehrplan den Gymnasiasten wenig Finanzwissen mit auf den Weg gibt. Braucht es mehr finanzielle Grundausbildung an unseren Schulen?

Ja, unbedingt. Die wirtschaftliche Bildung im Allgemeinen und «Financial Literacy» im Speziellen kommen meiner Meinung nach viel zu kurz. Meine Söhne mussten für die Gymiprüfung diese Brunnenaufgaben lösen, kennen Sie die auch?

«Die Vorteile des traditionellen Familienmodells beibehalten und gleichzeitig auf eine modernere Arbeitsteilung umstellen, das geht nicht auf.»

Ja, die Berechnung von Füllgeschwindigkeiten je nach Anzahl und Grösse von Zu- oder Abflüssen.

Genau. Niemand muss im Leben jemals eine Badewanne mit zwei Füllrohren und drei Abflüssen füllen, aber jede Person hat ein Bankkonto. Und die Zins- und Zinseszins-Berechnungen wären ja nicht komplizierter als Brunnenaufgaben, aber viel lebensnaher. Finanzielles Grundwissen sollte früh im Lehrplan aufgenommen werden, ganz sicher aber in den Berufsschulen und Mittelschulen.

Müssen sich speziell auch Frauen stärker mit Finanzthemen beschäftigen?

Da gibt es sicher Defizite. Die fehlende Thematisierung in den Schulen ist aber nur ein Teil der Erklärung, dass die Frauen beim Finanzwissen gegenüber den Männern im Rückstand sind. Den Frauen fehlt oft auch das Übungsfeld, sprich, sie haben im mittleren Lebensalter wegen der Familienarbeit oft weniger Mittel zur Verfügung, die sie investieren könnten. Zudem sind Frauen gemäss Studien risikoaverser als Männer und trauen sich weniger zu. Seit rund 20 Jahren gibt es glücklicherweise viele Initiativen und Aktivitäten, den Frauen die Finanzwelt besser zu erschliessen. Auch da haben engagierte Wissenschaftlerinnen zu vielen Fortschritten beigetragen.

Vielleicht noch einmal zurück zum Finanzwissen bei Jugendlichen. Was auch Sorge bereitet, ist die hohe Verschuldung von Jugendlichen. Man will sich in jungen Jahren Dinge wie Auto oder Reisen leisten, wofür man die finanziellen Mittel nicht hat. Diese jungen Erwachsenen starten dann bereits verschuldet ins Berufsleben.

Das ist leider so, aber neu ist das Phänomen nicht. Es ist verlockend, etwas sofort haben zu können, ohne darauf sparen zu müssen. Andererseits kann ein «Auf die Nase fallen» mit Schulden im jungen Alter, obwohl schmerzhaft, auch hilfreich sein für spätere Entscheidungen im Leben. Wir beobachten zudem, dass auch Familien mit höheren Einkommen ohne Ersparnis und ohne finanzielle Sicherheiten dastehen. Die Tugend des selbständigen Vorsorgens ist offenbar in vielen Teilen der Bevölkerung verlorengegangen. Sie ist vielleicht auch nicht mehr so notwendig. Wissenschaftliche Daten zeigen nämlich, dass Menschen tendenziell weniger Vorsorge betreiben und mehr Schulden haben in Ländern mit einem hohen Sozialversicherungsstandard. Wer weisst, dass der Staat für einen sorgt, muss weniger vorsorgen. Das ist völlig rational.

«Finanzielles Grundwissen sollte früh in den Lehrplan aufgenommen werden.»

Das ist nachvollziehbar. Ein gut ausgebautes Sozialsystem und ein starker Staat kosten aber auch viel. Das hat selbstredend höhere Steuern zur Folge. Da bin ich mir nicht sicher, ob die Schweizerinnen und Schweizer das mittragen würden.

Auch in der Schweiz werden immer mehr Stimmen laut, die verlangen, dass vor allem die Unternehmen und die Reichen mehr Steuern zahlen sollten. Wir leben in einem Spannungsfeld des Gesellschaftsvertrages. Dass dieser nicht beliebig strapazierbar ist, sehen wir derzeit in Norwegen, wo nicht nur reiche Bürger das Land verlassen auf der Flucht vor einer hohen Steuerbelastung. Auf den ersten Blick etwas überraschender suchen sich auch junge Start-up-Unternehmer ein neues Umfeld, obwohl sie meist noch wenig verdienen. Weil sie nicht gleich alles wieder dem Staat abgeben wollen, sollten sie einmal erfolgreich sein. Daten aus Dänemark zeigen zudem, dass eine hoher Grenzsteuersatz bei den Einkommen ausgerechnet die produktivsten Leute, die Erfinder, vertreibt.

Wir haben über Generationen- und Sozialverträge gesprochen. Bei der Pensionskasse findet aktuell eine grosse Umverteilung von den Jungen zu den Rentnern statt. Es erstraut mich, dass sich kaum jemand für dieses Thema interessiert.

Die berufliche Vorsorge ist eine komplexe Materie. Es gibt einerseits Kreise und Anspruchsgruppen, die gar kein grosses Interesse haben, die zweite Säule auf solidere Füsse zu stellen. Dazu kommt, dass die Pensionskassen in den letzten Jahren ganz gut gearbeitet haben und innerhalb der ihnen offenen Möglichkeiten notwendige Anpassungen für eine langfristige Finanzierung getroffen haben. Das ist erfreulich, entschärft paradoxerweise aber den Druck zu Reformen. Eine Lehre aus dieser Beobachtung wäre, dass Pensionskassen selbst ganz gut auf Herausforderungen reagieren können, wenn sie genügend Freiräume haben.





«Das Schwarz-Weiss-Denken der Politik lässt sich nur schwer mit differenzierten und nuancierten Schattierungen wissenschaftlicher Analysen vereinbaren.»

In der Presse wird zurzeit viel über Teilzeitarbeit geschrieben. Hätte ein starke Ausweitung der Teilzeitarbeit nicht auch grosse Auswirkungen auf die Finanzierung der Sozialsysteme?

Derzeit beobachten wir vor allem eine Umverteilung der Arbeitszeit zwischen Mann und Frau. Doch das heutige System der beruflichen Vorsorge basiert noch zu stark auf dem traditionellen Rollenbild des Alleinverdieners. Die Vorteile des traditionellen Familienmodells beibehalten und gleichzeitig auf eine modernere Arbeitsteilung umstellen, das geht nicht auf. Die nördlichen Staaten zum Beispiel kennen die Witwenrente im schweizerischen Sinne nicht. Das dahinterstehende Selbstverständnis ist, dass jede/r innerhalb des Sozialversicherungssystems selbst für die finanzielle Absicherung sorgt. Was mir aber zunehmend Sorgen bereitet: junge Lernende beginnen bereits mit 16 Jahren zu arbeiten, während Uni-Absolventen oft erst mit 30 ins Berufsleben einsteigen und sich dank den höheren Löhnen eher leisten können, in Teilzeitpensen zu arbeiten. Das wird dann ein Problem, wenn es de facto zu einer Umverteilung zugunsten der potenziell Gutverdienenden führt.

Ja, ein Studium absolvieren zu können ist ein Privileg, das zu grossen Teilen vom Staat mitfinanziert wird. Dessen sollten die Studierenden sich bewusst sein und der Gesellschaft nach Abschluss mit ihrer Arbeitskraft (und entsprechenden Einkommenssteuern) etwas zurückgeben.

Ich komme aus einem nicht-akademischen Haus und musste mir das Gymnasium und das Studium erkämpfen. An der Universität bin ich anfangs der 80-er Jahre auf Mitstudierende gestossen, die mit grosser Selbstverständlichkeit nicht nur mehr finanzielle Unterstützung forderten, sondern auch ein Recht auf eine Stelle in ihrem Fach nach dem Abschluss. Das fand ich bizarr. Immerhin hat es mich motiviert, mich in der Studierendenpolitik und später auch wirtschaftspolitisch zu engagieren.

Müssten wir nicht auch über höhere Studiengebühren in der Schweiz nachdenken?

Das würde ich sehr begrüssen. Die Gebühren sollten allerdings nicht so hoch sein wie in den USA, immerhin profitiert auch die Gesellschaft von den gut ausgebildeten Menschen. Allerdings: ein Medizinstudium kostet den Staat fast 100'000 Franken pro Jahr. Der Deal ist, dass die staatlichen Investitionen in Form von Arbeitsleistung und Steuern wieder an die Allgemeinheit zurückfliessen.

Sie sind Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten. Sie werden genauso wie wir in der Prüfungs- und Beratungsbranche mit neuen Erwartungshaltungen junger Menschen konfrontiert sein. Viele streben nicht mehr einen Karriereweg an, der mit sehr viel Arbeit und langen Weiterbildungen verbunden ist. So wurde z.B. die Ausbildung zur eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin/Wirtschaftsprüfer vom Branchenverband dergestalt angepasst, dass man auch schon nach zwei Jahren einen Branchenabschluss erlangen kann.

Das ist doch erfreulich, wenn der Markt auf solche gesellschaftlichen Veränderungen mit neuen Modellen reagiert. So können alle gewinnen. Vielleicht sollten wir Menschen, ob jung oder alt, die viel leisten, besser belohnen? Aber es braucht Lösungen für verschiedene Lebensentwürfe und Präferenzen. Ich bin zuversichtlich, dass ein Wettbewerb der Arbeitsbedingungen zwischen Unternehmen und Branchen entsteht, der den Arbeitsmarkt und die Unternehmen in Bewegung hält.

Das wäre eine marktwirtschaftliche Lösung, was ich durchaus begrüsse. Gleichzeitig wird ein abnehmendes Vertrauen in die Wirtschaft im Allgemeinen und in die Unternehmen im Speziellen konstatiert. Teilen Sie diese Beobachtung?

Diese Beobachtung kann ich teilen. Wobei die Wirtschaft, also genauer genommen die Privatwirtschaft, mitverantwortlich ist an der Situation. VertreterInnen der Firmen und UnternehmerInnen haben sich aus der Politik zurückgezogen und das Feld immer mehr den (Berufs-) Politikern überlassen. Aber auch Wirtschaftsverbände agieren meiner Ansicht nach nicht immer optimal. Wer in der heutigen Zeit auf den Fachkräftemangel mit einer Forderung nach längeren Arbeitszeiten reagiert, muss sich nicht wundern, wenn linke Parteien mit Forderungen nach der 35-Stunden- oder der Vier-Tage-Woche reagieren.

Andererseits blendet die aktuelle Debatte aus, dass es auch Arbeitnehmende gibt, die lieber mehr Lohn als eine kürzere Arbeitszeit haben. Es braucht also differenzierte Lösungen, und die lassen sich besser erreichen, wenn sich alle, das heisst auch Wirtschaftsvertreter, engagieren.

Zu der Beziehung zwischen Wirtschaft und Politik gehört ja auch die Diskussion um den Mindeststeuersatz der OECD. Wie ordnen Sie diese Vorlage ein?

Auf diesem Gebiet ist der internationale Druck sehr hoch. Wir können uns entweder dagegen wehren oder die anstehenden Änderungen akzeptieren und das Beste daraus machen. Oder ökonomischer gesprochen: Wir können unsere Situation innerhalb von Restriktionen optimieren oder versuchen, die Restriktion zu verschieben. Kurzfristig ist Ersteres viel gescheiter. Der zur Abstimmung vorgelegte Vorschlag war ein Kompromiss, der auch mich nicht restlos überzeugte. Aber wir müssen diese Diskussion auch in Zukunft führen. Der Steuerwettbewerb für Unternehmenssteuern hat seine Vor- und Nachteile, und er funktionierte bislang auch dank des interkantonalen Finanzausgleichs.



«Diversität muss irgendwie knirschen, sonst ist es keine Diversität.»

Spätestens nach der Finanzkrise 2008 war es klar, dass der Welt – vereinfacht gesagt – das Geld ausgeht und dass man es da zu holen versucht, wo noch welches vorhanden ist. Folgerichtig kamen (und kommen wieder) Länder wie die Schweiz unter Druck.

Wir sollten die Steuerdiskussion für den Standort Schweiz daher etwas nüchterner betrachten. Nicht immer lohnen sich Steuerprivilegien für den Standortkanton oder für ein Land. Die Schweiz, beziehungsweise einzelne Kantone, haben in der Vergangenheit schon solche Privilegien abgeschafft. Ich denke da zum Beispiel an die Pauschalbesteuerung vermögender Ausländer im Kanton Zürich. Die Voraussage, dass viele davon Betroffene den Kanton verlassen, hat sich zwar durchaus bewahrheitet. Nur: Die Verbliebenen bezahlen heute mehr Steuern als zuvor alle Pauschalbesteuerten zusammen.

Was kann die Wissenschaft in diesem Umfeld und zu diesen Themen beitragen? Ich denke aktuell gerade an die Lohngleichheitsdiskussion zwischen den Geschlechtern. Unsere vom Gesetz erforderlichen Prüfungen ergaben keine signifikanten Lohnunterschiede zwischen Mann und Frau. Die Politik jedoch hält das Thema nichtsdestotrotz am Köcheln. Auch wissenschaftliche Studien, welche Berufserfahrung und Anforderungsprofile berücksichtigen, kommen nicht zum Schluss, dass signifikante Lohnunterschiede bestehen. Werden wir nicht mehr gehört als WissenschaftlerInnen?

Die Lohnfrage ist tatsächlich vielschichtig. Es gibt Bereiche und Branchen, wo es kaum Unterschiede gibt. Aber die Realität ist komplizierter, als es die Lohnanalysen vermuten lassen. Wir wissen aus Studien, dass die Frauen fast überall härter beurteilt werden als die Männer.





Andererseits gibt es durchaus Stellen, bei denen die Frauen die besseren Chancen haben. Aber Sie haben schon recht: Das Schwarz-Weiss-Denken der Politik lässt sich nur schwer mit differenzierten und nuancierten Schattierungen wissenschaftlicher Analysen vereinbaren. Wichtig ist und bleibt die Aufklärung. Wir müssen mit den Leuten in Politik und Wirtschaft reden und ihnen aufzeigen, wo es Probleme gibt, und wo nicht.

Zurück zum Verwaltungsrat: In einem Gespräch mit einer Kollegin von Ihnen haben wir von «kognitiver Diversität» gesprochen und damit gemeint, andere Sichtweisen und Perspektiven in einem Gremium zu berücksichtigen. Es geht bei Diversität doch um mehr als eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter, korrekt?

Ich sage immer, Diversität muss irgendwie knirschen, sonst ist es keine Diversität. Ja, Diversität beschränkt sich keineswegs auf die Geschlechterfrage. Auch Mitglieder aus einem anderen Kulturkreis, einer anderen Generation oder mit einem anderen Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund sind eine wertvolle Bereicherung für jedes Gremium. Wenn es dabei nicht gelegentlich Meinungsverschiedenheiten gibt, bewirkt und bewegt Diversität auch nichts. Oft hat man es mit tradierten Gewohnheiten zu tun, die von neuen Personen mit einem anderen Hintergrund hinterfragt werden.

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Ich finde «Knirschen» einen treffenden Ausdruck. Es braucht definitiv Reibung und Widerstände in einem Führungsgremium, solange die Stimmung konstruktiv bleibt.

Ja, genau. Trotz Knirschen und Reibung muss ein Gremium als starkes Team zusammen funktionieren. Da gibt es in meiner Wahrnehmung in der jüngsten Schweizer Wirtschaftsgeschichte genügend Beispiele, wo das offenbar nicht der Fall war.

Ich erlebe selbst Verwaltungsratssitzungen, die dauern von morgens um 8.30 Uhr bis nachmittags 17.00 Uhr. Die Traktanden sind im Viertelstundentakt angesetzt. Da bleiben wenig Raum und Zeit für einen informellen Austausch, für Gespräche, für gegenseitiges Kennenlernen, Herausfordern und das Diskutieren von Problemen und Entwickeln von Lösungen.

Gerade diese Zwischenräume braucht es aber, um eine konstruktive Ebene zu schaffen. Unterschiedliche Standpunkte und Einschätzungen sind wichtig. Übrigens auch im politischen Prozess und in der öffentlichen Debatte. Einheitsmeinungen und vermeintliche moralische Überlegenheit nerven mich sehr. Gerade als Wissenschaftlerin ziehe ich es vor, faktenbasiert an Probleme heranzugehen. Das heisst nicht, dass alle mit den gleichen Daten zu gleichen Schlussfolgerungen kommen. So oder so: hinzustehen und zu sagen, ich sehe das anders aus diesem und diesem Grund, ist nicht immer einfach.

Besten Dank, Frau Professor Bütler, für diesen Tour d'Horizon und das anregende Gespräch.

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc).

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2023 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.