

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 81 (2001)
Heft: 6

Rubrik: Positionen

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 24.12.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Tito Tettamanti

CORPORATE GOVERNANCE

Bis vor 10 Jahren war der Ausdruck «Corporate Governance», ausser bei wenigen Eingeweihten, vollkommen unbekannt. Heute wird er immer geläufiger. Es geht dabei um ein eigentliches Konzept, das die Verantwortung des eigenen Unternehmens gegenüber den Stakeholdern, aber auch ganz generell gegenüber der Gemeinschaft im weitern Sinn prägt, und zwar nach innen und nach aussen.

Der Begriff «Corporate Governance» ist schwer übersetzbar. Er bezeichnet nicht einfach eine bestimmte Form des Managements, sondern bezieht sich auf eine bestimmte Lebenseinstellung, die in einer Publikumsgesellschaft den Ton angibt. Oft wird der Ausdruck im Zusammenhang mit *accountability* erwähnt, d.h. mit der Verantwortlichkeit, Rechenschaft schuldig zu sein und transparent zu agieren. Der Begriff betrifft und beeinflusst auch die Struktur und die Arbeitsweise der Gesellschaftsorgane. Heutzutage ist der Verwaltungsrat einer mittleren oder grösseren börsenkotierten Gesellschaft nicht mehr denkbar ohne ein *Auditing Committee*, ein bzw. *Remuneration Committee*. Im Verwaltungsrat sollten – auch wenn das nicht immer einfach zu realisieren ist – echte *independent directors* sitzen.

Unsere Gesellschaft befindet sich in einer ständigen Entwicklung und ist daher immer wieder mit neuen Schwierigkeiten und Problemen konfrontiert. Kleinere Evolutionsschritte sind leichter zu verkraften als grössere, aber auch der grosse Problemdruck sollte verkraftbar sein. Die Gesellschaft hat immer wieder Mittel und Wege gefunden, auf die jeweiligen Herausforderungen der Epoche durch Versuch und Irrtum unter den gegebenen Umständen sozialverträgliche Lösungen zu finden.

Auch die *Corporate Governance* ist eine aktuelle Antwort auf die Herausforderungen der heutigen Zeit und der vorherrschenden Mentalitäten.

Im 19. Jahrhundert wurden Unternehmungen autokratisch vom Patron und eventuell seiner Familie geführt und geprägt. Im 20. Jahrhundert und insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg wurde in Europa der Patron vom Management ersetzt, bei uns in der Schweiz durch die Verwaltungsräte, durch die Statthalter der ehemaligen Eigentümer und durch Manager, welche die Macht und die Firmenführung übernommen haben. Sie haben sich in gewissen

Fällen mit anderen Managern verständigt, d.h. mit Gewerkschaftssekretären, um damit einen (manchmal teuren) Sozialfrieden zu erkaufen. Die Tatsache, dass in dieser Situation in einzelnen Fällen die neuen Eigentümer, das heisst das breite Publikum der Aktionäre, zu kurz kamen, war die Konsequenz dieser Machtverschiebung. Infolge des technologischen Fortschrittes und des Übergangs von der Industriegesellschaft – die sich auf eine grosse Masse von Arbeitern stützte – zur Dienstleistungsgesellschaft, die vermehrt auf Spezialisten angewiesen ist, und mit dem Wandel zur elektronisch vernetzten Informationsgesellschaft und dem zunehmenden Einfluss des Finanzbereichs, hat sich die Macht noch einmal verschoben. Diesmal zugunsten des heute öffentlichen Aktionariates. Die Aktionäre haben verstanden, dass ihre Interessen und diejenigen des Managements nicht notwendigerweise und auch nicht immer übereinstimmen, dass sogar die Interessen der Firma nicht immer diejenigen der Manager sind.

Die Aktionäre sind bei Wahrung ihrer Interessen selbstbewusster geworden und haben ihre Vertreter und Sprecher in Pensionskassen, *Investment Funds* und unter den Vermögensverwaltern sowie manchmal auch in der Wirtschaftspresse gefunden. Dank dieser professionellen Berater haben die einzelnen Aktionäre die Kompetenz und Fähigkeit, Auskünfte zu bewerten und Urteile zu fassen, über die sie früher, einzeln und geteilt, nicht verfügten.

Die *Corporate Governance* gehört zu den Antworten auf diese Problematik. Sie befasst sich mit dem Verhältnis von Management und Eigentum in einer kotierten Firma, die sich an den Markt wendet, um sich Mittel zu beschaffen und die Einfluss auf das soziale Umfeld ausübt.

Die *Corporate Governance* ist auch die gleichzeitig interessante und auch sehr aktuelle Antwort auf ein anderes Problem. Man hört oft den Vorwurf, dass

sich die Wirtschaft globalisiert, obwohl die Politik national geblieben ist. Aus dieser Sicht operiert die Weltwirtschaft in einem Machtvakuum, d.h. ohne Gesetze und Vorschriften, die ihre Vorgehensweise ordnen. Da ist der Verdacht nicht mehr fern, es entstünden ohne Ordnungsrahmen Wildwestzustände, und allgemeine Skrupellosigkeit begünstige Missbräuche und Ausbeutung, und die diesbezüglichen Ängste werden vielerorts emotional geschürt.

Die *Corporate Governance* ist eine der Antworten auf diese Vorwürfe. Damit wird der Nachweis geführt, dass die Wirtschaft bereit ist, die Notwendigkeit korrekter Spielregeln zu anerkennen, dass aber diese Regeln nicht nur vom Staat erlassen werden sollten, sondern auch spontan im Schosse der Zivilgesellschaft entstehen können. Nichts ist besser als eine kompetente, angemessene, anerkannte und effiziente Selbstregulierung. Letztere ist nicht mit den

*Aber wer gibt Gewähr für die Anwendung
der Selbstregulierung, für Regeln,
welche die Zivilgesellschaft selbst ohne
Staatsinterventionen erlassen hat?*

offensichtlichen Nachteilen verhasster Zwänge behaftet und wird von den Beteiligten und Betroffenen mitgetragen. Aber wer gibt Gewähr für die Anwendung der Selbstregulierung, für Regeln, welche die Zivilgesellschaft selbst ohne Staatsinterventionen erlassen hat? Es sind andere Akteure der Zivilgesellschaft wie die Wirtschaftspresse, die heute das Benehmen eines Managements wirksam beeinflussen können, da die Publizität ja auch auf die Aktienkurse einwirkt. Es sind auch die Vertreter der Aktionäre selbst, Pensionskassen, Investmentfonds, Vermögensverwalter usw., die an der strikten Anwendung der *Corporate Governance* interessiert sind und diesbezüglich aktiv geworden sind. Auch die Gerichte werden immer mehr angerufen, sich mit Wirtschafts-

fragen zu befassen, sei es mit Verantwortlichkeitsklagen oder mit Strafklagen. Interessante Hinweise dazu finden sich bei *Alain Minc*, «www.capitalisme.fr»¹

Wie reagierten wir in der Schweiz auf die Anforderungen der *Corporate Governance*? Wenn wir an die Geschehnisse, die vor kurzem die Schweizer Wirtschaft betroffen haben, denken, vielleicht zu langsam und mit etwelchen Schwierigkeiten. Begreiflicherweise, denn unsere Firmenkultur und unsere Grössenverhältnisse waren an die Epoche der Manager adaptiert.

In einer kleineren Gemeinschaft, in der alle sich kennen, fallen und gelingen das Vertrauen, die Dazugehörigkeit, die gegenseitigen Rücksichten viel leichter und natürlicher als die rücksichtslose Anonymität der Effizienz als oberstes Gebot.

Das beharrliche Hinterfragen wird eher als Ausdruck von beleidigendem Misstrauen gegenüber der Redlichkeit von Kollegen betrachtet, ja, sogar als Frechheit, obwohl solche Kritik eigentlich ein konstruktiver Beitrag ist.

Nur so ist das derzeitige Klima der Enttäuschung verständlich und die teilweise Rat- und Sprachlosigkeit im Zusammenhang mit den erwähnten Strukturproblemen. Zu lange hat unser Establishment in verschiedenen Firmen Zustände geduldet, die nicht mehr auf der Höhe der Zeit waren. Die Vorstellung, es könnte auch anders gehen, ist dabei oft sträflich vernachlässigt worden. Die Elite unserer Wirtschaft trägt eine grosse Verantwortung. Es darf nicht sein, dass der Flug in die Zukunft mit dem Blei der Vergangenheit an den Flügeln angetreten wird. ♦

¹ Alain Minc, www.capitalisme.fr, Edition Grasset, Paris 2000.

TITO TETTAMANTI, geboren 1930, Dr. iur. Rechtsanwalt, war Mitglied der Regierung des Kantons Tessin. Er ist Gründer und Hauptaktionär der *Fidinam Treuhandgesellschaft* und international als Unternehmer im Immobilien- und Finanzsektor tätig. Ehrenpräsident der *Saurer AG*. *Tito Tettamanti* präsidiert den «Verein Zivilgesellschaft», tritt des öfteren als Teilnehmer an Konferenzen und Debatten auf und veröffentlicht Beiträge in Zeitungen und Fachzeitschriften. Er ist Autor der Bücher «*Welches Europa?*» (Ammann Verlag, Zürich 1994) und «*Manifest für eine liberale Gesellschaft*» (Ammann Verlag, Zürich 1996).

Bestimmendes Charakteristikum (unserer Wirtschaftsform) ist die Erhöhung des Wohlstandes durch eine Produktionsweise, die die Selbstgenügsamkeit der Völker, Ortschaften und Einzelmenschen aufhebt und sie aufs tiefste und engste voneinander abhängig werden lässt.

In: *WALTER LIPPMANN, Die Gesellschaft freier Menschen, aus dem Amerikanischen übersetzt, Bern 1945, S. 227.*

Robert Nef

DER MARKT UND DIE SPITZENLÖHNE

Die Vorstellung, es sei möglich, aufgrund wissenschaftlicher Kriterien den objektiven Wert eines Gutes oder einer Dienstleistung zu messen und daraus verbindliche Preisvorschriften zu erlassen, wird heute nicht einmal mehr im Kreise der grundsätzlichen Marktkritiker und -skeptiker vertreten. Nur beim «Preis der Arbeit», beim Lohn, gibt es immer noch den weit verbreiteten Wunsch nach objektivierbaren Kriterien «jenseits von Angebot und Nachfrage».

Es entspricht einer tief verankerten Wunschvorstellung, wenigstens in der menschlichen Arbeit ein «besonderes Gut» zu sehen, bei dem es vielleicht doch möglich sei, objektivierbare Kriterien ihres Wertes ausserhalb des eigentlichen Knappheitsprinzips zu definieren. Diese Bemühungen laufen darauf hinaus, einen objektiven Massstab für die ökonomisch relevante «Leistung» zu finden.

Leistung kann physikalisch als Arbeit pro Zeiteinheit definiert werden, und Arbeit ist wiederum «Kraft mal Weg». Bekanntlich sind menschliche Kräfte ihrem Wesen nach stets limitiert, während es nahezu unendlich viele Wege gibt, welche zu einer Vielfalt von möglichen Zielen führen. Darum ist die Vorstellung, in unserer Gesellschaft gehe demnächst die Arbeit aus, glücklicherweise nicht gerechtfertigt. Sie basiert auf der Annahme, es gebe nur eine beschränkte Zahl von möglichen und vernünftigen Zielen, welche menschliche Aktivitäten herausfordern und ein Motiv bilden, dafür eine Gegenleistung einzutauschen. Die Chance für ein solches Tauschgeschäft ist offen, so lange es lohnende Ziele gibt und unterschiedliche Fähigkeiten, zu deren Erreichung einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Je vielfältiger das Leben wird, desto höher steigen die Chancen, die Lebensqualität durch Arbeitsteilung zu erhöhen.

Spezifische Nachfrage nach Höchstleistungen

Als Kriterien einer objektiven Leistungsbewertung hat man beispielsweise Diplome oder die Ausbildungsdauer und -qualität herangezogen oder die Anforderungen an intellektuelle bzw. manuelle Fähigkeiten. Die Grenzen solcher Betrachtungsweisen sollen anhand eines Beispiels erörtert werden. Die Nachfrage nach vorzüglich ausgebildeten Ägyptologen beschränkt sich auf den Bereich der Forschung und Bildung, allenfalls gibt es noch zusätzliche Nischen im Museumsbereich, im Kunsthandel oder in der Publizistik, aber das diesbezügliche Stellenangebot ist seinem Wesen nach beschränkt. Wie steht es nun mit einem Ägyptologen, der ein profunder Ken-

ner der Geschichte, Schrift, Kunst, Religion und Kultur dieses Landes ist und dafür zwei anspruchsvolle Hochschulstudien à 5 Jahre brauchte, die er mit *summa cum laude* abgeschlossen hat? Wenn die entsprechenden Stellen einmal besetzt sind und niemand bereit ist, ihn als Fachperson anzustellen, ist sein Wert auf dem Arbeitsmarkt eben doch vergleichsweise tief, weil dort nur jene Fähigkeiten bewertet werden, die im konkreten Fall im wirtschaftlichen Austausch von Dienstleistungen nachgefragt werden und dazu gehört das Lesen von Hieroglyphen nur in seltenen Ausnahmefällen.

Wer versucht, dieser Realität ins Auge zu blicken, wird akzeptieren müssen, dass auch die Arbeit dem Knappheitsprinzip, das von Angebot und Nachfrage gesteuert wird, unterworfen ist. In schwierigen Situationen sind Spitzenleute – auch für die Belegschaft – gleichzeitig überlebenswichtig und knapp, bzw. «dünn gesät» und «schwer erhältlich». Sie sind unter jenem hohen Lohn, der diese Knappheit reflektiert, meist einfach nicht zu haben. Höchstleistungen haben ihren Preis. Dieser Zusammenhang ist jedem Fussball- und Eishockeyfan klar, nur erwartet dieser zu Recht, dass ein teurer Spieler bzw. Trainer auch eine Spitzenleistung bringt. Sonst muss er eben wieder gehen. Allerdings kommt kein vernünftiger Vereinsvorstand auf die Idee, einem bewährten, guten Spieler bzw. einem Captain, der gar nicht auf dem Transfermarkt ist, einen Starlohn zu offerieren, den dieser gar nicht fordert, wie dies beispielsweise bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB geschehen ist.

Was jeweils knapp ist, ist teuer, losgelöst von allen Bemühungen und von allem persönlichen Aufwand an Fleiss, Intelligenz und gutem Willen, der dahinter steckt. Dies verletzt möglicherweise jenes Gerechtigkeitsgefühl, das von der grundsätzlichen Gleichwertigkeit von menschlichen Leistungsangeboten ausgeht und nicht danach fragt, wie begründet die Bereitschaft sei, dafür etwas zu bezahlen. Auf diesem Hintergrund mündet das Postulat «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» schnell einmal beim Postulat «gleicher Lohn für alle», wobei der Anreiz zur arbeits-

teiligen Produktion wegfällt und die Produktivität als Ganzes sehr schnell zusammensackt, mit Folgen, welche die wirtschaftlich Schwächsten am härtesten treffen. Der Arbeitsmarkt kann nicht ungestraft aus dem gesamten Organismus des Marktgeschehens ausgeklammert werden.

Diese Erkenntnis löst natürlich niemals alle Probleme. Nicht jede Arbeit wird im Wettbewerb gewinnorientierter Unternehmen verteilt, es gibt auch einen hohen Prozentsatz an Staatsstellen. Vor allem in staatswirtschaftlichen Bereichen kommt man nicht darum herum, in Analogie zu den Bewertungen auf dem Arbeitsmarkt, Lohnskalen zu definieren. Dabei sind allerhand Fehlüberlegungen geradezu programmiert, wie die Erfahrungen zeigen, welche im Zusammenhang mit Spitzenlöhnen bei Bahn und Post in Erscheinung getreten sind, aber auch am untern Ende der Lohnskala, z.B. im Gesundheitswesen zu Recht zur Debatte stehen.

Kein Schutz vor Fehlbesetzungen

Viele Fragen bleiben dabei unbeantwortet. Auch ein offener Arbeitsmarkt schützt nicht vor Fehlbesetzungen und Fehlentscheidungen. Es gibt immer wieder Unfähige, denen es gelingt, sich selbst als Spitzenleute zu verkaufen, und da Entscheidungen in der Marktwirtschaft stets mit sehr unvollständigen Informationen getroffen werden, gelangen auch Nieten an entscheidende Stellen. Im Sport merkt man dies etwas schneller als bei komplexen Aufgaben. Eine Niete hat immer «zu viel verdient». Statt mit absoluten Zahlenverhältnissen wie 1:10 oder 1:100 zu operieren, die «gerechtfertigt wären», muss doch die Frage im Vordergrund stehen, wie gut eine Spitzenkraft jene Probleme löst, die in ihrem Pflichtenheft stehen. Wenn ein Manager seinen Job etwa in Krisenzeiten hervorragend bewältigt, dann kann dies leicht einmal wirklich «Millionen» wert sein, auch für die einfachen Arbeitnehmer. Die Frage ist also nicht «wieviel darf man verdienen?», sondern «wie gut muss man sein, um einen Spitzenlohn zu rechtfertigen?». Dass da immer wieder Fehler passieren, weiss man vor allem nachträglich, weil es ausserordentlich schwierig ist, Leistungsfähigkeiten und Herausforderungen vorausschauend zutreffend zu bewerten und über die richtige Personenwahl «in Einklang zu bringen». Daraus folgt ein dauerndes Herantasten im Versuch- und Irrtum-Verfahren, bei dem Fehler normal sind

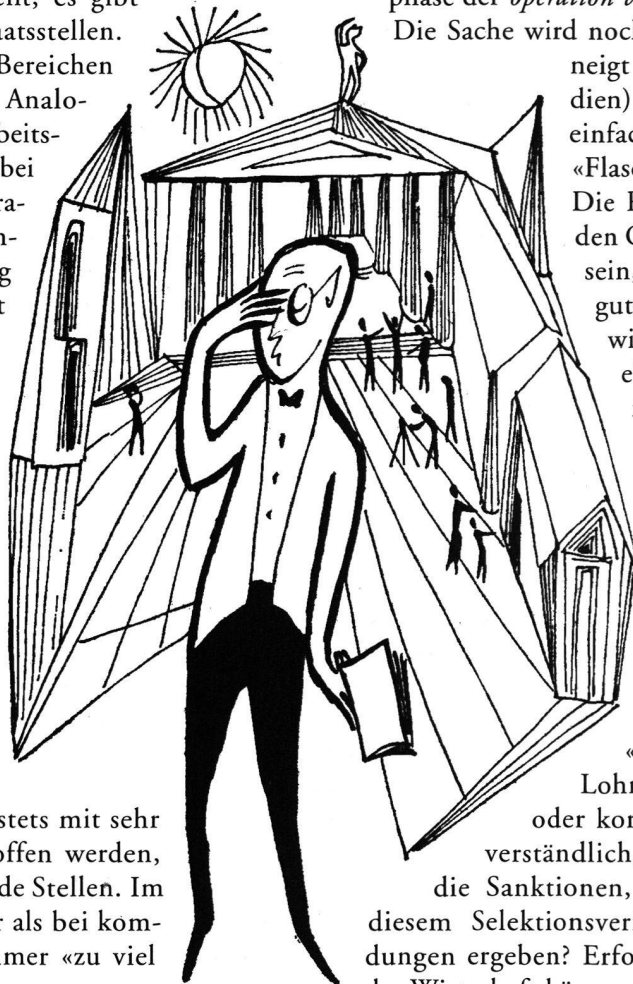
und zur Normalverteilung der Gauss'schen Kurve gehören. Mich wundert es eigentlich nicht, dass es auch an der Spitze von Unternehmen gelegentlich Unfähige hat, ich meine nur, dass der Markt hier das wirksamste Gegengewicht bildet, weil das Gewinnprinzip permanent eine «Stunde der Wahrheit» provoziert, obwohl dabei natürlich nie «die ganze Wahrheit» zum Vorschein kommt und man immer zum Teil in der Vorphase der *operation vérité* stecken bleibt.

Die Sache wird noch komplizierter: Man neigt (vor allem in den Medien) dazu, Spitzenleute einfach in «Topleute» und «Flaschen» einzuteilen. Die Realität tut uns nicht den Gefallen, so einfach zu sein, dass wir lediglich gute Verfahren entwickeln müssten, die einen von den andern rechtzeitig zu unterscheiden. Der Ruf nach irgendwelchen Experten, Kommissaren, amtlichen oder parteipolitischen Ethikern oder Bürokraten, welche ein «Marktversagen» durch eine «objektiv gerechtere Lohnskala» verhindern oder korrigieren könnten, ist verständlich, aber naiv. Wo sind

die Sanktionen, wenn sich auch in diesem Selektionsverfahren Fehlentscheidungen ergeben? Erfolg und Misserfolg in der Wirtschaft hängen gleichzeitig von Leistungen, Fähigkeiten, Konstellationen und – wahrscheinlich mehr als uns lieb ist – auch von Zufällen ab. Ein so genannter «Versager» ist vielleicht gar nicht so schlecht, wie man ihn im nachhinein in den Medien macht, sondern das Opfer einer Konstellation, in der auch das grösste Genie keinen Umschwung geschafft hätte. Vor diesem Hintergrund ist die Praxis der Abgangsschädigungen zu sehen, die in diesem Licht etwas weniger «stossend» erscheinen. Auch Berufspolitiker haben heute ihre «Abgangsschädigungen» in Form von Rentenansprüchen, die sich – umgerechnet – ebenfalls in Millionenhöhe bewegen können.

Mythos Lohngerechtigkeit

Der Wunsch nach «gerechteren Löhnen» ist nicht einfach «falsch». Er basiert auf einem *common sense*,



«Wir sind Denker – wir werden dafür höher bezahlt, dass wir auch in den Ferien denken.»
© Christel Aumann

der ausserordentlich weit verbreitet ist und den meisten Menschen unmittelbar einleuchtet. Der hohe Geldverdienst muss in Relation zu Durchschnittslöhnen – so wird argumentiert – wirklich «verdient» sein, und gerade beim Management ist man nicht so schnell bereit, an die Knappheit jener Talente zu glauben, welche im Sport oder im Unterhaltungs- und Kulturbereich die Spitzengehälter rechtfertigen. Sind Spitzenleute in der Wirtschaft wirklich weniger knapp als Eliten in anderen Bereichen, welche eine Nachfrage nach Topleistungen haben? Firmen, welche anspruchsvolle Posten besetzen müssen, sind da anderer Meinung. Aufgabe einer qualifizierten Wirtschaftspresse wäre es nun, jene Überlegungen in die Diskussion einzubringen, die allerlei Mythen und Vorurteile rund um die Spitzengehälter hinterfragen

Die Lohnunterschiede, die sich am Markt ergeben, werden niemals den Anspruch einlösen können, «gerecht» zu sein.

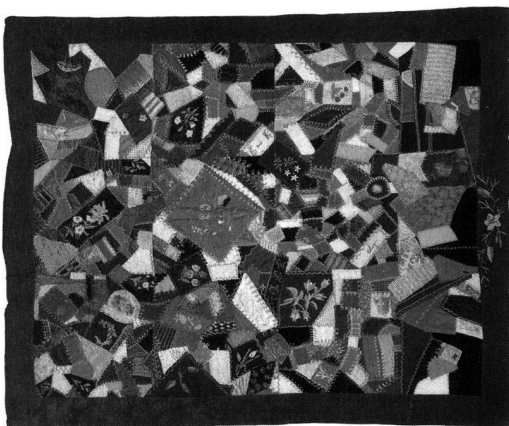
und mit Realitäten konfrontieren, die möglicherweise schmerzhaft und unpopulär sind, aber eben der Wirklichkeit eher entsprechen. Der mehr oder weniger offene Appell an den Neid und die Empörung über hohe Beträge sind aber viel attraktiver.

Wer für die Bemessung der Löhne nach dem Knappheitsprinzip eintritt, plädiert nicht automa-

tisch gegen das Postulat der Lohngerechtigkeit. Wir sollten als Individuen den Versuch nie aufgeben, die Realitäten im Sinne unserer Wunschvorstellungen zu beeinflussen und zu verändern, auch in Richtung von «mehr Gerechtigkeit», wobei die Vorstellungen darüber, was gerecht ist, in Vielfalt konkurrieren sollten, denn wer kann mit Anspruch auf Allgemeingültigkeit und Allgemeinverbindlichkeit definieren, welcher Lohn «gerecht» ist? Öffentliche Debatten über Leistungsvergleiche und über Zweifel an der real existierenden Verteilung sind nicht nur erlaubt, sondern notwendig. Die Lohnunterschiede, die sich am Markt ergeben, werden niemals den Anspruch einlösen können, «gerecht» zu sein. Gemessen an allen Alternativen bewirken sie aber möglicherweise doch das am wenigsten ungerechte und einer offenen Kritik zugänglich Verteilungsprinzip: Leistungen werden in Relation zu ihrer jeweiligen Knappheit gemessen und werden zum Richtwert der Lohnhöhe, und zwar nicht nach einem einzigen Massstab, sondern in einer Vielfalt konkurrierender und öffentlich kritisierbarer Massstäbe. Mehr Markt und weniger Interventionen führen auch im Arbeitsbereich zu mehr Produktivität und mehr Regel-Gerechtigkeit (gibt es eine andere Gerechtigkeit?). Es darf nicht dazu kommen, dass wir aufgrund einer Politik des Gutgemeinten auch im Lohnbereich Entwicklungen fördern, welche in den Auswirkungen per saldo noch ungerechter sind als der Markt, weil sie die wirtschaftliche Produktivität, an der in einer offenen Gesellschaft letztlich alle (aber nicht alle gleich) teilhaben, für alle reduzieren oder gar lahm legen. ♦

TITELBILD

CRAZY PATCHWORK



Patchwork – neue und alte Arbeits- und Lebensformen, Crazy patchwork throw, Claverton Manor, Bath, Avon

Dem perfektionistischen Geist des Viktorianischen Zeitalters setzte die *arts and crafts*-Bewegung, die das Ziel hatte, Gegenstände des täglichen Bedarfs, wie Möbel, Hausgerät, Wohnungsschmuck wieder künstlerisch zu gestalten, die Ästhetik des «Stückwerks» entgegen: Patchwork-Decken als Bettüberwurf und Wandschmuck. Viele dieser Decken wurden auch von Fabrikarbeiterinnen nach der Arbeit zu Hause genäht und gestickt, und es gehörte auch zur Ausbildung höherer Töchter, Patchwork-Arbeiten herstellen zu können. Mochten der Ausarbeitung der farblichen Zusammensetzung keine Grenzen gesetzt sein, so waren die Design-Möglichkeiten doch sehr beschränkt, da letztlich nur Stoff-Flicken benutzt wurden. Diese wurden auf einen Untergrund, der aus diversen Materialien bestehen konnte, aufgenäht. Die sichtbar gebliebenen Kanten und Ecken verzierte man durch kunstvolle Stickerei.

Michael Wirth

Ulrich Pfister

REDUIT IM MEDIENMARKT

Die elektronischen Medien sind in der Schweiz nie wie die so genannten Printmedien behandelt worden, die sich gegenüber dem Staat stets auf eines der elementarsten und bezeichnenderweise lapidaren Grundrechte berufen können, die Pressefreiheit. Auch wenn diese Freiheit in der neuen Verfassung allen Medien zuerkannt wird, wird sie gegenüber Radio, Fernsehen und anderen Formen der öffentlichen fernmeldetechnischen Verbreitung von Darbietungen und Informationen doch weiterhin durch die Gesetzgebungskompetenz des Bundes eingeschränkt. Darin spiegelt sich die lange Geschichte vom Instrumentarium der «fernmeldetechnischen Verbreitung» bis zur zweifelhaften Anerkennung als gleichwertige Medien, welchen man weiterhin mit latent kulturkritischer Skepsis begegnet. Es ist dies aber auch die Geschichte der mächtigsten Medien- und Kulturinstitution des Landes, der SRG, deren monopolistisches Verhalten durch staatliche Überwachung kompensiert und je nach Lesart als Garantie des *service public* gerechtfertigt oder als Produkt einer blossen Pseudoliberalisierung gerügt wird.

Das Gesetz soll nach zehn Jahren jetzt revidiert werden. Neue technologische Entwicklungen erfordern – wohl gerechtfertigterweise – zusätzliche Regulierungen. Auf der anderen Seite will man gewisse interventionistische Vorkehren abbauen, die den Schweizer Veranstaltern vor allem Nachteile gegenüber ausländischen Anbietern in diesem grenzenlosen Geschäft beschert haben. Gerade bei den Bedingungen für die Finanzierung der Programme halten sich diese Liberalisierungen allerdings in zu engen Grenzen, was bei «privaten» Veranstaltern zu harschen Reaktionen geführt hat. Immerhin wird auch die SRG mit schwer verständlichen Einschränkungen belastet. So wird wenigstens der paternalistische Schutz vor zu

viel Werbung allen zuteil. Solange man jedoch ein staatliches Gebührenmonopol aufrechterhalten und fast ausschliesslich für die eidgenössische Medienanstalt einsetzen kann, wird diese trotzdem als einzige in die Lage versetzt, den verfassungsmässigen Leistungsauftrag zu erfüllen.

Ein echter Wettbewerb wird dergestalt ausgeschlossen und auch in keiner Weise angestrebt. Dafür bräuchte es in einer liberalen Wirtschaft stärkere Argumente als die gebetsmühlenartige Repetition von föderalistisch-kleinstaatlichen Untergangsbeschwörungen. Der permanente Ausbau der SRG-Dienstleistungen auf immer mehr Kanälen in allen Landesteilen in den letzten Jahrzehnten beweist, dass man nie ernsthaft Modelle geprüft hat, die erlaubten, den Leistungsauftrag in

allen Regionen auf der Basis eines echten Wettbewerbs zu erfüllen. Diese Chance wird einmal mehr vertan.

Es bleibt die Fiktion, dass sich mit Verfassungszielen, Leistungsaufträgen und entsprechenden Kontrollgremien – die jedenfalls nie das Publikum repräsentieren können – eine besondere Qualität erzwingen lasse. Diese ergibt sich ohnehin stets aus der Konfrontation der professionellen Medienschaffenden mit den Ansprüchen vielfältigster Konsumenten-segmente. Zwischen der SRG und den Privaten gibt es zwar gewichtige Unterschiede im Umfang des Angebots und im Aufwand, den man sich leisten kann; aber im Charakter und im Niveau der Programme für die breite Mehrheit werden künstliche Unterscheidungen obsolet. Woran lässt sich denn der *service public* messen – ausser an Minderheitenprogrammen? Letztlich stellt doch das ganze Angebot einen «*service public*» dar. Und der beste *service au public* wäre ein Markt, der die kulturelle Vielfalt der Schweiz spiegelt. Dass dies nicht möglich sei, ist eine Legende. Man hat es gar nie versucht. ♦

*Der beste service au public
wäre ein Markt, der die kulturelle
Vielfalt der Schweiz spiegelt.*