

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 99 (2019)
Heft: 1072

Artikel: Kleine Giganten
Autor: Breiding, R. James
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-868798>

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: 29.04.2025

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

Kleine Giganten

Während grosse Länder sich schwertun, politischen Konsens herzustellen, zählen kleine Länder wie Dänemark, Holland oder die Schweiz zu den weltweit erfolgreichsten Nationen. Das ist kein Zufall.

von R. James Breiding

Der G7-Gipfel in Biarritz enthüllte das Ausmass der Wirren, in denen die Grossmächte derzeit gefangen sind: Angela Merkel tritt bald ab; die italienische Regierung wurde gerade aufgelöst; Boris Johnson ist der dritte britische Premier innerhalb von drei Jahren; Shinzō Abe und Emmanuel Macron haben das Vertrauen ihres Wahlvolkes verloren; Donald Trump sieht sich mit einem Amtsenthebungsverfahren konfrontiert. Ein grosser Teil der aktuellen Debatte um die Wirtschaftsleistung weltweit dreht sich weniger um Erfolg als um Scheitern. Etliche Bücher behandeln problematische Staaten, etwa «Warum Nationen scheitern», «Wie Demokratien sterben» oder «Warum der Liberalismus gescheitert ist». Das liegt teils an den Schwierigkeiten grosser, bevölkerungsreicher Nationen wie der USA, die zahlreiche Studien aller Art inspiriert haben. Angesichts überwiegend schlechter Nachrichten über grosse Nationen mag es manchen überraschen, dass einige kleine, wendige und leistungsstarke Länder über die Massen prosperieren. 2018 belegten sie 15 der 20 vorderen Ränge des Index der menschlichen Entwicklung der Vereinten Nationen. Elf von ihnen sind heute, gemessen am Pro-Kopf-Einkommen, unter den 15 wirtschaftlich weitestentwickelten Ländern. Und sie besetzen 9 der 10 Spitzenplätze des jüngsten Global Competitiveness Rankings des IMD.

Woran liegt das? Während Jahrhunderten wurde die Stärke eines Landes an der Grösse seiner territorialen Reichweite, seiner militärischen Macht und an seinem Reichtum an Rohstoffen gemessen. Geringe Grösse hingegen wurde mit Schwäche assoziiert, mit begrenzter Handlungsmacht und prekärer Überlebensfähigkeit. Obwohl diese physischen Massstäbe im Hinblick auf das weltweite politische Gleichgewicht der Mächte noch immer bedeutsam sind, nimmt ihre Wichtigkeit aufgrund weltweit wach-

sender ökonomischer Unabhängigkeit allmählich ab. Diese Unabhängigkeit verdankt sich rasanten Fortschritten in der Telekommunikation, im Transport und im Internet. Søren Skou, der CEO von Maersk, erklärte mir, es mache in den meisten Fällen keinen Unterschied mehr, ob ein Unternehmen in Tianjin oder in San Francisco produziere, da die Kosten der Entfernung auf einen Bruchteil der Produktionskosten geschrumpft seien. Spotify, das schwedische Musikstreaming-Unternehmen, hat seinen ertragreichsten Markt – gemessen an der Pro-Kopf-Nutzung – in Chile. Und das, ohne dort auch nur einen einzigen Angestellten zu haben, geschweige denn ein Büro.

Es kommt nicht auf Grösse an

Um Herrschaft über die Schätze der Welt zu erlangen, braucht es nicht länger riesige Armeen und Seestreitkräfte; vielmehr müssen Handelskriege und das globale Rennen um Talente gewonnen werden. Und überraschend oft liegen hier kleinere, wendigere Länder vorn. Wenn sich der Wandel immer schneller vollzieht, hängt der Erfolg immer mehr von der Fähigkeit ab, sich aktiv neuen Situationen anzupassen (statt darauf zu warten, dass äussere Kräfte ihre Konsequenzen entfalten). Wie wir Informationen entdecken, verarbeiten und beurteilen, ist und bleibt ein radikaler Umbruch, der unter dem Strich Gesellschaften mit geringerem Trennungsgrad begünstigen dürfte. Auch wenn sie weltumspannend sind, fördern Social-Media-Plattformen nicht das Verständnis für unterschiedliche Perspektiven, sondern verarmen den Diskurs, indem sie unsere eigenen Überzeugungen bestätigen, anstatt sie zu hinterfragen.

In der Verschiebung von Mega- zu Ministaaten zeigt sich die strukturelle Veränderung des weltweiten Handels. Einst ent-



««Too small to fail»-Nationen haben begriffen, dass Kooperation statt Vorherrschaft der Schlüssel zum Erfolg ist.»

R. James Breiding

R. James Breiding, zvg.

sprangen Unternehmen lokalen Kontexten und entwickelten sich organisch innerhalb eines ausreichend grossen Binnenmarktes, bevor sie zu inter- oder gar multinationalen Konzernen heranwuchsen. Ihre Stärken liessen sich immer noch auf ihre Ursprünge in den Kraftzentren des Industriezeitalters wie Manchester, St. Louis oder Stuttgart zurückführen. Heute aber kommt es weit weniger auf den Standort eines Unternehmens an. Produkte passieren mehrere Grenzen und gelangen zu Kunden auf der ganzen Welt. Technologie, Produktion, Kunden, Konkurrenz und Finanzierung können von überallher kommen, jederzeit. In der Folge bleiben traditionelle Unternehmensgiganten auf der Strecke.

Kleine Nationen kommen weltweit in einer fast unendlichen Vielzahl von Typen vor, doch den erfolgreichsten von ihnen sind einige Eigenschaften gemein. Wie Rousseau in seinem «Gesellschaftsvertrag» bemerkte, gilt für jeden «politischen Körper (...) ein Maximum der Kraft, über das er nicht hinausgehen darf und von dem er sich durch Vergrösserungen oft entfernt». Montesquieu wiederum schrieb in «Vom Geist der Gesetze»: «In einer kleinen Republik dagegen wird das Gemeinwohl stärker empfunden, besser erkannt, dem einzelnen Bürger nähergerückt.» Je kleiner ein Land, umso grösser der politische Einfluss des einzelnen Bürgers. Aufgrund ihrer Kleinheit sind solche Nationen Marktveränderungen unmittelbar ausgesetzt und Probleme werden üblicherweise früher erkannt, als es grössere Länder vermögen. Die Bürger sind durch weniger Zwischenstufen voneinander getrennt, was zu mehr Kontakten, unverfälschteren Informationsflüssen und grösserer Sichtbarkeit von Handlungen führt. Fake News zum Beispiel, wiewohl überall verbreitet, lassen sich in kleineren Nationen leichter identifizieren und eliminieren. Diese Faktoren bewirken einen höheren Grad gegenseitigen Vertrauens und somit eine Steigerung wirtschaftlicher Effizienz.

Kleine Nationen unter Innovationsdruck

Ausserdem sind erfolgreiche kleine Nationen wirtschaftlich transparenter und für ihr Überleben in hohem Masse auf Aussenhandel angewiesen. Da sie stärker exponiert sind, sind sie empfänglich für neuartige Möglichkeiten, aber auch anfällig für neuartige Bedrohungen, weshalb sie wachsamer sein müssen und williger, sich anzupassen. Sie müssen sich ständig reorganisieren und neu erfinden, um konkurrenzfähig zu bleiben. Ihre Verbraucher sind einer grösseren Vielfalt neuer Produkte und Dienstleistungen ausgesetzt. Mit der Offenheit geht höhere Toleranz einher, wodurch gerechtere Ausgangsbedingungen hergestellt werden, unter denen Geschlecht, Religion oder sexuelle Orientierung oft kaum noch eine Rolle spielen. Hierdurch erweitert sich der Talentpool.

Da ihre Konkurrenzfähigkeit eher von Humankapital als von Bodenschätzen abhängt, unterhalten kleinere Länder meist bessere Bildungssysteme. In Nationen wie Finnland, der Schweiz

oder Singapur geniessen Lehrer öffentlichen Respekt, werden besser bezahlt und kooperieren mit den Eltern, um die Fähigkeiten ihrer Schüler zu entwickeln. Während der entscheidenden Lebensjahre besuchen Kinder hier dieselbe öffentliche Gemeinschaftsschule, was für gemeinsame Werte, eine gemeinsame Identität und gleiche Chancen sorgt. So gingen Dänemarks Kronprinz und der regierende Monarch der Niederlande auf dieselbe Gemeinschaftsschule wie ihre Mitbürger. Auf diese Weise nehmen die Kinder meritokratische und egalitäre Werte an, statt in Privilegien- und Elitedenken zu verfallen. Sie lernen schon früh, mehr Wert auf die Gemeinschaft zu legen als auf den einzelnen, Kollaboration höher als Rivalität zu schätzen und soziale Normen höher als Regulierungen. Nicht nur von Universitäten, sondern auch von berufsbildenden Schulen und Ausbildungssystemen werden sie mit Fähigkeiten ausgestattet, auf die sie eine erfolgreiche Laufbahn gründen können.

Auch ziehen kleine Nationen ihre Stärke aus ihrer historischen Verwundbarkeit als Prügelknaben grösserer Nachbarn. Als vor 50 Jahren Singapur, gerade erst unabhängig geworden, sein Mandat verlor, Hafenanlagen für die britische Marine zur Verfügung zu stellen, war seine industrielle Basis schwach bis nicht existent. Die Schweiz war zeit ihrer neueren Geschichte mit benachbarten Grossreichen konfrontiert. Um Invasionen zu vermeiden, entwickelten die Schweizer Überlebensstrategien wie Neutralität. Dänemark, nachdem es durch diplomatische Missgeschicke und militärische Niederlagen riesige Landstriche verloren hat, ist nur noch ein Schatten seines ehemaligen imperialistischen Glanzes, doch hat man hier gelernt, aus weniger mehr zu machen. Finnland wurde zwischen der schwedischen Krone und dem russischen Zarenreich 700 Jahre lang hin- und her geschoben, ging daraus jedoch schliesslich als stabile, unabhängige Nation hervor. Die Holländer kreuzten Klingen mit Franzosen, Deutschen, Spaniern und anderen, brachten jedoch bei alledem genug Erfindergeist und Tüchtigkeit auf, die an-

In Kürze

Kleine, wendige Länder sind stark darin, sich aktiv neuen Situationen anzupassen.

Sie belegen die vorderen Plätze im Ranking der menschlichen Entwicklung, verfügen über bessere Bildungssysteme als grosse Länder und organisieren sich – kontraintuitiv – weniger zentralistisch als diese.

In einer Welt mit Handelsbeschränkungen haben grössere Nationen ein grösseres Wachstumspotenzial. Die grösseren Gewinne hingegen entstehen, wo die Gegenseitigkeit des freien Handels ausgenutzt werden kann. (rg)

drängende Nordsee zurückzuhalten und ein weltumspannendes Handelsimperium aufzubauen. Jede dieser Nationen verwandelte ihre jeweiligen Schwächen in eine Quelle von Wachsamkeit, Flexibilität und Erneuerung.

Kooperation statt Vorherrschaft

Grössere Länder gehen an Wettbewerb – ob in Sport, Krieg oder Business – mit einer Alles-oder-nichts-Mentalität heran. Doch Gegenseitigkeit bringt die grösseren Gewinne. Um nur das offensichtlichste Beispiel zu nennen: Reziprozität ist die Basis allen Handels, da so beide Seiten von ihren Geschäften profitieren können. Da sich beide Seiten auf einen Handel zu den festgelegten Bedingungen einlassen, muss er von gegenseitigem Nutzen sein. «Too small to fail»-Nationen haben begriffen, dass Kooperation statt Vorherrschaft der Schlüssel zum Erfolg ist, und sie sind geschickt darin, ihre Ziele weniger durch Aggression und Zwang zu erreichen als durch Verhandlungen. Sie haben den Wert gegenseitiger Wertschätzung und Kollaboration in einer sich wandelnden Welt begriffen – verglichen mit egoistischem Wetteifern.

Anders als man vermuten würde, verzichten kleinere Länder oft auf die vermeintlichen Vorteile von Zentralisation. Sie geben sich stattdessen dezentrale Systeme, die ein stärkeres Bewusstsein von Eigenständigkeit erwecken, und ermächtigen die Bürger auf Gemeindeebene, wo Kosten und Nutzen staatlicher Dienstleistungen leichter zu durchschauen sind. Solche Systeme geben Bürgern eine Stimme, fördern Gemeinschaftsgeist und regen sogar Binnenwettbewerb unter den Behörden an. Wähler in der Schweiz sind zum Beispiel regelmässig aufgerufen, politisch Stellung zu beziehen zu konkreten Angelegenheiten wie Klimawandel oder Schuldengrenzen. So wird Macht an einzelne Bürger abgegeben, so werden gewählte Volksvertreter kontrolliert. Dies ist vielleicht der Grund, weshalb Nassim Nicholas Taleb die Schweiz als «stabilstes und wahrscheinlich langweiligstes Land der Menschheitsgeschichte» bezeichnet. Er erklärt: «Die meisten Entscheidungen werden auf lokaler Ebene getroffen, wodurch Fehler verteilt werden und so weniger Einfluss auf das Systemganze ausüben.»

Ein weiterer Vorteil kleinerer Nationen zeigt sich darin, wie diese mit kritischen, aber sich nur langsam entfaltenden Problemen wie Klimawandel, Rentenentwicklung oder Staatsschulden umgehen. Bürger kleinerer Nationen schneiden offenbar beim bekannten Marshmallow-Test besonders gut ab, sprich, sie besitzen eine überdurchschnittliche Fähigkeit, in der Gegenwart Opfer für die Zukunft zu erbringen. Statt sie einfach immer weiter vor sich herzuschieben, sind kleinere Nationen eher bereit, langfristige Probleme heute anzupacken, um nicht kommende Generationen damit zu belasten. Die Staatsverschuldung ist in solchen Ländern meist deutlich niedriger und die Sorge für die Umwelt stärker. Die Niederlande haben die höchstbewerteten Rentenfonds weltweit, während Dänemark die globale Spitzen-

position in puncto sauberer Energien einnimmt und sich zum Ziel gesetzt hat, bis 2025 CO₂-neutral zu werden.

Die Zukunft der Nationalstaatsbildung

Worauf deutet all das hin? Es vergeht kaum eine Woche ohne hitzige Debatten und Spekulationen zu Themen wie Klimawandel, Demografie oder künstliche Intelligenz. Doch wie häufig diskutieren wir über die Zukunft von Nationen? Geschichtlich gesehen bestimmte sich die Grösse von Ländern als Kompromiss zwischen Grössenvorteilen einerseits und den Kosten steigender Heterogenität andererseits – so jedenfalls argumentierten die Wirtschaftswissenschaftler Alberto Alesina und Enrico Spolaore 2003 in ihrem Buch «The Size of Nations». Grössenvorteile ergeben sich aus verschiedenen Faktoren: Je mehr Einwohner ein Land hat, desto besser lassen sich etwa Verteidigungskosten auf viele Schultern verteilen, wodurch die Pro-Kopf-Ausgaben sinken. Eine reichlichere Ausstattung mit Rohstoffen fördert industrielles Wachstum und grössere Binnenmärkte lassen die Wirtschaft wachsen, indem sie lokale Nachfrage erzeugen. Doch selbst zu der Zeit, als Alesina und Spolaore ihr Buch veröffentlichten, begannen all diese Vorteile an Bedeutung zu verlieren. Heute, in einer Welt schneller und billiger Transportmöglichkeiten und niedriger nationaler Handelshindernisse, steht kleinen wie grossen Ländern ein riesiger internationaler Markt offen, in einer zuvor undenkbaren Grössenordnung. Und in einer Welt, die durch das immer mächtigere Internet vernetzt ist, schwelgen Verbraucher in Streifzügen durch das grösste Einkaufszentrum aller Zeiten.

Natürlich gibt es Gegner des freien Handels, und wir werden auch weiterhin Aufrufe zu mehr Protektionismus erleben – insbesondere zu Zeiten von Abwärtszyklen oder von Seiten derer, die die Nachteile des Freihandels tragen. In einer Welt voller Handelsbeschränkungen haben grössere Nationen ein grösseres Wachstumspotenzial, da ihre politischen Grenzen die Grösse ihres Marktes bestimmen. Doch seit David Ricardo 1817 seine Theorie des komparativen Kostenvorteils formulierte, gilt: «Freihandel kann wehtun, lohnt sich aber.» Technologie entwickelt sich nicht zurück. Das Internet wird es auch morgen noch geben und es wird mit jedem Tag allgegenwärtiger und mächtiger werden. Wer könnte diesen Geist zurück in die Flasche bringen?

Zugleich mit dem Schwinden der Vorteile von Grösse kämpfen heute viele Nationen mit gesellschaftlichem Verfall. Der Trend betrifft kleine wie grosse Länder, ist aber offenbar für letztere besonders problematisch. Politische Beben wie der Brexit, die Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten sowie das Erstarken rechtspopulistischer Bewegungen in Frankreich, den Niederlanden und Deutschland deuten darauf hin, dass der Zusammenhalt in heutigen Gesellschaften geringer ist als früher. In Zeiten politischer und gesellschaftlicher Polarisierung versuchen alle Seiten, ihre treuesten Anhänger zufriedenzustellen, verprellen so aber viele potentielle Unterstützer.

Vertrauen statt Regulierung

Der Kapitalismus gedeiht am besten in egalitären Gesellschaften mit starkem Zusammenhalt und sozialem Vertrauen. Wenn die Bürger eines Staates einander vertrauen, sinkt die Abhängigkeit von formeller Regulierung. Ihre Kooperation bedarf keines Systems, das erst ausgehandelt und über das Konsens erzielt werden müsste – und das zudem gerichtlich oder sogar unter Androhung von Zwang durchgesetzt werden müsste. Diversität hat ihre Vorteile, aber das soziale Vertrauen wird brüchig, sobald die unterschiedlichen Verhaltensnormen zu weit auseinandergehen, zu undurchsichtig werden oder wo sie für jede gesellschaftliche Gruppe separat definiert und durchgesetzt werden müssen. Wo Verhalten erratischer und unvorhersagbarer wird, entstehen mehr Gelegenheiten für Korruption, Rent-Seeking und Ungleichheit.

Was wäre, wenn es eine Maschine gäbe, die Gemeinschaftsgefühl (zu einem bestimmten Preis pro Einheit) künstlich erzeugen könnte? Diese Aufgabe, vergleichbar mit der Sicherheitskontrolle in einem überfüllten Flughafen, fällt allen Nationen immer schwerer. Der Verlust gesellschaftlichen Zusammenhaltes und die Mängel des politischen Apparates sind Ursachen für eine nie dagewesene Unzufriedenheit vieler Bürger hinsichtlich ihrer Regierungen. In Ländern wie Frankreich, den USA oder Grossbritannien ist das Vertrauen der Bürger in den Staat niedriger denn je. Die meisten der «Too small to fail»-Länder hingegen erfreuen sich eines Grades von gegenseitigem Vertrauen bzw. Vertrauen in den Staat, der weit über dem OECD-Durchschnitt liegt (2017). In der Schweiz liegt der Prozentsatz derjenigen, die ihrer Regierung vertrauen, bei fast 80 Prozent. In Singapur sind es 65 Prozent der Bürger, verglichen mit nur 17 Prozent in den USA und 36 Prozent in Grossbritannien.

Wenn es stimmt, dass Grösse und Macht nicht länger gekoppelt sind, dass ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl Gesellschaften leichter regierbar und wirtschaftlich effizienter macht, dass die Geschwindigkeit des Wandels dank Technologie in historisch beispielloser Weise beschleunigt, lässt sich schlussfolgern, dass künftig kleinere, agilere und innerlich stärker verbundene Gesellschaften im Vorteil sind.

Mit knappen Mitteln mehr erreichen

Das Muster ist historisch: Österreich, Grossbritannien, Dänemark, die Niederlande, Russland, Spanien und die Türkei haben sich auf einen Bruchteil ihrer einstigen Grösse geschrumpft. Sich an neue Umstände anzupassen, hat immer den Fortschritt befördert. Gesellschaften müssen überall auf der Welt über neue Ordnungssysteme nachdenken und dabei berücksichtigen, dass die Zukunft sich von unserer Gegenwart radikal unterscheiden wird. Wie sieht ein Gesellschaftsvertrag in einer Welt aus, in der Menschen nicht nur ausnahmsweise, sondern regelmässig 100 Jahre alt werden? Wie ein Gesundheitswesen in einer Welt, in der es zomal so viel kostet, einen 80-jähri-

gen zu behandeln wie einen 15-jährigen? Machen stagnierende Geburtenraten – besonders bei gut ausgebildeten Frauen, für die Elternschaft mit den höchsten Opportunitätskosten verbunden ist – einen ständigen Zustrom von Einwanderern nötig, der wiederum die gesellschaftliche Komplexität erhöht? In der westlichen Welt wird Vermögen heute zum grössten Teil geerbt und ist darauf programmiert, weiterzuwachsen. Es ist daher meist im Besitz von Personen, die es sich nicht erarbeitet haben, die aber, um es mit Warren Buffet zu sagen, Mitglieder des «lucky sperm club» sind. Welche Wirkung hat das auf Gesellschaften, die auf der Überzeugung aufbauen, dass Menschen ihrem Verdienst gemäss belohnt werden sollten und nicht aufgrund irgendwelcher Ansprüche?

Faktoren, die von den grossen Bewertungsinstitutionen wie dem Weltwirtschaftsforum oder der Weltbank bisher noch nicht einmal gemessen werden, erhalten künftig grösseres Gewicht: Vertrauen und soziale Kohäsion, die Fähigkeit, mit gravierenden, aber langsam voranschreitenden Problemen wie Klimawandel, Rentenentwicklung oder Ungleichheit fertigzuwerden, sowie die Fähigkeit, die eigene Industrie zukunftsfähig umzubauen. All das wird bei verlangsamtem Wachstum stattfinden. Gesellschaften müssen also lernen, mit knappen Mitteln mehr zu erreichen. Vermögende werden sich schärferer Beobachtung und Kritik durch Mittellose ausgesetzt sehen. Grosse «Winner takes all»-Gesellschaften zerfallen schon heute in zwei Gruppen: solche, die selbst arbeiten, und solche, die von anderer Leute Arbeit profitieren. Dadurch wird es immer schwerer, politischen Konsens sowie die Billigung der auf die Reduzierung von Ungleichheit zielenden Umverteilungsmassnahmen zu erreichen.

Der Wirtschaftsnobelpreisträger Angus Deaton erklärte mir, die Menschen seien «recht tolerant, was Ungleichheit angeht – es ist Unfairness, die sie erzürnt». Fairness ist gewahrt, wo politische Macht verdient ist, nicht gekauft oder die Frucht von Privilegien. Sie ist gewahrt, wo Profit aus Wertschöpfung folgt und nicht aus Wertabschöpfung. Wo etliche Nationen am Kompromiss zwischen Globalisierung und Souveränität laborieren – könnten kleinere Nationen ihnen womöglich als hilfreiche Lektion dienen? Kleine, leistungsstarke Nationen sind vor allem deshalb erfolgreich, weil es in ihnen fairer zugeht. Auch das ist übrigens eine Kennzahl, die vom Global Competitiveness Report des Weltwirtschaftsforums nicht gemessen wird. ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Jan Meyer-Veden.

R. James Breiding

ist Gründer von Naissance Capital und Autor von «Swiss Made: The untold story behind Switzerland's success». Neu von ihm erschienen: «Too Small to Fail: Why Some Small Nations Outperform Larger Ones and How They Are Reshaping the World» (Harper Business, 2019).