

Singapur

- 2 _ Editorial
- 3 _ Inhaltsübersicht
- 4 _ Gegenseitige Inspirationen
- 6 _ Singapurs Erfolgsfaktoren
- 8 _ Dichtestress?
- 10 _ Einzigartiger Immobilienmarkt
- 12 _ Effiziente Verwaltung
- 14 _ Lektüre
- 15 _ Tiefe Gesundheitskosten
- 18 _ Kostenwahrheit im Verkehr
- 20 _ Zahlen
- 21 _ Internationale Finanzarchitektur
- 24 _ Cluster Vermögensverwaltung
- 25 _ Der Staat als Investor
- 26 _ Schweizer Erfolgsfaktoren

avenir spezial



**Überleben
durch Erfolg**
mit Plakatbeilage





Gerhard Schwarz
Direktor Avenir Suisse

Der Übertäter Singapurs, Lee Kuan Yew, erklärte nach seiner Teilnahme an einem Treffen der Sozialistischen Internationale in der Schweiz 1967, Singapur müsse so werden wie die Schweiz. Rund 50 Jahre später hat Singapur die Schweiz in vielem eingeholt oder überholt. Noch immer ist die Schweiz zwar für Singapur ein Vorbild, doch inzwischen gibt es auch manches, um das die Schweiz Singapur beneiden könnte. Das motivierte die zwei Think-Tanks Avenir Suisse und Institute for Policy Studies (IPS), unter dem Motto «Learning from each other» zwei gemeinsame Seminare zu organisieren. Singapur interessiert sich etwa für die duale Bildung und die Forschungspolitik, die die Schweiz zu einem der innovativsten Länder der Welt macht. Für die Schweiz sind trotz aller Unterschiede der Ausgangssituation die Singapurser Erfahrungen mit dem Mobility Pricing oder der Wohneigentumspolitik von Interesse. Daneben gibt es Herausforderungen wie die Alterung oder die Migration, die in beiden Ländern ähnlich sind, aber bisher ganz anders angepackt wurden.

Die Tatsache, dass die beiden Länder zwar vieles verbindet, etwa die Bevölkerungsgrösse, die Rohstoffarmut, der Wohlstand, die Bedeutung des Finanzsektors oder die Lage inmitten grösserer Staaten, sie aber gleichzeitig in den Lösungsansätzen oft deutlich differieren, ist eine ideale Voraussetzung, um voneinander zu lernen. Einen grossen Unterschied allerdings gibt es: Singapurs politisches System ist von oben nach unten aufgebaut, das der Schweiz von unten nach oben. Zwischen dem Paternalismus des Stadtstaates und der Demokratie der Eidgenossenschaft klafft ein tiefer Graben. Singapur wird wie ein Unternehmen geführt, die Beamten werden fast wie Manager entlohnt und das Tempo der Umsetzung ist oft atemberaubend. Das ist weit weg von der ältesten Demokratie der Welt. Aber es ist kein Grund, von den Erfahrungen in Singapur nicht zu lernen und schon gar nicht, sich durch sie nicht inspirieren zu lassen. Das wollen die Beiträge in diesem Heft sein: Anregung für mutiges Nachdenken über die Schweiz.

Gegenseitige Inspirationen

So unterschiedlich die jeweiligen politischen Systeme auch sind – bei genauerer Betrachtung gibt es auffällige Parallelen zwischen Singapur und der Schweiz, die sich im asiatischen Stadtstaat manche Inspiration holen könnte.

01_ Wie Singapur die Zukunft umarmt

An einem von Avenir Suisse und dem Institute of Policy Studies (IPS) organisierten Seminar in Rüslikon wurde klar, dass heute auch die Schweiz von Singapur lernen kann: Seite 04

02_ Geteilte Ambitionen, gemeinsamer Erfolg

Wie Singapur langfristige Planung und kurzfristige Flexibilität unter einen Hut bringt: Seite 06

03_ Dichte ist ein relativer Begriff

Singapur ist einer der am dichtest bevölkerten Flecken unserer Erde – trotzdem ist weitere Zuwanderung erwünscht: Seite 08

04_ Hohe Dichte – und eine grosse Wette

Verdichtung hat in Singapurs Immobilienmarkt im Grossmassstab – und vorbildlich – stattgefunden: Seite 10

05_ Boni für Staatsangestellte?

Singapurs «Civil Service» gilt laut internationalen Statistiken als effizient und korruptionsfrei: Seite 12

06_ Das Sparkonto als Krankenversicherung

Das Konzept der «Medical Savings Account» stärkt die Eigenverantwortlichkeit in Singapurs Gesundheitswesen: Seite 15

07_ «Smart Travel» in Singapur

Singapur hat dank einer auf finanziellen Anreizen basierenden Politik kaum Verkehrsprobleme: Seite 18

08_ Den «Singapore Finish» gibt es nicht

Singapur setzt internationale Standards in der Finanzmarktregulierung wesentlich zurückhaltender um als die Schweiz: Seite 21

09_ Vom Private Banking zum Asset Management

Singapur zählt heute zu den wichtigsten Vermögensverwaltungszentren – auch weil die Asienkrise Ende der 1990er Jahre eine Neuausrichtung des Finanzplatzes bedingte: Seite 24

10_ Was Singapur von der Schweiz lernen kann

Die Schweiz zeigt Singapur auch heute noch in vielerlei Hinsicht die Möglichkeiten dessen, was erreicht werden könnte: Seite 26

«Voneinander lernen» – gemeinsames Seminar zweier Think-Tanks

Das von Avenir Suisse und dem Singapur Think-Tank «Institute of Policy Studies (IPS)» in Rüslikon organisierte Seminar «Singapore and Switzerland: Learning from each other» fand am 7. Mai 2014 im «Centre for Global Dialogue» der Swiss Re statt. In den drei abgehaltenen Sessions wurden die folgenden Themen diskutiert:

- Talente für die Verwaltung
- Migration und Integration – die Vorteile der Diversität
- Urbane Lebensqualität und Nachhaltigkeit

Verschiedene Beiträge in diesem «avenir spezial» nehmen Bezug auf diese Themen. Dabei knüpfen sie – in der einen oder anderen Form – an die Referate der Singapur Gastredner an. Titel der Präsentation sowie Name des Redners sind jeweils am Ende des Textes als Quelle vermerkt.

Wie Singapur die Zukunft umarmt

An einer von Avenir Suisse und dem Singapur Think-Tank «Institute of Policy Studies (IPS)» in Rüschrlikon organisierten Konferenz mit dem Titel «Singapore and Switzerland: Learning from each other» wurde klar: Heute kann die Schweiz auch von Singapur lernen.

Verena Parzer Epp und Samuel Rutz

Auch wenn der Top-down-Ansatz für die Schweiz nicht zur Diskussion steht, wirft der Erfolg Singapurs doch anregende Fragen auf.

Ein kleiner, prosperierender Staat, der sich innerhalb seines Kontinents – teils mehr als ihm lieb ist – zu einem Magnet entwickelt hat. Eine Willensnation. Ein Finanzzentrum von globaler Bedeutung. Eine multikulturelle Gesellschaft.

Alle diese Beschreibungen passen sowohl für die Schweiz als auch für Singapur. Vor diesem Hintergrund organisierten Avenir Suisse und das Singapur Institute of Policy Studies im Herbst 2013 einen ersten Gedankenaustausch in Singapur über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Kleinstaaten (vgl. Seite 26).

Nun nahm Avenir Suisse den Besuch des singapurischen Präsidenten in der Schweiz zum Anlass, um im «Centre for Global Dialogue» der Swiss Re im Rahmen eines Seminars Themen wie staatliche Verwaltung, Zuwanderung und Stadtplanung zu vertiefen. Eine besondere Auszeichnung erfuhr der Anlass durch die zeitweilige Präsenz des Präsidenten von Singapur, Dr. Tony Tan Keng Yam, sowie zweier Minister.

Als Teilnehmer an dieser Tagung eröffnete sich einem vor allem dies: Dass es der Inselstaat in einem halben Jahrhundert vom Entwicklungsland in die Gruppe der zehn wohlhabendsten Länder der Welt geschafft hat, ist kein Zufall, sondern nicht zuletzt das Resultat einer visionären Führung und der konsequenten Umsetzung von Plänen in die Realität. Und auch wenn dieser Top-down-Ansatz für die Schweiz nicht zur Diskussion steht, wirft der Erfolg von Singapur doch in mancherlei Hinsicht anregende Fragen auf.

Die Kraft von Visionen

Ein zentrales Politikelement in Singapur ist die Definition von Zielen und die vorausschauende Planung. In den 1960er Jahren stand die Sicherung der Unabhängigkeit im Vordergrund, und man definierte die Schweiz, Finnland und Israel als Musterbeispiele. In den 1970er Jahren wurde der Fokus auf die Erhöhung des Lebensstandards für die breite Bevölkerung und die Beseitigung der Slums verlagert. Heute stehen die Alterung der Gesellschaft und der Umweltschutz im Zentrum. Mit dem «Sustainable Singapore Blueprint» will der Stadtstaat zum Vorreiter einer nachhaltigen Stadtentwicklung werden. Wäre es für die Schweiz nicht auch sinnvoll, eine eigene gemeinsame Vision zu entwickeln? Wäre das nicht auch in der direkten Demokratie möglich? Könnte und sollte man nicht vermehrt über die grobe Richtung, die das Land einschlagen soll, abstimmen statt zunehmend über Verteilungsfragen?

Eine öffentliche Verwaltung wie ein Unternehmen

Singapurs Beamte gehören zu den bestbezahlten der Welt. Auf der Website der öffentlichen Verwaltung in Singapur sticht der Slogan «Integrity.

Schweiz und Singapur im Vergleich (2013)

	Schweiz	Singapur
Landfläche (km ²)	41 285	716
Bevölkerung (in Millionen)	8,1	5,4
BIP (in Mrd. \$, kaufkraftbereinigt)	434,0	425,2
BIP pro Kopf (\$, kaufkraftbereinigt)	53 705	78 744

Quellen: Weltbank, IWF, BFS, singstat

Service. Excellence» ins Auge. Die Basis bildet ein jährliches Assessment, in dem die Zielerreichung geprüft, das persönliche Potenzial thematisiert und die etwas ungewohnte Frage gestellt wird: «Was hast Du für Dein Land getan?» Mit Rotation zwischen den verschiedenen Departementen wird versucht, den Blick des Einzelnen für das Ganze zu schärfen. Junge Begabte werden vom Staat durch Stipendien – auch für Studien im Ausland – gefördert, müssen sich aber im Gegenzug verpflichten, nach Abschluss des Studiums eine gewisse Zeit im Staatsdienst zu arbeiten. Um den Jüngeren genügend Karriereperspektiven bieten zu können, müssen alle Chefs nach zehn Jahren ihre Posten räumen. Sollten auch in der Schweiz die staatlichen Verwaltungen stärker wie Unternehmen geführt werden? Müsste man jungen Beamten mehr Karrierechancen bieten? Und werden besonders gute Leistungen genügend gefördert und belohnt?

Migration als Wohlstandsgenerator

Singapur, wie auch die Schweiz, steht unter einem starken Zuwanderungsdruck. Der Ausländeranteil an der Wohnbevölkerung ist seit 1990 von 10 % auf 29 % gestiegen. Auf einer Fläche, die nur halb so gross ist wie der Kanton Zürich, leben heute 5,4 Mio. Menschen. Auch in Singapur fängt die Bevölkerung daher an, am Nutzen der Zuwanderung zu zweifeln. Von offizieller Seite wird aber das Bewusstsein, dass die Migranten einen wesentlichen Beitrag zum Wohlstand leisten, intensiv gepflegt, und die Integration wird durch gezielte Durchmischung in Schulen und Wohnquartieren gefördert. Welche Mittel und Wege gäbe es in der Schweiz, um die Integration von Migranten zu erleichtern und um das allgemeine Bewusstsein für den enorm wichtigen Beitrag der Migranten für die Gesellschaft zu schärfen? Gäbe es freiheitsverträgliche Möglichkeiten, der Ghetto-Bildung entgegenzuwirken und die Durchmischung zu verbessern?

Der Boden unter dem Diktat der Knappheit

Land ist in Singapur in besonderem Masse knapp. Der Staat muss neben Wohnraum auch Raum für Infrastruktur, Industrie und Militär bereitstellen.

Interessant ist hierbei das Denken in vertikaler, horizontaler und zeitlicher Dimension: Hochhäuser sparen Grundstücksfläche, und durch Dachgärten kann der Anteil der Grünflächen erhalten werden. Nicht nur Infrastrukturen wie Wasser- oder Stromleitungen, sondern auch Strassen und Schienen werden unter den Boden verlegt. Land wird mitunter dem Meer abgerungen. Wenn der Staat Grundstücke verkauft, geschieht es für 99 Jahre im Baurecht, um späteren Generationen Gestaltungsmöglichkeiten offen zu halten. Wird in der ebenfalls relativ dicht besiedelten Schweiz die Bedeutung der knappen Ressource Boden für die Entwicklung des Landes nicht unterschätzt? Sollte man nicht mittels Hochhäusern in den Städten Grünflächen erhalten und der Zersiedelung begegnen? Und bräuchte die breitere Anwendung des Baurechts auf Zeit nicht auch in der Schweiz Vorteile?

Umweltschutz durch Technik

Grosse Experimentierfreudigkeit legt Singapur im Bereich des Umweltschutzes an den Tag. Neben den klassischen Naturschutzreservaten – trotz der Kleinheit gibt es einen richtigen Regenwald im Stadtstaat – spielt die Technik eine grosse Rolle: für die schon erwähnte Begrünung grosser Gebäude, in der Energiegewinnung, bei der Sammlung von Regenwasser, oder auf einer Mülldeponie, die aufgrund ihrer hohen Biodiversität von US-Journalisten den Namen «Garbage of Eden» bekam. Wird in der Schweiz Umweltschutz nicht zu oft als reine Konservierung verstanden? Und paart er sich nicht fälschlicherweise mit Technikfeindlichkeit?

«Die Menschen sind alles, was wir haben», sagte ein Referent. Singapur ist ein eindrückliches Beispiel für die Kraft menschlicher Kreativität. Eine Prise mehr von solch mutiger Kreativität würde wohl auch der Schweiz gut tun.

Online-Publikation: 09.05.2014

Eine Prise mehr von Singapurs mutiger Kreativität würde auch der Schweiz gut tun.

Geteilte Ambitionen, gemeinsamer Erfolg

Wie Singapur langfristige Planung mit Pragmatik und Flexibilität kombiniert, erläuterte der Singapurische Minister für nationale Entwicklung und Verteidigung, Mohamad Maliki Osman, in einer Rede am gemeinsamen Seminar des Institute of Policy Studies und von Avenir Suisse in Rüschlikon.

Basierend auf der Rede von Mohamad Maliki Osman am 7. Mai 2014 in Rüschlikon

Singapur belegt wie die Schweiz Spitzenplätze in internationalen Ranglisten der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Zudem erreichte der Stadtstaat kürzlich Rang drei unter den Städten mit der höchsten Lebensqualität, hinter Genf und Zürich. Auf dem Weg zu dieser Auszeichnung konnte Singapur viel von der Schweiz lernen.

Vor fünfzig Jahren war es kaum vorstellbar, dass Singapur innert so kurzer Zeit den Sprung vom Entwicklungsland zu einem blühenden, global vernetzten Stadtstaat schaffen würde. Die junge Nation kämpfte mit hoher Arbeitslosigkeit, Elendsvierteln, desolater Infrastruktur, mangelnder Abwasser- und Abfallentsorgung sowie schlecht ausgebildeten Arbeitskräften. Trotz des kleinen Territoriums und dieser fast unüberwindbaren Hindernisse in den 1960er-Jahren hat sich Singapur zu einer Stadt entwickelt, in der es sich vorzüglich leben lässt. Sie vereint eine sehr dichte Architektur mit hohem Lebensstandard, der sich ständig verbessert. Um dies zu erreichen, hat sich Singapur stets auf drei Ziele konzentriert: Wettbewerbsfähigkeit, Umweltverträglichkeit und Lebensqualität.

Langfristige Planung, kurzfristige Flexibilität

Das heutige Singapur ist das Resultat langfristiger und visionärer Planung, kombiniert mit Pragmatik und Flexibilität. Im Zentrum steht die strategische Einteilung der äusserst knappen Landesreserven, die im Konzeptplan für Stadtentwicklung gebündelt werden: Verkehrssysteme, Wasserversorgung, öffentlicher Wohnungsbau – die verschiedenen Ansprüche auf den Raum stehen fast immer untereinander in Konflikt. Um den Landbedarf für Infrastrukturprojekte zu ermitteln und die Prioritäten sinnvoll zu setzen,

wird die gesamte Verwaltung in die Planung einbezogen. Eine regelmässige Evaluation der Bodennutzung und der Entwicklungsstrategie ermöglicht sodann rechtzeitige Kurskorrekturen, die durch den Wandel der wirtschaftlichen und sozialen Bedürfnisse nötig werden.

Dieser Wandel spiegelt sich in den Konzeptplänen: 1971 standen die Grundbedürfnisse an erster Stelle. In der Version von 1999 hingegen ging es darum, regionale Zentren zu bilden, Arbeitsplätze und Wohnquartiere einander anzunähern und erschwingliche Geschäftslokale abseits des Zentrums zu schaffen. Dies sollte das Wachstum ankurbeln und die Verkehrsüberlastung im Stadtzentrum mildern. Der Plan von 2001 beabsichtigte, den steigenden Ansprüchen einer höher gebildeten Bevölkerung gerecht zu werden, etwa durch den Bau von Erholungsanlagen und Grünflächen. Dass Singapur heute eine «Stadt im Garten» ist, verdankt es dieser Planung: Die Schaffung von Parks und Grünflächen ist auch heute noch ein Kernziel der Stadtentwicklung. So gibt es in Singapur aktuell über 5000 Hektar Grünfläche in Form von Parks, Naturschutzgebieten, Gewässern sowie Bepflanzungen auf und an Gebäuden. Die «Park Connectors» – ein Netzwerk von Fussgänger- und Fahrradwegen – umfassen 200 Kilometer, über 80 Prozent der Haushalte befinden sich im Umkreis von 400 Metern eines Parks.

Eine dynamische und aufnahmefähige Verwaltung ist dabei eine wichtige Voraussetzung für Nachhaltigkeit und Lebensqualität. Sie sollte Bedürfnisse und Herausforderungen antizipieren, auf Dauer planen, und unmittelbare Probleme lösen. Ein kürzlich eröffneter Gebäudekomplex, der subventionierte Alterswohnungen unter einem Dach mit Supermärkten, Arztpraxen,

Unterhaltungsangeboten und Gemeinschaftsräumen vereint – speziell ausgerichtet auf die Bedürfnisse von Senioren –, stellt ein gutes Beispiel für den singapurischen Ansatz dar.

Bevölkerung in Wandel involvieren

Der Stellenwert des Gemeinwohls zeigt sich im umfassenden Austausch mit der Bevölkerung beim Entwurf des neusten Konzeptplans, des sogenannten «Master Plan 2013». Zahlreiche Interessenvertreter und Meinungsführer aus der breiten Bevölkerung wurden angehört. Eine öffentliche Präsentation des Entwurfs zog über 70 000 Besucher an, die ihre Meinungen und Anregungen anschliessend über verschiedenste Kanäle kundtun konnten.

Singapurs öffentlicher Wohnungsbau ist ein weiteres Beispiel für den Einbezug der Bürger. Das Eigentümermodell für staatliche Immobilien zielt unter anderem auch darauf ab, nationale Identität und Zugehörigkeitsgefühl zu bilden. Als Eigentümer haben die Bewohner am Staat teil, profitieren von der Aufwertung ihrer Liegenschaften und verfügen über eine Sicherheit im Alter. Heute leben über 80 % der Bevölkerung in vom Staat gebauten Immobilien. Zahlreiche Angebote des öffentlichen Lebens, wie auch Schulen und Spielplätze, sind von Beginn weg in die Quartiere integriert. Kinder wachsen gemeinsam auf, die Bevölkerung trifft sich auf Sportplätzen, in Gemeinschaftszentren, Kaffees und auf Märkten. Dies schweisst zusammen und schafft Vertrauen.

Staatliche Programme sollen Abhilfe bringen

Zurzeit befindet sich Singapur in einer Übergangsphase. Im Zentrum steht qualitatives Wirtschaftswachstum: Bessere und anspruchsvollere Stellen sollen geschaffen, die Gesellschaft soll gerechter und offener werden. Trotz vielen Fortschritten hat Singapur noch nicht das Einkommensniveau der reichsten Industrieländer erreicht. Die Produktivität liegt immer noch 30 % unter dem Niveau der USA, Japans, der Schweiz und Schwedens. Gleichzeitig ist Singapur konfrontiert mit wachsender Ungleichheit der Einkommen und steigenden Ambitionen der Jüngeren. Hinzu kommen soziale Spannungen durch

die Vielfalt der Bevölkerung, die Alterung und das Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung aufgrund einer fallenden Geburtenrate und der wachsenden Lebenserwartung. Kamen 2000 auf jeden Senior (65 Jahre und älter) 8,4 Bürger im Erwerbsalter, waren es 2010 nur noch 5,9. 2030 dürften es nach Schätzungen nur noch 2 sein.

Singapur hat diese Herausforderungen erkannt und reagiert mit staatlichen Programmen zur Unterstützung der Innovation – mit dem Ziel, anspruchsvollere Jobs zu schaffen, die Einkommen zu erhöhen und die Produktivität zu steigern. Unternehmen werden ermutigt, ihre Produktivitätsgewinne in Form von höheren Löhnen mit den Angestellten zu teilen. Weitere Programme sollen die Leistung der Mitarbeiter erhöhen: Subventionierte Aus- und Weiterbildung, Steuervergünstigungen für Innovationen und Unterstützung von Wachstum und Internationalisierung gehören dazu. Zuschüsse für die Bildung sollen Chancengleichheit und soziale Mobilität erhöhen. Hinzu kommen ein vereinfachter Zugang zu hochwertiger und erschwinglicher Gesundheitsversorgung sowie Zuschüsse für das Wohnen, die Mobilität, die Altersvorsorge und die Weiterbildung.

Singapur hat sich stets auf drei Ziele konzentriert: Wettbewerbsfähigkeit, Umweltverträglichkeit und Lebensqualität.

«Spicken» erlaubt

Die Gemeinsamkeiten zwischen Singapur und der Schweiz werden auch in Zukunft eine Basis für einen fruchtbaren Erfahrungsaustausch bilden. Beide Länder haben ihren wirtschaftlichen Erfolg in einem Umfeld der kulturellen Diversität erarbeitet und teilen die Alterung der Bevölkerung als grösste Herausforderung in den kommenden Jahren. Bei der Überwindung dieses Problems und anderer Hindernisse können die Länder viel gewinnen, wenn sie sich gegenseitig inspirieren, sich austauschen und voneinander abschauen und lernen. *SiH* [Das vollständige Referat ist verfügbar unter www.avenir-suisse.ch/rede-maliki](http://www.avenir-suisse.ch/rede-maliki)

Dichte ist ein relativer Begriff

Mit 7500 Einwohnern pro Quadratkilometer gehört Singapur zu den Flecken Erde mit der höchsten Bevölkerungsdichte. Trotzdem wünschen sich Regierung und Behörden eine weitere Zuwanderung, weil nach ihrer Auffassung nur so der Lebensstandard erhalten werden kann.

Verena Parzer Epp

Zum Anfang ein paar Zahlen: In Singapur wohnen auf einer Fläche von 716 km² 5,4 Millionen Einwohner. Das sind fast 7600 Einwohner pro km². Die Bevölkerungsdichte ist in der Schweiz mit 196 Einwohnern pro Quadratkilometer um einiges luftiger. Wenn im Vorfeld der Abstimmung über die Masseneinwanderungsinitiative laufend von «Dichtestress» die Rede war, darf man der Schweiz ganz objektiv attestieren: Wir «leiden» auf hohem Niveau.

Angesichts solcher Zahlen wird es nicht verwundern, dass es auch in Singapur eine Kontroverse über die Zuwanderung gibt. Das Bevölkerungswachstum war in den letzten beiden Jahrzehnten sehr hoch (+77 % seit 1990), und der Anteil der «Non-Residents» ist von 10 % bzw. 311 000 Menschen im Jahr 1990 auf zurzeit 29 % oder 1,55 Millionen gestiegen. Der Unmut der Bevölkerung über das Tempo dieser Entwicklung hat der Regierung bei den letzten Parlamentswahlen einen relativ grossen Stimmverlust beschert. Seither versucht sie, den Anteil der niedrig qualifizierten Immigranten zu begrenzen.

Eine Herausforderung auf vielen Ebenen

Trotzdem herrscht wohl weiterhin ein gesellschaftlicher Konsens: Singapur wird auch in nächster Zukunft ein Einwanderungsland bleiben. Die staatlichen Behörden lassen keine Gelegenheit aus zu betonen, dass der sagenhafte wirtschaftliche Aufschwung des Stadtstaats ohne

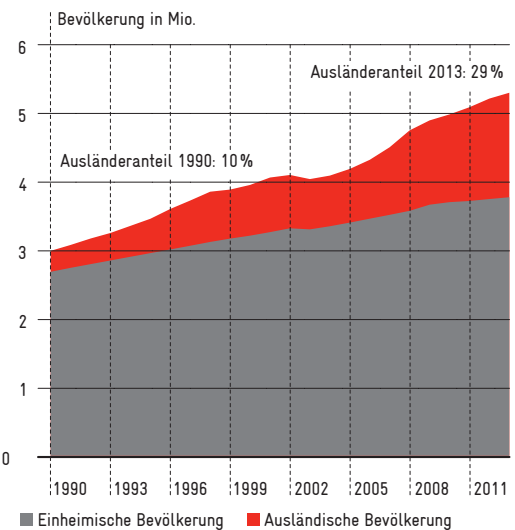
Migration nicht möglich gewesen wäre: Das kaufkraftbereinigte BIP pro Kopf betrug 2013 78 744 Dollar, noch 1990 waren es nur 17 960 Dollar gewesen. Da die Singapurere Frauen im Schnitt nur 1,29 Kinder gebären, käme es ohne Zuwanderung mit der Zeit zu einer Überalterung und Schrumpfung der Bevölkerung.

Kaum Zufall

In Singapur wird wenig dem Zufall überlassen, auch nicht die Integration. Die Bemühungen der Behörden setzen hierzu auf vielen Ebenen an, zuvorderst in den Wohnquartieren und Schulen, in denen nebst dem Ausbau des Wohnungsangebots und der nötigen Infrastruktur auch auf Durch-

Hohes Bevölkerungswachstum

Das starke Bevölkerungswachstum hat auch in Singapur eine Kontroverse über die Zuwanderung ausgelöst.



mischung geachtet wird, wobei weniger Anpassung als vielmehr ein harmonisches Nebeneinander der unterschiedlichen Kulturen das Ziel ist.

Die Fragen anders stellen

Vielleicht ist es auch ein wenig Ausdruck der Schweizer Mentalität, wenn in den Medien statt von den positiven Seiten der Zuwanderung vor allem von den Problemen der Dichte die Rede ist, von vollen Zügen und teuren Wohnungen. Wichtige Fragen gehen dabei unter: Wie könnte die Integration der Immigranten verbessert werden? Gibt es Möglichkeiten, die Verkehrsinfrastrukturen sinnvoller auszulasten und das Pendeln zu redu-

Singapur zeigt, dass ein Land auch eine um ein Vielfaches höhere Bevölkerungsdichte als die Schweiz bewältigen kann.

zieren? Warum schaffen wir es nicht, in den Städten mehr Hochhäuser zu bauen? Welche Antworten hat die Architektur auf die zunehmende Dichte? Und: Wären wir wirklich bereit, die negativen Folgen von weniger Zuwanderung zu tragen, etwa in Form von Personalmangel im Gesundheitssektor oder einem kleineren Wirtschaftswachstum?

Singapur zeigt zumindest eines: dass ein Land auch eine um ein Vielfaches höhere Bevölkerungsdichte als die Schweiz bewältigen kann und dass man mit klugen Massnahmen der Verkehrs- und Siedlungspolitik viele Nachteile einer hohen Dichte vermeiden oder bewältigen kann.

Quelle: Präsentation «Social Integration Issues: Singapore Perspectives», CHAN David (Professor of Psychology and Director, Behavioral Science Institute, SMU), Seminar «Singapore and Switzerland: Learning from each other», Rüschtikon.

«Opening for Singaporeans only»

Singapur ist seit jeher ein Einwanderungsland. Wie auch in der Schweiz, hat die anhaltend hohe Zuwanderung im asiatischen Stadtstaat eine gesellschaftliche Debatte ausgelöst (siehe Text links). Seit 2011 wird nun der Zustrom ausländischer Arbeitskräfte – vor allem mit niedrigem Bildungsniveau – mit verschiedenen Massnahmen eingeschränkt: Die Abgaben für niedrigqualifizierte Arbeitskräfte wurden erhöht und die Ausländerquoten für die einzelnen Unternehmen verschärft. Zudem wurde ein Inländervorrang eingeführt – so heisst es bei vielen Stellenausschreibungen heute «opening for Singaporeans only».

Durch die künstliche Verknappung billiger ausländischer Arbeitskräfte erhofft man sich, dass die Löhne für niedrigqualifizierte Arbeiten steigen. Dadurch sollen Jobs attraktiver werden, die die heimische Bevölkerung bis anhin gemieden hat. Den Preis für diese Strategie, eine Drosselung des Wachstums, ist man in Singapur bereit, in Kauf zu nehmen. Längerfristig – so die Argumentation der Regierung – wird jedoch erwartet, dass eine gewisse Verschiebung von niedrig- zu hochqualifizierter Arbeit stattfindet, also Produktivitätsfortschritte realisiert werden können. Ob diese Strategie aufgeht, wird sich zeigen müssen. Aktuell scheinen die getroffenen Massnahmen eher zu Friktionen auf dem Arbeitsmarkt zu führen, ohne dass sich Produktivitätssteigerungen abzeichnen. Das Problem ist offensichtlich: Wie in der Schweiz herrscht in Singapur seit Jahren Vollbeschäftigung – die aktuelle Arbeitslosenquote beträgt tiefe 1,9%. Da die fehlenden Arbeitskräfte nicht mehr im Ausland rekrutiert werden können, scheint es vielerorts de facto zu einem Leistungsabbau zu kommen. So nehmen etwa Klagen über nicht eingehaltene Fristen und qualitativ schlechte Arbeit im Baugewerbe zu (vgl. auch «Singapur spürt Ausländerbremse», NZZ, 13. Juni 2014). Selbst die Regierung wurde «Opfer» ihrer eigenen Zuwanderungspolitik und musste verschiedene grosse Bauvorhaben zurückstellen. **SR**

Hohe Dichte – und eine grosse Wette

Wie das ganze Land ist auch der Immobilienmarkt in Singapur einzigartig. Verdichtung hat hier im Grossmassstab – und vorbildlich – stattgefunden. Der Staat verfolgt zudem eine aktive Politik der «Wohneigentumsförderung auf Zeit».

Marco Salvi

Mit über fünf Millionen Einwohnern auf einer Fläche von nur gut 700 km² – in etwa die Grösse des Kantons Glarus – weiss Singapur, was städtische Dichte bedeutet. Verdichtung hat hier im Grossmassstab stattgefunden: Heute teilen sich 7600 Einwohner einen Quadratkilometer, im Jahre 1990 waren es noch 4500. Zusammen mit einem starken Einkommenswachstum führte dies zu einem grossen Anstieg der Nachfrage nach Wohnraum. Obwohl die Fläche

Singapurs seit der Unabhängigkeit im Jahr 1965 dank Aufschüttungen um rund 15 % erweitert werden konnte, wurde Wohnraum vor allem dank dem Bau von Hochhäusern geschaffen.

Glaubt man den internationalen Städterankings, hat Singapur diese Herausforderungen bisher meisterhaft gelöst. Die rasante Entwicklung ging nicht auf

Kosten der Lebensqualität, im Gegenteil: Diese wird in verschiedenen Umfragen im asiatischen Vergleich als hoch beurteilt. Hochhäuserquartiere vermitteln, wenn sie gut geplant sind und sinnvolle Erdgeschossnutzungen anbieten, urbanes Flair und ein stimulierendes Lebensumfeld. Eine gute Infrastruktur wirkt dabei unterstützend. Die internationale Reputation der Singapurer Städtebauspezialisten zeugt von diesem Erfolg.

Die hochwertige Dichte von Singapur gehört heute zu jenen Faktoren, die der Stadt als Unternehmensstandort eine besondere Attraktivität verleihen. Städtische Dichte minimiert nämlich nicht nur die Transportkosten von Gütern und

Personen, sie erleichtert auch die Kommunikation und das Knüpfen von Kontakten – beides geschätzte Qualitäten in einer modernen Dienstleistungsgesellschaft.

Gigantisches Wohneigentumsförderungs-Programm

Neben diesen Entwicklungen machen weitere lokale Eigenheiten Singapur zum faszinierenden stadtköonomischen Labor. Die Hauseigentumsquote liegt bei 85 %. Sie ist nicht nur das Ergebnis einer für Asien typischen Präferenz für Eigentum, sondern auch Ausdruck einer aktiv verfolgten Politik der «Wohneigentumsförderung auf Zeit».

Zentraler Akteur dieser Politik ist das staatliche «Housing and Development Board (HDB)». Dieser mit Abstand wichtigste Bauherr im asiatischen Stadtstaat kontrolliert rund 90 % des Wohnungsbestandes. Das HDB plant und baut Wohnungen, die dann während maximal 99 Jahren im Baurecht abgegeben werden. Neubauten wurden den Singapurern und den niedergelassenen Ausländern bisher gut 20 % unter dem geltenden Marktpreis angeboten. Nach einer Karenzfrist (in der Regel fünf Jahre) dürfen die Eigentümer diese veräussern (die Vermietung der Wohnungen ist jedoch untersagt). Gänzlich frei ist dieser Verkauf allerdings nicht. Zur Sicherung der gleichmässigen Durchmischung müssen dabei ethnische Kontingente eingehalten werden, die vorschreiben, dass in keiner Liegenschaft eine der drei Hauptethnien (Chinesen, Malai oder Inder) bestimmte Anteile übertreffen darf.

Auf den Schultern des HDB lastet damit eine beachtliche Verantwortung. Nicht nur hat das HDB die klassischen Entscheidungen des «Developers» wie die Wahl des Entwicklungszeitpunktes, die Einschätzung der Nachfrage (Sollen kleine oder grosse Wohnungen gebaut werden?

Die hochwertige Dichte von Singapur gehört heute zu jenen Faktoren, die der Stadt als Unternehmensstandort eine besondere Attraktivität verleihen.

Die künftigen Rentner halten einen grossen Teil ihres Vorsorgevermögens in Form der eigenen Wohnung.

In welcher Quantität und Qualität?), die Kontrolle der Bauausführung und die Vermarktung – und dies, nota bene, für den gesamten Wohnungsbestand des Landes – zu fällen. Das HDB muss auch zahlreiche volkswirtschaftlich relevante Sekundäreffekte berücksichtigen. Wird nämlich die Nachfrage überschätzt, wie im Nachgang zur Asienkrise Ende der 1990er Jahre, drohen nicht nur Leerstand und fallende Verkaufspreise, sondern auch beträchtliche Vermögenseinbussen für die künftigen Rentner. Letztere halten einen grossen Teil ihres Vorsorgevermögens in Form der eigenen Wohnung, und sie sind somit auf Aufwertungen angewiesen. Zu schnell steigende Immobilienpreise wiederum treffen die Jungen auf der Suche nach einer ersten Wohnung und bremsen die Haushaltsbildung.

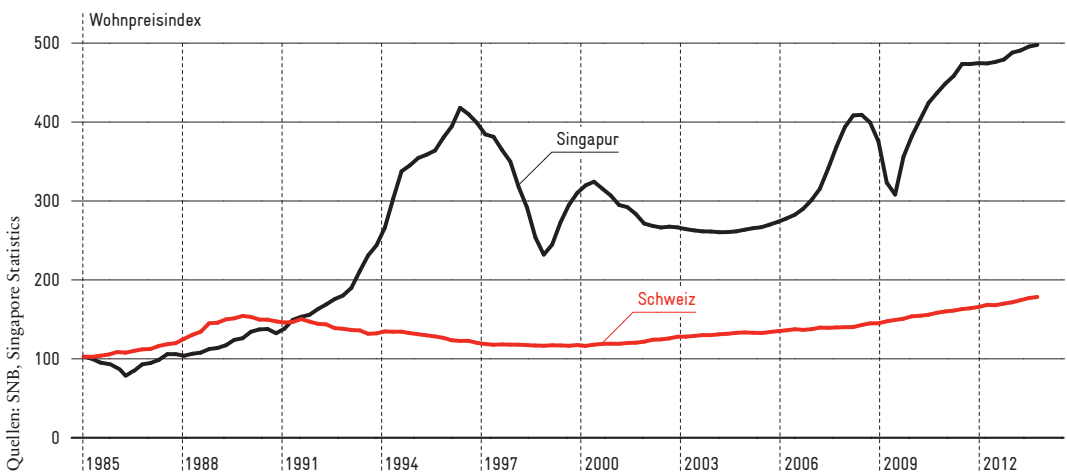
Volatile Preisentwicklung

Ähnliche Risiken bestehen freilich auch in der Schweiz, wo allerdings mehrheitlich dezentrale Lösungen gesucht werden: Wem die Risiken des Hauseigentums zu gross sind, der kann auf den Mietermarkt ausweichen, die Pensionskassengelder werden diversifiziert angelegt und das Dreisäulensystem immunisiert die künftigen Renten gegenüber einer breiten Palette von Risiken. Umverteilung erfolgt vorwiegend über das Steuersystem, weniger über den Wohnungsmarkt. Bisher hat das Singapurere System seine Versprechen weitgehend eingehalten – wenn auch die Volatilität der Preisentwicklung auf dem Immobilienmarkt aus europäischer Sicht sehr hoch erscheint (vgl. Abbildung). Es dürfte sich aber jedenfalls lohnen, das Vorgehen Singapurs genauer zu verfolgen.

Quelle: Präsentation «Developing Liveable & Sustainable High Density Cities – The Singapore Experience», CHEONG Koon Hean (Chief Executive Officer Housing and Development Board), Seminar «Singapore and Switzerland: Learning from each other», Rüslikon.

Achterbahn versus Autobahn

Die Immobilienpreise des Inselstaates zeichnen sich durch eine deutlich höhere Volatilität als die der Schweiz aus. Weil künftige Rentner in Singapur ein Grossteil ihres Vorsorgevermögens in Form der eigenen Wohnung halten, drohen bei fallenden Immobilienpreisen grosse Vermögenseinbussen.



Boni für Staatsangestellte?

Singapurs «Civil Service» gilt laut internationalen Statistiken als effizient und korruptionsfrei. Dies hat jedoch seinen Preis: Singapurs Beamte gehören weltweit zu den bestverdienenden.

Samuel Rutz

Singapurs «Civil Service» gilt weltweit als eine der effizientesten und korruptionsfreisten Verwaltungen, ein Faktum, das immer wieder als entscheidender Faktor für die erfolgreiche Entwicklung des asiatischen Stadtstaats angeführt wird. Die Effizienz der singapurischen Verwaltung spiegelt sich etwa im «Doing Business»-Index der Weltbank, der das regulatorische Umfeld für Unternehmen in allen Ländern der Welt bewertet. Der Index, der von Singapur seit Jahren unangefochten angeführt wird, kann mitunter als Gradmesser der Bürokratisierung eines Landes interpretiert werden. Wie aus der Tabelle ersichtlich, handelt es sich hier um einen Bereich, in dem die Schweiz im internationalen Vergleich über die Jahre bedrohlich an Terrain verloren hat. Das ist Grund genug, zu fragen: Was macht Singapur besser als die Schweiz?

Verwaltung braucht Talente

Lee Kuan Yew, Singapurs erster Premierminister, vertrat die Auffassung, dass die besten politischen Ideen ohne eine effektive, mit Talenten besetzte Verwaltung, die solche Ideen in die Praxis umzusetzen vermag, schlicht wertlos sind. Die Struktur der Verwaltung hat also keinen Selbstzweck, sondern ist Teil einer Überlebensstrategie für ein kleines, verletzliches Land, dessen Wohlstand nicht einfach garantiert ist. Und tatsächlich scheint der kleine Stadtstaat bis zum heutigen Tag äusserst erfolgreich darin zu sein, jungen, hochqualifizierten und talentierten Personen den Staatsdienst schmackhaft zu machen, obwohl der internationale Wettbewerb um talentierte Personen zunehmend schärfer wird und private Unternehmen oftmals die besseren Karten in der Hand haben als der Staat: Nebst dem schlechten Ruf, den die Verwaltung in vielen Ländern hat, sind staatliche Entlohnungssysteme

oftmals rigide und erlauben es deshalb nicht, für spezielle Qualifikationen Löhne zu bezahlen, die mit der Privatwirtschaft mithalten könnten.

«Integrity. Service. Excellence»

Dass Singapur es schafft, einen überdurchschnittlich qualifizierten «Civil Service» aufrecht zu erhalten, hat wohl viel mit dessen Organisationsstruktur zu tun. Der singapurische «Civil Service» wird nämlich ähnlich einem Unternehmen geführt. Das Motto, auf das die Beamten eingeschworen werden, lautet «Integrity. Service. Excellence».

Auf verschiedenen Ebenen wird versucht, den Staatsangestellten grössere und langfristige Zusammenhänge zu vermitteln – etwa aus historischer, politischer, gesellschaftlicher oder ökonomischer Perspektive –, um klassischen Amtskrankheiten wie der «Beamtenblindheit» oder dem «Silodenken» innerhalb von Behörden vorzubeugen. Solch behördenübergreifendes

Zunehmende Bürokratisierung der Schweiz

Während Singapur seit 2006 den Spitzenplatz im «Doing Business»-Index der Weltbank einnimmt, ist die Schweiz vom 14. Rang auf den 29. Rang zurückgefallen.

	Singapur	Schweiz
2006	1	14
2007	1	15
2008	1	15
2009	1	19
2010	1	21
2011	1	27
2012	1	26
2013	1	28
2014	1	29

Quelle: www.doingbusiness.org

Gezielte Karriereplanung

Im singapurischen «Administrative Service» – das Prunkstück des «Civil Service» – erfolgt die jährliche Mitarbeiterbeurteilung anhand der «Currently Estimated Potential (CEP)»-Methode. Dabei wird nicht nur einfach die Zielerreichung geprüft, sondern vor allem auch das langfristige persönliche Potenzial thematisiert und eine systematische Karriereplanung vorgenommen. Einerseits sind hierbei sogenannte «Helikopter-Qualitäten» von Bedeutung, d.h. die Fähigkeit,

- Probleme aus der Vogelperspektive zu betrachten und gleichzeitig die relevanten Details zu beachten;
- in- und ausserhalb der Organisation vernetzt zu denken;
- bei der Entwicklung von Lösungen die sozialen, politischen und technischen Aspekte zu berücksichtigen, aber auch den Anliegen der Geschäftswelt gerecht werden.

Andererseits stehen bei der CEP-Methode auch persönliche Qualitäten wie die Analysefähigkeit, die Vorstellungskraft, der Realitätsbezug, die Leistungsmotivation, die gesellschaftspolitische Empfindsamkeit, die Delegationsfähigkeit, die Entschlussfreudigkeit sowie die Motivations- und Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund.

Denken wird beispielsweise vom «Civil Service College (CSC)» gefördert, das nicht wenige höhere Beamten in Singapur durchlaufen.

Auch die Institution des «Administrative Service» dient, nebst der gezielten Förderung und Rekrutierung der nächsten Generation von Chefbeamten, diesem Zweck: Elitebeamte werden in diesem «Gefäss» zusammengezogen und arbeiten während einer gewissen Zeit an strategisch wichtigen Positionen in verschiedenen Ministerien, um sich mit den unterschiedlichen Aspekten staatlicher Tätigkeit vertraut zu machen.

Wichtig dürfte in diesem Zusammenhang auch die im «Administrative Service» praktizierte «Currently Estimated Potential (CEP)»-Methode sein, nach der alle Beamten jährlich beurteilt werden und die mithilft, die richtigen Personen an der richtigen Stelle einzusetzen (vgl. «Gezielte Karriereplanung»).

Finanzielle Anreize spielen eine Rolle

Auch wenn der «Civil Service» über einen ausgezeichneten Ruf verfügt, stehen in Singapur junge Talente nicht einfach Schlange, um in den Staats-

dienst einzutreten – die Privatwirtschaft bleibt ein scharfer Konkurrent um Hoch-Qualifizierte. Dass der Staat hierbei nicht regelmässig den Kürzeren zieht, hängt unter anderem mit den folgenden finanziellen Anreizen zusammen:

- Singapur knüpft die Vergabe von staatlichen Stipendien an die Verpflichtung, nach abgeschlossenem Studium eine bestimmte Zahl von Jahren in den Staatsdienst einzutreten. Die konkrete zeitliche Verpflichtung hängt von der Höhe des Stipendiums und dem Studienort ab: Sie beträgt für ein Studium in den USA beispielweise etwa sechs Jahre, für eine Hochschulausbildung vor Ort rund vier Jahre. Es gibt die Möglichkeit, dem Staat das Stipendium zurückzuerstatten und sich somit vom Staatsdienst «loszukaufen». Da ein solches Stipendium aber in der Regel zwischen 150 000 und 250 000 Singapur-Dollar beträgt, ist dies eher die Ausnahme.
- Die bestbezahlten Beamten der Welt dürften sich in singapurischen Amtsstuben finden, da sich die dortigen Beamtenlöhne an der Privatwirtschaft orientieren. Dies verringert einerseits die Korruptionsanfälligkeit der Verwaltung und macht diese andererseits auf dem Arbeitsmarkt kompetitiver. Bei der Festlegung eines Gehaltes steht die Frage im Vordergrund, was für eine Person mit äquivalentem Profil auf dem freien Markt bezahlt würde. Unter der Verwendung eines solchen Benchmarks kann sich das Gehalt eines «Top Shots» im Staatsdienst gut und gerne der Millionen-grenze (in Singapur-Dollar) nähern.
- Boni als Lohnbestandteile sind in der westlichen Welt in den letzten Jahren in Verruf geraten. Nicht so in Singapur, wo auch Beamte mit Boni belohnt werden. 2013 betrug dieser Bonus (exklusiv 13. Monatslohn) im Durchschnitt 1,5 Monatslöhne. Individuell können diese Boni jedoch – abhängig von der Leistung – um ein Mehrfaches höher ausfallen.

Sesselkleber unerwünscht

Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Attraktivität einer Beschäftigung beim Staat erhöht, ist die Strategie einer zeitlichen Begrenzung von Chef- >>

posten auf zehn Jahre. Nach Ablauf dieser zehn Jahre müssen Topbeamte ihren Schreibtisch räumen und entweder einen neuen Posten innerhalb der Verwaltung bzw. Regierung übernehmen oder den Staatsdienst quittieren. So werden die Aufstiegschancen für junge, aufstrebende Talente gewahrt bzw. Fluktuationen aufgrund mangelnder interner Jobaussichten minimiert.

«Beamtenblindheit» verhindern

Struktur, Organisation und Aufgabenbereich der Verwaltung in der Schweiz und in Singapur lassen sich nur sehr bedingt miteinander vergleichen, nur schon deswegen, weil viele Aufgaben, die in Singapur vom «Civil Service» wahrgenommen werden, im Schweizer Milizsystem in den Kompetenzbereich von Laienbehörden fallen. Interessanterweise dürfte damit jedoch, wenn auch auf völlig unterschiedlichem Weg, ein ähnliches Ziel wie in Singapur erreicht werden – privatwirtschaftlich verankerte Laien sind schlicht weniger anfällig für «Beamtenblindheit».

Trotzdem lässt sich fragen, ob im Bereich der professionellen Verwaltung, die heute schweizweit 183 000 Mitarbeitende umfasst, nicht die eine oder andere Anregung aus Singapur aufgenommen werden könnte. Die Einführung von Boni für Staatsangestellte dürfte hierbei kaum dem Zeitgeist entsprechen, aber ob Stipendien allenfalls nicht auch an eine begrenzte Tätigkeit für den Staat gekoppelt werden könnten, wäre vielleicht auch in der Schweiz eine Diskussion wert. Ebenso könnte die Einführung eines Rotationssystems in der Verwaltung ernsthaft in Betracht gezogen werden, denn es würde den Blick der Entscheidungsträger für das grosse Ganze schärfen. Auch eine zeitliche Beschränkung, wie lange eine Person einen gewissen Chefposten innehaben darf, wäre bedenkenswert, um jüngeren Mitarbeitern bessere Karrierechancen zu bieten.

Quelle: Präsentation «Mobilising Talent for Good Governance», LIM Siong Guan (Group President, GIC Private Limited), Seminar «Singapore and Switzerland: Learning from each other», Rüschklikon.

Schweizer in Singapur

Ein Buch über die Entwicklung der Beziehungen zwischen der Schweiz und Singapur.

Schon seit der Gründung des kolonialen Singapur sind Schweizer im asiatischen Stadtstaat präsent. Das Buch «The Swiss in Singapore» erzählt die Geschichte von Schweizern – Händlern, Naturforschern und Globetrottern –



die sich in Singapur niederliessen. Es berichtet von den Herausforderungen, mit denen die helvetischen Einwanderer im 19. Jahrhundert konfrontiert waren, von

der Eröffnung einer konsularischen und später auch diplomatischen Vertretung, sowie vom Aufstieg des Finanzplatzes Singapur.

Aber das Buch nimmt auch Bezug auf die Gegenwart: Es befasst sich mit der Entwicklung der wirtschaftlichen, diplomatischen und soziokulturellen Beziehungen zwischen der Schweiz und Singapur, die bis zum heutigen Tag hervorragend sind. Auch Themen wie die sich stets vertiefende Zusammenarbeit im Finanz- und im Forschungsbereich werden aufgegriffen. Die Geschichte der Schweizer in Singapur wird durch eine Fülle von historischen und zeitgenössischen Bildern und Dokumenten illustriert. «The Swiss in Singapore» schildert die Vergangenheit, aber auch das zukünftige Potenzial der Schweizer Gemeinschaft in Singapur. SR

Andreas Zangger, «The Swiss in Singapore», Editions Didier Miller, Singapore, 2013.

Das Sparkonto als Krankenversicherung

Eine Besonderheit im Gesundheitssystem Singapurs stellt das Konzept des «Medical Savings Account» dar. Dieses auf individuellen Gesundheitssparkonten basierende Finanzierungssystem soll die Eigenverantwortlichkeit stärken und Moral-Hazard-Effekte reduzieren. Auch für die Schweiz hätte ein solches System Vorteile.

Urs Meister

Singapur hat 1983/84 sein Gesundheitssystem grundlegend reformiert. Der «National Health Plan» führte zu einem eigentlichen Paradigmenwechsel. Durch die Einführung eines komplementären kapitalbasierten Finanzierungssystems sollte die steuerbasierte Finanzierung der Krankheitskosten abnehmen und die Eigenverantwortlichkeit der Versicherten gestärkt werden. Das neu geschaffene «Medisave»-Programm (auch als «Medical Savings Account» bezeichnet) verpflichtet Erwerbstätige zum Aufbau eines Kapitalstocks, der später anfallende Gesundheitskosten decken soll. Medisave wurde als Teil des bereits existierenden allgemeinen Vorsorgesparprogramms «Central Provident Fund» (CPF) konzipiert. Mit der Reform gingen drei wesentliche Neuerungen einher:

- Erstens verlagerte sich die Finanzierung der Gesundheitskosten mindestens teilweise von der staatlichen auf die individuelle Ebene.
- Zweitens deckt Medisave nicht sämtliche Krankheitskosten. Die Patienten müssen sich – ähnlich wie in der Schweiz – mit eigenen Mitteln an den Kosten beteiligen (v. a. im ambulanten Bereich).
- Und drittens ist Medisave keine Versicherung, sondern eine reine Kapitalakkumulation auf einem individuellen Gesundheitssparkonto. Ein Kapitalaufbau findet quasi automatisch statt, da im Durchschnitt die Gesundheitskosten vor allem in den späteren Lebensjahren anfallen.

Das Medisave-Programm gleicht in den Grundzügen dem schweizerischen System der beruflichen Altersvorsorge. Die Beiträge auf das Medisave Sparkonto werden durch Arbeitnehmer und

Arbeitgeber geleistet – sie nehmen mit Alter und Einkommen zu. Doch auch nach der Reform wird in Singapur weiterhin ein Teil der Gesundheitskosten über Steuern finanziert. Staatliche Zuschüsse fliessen sowohl in ambulante als auch stationäre Leistungen. So werden etwa Patienten in öffentlichen Krankenhäusern mit bis zu 80 % der Kosten subventioniert – je nach Zimmerkategorie und Einkommen. Das individuelle Gesundheitssparkonto im Rahmen von Medisave dient in erster Linie dazu, die nicht durch steuerliche Mittel gedeckten Kosten vor allem im stationären Bereich zu decken. Daneben kann das Guthaben aber auch für besonders kostspielige ambulante Leistungen (wie etwa Chemotherapien) oder die Finanzierung zusätzlicher Krankenversicherungen (Hochrisikoversicherung «MediShield» oder private Versicherungen) verwendet werden.

Ohne staatliches Auffangnetz geht es nicht

Die besondere Herausforderung in diesem Spareinlagenbasierten System liegt darin, dass im individuell angesparten Gesundheitskonto nur begrenzte Mittel zur Finanzierung der Krankheitskosten zur Verfügung stehen. Um ein zu rasches Abschmelzen des Sparkontos zu verhindern, wird in Singapur die Verwendung der Mittel explizit eingeschränkt. Medisave darf nur für bestimmte Leistungen (Positivliste) und pro Leistung in beschränkter Höhe in Anspruch genom- >>

Das Medisave-Programm gleicht in den Grundzügen dem schweizerischen System der beruflichen Altersvorsorge.

men werden. Über dem maximalen Betrag liegende Kosten oder Leistungen, die nicht auf der Liste sind, müssen durch den Patienten selber bezahlt werden. Dennoch können die beiden Massnahmen nicht verhindern, dass bei besonders hohen oder regelmässig anfallenden Krank-

heitskosten (z.B. im Fall von aufwändigen Behandlungen oder chronischen Krankheiten) das im Medisave angesparte Kapital irgendwann aufgebraucht ist. In einem solchen Fall sind zuerst Angehörige

verpflichtet, die Fehlbeträge aus ihrem Medisave-Konto zu begleichen. Erst wenn diese Mittel nicht mehr ausreichen, erhalten Patienten staatliche Unterstützung aus dem «Medifund».

Inzwischen kommt aber auch das Medisave Programm nicht mehr ohne staatliche Zuschüsse aus. Über 65-Jährige erhalten seit 2012 Beiträge aus einem Mehrwertsteuer-Rückvergütungsprogramm, das für Haushalte mit tiefen und mittleren Einkommen geschaffen wurde. Die Beiträge für Medisave stellen lediglich eine Komponente dieses Rück- bzw. Umverteilungsprogramms dar und werden anhand des Alters und des Wertes von Wohneigentum berechnet. Solche staatlichen Zuschüsse für ältere Personen können aber nicht verhindern, dass im Falle besonders hoher Gesundheitskosten das angesparte Guthaben irgendwann aufgebraucht ist. Um eine Belastung der Angehörigen oder eine Inanspruchnahme staatlicher Fürsorge zu vermeiden, kann daher eine zusätzliche Krankenversicherung abgeschlossen werden. Eine solche Hochrisikoversicherung wird in einer Basisversion ebenfalls vom Staat angeboten («MediShield»). Diese ist zwar freiwillig, doch werden in Singapur geborene Personen automatisch versichert – sie müssten sich daher explizit für einen Austritt entscheiden. Die Anreize dafür dürften in der Praxis beschränkt sein, da eine spätere Wiederaufnahme in die Versicherung abgelehnt oder eingeschränkt werden kann, wenn der Antragsteller bereits erkrankt ist – ähnlich wie in einem rein privat und freiwillig organisierten Versicherungs-

Inzwischen kommt auch das Medisave Programm nicht mehr ohne staatliche Zuschüsse aus.

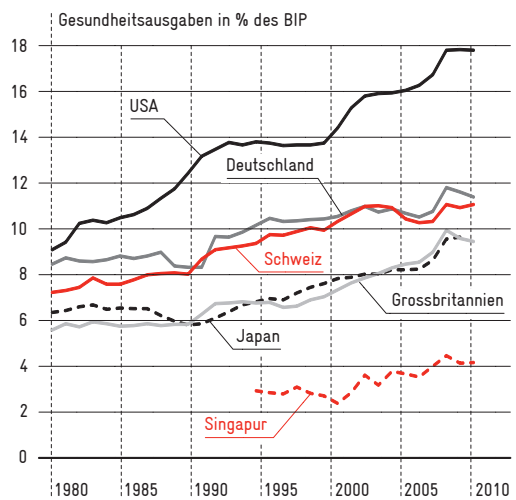
modell. Konsequenterweise sind denn auch die meisten Bürger Singapurs bei MediShield Zusatzversichert. Die Beiträge der Versicherten sind nach Alter abgestuft – ältere Personen zahlen mehr. In der höchsten Beitragsklasse (86 bis 90 Jahre) waren es 2013 umgerechnet etwa 850 Franken. Die Versicherung endet mit dem 90. Altersjahr. Die Hochrisikoversicherung MediShield wird derzeit einer grundlegenden Reform unterzogen. Ab 2015 soll «MediShield Life» das bisherige System ablösen und neu sämtliche Personen in jedem Alter obligatorisch versichern. Gleichzeitig werden die Versicherungsleistungen ausgedehnt, indem etwa die bisherige maximale, auf die Lebenszeit bezogene Höchstschadengrenze (lifetime claim limit) entfällt. Mit «MediShield Life» entsteht ausserdem ein zentral vom Staat gemanagtes Risikopooling-System. Private Zusatzversicherungen sollen künftig – ähnlich wie heute in der Schweiz – nur noch besondere Zusatzwünsche der Patienten decken.

Stärkung der Eigenverantwortlichkeit

Der 1983 lancierte «National Health Plan» hat die Effizienz des Gesundheitswesens erhöht. Der pri-

Gesund und günstig

Die tiefen Gesundheitskosten Singapurs (in % des BIP) dürften mindestens teilweise auf die Existenz des Medisave-Programms zurückzuführen sein.



Quelle: Avenir Suisse auf Basis OECD und Weltbank

märe Vorteil von Medisave gegenüber dem vormals direkt durch den Staat finanzierten System liegt in der gezielten Adressierung kostentreibender Moral-Hazard-Probleme. Das Bewusstsein über die Begrenztheit der Mittel auf dem individuellen Gesundheitsparkonto motiviert die Menschen einerseits, ihrer Gesundheit Sorge zu tragen und risikoreiche Beschäftigungen auf ein Minimum zu reduzieren (Reduzierung ex-ante Moral Hazard). Andererseits werden sie es vermeiden, ärztliche Leistungen in unnötig hohem Ausmass in Anspruch zu nehmen (Reduzierung ex-post Moral Hazard). Die beiden Effekte wurden bislang durch die zusätzliche Hochrisikoversicherung «MediShield» nur wenig geschmälert. Schliesslich fallen bei der Inanspruchnahme von MediShield ebenfalls hohe Kostenbeteiligungen an. 2011 beliefen sich die privaten Zahlungen (Kostenbeteiligungen und Out-of-Pocket) sowie die Beiträge durch private Versicherungen (exklusive MediShield) auf etwa 60 % der Gesundheitsausgaben.

Tiefe Gesundheitskosten

Die Kosten des Gesundheitswesens in Singapur sind – gemessen als prozentualer Anteil am Bruttoinlandprodukt – im Vergleich mit westlichen Ländern sehr tief (vgl. *Abbildung*). Gleichzeitig weisen grobe Indikatoren auf eine hohe Qualität der Gesundheitsversorgung hin. So hat Singapur eine ausserordentlich tiefe Kindersterblichkeit (tiefer als jene der Schweiz) und eine hohe Lebenserwartung (etwa ähnlich wie die Schweiz). Die tiefen Gesundheitskosten und der eher moderate Anstieg seit Mitte der 1990er Jahre dürften mindestens teilweise auf die Existenz des Medisave-Programms zurückzuführen sein. Allerdings kann die verminderte Moral-Hazard-Problematik auf Seiten der Versicherten alleine nicht den ganzen Kostenunterschied gegenüber der Schweiz und anderen westlichen Ländern erklären. Noch profitiert Singapurs Gesundheitswesen von einem verhältnismässig tiefen Altersquotienten (Verhältnis der Bevölkerung über 65 Jahren zur Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 64 Jahren). Daneben hat Singapur eine ganze Reihe von Massnahmen implementiert, um

die Angebotsseite so effizient wie möglich zu gestalten – etwa um die angebotsinduzierte Nachfrage so gering als möglich zu halten. Dies schlägt sich beispielsweise in einer knapp halb so hohen Ärztedichte wie in der Schweiz nieder.

Intergenerationelle Gerechtigkeit

Es stellt sich die Frage, ob ein Medical Savings Account auch die Effizienz des schweizerischen Gesundheitswesens erhöhen könnte. In der Schweiz ist der Anteil privater Gesundheitsausgaben im internationalen Vergleich bereits relativ hoch (Kostenbeteiligungen, Out-of-Pocket und Zahlungen durch Privatversicherungen summieren sich auf gegen 40 %). Deshalb dürfte die zusätzliche Verminderung der Moral-Hazard-Probleme nur begrenzte zusätzliche Kosteneinsparungen bewirken. Eine noch höhere private Beteiligung würde vermutlich rasch an politische Grenzen stossen. Schliesslich erwägt auch Singapur, die private Kostenbeteiligung eher zu reduzieren, etwa durch höhere staatliche Beteiligungen und vor allem den Ausbau von MediShield.

Ein relevanter Vorteil entstünde hingegen im Hinblick auf die wachsende Umverteilung zwischen den Generationen aufgrund des demographischen Wandels. Im schweizerischen System mit Pro-Kopf-Prämien und solidarischer Krankenversicherung finanzieren die Gesunden die Kranken. Da bei den Älteren überdurchschnittlich viele Versicherungsleistungen anfallen, tragen die gesunden Jungen einen grösseren Teil der Gesamtkosten. Im Falle einer demographisch stabilen Bevölkerung ist das wenig problematisch, schliesslich werden auch die Jungen älter und können von dieser Umverteilung profitieren. Wie bei anderen umlagefinanzierten Sozialversicherungen gerät das System aber bei starken demographischen Veränderungen mit einer relativen Abnahme der Jungen aus dem Gleichgewicht (Stichwort Babyboomer). Ein (teilweiser) Übergang in ein System mit Kapitaldeckung würde das Problem der intergenerationellen Umverteilung entschärfen. Avenir Suisse hat aus diesem Grund bereits im Buch «Ideen für die Schweiz» die Einführung eines Medical Savings Account vorgeschlagen.

Online-Publikation: 4. Juni 2014

«Smart Travel» in Singapur

Singapur hat dank einer auf finanziellen Anreizen basierenden Politik nur geringfügige Verkehrsprobleme. Dennoch sieht die Regierung noch erhebliches Verbesserungspotenzial.

Marco Kauffmann Bossart

Ein zentraler Eckpfeiler der Verkehrssteuerung ist seit 1998 das Electronic Road Pricing (ERP). Bereits 1975 hatte Singapur als erstes Land weltweit eine City-Maut eingeführt.

Wer sich je durch den Strassenverkehr der südostasiatischen Metropolen Jakarta, Manila oder Bangkok gequält hat, wird in Singapur aufatmen – denn der Stadtstaat ist globaler Vorreiter in Sachen Mobility Pricing und technischer Lösungen für die Verkehrsoptimierung. Die durchschnittlichen Reisezeiten, die einem die App auf dem Mobiltelefon vorrechnet, werden fast ausnahmslos eingehalten. Im Unterschied zu den Nachbarländern, wo einen Staus für Stunden gefangen halten und der Wirtschaft hohe Produktivitätseinbussen aufbürden, braucht es im dicht besiedelten Singapur ausserordentliche Umstände wie Überschwemmungen oder schwere Unfälle, um den Verkehr aus den Fugen geraten zu lassen.

Strassenmaut und Neuwagenzertifikate

Gedämpft wird das Verkehrsaufkommen zum einen durch prohibitiv hohe Automobilpreise. Die Anschaffung eines Neuwagens ist seit 1990 nur nach dem Kauf eines sogenannten Certificate of Entitlement (COE) möglich. Die Regierung legt eine Anzahl von Lizenzen fest, von denen periodisch ein Teil meistbietend versteigert wird. Der Preis für dieses Zertifikat stieg Anfang 2013 aufgrund der hohen Nachfrage in der Kategorie Kleinwagen auf einen Rekordwert von über 90 000 Singapur-Dollar (rund 65 000 Franken). Dies führt dazu, dass die Autopreise mehr als dreimal höher sind als etwa in der Schweiz. Ein Rabatt von umgerechnet rund 12 000 Franken

wird in Singapur für ein mit roten Nummern ausgestattetes «Off-Peak»-Fahrzeug gewährt, das an Werktagen nur zwischen 7 Uhr abends und 7 Uhr in der Früh sowie am ganzen Wochenende gefahren werden darf.

Ein zentraler Eckpfeiler der Verkehrssteuerung ist seit 1998 das Electronic Road Pricing (ERP). Bereits 1975 hatte Singapur als erstes Land weltweit eine City-Maut eingeführt, damals allerdings noch beschränkt auf den Central Business District. Mit diesem Mautsystem werden an den Eingangspforten des Stadtzentrums Gebühren erhoben, die typischerweise zwischen 1 und 2 Dollar betragen. Zu Stosszeiten bzw. auf Strecken mit hohem Verkehrsaufkommen kann der Tarif bis auf 8 Dollar steigen. Die Gebühr variiert am Morgen und am Abend im Halbstundentakt: Je grösser das Verkehrsvolumen, desto höher der Eintrittspreis in die City. Dank dieser Anreize sind die Staus in Singapur nach Einführung des ERP deutlich zurückgegangen. Der Betrag wird über ein Erfassungsgerät, über das jedes Fahrzeug verfügen muss, automatisch abgebucht. Taxis sind vom ERP nicht befreit, können jedoch die Gebühr auf die Kunden überwälzen.

Anreize zur Verkehrslenkung im ÖV

Das Roadpricing fügt sich ein in eine Verkehrspolitik, die unter dem Schlagwort «Smart Travel» einen starken Fokus auf finanzielle Anreize legt, auch im öffentlichen Verkehr. Seit Juli 2013 fahren etwa die Benutzer der U-Bahn gratis, wenn sie sich mit ihrer Tarfkarte an 16 besonders stark frequentierten Stationen ausserhalb der Rush-Hour auschecken. Zwischen 7 Uhr 45 und 8 Uhr winkt immerhin noch ein Rabatt von 50 Cent. Erst danach wird der normale Streckentarif berechnet. Verschiedene Unternehmen in Singapurs Zentrum haben sich bereit erklärt, flexiblere Arbeits-

zeitmodelle zu schaffen, damit die Mitarbeitenden morgens früher beginnen und am Nachmittag zeitig nach Hause aufbrechen können.

Über zeitlich differenzierte Preise sollen die Verkehrsspitzen während der Rush-Hour geglättet werden, wobei die Preisstaffelung über Rabatte ausserhalb der Stosszeiten statt über Preiszuschläge während der Hauptverkehrszeit erfolgt. Diesem Ziel verpflichtet ist auch das sogenannte Insinc-Programm. Pendler, die sich dafür einschreiben, kommen in den Genuss von Bonuspunkten für jeden mit der Untergrundbahn (Mass Rapid Transport, MRT) beziehungsweise den Zubringerzügen (Light Rail Transit, LRT) gefahrenen Kilometer. Wer die Rush-Hour zwischen 7 Uhr 30 und 8 Uhr 30 meidet, erhält bis zu sechsmal so viele Punkte, die von den Shopping-versessenen Singapurern schliesslich in Warengutscheine gewechselt werden können.

Die Teilnehmer dieses von den Transportbehörden in Zusammenarbeit mit der amerikanischen Stanford University und der National University of Singapore erarbeiteten Pilotprojekts akzeptieren im Gegenzug, dass ihre Pendlergewohnheiten ausgewertet werden. Durch das 2012 lancierte Insinc-Programm konnten 10% jener Pendler, die während der Spitzenzeiten den öffentlichen Verkehr benutzt hatten, dazu motiviert werden, ihre Gewohnheiten zu ändern.

Singapurs Bevölkerung ist mit einer multimodalen, beliebig aufladbaren Wertkarte unterwegs, die von den verschiedensten Transportmitteln (MRT, LRT, Bus, Taxi) akzeptiert wird und neuerdings sogar für die Bezahlung beim Road Pricing verwendet werden kann. Das elektronische Zahlungssystem ermöglicht ein kontaktloses Registrieren. Der Passagier hält seine Karte beim Einsteigen ebenso an eine Zahlschranke wie beim Aussteigen. Beim Ausstieg werden der verbuchte Streckentarif sowie der Restbetrag auf der Karte ausgewiesen. Fällt dieser unter 5 Dollar, wird man über ein visuelles Signal ermahnt, nachzuladen. Mit derselben Karte kann auch das Taxi bezahlt, eine Zeitung gekauft oder die Parkhausgebühr bezahlt werden.

Die kreditkartengrosse Chipkarte bietet zwar einen mit einem Generalabonnement (GA) ver-

gleichbaren Komfort, da die verschiedensten Verkehrsmittel flexibel und ohne ein Billett lösen zu müssen benutzt werden können. Allerdings verleiten diese populären Wertkarten, bei denen jede Fahrt einzeln abgerechnet wird, nicht zum Überkonsum wie ein Generalabonnement (GA), das auf einer Flat-Rate basiert. Apps, also spezielle Softwareprogramme für Smartphones, ermöglichen es den Verkehrsteilnehmern, verschiedene Transportoptionen bezüglich Reisezeit und Kosten jederzeit zu vergleichen und die Wahl ihrer Routen und Transportmittel flexibel anzupassen. Zwar gibt es auch in Singapur weiterhin ein GA, doch ist der Preis dafür vergleichsweise hoch angesetzt.

Bevölkerungsdruck als Innovationstreiber

Mit diesen und anderen Innovationen war Singapur in den letzten 40 Jahren immer wieder Vorreiter bezüglich Verkehrsmanagement. Allerdings stellt das starke Bevölkerungswachstum die Regierung vor neue Herausforderungen. Innerhalb des vergangenen Jahrzehnts hat sich die Bevölkerungszahl mit dem von den Behörden geförderten Zuzug ausländischer Fach- und Hilfskräfte um 27 Prozent auf 5,4 Millionen erhöht. Klagen über überfüllte Busse und Züge sowie eine Zunahme von Staus sind unüberhörbar, wenngleich man sich des Eindrucks nicht erwehren kann, dass es sich um Klagen auf sehr hohem Niveau handelt.

Der wachsende Wohlstand führte zu einem Anstieg der Zahl von Autobesitzern: 2004 hatten lediglich 38% der Haushalte ein eigenes Auto. Inzwischen sind es 45%. Gleichwohl will die 716 km² kleine Republik, wo 12% der Fläche aus Strassen bestehen, keine weiteren Strassen bauen, sondern die Steuerung des Privatverkehrs optimieren und gleichzeitig die Kapazitäten im öffentlichen Verkehr ausbauen. Bis 2020 soll etwa das U-Bahn-Streckennetz verdoppelt werden. >>

Die Chipkarte bietet zwar einen mit einem GA vergleichbaren Komfort, verleitet aber nicht zum Überkonsum, weil jede Fahrt einzeln abgerechnet wird.

Den Stadtplanern ist es zweifellos gelungen, Singapur vor einem Verkehrsinfarkt zu bewahren. Gleichwohl hat das System auch einige Schwächen.

Obwohl es den Stadtplanern zweifellos gelungen ist, Singapur vor einem Verkehrsinfarkt zu verschonen, hat das gegenwärtige System gleichwohl auch einige Schwächen. Wer sich entschieden hat, ein Auto anzuschaffen, will es auch ge-

brauchen, zumal es in Singapur nach zehnjähriger Betriebszeit ersetzt werden muss und damit hohe Kosten für ein neues Zertifikat anfallen (dies als Anreiz für eine stetige Modernisierung des Fuhrparks). Wer für ein Auto rund 100 000 Singapur-Dollar oder mehr bezahlt hat, lässt sich von ein paar Dollars für die ERP-Gebühren an den Eingangspforten zur Stadt nicht abschre-

cken. Zudem stellten die Stadtplaner fest, dass innerhalb der besteuerten Zonen wenig Anreiz besteht, auf Autofahrten zu verzichten: Bezahlt werden muss nur bei der Zufahrt, aber nicht für Fahrten innerhalb der Maut-Sektoren.

Der von einer kompetenten Technokraten-Regierung straff geführte Stadtstaat, der die Suche nach Effizienzsteigerungen wie kaum ein anderes Land verinnerlicht hat, peilt daher bis 2018 die Einführung eines Satelliten-gestützten Systems (Global Positioning System, GPS) an, das es erlauben würde, zu einer nach Strassentyp und Fahrleistung flexiblen Besteuerung überzugehen. Mit einem solchen innovativen System, das eine stärkere Differenzierung der Gebühren nach Zeiten und Strecken zuliesse, würde Singapur wohl ein weiteres Mal zum globalen Pionier in Sachen Mobility Pricing werden.

Publikation in Diskussionspapier «Mobility Pricing: Wege zur Kostenwahrheit im Verkehr», Avenir Suisse, September 2013.

Zahlen

VW Golf für 100 000 Franken

Autofahren beschränkt sich in Singapur für viele der relativ wenigen Autobesitzer (117 Privatwagen pro 1000 Einwohner vs. 526 pro 1000 in der Schweiz) auf die Sonntagsfahrt in der Peripherie. Damit verhalten sich die Singapur-er verkehrstechnisch genauso, wie sie sollten, gesteuert über das eigene Portemonnaie. Bereits der Kauf eines Kleinwagens schlägt prohibitiv teuer zu Buche. Für einen neuen VW Golf, der in der Schweiz 30 000 Franken kostet, sind in Singapur 100 000 Franken hinzublättern. Hinzu kommen Steuern und Registrationsgebühren für das Auto, das ohnehin nur fahren darf, wer über eine Fahrerlaubnis («COE», siehe Text links) verfügt, die gut und gerne 60 000 Franken kosten kann. Deshalb erstaunt es nicht, dass sich viele Singapur-er lieber mit dem günstigeren ÖV oder per Taxi von A nach B bewegen: Eine 1 km-Taxifahrt kostet in Singapur nur 47 Rappen, im Vergleich zu 4,40 Franken in Zürich. **SH**

Quelle der Preisvergleiche: www.numbeo.com

664 Stunden Mehrarbeit

Die Singapur-er sind fleissig: Sie leisteten 2012 im Mittel 2287 Arbeitsstunden pro Jahr, rund 664 mehr als ein durchschnittlicher Schweizer. Bei einer 42-Stunden-Woche entspricht das jährlich fast 16 zusätzlichen Arbeitswochen. In keinem anderen Industrieland wird länger gearbeitet als in Singapur. Seit 1960 hat die Arbeitszeit in Singapur um lediglich 7,4% abgenommen, in der Schweiz um 20%. Die Bewohner des kleinen Stadtstaates kompensieren damit ihren im Vergleich zu anderen Industriestaaten immer noch relativ tiefen Stundenlohn mit einer insgesamt grösseren Arbeitsleistung. Mit zunehmendem Wohlstand und steigender Produktivität dürfte künftig auch in Singapur mit kürzeren Arbeitswochen und entsprechend höheren Stundenlöhnen gerechnet werden. **SH**

Quelle: Penn World Table, unter www.gdc.net/pwt

Den «Singapore Finish» gibt es nicht

Der schweizerische und der singapurische Finanzplatz sind wichtige Stützen ihrer Volkswirtschaften. Auf dem internationalen Parkett aber verfolgen die beiden Länder unterschiedliche Strategien in Finanzfragen.

Rudolf Walser

Für beide Länder gilt, dass sie im internationalen Regulierungsprozess weder zu den massgeblichen Standard- noch zu den bestimmenden Regelsetzern gehören.

Die Schweiz und Singapur sind wichtige Finanzplätze. So rangiert Singapur nach London, New York und Hongkong auf Platz 4 des «Global Financial Centres»-Indexes, während Zürich und Genf die Plätze 5 und 9 belegen. Entsprechend fällt auch der Beitrag des Finanzsektors zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung ins Gewicht. In Singapur machte er 2013 11,4% des BIP aus, in der Schweiz lag der entsprechende Wert bei 10,5%. Nur Luxemburg wies mit 24,8% weltweit einen noch höheren Anteil auf. Es überrascht somit nicht, dass Singapur häufig als die Schweiz von Asien bezeichnet wird.

Der Finanzsektor im globalen Fokus

Im Zuge der weltweiten Finanz- und Schuldenkrise sind Finanz- und Steuerfragen immer stärker in den Fokus von Politik, Verwaltungen und Öffentlichkeit gerückt. Dabei nehmen internationale Gremien, Sonderinstitutionen und Organisationen eine zunehmend wichtige Rolle ein. Wo stehen diesbezüglich Singapur und die Schweiz? Verfolgen sie angesichts vieler ähnlicher Strukturmerkmale im Finanzsektor auch die gleiche Politik oder nehmen sie in der Finanzmarktregulierung unterschiedliche Positionen ein?

Für beide Länder gilt, dass sie im internationalen Regulierungsprozess weder zu den massgeblichen Standard- noch zu den bestimmenden Regelsetzern gehören. Sie müssen sich internationalen Vorgaben weitgehend anpassen und dabei den ihnen verbleibenden Freiraum geschickt

ausnützen. Inwieweit sie durch die Einsitznahme in den zuständigen Gremien und das Einbringen von Standpunkten tatsächlich Einfluss ausüben können, lässt sich von aussen kaum beurteilen. Immerhin scheint Singapur den Ausschluss aus der G-20 leichter zu ertragen als die offizielle Schweiz, die darüber mehrmals ihr Missfallen kundgetan hat.

Während für die Schweiz die Übernahme von internationalen Standards und die Äquivalenz von Regulierung und Aufsichtsorganen inzwischen fast zu einem Glaubensbekenntnis geworden ist, scheint sich Singapur diesbezüglich mehr Zurückhaltung aufzuerlegen. Weder gibt es in der Finanzmarktregulierung – analog zum «Swiss-Finish» – einen «Singapore-Finish», noch finden sich in den spärlichen offiziellen Verlautbarungen explizite Hinweise auf die Notwendigkeit gleich langer Spiesse («level playing field»). Für die offizielle Schweiz ist die Anwendung internationaler Standards hingegen ein explizites Ziel, um die Finanzstabilität zu stärken, Rechtssicherheit zu gewährleisten, die Funktionalität der Märkte aufrechtzuerhalten und eine gute «Governance» zu ermöglichen. Dass man einige dieser Ziele durch einen konsequent liberalen Rechtsrahmen, eine kluge Regulierungspolitik und eine einwandfreie Reputation auch national umsetzen könnte, scheint sich die Schweiz gar nicht mehr zuzutrauen.

Diese Unterschiede haben neben politisch-kulturellen Gründen sicher auch damit zu tun, dass Singapur in einem anderen geografischen Umfeld liegt. Während die Schweiz mit der EU in einem engen wirtschaftlichen und rechtlichen Geflecht verbunden ist, gibt es im asiatischen Raum keinen vergleichbar dichten Integrationsverbund, nach dem sich Singapur ausrichten müsste. Der ASEAN-Verbund, zu dessen Grün- >>

dungsmitgliedern Singapur gehört, lässt sich vom Konzept her nicht mit der EU vergleichen.

Die Präsenz in Regulierungsgremien

Singapur ist in den Gremien, die die Regeln und Standards für die internationale Finanzarchitektur setzen, etwas weniger präsent als die Schweiz. So gehört Singapur nicht der OECD an und ist deshalb deren Harmonisierungsdruck auch weniger ausgesetzt. Das gilt etwa für die Unternehmensbesteuerung, wo die OECD mit der BEPS-Initiative («Base Erosion and Profit Shifting» – Vermeidung der Aushöhlung des Steuersubstrats

und der Gewinnverschiebung) ein besonders sensibles neues Feld entdeckt hat. Entziehen kann sich der Stadtstaat dem internationalen Druck aber gleichwohl nicht ganz.

So unterzieht sich Singapur wie die Schweiz den verschärften Empfehlungen gegen Geldwäscherei der «Financial Action Task Force» und den Anforderungen des globalen Forums für

Transparenz und Informationsaustausch in Steuerfragen, die beide der OECD angegliedert sind. Dabei mag mitgespielt haben, dass Singapur 2009 wie die Schweiz auf einer Liste von Ländern auftauchte, die den «Internationalen Standard für Informationsaustausch bei Steuerangelegenheiten» nicht in vollem Umfang umgesetzt haben. Seit 2013 werden in Singapur schwere Delikte in Steuerangelegenheiten nun als Vortat zur Geldwäscherei qualifiziert. Gleichzeitig machte sich der Stadtstaat zügig daran, bilaterale Steuerabkommen abzuschliessen. Ebenso erklärte sich Singapur wie die Schweiz im Mai 2014 bereit, den OECD-Standard für den automatischen Informationsaustausch über Finanzkonten zu übernehmen. Zurückhaltend sind dagegen beide Länder bei der Regulierung von «Schattenbanken», wo noch vieles im Unklaren ist (etwa Begriff oder

Umfang des Geschäfts). Ebenso trifft dies auf die Einführung einer Finanztransaktionssteuer zu, wo bekanntlich 10 «willige» EU-Staaten 2016 vorangehen wollen.

Singapur gehört im Unterschied zur Schweiz auch nicht dem Expertenkomitee der UNO für internationale Zusammenarbeit in Steuersachen an, das beim eher regulierungsfreundlichen Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC) angesiedelt ist. Dieses befasst sich mit Steuerfragen zwischen entwickelten Staaten und Entwicklungsländern und ist gegenüber dem Finanzsektor und multinationalen Gesellschaften betont kritisch. Im Weiteren ist Singapur von der Finanzmarktregulierung der EU und den Konventionen des Europarates in Sachen Korruptionsbekämpfung kaum betroffen. Die schweizerische Regulierungskaskade mit dem Finanzdienstleistungs- und dem Finanzmarktinfrastrukturgesetz sowie den zahlreichen relevanten Verordnungen wäre ohne die umfassende Revision der EU-Finanzmarktregulierung (z.B. Mifid II oder OTC) kaum zu erklären.

Vor diesem Hintergrund überrascht es auch nicht, dass sich die Entwicklungstendenzen unterschiedlich auf die beiden Finanzplätze auswirken. Während in der Schweiz in letzter Zeit zahlreiche Auslandsbanken ihre Private-Banking-Aktivitäten aufgegeben haben, nimmt die Zahl der Banken in Singapur weiterhin zu.

Rasche Umsetzung von Basel III

Singapur gehört wie die Schweiz dem Internationalen Währungsfond (IMF) und der Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) an. Dem IMF trat Singapur bereits 1966 bei, die Schweiz erst 1992. Das finanzielle Engagement der Schweiz ist aber signifikant höher, vor allem seit den 1998 stark erweiterten Neuen Kreditvereinbarungen (NKV), die als finanzielles Sicherheitsnetz zur Stabilisierung des weltweiten Finanz- und Währungssystems konzipiert sind. Während sich die Schweiz mit rund 11 Mrd. Sonderziehungsrechten an den NKV beteiligt, trägt der Beitrag Singapurs bloss 1,3 Mrd. Sonderziehungsrechte. Das mag daran liegen, dass sich Singapur immer gegen die Internationalisierung

Während in der Schweiz in letzter Zeit zahlreiche Auslandsbanken ihre Private-Banking-Aktivitäten aufgeben haben, nimmt die Zahl der Banken in Singapur weiterhin zu.

des Singapur-Dollar zur Wehr gesetzt hat. Mitgespielt hat vielleicht auch die skeptische Haltung vieler asiatischer Staaten gegenüber dem durch die USA und Europa dominierten IMF.

In der BIZ gehören die Schweiz und Singapur zu jenen Ländern, die die Umsetzung von Basel III besonders beförderlich an die Hand genommen haben. Das zuständige Regulierungskomitee, das «Basle Committee on Banking Supervision», wurde 1974 von den Zentralbanken und Bankenaufsichtsbehörden der G-10 ins Leben gerufen. Dieser Gruppe der führenden Industriestaaten gehört die Schweiz seit 1983 an. Singapur gesellte sich erst später hinzu.

Freiraum nutzen

Singapur scheint bei der Umsetzung internationaler Standards und Regeln sich grössere Zurückhaltung aufzuerlegen und behutsamer ans Werk zu gehen als die Schweiz. Diese scheint stärker von der Vorstellung getrieben zu sein, durch exaktes und frühes Umsetzen von internationalen Standards («early movers» oder «early adaptors») lasse sich Goodwill schaffen und liessen sich Freunde gewinnen. Dabei wird in Kauf genom-

men, dass die Gesamtsicht für die sich auftürmenden strategischen, regulatorischen und juristischen Probleme zu kurz kommt.

Es versteht sich von selbst, dass Länder wie die Schweiz und Singapur mit einem wichtigen Finanzplatz sich dem Druck zur Harmonisierung und Systematisierung der Finanzmarktregulierung nicht völlig entziehen können. Gleichwohl bleibt immer ein gewisser Freiraum. Dieser ergibt sich aus drei Gründen. Erstens sind viele internationale Standards nicht nur sehr vage umschrieben, sondern ihre Interpretation kann sich auch laufend ändern. Zweitens nehmen sich vor allem grosse Länder (USA) und Gruppierungen (EU) die Freiheit, internationale Regeln (etwa Basel II und III) entweder zu missachten oder eigenwillig umzusetzen. Und schliesslich halten sich selbst die G-20-Länder oft nicht an ihre eigenen Empfehlungen (z.B. Schaffung eines einheitlichen Rechnungslegungsstandards). Vor diesem Hintergrund ist es zu begrüssen, dass die Schweiz 2013 den Kontakt mit Singapur und Hongkong aufgenommen hat, um einen vertieften Dialog in Finanzmarktfragen zu führen.

Online-Publikation: 17.06.2014

«The Big Five»: Finanzplätze im Vergleich

Singapur belegt nach London, New York und Hongkong Platz 4 des «Global Financial Centres»-Index, während Zürich und Genf die Plätze 5 und 9 belegen.

	<i>New York</i>	<i>London</i>	<i>Hongkong</i>	<i>Singapur</i>	<i>Zürich</i>
Anzahl Banken	6733	350	262	124	297
Anzahl Bankangestellte, vollzeitäquivalent	1 919 000	450 000	98 000	100 000	105 000
Verwaltete Vermögen	14,7 Bio. USD	13,1 Bio. USD*	0,7 Bio. USD*	1,3 Bio. USD*	3,2 Bio. USD*
Kapitalisierung der lokalen Börsen	18,7 Bio. USD	3 Bio. USD*	1,1 Bio. USD*	0,4 Bio. USD*	1,1 Bio. USD*
Veränderung Börsenkapitalisierung 2014 gegenüber 2007	59 %	63 %	-17 %	130 %	25 %

** umgerechnet in USD gemäss Wechselkurs per 22. April 2014*

Quelle: NZZ Verlagsbeilage vom 19. Mai 2014 zum SIFF, S. 15.

Vom Private Banking zum Asset Management

Singapur zählt heute zu den wichtigsten Vermögensverwaltungszentren der Welt – auch als Folge der Asienkrise Ende der 1990er Jahre, die eine Neuausrichtung des Singapur-Finanzplatzes bedingte. Auch für die Schweiz hätte eine Konzentration auf das Asset Management Vorteile.

Xavier Comtesse

Am 2. Juli 1997 löste der Absturz der thailändischen Währung Baht die Asienkrise aus. In der Folge durchlebten alle südostasiatischen Staaten (Thailand, Malaysia, Indonesien, Philippinen, aber auch Hongkong, Singapur, Südkorea und Taiwan) eine schwere Finanz-, Wirtschafts-, Gesellschafts- und Politikkrise. Die Asienkrise war in vielerlei Hinsicht aussergewöhnlich: Die Krise in der zu diesem Zeitpunkt wirtschaftlich dynamischsten Region der Welt erwischte nicht wenige Hedge Fund Manager und so ziemlich alle Ökonomen auf dem falschen Fuss. Sie zwang den IMF zu einer konzertierten Rettungsaktion, die in dieser Form neu war und auch viel Kritik hervorrief. Bereits kurz nach ihrem Ausbruch weitete sich die Krise aus und bedrohte die ganze Weltwirtschaft. Die Asienkrise war sowohl eine monetäre Krise als auch eine Schuldenkrise, und sie kontrastierte mit dem asiatischen Wirtschaftswunder und mit den hohen Erwartungen an die asiatischen «Tigerstaaten». Nach 30 Jahren ununterbrochenen Wachstums hatten einige südostasiatische Länder nahezu westliche Lebensstandards erreicht. Sie wiesen eine solide Sparquote, hohe Investitionen und florierende Exporte auf – aber zu wenig Binnenkonsum.

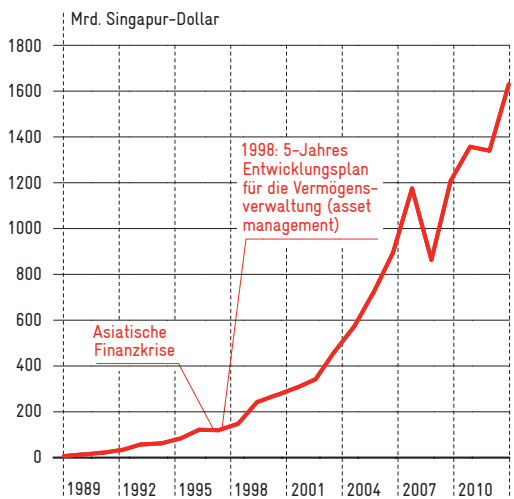
Die Meinungen über die Ursache der Asienkrise gehen auseinander. Einige sehen den hohen Zufluss kurzfristiger Gelder, die die bestehende Überbewertung der Währungen verstärkten und in einem hohen Leistungsbilanzdefizit mündeten, als Ursache. Andere machen Überinvestitionen in den Immobilienmarkt aufgrund einer zu lockeren Kreditvergabe und die hohe Auslandverschuldung für die Krise verantwortlich, die als Währungskrise begann.

Erkenntnisse aus der Asienkrise

Eine stärkere Trennung von Staat und Finanzplatz drängte sich jedenfalls auf. Zudem erkannten die Regimes, dass sie ihre Wirtschaftspolitik vermehrt auf die Entwicklung der Binnennachfrage ausrichten mussten, über Investitionen in die Infrastruktur, die Bildung und die Innovation. Sie mussten aber auch ihre Finanzplätze bereinigen und konsolidieren. Das war der Pfad, den Singapur konsequent einschlug – er ist für die Schweiz heute insofern von Interesse, als der hiesige Finanzplatz gerade ein regulatorisches Sturmtief durchläuft und sein Geschäftsmodell neu formulieren muss.

Schrittweise Entwicklung des Asset Management

Mit über 1600 Mrd. Singapur-Dollar im Asset Management zählt Singapur heute zu den wichtigsten Vermögensverwaltungszentren der Welt.



Quelle: Monetary Authority of Singapore, Insead

Die Chance der Krise

Der Singapurische Finanzplatz war Ende der 1990er-Jahre bereits das Zentrum des Währungshandels in Asien. Aber Singapur spielte damals noch keine bedeutende Rolle in der institutionellen Vermögensverwaltung (siehe Abbildung). Im Februar 1998, nur 6 Monate nach Ausbruch der Asienkrise, kündigte Lee Hsien Loong, der künftige Premierminister und damalige Präsident der «Monetary Authority of Singapore», einen neuen Plan zur schrittweisen Entwicklung des Asset Managements an. Heute zählt Singapur zu den wichtigsten Vermögensverwaltungszentren der Welt. Die Strategie war denkbar einfach: Attraktive (steuerliche) Rahmenbedingungen sollten die besten Vermögensverwalter weltweit anziehen. Diese sollten – quasi als Starthilfe – einen Grossteil des riesigen Singapurischen Staatsvermögens vor Ort verwalten.

Fokus auf die Vermögensverwaltung

Wie Singapur in der Asienkrise braucht auch die Schweiz einen Ausweg aus der derzeitigen Regulierungskrise. Bisher war die Debatte um den Finanzplatz vor allem von Rückzugsgefechten geprägt. Wünschenswert wäre eine Änderung der Perspektive. Eine stärkere Ausrichtung auf das Asset Management könnte auch für die Schweiz eine geeignete Vorwärtsstrategie sein, weil es auf den Kompetenzen des Finanzplatzes Schweiz aufbaut, aber bisher nicht im Fokus des auf das Private Banking ausgerichteten Bankenplatzes stand. Mit dem Asset Management liessen sich die brilliantesten Köpfe der Finanzwelt anlocken – das Beispiel Singapur zeigt, dass dies möglich wäre.

Publikation im «L'Agefi» am 30.10.2013 (französisch)

Private Banking vs. Asset Management

Während beim Private Banking das «People's Business» im Vordergrund steht (Finanzplan, individuelle Vorsorge, Anlageprofil), geht es in der institutionellen Vermögensverwaltung (Asset Management) vor allem darum, das Rendite-Risiko-Verhältnis der Vermögensanlagen grosser institutioneller Investoren (Pensionskassen, Staatsfonds, Versicherungen) zu optimieren. Diese Investoren sind sehr kostenbewusst, so dass der Margendruck grösser ist als – noch – im Privatkundengeschäft. Die Alterung der Gesellschaft und die tiefen Zinsen stellen das Asset Management weltweit vor neue Herausforderungen.

Der Staat als Investor

Der Singapurische Staatsfonds GIC (Government of Singapore Investment Corporation) erlangte in der Schweizer Öffentlichkeit Ende 2007 Bekanntheit, als er 11 Mrd. Franken in die UBS investierte und damit zum grössten Eigner der Grossbank wurde. Die UBS hatte als eine der ersten Banken mit Abschreibungen auf minderwertigen US-Immobilienwertschriften («Subprime») viel Geld verloren.

Neben dem GIC verwalten in Singapur die Temasek und die MAS (die Zentralbank und Finanzaufsichtsbehörde Singapurs) das Staatsvermögen. Die MAS bewirtschaftet hauptsächlich die offiziellen Währungsreserven Singapurs. Die Investmentgesellschaft Temasek, die 1974 durch Teilprivatisierungen und die Überführung der staatlichen Unternehmensbeteiligungen in eine Holding entstand, tätigt strategische Investments hauptsächlich in singapurische und asiatische Unternehmen, mit dem Ziel, die wirtschaftliche Entwicklung Singapurs voranzubringen. Der Zweck von GIC ist es, die beträchtlichen Devisenüberschüsse Singapurs bestmöglich anzulegen. GIC ist – gemäss eigenen Angaben – mit einem investierten Kapital von «weit über 100 Mrd. US-Dollar» einer der grössten Investoren weltweit. Durch GIC werden Devisen in deren Herkunftsländern reinvestiert, was gleichzeitig eine Diversifikation der Anlagen bewirkt und den Aufwertungsdruck auf die Währung mindert.

Auch in der Schweiz wird die Idee eines Staatsfonds diskutiert, denn seit der Festlegung des Euro-Franken Mindestkurses von 1.20 im September 2011 sind die hiesigen Devisenreserven auf 450 Mrd. Franken gestiegen (Juni 2014). Die SNB investiert bereits heute rund 12% der Devisenreserven in ausländische Aktien. Im Unterschied zu Staatsfonds, die strategische Investments in ausgewählte Sektoren (Unternehmen, Rohstoffe, Infrastruktur) tätigen und eine aktive Anlagepolitik betreiben, investiert die SNB ausschliesslich passiv in Indizes. Während die SNB die Devisenbewirtschaftung selbst vornimmt und dabei über einen relativ hohen Freiheitsgrad verfügt, hat die MAS diese Aufgabe zu einem grossen Teil ausgelagert. *SH*

Was Singapur von der Schweiz lernen kann

Anlässlich eines ersten gemeinsamen Seminars von Avenir Suisse und dem Institute of Policy Studies Anfang Oktober 2013 in Singapur ging S. Iswaran, Stv. Minister für Handel und Industrie, auf drei Schweizer Erfolgsfaktoren ein, die auch für Singapur an Bedeutung gewinnen.

Basierend auf der Rede von S. Iswaran am 4. Oktober 2013 in Singapur

Die Schweiz ist für Singapur seit je von besonderer Bedeutung. Das liegt vor allem an der Ähnlichkeit der beiden Länder: Beide zählen zu den wettbewerbsfähigsten Ländern der Welt, beide sind kleine offene Volkswirtschaften. Die Schweiz zeigt Singapur in vielerlei Hinsicht die Möglichkeiten dessen, was noch erreicht werden könnte. Es muss aber natürlich auch auf die bedeutenden Unterschiede hingewiesen werden:

Der junge asiatische Stadtstaat Singapur ist umgeben von grossen, sich rasant entwickelnden Schwellenländern wie China, Indien und Indonesien. Die regionale ökonomische Integration und starke Institutionen, wie sie in der

EU bestehen, sind im asiatischen Raum erst im Aufbau, etwa im Rahmen der ASEAN Economic Community (AEC).

Singapur befindet sich heute an einem Wendepunkt in seiner ökonomischen Entwicklung: Die nächste Etappe dürfte – wie in allen modernen Industrieländern – von geringeren Wachstumsraten geprägt sein. Sie verlangt einen stärkeren Fokus auf die Produktivität und auf die Innovationsfähigkeit. Weniger die Quantität als die Qualität des Wachstums und der neu geschaffenen Stellen dürfte zukünftig in den Fokus rücken. Die Schweiz dient Singapur diesbezüglich in drei wichtigen Bereichen als Vorbild.

Aufbau einer starken nationalen Marke

Die Wirtschaftsstrukturen der Schweiz und von Singapur sind sich in vielerlei Hinsicht ähnlich:

ein grosser Dienstleistungssektor mit Fokus auf Finanzdienstleistungen und Rohstoffhandel, ein kleinerer Industriesektor mit den Schwerpunkten Pharma, Chemie und Mikromechanik. Singapur kann von der Schweiz vor allem etwas über den Aufbau einer starken nationalen Marke lernen. «Swiss Made» steht heute – bezüglich einer breiten Palette von Produkten und Dienstleistungen, von Schokolade und Uhren bis zu Bankdienstleistungen und Pharmazeutika – für Qualität, Vertrauen, Innovation und Know-how.

Der starke «Brand» der Schweiz gründet auf Fachwissen und dem Einsatz der Unternehmen für Qualität und Innovation, ein Erfolgsfaktor, den die Schweizer Firmen sorgfältig über Jahre und Jahrzehnte aufgebaut haben. Das Attribut «Swiss Made» hebt Schweizer Firmen, sowohl die multinationalen Unternehmen wie auch familiengeführte KMU, von ihren Konkurrenten ab und erlaubt ihnen, globale Marktanteile auf- und auszubauen. Weltweit sind Kunden bereit, eine Prämie für «Swissness» zu bezahlen.

Erfahrungsaustausch in Singapur

Unter dem Motto «Learning from each other» veranstalteten Avenir Suisse und das Institute of Policy Studies (IPS) Anfang Oktober 2013 ein erstes gemeinsames Seminar in Singapur. Ziel der Veranstaltung war es, das Wissen über das jeweilig andere Land zu vertiefen sowie Möglichkeiten für Kooperationen zwischen den beiden Think-Tanks auszuloten. Mit über 100 Teilnehmern aus Wirtschaft, Politik, der akademischen und diplomatischen Welt, sowie einer ausgewogenen Mischung von Gästen mit singapurischem und schweizerischem Hintergrund, stiess das Seminar auf ein grosses Echo. Der Fokus lag dabei primär auf der Frage, was Singapur von der Schweiz lernen könnte.

Singapur kann von der Schweiz vor allem etwas über den Aufbau einer starken nationalen Marke lernen.

Die Strategie einer Konzentration von Fachwissen in bestimmten Branchen ist nicht risikolos. Das zeigte auch die Krise der Schweizer Uhrenindustrie in den 1970er und 1980er Jahren. Aber es war damals auch gerade das über viele Jahre aufgebaute Fachwissen, das es den Schweizer Uhrenherstellern ermöglichte, sich in einem neuen und global wachsenden Markt für Luxusuhren zu etablieren. Auch andere Branchen wie die Medizinaltechnik oder die Mikromechanik konnten – dank dem Wissenstransfer aus der Uhrenbranche – von diesen Entwicklungen profitieren.

Auch für Singapur werden der Aufbau einer nationalen Marke und die Spezialisierung auf bestimmte Branchen zunehmend wichtig. Singapur könnte hier neben den Finanzdienstleistungen etwa auf Aviatik- und Marine-Dienstleistungen, Wassertechnologie und Umweltschutz setzen.

Kompetitives Forschungs- und Entwicklungssystem

Die Schweiz lag 2013 im «INSEAD Global Innovation Index» an der Spitze, sieben Ränge vor Singapur. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Bund, Kantonen und Universitäten, aber auch zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor, ist Teil des Erfolgs des Schweizer F+E-Systems. Mit der ETH in Zürich und der EPFL in Lausanne verfügt die Schweiz zudem über zwei technische Forschungsinstitute, die in internationalen Rankings weit vorne liegen.

Auch der interkantonale Standortwettbewerb stärkt das Schweizer F+E-System. Er trägt dazu bei, den Graben zwischen Industrie und angewandter Forschung zu überbrücken, etwa durch Wissenstransfer- und Innovationsplattformen. Schweizweit nehmen auch die Fachhochschulen eine wichtige Rolle bei der praxisnahen Ausbildung der Fachkräfte ein, oft in direkter Zusammenarbeit mit den KMU.

Der Privatsektor – und dort vor allem die multinationalen Unternehmen – spielt eine Schlüsselrolle im Schweizer F+E-System. Rund zwei Drittel der Schweizer F+E-Ausgaben oder 2,2% des BIP stammen aus dem Privatsektor, 80% davon tragen die Multis, vor allem die Pharma- und die Gesundheitsindustrie. Sie haben zu einer starken F+E-Unternehmenskultur beigetragen,

in enger Kooperation mit dem Bund und den Hochschulen.

Gut ausgebildete und talentierte Arbeitskräfte

Das Schweizer Bildungssystem bringt gut ausgebildete Arbeitskräfte hervor. Dies ist vor allem dem dualen Bildungssystem und der hohen Durchlässigkeit zwischen Universitäten, Fachhochschulen und Berufslehre zu verdanken. Die Schweiz verfügt über ein praxisnah ausgebildetes Arbeitskräftepotenzial – in einer Wissensgesellschaft ein entscheidender Vorteil im globalen Wettbewerb um Talente.

Das Schweizer Bildungssystem basiert zudem auf lebenslangem Lernen. Die Schweizer können ihr Wissen kontinuierlich ergänzen und auffrischen, die Weiterbildungsangebote sind eng mit der Praxis verzahnt. Dass dieses Weiterbildungsangebot von den Erwerbstätigen auch rege genutzt wird, stellt einen weiteren Erfolgsfaktor in einer durch raschen Technologiewandel geprägten Welt dar.

Hinzu kommt die Offenheit des Schweizer Arbeitsmarktes: die inländischen Arbeitskräfte allein reichen – wie auch in Singapur – nicht aus, um den Bedarf der Wirtschaft zu decken. Die im Inland fehlenden Köpfe und Hände werden aus dem Ausland geholt; ausländische Fachkräfte ergänzen das zu knappe inländische Potenzial.

Auch Singapur setzt den Fokus auf ein mit der Wirtschaft verzahntes Bildungssystem, das über die reine akademische Exzellenz hinausgeht. Ziel ist es, den Individuen ähnlich wie die Schweiz verschiedene und vor allem durchlässige Bildungspfade anzubieten. Dazu sucht Singapur auch die Zusammenarbeit mit dem Privatsektor, etwa in Form von Praktika. *SH*

Das vollständige Referat ist verfügbar unter www.avenir-suisse.ch/rede-iswaran

Die Schweiz verfügt über ein praxisnah ausgebildetes Arbeitskräftepotenzial – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im globalen Wettbewerb um Talente.

Publikationen



Verantwortlich für diese Ausgabe Gerhard Schwarz, Samuel Rutz und Simone Hofer Frei, Avenir Suisse, Zürich Mitarbeitende Xavier Comtesse, Simon Hurst, Marco Kauffmann Bossart, Michael Mandl, Urs Meister, Jörg Naumann, Verena Parzer Epp, Lukas Rühli, Marco Salvi, Gesine Schuchert, Rudolf Walser, Dominique Zaugg, Luc Zobrist Redaktion Rotbuchstrasse 46, 8037 Zürich Telefon 044 445 90 00 E-Mail redaktion@avenir-suisse.ch Gestaltung arnold.kircherburkhardt.ch, atelier4m.ch Druckauflage 7300 Exemplare Druck Feldegg Medien AG, www.feldegg.ch Download Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe («avenir aktuell») gestattet; abrufbar als PDF auf www.avenir-suisse.ch.