



Aus Ihrer Forschungserfahrung: Welche typischen Fehler beobachten Sie bei Fusionen in der Versicherungsbranche, und erkennen Sie Parallelen im aktuellen Fall Helvetia-Baloise?

Häufig werden kulturelle Unterschiede unterschätzt, Synergien überschätzt und die Integrationskomplexität zu optimistisch bewertet. Zudem liegt der Fokus oft stark auf Kosten, während Wachstums- und Innovationspotenziale zu wenig Beachtung finden. Viele dieser Punkte lassen sich jedoch im weiteren Verlauf korrigieren, sofern sie erkannt und adressiert werden.

Wenn Sie den Prozess rückblickend betrachten: Welche strategischen Fragen hätten aus Ihrer Sicht früher oder konsequenter diskutiert werden müssen?

Es ist noch zu früh, um diese Frage abschliessend zu beantworten. Entscheidend wird die langfristige Positionierung der neuen Gruppe sein: Wo will sie sich differenzieren, und welche Kompetenzen sollen gezielt erhalten oder ausgebaut werden?

Zum Schluss: Was müsste die neue Gruppe konkret tun, damit die Fusion langfristig als wirtschaftlich sinnvoll gilt und nicht primär mit Arbeitsplatzabbau und Standortverlusten in Verbindung gebracht wird?

Die Gruppe muss zeigen, dass die Fusion nicht nur Kosten senkt, sondern auch Wachstum, Innovationskraft und Stabilität stärkt. Dazu gehören ein klares strategisches Narrativ, Investitionen in Zukunftsfelder sowie eine glaubwürdige Einbindung von Mitarbeitern und Regionen. Dann wird die Fusion rückblickend als sinnvoll wahrgenommen werden. Ich bin zuversichtlich und voller Vertrauen in die Leitung der neuen Gruppe.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Rebekka Grossglauser

Mehr Staat statt mehr Moral?

Der Ökonom Wilhelm Röpke warnte früh vor der Illusion, gesellschaftliche Moral durch staatlichen Zwang ersetzen zu können. Sein «Dritter Weg» setzt auf freiwillige Verantwortung und persönliche Überzeugung.



Wilhelm Röpkes Beobachtungen der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in Europa nach dem Zweiten Weltkrieg sind von ernster Sorge geprägt. Er vermisst als Ökonom jene traditionellen Werthaltungen, die «jenseits von Angebot und Nachfrage» liegen. So lautet der Titel seines erstmals 1958 erschienenen Buchs, das als wichtigste Schrift aus seinem Spätwerk gilt. Röpke engagiert sich darin für einen «Dritten Weg», bei dem sowohl der sozialistische Materialismus als auch die einseitig kapitalistische Ausrichtung auf Gewinnstreben überwunden werden sollen.

Er erwartet die Rettung nicht vom Staat, denn er zweifelt daran, dass persönlich und freiwillig praktizierte Solidarität durch staatliche Zwangssolidarität ersetzbar sei. Der Verlust einer religiös fundierten, in Freiheit gewählten Moral darf nicht durch eine politisch verordnete Zwangsmoral kompensiert werden. Wer dies fordert, ersetzt den Glauben an die Allmacht Gottes durch den Glauben an den allmächtigen Staat. Diese Tendenz steht im Widerspruch zu dem, was Röpke als «Dritten Weg» vorschwebte. Die Hoffnung, man könne «mehr Moral» durch «mehr Staat» herbeizwingen, ist für ihn eine gefährliche Illusion.

Röpkes «Dritter Weg» ist weder ein neuer Kompromiss zwischen Staatswirtschaft und Marktwirtschaft noch eine neue Verknüpfung von Kirche und Staat. Er setzt auf eine Gesellschaftsordnung, die weder auf Zwang noch auf Gewinnstreben beruht, sondern auf frei gewähltem Engagement für das Gemeinwohl. Dieses ist untrennbar verbunden mit dem Risiko, dass es immer auch Profiteure, Drückeberger und moralische Versager geben wird. Sowohl der Staat als auch die Wirtschaft bleiben daher auf jene Menschen angewiesen, die sich aus innerer Berufung und auf der Grundlage persönlicher Überzeugung für das Gemeinwohl einsetzen.

Robert Nef, Publizist, St.Gallen