

Wenn die PwC regiert

Sie sind Berater und agieren hinter den Kulissen. Doch die Leute von PricewaterhouseCoopers gewinnen immer mehr Einfluss auf die Politik. Inzwischen stehen ganze St.Galler Gemeinden in ihrem Bann. Auch die Stadt St.Gallen.

Von Ralph Hug

Der Beamer summt. Auf der Leinwand steht gross zu lesen: «Ist Erfolg öffentlicher Institutionen eine Frage der Wandelbarkeit?» Wir sind im noblen St.Galler Kongresszentrum Einstein. Es ist der 30. Mai 2013. Eine Schar Regierungsräte, Stadtpräsidenten, Chefbeamte und Verwaltungsfachleute hat sich versammelt. Sie kommen aus der ganzen Ostschweiz und dem angrenzenden Ausland. Gastgeber ist die Beratungsfirma PricewaterhouseCoopers, besser bekannt unter ihrem Kürzel PwC.

Die PwC Ostschweiz hat zum «1. Public Forum» geladen. Das Einstiegsreferat suggeriert Dramatik: «Durchstarten oder notlanden?» lautet der Titel. Doch es folgt kein Thriller, sondern ein Schwall von Management-Chinesisch. PwC-Mann Roland Schegg deckt die Zuhörerinnen und Zuhörer mit Begriffen wie Arbeitshypothese, Multidimensionalität, Handlungsoptionen, Zielfokus, strategische Erfolgsfaktoren, Kernaktivitäten, Leadership, Führungspyramide, Kompetenzebenen, Businessplan und SWOT-Analyse ein.

Schegg erläutert auch, wie der strategische Führungsprozess im Wechselspiel Effektivität versus Effizienz verstetigt werden kann. Wie bitte? Jedenfalls klingt Scheggs Schlussfolgerung simpel: «Einfachheit ist gefordert!» Um das zu erreichen, müsse man sich zuerst «durch die Tiefen der Komplexität durcharbeiten». Und das bedeute harte Arbeit, so Schegg. Wer hätte das gedacht? Nach Schegg sind drei Leute aus der Praxis an der Reihe. Sie berichten, wie sie sich mit Hilfe der PwC durch die Tiefen der Komplexität hindurchgearbeitet haben und was dabei an Einfachem herauskam. Es sind dies Reto Friedauer, Gemeindepräsident von St.Margrethen, Thomas Müller, Gemeindepräsident von Rorschach, und Thomas Scheitlin, Stadtpräsident von St.Gallen.

Die Rorschach AG

Reto Friedauer erzählt vom Businessplan, den er für seine Rheintaler Gemeinde aufgestellt hat. Am Anfang stand eine

Klausurtagung, natürlich mit Beratern der PwC. Das Ziel der Übung hiess: «Wir führen den Turnaround herbei!» Von Turnaround spricht man üblicherweise, wenn eine Firma im Sumpf steckt und wieder heraus will. Steckt St.Margrethen im Sumpf? Diese Frage bleibt unbeantwortet. Auf jeden Fall hat die Gemeinde Potenzial. Am Schluss des Referats wird klar, dass der St.Margrethner Turnaround zur Hauptsache aus einer neuen, millionenteuren Zentrumsüberbauung namens «Europuls» besteht. Sie soll den Standort mächtig aufwerten. Daneben sollen weitere Gebiete entwickelt, das heisst in der Regel: neu überbaut werden. Die örtliche Baulobby freuts.

Den Turnaround schon geschafft hat Rorschach. Neue Wohntürme, eine Betonpasserelle am Bahnhof und eine riesige Konzernzentrale direkt am See sind die sichtbaren Zeichen. «Die Stadt Rorschach führt mit Unternehmertum», klärt Thomas Müller, der Stadtpräsident, das Publikum auf. Müller machte politische Schlagzeilen, als er von der CVP zur SVP überlief. In Rorschach wurde das Parlament bereits 2004 – ein Jahr nach Müllers Amtsantritt – abgeschafft. Es gibt nun also keine lästigen Anfragen, keine langen Debatten, Einwände und Bedenkenträger mehr. Es wird regiert. Auch dafür gabs eine Powerpoint-Folie, die Müller zeigt: Der Stadtrat ist der Verwaltungsrat und die Amtsleitungen sind die Geschäftsleitung. Rorschach ist eine Firma geworden und Müller ihr CEO. Aber wohin will die Rorschach AG? Sie will wieder auf 10'000 Einwohner wachsen, ferner die Seesicht als Marke propagieren und die Steuern für mittlere und hohe Einkommen, also für die Gutverdienenden, senken. Von den Normalverdienenden ist nicht die Rede.

Fitter als die Bevölkerung

Braucht auch St.Gallen einen Turnaround? Nein, hier geht es nach Thomas Scheitlin darum, ein drohendes Loch in der Kasse abzuwenden. Das Motto müsse «Agieren statt reagieren» lauten, so der Stadtpräsident. Deshalb stellt er

der Versammlung nicht einen Businessplan, sondern ein Sparprogramm namens «Fit13plus» vor. Man staunt: Zu einer Zeit, als die St.Galler Öffentlichkeit über ein ominöses Programm rätselt, das immer nur bruchstückweise ans Licht kommt, dürfen die Teilnehmer der PwC-Tagung mehr wissen. Viel mehr. Sie erfahren nämlich, dass es sich um ein 35-Millionen-Sparprogramm handelt, das nach Möglichkeit ab sofort umgesetzt wird. Scheitlin gibt sogar Einblick in intime Details, die später in der GPK des Stadtparlaments, und dort auch nur nach hartnäckigem Nachfragen einzelner Mitglieder, auf den Tisch gelegt werden. Am «Public Forum», dem Ort der Eingeweihten, weiss man schon, dass etwa Bruno Oesch von der Schulverwaltung mit dem Projekt «1.14 Streichung der Samichlaus-Überrschung» befasst ist oder Bausekretär Fredy Kömme den «80-100%-Einsatz von Recyclingpapier» prüfen muss. Nur der Souverän, die interessierte Öffentlichkeit, weiss das nicht. Sie erfährt es erst ein halbes Jahr später.

Sie soll es auch gar nicht wissen. Denn eigentlich geht sie das gar nichts an. So zumindest sieht es die ökonomische Denkungsart, wie sie von PwC für öffentliche Körperschaften als probates Tool proklamiert wird. Danach ist ein Gemeinwesen wie eine Firma zu führen. Wirtschaftliche Rationalität ist oberstes Prinzip. In die Verwaltung müssen Effizienz und Leadership rein, klare Ziele sind gefragt. Ein Businessplan muss her und auch eine Strategie mit Zeithorizont. Bezeichnend ist, dass in diesen Konzepten die Demokratie zu verschwinden droht. Sie kommt nur am Rande vor. Wo gemanagt werden muss, ist ein Souverän fehl am Platz. Hauptsache, es gibt einen Chef, der anordnet. Wichtig ist die Projektorganisation, nicht die demokratische Willensbildung.

Das Parlament kommt nicht vor

Auch im Foliensatz von «Fit13plus», der den Teilnehmenden vorgeführt wird, existieren nur die Exekutive, die Dienststellen und die Arbeitsgruppen. Das Parlament fehlt, die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger sowieso. Von einem demokratischen Prozess ist nicht die Rede, nur von Projektarbeit und Massnahmenumsetzung. Die St.Gallen AG braucht keine Abstimmungen. Auch Kommunikation erscheint nurmehr unter der Überschrift «Stolpersteine», also als potenzieller Unfall. Dieser Unfall ist inzwischen eingetreten, wie die total missglückte Information der Öffentlichkeit bezüglich Sparpaket bewiesen hat. Daran konnte übrigens auch der städtische Informationsbeauftragte nichts ändern. Er war, wie das Diagramm zeigt, im Kernteam dabei und über alles im Bild. Durfte oder wollte er gar nicht kommunizieren?

Ebenso im Kernteam war Roland Schegg, der Durchstarter der PwC, als wäre er ein Mitglied der Stadtverwaltung. Das zeigt: Die PwC versteht es, nahe an der Sache zu sein. Der Konzern verdient mit seinen Managementkonzepten viel Geld. Nicht zuletzt weil er sie nicht nur Unternehmen, sondern zunehmend auch Kantonen, Städten und Gemeinden verkauft. Letztes Jahr erwirtschafteten die über 2760 Wirtschaftsprüfer im Sold der PwC in der Schweiz einen Umsatz von 778 Millionen Franken. Tendenz steigend. Weltweit beschäftigt der Konzern inzwischen 184'000 Beraterinnen und Berater. Die aufs Buchprüfen spezialisierte PwC konkurrenziert damit zunehmend klassi-

sche Consultingfirmen wie McKinsey oder Boston Consulting Group.

Offenkundig sind die öffentlichen Gemeinwesen ein Markt mit Potenzial. Weshalb sonst beruft man ein «1. Public Forum» ein? Dem soll gewiss ein zweites folgen. Der Anlass im Einstein war somit nichts anderes als ein Kundenanlass und diente dem eigenen Geschäft. Die Politiker Friedauer, Scheitlin und Müller (zwei FDP, ein SVP) mutierten unfreiwillig zu Akquisitionsfiguren.

Das scheint ihnen aber nichts auszumachen. Politisch gesehen ist man ja unter sich. Die PwC-Leute bedienen Wirtschaftsinteressen, auf welche die Politik im neoliberalen Zeitalter besonders Rücksicht nimmt. Zwar gelten Wirtschaftsberater als neutrale Spezialisten, die Probleme lösen. Doch sie wissen sich geschäftspolitisch gut in Szene zu setzen. So erstellt die PwC regelmässig vergleichende Studien zur Steuerlage in den Kantonen. Der Konzern trägt damit zum Steuerwettbewerb bei, an dem er durch Beratungen für Steuersenkungsprogramme verdient. Sollte der ruinöse Tax-Wettbewerb einmal zum Stillstand kommen, braucht es wieder Beratung, wie man die leeren Kassen füllen kann.

Kostenpunkt: 281'000 Franken

Aber es gibt auch ganz unverhüllte Auftritte. PwC-Präsident Markus Neuhaus beschwor vor der Abstimmung zur 1:12-Initiative der Juso Standortverluste für die Schweiz und mischte sich so ganz direkt in den Abstimmungskampf ein. Der Beratungskonzern profiliert sich überdies als innovativer Schrittmacher. Als erster führte er teilflexible Renten ein, die nicht mehr in vollem Umfang garantiert sind. Ein fragwürdiges Rentenmodell, das nun Schule zu machen droht. Etwa bei den SBB mit ihren so genannten «Wackelrenten». Kurzum: Die PwC regiert mit – hinter, bei Bedarf aber auch vor den Kulissen.

Ob die Konzepte immer ihr Geld wert sind, ist eine andere Frage. 281'000 Franken kostete «Fit13plus» die Stadt St.Gallen. Wissentlich darüber abgestimmt wurde nie. Die PwC empfahl, den städtischen Angestellten die Wohnsitz- und Familienzulage zu kürzen. Doch dabei hatten die Manager, typisch für sie, nicht an die Politik gedacht: Nach Protesten der Personalverbände musste der Stadtrat zurückkriechen und eine Massnahme, die bereits im Budget 2014 enthalten war, wieder zurücknehmen.

Den Schlag ins Wasser hätte der Stadtrat voraussehen können, wenn er wie ein politisches Gremium mit der nötigen Sensibilität gehandelt hätte. Doch er wollte lieber Manager sein und lief prompt gegen die Wand. Fazit: Ein Sparprogramm kann man nicht einfach einkaufen und dann eilig übers Budget verordnen. Politik ist nicht Wirtschaft.

PS. Das «Public Forum» der PwC ist keine Fiktion. Lesen Sie selber nach: pwc.ch/public

Ralph Hug, 1954, ist Journalist und Buchautor in St.Gallen