Innovation und Tradition - ein Spannungsfeld aus der Sicht eines Industriellen

Autor(en): **Rey, Werner K.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Ingenieur und Architekt**

Band (Jahr): **107 (1989)**

Heft 13-14

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-77079

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Innovation und Tradition – ein Spannungsfeld aus der Sicht eines Industriellen

Begriffe wie Tradition und Innovation werden heute noch häufig als sich ausschliessende Gegensätze angesehen. Dass unter derartigen Voraussetzungen zwischen Technik und Finanzwelt, zwischen Produktion und Kapital Skepsis und Berührungsängste bestehen, ist erklärlich. Für eine erfolgreiche unternehmerische Zukunftsstrategie wird jedoch die mögliche Vernetzung zwischen innovativer Technologie und adäquatem Einsatz von Finanzierungs-Instrumenten entscheidend sein. Das Spannungsfeld dürfte sich dann nicht als unüberwindlich, sondern befruchtend auswirken. Dies die Thesen des folgenden Beitrags, der am 10. März 1989 als Referat an der SIA-Tagung «Spektrum Innovation» gehalten wurde. (Red.)

VON WERNER K. REY, BERN

Ich danke Ihnen für die Einladung zu Ihrer Tagung unter dem Stichwort «Innovation». Es ist verdienstvoll, wenn der SIA aus eigener Initiative dazu beiträgt, den vielfach leichtfertig gebrauchten, häufig auch unerfüllbare Hoffnung weckenden Begriff der Innovation besser auszuleuchten. Wie Sie wissen, stehe ich hier nicht als Ingenieur, Architekt oder Techniker von Ihnen. Es besteht deshalb auch keine Gefahr, dass ich den zahlreichen Interpretationen des Begriffes Innovation aus der Ihnen vertrauten Sicht eine neue anfügen will. Ich fühle mich Ihnen aber insoweit verwandt, als es ja auch einem Industriellen darum geht, etwas von Dauer, etwas Funktionierendes, vielleicht sogar etwas Beispielgebendes zu schaffen.

Der solide Handwerker und Konstrukteur ist dabei zweifellos und auch auf lange Sicht hinaus entscheidend wichtig. Was uns aber vielfach wirklich einen Sprung und nicht nur einen Schritt weiterbringt, ist die Fantasie des Visionärs und jenes besondere Talent, das Leute auszeichnet, welche zur Entwicklung echter Innovationen, zur Entwicklung «realisierbarer Utopien» fähig sind. Derartige Talente sind weder an bestimmte Wissenschaften noch an Branchen oder Berufe gebunden. Das ist wohl auch gerade das Faszinierende, ja das Lustvolle am Versuch, innovativ zu sein.

Dass solche Versuche häufig fehlschlagen, hat nach meiner Erfahrung nicht nur damit zu tun, dass die zeitliche Dimension, bis eine Innovation sichtbar oder spürbar wird, häufig stark unterschätzt wird. Vielmehr werden Innovationen wohl noch zu oft als Weiterentwicklung vertrauter Möglichkeiten und herkömmlicher Mittel und Methoden verstanden bzw. missverstanden. Ausserdem werden mögliche Kombinationen mit anderen Fähigkeiten oder Erkenntnissen zu wenig berücksichtigt. So kann es denn auch nicht erstaunen, dass heute erst ein relativ geringer Anteil der neuen technologischen Möglichkeiten überhaupt genutzt wird. Die Forscher und Wissenschaftler gehen davon aus, dass lediglich zwischen 5 und 20 Prozent des vorhandenen Innovations-Potentials auch tatsächlich realisiert wird. Folgt man dieser Annahme, so liegt die Schlussfolgerung auf der Hand, dass uns im weiten Bereich der Nutzbarmachung moderner Technologien und echter Innovationen noch dramatische Entwicklungen bevorstehen.

Vernetzung von Tradition und Innovation

Es scheint mir allerdings gerade im industriellen Umfeld insofern oft ein Missverständnis vorzuliegen, als Bewährtes und Neues, Tradition und Innovation als etwas Gegensätzliches begriffen werden. Dabei lehrt uns die Geschichte, dass dies durchaus nicht so sein muss, dass sich zumindest eine technische Innovation durchaus auch als eine wirtschaftliche und finanzielle entpuppen kann. Lassen Sie mich Ihnen dazu ein Beispiel geben:

Der Bau der Gotthard-Bahn-Strecke, wie auch der Bau des Eiffelturms in Paris, zählten zu den technischen Meisterwerken der damaligen Zeit. Es handelte sich zweifellos bei beiden technischen Grosstaten um echte Innovationen. Innovativ in dem Sinne, als dass für Vorhaben, die bis dahin als nicht praktikabel gegolten hatten, überzeugende technische Lösungen gefunden werden konnten. So betrachtet können *Louis Favre* und *Alexandre Gustave Eiffel* als Beispiele dafür gelten, dass das, was heute als unmöglich gilt, nicht auf alle Zeiten unmöglich bleiben muss.

In diesem Sinne haben beide Ingenieure eine bewundernswerte innovative Leistung erbracht, diejenige von Favre dürfte aber dennoch weitaus höher einzustufen sein als jene von Eiffel. Bei dieser Beurteilung spielt es keine Rolle, wie wir heute die technische Leistung dieser beiden Pioniere einstufen. Wichtig ist hingegen die Erkenntnis, dass die Gotthard-Bahn eine zentrale Rolle im industriellen Aufbau Europas übernommen hat, während der Eiffelturm zwar Touristen als Ausflugsziel dient, im übrigen aber seit mehr als 100 Jahren allenfalls die Entwicklung von besseren Rostschutzanstrichen gefördert hat!

Ich will damit sagen, dass jede technische Innovation auch einen wirtschaftlichen Aspekt hat. Innovation nur um ihrer selbst willen ist zumindest aus wirtschaftlicher Sicht ebenso sinnlos und ohne Zukunftspotential, wie das sture Verharren an Traditionen. Innovation und Tradition sind daher im Wirtschaftsleben nicht als Gegensätze zu verstehen, sondern als resultierende Grösse von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen.

Für die zugegebenermassen sehr innovativen Liberalen des 19. Jahrhunderts stand am Anfang der unternehmerischen Tätigkeit in der Regel eine technische Erfindung. Deren Nutzen war meist offensichtlich, und entsprechend leicht konnte sie vermarktet werden. Dies zumal, weil dem Ersten auf einem Gebiet stets ein technischer Vorsprung sicher war, der durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Produkte noch ausgebaut werden konnte. Die Konkurrenzfähigkeit war auf diese Art und Weise auf Jahre, wenn nicht auf Jahrzehnte hinaus gesichert.

Die gesamte traditionelle Schweizer Industrie hat diesen Weg während Jahrzehnten beschritten. Sie hat dabei so gut verdient, dass es schon bald als

schicklich galt, auf Fremdkapital zur Finanzierung eines Unternehmens gänzlich zu verzichten. Insbesondere die jüngere Praxis und Wirtschaftsgeschichte zeigt indessen, dass die Konstruktion eines Gegensatzes zwischen Technik und Finanzen rein akademischer Natur ist. Mehr noch: Das Negieren offensichtlicher Zusammenhänge zwischen technischen und finanziellen Strategien hat viele Unternehmungen ins Taumeln gebracht oder gar untergehen lassen.

Es spiegelt sich in dieser Skepsis der Technik gegenüber den Finanzen letztlich eine grundsätzlich unterschiedliche Auffassung im Unternehmer-Dasein zwischen den «Traditionalisten» und den «Innovatoren». Es geht hier nicht darum, den einen zu preisen und den anderen an den Pranger zu stellen. Als Industrieller ohne dynastische Belastungen schlägt zwar mein Herz deutlich auf der Seite jener, die die Innovationsfähigkeit schlechthin zu den zentralen Elementen unternehmerischer Zukunftssicherung zählen. Ich bin mir jedoch bewusst, dass die richtige Vernetzung von Innovationen mit jenen Traditionen, die in sich selber noch Zukunftspotential bergen, zu den Hauptschlüsseln unternehmerischen Erfolges zählen, zumal feststeht, dass sich die modernen Technologien selber fast unbegrenzt vernetzen lassen.

Dass in dieser Entwicklung auch gewisse Gefahren ruhen, ist nicht zu bestreiten. Insbesondere steht die Gefahr im Raum, dass sich mittel- und längerfristig das «computerisierte» Denken nicht nur im Gerät, sondern zunehmend auch in den Köpfen der Leute durchsetzt, weil die Entwicklung und Beherrschung bestimmter Technologien eben genau dieses «softwaregesteuerte» Denken erfordert. Falls es eine Problematik im Spannungsfeld zwischen innovativer Technologie und praxisorientierter Tradition tatsächlich gibt, dann könnte sie genau in diesem computerbeeinflussten Umfeld vorhanden sein.

Per Saldo hat das Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition nach meiner Einschätzung aber wenig Bedrohliches, jedoch viel Herausforderndes an sich. Es geht darum, die in diesem Spannungsfeld vibrierenden Kräfte so zu bündeln und zu leiten, dass daraus ein optimaler Nutzen entsteht.

Beispiele nötiger Umstrukturierungen

Lassen Sie mich konkreter werden: Neben dem in praktisch allen Branchen und Märkten immer deutlicher werdenden Trend zur Globalisierung von Angebot und Nachfrage stellen wir in zahlreichen Gebieten weitere rasante Entwicklungen und Veränderungen fest, welche sich schon heute oder jedenfalls in absehbarer Zukunft auf unseren Alltag direkt oder indirekt auswirken werden. Ich erinnere hier an die nach übereinstimmendem Urteil der Forscher sich besonders deutlich abzeichnenden Entwicklungen in den Bereichen Energie, neue Materialien, Telekommunikation, EDV oder Robotik, Biotechnologie, Luft- und Raumfahrt. In den tiefgreifenden Veränderungen, die diesen Bereichen durch die entsprechenden Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bevorstehen, liegen zweifellos ungeheure unternehmerische Potentiale und strategische Reserven. Dennoch glaube ich nicht, dass dies in allen Fällen genügt, um einem Unternehmen die Zukunft bestmöglichst zu erschliessen.

Ein interessantes Beispiel in diesem Zusammenhang stellt die jüngste Entwicklung der schweizerischen Motor-Columbus-Gruppe dar, welche sich mitten im - notabene erfolgreichen - Wandel von der produktionslastigen Elektrounternehmung zur auf zukunftsträchtige Technologien ausgerichteten Finanzgesellschaft befindet. Eine kluge, auf Aktivitäten mit hohem Zukunftspotential ausgerichtete Diversifikations-Politik, verbunden mit einer auf Wertsteigerung und nicht nur auf Rendite orientierten Investitionspolitik, haben nach verlustreichen Jahren in einer erstaunlich kurzen Zeit den Turn-around gebracht.

Die an Geschwindigkeit zunehmende Internationalisierung der Märkte in Europa, namentlich als Folge des Abbaus von Zollschranken und anderen Handelshemmnissen, Veränderungen im Verhalten der Konsumenten, insbesondere aber die bereits erwähnten technologischen Entwicklungstendenzen, werden an die Anpassungsfähigkeit einzelner Firmen als auch ganzer Branchen steigende Anforderungen stellen. Die schweizerische Buntmetall-Industrie ist dafür ein bezeichnendes Beispiel. Nicht, dass hier auch der Weg zu einer umfassenden, industriellen Finanzholding vorgezeichnet wäre. Aber der desolate wirtschaftliche Zustand dieser Branche zu Beginn dieses Jahrzehntes und das Wissen um die tiefgreifenden Änderungen, die der Branche bevorstehen werden, haben 1986 zum Beginn eines umfassenden Restrukturierungsprozesses geführt, der nach wie vor anhält, dessen positive Auswirkungen aber bereits sichtbar und messbar werden.

Dieser Umstrukturierungsprozess hat in der Tat in einem von hundertjähriger Tradition und ursprünglich nur geringer Innovationsbereitschaft geprägten Spannungsfeld begonnen. In der von den drei grossen schweizerischen Buntmetallwerken in Thun, Dornach und Reconvilier getragenen Branche versuchte vorerst jedes dieser unabhängigen Werke die nötige Flucht nach vorne aus eigenen Kräften. Es kamen in der Tat innovative Prozesse zum Tragen, indem neue, anspruchsvollere und mit einer weit höheren Wertschöpfung ausgestattete Produkte entwickelt und auf den Markt gebracht wurden. Dieses aktive Bemühen um die Erhaltung der Unternehmungen ist dennoch ein typisches Beispiel dafür, dass in manchen Fällen eben technische Innovationen nicht genügen, solange sie nicht mit Innovationen beispielsweise im Finanzbereich und in der wirtschaftlichen Struktur der Unternehmer oder Branchen verknüpft werden.

Der Mut und die Anstrengungen der verschiedenen Buntmetallwerke, aus eigenen Kräften zu überleben, war und ist zwar bewundernswürdig. Es zeigte sich aber sehr schnell, dass es nicht nur material- und produktbezogene Probleme waren, die diese Industrie zu überwinden hatte, sondern eben auch strukturelle. Das Weiterbestehen der nicht nur aus wirtschaftlichen und politischen, sondern auch aus kriegswirtschaftlichen Überlegungen wichtigen, eigenen Buntmetallindustrie der Schweiz war erst gesichert, als auch die Fusion sämtlicher Buntmetallwerke in der Schweiz von diesen akzeptiert und im Rahmen eines längerfristigen Zusammenführungsprogrammes auch in Angriff genommen wurde.

Dieses Programm ist inzwischen zu rund zwei Dritteln absolviert. Letztes Jahr konnten auch die beiden grossen Werke Dornach und Thun erstmals nach langer Zeit wieder echte betriebliche Gewinne erwirtschaften. Sie sind das Resultat einer unter straffer Führung koordinierten Produktions- und Investitionspolitik.

Es war in beiden Bereichen eine echte Vorwärtsstrategie nötig, die beispielsweise nicht nur die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte sowie den Aufbau neuer Branchenstrukturen erforderte, sondern beispielsweise auch den Ausbau und die Ergänzung dieser Strukturen durch komplementäre Aktivitäten, die durch die Übernahme geeigneter Unternehmungen erfolgte. Die erheblichen Mittel, die für diese Gesamtoperation notwendig waren und zum Teil auch in den nächsten Jahren noch zusätzlich zur Verfügung gestellt werden müssen, wurden wenigstens teilweise durch die Veräusserung nicht

mehr betriebsnotwendiger Teile der Unternehmungen, seien dies nun Tochterfirmen oder Immobilien, erschlossen. Wenn man als Innovationen auch neuartige Ideen und Massnahmen im Bereich des Financial Engineering gelten lässt, dann ist das, was während der letzten Jahre in der schweizerischen Buntmetallindustrie erreicht wurde, so etwas wie ein «casus belli», nicht nur für das schöpferische Potential, das im Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition steckt, sondern auch für die Nützlichkeit der Vernetzung produkt- und finanzorientierter Innovationen.

Berührungsängste zwischen Produktion und Kapital

Leider stehen diese Beispiele in der Schweiz vorläufig noch recht einsam da. Was hier vordemonstriert worden ist, nämlich die Ergänzung technischer durch finanzorientierte Innovationen, stellt dennoch ein nachahmenswertes Beispiel einer unternehmerischen Zukunftsstrategie dar, welches keineswegs nur für klassische Industrie-Unternehmungen gelten muss.

Einer der wesentlichen Wettbewerbsnachteile von Schweizer Unternehmungen ist ja gerade darauf zurückzuführen, dass das zunehmend wichtiger werdende Zusammenwirken zwischen innovativer Technologie und adäquater Finanzstrategien durch weitverbreitete Berührungsängste wenn nicht verhindert, so doch behindert wird. Auch der erste Integrationsversuch der schweizerischen Buntmetallindustrie im Jahre 1984, ausgelöst auf Initiative der schweizerischen Metallwerke Selve AG, scheiterte unter anderem am Misstrauen, das in der traditionsreichen Buntmetallindustrie den stärker auch auf die finanziellen Vorteile bedachten Managementleuten entgegengebracht wurde. Es brauchte einige Jahre des Aufbaus von Verständnis und Vertrauen, um schliesslich doch zum bitternotwendigen Entscheid der Zusammenlegung sämtlicher Kräfte der Buntmetallindustrie zu kommen.

Wie übrigens auch das Beispiel der Motor-Columbus-Gruppe zeigt, ist die Gesamtheit der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend, wenn die Zukunft eines Unternehmens dauerhaft gesichert werden soll. Es geht darum, das Optimum aus sämtlichen Ressourcen-Kategorien, umfassend das technische Know-how, die Produktionskapazität, das Humankapital und insbesondere auch die Gesamtheit des Finanzpotentials optimal zu nutzen. Professor *Edwin Rühle* von der Universität Zürich postuliert denn auch, dass man nicht nur vom Financial oder Technical Engineering, sondern umfassender von Ressources Engineering sprechen sollte.

Damit stossen wir auch hinein in das historische Spannungsfeld von Produktion und Kapital. Ich möchte mich hier einer weiteren Erörterung dieses letztlich ideologischen Themas enthalten. Freilich kann niemand darüber hinwegsehen, dass Innovationen im Sinne moderner Technologien auch immer wieder auf Akzeptanzprobleme insbesondere in der Arbeitswelt stossen. Es geht dabei viel weniger um ein technisches, als um ein gesellschaftliches und politisches Problem. Die Frage ist letztlich, wieviel Innovation der Mensch erträgt bzw. akzeptiert, welche und wieviele Neuerungen er über einen bestimmten Zeitraum hinaus gerechnet überhaupt psychisch und physisch zu verarbeiten imstande ist. Der entsprechende Prozentsatz ist fraglos höher, wenn die Innen- und Aussenwelt eines Unternehmens rechtzeitig auf die Einführung oder den Gebrauch neuer Technologien und Innovationen vorbereitet wird.

Inwieweit der Raum zwischen Innovation und Tradition als Spannungsfeld empfunden wird, ist deshalb in hohem Masse auch eine Frage der rechtzeitigen und umfassenden Information. Dies gilt in gesteigertem Masse dort, wo sich technologische Neuerungen mehr oder weniger Schlag auf Schlag folgen und die Gefahr, dass sich die von den Innovationen betroffenen Leute überfordert fühlen, exponentiell zunimmt. Es ist ja in der Tat auch nicht zu leugnen, dass die ständige Weiterentwicklung komplexer Systeme und Technologien nicht per se einen Fortschritt im Sinne einer Verbesserung darstellen. Wer sich mit der Frage nach dem tieferen Sinn ständiger Verbesserungen insbesondere im Bereich der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen befasst, wird auch solchen Aspekten nicht ausweichen können.

Die psychologische Einstellung der Menschen in bezug auf die durch Innovationen ausgelösten Veränderungen sind für deren Durchsetzung entscheidend wichtig. Es entspricht durchaus der Natur menschlichen Verhaltens, Neuerungen skeptisch bis ablehnend gegenüberzustehen, solange deren Ungefährlichkeit und – im besten Falle – deren Einklang mit Erfahrungswerten, sprich Traditionen, nicht nachgewiesen ist. Es ist deshalb eine Grundvoraussetzung, psychologisch motivierte Widerstände so rasch wie möglich abzubauen, wenn man mit einer Innovation nicht nur den produktbezogenen, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg sichern will.

Ressourcen durch Einsatz von Finanzierungs-Instrumenten besser ausschöpfen

Ich will nicht verschweigen, dass ich es als ungenügend empfinde, wenn sich ein Unternehmen mit der Erreichung rein produktiver Ziele begnügt. Ich kann weder einen genügenden Sinn noch einen entsprechenden Reiz darin erblicken, die unternehmerische Tätigkeit ausschliesslich darauf auszurichten, gerade soviel Gewinn zu erzielen, wie zur Finanzierung der betrieblich notwendigen Investitionen und einer gewissen Reservenbildung erforderlich ist. Mir scheint die Aufgabe des heutigen Unternehmers umfassender zu sein, insbesondere im Hinblick auf seine Aufgabe, den Wert seines Unternehmens nicht nur zu erhalten, sondern ihn nach Kräften zu mehren.

Mit tüchtigem Sparen, dem vielzitierten Kostenbewusstsein, dem Vermehren von Cash und Wertschriftenbeständen allein ist eine solche Wertsteigerung nicht innert nützlicher Frist zu erzielen. Dies um so weniger, als ganz im Gegensatz zu früher technische Innovationen dem betreffenden Unternehmen nicht mehr jene Alleinstellung im Konkurrenzkampf garantierten, welche jahrelang für unablässig sprudelnde Einnahmequellen sorgten. Und dort, wo noch ein gewisser Patentschutz gewährleistet ist, wartet die Konkurrenz mit Ungeduld auf den Stichtag, an dem sie in jenen Markt eindringen kann, der vom eigentlichen Innovator erst geöffnet wurde.

Der Zeitfaktor in der Nutzung von Innovationen bekommt denn auch einen immer höheren Stellenwert. Dies u.a. deshalb, weil die beschleunigte Gangart im Bereich der wissenschaftlich-technologischen Entwicklungen es selbst sehr innovativen Gesellschaften längst nicht mehr erlaubt, das Rad jedesmal neu zu erfinden. Durch den Zukauf des entsprechenden Know-hows, beispielsweise über Akquisitionen, ist nicht nur das Erreichbare berechenbarer, sondern der im Konkurrenzkampf immer wichtiger werdende Faktor Zeit kann auf diese Art als Negativ-Faktor weitgehend ausgeschaltet werden. Dies wiederum verlangt vom Unternehmer, die Interdependenzen zwischen technischen und finanziellen Innovationen zu akzeptieren.

Ich meine, dass die zahlreichen Möglichkeiten, die die heutigen Finanz- und Kapitalmärkte bieten, durch das entsprechende Financial-Engineering weit besser genutzt werden müssen, als dies bisher der Fall war. Es geht dabei darum, die vorhandenen Ressourcen-Po-

tentiale, zu denen ich insbesondere auch das technische Innovations-Potential zähle, durch den Einsatz der entsprechenden Finanzierungs-Instrumente und Reserven wirkungsvoller und gegebenenfalls auch schneller als bisher auszuschöpfen.

Vermehrte Risikobereitschaft ist gefordert

Diese Forderung erhält, nicht nur im Blick auf die zunehmende Globalisierung der Märkte und die klar identifizierten hauptsächlichsten Innovationsbereiche noch zusätzliches Gewicht, sondern auch durch die gerade für uns Schweizer bedeutsame, weil komplexe Aufgabe, den Anschluss an den europäischen Binnenmarkt anfangs der 90er Jahre zu sichern. Zahlreiche schweizerische Gesellschaften werden bei aller Anerkennung ihres technischen oder gar grosstechnologischen Innovationspotentials nicht darum herumkommen, dieses Potential mit mehr Risikobereitschaft in finanzieller Hinsicht auszuschöpfen. Das bedingt aber insbesondere eine deutlich höhere Bereitschaft zur optimalen Nutzung aller finanziellen Reserven.

Auch von dieser Warte her betrachtet, liegt also zwischen den beiden, als gegensätzliche Pole dargestellten Begriffen der industriellen Tradition und der Innovation weder ein Gegensatz noch ein unüberwindliches Spannungsfeld. Ich bin ganz im Gegenteil der Überzeugung, dass eine optimale Kombination zwischen dem Potential, das ohne Zweifel auch in der Tradition liegt, und dem vielfältigen Innovations-Potential entscheidend für den langfristigen unternehmerischen Erfolg sein wird. Eine optimale Vernetzung der entsprechenden technischen und finanziellen Potentiale wird über die Eroberung oder den Verlust strategischer Marktpositionen mitentscheiden.

Ebenso wie der Techniker für wirklich zukunftsweisende Lösungen der Unterstützung der Wissenschaft bedarf, benötigt er die Unterstützung der «Financial Engineers», um innerhalb der meist beschränkten Zeitspanne zum Erfolg zu kommen. Dies gilt um so mehr, als sich schweizerische Unternehmungen heute nicht nur im Widerstreit mit dem technischen Know-how und Innovations-Potential japanischer oder amerikanischer Techniker und Ingenieure befinden, sondern ebenso in Konkurrenz zu den bekanntlich ausserordentlich innovativen japanischen und amerikanischen Finanz- und Kapitalmärkten, die den dortigen Unternehmungen massgeschneiderte Finanzinstrumente zur Realisierung von Innovationen anbieten.

Diese Situation zwingt uns, vermehrt das Unbekannte zu prüfen, das Unkonventionelle zu denken und damit überhaupt die Grundvoraussetzungen für ein innovatives Verhalten zu schaffen. Gerade die Schweiz offeriert in hohem Masse das geistige Potential und die Mittel, die notwendig sind, um die vorhandene technologische und materielle Substanz innovativ zu nutzen und damit unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit zu wahren, nachdem wir diese, nicht zuletzt auch dank so innovativen Bauwerken wie der Gotthardbahn, über Jahrzehnte unter Beweis stellen konnten.

Leicht überarbeitete Fassung eines Referats, gehalten an der SIA-Abschlusstagung «Spektrum Innovation» am 10. März 1989 an der ETH-Zürich (Tagungsbericht s. Heft 12/89).

Adresse des Verfassers: *Werner K. Rey*, VR-Präsident der Omni Holding AG, Zieglerstr. 43, 3007 Bern.

Wettbewerbe

Logements aux Cornes-Morel à La Chaux-de-Fonds

Le Conseil communal de la ville de La Chaux-de-Fonds, en collaboration avec la société simple «groupement des quatre Fonds» a organisé, par l'intermédiaire de la Direction des Travaux publics, un concours de projets pour la construction de 200 logements aux Cornes-Morel. Ce concours a été ouvert aux urbanistes et architectes neuchâtelois ou domiciliés dans le canton avant le 1er janvier 1988, inscrits au registre neuchâtelois A ou B des architectes, ainsi qu'aux architectes originaires du canton de Neuchâtel. Par ailleurs, quatre bureaux ont été invités à participer au concours: ARB, Arbeitsgruppe à Berne; P. Mestelan et B. Gachet à Lausanne; M. Borges à Carouge; et Architrave à Delémont.

24 projets ont été remis dans les délais exigés. Trois projets ont été écartés de la répartition des prix. Résultats:

1er prix (25 000 Fr.): C. Schelling, Wangen; collaborateurs: R. Barth, T. Frei, W. Handschin, B. Kruck, U. Schelling

2e prix (15 000 Fr.): SRA Genève, P. Koessler, M. C. Koessler, C. Morel; collaborateur: D. Bürki

3e prix (11 000 Fr.): P. Cornu, P. Estoppey, Fontaines; collaborateur: M. Colomb

4e prix (10 000 Fr.): N.C.L., La Chaux-de-Fonds, G.M. Triponez, P.A. Maire, F. Steiger, S. Horni; collaborateurs: M. Decosterd, J.L. Baume

5e prix (8000 Fr.): A. Burnier, P. Lorenz, A. Robert-Tissot, R. Ruada, Genève

6e prix (6000 Fr.): Architrave, Delémont, H. Robert-Charrue, G. Wuthrich, A. Calpe; collaborateurs: P. Ruegg, C. Crevoiserat

7e prix (5000 Fr.): L. Chenu, P. Jequier, Genève; collaborateurs: H. Dufour, A. Poussière, N. Pradervand

8e prix (4000): ARB Arbeitsgruppe, Bern, K. Aellen, F. Biffiger, P. Keller, T. Keller

9e prix (3000 Fr.): Mestelan et P. Gachet, Lausanne; collaborateurs: M.P. Zufferey, F. Baldi, I. Rossi, M. Villard

Achat (7000 Fr.): P. Graber, Le Locle

A l'unanimité le jury déclare, que la qualité du projet classé au premier rang justifie l'attribution du mandat d'exécution à son auteur.

Le jury était composé comme suit: A. Bringolf, conseiller communal; Mme S. Moser, architecte, urbaniste communale, La Chaux-de-Fonds; les architectes prof. T. Carloni, Genève/Rovio; P. Feddersen, Zumikon; prof. Ph. Joye, Fribourg; Mme. M. de Lattre-Wiesel, Blonay; P.E. Monot, Lausanne; suppléants: E. Galley, agent immobilier, Genève; Mme prof. G. von Wyss, représentante d'une association coopérative.

Überbauung Gebiet «Wuhr» in Langenthal BE

Die Gemeinde Langenthal veranstaltete einen öffentlichen Ideenwettbewerb für einen Überbauungs- und Gestaltungsvorschlag für das Gebiet «Wuhr» in Langenthal. Teilnahmeberechtigt waren alle seit dem 1. Januar 1988 im Kanton Bern mit Wohn- oder Geschäftssitz ansässigen Architekten oder solche, die im Kanton Bern heimatberechtigt sind. Zusätzlich wurden die folgenden Architekten zur Teilnahme eingeladen: A.D.P. Architektur Design Planung, Zürich, Sylvia Gmür, Basel. Weitere vier eingeladene Teilnehmer haben wegen Arbeitsüberlastung im Laufe des Wettbewerbes auf die Teilnahme verzichtet. «Der Veranstalter und das Preisgericht sind sehr enttäuscht über die zu spät eingegangenen Absagen seitens der eingeladenen Architekten. Wegen dieser Haltung wurde vier anderen Architekten die Teilnahme versperrt». Es waren 45 Architekten angemeldet, 14 Projekte wurden eingereicht. *Ergebnis:*

1. Preis (30 000 Fr.): A.D.P. Architektur Design Planung, Zürich, Walter Ramseier, Beatrice Liaskowski, Beat Jordi, Caspar Angst, Peter Hofmann

2. Preis (10 000 Fr.): Sylvia Gmür, Basel; Mitarbeiter Renata Rüedi, Yves Stump, beraten-