

Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 82 (1991)

Heft: 19

Artikel: Krisen als Chance für einen Neubeginn

Autor: Somm, Edwin

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-903014>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 03.04.2026

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

Krisen als Chance für einen Neubeginn

Festansprache an den Jahresversammlungen SEV/VSE Davos, 5./6. September 1991, von

Edwin Somm

Meine Damen und Herren, dass Sie mich ausgerechnet in diesem Jahr eingeladen haben, an den Jahresversammlungen des SEV und des VSE einige Gedanken zu äussern, freut mich ganz besonders. Ich betrachte Ihre Einladung als Referenz an die 100-Jahr-Geschichte unseres Unternehmens. Ihre Verbände und wir sind etwa gleich alt (Gründung VSE: 19.5.1895; SEV: 24.4.1889), wir gehören also der gleichen Generation an. Und auf dem Lebensweg Ihrer Organisationen und unserer Firma gibt es viele Gemeinsamkeiten. Wir fühlen uns deshalb eng mit Ihnen verbunden – mit dem SEV in energietechnischer, mit dem VSE in energiepolitischer Hinsicht. Ich werde im zweiten Teil meiner Ausführungen noch etwas näher auf die energiepolitische Situation in der Schweiz eingehen. Lassen Sie mich aber zunächst darlegen, wie und wo ich grundsätzliche Probleme und Chancen in unserer heutigen Gesellschaft sehe – denn ich nutze gerne die Chance, Entscheidungsträgern unseres Landes die Probleme und deren Lösung aus der Sicht des Unternehmers darzustellen.

Die Schweiz ist in Bewegung. Viele Gruppen und Parteien zerran an verschiedenen Stricken – in ganz verschiedene Richtungen. Von einem Konsens über wichtige Ziele unserer Gesellschaft sind wir weit entfernt. Viele Unternehmer klagen über schlechte Rahmenbedingungen und sehen darin ihr *einziges* Problem. Eine beispiellose Regulierungsflut wälzt sich auf uns zu und droht, die Wirtschaft zu erdrücken. Die Grünen wollen das Gegenteil: Um unsere Umwelt zu retten, fordern sie mehr Regulierung, mehr Kontrolle, mehr Staat. Wirtschaftswachstum, nein danke, sagen sie. Die Sozialdemokraten sitzen in den Regierungen und machen zugleich in wichtigen Grundsatzfragen – zum Beispiel der Energiepolitik – auf Opposition. Die Konkordanz wird in

Frage gestellt, nicht nur praktisch von den Linken, sondern theoretisch ebenso von den Bürgerlichen.

Politische Entscheide schleppen sich im Schneckentempo dahin; Handlungsunfähigkeit, ja Lähmung hat sich in unseren Institutionen, Parteien und Verbänden festgesetzt. Gleichzeitig ist unsere Wirtschaft einem weltweiten Veränderungstempo ohnegleichen unterworfen: Wer sich jetzt nicht rührt, wird bald abgehängt. Immer mehr Schweizerinnen und Schweizer verzichten darauf, ihr Stimmrecht auszuüben. Andere engagieren sich um so mehr: aber nicht mehr in den Parteien, nicht mehr im Parlament, nein, sie schliessen sich zusammen in ausserparlamentarischen Aktionsgruppen und lancieren eine Volksinitiative nach der andern – oft



Adresse des Autors

Edwin Somm, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Asea Brown Boveri AG, Baden, Mitglied der Konzernleitung, 5401 Baden

nur mit dem Ziel, als Bremser zu wirken. Führungskrise nennen das die einen, Staatskrise die andern.

Nun mögen viele Leute das Wort «Krise» nicht hören. Trotzdem würde ich sagen, wir sind in einer Krise.

«In Krisen werden die Karten neu gemischt. Krisen sind produktiv.»

Krise heisst aber nicht Untergang; ein Tabu ist nicht angebracht. Im Gegenteil: Krise bedeutet zwar, dass manche Dinge nicht mehr so richtig funktionieren. Es gilt, Abschied zu nehmen von gewissen Vorstellungen. Gleichzeitig heisst das aber auch, neue Möglichkeiten tun sich auf und erhalten eine ungeahnte Chance. In Krisen werden die Karten neu gemischt. Krisen sind produktiv.

Ich gebe ein Beispiel. Ein erstaunliches Produkt einer Krise ist die BBC, deren 100jähriges Bestehen wir eben dieses Jahr feiern. Blenden wir zurück: 1891. Die Stadt Baden hat schlimme Jahre hinter sich: Denn 1873 brach in Europa die Konjunktur zusammen; die erste grosse Depression schüttelte die Industriestaaten bis in die neunziger Jahre. Auch die

«Die grosse Depression in den Industriestaaten wurde überwunden durch neue Technologien: Elektrotechnik und Chemie.»

Schweiz: viele Unternehmen machten Bankrott. Die wenigen Industriebetriebe der Region Baden – das war vor allem die Textilindustrie – schrieben rote Zahlen. Der Kurort – die wichtigste Einnahmequelle der Stadt – wartete umsonst auf Kurgäste. Ein riesiger Schuldenberg, unter anderem infolge des Nationalbahn-Bankrotts, und geringe Einnahmen trieben die Stadt in die Krise.

Die grosse Depression in den Industriestaaten wurde überwunden durch neue Technologien: Elektrotechnik und Chemie. Sie lösten die Eisenbahn

als Motor der Industrialisierung ab. 1891 war ein logischer Zeitpunkt für die Gründung eines Elektrotechnik-Unternehmens wie Brown Boveri. Baden nutzte die Gunst der Stunde: Man war bereit im provinziellen Baden, auf eine andere Zukunft zu setzen. Als eines Tages zwei junge Herren namens Charles Brown und Walter Boveri in Baden ein Grundstück für ein neues Unternehmen suchten, wusste man, was zu tun war. Wäre Baden damals ein florierender Kurort gewesen, wäre BBC vermutlich nie in Baden entstanden.

Wie gesagt, Krise muss nicht Untergang sein, sie kann auch Neubeginn bedeuten. Das gilt auch für das gesell-

«Der Vergleich mit den 50er Jahren macht klar, woran es vor allen Dingen fehlt: Der Konsens über gewisse grundsätzliche Ziele ist zerbrochen.»

schaftliche Zusammenleben generell. Doch was stimmt nicht mehr in der Schweiz? Und was ist zu tun?

Zunächst eine Diagnose des heutigen Zustandes. Der Vergleich mit den 50er Jahren macht klar, woran es vor allen Dingen fehlt: Der Konsens über gewisse grundsätzliche Ziele ist zerbrochen. Das ist kein Grund, den Zeigefinger zu erheben und zu fordern: Streitet nicht! Gesellschaften sind keine Harmonievereine. In der Schweiz gab und gibt es glücklicherweise viele verschiedene Menschen, die ganz verschiedene Interessen haben. Verschieden sind auch ihre Vorstellungen, wie wir unser Zusammen-

«Ich sehe drei wichtige Problembereiche, die unsere Gesellschaft spalten: die Umweltproblematik, die Lage der Schweiz in Europa und in der Welt, die extreme Verarmung der Dritten Welt.»

leben gestalten sollen. Es ist nicht selbstverständlich, dass über die zentralen Ziele einer Gesellschaft Konsens besteht. Dieser muss immer wieder neu gesucht und ausgehandelt werden. Diesen ungemein schöpferischen Prozess soll man keineswegs beklagen, sondern fördern.

Ich sehe drei wichtige Problembereiche, die unsere Gesellschaft spalten:

Erstens: *Die Umweltproblematik*. In den 50er Jahren wurde dieses Problem kaum wahrgenommen: Wirtschaftswachstum war unumstritten, das Wort «Umweltverträglichkeit» gab es noch nicht. Heute lehnen die einen Wirtschaftswachstum ganz ab, die anderen wollen den hohen Lebensstandard ohne Abstriche erhalten und verdrängen die Bedrohung unserer Umwelt und Ressourcen. Zwischen diesen Extrempositionen kann man unzählige unterschiedliche Meinungen ausmachen. Dieser Konflikt prägt viele politische Debatten und blockiert zahllose politische Entscheide.

Zweitens: *Die Lage der Schweiz in Europa und in der Welt*. Hier hat sich seit den 50er Jahren Wesentliches verändert: Sie wissen es alle, der Kalte Krieg ist vorbei, die Spaltung Europas überwunden, und die EG treibt mit Macht die volle politische und wirtschaftliche Integration voran. Die «Vereinigten Staaten von Europa» sind nicht länger eine Utopie, sondern

«Die «Vereinigten Staaten von Europa» sind nicht länger eine Utopie, sondern wahrscheinliche Zukunft dieses Kontinents.»

wahrscheinliche Zukunft dieses Kontinents. Nur, wo liegt die Schweiz? Werden wir eine Insel, oder werden wir ein kleiner Kanton dieses Mega-Staates mit rund 350 Millionen Einwohnern? Darüber besteht kein Konsens in der Schweiz. Die Bauernverbände laufen Sturm gegen die GATT- und EWR-Politik des Bundesrates und sehen sich plötzlich an der Seite der Grünen. Die EG-Frage trennt Parteien, ob links oder rechts. Nicht anders in der Wirtschaft: Ein Teil der Unternehmer glaubt, ohne EG-Beitritt ganz gut auszukommen, andere

sehen ihr wirtschaftliches Überleben ohne Beitritt in Frage gestellt. Niemand will wissen, wo es hingehet, Visionen sind Mangelware, Optimismus ein Fremdwort.

Dritter Problembereich: *Die extreme Verarmung der Dritten Welt* lässt sich nicht länger verdrängen. Der massive

«Ziel muss es sein, Wirtschaftswachstum umweltverträglich und ressourcenschonend zu machen.»

Einwanderungsdruck von Menschen, die ihre Länder im Süden und Osten aus wirtschaftlichen Gründen verlassen, ist ein innenpolitisches Problem der Schweiz geworden. Auch hier ist ein Konsens darüber, wie dieser Druck abgewendet werden soll, schwer zu finden. Wie soll eine neue Weltwirtschaftsordnung aussehen, die auch den Ländern des Südens und Ostens Entwicklung ermöglicht? Welchen Beitrag kann die Schweiz dazu leisten?

Ich bin überzeugt, dass ein neuer Basiskonsens diese Konflikte ausgleichen muss und kann. Ich schlage folgende Lösungen vor:

Zum ersten Problem; *Umwelt und Ressourcen*: Ziel muss es sein, Wirtschaftswachstum umweltverträglich und ressourcenschonend zu machen. Wir müssen, und können es auch, diese beiden Forderungen zusammenbringen. Moderne umweltangepasste Technologien müssen noch mehr gefördert und entwickelt werden. Sparsame Verwendung von Ressourcen ist gleichzeitig ökonomisch. Alle Produzenten und alle Konsumenten müssen es sich gefallen lassen, die wirklichen Umweltkosten zu tragen, die sie verursachen. Die Schweiz ist geradezu prädestiniert, hier eine Vorreiterrolle zu spielen: eine ökologisch sensibilisierte Bevölkerung, verbunden mit hoher Qualifikation, und eine Wirtschaft, die sich schon immer mit Ressourcenarmut arrangieren musste, sind sehr günstige Voraussetzungen. Welches Land zuerst zeigt, dass eine moderne konkurrenzfähige Wirtschaft auch umweltverträglich produzieren und umweltverträgliche Güter anbieten kann, hat einen Wettbewerbsvorteil, den man kaum überschätzen

kann. Die Schweizer Unternehmen können sich so mit ihren Produkten und Leistungen von der weltweiten Konkurrenz differenzieren.

Zweitens, *EG ja oder nein*: Es ist höchste Zeit, die Debatte über einen EG-Beitritt auf breiter Basis zu führen und insbesondere die junge Generation einzuschliessen. Das unfruchtbare Paradoxon, «EG-fähig werden, um nicht beizutreten», muss endlich aus der Diskussion geworfen werden, es fördert kostspielige Illusionen. Meiner Meinung nach ist ein EG-Beitritt unausweichlich: über den Zeitpunkt entscheiden wir und Brüssel. Wir sollten uns aber in Politik und Wirtschaft gut darauf vorbereiten. Wir sollten ein föderalistisches Europa fördern. Die wirtschaftlichen Gründe muss ich kaum nennen; ich möchte aber betonen, dass gerade die Vorreiterrolle der Schweiz als Öko-High-Tech-Land einen Zugang zum europäischen Binnenmarkt voraussetzt. Hier sind die ersten Kunden zu finden.

Folgende politische Argumente sprechen für mich als Nicht-Politiker für einen EG-Beitritt: Man kann sich fragen, ob unser politisches System, das in den wesentlichen Punkten seit 1874 unverändert geblieben ist, für einen modernen Staat des 21. Jahrhunderts noch geeignet ist. Doch Pfründen tritt man ungern freiwillig ab, heilige Kühe weichen jeder Schlachtbank aus: Ein EG-Beitritt könnte als Katalysator für Veränderungen unseres Staates wirken, für die wir ohne äusseren Druck kaum einen Konsens finden werden.

Weiter glaube ich, sollten wir das mögliche Gewicht der Schweiz in

«Ein EG-Beitritt könnte als Katalysator für Veränderungen unseres Staates wirken, für die wir ohne äusseren Druck kaum einen Konsens finden werden.»

Brüssel nicht unterschätzen: Wir sind kein Nobody. Die Schweiz ist nach wie vor Sitz modernster, weltmarktfähiger und multinationaler Unternehmen, weist eine beispiellose Dichte

von Hochschulen auf, die Schweiz hat eine hochqualifizierte Bevölkerung, beherbergt internationale Organisationen, und durch die Schweiz führen lebenswichtige Verkehrsadern der EG: So klein wäre unser Einfluss nicht. Entscheide, denen wir auch als Nicht-Mitglied unterworfen sind, können wir als Mitglied offensiv und massgeblich prägen. Die unbequeme Defensive, in der wir uns zurzeit gegenüber Brüssel befinden, kann anders nicht verlassen werden.

Mit seinen Bestrebungen zur Vereinheitlichung der Normung und Zertifizierung leistet der SEV in diesem Bereich übrigens bereits heute wertvolle Dienste, sind doch von den 1250 Normenwerken deren 86% international.

Zum dritten Problembereich – *der Nord-Süd-Konflikt*: Der Einwanderungsdruck auf die Schweiz kann nur

«Der Einwanderungsdruck auf die Schweiz kann nur vermindert werden, wenn die Gründe wegfallen, die so viele Menschen zum Verlassen ihrer Heimat bewegen: die Armut, die Unterentwicklung und die immense Verschuldung.»

vermindert werden, wenn die Gründe wegfallen, die so viele Menschen zum Verlassen ihrer Heimat bewegen: die Armut, die Unterentwicklung und die immense Verschuldung. Die Schweiz kann hier eine aktivere Rolle übernehmen. Wir, hier im Norden, müssen aufhören, die Dritt-Welt-Länder da zu konkurrenzieren, wo sie konkurrenzfähig wären: ich denke an die Landwirtschaft, aber ebenso an die Produktion von Low-Tech-Produkten, z.B. Blechgehäuse. Wir müssen uns auf High-Tech-Leistungen und -Produkte konzentrieren. Wir, die wir gerne Freihandel predigen, müssen unsere Märkte endlich öffnen für Low-Tech-Importe aus der Dritten Welt. Zudem müssen wir bereit sein, diese Produkte innerhalb unserer Lieferungen auch dort herzustellen. Die Schweiz sollte mehr Technologie-Transfer zulassen; mögliche technolo-

gische Konkurrenz soll man nicht krampfhaft unterbinden: Konkurrenz spornt zu neuen Leistungen an. Weiter ist es nötig, alle Anstrengungen der Dritt-Welt-Länder zu fördern, ihre Landwirtschaft in erster Linie auf Selbstversorgung auszurichten. Nur so können die chronischen und schrecklichen Hungersnöte verhindert werden.

Um Leistung in mancherlei Hinsicht geht es auch, wenn ich mich nun mit der schweizerischen Energiepoli-

«Unser oberstes Ziel ist die Erhaltung des Werk-, Dienstleistungs-, Finanz- und Forschungsplatzes Schweiz.»

tik befasse. Die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger haben am 23. September letzten Jahres Aufträge erteilt – an den Bundesrat, an das Parlament, an die Wirtschaft, aber auch an sich selber. Mit der Annahme des Energieartikels hat sich der Bürger für eine sparsame, rationelle und umweltschonende, aber auch für eine sichere und wirtschaftlich tragbare Energieversorgung ausgesprochen.

Bundesrat Ogi hat mit der Präsentation des Programmes «Energie 2000» rasch reagiert. Es werden darin ambitionöse Ziele gesetzt. Die ABB Schweiz steht zu diesen Zielen und damit auch zum Programm – mit einer ganz wichtigen Einschränkung allerdings: unser oberstes Ziel ist die Erhaltung des Werk-, Dienstleistungs-, Finanz- und Forschungsplatzes Schweiz.

Ich gebe Ihnen ein – vielleicht etwas überzeichnetes – Beispiel dafür, was ich darunter verstehe. Wir können bei ABB Schweiz fast von heute auf morgen den Energieverbrauch drastisch verringern. Auf Null, wenn es sein muss. Um dieses Ziel zu erreichen braucht es einen einzigen unternehmerischen Entscheid: Unsere Aktivitäten werden ins Ausland verlagert. Der weltweite ABB Konzern bietet dafür ausreichend Möglichkeiten.

Unser Ziel ist es aber, wie erwähnt, den Werkplatz Schweiz im umfassenden Sinn zu erhalten. Dazu muss er konkurrenzfähig bleiben. Die energiepolitischen Rahmenbedingungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Es ist zwar schon so, dass in sehr vielen Fäl-

len die Energiepreise keinen riesigen Anteil an den Gesteungskosten eines Produktes haben. Sie können aber der berühmte Tropfen sein, der das Fass zum Überlaufen bringt – in unserem Fall die Konkurrenzfähigkeit gefährdet.

Doch wichtiger als die Kosten ist die Zuverlässigkeit der Stromversorgung. Die Tatsache, dass die Elektrizitätswirtschaft zunehmend gezwungen ist, im Ausland Strom einzuzukaufen, weil wir im eigenen Land keine Produktionsanlagen bauen können, hat zur Folge, dass wir in unserer Stromversorgung nicht mehr selbst bestimmen können. Der Präsident der Generaldirektion SBB, Hans Eisenring, hat an einer kürzlichen Pressekonferenz eindrücklich dargelegt, dass dank der Vorausschau die Stromversorgung der SBB bis ins Jahr 2005 gesichert ist. Dass aber durch neue Aufträge (Alpentransit) die SBB kurz nach dem Jahr 2005 in erhebliche Versorgungsengpässe geraten werden, falls in der Schweiz nicht rechtzeitig, das heisst sofort, reagiert wird. Was nützt das tolle Konzept «NEAT», wenn die Züge wegen Strommangels nicht fahren können. Auch ich sage, was nützt der Streikverzicht, wenn unsere Produktion durch Stromausfall stillgelegt wird.

«Energie 2000». Ich wiederhole es: wir stehen hinter dieser Idee, und wir gehen davon aus, dass konzeptionell gearbeitet wird. Scheinaktivismus via Regulierungsflut schiene mir völlig fehl am Platz. An den konzeptionellen Arbeiten möchten wir uns auch beteiligen, unsere Anliegen einbringen, in den jeweiligen Leitungsgremien mitarbeiten, statt hinterher kritisieren. Ich bin der Meinung, die Aufgabe rechtfertige die Einbindung von Führungskräften aus der Industrie in die Arbeiten zu einem frühen Zeitpunkt.

Scheinaktivismus wäre es übrigens auch, heute grosse Programme im Bereich der Grundlagenforschung zu starten, in der Hoffnung, damit Lösungen – zum Beispiel den Ersatz der Kernenergie – bis zum Jahr 2000 zu erhalten. Ich möchte nicht missverstanden werden. Bei ABB wird Forschung ganz gross geschrieben – und es wird hier sehr viel Geld investiert. Wir betreiben das grösste Forschungslabor in der schweizerischen Maschinenindustrie und im ABB-Konzern. Wir brauchen das, um der Konkurrenz technologisch immer einen Schritt voraus zu sein. Und gerade weil bei uns Forschung so intensiv be-

trieben wird, weiss ich, innerhalb welcher Zeiträume Grundlagenforschung zum Tragen kommt. Resultate sind nicht in 5 oder 10 Jahren zu erhalten, sondern vielleicht in 20 Jahren. Mit andern Worten: Für das Programm 2000 müssen wir die heute vorhandenen Forschungsergebnisse in die Tat umsetzen, das Mögliche herausholen – bei der Produktion wie bei der Verwendung. Im Energiebereich muss Grundlagenforschung jetzt gestartet werden, die weit über das Jahr 2000 hinauszielt.

Abschliessend noch ein Wort zu einem aktuellen energiepolitischen Geschäft. Anfang nächsten Jahres werden wir über die Gewässerschutzinitiative abzustimmen haben. Nach meiner Überzeugung ist die Initiative in jeder Beziehung masslos und läuft dem in der Bundesverfassung angestrebten Ausgleich zwischen den Natur- und Landschaftsschutzinteressen einerseits und den Interessen einer vernünftigen Wasserkraftnutzung andererseits zuwider. Wieder ein Beispiel einer einseitigen Betrachtungsweise. Wir gehen deshalb mit dem VSE in der Ablehnung dieser Initiative völlig einig.

Ich fasse zusammen. Vier Punkte sind wichtig:

Erstens: Wir sind in der Krise, aber eine Krise ist produktiv. Es tun sich neue Chancen auf, nutzen wir sie!

Zweitens: Konsens ist in keiner Gesellschaft selbstverständlich. Konsenssuche ist kreativ und notwendig.

Drittens: Aufschwung und Abschwung sind normale Merkmale der

«Für das Programm 2000 müssen wir die heute vorhandenen Forschungsergebnisse in die Tat umsetzen, das Mögliche herausholen.»

Geschichte. Es gibt keine ewige Krise, aber auch keinen ewigen Aufschwung.

Viertens: «Energie 2000» ja, aber oberstes Ziel ist die Erhaltung des Werk-, Dienstleistungs-, Finanz- und Forschungsplatzes Schweiz. Keine Scheinlösungen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.