

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 52 (1972-1973)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Die Zukunft der mittleren Industriebetriebe in der Schweiz  
**Autor:** Rogge, Peter G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-162783>

### **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:** 18.01.2026

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

## Die Zukunft der mittleren Industriebetriebe in der Schweiz

### *Erfüllen sich Prophezeiungen von Karl Marx?*

In jüngster Zeit häufen sich auch in der Schweizer Presse die Meldungen über teilweise spektakuläre Betriebsstillegungen. In einigen Fällen handelt es sich dabei um Teile internationaler Konzerne, unter deren Existenz mit dem Rechenstift einer weit entfernten Zentrale der Schlussstrich gezogen wurde; in anderen Fällen sind es schweizerische Grossunternehmen, die im Rahmen von Rationalisierungsbemühungen veraltete, zu kleine oder der Marktlage nicht mehr entsprechende Betriebsstätten stilllegen. Neuerdings ist nun aber der Anteil, den mittlere Unternehmen der schweizerischen Industrie an diesen, auch die weitere Öffentlichkeit beunruhigenden Vorgängen haben, in deutlichem Steigen begriffen: Die Entlassung altgedienter Arbeitskräfte, die Aufgabe ganzer Fabriken entspringt nun nicht mehr allein dem distanzierten Kalkül in- und ausländischer Konzernzentralen, sondern geht immer häufiger auf den meist höchst unfreiwillig gefassten Entschluss von Klein- und Mittelunternehmern zur Aufgabe oder mindestens zur Einschränkung der Existenz zurück.

Kein Zweifel – der hier zu augenscheinliche Strukturwandel ist in anderen Ländern mindestens ebenso ausgeprägt zu beobachten, und so wird denn auch die Frage, welcher Zukunft mittlere Industriebetriebe entgegengehen, heute in allen Industriestaaten gestellt. Diese Frage erhebt sich jedoch in der Schweiz mit besonderem Ernst: Der Charakter der schweizerischen Industrie wird auch heute noch vom Unternehmen mittlerer Grösse geprägt, auch wenn die Zahl der industriellen und handwerklichen Unternehmen in den letzten zwanzig Jahren erheblich zurückgegangen ist (während gleichzeitig die Beschäftigtenzahl in den verbleibenden Unternehmen ausgeprägt anstieg) – jenem Unternehmen also, das etwa zwischen 300 und 1000 Beschäftigte hat, und dessen Leitung normalerweise in den Händen seiner Eigentümer liegt. Wenn man, aus welchen Gründen auch immer, damit rechnen müsste, dass Industriebetriebe dieses Zuschnitts längerfristig keine Zukunft mehr haben, so wäre Anlass, der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung des Landes mit ernster Sorge entgegenzusehen: Wirtschaftskrise oder Wirtschaftskonzentration wären dann die Alternative – eine Konstellation, die schon vor

hundert Jahren Marx dem Kapitalismus prophezeit hatte. Sollten seine düsteren Visionen ausgerechnet in der Schweiz eine späte Rechtfertigung erfahren, der Schweiz, die sich bislang eines von anderen Ländern beneideten guten Wirtschaftsganges und einer ebenso beneideten breiten Vermögensstreuung erfreut hatte?

### *Die goldenen zwanzig Jahre*

Stellt man die Frage nach der Zukunft der mittleren Industriebetriebe in der Schweiz, dann muss man sich dabei zunächst darüber klar sein, dass ihre Vergangenheit mindestens in den Jahren seit dem Zweiten Weltkrieg unter einem besonders glücklichen Stern gestanden hat: Die Standortbedingungen des Industrieplatzes Schweiz boten ausgezeichnete – fast ist man versucht zu sagen, einmalige – Voraussetzungen für das Gedeihen auch kleinerer industrieller Unternehmen.

Da war zunächst einmal die riesige Nachfrage der ganzen Welt nach Friedensgütern, eine Nachfrage, der auf der Angebotsseite infolge der Kriegsproduktion und der Kriegszerstörungen allseits dezimierte Kapazitäten gegenüberstanden; sie bewirkte, dass die Industrie in der Schweiz (wie auch in einigen anderen, damals ähnlich situierten Ländern wie etwa Schweden) einen sehr viel rascheren Aufschwung nahm, als es damals die meisten Konjunkturbeobachter je für möglich gehalten hatten. Diese günstige Marktlage blieb für schweizerische Anbieter auch erhalten, als die Konkurrenten wieder auf Friedensproduktion umgestellt beziehungsweise ihre Kapazitäten wiederaufgebaut hatten: Auf den Weltmärkten herrschte bekanntlich eine geradezu drängende, von Preissteigerungen kaum gebremste, von Einkommenssteigerungen dagegen um so mehr angeheizte Nachfrage nach Produkten, die im Angebotssortiment der schweizerischen Industrie besonders stark vertreten sind – angefangen bei komplexen Verbrauchsprodukten wie Pharmazeutika und vorgefertigten Nahrungsmitteln über Gebrauchsgüter des gehobenen Bedarfs wie Uhren und Wohnungseinrichtungen bis hin zu Investitionsgütern mit fortschrittlicher Technologie wie etwa hochautomatisierte Textilmaschinen.

War infolgedessen die Konkurrenz auf den Absatzmärkten mässig, so wäre die stürmische Entwicklung der schweizerischen Industrie unter normalen Umständen bald dadurch fühlbar abgebremst worden, dass die Konkurrenz auf den Beschaffungsmärkten vor allem für die Produktionsfaktoren so hart geworden wäre, dass sie deren Preise scharf nach oben getrieben und damit auch die internationale Konkurrenzfähigkeit der Schweizer Industrie geschwächt hätte. Diese Wachstumsbremse trat indessen so lange nicht in Aktion, als der nahezu ungehinderte Zustrom von Arbeits-

kräften und Kapital gestattet blieb: Bekanntlich stieg allein in den sechziger Jahren die Zahl der ausländischen Arbeitskräfte in der Schweiz, und zwar ausgehend schon von einem relativ hohen Niveau, um nicht weniger als 75 Prozent, und die ausländischen Guthaben bei schweizerischen Banken vervielfachten sich in diesem Zeitraum, was wiederum zur Grundlage für eine enorme Expansion des Kreditspielraums wurde. Dies war das Klima, in dem die industriellen Unternehmen in der Schweiz kräftig ins Kraut schossen: Auf ihren Märkten herrschte eine in der Tendenz stets über das Angebot hinausgehende, mit Preiserhöhungen kaum zurückzudämmende Kauflust (und zwar sowohl im Ausland wie auch im Inland, wo die vielen zugewanderten Ausländer sich nicht nur als zusätzliche Arbeitskräfte, sondern auch als zusätzliche Konsumenten bemerkbar machten), in ihren Betrieben schufen der Zustrom von Arbeitskräften und Kapital aus dem Ausland einen Expansionsspielraum, der grösser und billiger war, als er normalerweise hätte sein können (und, so können wir im Vorgriff auf die Zukunft gleich hinzufügen, jemals wieder sein dürfte)<sup>1</sup>.

Es ist selbstverständlich, dass auch die grossen Industrieunternehmen von dieser Situation profitierten. Dennoch waren es die kleinen und mittleren Unternehmen, denen diese merkwürdige Phase in der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte zu besonderem Vorteil gereichte, blieb es ihnen doch weitgehend erspart, in eine direkte Konkurrenz mit Stärkeren um begrenzte Absatzmöglichkeiten auf Auslands- und Inlandsmärkten und um begrenzte Versorgungsmöglichkeiten auf Arbeits- und Kapitalmärkten zu treten. Dass die betriebsweise Plafonierung des Arbeitskräftebestandes unseligen Angedenkens zum strukturerhaltenden Effekt dieser Konstellation erheblich beitrug, bedarf hier keiner weiteren Darlegung mehr – Behörden und Wirtschaft haben das alles, wenn auch sehr spät, erkannt.

Stark wachsende, aufnahmefähige Märkte, geringer Widerstand der Abnehmer gegen Preiserhöhungen, Schutz gegen ausländische Konkurrenz auf den Exportmärkten durch patent- und lizenzrechtliche Absicherungen, auf dem Binnenmarkt durch administrative Handelshemmnisse und, wichtiger noch, geschriebene und ungeschriebene Verhaltensnormen schweizerischer Einkäufer, reichliche Verfügbarkeit an relativ billigen und arbeitswilligen ausländischen Arbeitskräften und relativ billigem und anlagewilligem Investitionskapital – unter diesen Bedingungen entwickelten auch Industrieunternehmen eher bescheidenen Zuschnitts eine erhebliche Ertrags- und Selbstfinanzierungskraft, auch – und gerade das zeichnete die hinter uns liegende Epoche aus – wenn Rentabilitätsüberlegungen und Rationalisierungsbemühungen angesichts des ständig stärker als die Kosten steigenden Umsatzes auf den Traktandenlisten der Verwaltungsrats- und Direktionsitzungen weit hinten figurierten.

Mag mancher Federstrich an diesem Bilde auch noch fehlen, mag manchem Industrieunternehmen, das auf einem schwierigen Teilmarkt operiert hat und das seinen spezifischen Arbeitskräftebedarf schon lange nicht mehr recht zu decken vermochte, damit auch nicht in allen Teilen Gerechtigkeit widerfahren sein – sicher ist doch, dass die Schweiz in den fünfziger und sechziger Jahren einen aussergewöhnlich guten Standort für das Entstehen, das Wachsen und das Überleben mittlerer Industrieunternehmen dargestellt hat. Die Betriebsstillegungen, von denen eingangs die Rede war, sind deutliche Symptome dafür, dass sich diese industriellen Existenzbedingungen nunmehr zu wandeln beginnen. Damit ist die Frage aufgetaucht, welcherart diese Wandlungen sind, und ob eines mehr oder weniger fernen Tages gar in der Schweiz die Bedingungen entfallen sein werden, unter denen mittlere Industriebetriebe zu existieren und florieren vermögen.

### *Bedingungen des Überlebens*

Eine starke Veränderung wird zukünftig zweifellos der schweizerische Arbeitsmarkt erfahren. Das Angebot an Arbeitskräften wird nach der starken Expansion der letzten zwanzig Jahre in der Schweiz künftig praktisch stagnieren. Die Konsequenzen werden weitreichend sein: Zunächst einmal ist mit einer sich weiter verschärfenden Konkurrenz um die vorhandenen Arbeitskräfte zu rechnen, was die an sich erfreuliche Folge hat, dass die Arbeitskräfte immer mehr in die Lage versetzt werden, sich ihren Arbeitsplatz frei zu wählen – je nach den Bedingungen, die ihnen geboten werden. In vielen mittleren Industriebetrieben wird zu prüfen sein, ob man an diesem Markt längerfristig noch konkurrenzfähige Bedingungen offerieren kann – eine Frage, die nicht allein mit Blick auf das Lohn- und Gehaltsbudget beantwortet werden kann, sondern die verlangt, dass man früher, als das heute meist für möglich gehalten wird, auch und gerade im mittleren Industrieunternehmen über Formen der Mitbeteiligung der anspruchsvoller werdenden Arbeitskräfte an Entscheidungen, Erfolg und Verlust und Kapital des Unternehmens nachdenken muss. Mögen in der Schweiz vielleicht auch auf längere Sicht noch die politischen Antriebe fehlen, die im Ausland vielerorts diese Entwicklung vorantreiben, so werden hier doch die ökonomischen Impulse mit Sicherheit in die gleiche Richtung wirken.

Sodann wird die veränderte Arbeitsmarktlage zu einer Beschleunigung des Ausscheidens von Grenzbetrieben führen – Unternehmen also, die bislang auf dem Arbeitsmarkt gerade noch mithalten können, wenn es um die Anstellungsbedingungen ging. Im allgemeinen wird es sich hierbei



mehr um Kleinbetriebe handeln, die sich allmählich ihrer Arbeitskräfte beraubt sehen werden, doch werden auch manche mittlere Unternehmen etwa der Bauindustrie, der Industrie der Steine und Erden oder der Giesserei-industrie – um nur einige Branchen zu nennen – ernsthaft gefährdet werden.

Entscheidend für die Zukunft der mittleren Industriebetriebe in der Schweiz werden aber die Konsequenzen sein, die sich aus der Verknappung und damit Verteuerung des Produktionsfaktors «Arbeit» für das marktfähige Produktionsprogramm ergeben werden. Hatte in der Vergangenheit die Rückgriffsmöglichkeit auf billige Arbeitskräfte meist geringer oder mässiger Qualifikation dazu geführt (beziehungsweise verführt), dass in manchen Fällen Produktionsrichtungen und Produktprogramme realisiert wurden, die im Grunde nicht in das Hochkostenland Schweiz, sondern eher in ein Entwicklungsland gepasst hätten, so wird künftig die beschleunigte Verteuerung der Arbeitskraft dazu zwingen, dass sich auch mittlere Industrieunternehmen immer mehr auf die Fertigung von Produkten spezialisieren, die nicht ohne weiteres in Ländern auf einer niedrigeren Stufe der wirtschaftlichen Entwicklung mit billigen Arbeitskräften nachgebaut werden können. Jene Unternehmen etwa in der Textilindustrie, der Holz- und Lederindustrie, der Spielwaren- und Geschenkartikelindustrie, die sich gar zu lange sträuben, aus dieser Erkenntnis unternehmenspolitische Folgerungen zu ziehen, werden sehr bald nicht mehr konkurrieren können – entweder nicht mehr um die Arbeitskräfte, wenn sie noch zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten wollen, oder nicht mehr um die Käufer, wenn sie noch zu konkurrenzfähigen Löhnen arbeiten wollen. Nicht durch Preisunterbietungen wird die mittlere Industrie der Schweiz künftig ihre Marktpositionen verteidigen können, sondern einzig und allein durch Qualitätsüberbietungen.

### *Gefährliche Rückständigkeit in Forschung und Entwicklung ...*

Nun ist das alles leichter geschrieben als getan. Bedenklich stimmt, dass die mittleren Industrieunternehmen im allgemeinen heute noch auf zwei Gebieten relativ schwach sind, die künftig eine eminente Bedeutung erlangen werden: auf dem Gebiet von Forschung und Entwicklung und im Bereich von Aus- und Weiterbildung. Was das erste Gebiet angeht, so werden gerade die mittleren Industrieunternehmen die im Vergleich zu anderen Industriestaaten viel zu kleine Zahl von naturwissenschaftlich Ausgebildeten in der Schweiz sehr bald zu beklagen Anlass haben: Spezialisierung auf hochqualitative Produkte und, damit mehr und mehr kombiniert, auf Dienstleistungen setzt eine qualifizierte Forschungs- und Entwicklungsarbeit voraus – und hiefür werden die Mitarbeiter entweder fehlen, oder, weil sie

knapp sind, sehr teuer sein. Es ist deshalb zu erwarten, dass sich im Verlaufe der nächsten zehn, zwanzig Jahre viele mittlere Unternehmen vor die Alternative gestellt sehen werden, entweder in Forschung und Entwicklung hinter ausländischen Konkurrenten zurückzufallen (was aber sehr bald zur ernststen Gefährdung des Unternehmens führen muss), oder eine Kooperation mit gleichgearteten anderen Unternehmen zu suchen, sei es durch Gemeinschaftsforschung, sei es in Auftragsforschung. So wird der Forschungs- und Entwicklungsbereich zum Ausgangspunkt vieler Fälle und Formen der Zusammenarbeit zwischen schweizerischen Industrieunternehmen werden, Unternehmen, die sich gegenwärtig noch die heute schon anachronistische Verzettlung in vielfach parallel laufenden und allseits unzureichend ausgestatteten Entwicklungsbemühungen leisten. Hinzu kommt, dass wir auf vielen Gebieten aus technologischen Gründen ohnehin in eine Phase abnehmender Erträge aus Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten geraten sind oder noch geraten werden – die Aufwendungen, die erforderlich sind, um ein neues Produkt bis zur Marktreife zu entwickeln, sind allseits in starkem Anstieg begriffen. Von dieser Entwicklung dürften die mittleren Industrieunternehmen des Maschinenbaus, der Elektrotechnik sowie der Feinmechanik und Optik besonders betroffen werden; dass auch die Mittelunternehmen der pharmazeutischen Industrie aus diesen Gründen zum Zusammengehen gezwungen werden, ist fast schon keine Prognose mehr, sondern eine Aussage über die Vergangenheit ...

#### *... und in der Mitarbeiter-Schulung*

Unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit wird indessen die Existenz der mittleren Industrieunternehmen in der Schweiz davon bestimmt werden, wie weit sie in den kommenden Jahren die Bedeutung des Aus- und Weiterbildungsproblems ihrer Mitarbeiter erkennen, und wie weit es ihnen gelingt, dieses Problem zu lösen. Hier besteht Anlass zur Sorge. Ist auch die handwerklich-technische Ausbildung in der Schweiz insgesamt nicht schlecht – oder jedenfalls nicht schlechter als in manchen konkurrierenden Ländern –, so steht es um systematische Weiterbildungsmöglichkeiten auf diesem Gebiet doch schon weniger gut, und völlig unzureichend ist die Aus- und Weiterbildung der im Management tätigen Kader. Hier werden die mittleren Industrieunternehmen in der Schweiz, so ist zu befürchten, noch für viele Jahre im Rückstand sein sowohl gegenüber den schweizerischen Grossunternehmen wie gegenüber Mittelunternehmen in einigen anderen Industriestaaten. Die Gründe liegen auf der Hand: allein schon wegen der grösseren Zahl der Aus- und Weiterzubildenden vermögen die Grossunter-

nehmen eine viel systematischere Schulungsaktivität zu betreiben; und andererseits werden den in anderen Ländern ansässigen Mittelunternehmen vielfach schon dadurch Schulungsmassnahmen erleichtert, dass das Bildungsangebot an den verstädterten Standorten besser und umfassender ist als an den für die Schweiz typischen klein- und mittelstädtischen Standorten.

### *Management und Exportmarketing*

Nun hängt die Konkurrenzfähigkeit der mittleren Industriebetriebe natürlich in *allen* Ländern ganz wesentlich mit davon ab, dass sie sich ein qualifiziertes Management leisten – ein Management also, das mit den modernen Methoden der Unternehmensführung vertraut ist und angesichts des raschen Fortschritts auf diesem Gebiet auch durch ständige systematische Weiterbildung vertraut bleibt. Trotzdem hat die Qualifikation des Managements für die Fortexistenz der mittleren Industrie gerade in der Schweiz eine ganz besondere Bedeutung. Warum, ist leicht einzusehen: Hohe (und steigende) Arbeitskosten im Vergleich zu anderen Ländern zwingen, wie erwähnt, zur Spezialisierung auf hochqualitative Produkte (und Dienstleistungen), für deren Absatz nicht der Preis, sondern das techno-ökonomische Know-how entscheidend ist; für derartige Produkte und Dienstleistungen besitzen kleinere geographische Märkte – wie etwa die Schweiz oder auch Westeuropa – normalerweise keine ausreichende Aufnahmefähigkeit; deshalb muss aber das mittlere, in der Schweiz ansässige Industrieunternehmen seine Absatzbemühungen viel stärker auf eine Vielzahl von Ländern ausdehnen, als das ein Konkurrenzunternehmen tun muss, das in einem Lande mit niedrigeren Arbeitskosten und/oder grösserem Absatzmarkt ansässig ist. Es liegt auf der Hand, dass es sich hierbei um eine Management-Aufgabe allerersten Ranges handelt, und es steht schlichtweg zu bezweifeln, ob alle mittleren Industrieunternehmen zu ihrer Lösung fähig sein werden – qualifiziertes Management ist dazu viel zu knapp und teuer.

So wird denn gerade die durch die Spezialisierung erzwungene, durch die (künftig auch die Schweiz einbeziehende) westeuropäische Integration beschleunigte Ausweitung des Absatzradius erhebliche Probleme für die mittleren Industrieunternehmen aufwerfen – Probleme, die Anlass zu Zusammenbrüchen oder zu Zusammenschlüssen geben werden, je nachdem, ob die Verantwortlichen zu spät oder rechtzeitig handeln. Mögen auch alle Voraussetzungen für eine rationelle Produktion geschaffen sein; mögen auch Forschung und Entwicklung in ausreichendem Masse betrieben werden; mögen auch innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung an die Hand



genommen sein; so wird das Wachstum der Probleme und der Kosten eines geographisch weitgespannten, diversifizierten Exportmarketings doch die Frage nach der Lebensfähigkeit so manchen industriellen Mittelbetriebes stellen, der «äusserlich» noch in guter Verfassung zu sein scheint. Um kein Missverständnis hervorzurufen: der Absatz auf dem Weltmarkt ist nicht unbedingt und überall der Weltfirma vorbehalten; und dennoch erscheint es undenkbar, dass beispielsweise jedes mittlere Maschinenbauunternehmen der Schweiz künftig noch in der Lage sein wird, auf einer steigenden Anzahl von Märkten ausreichend repräsentiert zu sein.

Eine derartige ausreichende Repräsentanz wird gerade im Hinblick auf einen weiteren Entwicklungstrend wichtig werden, den insbesondere die in der Schweiz überdurchschnittlich vertretenen mittelgrossen Firmen des Maschinen-, Anlagen- und Apparatebaus künftig vermehrt zu spüren bekommen werden: den Trend nämlich zu einem verstärkten Eigenbau in den Abnehmerländern und zu einer Verlagerung der Nachfrage der Abnehmer auf reines Engineering-Know-how. Die ausländischen, insbesondere überseeischen Kunden werden immer weniger mechanische Arbeit, dafür aber immer mehr Ingenieurleistungen verlangen; diese sind aber nur bei genauer Kenntnis der Verhältnisse im Abnehmerland und normalerweise auch nur in Kooperation mit den ausländischen Firmen des Maschinen- und Anlagebaus zu verkaufen und zu erbringen.

Dass diese Entwicklung nun ihrerseits wiederum erhebliche Auswirkungen auf Geschäftslage wie Arbeitsmarkt haben wird, kann hier nur angedeutet werden: denn einerseits lässt sie den Geschäftsumfang stark schrumpfen (so hat etwa eine in ein Entwicklungsland gelieferte Zuckerfabrik einen Lieferwert von ca. 100 Millionen Franken, das reine Engineering daran aber nur einen Wert von etwa 5 bis 8 Millionen Franken), andererseits lässt sie eine grosse Zahl von Arbeitsplätzen überflüssig werden, an denen bisher an der «Hardware» gearbeitet worden war. Beispiele für eine derartige Entwicklung gibt es schon heute; man wird gut daran tun, sich künftig auf ein verstärktes Auftreten solcher Fälle vorzubereiten.

Wenn also die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit unserer mittleren Industriebetriebe, wie wir gesehen haben, künftig sowohl auf den Beschaffungsmärkten für Arbeitskräfte wie auf den Absatzmärkten für Produkte und Dienstleistungen stark steigen werden, so werden sich die Firmen sowohl organisatorisch wie technisch einiges einfallen lassen müssen, um ihnen noch gewachsen zu sein. Die «organisatorischen Einfälle» setzen entsprechende Management-Qualifikationen voraus; darauf haben wir bereits hingewiesen. Die technischen Fortschritte andererseits beruhen normalerweise auf steigendem Kapitaleinsatz. Werden die mittleren Industriefirmen in der Schweiz – diese Frage ist nun noch zu stellen – künftig ebenso

zu steigendem Kapitaleinsatz in der Lage sein wie in den zurückliegenden fünfundzwanzig Jahren?

### *Erhöhtes Unternehmerrisiko*

Um die Antwort vorwegzunehmen: wahrscheinlich nein – wie der Personalzustrom der vergangenen Jahre wird auch der Kapitalzustrom eine Sache der Vergangenheit sein, jedenfalls im bisherigen Ausmass. Das Angebot an ausländischem Anlagekapital wird künftig nicht mehr so stark wachsen wie bisher, weil leider immer mehr behördliche Hemmnisse gegen einen Kapitaltransfer in die Schweiz errichtet werden, gleichzeitig aber bei der mittlerweile überdurchschnittlichen inflationären Entwicklung in der Schweiz die Anreize abnehmen, hier Kapital anzulegen; demgegenüber wird der private wie der öffentliche Investitionsbedarf wachsen, weil die generelle Knappheit am Arbeitsmarkt eine Beschleunigung der Ersetzung von Arbeit durch Kapital nahelegen wird. Schliesslich werden auch Ertrags- und damit Selbstfinanzierungskraft der Unternehmen künftig nicht mehr so stark sein wie in den aussergewöhnlichen fünfziger und sechziger Jahren. Demgegenüber wird der Kapitalkoeffizient weiter steigen, das heisst, der Kapitaleinsatz, mit dem eine bestimmte Ertragsverbesserung und/oder eine bestimmte Kostensenkung verwirklicht wird, dürfte aus Gründen, die wir hier nicht weiter verfolgen können, in den kommenden Jahren beschleunigt anwachsen. Um diese komplizierten Zusammenhänge in einem Satz auszudrücken: die mittleren Industrieunternehmen der Schweiz werden künftig zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf geographisch expandierenden Märkten verstärkt ihre Produktivität auch dadurch steigern müssen, dass sie kapitalintensiver fertigen als bisher, was aber nur zu höheren Kapitalkosten als bisher zu realisieren sein wird. Die Folge: abermals eine Erhöhung des Unternehmenrisikos.

Vergegenwärtigt man sich nun die hier aus Mangel an Platz nur skizzenhaft ausgebreiteten Entwicklungstrends: auf den *Beschaffungsmärkten* starke Verknappungs- und Verteuerungstendenzen gegenüber den aussergewöhnlichen Verhältnissen der fünfziger und sechziger Jahre, auf den *Absatzmärkten* Zwang zur Einbeziehung immer weiterer Regionen, integrationsbedingt zwar erleichterter Zugang zu den bisherigen EWG-Ländern (soweit nicht dort ohnehin bereits durch eine eigene Fertigungsstätte vertreten), aber auch verstärkte Konkurrenz auf dem schweizerischen Markt, im *Sortiment* Verlagerung auf komplexe Produkte und Dienstleistungen, in *Forschung und Entwicklung* zurückgehende Erträge, in *Organisation und Verwaltung* steigende intellektuelle Anforderungen – vergegenwärtigt man sich diese Entwicklungstrends, dann erscheint es nicht mehr verwunderlich, dass sich

allmählich nun auch bei den mittleren Industrieunternehmern der Schweiz jene Resignationsstimmung auszubreiten beginnt, die man im Ausland – etwa in Deutschland, Frankreich und Italien –, geschürt durch eine dort stärkere politische Unsicherheit, schon länger feststellen kann. Würde sich diese Stimmung allgemein durchsetzen, so könnte sie sich im Sinne einer selbsterfüllenden Prognose eines Tages selbst rechtfertigen: ein resignierter Unternehmer hört auf, als Unternehmer zu handeln.

### *Mut zur Strukturveränderung*

Deshalb ist abschliessend folgendes festzustellen: Zwar werden wir uns darauf einzustellen haben, dass die mittleren Industriebetriebe in der Schweiz unter dem Druck sich rasch verändernder Umweltbedingungen künftig einem «Shake-Out» entgegengehen, bei dem manche heute noch existierende Betriebe stillgelegt werden, andere sich zu Verkäufen an die Konkurrenz oder zu Fusionen genötigt sehen, und wieder andere vielleicht noch für viele Jahre lediglich mit einer teilweisen Aufgabe ihrer Selbstständigkeit durch Gemeinschaftsinstitutionen oder Kooperationsabkommen rechnen können, und zwar sollten wir uns auch klar darüber sein, dass der sich hier abzeichnende beschleunigte Strukturveränderungsprozess eben kein *Strukturbereinigungsprozess* in dem Sinne sein wird, dass nach erfolgter Bereinigung irgendwann auch einmal wieder Ruhe einkehren wird, und zwar sollten wir auch deutlich sehen, dass die optimale Betriebsgrösse in den meisten der in der Schweiz vertretenen Industriezweige künftig ausgeprägt steigen wird, so dass, wer nicht wachsen will oder kann, weichen müssen wird – zwar sollte man das alles erkennen, und sollte dann aber doch nicht übersehen, dass sich auch in den mit der Schweiz konkurrierenden Ländern ganz ähnliche Entwicklungen, teilweise gar noch rascher, vollziehen! Aus diesem Grunde wird die Schweiz noch auf viele Jahre hinaus ein interessanter Standort für mittlere Industrieunternehmen bleiben – zentral gelegen für Aktivitäten in ganz Europa, neutral gesonnen für Aktivitäten in der ganzen Welt, vergleichsweise mit anderen Ländern immer noch relativ attraktiv für qualifizierte Arbeitskräfte und für anlagesuchendes Kapital, und menschliche, politische und steuerliche Bedingungen offerierend, die unternehmerischer Betätigung immer noch zuträglicher sind als die Bedingungen in den meisten anderen Ländern.

Wer allerdings unter den Unternehmern meint, damit beruhigt die Hände in den Schoss legen und der weiteren Entwicklung passiv entgegensehen zu können, der irrt sich: denn ausser ihrer zentralen Lage besitzt die Schweiz keine anderen naturgegebenen Bedingungen, unter denen mittlere

Industrieunternehmen florieren. Dass sich nicht alle übrigen Bedingungen rascher als in den konkurrierenden Ländern zum Nachteil der mittleren Industrieunternehmen ändern – darauf werden nicht nur die mittleren Industrieunternehmer, sondern alle am wirtschaftlichen Wohlergehen der Schweiz Interessierten künftig vermehrt zu achten haben. Ob hier die Einsicht walten wird – das ist die eigentliche Unsicherheit, unter der die Zukunftsperspektiven für mittlere Industrieunternehmen in der Schweiz stehen.

<sup>1</sup>Auf diese Zusammenhänge bin ich im einzelnen eingegangen in meinem Beitrag «Entwicklungs- und Wachstumsmöglich-

keiten der schweizerischen Industrie», in: Dubach/Fritsch, «Zukunft Schweiz», Benziger-Verlag, Zürich 1971.

JACQUES FREYMOND

## Recherches sur la paix et les conflits

### *Objectifs et méthode*

Nous nous reposons aujourd'hui, avec une intensité accrue, un très vieux problème: celui de la guerre et de la paix, de leur relation réciproque et, plus encore, de leur nature. Une fois de plus nous nous interrogeons: comment prévenir l'une? Comment préserver l'autre?

Pourquoi cette recrudescence d'intérêt, qui s'est manifestée non pas seulement par la redécouverte de Clausewitz ou à travers une littérature abondante, mais de manière plus symbolique encore par la prolifération dans certaines régions du monde, à l'Occident en particulier, d'instituts et de centres de recherches sur la paix? Sans doute observe-t-on dans ce domaine comme dans tant d'autres les effets du processus de banalisation qui résulte de l'intensification et de l'accélération des moyens de communications.

Mais la mode est consécration – déformée ou non – d'une pensée, d'une œuvre, d'une forme d'expression philosophique, littéraire, musicale ou picturale. Quel que soit le raffinement des techniques de conditionnement des