

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 58 (1978)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Das "Erfolgsgeheimnis" der schweizerischen Wirtschaft  
**Autor:** Küng, Emil  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-163416>

### **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:** 04.04.2026

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

## Das «Erfolgsgeheimnis» der schweizerischen Wirtschaft

### *Das Problem*

Es gibt immer wieder Firmen, die sich auch dann mit Erfolg behaupten, wenn es der Branche schlecht geht, der sie angehören. Ebenso zeichnen sich in andern Produktionszweigen bestimmte Unternehmungen dadurch aus, dass sie überdurchschnittliche Gewinne erzielen. In beiden Fällen weicht ihr individuelles Schicksal von demjenigen der übrigen Gruppenmitglieder ab. Das gibt dann Anlass zu der bohrenden Frage, welches denn das Patentrezept sei, das sie anwenden und das sie so sehr von den andern unterscheidet.

Ganz ähnliche Verhältnisse schälen sich heute bei einem Vergleich verschiedener Industrieländer heraus. Das grosse Rätsel gibt hierbei die Schweiz auf. Wer öfter im Ausland herumreist, sieht sich in der Tat immer wieder mit der Frage konfrontiert, worauf es denn zurückzuführen sei, dass hier nicht wie überall sonst Stagflation herrsche. Wie ist es zu erklären, so wird er gefragt, dass wir mit dem Drachen der Inflation fertig geworden sind. Ist es möglich, dauernd auszuscheren aus dem Geleitzug derjenigen Volkswirtschaften, die nach wie vor unter akuter Geldentwertung leiden? Und wie kommt es, dass in Helvetien Vollbeschäftigung besteht, während in der weltwirtschaftlichen Umgebung Massenarbeitslosigkeit zu verzeichnen ist?

Um gleich die letzte und am einfachsten zu beantwortende Frage vorwegzunehmen: Dass die offiziell ausgewiesene Beschäftigungslosigkeit so überaus klein ist, lässt sich in erster Linie auf die Rückkehr von Fremdarbeitern in ihre Heimatländer zurückführen. In Wirklichkeit hat nämlich die Schweiz, gemessen an der Entwicklung ihres Bruttosozialproduktes, einen der schwersten Rückschläge von allen fortgeschrittenen Volkswirtschaften hinnehmen müssen. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass die Quote der Arbeitslosen sich auf etwa 13 Prozent beliefe, wären alle Gastarbeiter hier geblieben.

Hinzugefügt werden muss ferner, dass das Element der Stagnation durchaus auch hier anzutreffen ist. In der Tat hat sich das Wirtschaftswachstum seit den frühen siebziger Jahren abrupt und ganz beträchtlich verlangsamt.

Ja, es ist im Durchschnitt der Jahre sogar kleiner ausgefallen als in den meisten andern Ländern, die zum Vergleich herangezogen werden könnten. Die Frage, die sich in dieser Hinsicht stellt, spitzt sich deshalb eher darauf zu, wie es gelang, mit diesem Tatbestand fertig zu werden, ohne dass es zu unerträglichen Spannungen kam. Erfreulich ist, wie die Bevölkerung im allgemeinen, die Arbeitnehmer und die Firmen im besonderen die veränderte Grosswetterlage ohne grosses Murren akzeptierten und ihre Ansprüche den neuen Verhältnissen anpassten.

Insbesondere aber erregt es natürlich die grösste Verwunderung, dass eine so überaus aussenhandelsintensive kleine Volkswirtschaft den Geldwertschwund unter Kontrolle brachte – und zwar offenbar dauernd und nicht bloss vorübergehend. Hierbei ist darauf aufmerksam zu machen, dass die Grundvoraussetzung für einen derartigen Erfolg auch anderswo gegeben ist, nämlich eine Geldmengenregulierung der Notenbank, die seit dem Übergang zum Floating von anfangs 1973 mehr oder minder autonom geworden ist und daher der Stabilisierung des Preisniveaus den Primat unter den angestrebten Zielen einräumen kann.

### *Die Wechselkursentwicklung*

Sehen wir uns nach den spezifischen Erklärungsgründen für die Sonderstellung der Schweiz im Rahmen der Industrieländer um, so ist es wohl in erster Linie der ungewöhnlich grosse Aufwertungssatz der Währung, der in die Augen sticht. Er hatte zur Folge, dass die Verbilligung der Devisen zeitweilig unverkennbar jenen Prozentsatz übertraf, um den am Weltmarkt die Preise stiegen – mit dem Effekt, dass die Importgüterpreise, in Franken ausgedrückt, sogar in vielen Fällen sanken. Es leuchtet ein, dass dadurch ein nicht zu überschätzender Beitrag zur Inflationsbekämpfung innerhalb des Landes geleistet wurde. Ebenso klar ist freilich, dass die Einfuhr von Produkten dieser Art, die mit einheimischen Erzeugnissen im Wettbewerb standen, die Konkurrenzintensität enorm verschärfen musste und die Binnenproduzenten vielfach dazu zwang, auch ihre Verkaufspreise herabzusetzen. Gleichzeitig verbilligten sich importierte Rohstoffe und Halbfabrikate, Lebensmittel und Investitionsgüter, so dass sowohl die Materialkosten der Unternehmungen als auch die Lebenshaltungskosten der Haushalte – und in Verbindung damit die Lohnforderungen – deutlich im Sinne einer Dämpfung beeinflusst wurden.

Unter derartigen Voraussetzungen war es begreiflicherweise der Zentralbank möglich, ihre Geldmengenpolitik restriktiver zu gestalten, als dies die Währungsbehörden im Ausland zu tun vermochten. Es ist kaum übertrieben, wenn gesagt wird, die schweizerische Wirtschaft habe eine regelrechte Stabi-

lisierungskrise erlebt, die allerdings nicht bewusst durch die Zentralbank ausgelöst oder verstärkt wurde, sondern sich ergab aus der Überlagerung der weltweiten Rezession mit der Währungsaufwertung und den Strukturkrisen, denen namentlich die Bauwirtschaft und die Uhrenindustrie ausgesetzt waren. Das Endergebnis dieser eigenartigen Kumulation von Krisen steht jedenfalls fest: es bestand darin, dass die Inflationsmentalität so gründlich ausgerottet wurde wie nirgendwo sonst. Die Preiserwartungen, die vorher ständig nach oben gerichtet gewesen waren und es im Ausland in aller Regel auch heute noch sind, verschoben sich in der Richtung eines horizontalen Verlaufes oder in Extremfällen sogar eines Sinkens. Doch das bedarf nun bereits wieder der Erläuterung, ist es doch höchst ungewöhnlich.

### *Die Preispolitik der Unternehmungen*

Während Jahrzehnten lautete die traditionelle Annahme, sowohl die Preise als auch die Reallöhne seien nach unten vollkommen starr. Wir bewegten uns auf einer Einbahnstrasse, auf der es nur noch ein Vorwärts (beziehungsweise Aufwärts) und kein Zurück mehr geben könne. Ja, empirische Beobachtungen etwa in den Vereinigten Staaten zeigten sogar häufig ein noch schlimmeres Bild. Wenn die Stahlindustrie oder die Automobilindustrie einen Rückschlag ihres mengenmässigen Absatzes erlebten, pflegten sie ihre Verkaufspreise zu erhöhen. Zugrunde lag die Feststellung, dass sich die Fixkosten auf weniger Produkteinheiten verteilten, dass also die Stückkosten bei schlechterer Auslastung der Kapazitäten stiegen und dass gestützt auf ein vorgegebenes Gewinnziel daraufhin die Stückpreise nach oben revidiert wurden. Dass Preisheraufsetzungen im Falle von Nachfrageüberschüssen und Verkäufermarkt die Regel bildeten, entspricht den Gesetzmässigkeiten der Marktwirtschaft. Dass aber auch Rezessionen zum Anlass für dieselben Angebotsreaktionen genommen wurden, war bestürzend und stellte einen wichtigen Grund dafür dar, dass die Geldentwertung auch durch konjunkturelle Niedergänge nicht mehr aufgehalten wurde – sehr zum Unterschied von früheren Zeiten.

Damit ist ein Aspekt jener Stagflation aufgezeigt, unter der unsere Wettbewerbs- und Abnehmerländer noch immer leiden. Mit allem Nachdruck ist nun aber hervorzuheben, dass die Preispolitik der meisten schweizerischen Unternehmungen ein anderes Muster erkennen lässt. Hier sind in etlichen Bereichen Teilpreisniveaus zu beobachten, die unter den Stand des Vorjahres sanken. Gewiss mag die verschärfte Importkonkurrenz dabei mitgewirkt haben. Ebenso steht ausser Zweifel, dass ein zeitweiliger Rückgang der Baukosten und Baupreise in Verbindung zu bringen ist mit der unerhörten Re-

dimensionierung dieser Branche, mit den verbreiteten Abgeboten und damit, dass die Preise oft die Selbstkosten nicht mehr deckten. Nichtsdestoweniger ist es als überaus bemerkenswert zu bezeichnen, dass überhaupt wieder sinkende Preise zu registrieren sind.

Dies hat offenbar damit zu tun, dass zum Unterschied von einzelnen Branchen in den USA die Marktmacht der Anbieter bei uns im Normalfall wenig ausgeprägt ist und kaum je dazu missbraucht wird, gerade in Perioden des Absatzmangels «Erholungspreise» zu verlangen und durchzusetzen. Es beruht im übrigen wohl auch darauf, dass den Anbietern nicht selten recht marktmächtige Nachfrager gegenüberstehen und dass deren Fähigkeit, die Preise zu drücken, naturgemäss in Zeiten eines Käufermarktes merklich gestiegen ist. Man braucht in diesem Zusammenhang lediglich die Beziehungen zwischen den Fabrikanten von Markenartikeln und den Grossdetaillisten ins Auge zu fassen, um einzusehen, wie sehr sich eine Machtverlagerung von den Produzenten zu den Konsumenten und ihren Interessenwahrern vollzogen hat.

Nun ist es an sich nichts Absonderliches, dass auf oligopolistischen Märkten die Wettbewerbsintensität unter Umständen überdurchschnittlich ist. Dennoch sollten hier gemäss traditioneller Auffassung die Preisermässigungen eine seltene Ausnahme bilden. In Wirklichkeit lassen sie sich in der Schweiz auch in dieser Marktform durchaus nachweisen. Dass Einzelmonopolisten und Kollektivmonopole Widerstand leisten gegen den Preisabbau, liegt an sich noch näher. Wie erklärt es sich dann aber, dass gerade in einem Lande, das als eines der am stärksten durchkartellisierten gilt, Preisreduktionen ziemlich verbreitet sind? Offenbar hat die Machtstellung der Monopolisten entscheidend gelitten. Sicher ist, dass die Preise nach unten wieder beweglich geworden sind und dass dies im Kreise der Industrieländer als eine geradezu aufsehenerregende Erscheinung anerkannt werden muss.

### *Das Verhalten der Gewerkschaften und der Arbeitnehmer*

Noch viel unbeweglicher gegenüber Reduktionstendenzen sollten gemäss landläufiger Auffassung die Löhne sein. Im Laufe der Zeit hatte sich sogar ein faktischer oder mitunter rechtlich fixierter Automatismus herausgebildet, der dafür sorgte, dass die Lohnsätze den steigenden Konsumgüterpreisen angepasst wurden, um die einmal erreichte Reallohnhöhe sicherzustellen; darüber hinaus war es Aufgabe der getroffenen Vereinbarungen, Reallohnaufbesserungen mindestens nach Massgabe der wachsenden Arbeitsproduktivität zu erzielen.

Was stellen wir demgegenüber in der Schweiz fest? Der automatische

Teuerungsausgleich ist in jüngster Zeit vielerorts preisgegeben worden – natürlich zum Teil deshalb, weil die Inflationsrate einen sehr niedrigen Stand erreicht hat. 1976 betrug die Zunahme der Arbeitsproduktivität etwa 4 Prozent, während der Anstieg der Löhne darunter lag. Die Forderungsorganisationen der Arbeitnehmer verzichteten mit andern Worten darauf, die früher als selbstverständlich betrachtete Norm für die Lohnaufbesserungen durchzusetzen, und die Lohnquote am Volkseinkommen ging entsprechend zurück.

Um diese Mässigung zu verstehen, ist zunächst zu beachten, dass der Anteil der Unternehmergewinne am Bruttosozialprodukt in den vorangegangenen Jahren noch viel stärker reduziert worden war – so sehr, dass zahlreiche Firmen von den Reserven zehrten und einzelne auch liquidiert werden mussten oder in Konkurs gerieten. Vor die Frage gestellt, ob man selber auch Opfer bringen wolle oder ob der wirtschaftliche Untergang des Arbeitgebers zu riskieren sei, entschieden sich nun die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertreter zumeist dafür, die Sicherheit des Arbeitsplatzes allem andern voranzustellen – auch dem Teuerungsausgleich und der Beteiligung am Produktivitätsfortschritt. Dies traf zumindest dort zu, wo seitens der Gegenpartei die Karten über die Finanzlage offen auf den Tisch gelegt wurden und die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern einigermassen ungetrübt waren.

Mit diesem Verhalten legten die schweizerischen Arbeitnehmer und ihre Organisationen immerhin eine Einsicht in die Sachzwänge und die Marktgesetzmässigkeiten zutage, die längst nicht überall in dieser Weise anzutreffen ist. Sie waren zu Einbussen bereit, demonstrierten Solidarität mit dem «Klassenfeind» und leisteten auf diese Weise einen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Vollbeschäftigung. Ausdruck dieser sachbezogenen Einstellung ist es auch, dass schweizerische Gewerkschaften nur äusserst selten opponieren gegen die Einführung technischer Fortschritte; sie wirken im Gegenteil normalerweise bei der Produktivitätssteigerung mit. Rationalisierungsinvestitionen, durch die zwar Arbeitsplätze verlorengehen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen dagegen besser gewährleistet werden kann, werden selbst heute im allgemeinen nicht angefochten.

Es steht ausser Zweifel, dass es durch diese Verständigungsbereitschaft in hohem Masse erleichtert wurde, der hausgemachten Inflation beizukommen und wenigstens einen Teil jener Nachteile auszugleichen, die sich aus der Wechselkursverschiebung ergaben. Für ausländische Betrachter bleibt indessen nach wie vor die Frage zu beantworten, wie man es denn so weit bringt, dass die Arbeitnehmer mitspielen. Offenbar ist dafür ein gewisser nationaler Konsens erforderlich, der in Friedenszeiten ohne äussere Bedrohung nicht leicht herzustellen ist.

*Die Hintergründe*

Um verständlich zu machen, warum in der Regel die Kooperation und nicht die Konfrontation dominiert, müsste man im Grunde in die Geschichte zurückgreifen und zeigen, wie die Glaubenskriege überwunden wurden, wie eine mehrsprachige und konfessionell gespaltene Bevölkerung allmählich in einem Staat zusammenwuchs, indem sie es lernte, die unvermeidlichen Konflikte gewaltfrei zu lösen. Die Tradition der Zusammenarbeit und des Kompromisses ist mit andern Worten nicht neuen Datums. Das Friedensabkommen in der Maschinen- und Uhrenindustrie, in dem sich die Gewerkschaften darauf festlegten, auf den Streik als Mittel der Auseinandersetzung zu verzichten, datiert bereits aus dem Jahre 1937 und hat auch in andern Branchen Nachahmung gefunden. Es ist leicht einzusehen, dass gerade dadurch das Einhalten der Lieferfristen weit besser garantiert werden konnte als in verschiedenen andern Ländern und dass daraus ein beachtlicher Wettbewerbsvorteil resultierte.

In Anbetracht dieser Verhältnisse denkt begreiflicherweise niemand daran, verbindliche Obergrenzen für die Lohnerhöhungen vorzuschreiben oder die Tarifautonomie aufzuheben; die geschlossenen Verträge sind ja durchaus inflationsneutral. Der Wettbewerbsdruck, unter dem die Unternehmungen stehen, wird auch für die Gewerkschaften spürbar. Ihre Mitglieder legen im allgemeinen wenig Neigung an den Tag, die Dinge auf die Spitze zu treiben, haben sie doch ungleich mehr zu verlieren als ihre Ketten. Es ist schon häufig genug darauf aufmerksam gemacht worden, dass die Sparbüchlein zahlreicher sind als die Gesamtbevölkerung. Kommt darin die Tendenz zur individuellen Vorsorge zum Ausdruck, so ist auf der andern Seite zu unterstreichen, wie sehr im grossen und ganzen die Normen der Leistungsgesellschaft verinnerlicht wurden, wie verbreitet Arbeitsamkeit und Pflichtbewusstsein sind.

Für die Milderung der Klassenspannungen spielt vermutlich der Umstand eine nicht geringe Rolle, dass die Gesellschaft nach oben ziemlich offen ist und dass der Aufstiegswille auch in den «Unterschichten» keineswegs fehlt. Ein Proletarierbewusstsein andererseits ist kaum mehr anzutreffen. Ein demonstrativer und entsprechend provokativer Konsum seitens der Reichen kommt gewiss gelegentlich vor – aber fraglos weniger als etwa in romanischen Ländern. Selbst die Bundesräte fahren manchmal im Autobus. So stellt denn die Demokratie nicht nur eine Staatsform, sondern ohne Übertreibung eine Lebensform dar.

Wahrscheinlich hat es mit allen diesen Hintergrundsgegebenheiten zu tun, dass das Schweizervolk den Übergang von der Wachstumswirtschaft zur Stagnation und die damit einhergehende Stabilisierungskrise so ausserge-

wöhnlich erfolgreich bewältigte. Dass die unausweichlichen Enttäuschungen so ungemein störungsfrei absorbiert wurden, war nicht ohne weiteres zu erwarten gewesen. Denn genau wie anderswo hatten die Jahrzehnte des stürmischen Wachstums Erfahrungen geschaffen, gemäss welchen die individuellen Realeinkommen Jahr für Jahr um ein paar Prozent in die Höhe gingen. Daraus erwuchs die Erwartung, es werde auch in Zukunft so weitergehen. Das materielle Anspruchsniveau bewegte sich mit andern Worten in exponentieller Weise nach oben. Darauf fiel nun der Rauhref der kumulierten Krisen. Es hätte nahegelegen, wenn dieses Erlebnis Anlass gegeben hätte zu einer massiven Verschärfung der Verteilungskämpfe, zu Frustrationen und Aggressionen – und zum Ausweichen in die Inflation.

Statt dessen ist die auferlegte Bewährungsprobe mit Bravour bestanden worden. Dass die Realeinkommen kaum mehr stiegen, wurde ohne allzu lautstarken Protest hingenommen. Es setzte ein Lernprozess ein, in dessen Gefolge die neuen wirtschaftlichen Existenzbedingungen als solche erkannt und anerkannt wurden. Die Inflationsmentalität verschwand. Die harte Politik der Notenbank wird allgemein gebilligt. Ja, die Stimmbürger verlangten darüber hinaus auch vom Fiskus, dass er sich nach der Decke zu strecken und die Ausgaben einzuschränken habe. Ob sie sich voll bewusst waren, wieviel Masochismus die erzwungene Fiskalpolitik in sich schloss, mag dahingestellt bleiben.

Wenn daher von einem «Erfolgsgeheimnis» der schweizerischen Wirtschaft gesprochen wird, so ist es wohl in erster Linie darin zu erblicken, dass die Preispolitik der Unternehmungen, wie die Lohnpolitik der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen gekennzeichnet sind durch überdurchschnittliche Mässigung und dass nicht zuletzt die ganze Bevölkerung überaus vernünftig und zurückhaltend reagierte auf die Herausforderung, der sie ausgesetzt wurde. Weder kam es zur Spaltung und zum Verlust an Konsens noch zur Flucht in die Selbsttäuschung der Geldentwertung. Deshalb blieb uns das Schicksal derer erspart, die unter der Stagflation leiden und kaum einen Ausweg aus ihrem schrecklichen Dilemma finden.