

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 59 (1979)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Der bedrängte Werkplatz : um die Einhaltung der Innovationskraft  
**Autor:** Wuffli, Heinz R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-163550>

### **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:** 23.02.2026

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

## Der bedrängte Werkplatz

*Um die Erhaltung der Innovationskraft*

Die Diskussion über den Industriestandort Schweiz ist nicht neu. Schon während der Krise der dreissiger Jahre stellte man sich bei Unternehmern und Gewerkschaften die bange Frage, ob die Industrie in unserem Land gegenüber der Konkurrenz aus Billiglohnländern noch echte Überlebenschancen besitze. Verschärft wurde die damalige Problematik noch durch die ausgesprochen schlechte Lage der Banken, ein Umstand, der heute entfällt. Aber die gegenwärtige Kontroverse zwischen Werkplatz und Finanzplatz ist nichts anderes als eine Erneuerung des einstigen Schlagwortes «Arbeit kommt vor Kapital».

Neu hingegen sind drei weitere Stimmen im Chor schriller Dissonanzen, die erst in den letzten Jahren laut geworden sind und die Zukunft des Werkplatzes in seinem heutigen Umfang in Frage stellen:

– Eine erste Gruppe von Stimmen findet, die Schweiz sei überindustrialisiert und müsse aus Gründen der Umweltbelastung, des Energiehaushaltes und der Überfremdung durch zuviele Gastarbeiter zurückbuchstabieren. Sie wirkt dort halbwegs glaubwürdig, wo sie das einfache Leben nicht nur andern predigt, sondern selber führt. Doch gewinnt sie darüber hinaus auch im Kreise jener zahlreichen Zeitgenossen an Anhängern, die unter einer Redimensionierung der Wirtschaft und einer Rückkehr zu idyllischeren Zuständen alles Mögliche verstehen, nur nicht einen Abbau des eigenen Wohlstandes. Dass annähernd die Hälfte der Hälfte aller Stimmbürger 1978, also noch vor der Panne von Harrisburg, für einen vorläufigen Verzicht auf die weitere Entwicklung der Kernenergie eingetreten ist, muss immerhin nachdenklich stimmen. Manche Atomgegner fühlen sich durch die rasche Entfaltung von Wissenschaft und Wirtschaft tief verunsichert und verfolgen ein irrationales Sicherheitsstreben, das

keinerlei Restrisiko mehr zulässt. Das reicht in tiefe Schichten einer diesseitsgebundenen und jenseitsverlorenen Menschheit hinab, die das einzig Sichere des Lebens, den eigenen Tod, verdrängen möchte. Deshalb prallen alle rationalen Argumente wirkungslos an den Atomverängstigten ab, die zu einem guten Teil eben auch Industrieverängstigte sind, wie etwa die Reaktionen auf Seveso zeigten. So gross die Furcht vor einer atomaren Apokalypse ist, fehlt doch offenbar die Phantasie, um sich die viel näherliegenden Folgen einer um einen Viertel verringerten Energieversorgung auf Wohlstand, Beschäftigung, sozialen Frieden und individuelle Freiheit vorzustellen. Ausserdem aber sind manche wirtschaftsfeindlichen und leistungsverweigernden Strömungen nichts anderes als die Reaktion auf das unkritische Wachstum der «golden sixties».

– Eine zweite Gruppe kritischer Stimmen wurzelt im immer stärker fühlbaren Nord-Süd-Gegensatz und kultiviert in den alten Industrieländern geradezu ein schlechtes Gewissen gegenüber den Entwicklungsländern. Sie wird orchestriert durch alle möglichen – teilweise völlig widersprüchlichen – Vorwürfe gegenüber der Industrie und ihren exponiertesten Teilen, den multinationalen Gesellschaften. Manches davon war kürzlich wieder an der Unctad-Konferenz in Manila zu hören, wobei viele Attacken gegen die Multis daherrühren, dass deren Grössenordnung die Machtansprüche der Nationalstaaten vermeintlich oder tatsächlich relativiert. Nun kann kein Zweifel darüber bestehen, dass die Industriestaaten immer mehr gezwungen sind, die Erzeugung einfacherer Produkte den Entwicklungsländern zu überlassen, um diesen umgekehrt Investitionsgüter liefern zu können, die sie dann auch durch weitgedehnte Kredite finanzieren müssen. Daraus erwächst der Gegensatz zwischen den Verfechtern einer mittleren Technologie und der Realität, die eben darin besteht, dass die Entwicklungsländer auf dem Erwerb modernster Anlagen beharren, die konkurrenzfähig sind, aber das Arbeitskräfteproblem nur bedingt lösen. Ferner wird den Industrieländern vorgeworfen, durch Produktionsverlagerungen einerseits die billige Arbeitskraft in den Entwicklungsländern auszubeuken, umgekehrt aber deren Lohnniveau unangemessen zu steigern, was soziale Konflikte auslöse: da ist guter Rat teuer, was man denn eigentlich tun sollte.

– Die dritte Gruppe von Anfechtungen erwächst im Zusammenhang mit der raschen Entfaltung des Dienstleistungsbereichs in sogenannten reifen Volkswirtschaften. Der Tertiärsektor beschäftigt in den Vereinigten Staaten seit den sechziger Jahren, in der Schweiz seit 1975 mehr Personen als der Sekundärbereich der Industrie. Die Zahl der industriell Tätigen

ist hierzulande in den letzten zwei Jahrzehnten von 1,3 auf 1,2 Millionen zurückgegangen – allerdings mit einer vorübergehenden Spitze von fast 1,5 Millionen 1970 –, wogegen die Zahl der Arbeitnehmer im Dienstleistungsbereich kontinuierlich von 1,0 auf 1,4 Millionen anstieg. Das verleitet manche Beobachter zur irrigen Ansicht, dieser Trend werde im gleichen Tempo weitergehen und den «blue collar worker» schliesslich völlig verschwinden lassen. Sie übersehen dabei, dass auch innerhalb der Industrie selber der Anteil an Dienstleistungen in Form von «soft ware» und Serviceangeboten ständig wächst. Das trägt zum Überleben der Industrie bei, verändert aber ihr herkömmliches Bild. Dieser Prozess wird weitergehen, nicht zuletzt auch unter dem Einfluss der elektronischen Automation, ohne dass deswegen die Industrie und ihr Wertschöpfungsanteil verschwinden werden.

Immerhin ist es natürlich gerade die Stagnation der industriellen Gewerkschaften, welche die Linke dazu verleitet, einen Gegensatz zwischen Arbeitsplatz und Finanzplatz zu konstruieren und hochzuspielen. Das wird ihr erleichtert durch den Umstand, dass der Tertiärsektor mit Ausnahme der öffentlichen Dienste gewerkschaftlich weniger durchorganisiert ist als die verarbeitende Industrie. Aber wenn nicht alles trügt, findet die Stigmatisierung der Banken als «Sündenböcke vom Dienst» in der breiten Öffentlichkeit weniger Widerhall als erwartet. Umgekehrt bewirkt die Verteidigung des Arbeitsplatzes durch die politische Linke doch wohl eine einigermaßen friedliche Fortsetzung der für die Schweiz kennzeichnenden Partnerschaft zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Wie weit sie durch das Streben nach Mitbestimmung – das in erster Linie wohl als Bremse gegen einen zu raschen technischen Fortschritt gedacht ist – belastet wird, muss die Zukunft lehren.

Es sind aber gesamthaft keineswegs – wie in manchen andern Ländern – die sozialen Spannungen, die im Vordergrund der Überlegungen jener Unternehmer stehen, die ernstlich an Standortsverlagerungen oder zumindest an Schwergewichtsverschiebungen bei ihren Produktionskapazitäten denken. Sondern es sind seit den sechziger Jahren der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und seit dem konjunkturellen und strukturellen Umbruch der siebziger Jahre die infolge der Währungsverschiebungen eingetretenen Ertragseinbussen und die fundamentale Verschlechterung der Wettbewerbsfähigkeit. Von allgemeinen Frustrationserscheinungen, wie sie etwa manche deutsche Unternehmer seit ihrer massiven Diffamierung als profitgierige Unterlasser kennzeichnen, ist hier allerdings keine Rede.

Dabei sollte man sich die Dinge nicht zu einfach vorstellen. Die heutige Wirtschaft ist ein viel zu komplexes Gebilde, als dass man alle Teilbereiche

über einen Leisten schlagen könnte. Nur eine einlässliche Analyse der Standortfaktoren führt zu richtigen Schlüssen. Auch dabei wird man sich bewusst bleiben müssen, dass «richtig» und «falsch» relative Begriffe sind, die sich im Zeitablauf rasch in ihr Gegenteil wandeln können. Unternehmerentscheide sind zeitabhängig und lassen sich nicht petrifizieren. So gilt es, den Mittelweg zwischen dem sturen Festhalten an Grundzielen und einem Ablauf nach dem Schema von «ordre, contre-ordre, désordre» zu finden.

### *Industrielle Standortfaktoren*

Welche Voraussetzungen muss ein Standort erfüllen, um eine fruchtbare industrielle Tätigkeit zu erlauben, die der dauernden Erhaltung der Unternehmung dient? Wenn wir die ausschlaggebenden Faktoren Revue passieren lassen, dann sehen wir bald, dass es sich um ein engmaschiges Netz von Bedingungen handelt, bei dem kaum eine einzige Masche entscheidend ist. Das Endresultat hängt vielmehr von einer Kombination positiver und negativer Aspekte ab. So sehr man diese aber auch zu quantifizieren sucht – wie das etwa im amerikanischen BERI-Index (Business Environment Risk Index) geschieht –, wird das Ergebnis doch letztlich ebenso sehr von gefühlsmässigen Erwägungen beeinflusst. Der Mensch wird von irrationalen und rationalen Elementen gleichermassen gesteuert: Hoffnungen und Befürchtungen überlagern das Gerippe der Fakten.

Gesamthaft wird die Lagebeurteilung etwa folgenden Stichwortkatalog umfassen:

- *Umwelt*: Klima, natürliche Gegebenheiten, Energie- und Wasserversorgung, Umweltschutzerfordernisse, Verkehrsverhältnisse; politische und soziale Stabilität, Staatsinterventionen, Rechtssicherheit, Steuerklima, Währung und Devisenvorschriften.
- *Märkte*: Beschaffungs-, Arbeits-, Absatz-, Geld- und Kapitalmärkte; deren Freiheit und Leistungsfähigkeit sowie deren relative Kosten- und Preisverhältnisse unter Beachtung der optimalen Betriebsgrösse.
- *Eigenpotenz*: Verfügbares Eigenkapital, Freiheit der Unternehmungspolitik, Schwierigkeitsgrad der Fernführung («absentee management»), Anpassungsflexibilität, Forschungs- und Entwicklungspotential, qualitatives und quantitatives Leistungspotential, Risikofähigkeit und Rückzugsmöglichkeiten.



Daraus lassen sich die bei der Wahl eines Standorts entscheidenden Fragen beantworten, wo man in welchem qualitativen und quantitativen Umfang Leistungen zu marktgerechten Kosten herstellen und absetzen kann. Ferner erlaubt das Gerippe, die Risiken halbwegs abzuschätzen, aus denen sich die anzustrebende Pay-Back-Frist ergibt, sowie die oft vergessene Frage zu beantworten, ob schlimmstenfalls ein Rückzug ohne katastrophale Wirkungen möglich ist.

Grundsätzlich war die Schweiz vor 200 Jahren ein miserabler Industriestandort: schlechte Verkehrslage, bürokratisches «Ancien Régime», unmögliche Währungsverhältnisse mit höchst unterschiedlichen Münzsorten, keine Rohstoffe, kein aufnahmefähiger Binnenmarkt. Und doch galt die Eidgenossenschaft Ende des 18. Jahrhunderts als das nach England am dichtesten industrialisierte Land Europas. Dafür sind manche Erklärungen versucht worden, die fast alle dem Nationalstolz und dem Tüchtigkeitsmythos schmeicheln und gerade deshalb mit Vorsicht zu genießen sind. Eine sachliche Begründung mag darin liegen, dass aufgeweckte Bürger in den umliegenden Monarchien ihr Glück eher in den öffentlichen Diensten und in den Residenzstätten der Fürsten oder in den überseeischen Kolonien suchten. Dagegen kehrten die Schweizer nach ihren Wanderjahren oder ihrer ausländischen Kriegsdienstzeit in die Heimat zurück, wo sie sich nur der von der Oberschicht eher missachteten industriellen Tätigkeit zuwenden konnten, nachdem die Handwerkszünfte ihnen verschlossen waren. Das war vor allem in der weniger transportintensiven Textilindustrie möglich, die den zahlreichen Flussläufen entlang entstand. Daraus entwickelte sich später schrittweise die Maschinenindustrie und gesellte sich zur jurassischen Uhrenindustrie hinzu. Entscheidend war aber die Exportfähigkeit, die den zur Anpassung gezwungenen Kleinstaatlern nicht zuletzt dank den erworbenen Sprachkenntnissen leichter fiel als anderswo. Und dazu kam noch ein kostengünstiges, ja geradezu geiziges Staatswesen, das weder für ein stehendes Heer noch für Fürstenprunk oder für koloniale Abenteuer Mittel aus der eigenen Bevölkerung herauspresste. So wurden manche naturgegebene Nachteile mehr als aufgewogen.

Glücklicherweise konnten wir manche Vorzugsbedingungen bis in die jüngste Zeit hinein bewahren: billige Energieversorgung dank der Wasserkraft, niedrige Steuern, solide Währung, günstige Kapitalversorgung, stabile politische Verhältnisse mit entsprechender Rechtssicherheit, Verschontbleiben von zwei Weltkriegen, Anpassungsfähigkeit auf den einem neutralen Kleinstaat ohne koloniale Vergangenheit leichter zugänglichen Exportmärkten, vernünftige Gewerkschaften und nicht zuletzt auch günstigere Umweltverhältnisse dank der weitgestreuten Industriestruktur ohne

ausgesprochene Grossstädte und eine entsprechend breit fundierte Ausbildung der Bevölkerung. Nun sind aber in den siebziger Jahren etliche dieser Standortsvorzüge merklich schwächer geworden. Das Ergebnis einer heutigen Standortsanalyse fällt daher weniger günstig aus und weist jedenfalls einen labileren Charakter auf. Diese Labilität verschafft den Gefühlsmomenten ein grösseres Gewicht als den Fakten. Immerhin neigt man gefühlsmässig oft dazu, die eigenen Nachteile schärfer zu empfinden und die Vorzüge fremder Länder mit der Rosabrille verwöhnter Geschäftsreisender zu betrachten.

### *Gegenwärtige schweizerische Standortshypothesen*

Einige Standorterschwernisse teilen wir voll und ganz mit unsern Nachbarländern. So ist die Energieversorgung mit dem viel zu hohen Erdöl-Anteil von 75 % teurer und verwundbarer geworden. Die Substitution des Mineralöls durch mehr Kernkraft begegnet den bekannten Widerständen. Die Umweltschutzerfordernisse verlangen einen hohen Mitteleinsatz und werden durch ein wachsendes Gestrüpp von Vorschriften immer weiter perfektioniert. Mit andern Industriestaaten ist auch die Schweiz betroffen vom zunehmenden Trend zum Handelsprotektionismus, der angesichts der wachsenden Weltverschuldung und der Zahlungsbilanzprobleme eher noch zunimmt.

Im weiteren gehören die Zeiten der Vergangenheit an, in denen die Schweiz ein Steuerparadies war. Seit der Mitte der sechziger Jahre hat sich der Unterschied der Fiskalbelastung – einschliesslich der immer gewichtigeren Sozialversicherungsabzüge – zu den Nachbarstaaten halbiert. Sie stieg nämlich in Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich von 1965 bis 1976 im Mittel von 32,5% auf 37,7%, wogegen sie sich in der Schweiz von 20,7% in flottem Trab auf 31,6% erhöhte. Zugleich ist die Bruttostaatsquote von Bund, Kantonen, Gemeinden und öffentlichen Betrieben und Versicherungen bis 1978 auf nicht weniger als 46,2% geklettert: wir sind kein billiges Staatswesen mehr.

Ferner ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in den Industrie-regionen wieder deutlich sichtbar geworden. Das treibt die bereits überdurchschnittlich hohen Arbeitskosten weiter in die Höhe. Allerdings wird das zum Teil ausgeglichen durch den Arbeitsfrieden, der den Sozialpartnern zusätzliche Streikkosten und damit verbundene Reibungsverluste erspart. Gelegentlich wird behauptet, dass die Verlagerung einer hochautomatisierten Produktion ins Ausland immer mehr erleichtert werde, weil der umfassenden Berufsausbildung nicht mehr dasselbe Gewicht zukomme

wie früher, und ein steigender Anteil rasch angelernter Arbeitskräfte eingesetzt werden könne. Wer aber die nach wie vor grosse Bedeutung des Know-hows kennt, wird hinter derartige Aussagen ein Fragezeichen setzen. Der gute Ausbildungsstand unserer Bevölkerung stellt doch weiterhin ein grosses Aktivum des Industriestandorts Schweiz dar.

Besonders teuer waren und sind anderseits die schweizerischen Raumkosten. Die Mieten und Baupreise gehören zu den höchsten der Welt, was sich je nach Wirtschaftszweig sehr fühlbar in den Kostenrechnungen niederschlägt, namentlich dann, wenn es auf die Dauer nicht gelingen sollte, das Zinsniveau auf dem traditionell tiefen Stand zu halten. Eine fundamentale Zinserhöhung wäre vor allem dann zu befürchten, wenn die Inflationsrate wieder rasch und kräftig ansteigen würde. Sie müsste aber auch dann eintreten, wenn der Finanzplatz infolge übermässiger politischer Eingriffe seine weltweite Anziehungskraft einbüsste.

Am meisten Sorgen bereitet aber das Währungsproblem. Es würde zu weit führen, hier die Währungskrise der siebziger Jahre auch nur in Stichworten zu umreissen und dabei auch den «Sonderfall Schweiz» in seinen Grundzügen darzustellen. Nur eine Bemerkung sei gestattet: der Währungswirrwarr ist in erster Linie der Masslosigkeit der modernen Massengesellschaft anzukreiden, die von Wirtschaft und Staat immer höhere Leistungen fordert und sie mit ungedeckten Checks in Form einer hemmungslosen Ausdehnung der Geldmenge zu zahlen versucht. Das wollen weder die Regierungen noch die Parlamente, weder die öffentlichen Meinungsbildner noch die Privaten wahrhaben. So weicht man der Wahrheit allenthalben aus und sucht die Schuld bei der anonymen Spekulation, die zwar zur Verschärfung der Probleme beiträgt, aber nicht ihre Ursache, sondern bloss ihr Fieberthermometer ist. Insofern wird auch das vielgepriesene Europäische Währungssystem nur so lange eine beruhigende Wirkung ausüben, als jedermann daran glaubt und es als psychopharmazeutisches Mittel anerkennt. Als solches mag es immerhin einigen Nutzen stiften.

Die Tragweite des Währungsschubes ist hinsichtlich der schweizerischen Wirtschaftsstruktur noch bei weitem nicht voll ausgemessen. Seit 1971 erreichte die exportgewogene Frankenaufwertung nominal nicht weniger als 100%, womit sie immerhin deutlich hinter den Höhepunkt von rund 140% zurückgefallen ist, der im Oktober 1978 einen tiefen Schock ausgelöst hat. Wenn die schweizerische Industrie diese Wertverschiebung bisher überlebte, dann ist das nicht bloss ihren Reserven zu verdanken, sondern einer Reihe von weiteren Ursachen zuzuschreiben:

- Unter Einbezug der Inflationsdifferenzen zwischen der Schweiz und ihren Handelspartnern reduziert sich die gegenwärtige Aufwertung auf



rund 40%. Das ist erstaunlicherweise nicht viel mehr als die seinerzeitige Abwertung von 1936 um 30%.

- Diese Aufwertung liess sich nur dank kompensatorischen Produktivitätssteigerungen verkraften. Vorher war der Franken merklich unterbewertet, wobei damals infolge des akuten Arbeitskräftemangels und der hohen Fluktuationsrate beträchtliche Reibungsverluste vorhanden waren, deren Wegfall die Produktivität vorübergehend überproportional erhöhte.
- Ferner zwang der konjunkturelle und strukturelle Umbruch zu umfangreichen Rationalisierungen und Programmbereinigungen, um die erhöhte Kostenhürde zu überwinden. Dabei erwiesen sich die Flexibilität der ausgewogen gegliederten Wirtschaft ebenso als Vorteil wie die stillen Reserven, die nun zum Einsatz kommen konnten. Stille Reserven sind zwar manchen puristischen Betriebswirten und Juristen ein Dorn im Auge: sie verleiten gelegentlich sicher auch zu Fehlinvestitionen, doch umgekehrt erweisen sie sich im Kampf um das Überleben als ausgesprochener Segen. Dank ihnen konnten weitherum Exportaufträge mit unvollständigen Deckungsbeiträgen hereingenommen werden, um die Beschäftigung zu sichern. Das weckte freilich bei aussenstehenden Beobachtern, die nur die Exportumsätze betrachteten, den Irrglauben, das Schlimmste sei seit langem überwunden.
- Dank der Rezession und der Verflüssigung des Geld- und Kapitalmarktes infolge der massiven Kursinterventionen der Notenbank sind die Zinslasten beträchtlich gesunken. Zusammen mit den zurückhaltenden Forderungen der realitätsbezogenen Gewerkschaften erlaubte das eine Kostenstabilisierung, ohne dass die Realeinkommen der Beschäftigten sanken. Viele erfreuten sich sogar einer zunehmenden Kaufkraft dank der leicht rückläufigen Mieten und Hypothekarzinsen.

Leider ist der Inflationsauftrieb weltweit nach wie vor sehr virulent, angeheizt durch die zweite Energiekrise dieses Jahrzehnts und den mangelnden Willen der westlichen Regierungen, Ordnung ins eigene Haus zu bringen. Die höheren Ölpreise bilden das Backpulver für einen weiteren Teuerungsschub und werden unweigerlich in die Lohnkosten durchschlagen, nachdem kaum jemand bereit ist, den Grundsatz des vollen Teuerungsausgleichs zu relativieren. Diese Art von Inflation geht vom scheinbar klugen Willen aus, dass niemand gern zu den Dummen gehört; doch ist dieses Verhalten gesamthaft so dumm, dass es da und dort neue Arbeitslosigkeit auslösen wird. Diesmal verschont die Inflation auch die bisherigen Hartwährungsländer Deutschland, Japan und Schweiz nicht. So wer-

den auch in Zukunft die Notenbanken gezwungen sein, zwischen geldschöpfenden Kursinterventionen und geldvernichtender Inflationsbekämpfung abzuwechseln. Daraus entsteht eine Stop-and-Go-Politik, die durch das wechselnde Rollenspiel sozialistischer und konservativer Regierungen noch verstärkt wird. Diese Konstellation dürfte eine für die achtziger Jahre kennzeichnende Art von Wellblechkonjunktur hervorbringen, bei der sich bessere und schlechtere Jahre ablösen. Der Franken wird dabei kaum eine derart fundamentale Abschwächung erfahren, dass die für unsere Industrie schicksalhafte Währungsfrage ein für allemal zu den Akten gelegt werden könnte.

### *Szenarien der achtziger Jahre*

Das Geschehen an der Währungsfront hat die Mittelfristplanung ebenso relativiert wie den Glauben an den Nutzen konsolidierter Konzernabschlüsse. Doch kommt man auch in Zukunft um beides nicht herum. Nur wäre es kaum richtig, wieder wie in den zukunftsgläubigen und planungs-süchtigen sechziger Jahren zu absoluten Prognosen Zuflucht zu nehmen, die nur mit Additionszählwerken erarbeitet werden. Man wird vielmehr mit Vorteil zu unterschiedlichen Szenarien Zuflucht nehmen, um die Grenzen der Überlebensfähigkeit abzustecken und die Instrumente für eine je nachdem unterschiedlich geartete Krisenpolitik zu schaffen. Dabei geht es um Varianten, die eine möglichst flexible Anpassung der Produktion gestatten, gewissermassen um eine Erweiterung der Atmungsfähigkeit der Produktions- und der Marktstruktur.

Diese Art von Planung weist neben den quantitativen Elementen wesentlich mehr qualitative Faktoren auf als früher. Dem Fingerspitzengefühl des Unternehmers kommt wieder mehr Bedeutung zu, damit aber auch den manchmal trügerischen Gefühlskomponenten. Um so wichtiger erscheint es, dass er nicht von den in jeder Unternehmung anzutreffenden Hofschranzen der Stäbe nur das zu hören kriegt, was ihm erfahrungsgemäss gefällt: die Public Relations-Abteilungen mögen ihre schönen Bilder für die Aussenwelt malen, aber nicht so ins Innere der Unternehmung projizieren, bis jedermann daran glaubt. Eine nüchterne Analyse der Schwachstellen und eine sachliche Lagebeurteilung sind für die Führung unerlässlich. Dazu gehört der Mut, eine eigene Meinung zu vertreten und die herrschenden Klischeeformeln immer wieder auf ihren Wahrheitsgehalt hin abzupochen.

Einige Tatsachen werden sich ungeachtet der konjunkturellen Entwick-

lung kaum ändern. Dazu zählt die Bevölkerungsentwicklung, die in der Schweiz wie in den Nachbarländern mehr oder weniger stagnieren wird und jedenfalls im nächsten Jahrzehnt kaum neue Wachstumsimpulse freisetzt. Besonders gewichtig wird sich dabei der Umstand auswirken, dass die Überalterung laufend zunimmt und die aktive Bevölkerung von der Mitte der achtziger Jahre an sinkt. Das Angebot an Arbeitskräften wird deshalb wieder geringer, wenn einmal der gegenwärtige Überhang an Jugendlichen, die ins Erwerbsleben eintreten, verebbt ist. Eine Lockerung der Fremdarbeiterpolitik ist unwahrscheinlich. Wenn nicht eine grosse strukturelle Arbeitslosigkeit eintritt, wie sie wahrscheinlich zu Unrecht befürchtet wird, dürften die Arbeitskosten deshalb längerfristig ansteigen. Das ist für eine Wirtschaft, die von einem hohen Wertschöpfungsgrad – der zu 70% aus Lohnkosten besteht – abhängig ist, nicht problemlos und zwingt sie zu kapitalintensiven Rationalisierungsanstrengungen.

Andere Wirtschaftsdaten sind weit weniger gewiss und lassen viele Fragen offen. Nimmt die Konfrontation unter den Arbeitspartnern zu oder bleibt sie innerhalb des bisherigen gemässigten Rahmens? Geraten wir mehr oder weniger in den Sog der vom Europäischen Währungssystem eher geförderten als gebremsten Inflation? Laufen wir Gefahr, infolge des weitverbreiteten Indexmechanismus für Löhne und Preise in eine Stagflation zu schlittern? Bleiben die Energiekosten trotz allem noch tragbar oder rutschen wir in eine Energiekrise hinein, die kriegswirtschaftliche Massnahmen erzwingt? Steigt der Bürokratisierungsgrad im öffentlichen und privaten Bereich weiterhin so rasch an wie bisher, getrieben vom Umweltschutz, vom Fiskalismus, von der Demokatur internationaler Organisationen, von Mitbestimmungsforderungen und von weltweiten Zahlungs- und Währungsproblemen? Läuft der Strukturwandel in erträglichem Tempo ab oder überstürzt er sich und löst staatliche Eingriffe zur Struktur-erhaltung aus? Welches Ausmass nimmt der Glaubenskrieg zwischen den Anhängern des Nullwachstums und den Gegnern der Atomenergie einerseits und den Verfechtern einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur mit angemessenen qualitativen Wachstumschancen andererseits an? Wieweit greifen diese Auseinandersetzungen in das Innere der Industriebetriebe über? Bleibt die Zuversicht der Unternehmer erhalten oder wird sie im Generationenwechsel allmählich untergraben und ersetzt durch eine statischen und administrativen Denken verpflichtete Resignation, die neue Investitionen unterlässt, den Aufwand für Forschung und Entwicklung drosselt und alles in allem das Ertragsdenken hinter das Kostendenken zurücktreten lässt? Bleibt die Leistungskraft des mittleren Kaders ungebrochen oder wandelt sich dessen Mentalität unter dem Fiskaldruck und den wachsenden Leistungsforderungen allmählich zu jener von Staatsbeamten?

Soviele Fragen, soviele Antworten. Am schwersten zu beurteilen sind natürlich die beiden letzten Problemkreise, die zu jenen gehören, die man am liebsten verdrängt. Doch gesamthaft betrachtet ist die Lage der Schweiz gemessen an den Entwicklungen in manchen andern Ländern keineswegs ungünstiger. Bei allen Nachteilen des kleinen Hartwährungsstaates verfügen wir über Verhältnisse, die noch gut überblickbar sind, und über eine – die letzten Wahlen und Abstimmungen haben das bewiesen – konservative Bevölkerung. Sie ist zwar, was man vielleicht zu oft übersieht, verunsicherter als auch schon. Das gilt nicht zuletzt für den breiten Mittelstand von den Facharbeitern bis zum mittleren Management, dessen Angehörige die Lastesel des sozialen Wohlfahrtsstaates sind. Aber unser Volk hat doch den Sinn für Zusammenhänge bewahrt und weiss, dass jeder zweite Franken aus der Aussenwirtschaft stammt, und dass höhere Kosten die Wettbewerbsfähigkeit schmälern. Wenn man die Haltung schweizerischer Gewerkschaften etwa vergleicht mit dem ideologischen Eifer anderer europäischer Tarifpartner oder mit der allzu simplen Kampfphilosophie des «more, more and more» der amerikanischen Unions, dann schneidet unser Land doch erstaunlich gut ab.

### *Differenzierte Standortpolitik*

Gesamthaft ist in der Schweiz sicher nur ein geringer Spielraum für eine Ausdehnung der industriellen Tätigkeit gegeben. Er muss zwingend ausgenützt werden, um Spitzenqualitäten mit möglichst hohem Wertschöpfungsanteil und mit viel Brain-capital und flexibler Serviceleistung zu erzeugen. In einer Welt mit vier Milliarden Menschen werden bei zweckmässigem Marketing – das in den letzten Jahren neu gelernt werden musste – stets genügend wohlhabende Käufer vorhanden sein, um Luxusgüter zu erwerben, die ein Kleinstaat von sechs Millionen Einwohnern anbietet. Der Erfolg mancher mittlerer und grösserer Unternehmungen beweist das zur Genüge. Der Wachstumsschwerpunkt muss eindeutig im qualitativen Bereich liegen, worunter eben nicht nur das Produktionsprogramm, sondern auch die Marktleistung verstanden ist. Umsatz und Grösse, Marktanteil und Tonnage allein sind keine ausschlaggebenden Kriterien, sondern die ständige Erhaltung der Innovationskraft und der nachhaltig erzielbare Ertrag: optimierte Gewinne sind wichtiger als maximierte Umsätze. So ist auch das verbreitete Schlagwort der «Economy of scale» mit einer Prise Vorsicht zu geniessen. Für ein kleines Land ist die Ausnützung der von den Grossmächten vernachlässigten Nischen fruchtbarer als das Nachäffen blossen Grössenwachstums: das gilt auch für unsere Industrie.



Eine völlige Produktionsverlagerung ins Ausland dürfte daher stets die Ausnahme bilden. Aber eine ausschliessliche Beschränkung auf die Förderung des Exports unter Verzicht auf eine weiter auszubauende Produktionskapazität jenseits der Landesgrenzen wäre ebenfalls zu einseitig. Das ergibt sich schon daraus, dass die 100 grössten Industriebetriebe etwa 300 000 Arbeitnehmer im Inland, aber nicht weniger als 534 000 Personen im Ausland beschäftigen. Bei der Schaffung neuer Betriebsstätten im Ausland sollte man sich allerdings von blossen Modeströmungen freihalten. Es mag durchaus heilsam sein, sich in die fünfziger Jahre zurückzusetzen, als sehr viele amerikanische Unternehmungen ihre Kollegialfirmen nachahmten und unter dem Einfluss des weit überwerteten Dollars europäische Grenzkostenbetriebe einigermassen wahllos zusammenkauften. Viele Fehlinvestitionen säumten den Weg dieser Politik, wobei manche Führungsfehler und die unbesehene Übertragung des «American way of life» in die europäische Wirtschaftslandschaft das Ihre zu den Misserfolgen beitrugen. Da Europäer nicht aus gottgewollten Gründen klüger sind als Amerikaner, steht zu befürchten, dass heute in umgekehrter Richtung ebenso kapitale Fehler unterlaufen. Dabei ist es eines, durch ein Fanfaren-Communiqué den fortschrittlichen Geist in Form des Erwerbs von Produktionskapazitäten in den USA nachzuweisen, aber etwas ganz anderes, den Erfolg später durch die nüchternen Zahlen der Konzernrechnung nachzuweisen. Das Rechnen mit historischen Wechselkursen, wie es durch manche Buchführungsrichtlinien vorgeschrieben wird, ist besonders geeignet, den Selbstbetrug zu fördern.

So gibt es zwar manche positiven Beispiele, aber auch andere, die bloss deswegen weniger auffallen, weil sie durch die Konsolidierung mehr oder weniger getarnt werden. Die Erfahrung lehrt deutlich, dass seit eh und je manche solide Schweizerfirmen die diesseits der Grenzen erzielten Gewinne jenseits wieder verloren haben. Dazu trägt nicht zuletzt der oft irreversible Charakter von Auslandsinvestitionen bei, die aus Prestige- und Kostengründen oft keinen Rückzugsweg mehr offen lassen.

### *Gefährliche Vereinfachungen*

Diese paar Bemerkungen sollen indessen nicht falsch verstanden werden. Die Vereinigten Staaten bieten trotz ihrer wachsenden Bürokratisierung immer noch einen grossen Markt, der nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ keineswegs vernachlässigt werden darf. Doch wäre es falsch, nur das Währungsgefälle zu betrachten und alle andern Standorts-



faktoren zu vernachlässigen. Währungsrelationen können innerhalb der für industrielle Investitionen massgebenden Wirkungsspanne von drei bis fünf Jahren völlig ändern. Anfängliche Vorteile mögen sich in einer solchen Frist in ihr Gegenteil umwandeln. Sie sind nur dann wesentlich, wenn auch die andern Standortsfaktoren ein positives Bild vermitteln: Ausbildungsstand, Sozialordnung, Arbeitsproduktivität, Staatsinterventionen, Gewerkschaftsmacht, Führungsmöglichkeiten mit Überwindungspotential für die oft unterschätzten Probleme des «absentee management».

In noch höherem Masse gelten solche Überlegungen für die sogenannten Billiglohnländer. Die Revolution in Iran liefert hier ein besonders augenfälliges Beispiel. Da westliche Industrielle bei ihren Reisen meist nur mit ihresgleichen zusammentreffen und Gespräche mit der Oberschicht der Entwicklungsländer führen, neigen sie zu falschen politischen Lagebeurteilungen. Die Zukunft wird lehren, ob das nicht auch in heute noch positiv beurteilten Ländern wie Südkorea oder den Philippinen zutrifft. Schwierige Probleme wird ferner die Zukunft auch manchen mittel- und südamerikanischen Staaten bringen, die höhere Schulden auf sich geladen haben, als ihre einseitige Wirtschaft zu verkraften vermag.

Das führt zum Schluss, dass die Pay-back-Fristen und damit auch die Margen in solchen Staaten völlig anders bemessen werden müssen als hierzulande: knapp geschneiderte Kalkulationen bewirken einen vorprogrammierten Misserfolg. Daraus erwächst die Frage, ob die alter schweizerischer Tradition entsprechende Auslandsinvestition in Form von 100-%-Töchtern die einzig richtige Methode sei. Vielleicht wäre es trotz der dabei entstehenden Probleme des «Management at arm's length» besser, den Weg von gemeinsamen Beteiligungen oder «Joint ventures» zu beschreiten. Auch diese Fragestellung zeigt indessen, dass es keine simplen Rezepte gibt, sondern dass jede Unternehmung massgeschneiderte Lösungen finden muss. Da sich die menschliche Natur wenig zu ändern pflegt, kommt es dabei nicht nur auf die von Betriebswirtschaftern produzierte Zahlenflut an, sondern auch auf die Breite des Unternehmerhorizonts, die neben der Klugheit auch Weisheit besitzt und erkennt, dass zwei mal zwei im einen Land und zur einen Zeit fünf oder drei, aber nur zufällig vier ergibt.