

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 72 (1992)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Die Schweiz im industriellen Strukturwandel  
**Autor:** Hotz-Hart, Beat  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-165015>

### **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:** 03.02.2026

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

## **Die Schweiz im industriellen Strukturwandel**

Verglichen mit wichtigen OECD-Ländern ist die Schweizer Wirtschaft überdurchschnittlich stark industrieorientiert. Die Wertschöpfung der Industrie leistet nach wie vor einen substantiellen Beitrag zu unserem Wohlstand. Rufen wir uns einige ihrer Stärken und Schwächen kurz in Erinnerung:

- Im Rahmen unserer kleinen, offenen Volkswirtschaft operiert ein Grossteil der Industrie erfolgreich auf internationalen Märkten. Der kleine Heimmarkt zwingt zum Export. Unsere Industrie ist damit zwangsläufig der internationalen Konkurrenz ausgesetzt und mit der weltwirtschaftlichen Entwicklung eng verbunden. Dies bedeutet unter anderem grössere Abhängigkeiten von der Wechselkursentwicklung, von der politischen Entwicklung in den Ländern der Abnehmer und vom freien Transfer von Erlösen.

- Unsere Stärken liegen im hohen technischen Wissen und Können, das auf einem guten Ausbildungssystem basiert. Wir beliefern ausgewählte Marktsegmente mit Spezialitäten und pflegen ein Image von Präzisionsarbeit, guter Qualität von Produkt- und Arbeitsleistungen, Lieferpünktlichkeit sowie guten Beratungs- und Unterhaltsleistungen. Im angestammten Sortimentsbereich verfügen die schweizerischen Industrieunternehmen in der Regel über eine gute technische Kompetenz sowie über eine recht gute Kundenorientierung. Anpassungen an Nachfrageverschiebungen erfolgen allerdings eher spät; auf neuen Märkten wird behutsam operiert.

- Unsere Industrie profitiert von der Symbiose mit dem Finanzplatz Schweiz und den damit für einen Geschäftsabschluss oft sehr wichtigen guten Finanzierungsmöglichkeiten. Dies ist begleitet von einer sehr vorsichtigen Finanzpolitik, was zu einer niedrigen Rendite des Eigenkapitals geführt hat.

- Die Rahmenbedingungen in unserem Land sind traditionell günstig: überdurchschnittliche politische und wirtschaftliche Stabilität, eine gute Infrastruktur, geringe Inflation und geringe Regulierungsdichte. Andere Länder haben inzwischen ihre Rahmenbedingungen jedoch massiv verbessert. Sie sind liberaler und innovativer geworden. Die weit verbreitete Deregulierungswelle hat in der Schweiz kaum Spuren hinterlassen. Wir haben den ordnungspolitischen Vorsprung eingebüsst.

- Unsere industriellen Leistungen müssen mit hohen Arbeits- und Fertigungskosten erbracht werden. Die Schweiz verzeichnet seit 1975 ein im

OECD-Ländervergleich besonders starkes Wachstum der Gesamtstückkosten. Studien und Umfragen über Entwicklungsengpässe zeigen regelmässig dasselbe Ergebnis: Es besteht ein chronischer Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und an Spezialisten, und es muss von einer eigentlichen Arbeitsmarktgrenze unserer Wirtschaftsentwicklung gesprochen werden.

### **Die Schweiz als forschungsintensive Industrienation**

Der Wettbewerb zwischen den Industrieländern ist vermehrt zu einem Innovations- und Technologiewettbewerb geworden. Neue Technologien mit breiter Anwendung und Wirkung wie Mikroelektronik, Fertigungs- oder Informationstechnologien eröffnen vielfältige neue Möglichkeiten. Da sich unsere wirtschaftliche Zukunft u. a. in unserem Abschneiden im internationalen Technologiewettlauf entscheidet, bedarf die Beurteilung der Technologieentwicklung und -nutzung in der Schweiz besonderer Aufmerksamkeit.

Nimmt man die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (FuE) als Massstab, so gehört die Schweiz zu den forschungsintensivsten Industrienationen. Die relativ schwierig zu erfassenden Indikatoren für den eigentlichen Erfolg der FuE-Anstrengungen zeigen allerdings ein nicht ganz so günstiges Bild. Aus Exportanteilen von High-Tech-Produkten und aus der Anzahl Patente lässt sich schliessen, dass die Schweiz für ihre Grösse eine aussergewöhnlich starke Stellung im Hochtechnologiebereich einnimmt. Die Analyse der jüngeren Entwicklung deutet jedoch darauf hin, dass sie in den siebziger und achtziger Jahren in einzelnen Bereichen an Boden verloren hat. Die Exportwirtschaft hat an Innovationskraft eingebüsst. Unser Hauptaugenmerk sollte also vermehrt der Qualität und weniger der Quantität unserer Forschungsanstrengungen gelten.

Eine differenzierte Analyse der FuE-Aufwendungen gibt weiter den Eindruck, dass diese Anstrengungen zumindest zu einem gewichtigen Teil vor allem zur Rationalisierung bestehender Produktionsrichtungen genutzt werden, die sich zudem auf international stagnierende Märkte konzentrieren. In verschiedenen typischen Wachstumsmärkten wie z. B. Computer, Datentechnik, Kommunikation sind wir kaum vertreten. Allerdings müssen wir aber auch den «Mut zur Lücke» haben (vgl. Hotz-Hart 1989a).

### **Wesentliche Veränderungen als Herausforderung**

Die internationalen Wettbewerbsbedingungen und die Arbeitsteilung in der Weltwirtschaft haben sich wesentlich verändert. Es kann von einem

Niedergang der Massenproduktion in den hochindustrialisierten Volkswirtschaften gesprochen werden. Die etablierten Industrieländer suchen nach neuen Strategien. Dabei kommt ihnen die technologische Entwicklung in folgenden Belangen entgegen:

- Produktionsmethoden in kleinerem Massstab (die sog. «flexible Spezialisierung») sind in Zeiten niedrigen Wirtschaftswachstums, hoher Energiekosten und starker Umweltschutzanstrengungen hinsichtlich Kosten und Anpassungsfähigkeit geeigneter als riesige Industrieanlagen. Ausgangspunkt ist dabei die Möglichkeit, durch computerunterstützte, flexible Automation die Fabrikation so zu integrieren und zu steuern, dass auch Kleinstserien von Produktvarianten mit denselben Kosten hergestellt werden können, wie bisher nur Massenserien von Standardgütern.

- Dies kommt Markterfordernissen der Zukunft entgegen, wie die sinkende Lebensdauer und die steigende Vielfalt der Produkte sowie eine vermehrte Bedeutung individueller Kundenwünsche. Klassische Unternehmensziele, wie «Wirtschaftlichkeit» oder «Produktivität» werden durch neue wie «Flexibilität» ergänzt. Zahlreiche Unternehmen streben Wettbewerbsstärke nicht mehr nur über steigende Erträge durch Massenproduktion an, sondern vermehrt auch über die Durchsetzung eines flexiblen Produktionssystems, durch technologische Innovation, Präzisionsherstellung und kundenspezifische Erzeugnisgestaltung. Gefragt und angeboten werden weniger einzelne wohlabgegrenzte Produkte, sondern Systemlösungen aus einer ganzheitlichen Sicht. Dazu gehört auch die Integration von Diensten in das Leistungsangebot, was auch Aus- und Weiterbildung beinhalten kann.

- Markt- und Kundennähe durch Dezentralisierung: Lassen flexible Techniken ohne grösseren Aufwand für Kunden massgeschneiderte, spezialisierte Lösungen in Kleinstserien oder sogar in Einzelfertigung zu, so gewinnt der Kundenkontakt und die Kundenbetreuung für das Bestehen im Wettbewerb an Bedeutung. Die Anbieter sind im laufenden Kontakt mit dem Nachfrager und entwickeln und realisieren Lösungen problemorientiert und gemeinsam. So zeigen auch Umfragen: die grösste Quelle von Innovationen ist der Kundenkontakt.

- Herausforderung an die Unternehmensgrösse: Da neue Technologien zu immer günstigeren Preisen erhältlich sind, verlieren sie ihre Exklusivität. Sie können vermehrt auch bei kleinen und mittelgrossen Serien und in kleinen Fabriken und Betrieben eingesetzt werden. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen die damit verbundenen Möglichkeiten rasch nutzen und ausschöpfen. Zudem werden unternehmerische Leistungen vermehrt über Kooperationen erbracht. Dabei steuern die KMU in der Technologieentwicklung im Leistungsverbund mit grösseren Unternehmen durchaus auch eine eigenständige Leistung bei.

– Veränderungen der Qualifikationsanforderungen: Durch langjährige Erfahrungen erworbene Fertigkeiten und traditionelle Berufsbilder verlieren an Wert und Bedeutung. Hochspezialisierte Fachkräfte, z. B. aus der Feinmechanik oder der Metallverarbeitung, sind immer weniger gefragt. Umgekehrt entsteht ein Bedarf an neuartigen Qualifikationen, bezüglich Planung, Analyse und Konstruktion. Gefragt sind allgemein kreative Leistungen wie programmieren, disponieren und kontrollieren.

– Die Anforderungen an die Mobilität der Arbeitnehmer in regionaler und qualitativer Hinsicht steigen. Die neuen Technologien verlangen vom Arbeitnehmer für seinen beruflichen Erfolg eine immer grössere Bereitschaft und Fähigkeiten zum Lernen, zur Weiterbildung und Umschulung, zum Stellenwechsel, zur Flexibilität und Anpassung an gewandelte Umweltbedingungen.

– FuE-Dilemma und wachsende Bedeutung des «Zeitmanagements»: Die allgemeine Beschleunigung des technologischen Wandels hat zur Folge, dass die durchschnittlichen Markt-Lebenszyklen von Produkten kürzer werden. Gleichzeitig werden die Entstehungszyklen für neue Produkte (nämlich der Zeitbedarf für Forschung, Produktidee, -konzeption, -entwicklung bis zur Markteinführung) länger und benötigen mehr Ressourcen. Daraus ergibt sich ein FuE-Dilemma: Immer aufwendigere FuE-Leistungen müssen in immer kürzerer Zeit amortisiert werden. Die Produktivität in der Entstehungsphase muss gesteigert, das FuE-Management verbessert werden.

– Die Wirtschaft ist international und global zunehmend vernetzt, was zu einer raschen Ausnützung von Standortvorteilen führt und grenzüberschreitende Kooperation und Verflechtung bedingt. Neue Technologien verbreiten sich u. a. durch Technik und Know-how-Handel und durch eine Internationalisierung der FuE-Aktivitäten resp. der Technikproduktion. Der Innovationswettbewerb wird weiter verschärft.

Bei einer Konfrontation der Stärken der Schweiz mit den veränderten Voraussetzungen des industriellen Erfolges ist festzustellen und zu erwarten, dass bisher als typisch schweizerisch verstandene unternehmerische Strategien von einer wachsenden Anzahl von Unternehmen aus anderen Volkswirtschaften nun ebenfalls aufgebaut und verfolgt werden. Auch nutzen Grossunternehmen jene Vorteile, die bisher für die KMU typisch waren. Die Wettbewerbsintensität in von der Schweiz traditionell besetzten Bereichen nimmt zu. Traditionell bewährte Verhaltensmuster sind weniger erfolgssicher; altbewährte Orientierungshilfen verlieren an Bedeutung.

Der Werkplatz Schweiz ist herausgefordert. Der tertiäre Sektor wird nicht unbegrenzt Industriearbeitsplätze ersetzen. Ohne eine eigene Industrieproduktion geht auf die Dauer auch das industrielle Know-how verlo-



ren. Auch wandern unter solchen Voraussetzungen die FuE-Zentren allmählich ab. Wohl werden Dienstleistungsbetriebe wichtiger, sie müssen jedoch kombiniert sein mit Industrieleistungen wie die Software in Maschinen und Apparaten oder die Finanzierung von Handel und Industrie.

### **Optionen für die Schweizer Industrie**

Überlegen wir uns alternative Wege für die Entwicklung einer Industrieunternehmung oder eines industriellen Bereiches, so haben wir zu fragen, wo im Lebenszyklus der verschiedenen Produkte oder Märkte die Unternehmung operieren will. Folgende Alternativen bieten sich an (vgl. Hotz-Hart 1989b, S. 286ff):

- Marktführerschaft, «early, first-to-market strategy»: Die Unternehmung will in einem frühen Stadium in neue Geschäftsfelder eintreten. Sie will vor den anderen Konkurrenten am Markt sein und als Pionier ein neues Geschäft aufbauen. Für eine solche Strategie werden u. a. Kreativität und Risikobereitschaft, ausreichende Ressourcen, ein starkes Engagement in FuE verlangt sowie ein Know-how-Vorsprung. Dies setzt die Beherrschung strategischer Technologien, den Einsatz entsprechender Qualifikationen und ein gutes FuE-Management voraus. Nur wenige Schweizer Industrieunternehmen können diese Voraussetzungen erfüllen.

- «Late to market strategy»; Kostenminimierung, Kostenführerschaft: Die Unternehmung will über Kostenwettbewerb durch gezielte und konsequente Rationalisierung, z. B. durch Ausnutzung der Erfahrungskurve resp. der Skalenökonomie, Geschäftserfolge erzielen. Der Eintritt in den Markt erfolgt bei dessen Wachstum oder später. Verlangt werden dazu u. a. spezielle Qualitäten im Produkt- und Prozess-Engineering sowie straffe Kostenkontrollen. Notwendig ist ein rasches und konsequentes Ausnutzen internationaler Standortunterschiede. Die Forschungsanstrengungen und die damit verbundenen Risiken sind geringer. Es werden reife Technologien angewendet. Diese Strategie entspricht weitgehend der traditionellen Massenproduktion und ist für ein hochindustrialisiertes Land wie die Schweiz ein immer weniger gangbarer Weg

- Markt Segmentation oder Strategie der Spezialisierung und Fokussierung: Die Unternehmung verfolgt eine bewusst eng gehaltene Zielsetzung durch Konzentration der Kräfte und Betonung ihrer spezifischen Stärken. Es wird eine spezifische Kundengruppe durch die bessere Erfüllung ihrer Wünsche anvisiert. Die Operationen konzentrieren sich auf eine spezielle Produktelinie beziehungsweise auf einen speziellen geographischen Markt. Bekannte Basistechnologien werden gezielt angewendet. Auch hier erfolgt der Markteintritt in einem frühen Stadium der Marktentwicklung. Verlangt

werden hohe Fähigkeiten im angewandten Engineering, rasches Lernen und Umsetzen wie auch hohe Flexibilität im Produktionsbereich.

– «Second-to-market», «fast follower»: Der erfolgreiche Zweite sucht die rasche Imitation der Pioniere und dringt in neue oder junge Märkte in einer frühen Phase ein, zumindest aber noch in der Wachstumsphase des Produktlebenszyklus. Er nimmt entscheidende Produktvariationen vor, veredelt Bestehendes und begründet damit auf dem Markt eine Einzigartigkeit. Diese Strategie stellt für schweizer Industrieunternehmen eine echte Chance dar. Es soll deshalb genauer darauf eingegangen werden.

Natürlich müssen nicht gleichzeitig dieselben strategischen Positionen für alle Produkte eines Unternehmens beziehungsweise von allen Unternehmen eines Industriezweigs verfolgt werden. Möglich, ja sinnvoll ist ein «Strategiemix», eine Kombination verschiedener Produkttypen und Verhaltensweisen.

### **Schweizerische Industrieunternehmen als «erfolgreiche Zweite» mit hoher technologischer Kompetenz**

Die weitere Entwicklung der schweizerischen Volkswirtschaft hängt ganz wesentlich von denjenigen Sektoren ab, die sich auf den ausländischen wie auch auf den heimischen Märkten der internationalen Konkurrenz erfolgreich stellen können. Unser Wohlstand beruht auf der Fähigkeit, uns durch Strukturanpassungen konsequent in die Weltwirtschaft (nicht nur in die EG nach 1992) zu integrieren. Dazu gehört die Fähigkeit, Produkte und Leistungen auf den Weltmärkten mit Erfolg zu vermarkten. Dies setzt u. a. Marktzutritt sowie eine leistungsfähige Vertriebs- und Absatzorganisation voraus, wenn nicht selbständig erbracht, so zumindest in Kooperation mit andern, kleineren und mittleren Unternehmen und Handelsfirmen.

Internationalisierung ist für die Schweiz untrennbar und notwendigerweise mit Innovationswettbewerb verbunden; denn mit Internationalisierung ohne Innovationen haben wir kaum Chancen auf Erfolg, Innovationen im Bereiche unserer Industrie haben ohne internationales Verwertungspotential keine grosse Breiten- und Tiefenwirkungen auf unsere Wirtschaftsentwicklung.

Gehen wir vom internationalen Innovationswettbewerb aus, so müssen wir realistischerweise einsehen, dass von einem kleinen Land wie die Schweiz keine eigenständige technologische Entwicklungsdynamik ausgehen kann. Wir können nicht in FuE in strategischen oder Schlüssel-Technologien wie z.B. Mikroelektronik oder Informations- und Computertechnik führend sein und selber produzieren, sondern bezogen auf ein solches Technologiefeld höchstens in einigen wohl ausgewählten Spezialgebieten, Erfolg haben. Wir haben einen Entscheid zu treffen, in welcher Nische wir

mit an der Spitze dabei sein können und wo wir uns primär auf die Anwendung konzentrieren.

Für uns muss die Fähigkeit, Technik optimal zu nutzen und anzuwenden, wesentlich wichtiger sein als die Fähigkeit, sie zu erforschen und zu produzieren. Eine strategische Chance liegt für uns darin, neue Techniken zusammen mit potentiellen Kunden in massgeschneiderte Lösungen mit hoher Qualität umzusetzen; dies nicht zuletzt durch eine Integration mit herkömmlichen und bewährten Lösungen. Unser Ziel sollten Systemlösungen sein, die in einem besonderen Masse die Kombination und Integration von perfekt beherrschter traditioneller und von neu entwickelter Hochtechnologie erfordern. Die Schweiz ist kein Land, das nur, und in erster Linie, auf neueste und teuerste Spitzentechnologie setzen kann, sondern eher auf «Combi-Tech», auf die kreative Kombination von High-, Middle- und Low-Tech, also Technologien verschiedener Entwicklungsstufen und Reifegrade. Natürlich verlangt auch dies in einigen ausgewählten Bereichen Spitzenleistungen in der Forschung. Bei der Wahl der Forschungsfelder ist auf die richtige Positionierung und damit auf den jeweiligen Beitrag und die Wirkung dieser FuE-Anstrengungen für unser Leistungsangebot sorgfältig zu achten. Wir sollten bewusst an bestehende Stärken anknüpfen, ohne allerdings den Sinn und die Risikobereitschaft für Neues ganz aufzugeben.

Die Chancen der Schweiz liegen in ihrer handwerklichen Tradition und im Qualitätsstandard ihrer Produktion. Wir arbeiten fleissig, sorgfältig und handwerklich tüchtig. Kreativität und Spontaneität stehen eher im Hintergrund.

Neuerungen gegenüber sind wir zuerst einmal skeptisch. Wir nutzen sie erst später und nur zurückhaltend. Dem entspricht eine industrielle Strategie, wo markt- und kundengerecht angeboten wird, was von anderen erfunden worden ist; und dies ist die Strategie des «fast followers», der raschen Imitation der Pioniere und des Eindringens in den Markt als «erfolgreicher Zweiter». Die dabei nötige Ausrichtung auf die optimale Erfüllung von Kundenbedürfnissen bedeutet für viele eine eigentliche Abkehr von der bisher gewohnten Betrachtungsweise: Oft stand am Anfang ein Produkt, das man für das beste hielt; dann kam eine ausgefeilte Verkaufstechnik dazu, und erst am Schluss kam der Kunde. Die gegenläufige Argumentationskette ist vermehrt zu beachten, bei der vom Kunden und vom Marktpotential ausgegangen wird.

Diese Überlegungen sind ein Schlüssel zum industriellen Erfolg der Schweiz, in einer Welt des sich beschleunigenden Technologiewettlaufes: die technologische Kompetenz. Zentral für die Behauptung und den Ausbau traditioneller Stärken wichtiger Teile unserer Industrie ist die Fähigkeit, sicher und schnell zu reagieren, kritisch zu urteilen und entschlossen umzusetzen.



## **Zukunftschancen der schweizerischen Industrie**

Der Erfolg für einen Grossteil der schweizerischen Industrie wird deshalb in Zukunft u. a. davon abhängen,

- ob sie von Pionieren lernen und das Gelernte für die eigenen Zwecke rasch weiterentwickeln und nutzen kann. Dies verlangt eine rasche Auffassungs- und Kombinationsgabe, gute Entwicklungs- und Ingenieurfähigkeiten, sowie die Fähigkeit, Sachverstand rasch zu mobilisieren, zu organisieren und einzusetzen. Gefragt ist das Angebot von Systemleistungen und die Verbesserung der Kombination von Industrieleistungen und Diensten.

- Verlangt wird ein rasches und sicheres Urteil, Entscheidungsfreudigkeit und Entschlusskraft sowie eine damit verbundene Bereitschaft zu Risiko und Führung. Wir dürfen nicht blockiert sein durch Vorurteile, und die Tatsache, dass etwas nicht hier erfunden wurde, darf kein Abwehr provozieren.

- Verlangt wird die Fähigkeit zum raschen Umsetzen von Entwicklungsarbeiten in Marktaktivitäten; die Fähigkeit zu einem guten Marketing, verbunden mit einer kreativen Zusammenarbeit mit den Kunden und einer optimalen Ausrichtung der Produktion auf Kundenbedürfnisse. Dies setzt eine gute Symbiose von Technologiebereichen und deren Umsetzung voraus. Es scheint, dass es in der Schweiz den Marketing- und Produktstrategen zu wenig gelingt, im Dialog mit Technikern eigene Entwicklungsleistungen gezielt in Wettbewerbsvorteile umzusetzen.

- Unsere Unternehmensgrössen verlangen speziell die Fähigkeit zur Kooperation, die Teamfähigkeit innerhalb der Wirtschaft sowie zwischen Hochschule und Wirtschaft, im nationalen wie auch im internationalen Rahmen. «Stärkung durch Kooperation» ist auch die forschungs- und technologiepolitische Philosophie in Europa: «Networking» bekommt strategische Bedeutung. Ist jedoch die durchschnittliche schweizerische Unternehmung kooperationswillig und -fähig?

## **Lernfähigkeit als Basis der Evolution**

Die Beantwortung dieser Frage bestimmt unsere Stellung im internationalen Wettbewerb. Es geht um Fähigkeiten zum Lernen, zum Wandel, zur Übernahme von kalkulierten Risiken, zur Evolution. Die Industrie muss sich weniger mit dem status quo und dessen Vor- und Nachteilen beschäftigen als mit neuen Zielen sowie deren Realisierung und mit der tatkräftigen Umsetzung: Problemlösungen sind gefragt und nicht Problembeschreibungen. Entscheidend ist, wie wir mit neuen Herausforderungen umgehen: Wie können wir rasch neue Probleme verstehen? Wie können wir rasch optimale resp. «nützliche» (und nicht maximale) Lösungen erkennen und umsetzen?

Wettbewerbsfähigkeit kommt ganz wesentlich in solchen prozessualen Eigenschaften und Fähigkeiten zum Ausdruck, und prozessual ist auch die verlangte «technologische Kompetenz» zu verstehen. Der Erfolgreiche ist nicht derjenige, der am meisten Geld oder die besten Talente oder andere Ressourcenbestände im Überfluss hat, sondern derjenige, der am besten damit umgeht, das Beste daraus macht. Die schweizerische Industrie sollte weniger über vermeintlich nicht «gleich lange Spiesse» im Wettbewerb mit EG-Unternehmen klagen. Sie sollte sich mehr darauf konzentrieren, aus den vorhandenen Mitteln das Beste herauszuholen. Dort wo Leistungen erbracht werden, spielen Fragen von Mitgliedschaften eine untergeordnete Rolle. Das offensichtliche Spannungsverhältnis, ja die Gegensätze zwischen den hier aufgezeigten Voraussetzungen und Anforderungen einerseits und unseren traditionellen Eigenschaften andererseits sind gleichzeitig Herausforderung und Chance für die Weiterentwicklung unserer Wirtschaft.

#### Literatur:

- Hotz-Hart, B. (1989a), Technologische Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Industrie, in: Meyer-Marsilius, H.-J. et al. (Hrsg.), Beziehungen Schweiz – EG: Abkommen, Gesetze und Richtlinien, Kommentare, Zürich 1989.
- Hotz-Hart, B. (1989b), Modernisierung von Unternehmen und Industrien bei unterschiedlichen industriellen Beziehungen, Bern (Verlag Haupt) 1989.

*«Die Schweiz – und nicht nur ihre Wirtschaft – steht vor mehreren, dringend zu treffenden Entscheidungen; im Verlauf ihrer Geschichte ist sie ja immer wieder damit konfrontiert worden. Welche Technologien gilt es zu entwickeln? Was für Güter und Dienstleistungen wollen wir damit herstellen? Welche Art von Landwirtschaft sollen wir bewahren? Was für Transportmittel und was für Verkehrsachsen (Neat) soll man den Vorzug geben, damit wir nicht im Verkehr ersticken, aber auch nicht ins Abseits geraten? Wie wird sich die Schweiz in Europa integrieren? Angesichts welcher Konkurrenten und auf was für Weltmärkten? Welche Verantwortung muss die Schweiz ihren eigenen Bürgern, aber auch der übrigen Welt und den minderbemitteltesten Ländern gegenüber wahrnehmen? Mit welchen Institutionen, welchen Gesetzen? Mit welchem staatlichen Anteil oder privaten Initiative?*

*Auf all diese Fragen, denen jeder Leser auf seine Art nachgehen kann, gibt es keine Antwort, ausser in der Geschichte. (. . .) Wenn wir das Wesentliche bewahren wollen, das in der individuellen, der nationalen Freiheit und in der Solidarität mit den andern besteht, dürfen wir den Anspruch den unsere Geschichte definiert und dem sie sich untergeordnet hat und weiterhin unterordnen wird, nicht aus den Augen verlieren.»*

Jean François Bergier, Wirtschaftsgeschichte der Schweiz,  
2. Auflage, Benziger, Zürich 1990