

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 75 (1995)
Heft: 11

Artikel: Der Standort Schweiz ist die Welt
Autor: Maucher, Helmut
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-165472>

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: 14.04.2026

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

Helmut Maucher ist seit 1981

Delegierter des Verwaltungsrates der Nestlé AG in Vevey und seit 1990 gleichzeitig Präsident des Verwaltungsrates.

DER STANDORT SCHWEIZ IST DIE WELT

Wenn vom «Standort Schweiz» die Rede ist, macht die Diskussion meist an der Landesgrenze Halt. Dort hört die Schweiz wohl politisch auf; wirtschaftlich fängt sie aber eigentlich erst richtig an. Aber die zahlreichen multinationalen Unternehmen des Landes werden vorwiegend dann erwähnt, wenn es um ihre schweizerischen Konzernsitze, Produktions- oder Forschungsstätten geht. Ihr ganzer ausländischer Teil, der in der Regel weit umfangreicher ist als der inländische, wird aus der Debatte ausgeblendet oder aber als eine Art Störfaktor empfunden, etwa wenn ein multinationales Unternehmen im Ausland Akquisitionen tätigt und gleichzeitig den Abbau von Arbeitsplätzen in der Schweiz bekanntgibt. Dann ist jeweils die Versuchung gross, den Standort Schweiz gegen den «Standort Ausland» in Schutz zu nehmen, etwa mit dem Argument, ein weltweit tätiges Schweizer Unternehmen mit seinen grossen Gewinnen – die übrigens nur zu einem sehr kleinen Teil in der Schweiz erwirtschaftet werden – habe die patriotische Pflicht, Arbeitsplätze im eigenen Land auch dann aufrechtzuerhalten, wenn dies aus wirtschaftlichen Überlegungen längst nicht mehr zu rechtfertigen ist. Abgesehen davon, dass Sozial- und Strukturpolitik Sache des Staates und nicht der Wirtschaft sind, scheint mir dieser «industrielle Heimatschutz» auch kontraproduktiv. Strukturhaltung um jeden Preis führt zur Abschottung der Schweiz und damit zur Vernichtung weiterer Arbeitsplätze. Sie steht auch in eklatantem Gegensatz zur gesamten wirtschaftlichen Tradition des Landes. Die schweizerische Industrie wäre nie zu ihrer weltweiten Geltung gelangt, wenn sich die Schweiz im vergangenen Jahrhundert nicht bewusst in doppelter Hinsicht geöffnet hätte: Indem sie ausländischen Geschäftsleuten – darunter zum Beispiel auch dem Deutschen *Heinrich Nestlé* – die Möglichkeit bot, in der Schweiz Industriebetriebe zu errichten, vor allem aber, indem die damaligen Industriellen der Schweiz bewusst den Weg ins Ausland suchten und so die Grundlage zu ihren weltweiten Konzernen schufen. Sie machten aus der Not – der Kleinheit des Schweizer Marktes – eine Tugend: die Weltoffenheit. Was wäre aus der Schweiz und ihrer Wirtschaft geworden, wenn sie sich vor hundert Jahren ängstlich ins Schneckenhaus

zurückgezogen hätte, anstatt mutig den Schritt ins Ungewisse zu wagen?

Heute steht die Schweiz wieder vor ähnlichen Herausforderungen. Aber der Pioniergeist, der die Gründergeneration von damals bewegte, scheint einer gewissen Resignation und einem Rückzug auf sich selbst gewichen zu sein. Meines Erachtens besteht weder für das eine noch für das andere ein wirklicher Grund. Gewiss hat der Standort Schweiz seine Schwachstellen, die immer wiederholt werden: die hohen Lohnkosten, der starke Franken, die Ungewissheit des Verhältnisses zu Europa und eine gewisse Unbeweglichkeit bei der Anpassung wirtschaftsrelevanter Gesetze. Ich möchte diese Probleme keineswegs herabspielen. Zum Teil berühren sie auch Nestlé, selbst wenn wir nur 2 Prozent unseres Umsatzes in der Schweiz tätigen und nur 3 Prozent unseres Personals im Inland beschäftigt sind.

Aber die Schweiz ist nicht das einzige Land, das mit Standortproblemen zu kämpfen hat – man denke nur an die ebenso intensive Diskussion in Deutschland – und die Faktoren, die den Standort Schweiz gegenwärtig negativ beeinflussen, müssen auch nicht unbedingt ein Dauerzustand sein. Es besteht meines Erachtens kein Grund zu übertriebenem Pessimismus, besonders wenn wir an die nach wie vor vor-

Strukturhaltung um jeden Preis führt zur Abschottung der Schweiz und damit zur Vernichtung weiterer Arbeitsplätze.

handenen positiven Faktoren des Standortes Schweiz denken: die politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität, der hohe Bildungsstand auf allen Stufen, die gute Arbeitsmoral, das starke Qualitätsbewusstsein, Pragmatismus und Verzicht auf missionarisches Sendungsbewusstsein. Auch diese Qualitäten machen nicht an der Landesgrenze Halt, sondern strahlen als Teil des Schweizer «Image» weit in die Welt hinaus. Die schweizerischen Unternehmen im Ausland profi-

tieren von diesem Image und tragen auch selber dazu bei, es zu erhalten und zu fördern. Sie tun dies unter anderem, indem sie typisch schweizerische Verhaltensmuster weltweit anwenden, etwa die dezentrale Art der Führung, die ihr politisches Pendant im schweizerischen Föderalismus hat. Nestlé praktiziert sie ganz bewusst, indem sich die Konzernzentrale in Vevey auf die grossen strategischen Fragen sowie die Koordination, namentlich in den Bereichen Finanzen und Forschung, konzentriert und die Verantwortung für das Tagesgeschäft weitgehend den Nestlé-Gesellschaften in den jeweiligen Märkten überlässt. Ein weiterer Wesenszug, der bei Nestlé stark ausgeprägt ist, entspricht ebenfalls bester schweizerischer Tradition: die Internationalität, die ihren Ursprung in der angestammten Multikulturalität der Schweiz hat. Multinationale Unternehmen wie Nestlé haben dieses im Lande selbst so erfolgreiche Konzept gleichsam exportiert und zum integrierenden Bestandteil ihrer «Unternehmenskultur» gemacht. Schweizerische Identität und weltweite Internationalität sind ja auch keine Gegensätze; wie wäre es sonst möglich, dass Nestlé durchaus als schweizerisches Unternehmen wahrgenommen wird, wo doch seine Konzernleitung zu drei Vierteln aus Nicht-Schweizern besteht, der oberste Chef selbst ein Ausländer ist und

nahezu die Hälfte des Aktienkapitals in ausländischen Händen liegt?

Es sei nicht verschwiegen, dass sich allerdings heute die Standort-Frage mit besonderer Schärfe stellt: Lohn- und Kostengefälle, der stark erleichterte Transfer von Know-how, die unübersehbare Dynamik der Schwellenländer mit ihrer arbeitshungrigen jungen Bevölkerung führen dazu, dass Entscheidungen heute sehr viel rascher fallen müssen. Die Anpassungsfrist ist knapp geworden. Das Herausdrängen des Staates aus weiten wirtschaftlichen Bereichen, die Privatisierung und die Liberalisierung in manchen Schwellenländern kontrastiert mit der Beharrlichkeit, mit welcher gerade in vielen europäischen Ländern gewisse «Besitzstände» verteidigt werden. Damit läuft man aber Gefahr, den Anpassungsprozess zu verlangsamen – und dann fallen die Standortentscheide möglicherweise ohne oder gar gegen Europa und auch gegen die Schweiz.

In diesem Sinne plädiere ich dafür, dass sich die Diskussion um den Standort Schweiz aus der engen Optik löst, in der sie jetzt noch gefangen ist, und den weltweiten Horizont ins Auge fasst. Im Zeitalter globaler Märkte und der weltumspannenden Kommunikation genügt die Nabelschau auf das eigene Land nicht mehr. Der Standort Schweiz ist die Welt! ♦

SPLITTER

In den realen Marktwirtschaften des Westens benötigen wir dringend Reformen. Die Stossrichtung sollte «mehr Markt» lauten und nicht «mehr Korrektur des Marktes». Leider ist davon in der Schweiz nicht allzuviel zu spüren. Die Deregulierungsbewegung beschränkt sich auf wenig bedeutsame Dinge (...). Immerhin, im Umweltschutz geben kleine Schritte in die richtige Richtung – etwa Ansätze zur Zertifikatslösung im Umweltschutz der beiden Basel – Hoffnung, dass wir vielleicht doch wieder aus unserer ordnungspolitischen Verwehrlosung zurückfinden. Und in der Sozialpolitik werden wir ohnehin, davon bin ich überzeugt, an Finanzierungsgrenzen stossen, die uns zur Rückbesinnung auf die Marktwirtschaft zwingen werden, auf eine Marktwirtschaft, die sozial und umweltgerecht ist, nicht weil sie durch zahlreiche Interventionen und Abweichungen vom Prinzip des freiwilligen Tauschs angereichert und überladen wurde, sondern weil sie auf das setzt, was ihr den Namen gibt: den Markt, den Wettbewerb.

GERHARD SCHWARZ, in: *Freiheit: Die unbequeme Idee*. Hrsg. von Detmar Doering und Fritz Fliszar, DVA, Stuttgart 1995, S. 131 f.