

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 76 (1996)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Selbst-Bewusstsein ohne Nabelschau  
**Autor:** Jeker, Robert A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-165599>

### **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>**

**Robert A. Jeker** ist Delegierter des Verwaltungsrates von UNOTEC und ANOVA Holdings. Er hat zahlreiche Verwaltungsratsmandate inne.

## SELBST-BEWUSSTSEIN OHNE NABELSCHAU

Durch die weltwirtschaftliche Öffnung und die weltweiten Demokratisierungstendenzen finden immer mehr Menschen, vor allem in Asien, Osteuropa und Südamerika zu einem würdigeren, hoffnungsvolleren Leben. Es ist schön mitzuerleben, wie dort, wo gestern noch Hoffnungslosigkeit herrschte, heute Aufbruchstimmung um sich greift. Offensichtlich haben diejenigen, die den Wohlstand zu verteidigen haben, mehr Mühe mit der Umstellung. Dazu gehört auch die schweizerische Bevölkerung. Dabei figurieren wir im World Competitiveness Report des World Economic Forum und des IMD immer noch in einer Spitzenposition. Wir haben das höchste Pro-Kopf-Bruttosozialprodukt, werden um unsere politische Stabilität beneidet, haben eine Inflation von nur 0,8 Prozent, sind das kreditwürdigste Land der Welt, haben die tiefsten Kapitalkosten, die beste Eisenbahn-Infrastruktur, die höchste Produktivität, unsere Unternehmensleitungen gelten als die am internationalsten orientierten, wir haben den grössten Anteil an Forschungspersonal, die meisten internationalen Patente pro Kopf der Bevölkerung, die beste Ausbildung; wir sind immer noch zu Recht Stolz auf die Rechtssicherheit in unserem Lande, auf die Qualität der medizinischen Versorgung, auf die Sozialpartnerschaft, auf die qualifizierten Arbeitskräfte mit geringen Fehlzeiten – aber gemäss Volksempfinden und einem Teil der Presse geht es uns schlecht, man ist verunsichert.

Zugegeben, wir haben in letzter Zeit mehr Mühe mit gewissen Auswirkungen unserer direkten Demokratie, die zu Langsamkeit, Mutlosigkeit und zu internationalem Misstrauen gegenüber der Zuverlässigkeit von Verpflichtungen unserer Regierung führen, Mühe mit unserer Wettbewerbsfähigkeit in lohnintensiven Produktionsbereichen, Mühe mit den ausbleibenden ausländischen Direktinvestitionen in unserem Land, da wir teuer geworden und nicht direkt im EU-Markt vertreten sind, Mühe mit dem starken Schweizer Franken, der lohnintensiven Exporteuren zu schaffen macht, aber andererseits die Importe verbilligt und den Schweizern zu Lasten der eigenen Hotellerie billige Ferien im Ausland beschert. Sorgen bereitet uns die zunehmende Arbeitslosigkeit, die zwar im internationalen Vergleich weniger dramatisch, die aber für die Betroffenen tragisch ist, das

Konsumverhalten beeinträchtigt und damit konjunkturendämpfend wirkt und unseren Staatshaushalt arg belastet.

Wenn wir die Herausforderung der Schaffung neuer Arbeitsplätze in unserem Land erfolgreich angehen wollen, so braucht es einen ganzen Strauss von Massnahmen. Die Schaffung konkurrenzfähiger Rahmenbedingungen durch den Staat gehört dazu, wie Massnahmen in den einzelnen Unternehmen, aber auch Mentalitätsänderungen und Initiativen der Einzelpersonen mit einem Drang nach permanenter Weiterbildung, der Bereitschaft zu grösserer Mobilität und der Offenheit, Neues anzupacken.

Verheerend wäre, wenn – wie dies derzeit teilweise geschieht – grosse gegen kleine Unternehmen und die Export- gegen die Binnenwirtschaft ausgespielt würden. Es braucht zum Erfolg dringend alle.

Im politischen Bereich halte ich im Hinblick auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz folgende Massnahmen für nützlich:

Eine mutige Deregulierung des engmaschigen Netzes von perfektionistischen gesetzlichen Vorschriften, zeitraubenden Bewilligungsverfahren und eine Verhinderung missbräuchlicher Einspruchsmöglichkeiten – alles «Produkte» aus der Zeit der Hochkonjunktur. Handlungsbedarf besteht z.B. im Boden- und Wohnungsmarkt, Arbeitsmarkt, Submissionswesen. Davon dürften wir eine Belebung der Wettbewerbsmentalität, des Leistungswillens, der Eigeninitiative erwarten. Eine weitere Auswirkung wäre die Überwindung unserer Bewahrungs-, unserer Vollkasko-mentalität. Die grössere Flexibilität würde die durch die übertriebene Bürokratisierung entstandenen Kosten eliminieren. Deregulierung, das Zerschlagen von Monopolen, mehr Wettbewerb würden mehr Kundennutzen schaffen und marktwirtschaftliche Preise erzwingen und damit unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken. Hoffentlich würde auch die eidgenössische Neidmentalität überwunden, anderen auf Tüchtigkeit und Einsatz gründender Erfolg gegönnt, die Eigeninitiative zu Weiterbildung und die Mobilität gefördert.

Zu hoffen bleibt, dass die bilateralen Verhandlungen mit der EU von Erfolg gekrönt sind, obwohl das Misstrauen, dass wir Schweizer nur profitieren möchten, gross ist und es schwierig sein wird, dass

alle EU-Mitgliedstaaten ihr Einverständnis geben. Was wir Schweizerinnen und Schweizer aber vor allem brauchen, ist die Einsicht, dass wir uns dem Strukturwandel nicht entziehen können, dass es ein Weiterleben in der Vergangenheit nicht gibt. Weil wir jeden zweiten Franken im Ausland verdienen, sind wir auf das internationale Geschäft und damit auf globale Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen angewiesen. Wir verfügen nicht über einen grossen Heimmarkt.

*Niemand hat bessere Chancen als wir,  
auch in Zukunft erfolgreich  
bestehen zu können,  
wenn wir den Mut und die Kraft  
zu mehr Wettbewerb, mehr Freiheit, mehr  
Selbstverantwortung aufbringen.*

Niemand hat bessere Chancen als wir, auch in Zukunft erfolgreich bestehen zu können, wenn wir den Mut und die Kraft zu mehr Wettbewerb, mehr Freiheit, mehr Selbstverantwortung aufbringen. Unsere Unternehmen haben viel getan, um international konkurrenzfähiger zu werden. Sie haben sich auf das Kerngeschäft konzentriert (dabei sind durch Management buy-outs, spinn-offs, out-sourcing auch neue, ebenfalls fokussierte kleinere Firmen entstanden oder wurden gefördert), die Produktivität erhöht, Durchlaufzeiten erheblich reduziert, die Zeit von der Erfindung zur Markteinführung erheblich verkürzt, Hierarchien abgebaut, die Führungsstrukturen verflacht sowie die Teamarbeit gefördert durch Benchmarking mit den Weltbesten, Struktur, Angebot, Kundenorientierung und Angebot radikal verändert.

Um im weltweiten Konkurrenzkampf erfolgreich mithalten zu können, muss man unter den Marktleadern sein, und damit ist der Zwang zu grösseren Unternehmenseinheiten zwingend verbunden. Das hat auch in der Schweiz zu noch vor Jahresfrist unvorstellbaren Fusionen geführt.

Dabei wurden nicht einfach Unternehmen fusioniert, sondern gleichzeitig durch Abspaltung neue Unternehmen kreierte. So hat Sandoz vor dem Zusammenschluss mit der Ciba die Clariant durch Abspaltung geschaffen und direkt an die Börse ge-

bracht, und auch beim Novartis-Zusammenschluss wird die Spezialitätenchemie der Ciba in gleicher Weise verselbständigt. Es entstehen also nicht weniger, sondern mehr Unternehmen, die zudem klar fokussiert sind. Selbst eine Grossbankenfusion, vor kurzem noch unvorstellbar, wurde diskutiert. Aber während bei Novartis die zwingend erforderliche Diskretion beeindruckend klappte, platzte die CSH/SBG-Bombe nach dem ersten Telefonkontakt und bevor auch nur die erste Beurteilung der Möglichkeiten stattfand. Wer sich die Anforderungen an die «global players» im Bankgeschäft vor Augen führt, die in den USA zur Fusion zwischen den zuvor bitteren Konkurrenten Chase Manhattan Bank und der Chemical Bank oder in Japan zur Fusion zwischen der Bank of Tokyo und der Mitsubishi Bank zum bilanzsummenstärksten Institut der Welt geführt haben, darf die Voraussage wagen, dass in 5 Jahren von den dannzumal vielleicht 15 bis 20 *global players* im Finanzgeschäft nicht 3 in der Schweiz domiziliert sein werden. Aber wie bei Novartis würde eine Fusion zweier schweizerischer Grossbanken von *spinn-offs* insbesondere für das nationale Geschäft begleitet, damit man einerseits international zu den besten gehört und national unerwünschte Marktanteil-Konzentration vermeidet.

Ich hoffe ausserdem, dass bis in 5 Jahren auch die Staats-Führungsstruktur der Eidgenossenschaft den Anforderungen besser angepasst sei. Es ist doch unglaublich, dass unser Parlament in der Regel aus seiner Mitte sieben Bundesräte wählt, die sich vor allem parteipolitisch und regional qualifizieren müssen, diese dann nach dem Anciennitätsprinzip die Departemente unter sich aufteilen und einen von ihnen, im Turnus jährlich wechselnd, im Nebenamt zusätzlich als Premierminister und Staatspräsidenten funktionieren lassen. Wer wundert sich da noch, dass die Dynamik unserer Politik sich im «autonomen Nachvollzug!» anderweitiger Entscheide manifestiert. Auch in diesem Bereich wäre es Zeit für ein konsequentes Benchmarking und für initiatives Handeln.

Abschliessend sei der folgende Wunsch geäussert: Ich wünsche mir eine offene, initiative, lernfähige, mutige Schweiz, die sich mit gesundem Vertrauen auf die eigenen Stärken dem Wettbewerb stellt; eine Schweiz, die weiss, dass sie nicht der Nabel der Welt ist, aber die sich durch Leistung und Verantwortungsbewusstsein Sympathie und Achtung in der Welt verschafft. ♦

*Diese Kolumne fusst auf einem am 26. April 1996 im Rahmen der Leica-AG gehaltenen Vortrag.*