

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 79 (1999)  
**Heft:** 4

**Vorwort:** Fordern und Fördern  
**Autor:** Nef, Robert

#### **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:** 27.01.2026

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

EDITORIAL	
<i>Robert Nef</i>	
Fordern und Fördern .....	1
ZU GAST	
<i>Hans-Dieter Vontobel</i>	
Zuhören – eine Basis der Dienstleistung .....	3
POSITIONEN	
<i>Ulrich Pfister</i>	
Qualitätsfragen im Zentrum der Medienpolitik..	5
<i>Hans Rentsch</i>	
«Lohndumping» – eine sprachliche	
Unredlichkeit .....	6
KONTROVERSE	
<i>Alfred Wyser</i>	
Wettbewerb der Starken gegen die Schwachen....	7
<i>Robert Nef</i>	
Zugemutete Mündigkeit .....	8
IM BLICKFELD	
<i>Hans Letsch</i>	
«Die Zukunft ist nicht Staatssache,	
sondern Bürgersache».....	13
TITELBILD	
Cartoon von Christoph Biedermann	
DOSSIER	
<b>Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – Rückgrat der Volkswirtschaft</b>	
<i>Urs Aeberhard</i>	
Die KMU – Herausforderungen und	
Erwartungsdruck .....	17
<i>Maximilian Klausner</i>	
«Geh' mir aus der Sonne». Selbständigkeit und	
selbständiges Unternehmertum in Deutschland..	22
<i>Erwin Bendl</i>	
Thesen zur österreichischen «Gründerwelle» .....	25
<i>Urs Aeberhard</i>	
Unternehmen: Riskieren, Chancen wahrnehmen.	
Drei Beispiele.....	30
<i>Marie-Louise Schwarz-Schilling</i>	
Lust am «Unternehmer sein».....	37
KULTUR	
<i>Michael Wirth</i>	
Ein ganz alltägliches Versagen.	
«Manu» und «Onze ans plus tard» – zwei	
irritierende Romane der Westschweizerin	
Pascale Kramer .....	41
<i>Urs Bitterli</i>	
Napoleon in der Karikatur.	
Der Sammlungskatalog des Napoleon-	
Museums Arenenberg .....	43
<i>Rüdiger Görner</i>	
Adolf H. – Ein Abgrund.	
Ian Kershaws biographische Studie	
«Hitler 1889–1936» .....	46
<i>Anton Krättli</i>	
Die Gottfried Keller-Stiftung 1890–1922.....	48
BUCHHINWEISE .....	
50	
AGENDA .....	51
IMPRESSUM .....	52
AUTORINNEN UND AUTOREN .....	52

## Fordern und Fördern

Hinter diesem Slogan aus der Führungslehre steckt die richtige Beobachtung, dass Leistungsfähigkeit und Leistungswille vor allem durch Herausforderungen gestärkt werden. Als wirtschaftspolitische Maxime ist die Verquickung der beiden Begriffe höchst problematisch. Es ist immer populär, Förderung zu fordern, d.h. Ansprüche auf Förderung beim Staat anzumelden. Dabei ist es notwendig, sich selbst, oder jene Gruppe, welche man fördern möchte, z.B. die kleinen und mittleren Unternehmen, die KMU, zunächst einmal als besonders schwach, als bedroht und bedürftig, kurz, als in jeder Beziehung überfordert und unmündig darzustellen. Aber das Fordern von staatlicher Förderung ist oft ein Irrweg, bei dem die «Förderungsbedürftigen» zu wenig ernst genommen, unterschätzt und entmündigt werden, und bei dem man ihnen nur vorläufig und scheinbar nützt, weil sie dadurch vom Förderungssystem und seinen Exponenten abhängig werden. Das Evaluieren von förderungswürdigen Potentialen gehört zur hohen Schule der kommerziellen Kreditvergabe, jenem risikoreichen Neuland, in welchem sich das «Fördern» und das «Investieren durch geteilte Risiken» überlappen und das heute oft durch fragwürdige Schematisierungen verbarrikadiert wird. In diesem empfindlichen Experimentierfeld wirtschaftlicher Entwicklung können sich staatliche Interventionen als gefährliche Fehlsignale erweisen, auch wenn sie noch so gut gemeint sind.

Für jeden staatlich Geförderten gibt es eine grössere Anzahl von Nicht-Geförderten, faktisch Diskriminierten. Die Chance, dass unter den staatlich nicht geförderten bessere Unternehmen sind als unter den geförderten, ist sehr hoch. Es wird zwar sehr schwierig sein, dies im Einzelfall nachzuweisen, aber man muss diesen Aspekt der Diskriminierung immer im Auge haben, wenn man für staatliche Förderungsprogramme einsteht. Gerade jene, die nicht zu den geförderten Unternehmen gehören, werden in ihren Aktivitäten gebremst, vielleicht sogar zerstört, und dies beeinträchtigt die Produktivität im Gesamtsystem. Die beste Förderung ist auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen die Deregulierung, die Aufhebung von Privilegien und von vielfältigen Nischen, welche sich die Grossen gegenüber den Kleinen und Mittleren im politischen System durch ihre Lobbies erkämpft haben, oder die durch staatliche Angebote blockiert sind.

ROBERT NEF