

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 89 (2009)
Heft: 972

Artikel: Nutzen wir unsere Chancen!
Autor: Borer, Thomas / Scheu, René / Rittmeyer, Florian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168330>

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>

Die Schweiz steckt in einer schwierigen Situation. Gut so, sagt Ex-Botschafter Thomas Borer. Das macht wach. Und schärft den Blick für jene Prinzipien, die das Land stark machen.

1 Nutzen wir unsere Chancen!

René Scheu & Florian Rittmeyer im Gespräch mit Thomas Borer

Herr Borer, Sie sind bekannt dafür, Ihre Swissness hochzuhalten. Was ist es denn, was Sie an der Schweiz so mögen?

Wir sind ein innovatives, kulturell vielseitiges, intelligentes, durch die Geschichte sehr geprägtes Land. Die persönliche Freiheit ist in der Schweiz tief verwurzelt. Von den Freiheitsrechten abgeleitet sind andere wichtige Stärken unseres Landes: die direkte Demokratie, der Föderalismus und gelebte Subsidiarität. Auf diesem soliden Fundament steht unsere Zivilgesellschaft und unsere starke Wirtschaft.

So will es jedenfalls die Theorie.

Schweizer haben eine masochistische Ader. Wir neigen dazu, uns kleiner zu machen, als wir sind. Ich gebe Ihnen aber insofern recht, als wir uns unserer Stärken oft zuwenig bewusst sind, unsere Werte nicht täglich hochhalten und nicht im Ausland vertreten. Wofür unsere Vorfahren gekämpft haben, das scheint uns gleichsam gottgegeben – und zuletzt vernachlässigbar. So gesehen, müssen wir für die schwierige Situation, in der wir gegenwärtig stecken, fast schon dankbar sein. Sie öffnet uns neu die Augen für unsere Werte, die zwar alt, aber keineswegs veraltet sind.

In ihrer 1.-August-Rede haben Sie die Schweiz als eigenwillige Gemeinschaft beschrieben, die sich von anderen nicht vorschreiben lässt, wie sie zu leben hat. Machen wir uns, wenn wir uns so sehen, nicht etwas vor?

Absolut nicht. Ich habe Jahrzehnte im Ausland verbracht und viele verschiedene Systeme von

innen kennengelernt. Und ich muss sagen: die Schweiz ist ein Sonderfall, sie tickt politisch anders als die anderen. Das heißt nicht, dass wir in vielen Bereichen nicht *mainstream* wären. Zersiedelung ist auch bei uns ein Problem. Wirtschaft und Kultur folgen den üblichen Mustern. Aber das Verhältnis vom Bürger zum Staat ist bei uns ein besonderes: der Staat steht im Dienste der Bürger und nicht die Bürger im Dienste des Staates.

Können Sie konkreter werden?

Nehmen wir die Steuerdebatte. Die Mehrheit der Schweizer ist sich einig, dass Steuerhinterziehung verwerflich ist und bestraft werden muss. Doch gibt es ein Gut, das höher zu gewichten ist als die absolute Steuertransparenz, nämlich die individuelle Freiheit. Der Missbrauch dieser Freiheit durch einzelne Leute darf nicht dazu führen, dass alle unter Generalverdacht gestellt werden, indem ihnen das Recht auf eine finanzielle Privatsphäre genommen wird. In Deutschland hingegen herrschen andere Verhältnisse. Die Deutschen haben den Obrigkeitsstaat verinnerlicht und geben ihm ganz selbstverständlich das Recht, unter ihre Matratze zu schauen. Das nennen sie dann «Steuergerechtigkeit». Für uns wäre das staatliches Unrecht.

In Deutschland ist der Staat die Lösung aller Probleme.

Wer rettet Opel, wer soll dafür sorgen, dass es den Menschen gut geht, wenn sie keine Arbeit haben? Vater Staat. Bei uns ist der Staat jedoch eher das Problem als die Lösung, und weil wir dies so sehen, funktioniert der Staat auch ziemlich gut. Wir haben aus geschichtlichen Gründen eine gewisse Machtaversion; daher auch unsere föderalistisch abgestützte Tendenz, Macht zu brechen.

Persönliche Freiheit und Eigenverantwortung in Ehren, aber faktisch haben wir in den letzten Jahren den Staat ebenso ausgebaut wie andere europäische Länder, wir haben die Staatsquote erhöht und wir haben EU-Recht übernommen.

Leider gibt es in der Schweiz die Tendenz, sich anzupassen. Wir sind bequem geworden. Die Staatsquote der Schweiz ist im Verhältnis zu OECD-Staaten in den letzten 20 Jahren unverhältnismässig stark gewachsen. Das ist für mich eine besorgniserregende Entwicklung. Wir haben begonnen, dieselben Fehler zu machen wie unsere Nachbarn – bloss mit einigen Jahren Verzögerung. Dennoch haben wir einen unbekrittenen

Vorteil: wir haben die direkte Demokratie und den Föderalismus als Bremsinstrumente. Das Finanzreferendum in Kantonen greift, und es wäre zu wünschen, dass wir dasselbe Instrument auch auf Bundesebene einführen.

Wir sind überzeugt, dass die anderen von uns lernen könnten. Nun ist es aber leider so, dass sie uns oft kaum kennen. Also glauben wir irrtümlicherweise, dass sie von uns nicht lernen wollen. So werfen wir ihnen Verblendung vor und sie uns Rosinenpickerei. Das ist unser Fehler. Als ich in den 1990er Jahren die Task Force in der Auseinandersetzung Schweiz-Zweiter-Weltkrieg leitete, habe ich erkannt, wie wichtig das Image, das Erscheinungsbild eines Landes ist. Seither fordere ich den Aufbau eines gezielten Reputationsmanagements – proaktiv, nicht reaktiv. Genauso, wie Nestlé oder Novartis ihre Marke managen, sollte die Schweiz ebenfalls ihren Ruf pflegen. Die Marke «Schweiz» ist Dutzende von Milliarden wert. Und wir wissen nicht einmal, welche Faktoren sie auf welche Weise beeinflussen – und was wir mit ihr eigentlich wollen. Das ist grotesk.

Ein Land lässt sich nicht gleich vermarkten wie ein Unternehmen.

Stimmt, es erfordert mehr Anstrengung als punktuelle Marketingkampagnen. Aber es kann doch nicht sein, dass wir jeweils über Jahre in einen politischen Schlummerzustand verfallen. Und wenn wir dann wieder mitten in einer Krise stecken, spricht der Bundesrat zwei Millionen für die Imagewerbung in den USA und will, dass etwas getan wird. Aber niemand weiß genau, was eigentlich zu tun wäre. Reputationsmanagement ist wichtig, um die Interessen des Landes Schweiz im Ausland zu vertreten; es ist eine Mischung aus Interessenpolitik und Aufklärungsarbeit. Es liesse sich den ausländischen Steuerbehörden zum Beispiel klarmachen, dass wir die Steuerhinterziehung nicht gutheissen, um den Schweizer Banken einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Wir sagen also, dass wir die Privatsphäre höher gewichten als die totale Transparenz. Aber interessiert das die ausländischen Steuerbehörden, wenn es dazu führt, dass ein Teil von deren Steuersubstrat in die Schweiz fliesst?

Das kommt darauf an. Wenn es um den Steuerstreit geht, muss man darlegen, dass Konkurrenz das Geschäft belebt. Die Europäische Union setzt ja überall auf Wettbewerb. Wieso also sollten Standorte nicht miteinander konkurrieren dür-

fen? Und ist es denn wirklich im Interesse der EU-Länder, ihre Steuern auf hohem Niveau zu harmonisieren? Schadet sich die EU damit nicht selbst, weil sie dadurch gegenüber Asien und den USA ins Hintertreffen gerät? So etwas muss man kommunizieren und dafür auch in der EU Verbündete gewinnen.

Wie soll dieses Reputationsmanagement konkret aussehen – wollen Sie Finanzministern Nachhilfe in Volkswirtschaftslehre erteilen?

Wir müssen Seminare in Berlin und Hearings in London durchführen, zu denen wir die Meinungsführer aus Politik, Wirtschaft, Medien und Kultur einladen. Wir müssen an amerikanischen Universitäten Lehrstühle für Liberalismus oder für *Swiss Banking* schaffen. Da braucht es personelle und finanzielle Ressourcen. Es braucht ein gutes Konzept. Und es braucht Beharrlichkeit. Nachhaltig ist ein solches Reputationsmanagement nur, wenn es auf Dauer angelegt ist.

Wenn es um den Steuerstreit geht, muss man darlegen, dass Konkurrenz das Geschäft belebt. Die Europäische Union setzt ja überall auf Wettbewerb.

Dafür müsste das Land mit einer einzigen Stimme sprechen. Das ist nicht realistisch – es gibt keinen Konsens darüber, was die Schweiz eigentlich ist und was sie will.

Es ist höchste Zeit, dass wir eine Debatte darüber führen, wie sich das ändern lässt, im Interesse der Schweiz! In jedem Land müssen bestimmte Aufgaben zentral gelöst werden. Reputationsmanagement gehört – neben der Landesverteidigung – zweifellos dazu.

Uns fehlt es an Selbstvertrauen.

Wir haben uns während Jahrhunderten eingredet, ein Kleinstaat zu sein, der nichts zu sagen hat. Im Europa des 18. und 19. Jahrhunderts traf dies auch durchaus zu. Aber wenn man moderne Kriterien hinzuzieht, wie Wirtschaftskraft, Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft, Leistungsbereitschaft und Ausbildungsniveau der Bevölkerung, so gehört die Schweiz zweifellos zu den 20 mächtigsten Staaten der Welt. Bescheidenheit ist gut. Wir sollen auf keinen Fall schulmeisterlich auftreten. Aber selbstbewusst. Ein positives, bescheidenes Sendungsbewusstsein wäre eine gute

Mischung, um auf dem internationalen Parkett Erfolg zu haben.

Offensives Auftreten steht im Widerspruch zur Diplomatie des Kleinstaats, die hinter den Kulissen betrieben wird.

Man kann ja das eine tun, ohne das andere zu lassen. *Public diplomacy* bedeutet, dass man über die Medien des Gastlandes auf dessen Meinungsbildung Einfluss nimmt. Mit geheimer Diplomatie nehmen Sie hingegen auf die Regierung Einfluss. Wer sich heute durchsetzen will, muss zu beiden Mitteln greifen.

Man hat den Eindruck, dass wir uns in den letzten Jahren diplomatisch isoliert haben.

Die Welt hat sich fundamental verändert. Einerseits politisch – die Schweiz tut sich schwer damit, ihre neue Rolle in der neuen Weltordnung nach 1989 zu finden. Andererseits medial – wir leben heute in Mediengesellschaften. Öffentlichkeit, auch politische, wird heute durch die

Das Schweizer Regierungssystem ist nicht mehr zeitgemäß – es ist zu träge, zu langsam und zu wenig flexibel.

Medien hergestellt. Deshalb hat die öffentliche Diplomatie zweifellos an Bedeutung gewonnen. Das haben wir blass noch nicht begriffen.

Sie wollen nicht nur die Diplomatie, sondern auch das politische System der Schweiz ändern. Sie plädieren für ein neues Regierungssystem mit einem vom Volk gewählten Bundespräsidenten.

Das Schweizer Regierungssystem ist nicht mehr zeitgemäß – es ist zu träge, zu langsam und zu wenig flexibel. Ein gutes Krisenmanagement ist ebenso unmöglich wie eine intelligente Interessenpolitik. Wir brauchen mehr Leadership. Deshalb bin ich für einen vom Volk für vier Jahre gewählten Bundespräsidenten plus einen Vizepräsidenten, der aus einem anderen Landesteil stammt. Den beiden untergeordnet sind dann Minister, die von ihnen bestimmt werden und vom Parlament bestätigt werden.

Wollen Sie die Schweiz amerikanisieren? Dieser Vorschlag dürfte gegenwärtig nicht unbedingt auf grosse Gegenliebe stoßen.

Lassen wir die Denkschablonen. Wir haben ja 1848 das amerikanische System übernommen – mit einer Ausnahme: wir haben anstelle des Präsidenten ein Siebnerkollegium von gleichberechtigten Kollegen eingesetzt. Dieses Modell haben wir aus der Helvetik übernommen, aus einer Zeit also, auf die wir nicht unbedingt stolz sind. Dieses konsensorientierte Modell mag im ruhigen, freisinnig dominierten 19. Jahrhundert funktioniert haben, in der heutigen Zeit ist es völlig untauglich.

Warum denn?

Jeder Bundesrat versucht sich auf Kosten der anderen sechs Kollegen zu profilieren. Auch das Auswahlverfahren ist falsch. Ein Sozialdemokrat wird keinen brillanten Liberalen wählen, und ein Liberaler scheut einen waschechten Sozialisten wie der Teufel das Weihwasser. Dieses System kann kein Leadership entwickeln, und ohne klare Führung lassen sich keine Prioritäten bestimmen. Man schaukelt hilflos wie ein Blatt im Wind. Dabei müssen wir wissen: der Wind wird rauer, es werden weitere Krisen auf uns zukommen.

Mag schon sein. Auch in der Regierungsfrage müssen wir eben erklären, wie unser System funktioniert... ...glauben Sie im Ernst, der amerikanische Präsident sei willens, sich jedes Jahr aufs neue zu fragen, wer denn gerade der amtierende Bundespräsident sei? Und selbst wenn er es wüsste, er könnte mit dem Bundespräsidenten gar nicht auf Augenhöhe verhandeln, weil dieser nichts allein entscheiden kann. Deshalb brauchen wir einen Bundespräsidenten mit Entscheidungsbefugnis. Der Vizepräsident würde das Aussendepartement übernehmen. So würde auch das diplomatische Korps wieder mehr Gewicht erhalten. Die Diplomaten könnten wieder gezielt an der Geltungskraft des Landes Schweiz arbeiten, Freunde und Netzwerke schaffen und unsere Interessen vertreten.

Ihr Vorschlag steht im Widerspruch zum politischen System der Schweiz, das Sie selbst beschrieben haben: einem System, das auf der Zersplitterung der Macht beruht.

Finden Sie? Man sagt, wir Schweizer hätten eine Aversion gegen Leadership. Das stimmt doch nicht. Wir haben in der Wirtschaft Führungsfunktionen. Und wir haben auch in der Geschichte immer wieder Führungsfiguren gehabt. Manchmal hat man sie geköpft, wie Hans Waldmann, Bürgermeister von Zürich. Aber man war ihnen auch dankbar, wenn sie ihre Arbeit

taten, wie Henri Guisan zur Zeit des Zweiten Weltkriegs. Es ist die politische Struktur, die auf Durchschnittlichkeit angelegt ist. Das passt nicht mehr ins 21. Jahrhundert.

Die Lichtgestalt, die alle Probleme löst, existiert nicht.

Der Mann und die Frau auf der Strasse haben genug von diesem Regierungssystem. Ich will mit meinen Vorschlägen eine Debatte befruchten, die wir jetzt führen müssen. Wie können wir in der Welt von morgen bestehen? Wie bringen wir wieder gute Leute statt braver Kompromisskandidaten, die es allen recht machen wollen, in unsere Regierung? Wenn wir weiter herumwursteln, wird den Bürgern irgendwann der Kragen platzen.

Sie übertreiben.

Keineswegs. In der Schweiz sind fundamentale Veränderungen nur in Krisensituationen möglich. Es war Napoleon, der die moderne Schweiz geschaffen hat. 1848 veränderte ein Bürgerkrieg das Land. 1874 hatte man die Nase voll und schuf die direkte Demokratie. Es braucht immer tiefe Krisen, damit sich etwas bewegt.

Möglichst gut regieren heisst möglichst wenig regieren. So hat Michel Foucault einmal die Grundidee des Liberalismus definiert. Sie fordern nun mehr politische Einflussnahme. Wie geht das zusammen? Wir brauchen keine stärkere Innen-, sondern eine stärkere Aussenpolitik! Ich will ja nicht den Föderalismus oder die direkte Demokratie antasten. Aber der Wettbewerb der Länder dieser Welt wird in den nächsten Jahrzehnten weiter zunehmen. Es handelt sich um einen umfassenden Wettbewerb zwischen Standorten, zwischen Volkswirtschaften, aber auch zwischen Individuen. Wenn wir uns in diesem Umfeld behaupten wollen, müssen wir handlungsfähig sein. Deshalb brauchen wir ein neues System mit einem starken, entscheidungsbefugten Bundespräsidenten an der Spitze.

Wer sind unsere künftigen Partner?

Ich gehöre zu den alten Diplomaten, die sagen: Länder haben keine Freunde. Länder haben Interessen. Folglich geht es darum, Allianzen mit Ländern und Regierungen zu bilden, die ähnliche Interessen vertreten wie wir. Im Vordergrund steht natürlich die EU. Wir müssen bessere Beziehungen zu Deutschland und tragfähige Beziehungen zu Frankreich aufbauen. Schauen Sie sich einmal an, wieviele Besuche Schweizer Bundesräte in Deutschland und wieviele Besuche

sie weiß der Teufel wo machen. Das ist völliger Verhältnisblödsinn! Unsere wichtigsten Partner sind unsere Nachbarn.

Die Schweiz ist ein stark globalisiertes Land. Auf wen können wir sonst noch zählen?

Die baltischen Staaten und die Länder Mittel- und Osteuropas sind natürliche Alliierte der Schweiz. Sie bremsen den Zentralisierungsdrang von Brüssel und einiger EU-Staaten. Die haben schon einmal 40 Jahre Sozialismus erlebt und wollen um jeden Preis vermeiden, dass sich die Geschichte wiederholt. Natürlich bleiben auch die USA ein entscheidender Partner. Wir können nicht alle zehn Jahre in eine Krise schlittern und sagen, die Amerikaner lieben uns nicht. Im 19. Jahrhundert hiess es, wir seien *sister republics*. Und jetzt wissen die Amerikaner nicht mehr, ob wir Schweden oder Swaziland sind. Es gibt sicherlich auch in Asien und Lateinamerika Allianzen, die wir bilden können. Es ist ja ein grosser Schandfleck der Schweizer Diplomatie, dass wir nicht zur G20 gehören. Da gibt's Länder wie Argentinien oder Indonesien, die über die künftige Finanzweltordnung bestimmen, ohne einen funktionierenden Finanzplatz zu haben. Und wir Schweizer sind nicht dabei.

Wo sehen Sie die nächsten Angriffe auf die Schweiz?

Im Bereich Finanzplatz wird der Druck weiter zunehmen. Wer meint, das schlimmste sei überstanden, ist naiv. Es werden andere Länder kommen, Kanada, Deutschland, Frankreich. Logisch. Die wollen jetzt dasselbe wie die USA.

Es geht weiter.

Auch in anderen Bereichen dürfte die ausländische Drohkulisse imposanter werden, zum Beispiel im Bereich der Steuern. Die EU-Länder können ihre Staatsschulden ja nur bezahlen, wenn sie die Steuern drastisch erhöhen. Also werden Unternehmen abwandern, und das versucht die EU natürlich zu verhindern, indem sie andere Länder zwingt, ihre Steuern ebenfalls zu erhöhen.

Das sind nicht eben rosige Aussichten.

Wir haben keinen Grund, Trübsal zu blasen. Der grosse Vorteil ist ja, dass die Schweiz relativ gut auf die Wirtschaftskrise vorbereitet war. Die Unternehmen hatten wenig Schulden. Und der Staat hat verhältnismässig wenig neue Schulden gemacht. Wir haben bessere Startvoraussetzungen als unsere Konkurrenten. Nutzen wir sie!

THOMAS BORER, geboren 1957, ist promovierter Jurist. Von 1999 bis 2002 war er Schweizer Botschafter in Berlin. Heute arbeitet er als Unternehmensberater in der Schweiz, Deutschland und den USA und ist u.a. Verwaltungsrat der Renova Holding.