

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 91 (2011)
Heft: 990

Artikel: Bleibt euch treu!
Autor: Rittmeyer, Florian / Maucher, Helmut
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735297>

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: 08.02.2026

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

1 Bleibt euch treu!

Er kam von Frankfurt nach Vevey und eroberte von dort aus die Welt: Helmut Maucher ist als Deutscher zu einem der wichtigsten Wirtschaftsführer der Schweiz geworden. Heute blickt er gelassen zurück. Und sendet eine Warnung mit Blick auf die Zukunft an die beiden Länder: übertreibt es nicht!

Florian Rittmeyer trifft Helmut Maucher

Herr Maucher, wissen Sie, was Henri Nestlé und Sie gemeinsam haben?

Lassen Sie mich überlegen. Heinrich Nestlé ist in die Schweiz gegangen und hat dort ein hervorragendes Unternehmen gegründet. Ich bin in die Schweiz geholt worden, um ein hervorragendes Unternehmen weiterzubringen. Er hat die Marke mit der Vogelmutter erfunden, die ihre Kleinen füttert. Ich habe verhindert, dass das Nest durch ein neues Logo ersetzt wurde. Beide verstanden, was Alleinstellung und Marketing bedeuten.

Wer in die Schweiz kommt und sich über ein feindliches Umfeld beklagt, ist selber schuld.

Beide Familien stammen aus Baden-Württemberg und beide landeten via Frankfurt, den deutschen Hauptsitz von Nestlé, am Genfersee.

Richtig. Und wir fühlten uns in der Roman- die beide sehr wohl.

Nestlé hat sogar seinen Familien- und Firmennamen mit einem französischen Accent *aigu* angereichert...

...nicht wirklich. Er hat bis zum Schluss Heinrich Nestle geheissen und wurde erst nach seinem Tod zu Henri Nestlé – eine pragmatische Anpassung an die französi-

sche Schweiz. *Why not?* Nestlé ist übrigens nie Schweizer geworden.

Aber er blieb in der Schweiz und starb in Montreux. Sie hingegen sind nach Ihrer beruflichen Karriere nach Frankfurt zurückgekehrt. Warum?

Ich liebe die Schweiz, aber es zog mich in die Nähe meiner Kinder. Und vor allem wollte ich, dass mein Nachfolger völlig frei schwimmen kann – ohne meine Präsenz im Hintergrund. Wenn die Macht übergeben worden ist, ist sie übergeben.

Wenn jemand wie Sie aus freien Stücken die Schweiz verlässt, ist der Schweizer pikiert – trotz Klagen über den hohen Anteil von Deutschen an Universitäten und Spitälern.

Die Schweizer boten mir immer wieder an, Schweizer zu werden. Ich habe einfache Grundsätze in meinem Leben: man wechselt nicht ohne Not seine Religion, seine Frau und sein Vaterland. Wenn Schweizer das hörten, haben sie gesagt: *recht häsch*.

Apropos Dialekt: wenn Schweizer sich bemühen, Hochdeutsch zu sprechen, klingt das in deutschen Ohren immer noch wie Dialekt – also irgendwie niedlich. Umgekehrt klingt für Deutschschweizer jeder Deutsche wie Goethe.

Leute wie Franz Blankart haben immer gesagt: wir müssen das Hochdeutsche als gemeinsame Sprache hochhalten, aber daneben können wir weiterhin den Dialekt pflegen, der farbiger und ursprünglicher ist. Das Gleichgewicht zwischen internatio-

Helmut Maucher

Helmut Maucher ist Ehrenpräsident von Nestlé. Als Konzernchef und Verwaltungsratspräsident baute er Nestlé zum weltgrößten Nahrungsmittelunternehmen aus.

naler deutscher Kommunikation und lokalem Dialekt zu wahren, daran könnte die Schweiz noch arbeiten.

Blankart hat auch pointiert auf den Schweizer Hang zum Mittelmass hingewiesen.

Er hat gesagt, dass in der Schweiz Mittelmass als Bürgernähe ausgegeben werde (lacht).

Sie scherzen. Mittelmass ist des Managers Feind.

Ich empfinde die Tendenz, jedem auf den Kopf zu hauen, der über das Mittelmass hinausragt, als Pervertierung der sozialen Gerechtigkeit.

Wirtschaftlich hat die Schweiz ihren Platz als Produktionsstandort für Qualitätsprodukte gefunden, von Mittelmass ist nicht mehr die Rede. Und das nicht zuletzt dank herangezogener Expertise aus Deutschland. Trotzdem musste man sich zuerst daran gewöhnen, dass Deutsche mitunter die wichtigsten Schweizer Unternehmen führen.

Die Wirtschaftsräume sind enger zusammengerückt, Management ist ein internationales Gut. Das ist eine vernünftige Entwicklung, von der alle Beteiligten profitieren. Aber Sie haben recht: dass ein Germane das grösste Schweizer Unterneh-

men führt, war Anfang der 1980er Jahre ein bisschen revolutionär. Ich wurde jedoch erstklassig empfangen. Das lag einerseits an mir, andererseits an den Schweizern. Wer in die Schweiz kommt und sich über ein feindliches Umfeld beklagt, ist selber schuld. Ich bin nicht rumgelaufen wie Graf Koks, habe kein elitäres Leben geführt. Das spürten die Leute. Als ich nach Vevey kam, habe ich all die Winzerdörfer besucht, zwischen denen Nestlé damals wie ein Moloch lag, mit den Leuten ein *verre d'amitié* getrunken und gesagt: wenn ihr ein Problem habt, kommt direkt zu mir. Das wurde sehr geschätzt.

Als Allgäuer fiel Ihnen das leicht.

Ich habe sicher ein Flair für die Mentalität der Schweizer. Wenn wir als Jugendliche betrunken waren, haben wir jeweils im Wirts-

haus die Alpenländische Republik gegründet. Da gehörte die Schweiz dazu, Österreich, und nach Norden haben wir nur gefragt, ob die Preussen schon nach der Donau anfangen oder erst nach dem Neckar.

Das klingt alles sehr harmonisch. Aber Berlin und Bern streiten sich um Steuern, Baden-Württemberg und Zürich liegen seit Jahren wegen Anflügen auf den Flughafen im Disput. Das ist ein Kommunikations- und also ein Mentalitätsproblem.

Ich würde das nicht überbewerten. Wenn die Welt keine anderen Probleme als die zwischen Deutschland und der Schweiz hat, dann leben wir in einer schönen Welt. Unterschiedliche Interessenlagen unter Nachbarn gibt es immer. Es gab nun mal viele Konten in der Schweiz, die mit unversteuerten Geldern in Verbindung gebracht

wurden. Ich bin gegen Steuerbetrug und habe meine Konten immer deklariert. Aber wenn die Steuern hoch sind, fragt sich natür-

Wenn die Welt keine anderen Probleme als die zwischen Deutschland und der Schweiz hat, dann Leben wir in einer schönen Welt.

lich einer, der 30 Jahre lang gearbeitet und viel Geld auf die Seite gelegt hat, ob er das alles wieder versteuern muss. Andererseits mussten die Schweizer erkennen, dass sich die Welt verändert hat und Steuerbetrug, Pardon: Steuerhinterziehung, heute nicht mehr möglich ist in Europa.

Anzeige



STORCHEN
ZÜRICH

Savoir-vivre im Herzen von Zürich.

Der Storchen Zürich ist ein traditionsreiches Erstklasshaus mit 67 stilvollen Zimmern und Suiten im Herzen der Zürcher Altstadt.

Die lange Gastgebertradition und der ebenso herzliche wie persönliche Service sind überall im Haus spürbar - an der Réception, an der Conciergerie, in der Rôtisserie, auf der Terrasse, in der klassischen Piano-Bar und der trendigen Barchetta, im Boulevard-Café sowie in der eleganten Hotellobby.



Vom Superior Einzelzimmer bis hin zur neuen Storchen Suite: Im Storchen Zürich stehen Ihnen 67 Zimmer und Suiten mit einmaligem Blick auf die Limmat oder über die pittoreske Altstadt von Zürich zur Verfügung.

In der Gastronomie des «Storchen» Zürich arbeiten Menschen, die unsere Gäste mit viel Freude, Kreativität, Können und herzlicher Gastfreundschaft zum Geniessen und Verweilen einladen.

Storchen
Hotel — Bar — Rôtisserie
Weinplatz 2 — 8001 Zürich — www.storchen.ch

Das ist derzeit nicht so einfach, wie es sich anhört. Ich kann Ihnen nur sagen, dass es sich um eine schwierige Sache handelt.

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Das ist eine schwierige Sache, aber es ist wichtig, dass Sie sich auf die Sache konzentrieren.

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?

Was ist Ihnen wichtig, um die Sache zu lösen?



Helmut Maucher, photographiert von Gaby Gerster.

Die Schweiz hat das Bankgeheimnis lange wie eine Festung verteidigt und ist dann plötzlich auf vorauseilenden Gehorsam umgeschwenkt. Was sagt der strategisch geschulte Manager dazu?

Die Schweiz stand an der Wand. Es war schwierig, da wegzukommen. Deswegen hat man versucht, die Dinge zu bereinigen. Aber die Schweiz sollte klar Position beziehen: die Verhinderung von Steuerbetrügen ist das eine, der Schutz der finanziellen Privatsphäre das andere. Der Schutz der Privatsphäre gehört nun mal zur Schweiz. Und ich sage: Schweizer, vergesst das nicht!

Wer die Privatsphäre konsequent schützt, muss damit leben, manchmal auch ein schwarzes Schaf zu schützen.

Transparenz ist gut, totale Transparenz ist eine Gefahr. Die Schweiz kann sagen: wir sind selbstverständlich gegen Steuerbetrug, aber wir sind nicht die Polizisten der ganzen Welt. Ich habe kürzlich privat eine Geschichte erlebt, bei der ich sagen musste: verdammt nochmal, das geht zu weit – in die andere Richtung.

Was ist passiert?

Es gab diese Geschichte mit dem Verkauf der Kärntner Bank Hypo Alpe Adria an die Bayerische Landesbank. Der Vermögensverwalter Tilo Berlin, den ich schon seit langem kenne, suchte vor ein paar Jahren Investoren, die sich mit ihm an der Alpe Adria stärker beteiligen. Ich investierte und machte beim Verkauf an die Bayerische Landesbank ein gutes Geschäft. Der Freistaat Bayern und die Bayerische Landesbank haben jedoch viel Geld verloren, was einen öffentlichen Streit auslöste. Die Bayerische Staatsanwaltschaft wollte zuerst den ehemaligen Chef der Landesbank und die Kärntner Verkäufer anklagen. Dann suchten sie bei Tilo Berlin nach möglichen Verstößen gegen das Gesetz. Sie fanden nichts. Also gingen sie einen Schritt weiter und suchten bei den Investoren. Mit der willkürlich anmutenden Begründung, dass Investoren möglicherweise ein kickback, also unerlaubte Provisionen, bezahlt haben könnten, wurde bei der Staatsanwaltschaft Zürich angefragt, ob man Zugriff auf mein

Konto bei einer grossen Schweizer Bank erhalten. Der Anfrage wurde stattgegeben, und meine Daten wurden auf der Grundlage eines fadenscheinig begründeten Verdachts herausgegeben – ohne mein Einverständnis, ich wurde erst später darüber informiert. Nun kommt der Clou: Die Österreicher haben gesagt, dass der Verdacht nicht ausreiche, um die Konti preiszugeben. Und ich habe mich gefragt: was habe ich noch für einen Grund, ein Konto in der Schweiz zu besitzen, wenn jeder mit sehr fadenscheinigen Auskunftsgesuchen kommen und Einblick in mein Konto nehmen kann? Ich habe selbstverständlich kein kickback bezahlt, was inzwischen auch von der Staatsanwaltschaft bestätigt worden ist.

Die Schweiz ist verunsichert. Rhetorisch halten Wirtschaft und Politik das Bankgeheimnis hoch, faktisch schaffen sie es ab.

Das haben Sie gesagt.

In Deutschland denken viele, dass die Schweiz Deutschlands garantiertes Steuersubstrat abziehe. Es geht hier um Grundätzliches: Darf man das dem Empfängerland anlasten?

Nein, darf man nicht. Ich habe Verständnis, wenn Firmen aus steuerlichen Gründen ihren Sitz in die Schweiz verlegen. Das ist eine freie Entscheidung. Wir können nicht den Wettbewerb und die Globalisierung bejahen und dann die Leute daran hindern, sich entsprechend zu verhalten. Die Deutschen werden sich vielleicht mal überlegen müssen, was sie tun, damit die Firmen im Lande bleiben. Aber ich kann Ihnen sagen, was ich ablehne.

Briefkastenfirmen?

Meine Ablehnung betrifft Herren wie Schumacher und Vettel, die mit einer Gemeinde einen Vertrag abschliessen, wonach sie 80 Tage im Jahr im Schweizer Domizil verbringen. Sie lassen sich in der ganzen Welt als deutsche Symbolfiguren feiern und ziehen dann in die Schweiz, um Steuern zu sparen. Bei solchen Symbolfiguren, die Hunderte von Millionen haben und von ihrem Image als Deutsche leben, finde ich das zynisch und falsch.

Was würden Sie Deutschland raten, um seine relative Attraktivität für Unternehmen und Privatpersonen zu erhöhen?

Deutschland sollte sich fragen, was die Schweiz besser macht. Ob wir nun die Sozialisten oder die Bürgerlichen regieren lassen: zu hohe Steuern sind immer ein Grund dafür, dass Leute abziehen. Die Deutschen müssten langsam begreifen, dass sie nicht alleine auf der Welt sind.

«Wettbewerb» ist in der deutschen Öffentlichkeit mittlerweile ein Reizwort. Als Guido

Die Deutschen waren in der Romantik immer schon besser als in der Klassik. Bei aller Tüchtigkeit haben wir eine leichte Verstiegenheit.

Westerwelle unlängst von spätrömischer Dekadenz sprach, hat das ähnliche Wellen geschlagen wie das Wort «Wohlstandsmüll», das Sie Ende 1996 benutztten. Woher kommt diese Hysterie?

Wir haben in Deutschland viele Vorteile. Wir haben eine gute Infrastruktur, wir haben gute Leute. Die Industrie hat in den letzten 10 bis 15 Jahren ihre Hausaufgaben gemacht. Deswegen sind deutsche Firmen weltweit erfolgreich. Ich pflege zu sagen: die Deutschen waren in der Romantik immer schon besser als in der Klassik. Die Mystik ist in Deutschland entstanden, die Jugendbewegung war am stärksten, die Pietisten im Schwabenland. Bei aller Tüchtigkeit haben wir eine leichte Verstiegenheit. Was diese mentale Seite, die Überregulierung und die Planungszeiträume betrifft: das ist nach wie vor zu kritisieren. Die technologischen Vorsprünge, die wir heute in Deutschland auf vielen Gebieten haben, werden sukzessive kleiner. Die Chinesen lernen jeden Tag ein Stück dazu, wie man präzise Maschinen baut.

Den Leuten in Deutschland und in der Schweiz geht es ja nach wie vor gut. Es fehlt der Leidensdruck.

Die Wohlstandsgesellschaft ist ein junges Phänomen! Die Menschheit hat 100 000 Jahre jeden Tag kämpfen müssen, um nicht zu hungern, nicht zu frieren und nicht von Löwen gefressen zu werden. Diese Unsicherheiten haben wir Stück für Stück besiegt. Fritz Gerber, der verstorbene Chef von Roche, hat mir erzählt, wie seine Urgrosseltern aus dem Emmental nur einen einzigen Sohn ernähren konnten. Den anderen Kindern wurden 20 Franken in die Hand gedrückt, um sie dann nach Amerika zu schicken.

Das ist lang her!

Deutschland und auch die Schweiz haben sich enorm entwickelt. Gott sei Dank. Nur, wenn wir jetzt alle zu Softies werden und jemand eine Versetzung von Frankfurt nach München ablehnt, weil er in Frankfurt im Tennisclub ist, dann muss man sagen: das sind keine Leute mehr, mit denen man die Welt gewinnen kann.

In der Schweiz lässt sich ein ähnliches Wohlstandsdenken feststellen. Ist die Schweiz einfach ein verspätetes Deutschland?

Sie ist in vieler Hinsicht anders, aber man-

Bürgerrechte wurden so weit getrieben, dass partikulare Interessen heute fast alles blockieren können. Phänomene wie «Stuttgart 21» gibt es in fast jeder deutschen Grossstadt, wenn heute neu gebaut wird. Berlin will seit 15 Jahren einen richtigen Flughafen auf die Beine stellen, und bei der Erweiterung des Flughafens in Frankfurt wurden alle Murmeltiere in der Gegend untersucht und geschaut, ob Schmetterlinge ihre Landung allenfalls fünf Meter verschieben müssen. Die Mischnung aus partikularen Interessen und irrationaler Ökologie verhindert vieles. Wilhelm Röpke, der zu meinen meistgeschätzten Ökonomen gehört, sagte treffend: «Jedes System stirbt an seinen eigenen Übertreibungen.»

Die chinesische Regierung macht das Gegenteil: wenn sie einen Staudamm bauen will, werden Tausende von Menschen umgesiedelt. Das kann es auch nicht sein.

Das geht selbstverständlich zu weit. Aber selbst in Frankreich, Grossbritannien und in den USA geht es viel schneller als in Deutschland – das gilt sowohl für staatliche Infrastrukturprojekte als auch für private Fabriken. Im Nahen und Fernen Osten wächst derweil nicht nur die Bevölkerung, sondern auch der Wohlstand.

Den Schweizern kann ich nur raten: gebt aus Opportunismus nicht alles auf!

che Tendenzen sind ähnlich. Wir hatten eine *association du personnel* auch ohne entsprechende Regelung im Schweizer Betriebsverfassungsgesetz. Das ist gut so. Die Schweiz sollte also ab und zu nach Deutschland gucken und nicht die Fehler machen, die Deutschland gemacht hat.

Ist Deutschland der Schweiz voraus – im Guten wie im Schlechten?

Deutschland will aus historischen Gründen stets zu den besten demokratischen Schülern gehören, das sorgt für eine manchmal etwas überhastete Politik. Die

Die Schweiz muss darum kämpfen, auf internationaler Bühne Wirtschaftskraft in Macht umzusetzen, Deutschland muss seine wahre Macht innerhalb der EU kaschieren. Was ist besser?

Meine Erfahrung ist, dass man besser bei der Wahrheit bleibt. Man kann sie besser oder schlechter erzählen. Für unsere Kommunikationspolitik habe ich eine leicht abgeänderte Form des Kantschen Imperativs gebraucht: tue nichts, was nicht morgen in der Zeitung stehen kann. Das heisst nicht, dass ich will, dass das morgen drin steht. Aber wenn es drin steht, soll man es vertreten können. Wenn ich Macht habe und das verneine, glaubt mir niemand. Die Deutschen sollten vernünftig mit ihrer Macht umgehen, aber auch sagen: wir übernehmen auch die Verantwortung. Und den Schweizern kann ich nur raten: bleibt, was ihr seid, und verteidigt eure Haltung. Ihr habt Erfolg damit gehabt, die passt zu eurem Land, zu seiner Grösse und Struktur. Gebt aus Opportunismus nicht alles auf! ↪

Sie sind bereits früh in diese Länder gegangen und haben Vevey als eine Globalisierungsplattform aufgebaut.

Ich habe immer versucht, die Welt zu verstehen. Ich habe bei Nestlé klar gesagt: wir sind multinational, wir verkaufen an die ganze Welt, haben Mitarbeiter und Aktiönaire aus der ganzen Welt. Entscheidend ist nicht der Pass, sondern ob jemand zu unserer Unternehmenskultur passt. Wenn wir in Brasilien tätig sind, passen wir uns an Brasilien an und wollen niemandem einen anderen *way of life* aufdrängen. Gleichzeitig habe ich als Deutscher immer betont: Nestlé ist ein Schweizer Unternehmen mit Schweizer Ursprung. Wir haben eine Schweizer Kultur und pflegen Schweizer Tugenden. Das ist nicht nur richtig, es ist auch ein Imagevorteil, den wir gegenüber Konkurrenten haben.