

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 93 (2013)  
**Heft:** 1003  
  
**Artikel:** Agiler Player  
**Autor:** Hummler, Konrad  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736969>

### **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:** 12.01.2026

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

# 1 Agiler Player

## Gedanken zu strategischen Chancen der Schweiz in der neuen Welt(un)ordnung

von Konrad Hummler

Unserem Land und den verantwortlichen Organen wird in aussenpolitischen Fragen von allen möglichen Seiten vorgeworfen, an einem Strategiedefizit zu leiden. Lavieren statt handeln. Zuwarten statt anpacken. Ziellost herumreisen statt konzentriert auftreten. Es hat nichts mit den ersten Anzeichen von möglicherweise sich einmal einstellender Altersmilde zu tun, wenn ich diese Einschätzung im folgenden relativieren werde.

Denn erstens kann sich die Schweiz ja insgesamt nicht über mangelnden Erfolg beklagen. Was soll also das Gejammer über das Strategiedefizit? Es könnte durchaus sein, dass der Erfolg nicht trotz, sondern just wegen mangelnder Strategiefähigkeit entstanden ist. Die Gunst von Konstellationen,

**Das sogenannte Undenkbare zu denken: das darf man vom Kollektiv und dessen Gremien nicht erwarten.**

die nie und nimmer «gemacht», erdacht, herbeigeführt, durchgesetzt werden könnten, wird systematisch unterschätzt. Dass man Glück, Zufall oder Fügung nicht durch allzu gezieltes strategisches Handeln vermehrt, kann auch ein Erfolgsrezept sein. Vorausgesetzt allerdings, es liege eine solche positive Grundkonstellation vor. Das trifft für die Schweiz zwischen 1945 und 1989 gewiss zu. Seither gibt es Gegenwind mit Tendenz zu Böen und drohenden Stürmen.

Zweitens aber ist der Vorwurf eines Strategiedefizits dann verfehlt, wenn sich die Rahmenbedingungen des Umfelds derart rasch und gravierend verändern, dass auch ein gut bestücktes Strategieorgan ausser Fehleinschätzungen und Fehlprognosen keine wesentlichen Erkenntnisse hätte beisteuern können. Die Wende von 1989, der Aufstieg Chinas, die Bedeutung des Internets, die Attraktivität des Islams für religionsverwahrloste westliche Menschen: Sozusagen alles war falsch oder zumindest verharmlosend eingeschätzt worden. Das sogenannte Undenkbare zu denken: das darf man vom Kollektiv und dessen Gremien nicht erwarten. Es muss im intellektuellen Diskurs geschehen, genauso wie das Erkennen der grossen Entwicklungslinien. Wenn unserem Land etwas vorgeworfen werden kann, dann ist es das Fehlen einer intellektuellen Auseinandersetzung ausserhalb der engen Grenzen politischer Korrektheit. Die folgenden Überlegungen sind ein Versuch, in aller gebotenen Bescheidenheit einen Beitrag zu «Undenkbarem» und zu möglichen Entwicklungslinien zu leisten.

### Schöne, andere neue Welt

Es lassen sich heute, gegen das Ende eines über 20 Jahre dauernden, gewaltigen gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungsschubs der Welt, einige Grundtendenzen beobachten, die es durchaus erlauben, nach sorgfältiger Lageanalyse und dem darauf basierenden Ersinnen möglicher Szenarien einige strategische Handlungsvarianten zu erarbeiten. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind zu nennen:

### Konrad Hummler

ist promovierter Jurist, Herausgeber zahlreicher Publikationen und Unternehmer.

1. Die Welt ist deutlich grösser geworden, als sie es vor 25 Jahren noch war. Die der Weltwirtschaft zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren Land und Mensch haben sich durch das Ende des bipolaren Systems vervielfacht. China, Vietnam, Sibirien gehören heute völlig selbstverständlich zu den Gebieten, wo investiert und produziert werden kann. Die neu hinzugekommenen Menschen wollen mehr Wohlstand und arbeiten deshalb fleissig, lange und vielerorts zu sehr tiefen Löhnen. Gerade jetzt beobachten wir, wer hätte das gedacht (sic!), den Einstieg Afrikas in diese Gebietserweiterung der Welt.

2. Zur genau gleichen Zeit hat ein technologischer Erneuerungsschub stattgefunden, der – so dürften die Wirtschaftshistoriker eines künftigen Tages feststellen – die industrielle Revolution rund um die Einführung der Dampfmaschine, der Eisenbahn, der Förderbänder und des Automobils in den Schatten stellt. Die Explosion der Rechenkapazitäten und die enormen Möglichkeiten moderner Kommunikation haben zu einer weltweiten Sozialisierung des Wissens (die «Encyclopedia Britannica» in den Slums von Nairobi) geführt, zur Elimination kostspieliger Intermediationsfunktionen beim Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Kapital sowie zu einer Vervielfachung der Interaktion zwischen den Menschen schlechthin. Die Welt hat einen Effizienz- und Wissensschub erfahren; die Kapazitäten haben sich vervielfacht.



3. Das Prinzip der Territorialität hat an Bedeutung verloren. Der Wegfall der tödlichen militärischen Bedrohung aus dem Warschauer Pakt hat das Verständnis des Weltbürgers für militärische Macht dahinschmelzen lassen. Die Verlagerung von Produktionskapazitäten auch mittlerer und kleiner Unternehmungen in Entwicklungs- und Schwellenländer hat viele zu Global Players werden lassen. Die regionalen Rahmenbedingungen sind nur noch relativ wichtig. Notfalls weicht man aus. Die Teilnahme an Systemen hat dagegen zu einer Art «virtueller Territorialität» geführt – mit eigener, oft nichttransparenter und nichtdemokratischer Governance und eigener Rechtsetzung und -durchsetzung. So haben für uns alle die Nutzungsbedingungen von Apple oder Microsoft, als Kleingedrucktes hundertfach ungelesen und weggeklickt, de facto mehr Einfluss auf unser Leben und Geschäften als, sagen wir, die Luftreinhaltungsverordnung oder

vielleicht sogar die Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Die neue, virtuelle Territorialität wird begründet durch die Datenherrschaft gegenüber den «Bürgern», die so zu Systemteilnehmern werden.

Was bedeuten nun diese drei «Megatrends» für die künftige Positionierung der kleinen, offenen Volkswirtschaft Schweiz in der Welt?

Zwei Konsequenzen stehen für mich im Vordergrund: Einerseits dürfte der Druck auf die bestehenden, vielfach obsoleten Strukturen und Geschäftsmodelle anhalten. Im Visier steht alles, was durch das Internet deutlich rascher, einfacher, kostengünstiger und direkt erledigt werden kann. Vertikal integrierte Silos der Intermediation zwischen Anbieter und Nachfrager kommen noch mehr unter Druck: Medien, Banken, Versicherungen, aber auch der als Intermediär an vielen Stellen involvierte, hochkomplexe mo-

derne Staat. Diese im wesentlichen deflationären Kräfte werden dafür sorgen, dass überhöhte Ansprüche und Erwartungen an Systeme ohne wirkliche Wertschöpfung in den westlichen Industrienationen gedämpft und gekappt werden. Die Schuldenkrise ist erst der Beginn dieses Prozesses einer allgemeinen, tiefgreifenden Desillusionierung. Es wird ein verschärfter globaler Wettbewerb um Wettbewerbsfähigkeit stattfinden – egal, ob dies national orientierte Politiker nun mögen oder nicht, und unabhängig davon, was sie dazu meinen. Wer immer – Staaten, Unternehmungen, Individuen – zu lange auf nichtverdienten Pfründen verharret, wird untergehen. Andererseits wird der mit dem Bedeutungsverlust des Territoriums verbundene Niedergang von Rechtsstaatlichkeit, Eigentumsschutz und persönlicher Sicherheit zu einer erhöhten Nachfrage nach Systemen führen, die weltweiten Schutz und global wirksame Vorausssehbarkeit der

«Die Nutzungsbedingungen von Apple oder Microsoft haben für uns alle de facto mehr Einfluss auf unser Leben und Geschäften als, sagen wir, die Luftreinhaltungsverordnung oder vielleicht sogar die Bundesverfassung.»

**Konrad Hummler**



Machtentfaltung bzw. -anmassung gegenüber dem Individuum und gegenüber Unternehmungen versprechen.

Wenn man über eine mögliche Aussenstrategie des Kleinstaates Schweiz nachdenken will, dann müsste minimal gegeben sein, dass unser Land unter den Bedingungen der globalen Effizienzsteigerung überlebt, und dann müsste gefordert werden, dass sich das rein territoriale Verständnis in Richtung eines raumübergreifenden «Systems Schweiz» emanzipiert.

### Master of the Universe?

Selbstüberschätzung ist dabei allerdings fehl am Platz. So ist damit zu rechnen, dass auch im 21. Jahrhundert die USA mit ihren weltweit wirksamen Systemen – darunter wohl am wichtigsten die Mono-

### Eine letztlich gegen die Interessen der USA gerichtete Strategie ist nicht ratsam.

pol-Transaktionswährung US-Dollar – ihre Vormachtstellung beibehalten können. Militärisch ist weit und breit kein Mitbewerber in Sicht, der zu Lande, zu Wasser, in der Luft, in der Stratosphäre und im Cyberspace auch nur annähernd an die Möglichkeiten der Supermacht jenseits des Atlantiks herankäme. Dank der Alternativlosigkeit des Dollars ist die Finanzierung der furchterregenden Verschuldung des amerikanischen Staats und der amerikanischen Haushalte weiterhin gesichert. Die Chinesen und andere Produzenten von Gütern und Dienstleistungen können gar nicht anders, als ihr Dollar-Entgelt in amerikanischen Treasuries zu investieren. Den USA droht keine finanzierungsbedingte Pleite. Konsequenz: eine letztlich gegen die Interessen der USA gerichtete Strategie ist nicht ratsam.

Selbstüberschätzung ist auch aus einem zweiten Grund wenig erfolgversprechend. Die Schweiz muss sich nämlich vor-

aussichtlich relativ bald damit abfinden, dass die aufstrebenden Länder aus ihrem Modus des Kopierens westlicher Erfindungen und westlicher Produktionsmethoden zu deutlich höherer Eigenständigkeit finden. Die Konzentration auf Low-End-Produkte wird zu Ende gehen; die Akzeptanz westlicher Manager und Kapitalgeber wird prekärer. Konsequenz: wer meint, die Schweizer könnten sich als Master of the Universe in den Managementtagen der Welt verschanzen oder gar aus der Schweiz heraus, sozusagen als Schaltzentrale für global tätige Unternehmungen, die halbe Welt managen, der irrt. Chance hat künftig nur ein einigermaßen ausgeglichenes Give and Take. Es gibt aber auch eine deutlich angenehmere Kehrseite dieser Medaille der Emanzipation der Schwellenländer: Deren Bewohner werden zu freudigen Konsumenten mit Anspruch, unter anderem, auch auf unsere ureigenen Güter. Alle Chinesen wollen einmal im Leben das Matterhorn oder wenigstens die Jungfrau sehen. Allerdings müssten wir dann noch lernen, so gastfreundlich wie die Österreicher zu sein...

Wie steht es um unsere Erfolgschancen in einem solchen rasch wechselnden globalen Umfeld? Zunächst: die Schweiz war seit je und ist nach wie vor ein hervorragender unternehmerischer Global Player. 10 Prozent der Schweizer leben im Ausland. Viele davon sind in leitenden oder zumindest sehr wichtigen Funktionen wirtschaftlich tätig. Das Bewirtschaften von Direktinvestitionen in allen möglichen und unmöglichen Ländern der Welt gehört zu unseren Kernkompetenzen. Was früher eher den grösseren Schweizer Unternehmen vorbehalten war, hat sich mehr und mehr auch in Richtung der KMU entwickelt. Es gibt heute eine stattliche Anzahl auch wirklich kleiner Unternehmungen, die mit Erfolg operative Tochtergesellschaften in Schanghai, Mumbai oder Rio betreiben. Durch die europäische Schuldenkrise und ihre wirtschaftlichen Folgen in den angeschlagenen Peripherieländern unseres Kontinents haben sich unsere Exporte örtlich noch weiter diversifiziert. Während wir rund 80 Prozent aus der

EU importieren, fliessen lediglich knapp 60 Prozent unserer Exporte nach Europa. Wir sind punkto Exporte globaler aufgestellt als beispielsweise der «Exportweltmeister» Deutschland.

### Wir sind, wo wir sind

Allerdings müssen wir sehen, dass wir, bei aller Wertschätzung dieser typisch schweizerischen Vorteile und Errungenschaften, eben doch auch Teil des europäischen Umfelds sind, dem relativ oder sogar absolut gesehen ein wirtschaftlicher und demographischer Schrumpfungsprozess bevorsteht. Dies einmal aus dem ganz einfachen Grund, dass die bisherigen komparativen Vorteile, nämlich die europäische Friedensordnung und der mächtige Binnenmarkt, keine Alleinstellungsmerkmale mehr darstellen. Friede herrscht heute auf der Welt über weite Strecken, von Südostasien über China, Vietnam bis in grosse Teile Afrikas hinein. Binnenmärkte gibt es mittlerweile auch in Asien und in weiten Teilen Lateinamerikas, selbst der russische Koloss mit seinen umliegenden Satelliten kann so etwas wie Binnenmarktqualitäten für sich beanspruchen.

Die Gefahr, dass Europa sogar absolut gesehen schrumpft, droht aus dreierlei Gründen. Im Vordergrund steht das demographische Problem. Der Nachwuchs fehlt, und wo er noch im Übermass vorhanden ist, findet er keine Arbeit und verlernt dabei das Arbeiten. Für die Vorsorge der alternden Bevölkerung fehlt angespartes Kapital. Im Gegenteil, über die öffentliche Hand ist der Bürger sogar hochverschuldet – ohne Aussicht auf Abzahlung. Drittens ist überhaupt nicht absehbar, wie Europa zu erhöhter wirtschaftlicher Effizienz findet, im Gegenteil. Anstatt rigoros zu reformieren und zu entschlacken, drohen in vielen Ländern zusätzliche, letztlich wirtschaftsfeindliche Eingriffe mit Tendenz zur Strangulation. Rigidität im Arbeits- und Kapitalmarkt ist das sichere Rezept für Wachstum unterhalb des eigentlich vorhandenen Potentials. Zu allem Überfluss kommen da und dort im politischen System – und leider nicht mehr nur an den Rändern des Spektrums – Stimmen auf,





Fotolia, Anton Balazh.



# INNERSCHWEIZER STIFTUNGSTAG



27. MÄRZ 2013  
VERKEHRSHAUS LUZERN

Der **Innerschweizer Stiftungstag** ist das **Forum für Begegnung und Austausch** für alle an Philanthropie, Stiftungen und Gemeinnützigkeit Interessierten in den Kantonen der Innerschweiz. Er fördert das Netzwerk und den Erfahrungsaustausch unter Stiftern, Stiftungen und anderen gemeinnützigen Organisationen sowie den politischen Behörden.

## Aus dem Programm

- **„Aus den Anfängen...“:** Geführter Besuch in die Gründungsgeschichte des Verkehrsmuseums und seiner Stiftungen unter anderem mit seinem Gründer und ersten Direktor Alfred Waldis
- **Präsentation:** „Philanthropie, Stiftungswesen und Gemeinnützigkeit in der Innerschweiz“
- **Round-Table-Gespräch:** „Die Rolle der Philanthropie – im Spannungsfeld zwischen staatlichem und privatem Wirken“
- **Impulsreferat:** „Wie Gutes gut tun?“
- **Diskussionsrunde mit Innerschweizer Stifterinnen und Stifter:** „Warum stiften wir?“
- **Apéro**

## Als Referenten und Diskussionspartner nehmen unter anderem teil

- **Angela Rosengart**, Stifterin und Präsidentin der Stiftung Rosengart, Luzern
- **Jürg Krummenacher**, Dozent Hochschule Luzern und ehemaliger Direktor Caritas Schweiz
- **Martin Bütikofer**, Direktor Verkehrshaus der Schweiz
- **Reto Wyss**, Regierungsrat Luzern
- **Heidi Z'graggen**, Regierungsrätin Uri
- **Hedy Jager-Stählin**, Präsidentin der Gemeinnützigen Gesellschaft des Kantons Schwyz (GGS)
- **Patrick Deicher**, Bereich öffentliche Verwaltungen und NPO, BDO AG
- **Alfred Waldis**, Gründer und erster Direktor Verkehrshaus der Schweiz
- **Kurt Bieder**, neuer Stiftungsratspräsident der Stiftung Verkehrshaus der Schweiz
- **Heinrich Zemp**, ehemaliger Stiftungsratspräsident der Stiftung Verkehrshaus der Schweiz

## Informationen und Anmeldung unter

[www.innerschweizer-stiftungstag.ch](http://www.innerschweizer-stiftungstag.ch) [info@innerschweizer-stiftungstag.ch](mailto:info@innerschweizer-stiftungstag.ch)

**INNERSCHWEIZER  
STIFTUNGSTAG**

Forum für Philanthropie, Stiftungswesen und Gemeinnützigkeit in der Innerschweiz

Wir danken den Partnern des Innerschweizer Stiftungstages:

**schweizer  
monat**  
SEIT 1921

PRIVATBANKIERS  
**REICHMUTH & CO**  
INTEGRALE VERMÖGENSVERWALTUNG

**BDO**

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts  
**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Medienpartner:

DIE  
**STIFTUNG**  
Magazin für das Stiftungswesen und Private Wealth





die offen nach konfiskatorischer Umverteilung rufen. Dass in einem Klima drohender Enteignung immer weniger unternehmerische Risiken eingegangen werden, ist nur folgerichtig – bis die Folgen allerdings sichtbar werden, dauert es lange. Und dann ist es zu spät, das Steuer herumzureissen.

Die Krise Europas kann unversehens in Chaos und Gewalttätigkeit münden, und als Folge dessen ist entweder ein zentralistisch-autoritärer oder ein dysfunktionaler Entwicklungspfad denkbar. Das Recht des Stärkeren würde dann auf unserem Kontinent bedeutender, und über kurz oder lang würde sich die Führungsfrage stellen. Das wäre, namentlich für unser Land, eine

---

**Wir müssen wissen,  
wer wir sind und wer  
wir in der Welt von  
morgen sein wollen.**

---

verzwickte Angelegenheit. Denn die Führungsfrage war in der ganzen Geschichte Europas für unser Land immer sehr gefährlich. Deutschland, unser unmittelbarer und in vielem verwandter und auch geschätzter Nachbar, ist zu bedeutend, um nicht zu führen, aber gleichzeitig zu klein, um die wirklich vorherrschende Macht spielen zu können. Deutschland liegt geographisch und geschichtlich auf zu vielen tektonischen Bruchlinien, als dass es, wie die USA in Nordamerika, einfach vorherrschen könnte. Und Deutschlands Geschichte wird auch im 21. Jahrhundert so belastend bleiben, dass das Wort «Führung» nicht offen ausgesprochen werden kann. Angesichts solcher Gegebenheiten wird die Schweiz wohl oder übel in ihrem ambivalenten Verhältnis zu Deutschland verharren müssen. Das Mitschwimmen im Kielwasser eines notwendigerweise schlingenden Schiffes ist nicht ratsam.

Es gibt allerdings auch noch einen dritten, aus heutiger Sicht zwar eher unwahrscheinlichen, aber für unser Staats-

verständnis hochattraktiven Entwicklungspfad Europas als Ausweg aus der Krise: der dezentral-föderalistische. Am ehesten denkbar ist derzeit eine Emanzipation der Nicht-Euro-Länder unter der Führung Grossbritanniens in Richtung einer zweiten Kraft. Wir tun gut daran, Anzeichen einer Entwicklung in diese Richtung frühzeitig wahr- und ernstzunehmen. Und als vorsorgliche Massnahme die freundschaftlichen Beziehungen zu London zu intensivieren. England ist die bei weitem am globalsten denkende und aufgestellte Macht in Europa. England ist, ähnlich wie die Schweiz, ein Melting Pot von Zuwanderern aus verschiedensten Regionen der Welt. Eigenständigkeit ist dort, bei aller vorübergehenden Europhilie linksintellektueller Kreise, nicht zum Unwort geworden wie bei uns, «Rosinenpickerei» – also Give and Take – war und ist dagegen geradezu strategisches Programm.

Das eine tun und das andere nicht lassen. Aber richtig!

Fassen wir zusammen. Die Welt, faszinierend gross, vielfältig, effizient geworden, eröffnet grundsätzlich dem kleinen, flexiblen, intelligenten Player so viele Chancen wie noch nie in der Geschichte. Die wesentlichsten Herausforderungen liegen einerseits just in dieser Chancenvielfalt: Sie stehen allen, wirklich allen offen und nicht nur einem Kartell bisheriger Machthaber mit der Schweiz im Soziussitz. Andererseits muss auch und gerade ein territorial unbedeutendes Land wie die Schweiz von der Mächtigkeit der weltumspannenden Systeme Kenntnis nehmen, sich als Teil davon verstehen und seine eigenen Identitäten darin einbringen bzw. schaffen. Swissness in die Systeme zu bringen, würde bedeuten: Einsatz fürs Dezentrale, für die Rechte des Individuums und den Spielraum der Unternehmungen, für die Wahrung umfassender Eigentumsrechte und mehr Handlungsfreiheit, Kampf gegen Willkür und Machtanmassung und retroaktive Kriminalisierung. Von der UNO über die OECD bis zu Interpol und Swift: Mehr Swissness könnte zum Programm werden!

Das ist das eine.

Das andere ist unsere Position in Europa. Wir können nicht umziehen. Wir sind hier, wo wir sind. Eine rein global ausgerichtete Aussenpolitik wird nicht funktionieren. Wir müssen uns mit Europa und seinen Unwägbarkeiten abfinden und arrangieren. Der eine oder andere Tribut wird zu leisten sein. Dabei kann die bewusste Annäherung an London ein Weg sein, der uns genügend Hebelwirkung gegenüber dem mächtigen Brüssel und dem noch mächtigeren Berlin verschafft.

Machen wir uns aber keine Illusionen. Jede noch so gut ersonnene und wohlformulierte Strategie der Aussenpolitik wird scheitern, wenn sie nicht getragen ist von einem Grundkonsens im Innern. Wir müssen wissen, wer wir sind und wer wir in der Welt von morgen sein wollen. Das Morgen hat längst begonnen. Da liegt noch ein Stück Arbeit vor uns. ◀

---

Beim vorliegenden Text handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Referats, das Konrad Hummler im November 2012 beim Thinktank Forum Aussenpolitik (foraus) in Murten gehalten hat.