

Chimia 47 (1993) 469–472  
 © Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft  
 ISSN 0009–4293

# Chancen und Probleme des Industriestandortes Schweiz

Helmut Pirchl\*

## 1. Der Wirtschaftsplatz Schweiz von aussen besehen

Ein aussenstehender Beobachter könnte die wirtschaftlichen Gegebenheiten unseres Landes etwa wie folgt einstufen:

Innerhalb der industrialisierten Welt ist die Schweiz eines der wirtschafts- und finanzstarken Länder (Hinweis auf 'World Competitiveness Report'). Sie gehört zur Gruppe der Kapitalgeber, und ihre blühende Wirtschaft kennt praktisch nur eine geringe Arbeitslosigkeit. Darüber hinaus beschäftigt sie über 800 000 ausländische Arbeitskräfte. Nur 1,5 Promille der Weltbevölkerung leben in der Schweiz; anders gesagt, rund halb soviel wie in den Agglomerationen Tokyo oder New York oder ähnlich viel wie London. Trotzdem nimmt der Wirtschaftsplatz Schweiz in der Weltwirtschaft eine bemerkenswerte Stellung ein. Dieses auf den ersten Blick sonnige Bild hat aber auch seine Schattenseiten. In jüngster Zeit und auch bezüglich EWR/EG 93 nehmen die Klagen über die wachsenden Nachteile des Produktionsstandortes Schweiz zu. Die Symptome der Bedrohung der schweizerischen Industrie sind unübersehbar: Restrukturierungen, Betriebsschliessungen, Fusionen, Personalabbau und Verlagerungen ins Ausland sind häufige Massnahmen. Die Situation scheint paradox. Was stimmt? Gehen wir der Sache auf den Grund.

Der *Wirtschaftsplatz Schweiz* ist ein komplexes System mit den Elementen Werkplatz, Denkplatz, Handelsplatz und Finanzplatz. Diese Teile beeinflussen und bedingen sich gegenseitig. Heute und in Zukunft ist unbestritten, dass ein gut funktionierender Wirtschaftsplatz Schweiz eines konkurrenzfähigen Werkplatzes Schweiz bedarf. Darauf werde ich meine Betrachtungen konzentrieren mit Schwerpunkt 'Industrie'. Welche Bedeutung kommt dem *Werkplatz* und *Denkplatz* Schweiz heute zu?

Die schweizerische Industrie beschäftigt zur Zeit rund 860 000 Personen in

8000 Betrieben. Die Zahl der Beschäftigten ist von 1985–1990 etwa konstant geblieben. Währenddessen hat sich das Volumen der Warenausfuhr in gleichen Zeitraum verdoppelt. Ein Blick auf den bedeutendsten Zweig der schweizerischen Industrie, nämlich die Maschinen- und Metallindustrie, zeigt: Die Schweizer Maschinenindustrie nimmt weltweit einen bedeutenden Platz im internationalen Handel ein. Im Jahre 1990 trug sie rund 4% zum gesamten Maschinenexport der westlichen Industrieländer bei. Dies brachte die Schweiz auf Platz 7. In verschiedenen Fachzweigen steht die Schweiz sogar noch weiter vorne, so bei den Textilmaschinen, Präzisionswerkzeugen, Werkzeugmaschinen sowie den Papierverarbeitungs- und Druckmaschinen.

Ein Blick auf die Waren- und Handelsströme der Schweiz mit den EG-Staaten zeigt heute schon deren Dominanz: 70% der Importe und 59% der Exporte tätigt die Schweiz im EG-Raum. Hingegen gilt es ebenso ungeschminkt festzustellen, dass die Schweiz innerhalb der EG mit weniger als 3% Export-/Importvolumen höchstens die dritte Geige spielt. Zusammenfassend: Die Vergangenheit zeigt vier deutliche Trends für die gesamte schweizerische Industrie:

- Die Anzahl der Beschäftigten blieb 1985–1990 konstant;
- der Wert der Warenausfuhr hat trotzdem markant zugenommen;
- Die EG ist wichtigster Industrie- und Handelspartner für die Schweiz;
- einzelne Branchen und Produktbereiche verzeichneten überdurchschnittliche Marktanteile im weltweiten Vergleich.

Nun ist es ja aber so, dass die Vergangenheit zwar als gute Ausgangsbasis benutzt werden kann, dass unsere Aufgabe jedoch darin besteht, die Zukunft zu meistern. Entscheidend ist also die Fähigkeit, mit den Veränderungen der Gegenwart und der Zukunft erfolgreich umzugehen und nicht mit der Statistik der Vergangenheit. Jede Industrienation, so auch der Werkplatz Schweiz, sieht sich den unterschiedlichsten, sich verändernden Spannungsfeldern ausgesetzt: Veränderungen bei Produkten, Absatzmärkten, Preisen,

Währungen, Kosten, Strukturen, wirtschaftlichem Umfeld, Technologien, ökologischem Umfeld, sozialem Gefüge, um nur die wichtigsten zu nennen. Es sind Spannungsfelder weltweiter Natur. Es braucht keinen Propheten, um vorauszusagen, dass Vergleichsmöglichkeiten am Markt und damit die Konkurrenz direkter, internationaler und umfassender werden. Diese Entwicklung ist gleichermaßen Chance wie Gefahr.

Die beiden Abkürzungen EG 92 für das Binnenmarktprogramm der 'Europäischen Gemeinschaft' und EWR für 'Europäischen Wirtschaftsraum' sind heute bereits normale Gebrauchswörter. Bereits im EWG-Vertrag von 1957 war ein gemeinsamer Markt mit binnenmarktähnlichen Verhältnissen vorgesehen. Nach über 30 Jahren wird dieses Gebilde nun Wirklichkeit werden, ein *EG-Markt ohne Binnen Grenzen, in dem der freie Verkehr von Waren, Personen Dienstleistungen und Kapital gewährleistet ist*. Leider ohne die Schweiz.

Die Hoffnung der Schweiz, sich als Einzelgängerin wie bisher mit über 100 Einzelverträgen auch in Zukunft mit verschiedenen Sonderwünschen bilateral schrittweise mit der EG zu arrangieren, ist mit einem Schlag nicht mehr realistisch. Es gilt jetzt für die Neinsager und Politiker, mit Lösungsvorschlägen zu kommen. Die Industrieunternehmen haben solche Lösungen. Sie tönen nicht schön für die Schweizer Ohren. Aber sie werden funktionieren, mindestens für den *Sulzer Konzern*.

## 2. Sulzer als internationaler Technologiekonzern

Wenn ich im folgenden zur Illustration der Spannungsfelder für den Wirtschaftsplatz Schweiz Beispiele aus dem *Sulzer-Konzern* heranziehe, bin ich mir bewusst, dass diese weder vorbildlich, noch unbezweifelbar übertragbar sind. Ich meine jedoch, dass allgemein gehaltene Aussagen zu wenig Handlungsdevisen abgeben. Also konkrete Fälle!

Im weiteren stellt sich in der internationalen Tätigkeit des *Sulzer-Konzerns* beinahe täglich die Standortfrage Schweiz – Ausland.

### Was und wer ist dieser Sulzer-Konzern?

Der *Sulzer-Konzern* verfügt über ein breites, technisch orientiertes Produktspektrum. Die strategischen Geschäftseinheiten sind die sogenannten Produktbereiche, zwölf an der Zahl. Es ist unser Ziel, mit jedem dieser Produktbereiche im entsprechenden Markt den jeweiligen Kun-

\*Korrespondenz: H. Pirchl  
 Mitglied der Konzernleitung  
 Sulzer-Rüti AG  
 CH-8630 Rüti

den ein führender und kompetenter Partner zu sein. Dies setzt Spitzenleistungen und Spitzendienstleistungen im internationalen Vergleich voraus. Die Umsatzgrösse der Produktbereiche variiert von über 1 Milliarde Fr. pro Jahr im Fall der Betriebs- und Gebäudetechnik sowie der Webmaschinen bis zur Grössenordnung von rund 50 Millionen Fr. in Spezialitätengeschäften wie Lokomotiven.

Ein Blick auf die Märkte der *Sulzer*-Produktbereiche zeigt eine internationale Ausrichtung. Die Schweiz ist nur mit rund 18% am Konzernbestellungseingang beteiligt. Auf der Personalseite ergibt sich eine hälftige Aufteilung zwischen Personal in der Schweiz und Mitarbeitern im Ausland. Der schweizerische Anteil zeigt sinkende Tendenz. Diese Tendenz ist das Resultat der ständigen Optimierung der Wertschöpfungskette.

Eine kurze Analyse der Aktivitäten der Produktbereiche zeigt, dass sich der *Sulzer*-Konzern seit Jahren von einem Maschinenbaukonzern in einen Technologiekonzern gewandelt hat, also hin zum Denk- und Dienstleistungssektor: Beispielsweise die *Sulzer*-Infra-Betriebs- und Gebäudetechnik, welche sich mit Installationen im Baugewerbe beschäftigt. Haupttätigkeiten sind Planung, Ausführung und Unterhalt von Installationen auf dem Gebiet Heizung, Klima, Lüftung und Kälte. Die Herstellung von entsprechenden Komponenten oder Aggregaten ist im *Sulzer*-Konzern praktisch nicht vorhanden. Solches Material wird eingekauft. Das Wissen und Können liegt in den Köpfen der Mitarbeiter.

Ein weiteres Beispiel: Die Produkte von *Sulzer-Medica* können im weitesten Sinn als menschliche Ersatzteile bezeichnet werden. Mit Maschinenbau haben sie wenig zu tun, mit medizinischem Wissen, mit Materialtechnologie, mit modernsten Herstellungsverfahren, mit höchster Qualitätssicherung jedoch sehr viel. Daneben gibt es aber durchaus noch traditionelle Maschinenbauprodukte wie etwa Webmaschinen, Pumpen oder Turbokompressoren. Doch auch hier stellen Wissen und Können unserer Mitarbeiter den entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Zur Auswahl der Marktgebiete von *Sulzer*: Unsere Pfeilergeschäfte decken elementare Grundbedürfnisse der Menschheit ab. Textil/Bekleidung, Behausung und Gesundheit. Die mittelgrossen Produktbereiche gehören zu den Spezialprodukten, wo der Weltmarkt zwar beschränkt ist, wir aber eine Spitzenstellung einnehmen.

#### Wertschöpfungsstruktur

- Einkaufsanteil
- Ein Blick auf die Wertschöpfungsstruktur des *Sulzer*-Konzerns zeigt, dass rund

1/5 mit Kapitalkosten und rund 4/5 mit Personalkosten erbracht werden. Innerhalb der schweizerischen Industrien bestehen grosse Unterschiede. So ist vor allem die chemische Industrie bei geringerem Einfluss der Personalkosten sehr kapitalintensiv. Auch innerhalb des *Sulzer*-Konzerns sind markante Unterschiede vorhanden.

Das einzige industrielle Serienprodukt im Konzern, die Webmaschinen, weist erwartungsgemäss eine höhere Abhängigkeit von Kapitalkosten auf. Der Grund liegt in der permanenten Anstrengung während der vergangenen Jahre zur Automatisierung und zur Rationalisierung der bestehenden Produktionsstrukturen. Noch Mitte der achtziger Jahre, als das Produktionskonzept 90 für die Webmaschinen mit Standort Schweiz entstand, war aufgrund der Zinssituation klar, dass Kapital in der Schweiz billiger war als im vergleichbaren Ausland. Dies führte dazu, dass die Devise nur lauten konnte: 'Investition in anspruchsvolle, kapitalintensive Fertigung', um von diesem Vorteil gegenüber dem Ausland Gebrauch zu machen. In der Zwischenzeit haben sich die Kapitalkosten aber markant und entscheidend verändert. Das Ende der Zinsinsel Schweiz ist eine Tatsache. Eine Rückkehr zu einem permanenten Vorteil ist unwahrscheinlich. Damit ist dieser bisherige Vorteil klar nicht mehr vorhanden. Wir kämpfen hier bestenfalls mit gleich langen Spiesen wie unsere Hauptkonkurrenten aus Deutschland oder Japan.

Bezüglich der Personalkosten stehen wir vor einer ähnlich ungünstigen Entwicklung. Aus zwar verständlichen, aber keineswegs logischen Gründen sind die Lohnkosten und damit die Personalkosten mehr oder weniger starr an den Teuerungsindex gebunden. Ein Blick auf die Entwicklung der Inflationsraten der vergangenen zwei Jahre zeigt eine Spitzenentwicklung für die Schweiz, welche wohl niemandem so recht Freude macht. Die Inflationsraten der Schweiz lagen im Vergleich zu denjenigen unserer Hauptkonkurrenzländern Deutschland und Japan fast doppelt so hoch. Dadurch sind auch unsere Personalkosten in der jüngsten Vergangenheit stärker angestiegen als in den übrigen Ländern.

Nun bin ich ja keineswegs der Meinung, dass unsere Personalkosten absolut gesehen zu hoch seien. Die Frage ist vielmehr, ob diesen hohen Personalkosten auch eine entsprechend hohe Produktivität gegenübersteht. Einer interessanten Statistik unseres Volkswirtschaftsdepartementes entnehme ich folgendes: Im Jahre 1985/86 waren die schweizerischen Löhne bereits europäische Spitzenklasse. Sie lagen leicht über denjenigen der Bundesrepublik

Deutschland. Diesen hohen Löhnen entsprach aber auch eine entsprechend hohe Produktivität. Diese Statistik wird alle fünf Jahre aufgrund von Betriebszählungen erstellt. Es ist anzunehmen, dass die gleiche Darstellung für das Jahr 1991 die Spitzenstellung der Schweiz bei den Lohnkosten bestätigen wird. Wenn ich im weiteren davon ausgehe, dass die Zunahme der Produktivität bei uns mit derjenigen von Deutschland und Japan Schritt gehalten hat, so ist zu befürchten, dass unsere relative Stellung zu ausländischen Konkurrenten dadurch deutlich abgenommen hat – im gesamten gesehen also nicht gerade eine ermutigende Entwicklung.

Der Handlungsspielraum für Aktivitäten und Wertschöpfungsschritte, welche in der Schweiz noch konkurrenzfähig ausgeführt werden können, hat also in den vergangenen Jahren nochmals deutlich abgenommen. Der unternehmerische Freiheitsgrad wird damit kleiner, die Randbedingungen schwieriger, und die Frage ist berechtigt, wie lange es noch dauert, bis wir in unserem Land entsprechende Massnahmen ergreifen.

*Sulzer* hat eine erste Phase der Neuausrichtung auf die 90er Jahre abgeschlossen. Ziel über das Jahr 2000 hinaus bleiben der Aufbau und die Weiterentwicklung eines erfolgreichen Produktportfolios, basierend auf technisch orientierten Produktbereichen: Ausgewählte starke Pfeiler und eine beschränkte Anzahl Aufbaugeschäfte bilden dieses Portfolio. Erfolgsfaktor werden Spitzenleistungen auf allen Gebieten von der Entwicklung über die Produktion, Vermarktung, Service bis hin zur Finanzierung bleiben. Massstab ist und bleibt die internationale Konkurrenzfähigkeit.

### 3. Spannungsfelder für den Wirtschaftsplatz Schweiz bezüglich EG

Die Marschrichtung des EWR ist charakterisiert durch Freizügigkeit für Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital.

**3.1. Freizügigkeit von Waren- und Güterverkehr: Kleiner Heimmarkt erfordert Konzentration der Kräfte.** Die nationale Basis mit 6,5 Mio. Einwohnern ist schmal. Das ist eine gegebene Randbedingung. Der Export, also das Ausweichen auf Weltmärkte, ist somit eine absolute Notwendigkeit. Am Beispiel der Schweizer Maschinen- und Metallindustrie zeigt sich eine Exportquote von rund zwei Dritteln. Im *Sulzer*-Konzern ist der Exportanteil noch höher. 1990 betrug er über 80%. Der kleine Heimmarkt behindert den Aufbau von Industrien, welche nach Gross-Serien rufen. So ist die Schweiz z.B. nicht nam-

haft in der Automobilindustrie oder in der Grossstahlindustrie tätig. Auch die Flugzeugindustrie ist nur klein. Die Aktivitäten auf diesen Gebieten beschränken sich auf Zulieferungen von Komponenten oder auf eine erfolgreiche Marktnischenpolitik. Als Konsequenz daraus hat sich die Schweizer Industrie in der Vergangenheit auf eigentliche Spezialitäten mit entsprechendem Know-How konzentriert. Als Beispiele seien erwähnt:

- *Mettler*-Instrumente, Greifensee; Präzisionswaagen: Diese Firma ist seit Jahren weltweit die Nummer eins auf diesem Gebiet.
- *Victorinox*, Ibach; Taschenmesser: Seit dem Zweiten Weltkrieg ist der Familienbetrieb der grösste Taschenmesserhersteller der Welt.
- *SLM*, Winterthur; Zahnradbahnen: Weltweit Marktführer in dieser Spezialität.
- Textilmaschinen: Spinnereimaschinen von *Rieter* und Webmaschinen von *Sulzer Rütli* sind weltweit Spitzenreiter, dies trotz momentaner Konjunkturschwäche.

Soviel zur Vergangenheit. Unsere 'Vorfahren' haben uns also eine gute Ausgangslage hinterlassen. Welche Tendenzen zeichnen sich für die Zukunft ab?

**Forschungspolitik international abstützen.** Ein wesentlicher Einfluss des kleinen Heimmarktes betrifft die Forschung und Entwicklung. Der eng begrenzte Heimmarkt erlaubt keine breite, umfassend angelegte Grundlagenforschung. Wirtschaftliche Grossmächte wie USA oder Japan operieren auf den Gebieten von Forschung und Entwicklung mit ganz anderen Grössenordnungen. Auch im EG-Raum ist diese Tendenz mit den europäischen Forschungsprogrammen EUREKA, SPRITE, COST, etc. klar vorgezeichnet. Sowohl personell wie finanziell stehen dort andere Mittel zur Verfügung. Konzentration und kluge Auswahl werden und sind für die Schweiz daher eine unabdingbare Konsequenz. Wenn sich aber auch die Teilnehmer am internationalen Wettbewerb vermehrt konzentrieren, wie dies momentan im EG-Raum der Fall ist, verstärkt sich der Nachteil des kleinen Heimmarktes nochmals entscheidend. *A priori* höhere Intelligenz für uns anzunehmen, wäre wohl ein sträflicher Fehler.

Als Beispiel aus der Industrie sei zitiert: Auf dem Gebiet der Materialforschung laufen umfangreiche europäische Programme. In den USA sind ebensolche Programme im Gang. Aus dem Verteidigungsbudget fliessen namhafte Mittel. In den letzten Jahren hat sich Japan ebenfalls zur staatlichen Förderung dieser Forschungsrichtung entschlossen. Für die

schweizerische Industrie und insbesondere für den *Sulzer*-Konzern stellen Materialtechnologie-Entwicklungen Kernfähigkeiten dar. So hängt z.B. der Erfolg der künstlichen Gelenke, der Hochleistungswebmaschinen, der Apparate für die Verfahrenstechnik, der Pumpen, der Wasserturbinen, der Hochleistungslokomotiven, aber auch der Umwelttechnik ganz wesentlich von neuen, besseren Materialien ab. Falls es uns nicht gelingt, vollen Anschluss an die EG-Programme zu erhalten, werden wir uns als international tätiger Technologiekonzern gezwungen sehen, solche Forschungstätigkeiten ins Ausland zu verlagern, nämlich an Standorte, wo ein direkter Zugang zu diesen Programmen vorhanden ist.

Ich spreche hier nicht etwa einer staatlichen Forschungsförderung das Wort. Angewandte Forschung und Entwicklung ist die Domäne der Unternehmer und sie wird es auch bleiben. Aufgabe des Staates ist es, gemäss den Ausführungen des EG-Spezialisten, Prof. *Hauser*, 'komparative Vorteile' zu schaffen.

Diese bestehen im vorliegenden Fall darin, anzuerkennen, dass übernationale Forschungsförderungsprogramme existieren. Der Staat hat Voraussetzungen zu schaffen, dass die Schweizer Industrie daran teilnehmen kann. Denn ein Parallelführen der Forschungsanstrengungen ist angesichts der finanziellen Grössenordnungen nicht denkbar. Hingegen ist ein Aufbauen im Anschluss an die überstaatlichen Forschungsergebnisse durchaus erfolgversprechend. Noch ist es nicht zu spät, hier korrigierend einzugreifen, aber viel Zeit bleibt uns nicht mehr.

**Normen nach internationalem Mass.** Damit die Freizügigkeit bei Gütern und Waren funktioniert, ist die gegenseitige Anerkennung von Normen, Regelungen und Prüfverfahren erforderlich. Auf die Dauer werden einheitliche europäische Standards angestrebt. Erst dann ist die Freizügigkeit von Gütern voll gewährleistet. Bis zu diesem Zustand ist es ein weiter Weg, reicht doch der Katalog der möglichen Regelungen von öffentlicher Sittlichkeit über die Ordnung und Sicherheit bis hin zu Schutzmassnahmen. Für ein nicht zum EWR gehörendes Land gilt als Konsequenz, dass Zollformalitäten, Ursprungslandnachweis und Nachweis von Sicherheitsstandard gegenüber jedem der 17 EWR-Staaten zu erfüllen sind. Für das Nichtmitglied Schweiz bedeutet das für jedes Exportgut (Ausnahme vorläufig nur Chemie) konsequenterweise zusätzliche Prüfverfahren in der Schweiz und in jedem der 17 EWR-Länder. Die Exportindustrie ist also doppelt benachteiligt.

In diesem Zusammenhang sei darauf

hingewiesen, dass die schweizerischen Zulieferer, also die kleinen und mittelgrossen Betriebe, welche den Grossteil (über 80%) der schweizerischen Industrie darstellen, sehr hart betroffen sein werden. Zwar sind diese Betriebe weniger exportorientiert als die Grossunternehmen. Damit ein solch kleines oder mittleres Unternehmen als Zulieferant für ein exportorientiertes Unternehmen in Frage kommt, müssen also seine wirtschaftlichen Bedingungen so günstig sein, dass die zusätzlichen Prüfkosten und Zollformalitäten aus der Schweiz heraus günstiger sind als der Zukauf entsprechender Komponenten oder Dienstleistungen aus dem EWR-Raum. Angesichts unserer Hochpreis- und Hochlohnsituation sind das wohl pessimistische und düstere Aussichten.

**Öffnung der Märkte als Chance wahrnehmen.** Schliesslich sei als drittes Beispiel unter dem Stichwort Freizügigkeit bei Güter- und Warenverkehr auf die Öffnung der mehrheitlich öffentlichen Beschaffungsmärkte im Einkauf und Submissionswesen hingewiesen. Das erklärte Ziel ist die volle Liberalisierung für Aufträge im EWR-Raum, welche eine bestimmte Mindestgrösse überschreiten. Diese Chance wird sich für Schweizer Unternehmen nicht eröffnen. Wir werden nämlich – normalerweise – nicht mehr zur Offertabgabe eingeladen. Warum bietet dieser Punkt so viel Anlass zu Furcht und Sorge? Für ein konkurrenzfähiges Unternehmen müsste es doch in erster Linie eine Chance sein, die Konkurrenzfähigkeit auch im internationalen Vergleich unter Beweis zu stellen. Wir haben echte Wettbewerbsfähigkeit in Europa einem künstlichen Heimatschutz mit Kartellregelungen und kaum zu rechtfertigender lokaler Protektionswirtschaft geopfert. Ich meine, dass wir damit viele Chancen bei wenig Risiken vertan haben.

**3.2. Freizügigkeit bei Personen. Ausländer in der Schweiz.** Das Saisonierstatut und ähnliche Spezialbestimmungen müssen wir so oder so anpassen, aber ohne dafür einen Preis zu erhalten. Bei nächtlichen Rundgängen durch unsere Betriebe stelle ich fest, dass der Grossteil der Schichtarbeiter Ausländer sind. Da die moderne Fertigung zu mehr Schichtarbeit tendiert, werden wir diese Mitarbeiter aus dem Ausland auch weiterhin benötigen.

**Die Schweiz als Hochlohninsel?** Bleibt die Attraktivität unserer hohen Löhne zu berücksichtigen. Dieses hohe Lohnniveau ist eine Tatsache. Es trifft allerdings auch für unsere unmittelbaren nördlichen Nachbarn, nämlich Baden-Württemberg und Bayern, zu. Die Öffnung des Wirtschafts-

raumes Europa wird eine gewisse Nivellierung der Lohnkosten bringen. Ob es sich dabei wie in der Vergangenheit um eine Nivellierung der Löhne in tieferliegenden Ländern nach oben handelt oder ob umgekehrt ein effektiver Abbau unserer hohen Lohn- und damit der Produktionskosten eintreten wird, bleibt offen. Nachdem sich ein Ende der Zinsinsel Schweiz bestätigt hat, halte ich ein Absinken unseres sehr hohen Niveaus leider für wahrscheinlich.

Unsere Isolierung, verbunden mit den vorher erwähnten erhöhten Export- und Importkosten, dürfte den Lohnzerfall eher beschleunigen und nicht verhindern.

#### **Anerkennung von Berufsabschlüssen.**

Einen sehr wichtigen Punkt im freien Personenverkehr stellt die gegenseitige Anerkennung von Berufsabschlüssen, seien es nun Lehrabschlüsse, HTL-, HWV- oder Hochschulabschlüsse, dar. Trotz qualitativ vergleichbarer Ausbildung bleibt den Diplomen und Abschlüssen eine Anerkennung versagt.

#### **4. Was ist zu tun?**

**4.1. Chancen nutzen.** Die Kleinheit der Schweiz hat auch einen potentiellen Vorteil. Wir sprechen von Anpassung an Veränderungen. Auch andere Staaten – ob solche der EG oder nicht – müssen sich anpassen, d.h. Veränderungen durchführen.

Andere Staaten sind grösser. Kleine Einheiten wie die Schweiz sollten also in

der Lage sein, sich schneller zu ändern als grössere Gebilde. Warum eigentlich nicht?

**4.2. Unternehmerische Innovation.** Innovation als wichtigster Erfolgsfaktor für das zukünftige Bestehen von Unternehmen umfasst nicht nur das Kreieren von neuen Ideen, sondern auch deren gezielte Beurteilung und Realisierung. Wille zur raschen Umsetzung, motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiterteams, aber vor allem auch harte Arbeit sind erfolgsentscheidend.

Um diese Chance zu nutzen, müssen Unternehmen – ob klein, mittel oder gross – auch ihre Schwächen erkennen und möglichst rasch eliminieren. Vorausschauende und aktive Restrukturierung sind Schlüssel zum Erfolg. Sie brauchen dazu Information und leistungsfähige Verbände. Nicht Subventionen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe ist die marktwirtschaftliche Lösung. Schlagworte helfen nicht. Ich meine, die erreichte internationale Marktposition, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterteams berechtigen auf verschiedenen Gebieten zu Optimismus. Erfolg setzt aber weiterhin harte und intelligente Arbeit voraus!

**4.3. Interne Integration und gute Rahmenbedingungen.** Wir müssen in der Schweiz endlich glaubwürdig darangehen, unsere Innenwirtschaft EG-fähig zu gestalten. Dazu gehören mehr Wettbewerb, Abbau kantonaler und kommunaler Barrieren, Verzicht auf administrative und lokale Hindernisse bei Normenregelungen, aber auch Anpassungen der Steuersysteme, der Schulabschlüsse, etc.

Die kleineren und mittleren Unternehmen werden auch künftig das Rückgrat der schweizerischen Volkswirtschaft bilden. Sie sind auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen des schweizerischen Staates angewiesen. Dazu gehören Deregulierungen, also Reduktion der heutigen Regelungsflut, Abbau der direkten Steuern, Sozillasten nach Verursacher- und Nutzniesserprinzip und nicht zuletzt auch eine langfristig gesicherte Energieversorgung. Oder anders ausgedrückt: Landesinterne Unterstützung durch eine effiziente Regierung und dienstleistungsorientierte Administration ist die eine Seite. Die andere: Der EWR muss dies anerkennen, wenn die erarbeiteten Wettbewerbspositionen und unsere Lebensqualität auch unseren Nachkommen erhalten bleiben sollen. Ob diese zweite Voraussetzung zu erfüllen sein wird, muss heute offenbleiben.

**Dies alles bedingt ein Umdenken.** Der negative Sonderfall Schweiz mit eigenen Vorschriften für alles und jedes sowie 'Kantönligeist' kann in einen echt prosperierenden Lebensraum Schweiz übergeführt werden. Wir müssen unsere Geisteshaltung ändern und daraus Vorteil ziehen, dass wir selbst im Rahmen des grossen Europas etwas zu bieten haben. Die Voraussetzungen dazu haben wir uns allerdings sehr ungünstig gestaltet. Ich kann nur hoffen, dass wir auch bereit sind, diesen Sonderpreis zu bezahlen. Wir, als international tätiges Unternehmen, werden unseren Beitrag leisten, solange wir können.

Chimia 47 (1993) 472-476  
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft  
ISSN 0009-4293

## **Le long chemin de nos industries à travers les institutions politiques**

Michel Barde\*

Le titre qui m'a été suggéré pour cet exposé est à lui seul révélateur d'une problématique qui dépasse largement les frontières helvétiques. Tous les pays connaissent en effet, sinon un antagonisme, du moins des volets d'incompréhension mutuelle et réciproque entre les besoins et les

nécessités de l'économie d'une part, et ceux du monde politique d'autre part. Leurs vocations propres et surtout leurs modes de fonctionnement respectifs, fort différents, expliquent, à défaut de les justifier, ces incompréhensions. A preuve, les revendications du monde de l'économie

dénonçant les lourdeurs et les lenteurs du processus décisionnel au niveau politique et les revendications inverses de toute une frange de la classe politique – essentiellement sur la gauche de l'échiquier – exigeant davantage de démocratie dans la conduite et au sein des entreprises.

Jean-François Aubert, ancien Conseiller national et ancien Conseiller aux Etats neuchâtelois, écrivait un jour qu'il faut pourtant bien voir la différence. Les entreprises, comme les écoles par exemple, poursuivent un but qui est généralement imposé du dehors. Ce qu'on attend

\*Correspondance: M. Barde  
Secrétaire général de la Fédération des syndicats patronaux de Genève (FSP)  
98, rue de St. Jean  
CH-1211 Genève