

Mais vous devez respecter les règles du jeu qui veulent que personne ne soit oublié dans l'ornière du chemin'. Tous deux ont en fait une vision de l'intérêt général. Les premiers, les entrepreneurs, en créant la richesse et en demandant de bonnes conditions pour le faire. Les seconds, les politiques, en la redistribuant équitablement. C'est le principe même et la substance du débat politique.

A condition de se souvenir d'une règle incontournable: on ne peut distribuer que ce que l'on a créé. Les faits, de ce point de vue-là, sont incroyablement têtus et c'est bien la raison pour laquelle, si le politique se mêle d'économie. L'économie doit se mêler de politique et y intervenir pour faire connaître les contraintes auxquelles elle est soumise et les besoins qu'elle a de

voir certains dispositifs qui la régissent être adaptés ou ajustés. La vie n'est pas figée. Elle est en constante évolution. Or, comme le titrait une ancienne brochure de vulgarisation éditée par les départements romands de l'instruction publique: 'l'économie, c'est la vie!'

Au fond, si je devais résumer ce qui distingue le monde économique du monde politique, je dirais que c'est le facteur temps. L'économie a besoin de constants ajustements, et rapides. Dans le champ de sa compétence, elle peut les décider. Mais en même temps, elle a besoin de s'assurer de la pérennité du cadre légal. Rien ne l'exaspère davantage que de ne pas savoir sur quelles bases elle doit et peut fonctionner. Un investisseur n'aime pas le flou. Et c'est là que réside l'ambiguïté. Le politi-

que, de son côté, de par son fonctionnement, est lent à la réaction et celle-ci, lorsqu'elle intervient, tombe parfois à contre-temps.

Le système de gouvernement que nous connaissons en Suisse est-il en cause? C'est possible, mais c'est de toute façon un autre débat. Car, et j'y reviens en guise de conclusion, on ne conduit pas une entreprise comme on gouverne tout un peuple, et vice-versa. Nous ne sommes pas encore au bout du 'long chemin de nos industries à travers les institutions politiques' et il est peut-être paradoxalement souhaitable que nous n'y arrivions jamais. Car si tel était le cas, cela signifierait soit que l'économie soit totalement soumise au politique, soit l'inverse. Le totalitarisme ne serait pas loin.

Chimia 47 (1993) 476-478

© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
ISSN 0009-4293

Produktionsstandort Schweiz, einen neuen Aufbruch wagen!

Fritz Huber*

Denken Sie einen Moment darüber nach, wie sich das wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Umfeld in den letzten zwanzig, zehn und fünf Jahren verändert hat!

Wie sah Ihr Produktesortiment aus? Welche Märkte bearbeiteten Sie? Wer waren Ihre Kunden, wer Ihre Wettbewerber? In welchem gesellschaftlichen Umfeld spielte sich das Wirtschaftsleben ab? Wie veränderten sich die Unternehmens- und Personalstrukturen? Welchen Stellenwert hatten Marketing, Forschung und Entwicklung, welchen die Produktion? Und wo stehen Sie heute? Wie sieht die Zukunft aus?

Es fällt Ihnen auf, dass sich in den Unternehmen und im wirtschaftlichen Umfeld in kurzer Zeit grundlegende Veränderungen vollzogen haben. Kein Unternehmen kann sich diesem Veränderungsprozess entziehen. Wir durchlaufen gegenwärtig eine wirtschaftliche Talsohle, deren Ende noch nicht oder erst weit entfernt ausgemacht werden kann. Unser Land exportiert ca. 80% der industriellen Gütererzeugung. Wir haben zur Zeit 4% Arbeitslose. Dies ist im europäischen Vergleich immer noch gering. Eine solche hohe Arbeitslosenquote, die erstmals auch in hohem Masse die Dienstleistungsbranche erfasst hat, haben wir seit Jahrzehnten nie gekannt und muss uns aufrütteln.

Für viele Unternehmen stellt sich immer häufiger die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen sie dem immer härter werdenden Wettbewerb gewachsen sind. Das wirtschaftliche Überleben ist zur Existenzfrage geworden. Täglich werden wir mit negativen Meldungen konfrontiert. Unternehmen gehen ein, Arbeitsplätze werden ins Ausland verlagert. Die Arbeitslosigkeit steigt weiter. Es ist un-

verkennbar, die Schweizerische Wirtschaft steckt in der wohl tiefsten Krise seit Jahrzehnten, und das Ende der Ungewissheit scheint noch nicht absehbar zu sein.

Gibt es strategische Ansätze, sich in diesem von Wettbewerbsdruck, wirtschaftlicher, technologischer und sozialer Unsicherheit geprägten Umfeld neu positionieren und behaupten zu können? Und was ist zu tun, um sich auch neuen Herausforderungen zu stellen?

In meinem Referat möchte ich mich mit diesem Fragenkomplex auseinandersetzen.

In einem ersten Teil fragen wir uns, welchen Einflüssen die Unternehmen heute ausgesetzt sind, und mit welchen Veränderungen wir in Zukunft zu rechnen haben.

Im zweiten Teil befasste ich mich dann im besonderen mit den Herausforderungen an Produktionsunternehmen und ihrer Chance, die aufgezeigte Problematik anzugehen.

1. Die Unternehmen im wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Spannungsfeld

Produzierende Unternehmen haben in einer freien Marktwirtschaft zum Ziel, Produkte – ob Güter oder Dienstleistungen – zu erzeugen und auf dem Absatzmarkt zu verkaufen. Sie produzieren diese Produkte selbst, veredeln Vorprodukte zu bedürfnisorientierten Formen oder bieten Dienstleistungen an, die zu einer Werterhöhung führen. Sie müssen zur Existenzsicherung einen angemessenen Gewinn erzielen.

*Korrespondenz: Prof. Dipl. Ing. F. Huber
Direktor der Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (BWI)
Zürichbergstrasse 18
CH-8028 Zürich

Mais vous devez respecter les règles du jeu qui veulent que personne ne soit oublié dans l'ornière du chemin'. Tous deux ont en fait une vision de l'intérêt général. Les premiers, les entrepreneurs, en créant la richesse et en demandant de bonnes conditions pour le faire. Les seconds, les politiques, en la redistribuant équitablement. C'est le principe même et la substance du débat politique.

A condition de se souvenir d'une règle incontournable: on ne peut distribuer que ce que l'on a créé. Les faits, de ce point de vue-là, sont incroyablement têtus et c'est bien la raison pour laquelle, si le politique se mêle d'économie. L'économie doit se mêler de politique et y intervenir pour faire connaître les contraintes auxquelles elle est soumise et les besoins qu'elle a de

voir certains dispositifs qui la régissent être adaptés ou ajustés. La vie n'est pas figée. Elle est en constante évolution. Or, comme le titrait une ancienne brochure de vulgarisation éditée par les départements romands de l'instruction publique: 'l'économie, c'est la vie!'

Au fond, si je devais résumer ce qui distingue le monde économique du monde politique, je dirais que c'est le facteur temps. L'économie a besoin de constants ajustements, et rapides. Dans le champ de sa compétence, elle peut les décider. Mais en même temps, elle a besoin de s'assurer de la pérennité du cadre légal. Rien ne l'exaspère davantage que de ne pas savoir sur quelles bases elle doit et peut fonctionner. Un investisseur n'aime pas le flou. Et c'est là que réside l'ambiguïté. Le politi-

que, de son côté, de par son fonctionnement, est lent à la réaction et celle-ci, lorsqu'elle intervient, tombe parfois à contre-temps.

Le système de gouvernement que nous connaissons en Suisse est-il en cause? C'est possible, mais c'est de toute façon un autre débat. Car, et j'y reviens en guise de conclusion, on ne conduit pas une entreprise comme on gouverne tout un peuple, et vice-versa. Nous ne sommes pas encore au bout du 'long chemin de nos industries à travers les institutions politiques' et il est peut-être paradoxalement souhaitable que nous n'y arrivions jamais. Car si tel était le cas, cela signifierait soit que l'économie soit totalement soumise au politique, soit l'inverse. Le totalitarisme ne serait pas loin.

Chimia 47 (1993) 476-478

© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
ISSN 0009-4293

Produktionsstandort Schweiz, einen neuen Aufbruch wagen!

Fritz Huber*

Denken Sie einen Moment darüber nach, wie sich das wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Umfeld in den letzten zwanzig, zehn und fünf Jahren verändert hat!

Wie sah Ihr Produktesortiment aus? Welche Märkte bearbeiteten Sie? Wer waren Ihre Kunden, wer Ihre Wettbewerber? In welchem gesellschaftlichen Umfeld spielte sich das Wirtschaftsleben ab? Wie veränderten sich die Unternehmens- und Personalstrukturen? Welchen Stellenwert hatten Marketing, Forschung und Entwicklung, welchen die Produktion? Und wo stehen Sie heute? Wie sieht die Zukunft aus?

Es fällt Ihnen auf, dass sich in den Unternehmen und im wirtschaftlichen Umfeld in kurzer Zeit grundlegende Veränderungen vollzogen haben. Kein Unternehmen kann sich diesem Veränderungsprozess entziehen. Wir durchlaufen gegenwärtig eine wirtschaftliche Talsohle, deren Ende noch nicht oder erst weit entfernt ausgemacht werden kann. Unser Land exportiert ca. 80% der industriellen Gütererzeugung. Wir haben zur Zeit 4% Arbeitslose. Dies ist im europäischen Vergleich immer noch gering. Eine solche hohe Arbeitslosenquote, die erstmals auch in hohem Masse die Dienstleistungsbranche erfasst hat, haben wir seit Jahrzehnten nie gekannt und muss uns aufrütteln.

Für viele Unternehmen stellt sich immer häufiger die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen sie dem immer härter werdenden Wettbewerb gewachsen sind. Das wirtschaftliche Überleben ist zur Existenzfrage geworden. Täglich werden wir mit negativen Meldungen konfrontiert. Unternehmen gehen ein, Arbeitsplätze werden ins Ausland verlagert. Die Arbeitslosigkeit steigt weiter. Es ist un-

verkennbar, die Schweizerische Wirtschaft steckt in der wohl tiefsten Krise seit Jahrzehnten, und das Ende der Ungewissheit scheint noch nicht absehbar zu sein.

Gibt es strategische Ansätze, sich in diesem von Wettbewerbsdruck, wirtschaftlicher, technologischer und sozialer Unsicherheit geprägten Umfeld neu positionieren und behaupten zu können? Und was ist zu tun, um sich auch neuen Herausforderungen zu stellen?

In meinem Referat möchte ich mich mit diesem Fragenkomplex auseinandersetzen.

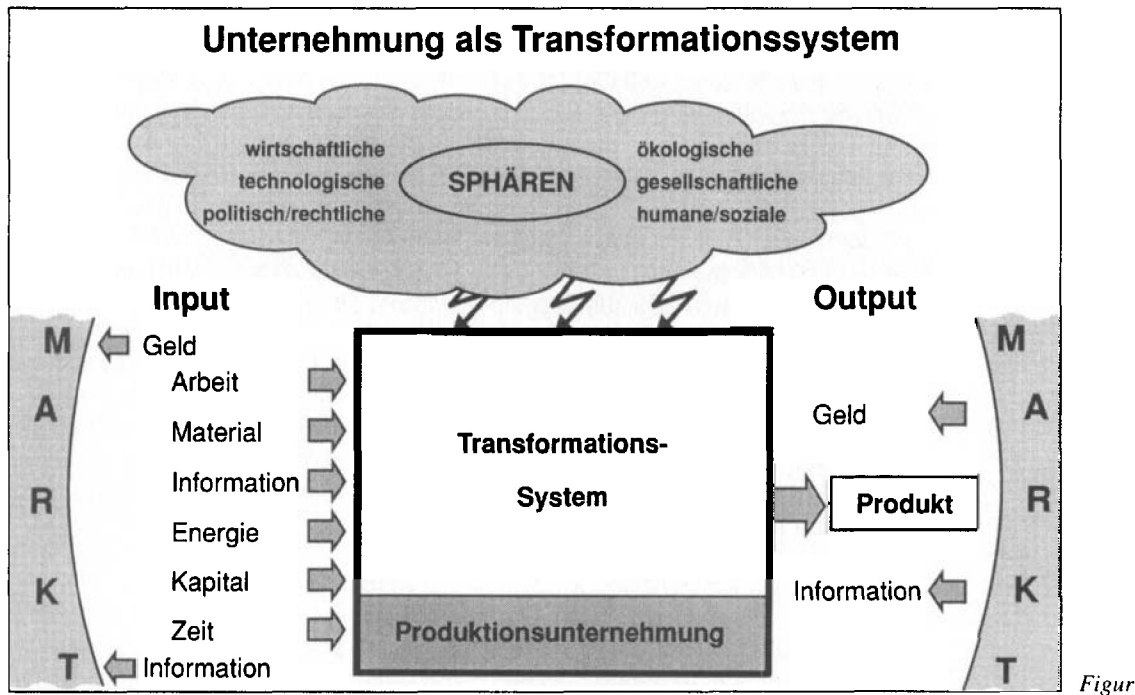
In einem ersten Teil fragen wir uns, welchen Einflüssen die Unternehmen heute ausgesetzt sind, und mit welchen Veränderungen wir in Zukunft zu rechnen haben.

Im zweiten Teil befasste ich mich dann im besonderen mit den Herausforderungen an Produktionsunternehmen und ihrer Chance, die aufgezeigte Problematik anzugehen.

1. Die Unternehmen im wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Spannungsfeld

Produzierende Unternehmen haben in einer freien Marktwirtschaft zum Ziel, Produkte – ob Güter oder Dienstleistungen – zu erzeugen und auf dem Absatzmarkt zu verkaufen. Sie produzieren diese Produkte selbst, veredeln Vorprodukte zu bedürfnisorientierten Formen oder bieten Dienstleistungen an, die zu einer Werterhöhung führen. Sie müssen zur Existenzsicherung einen angemessenen Gewinn erzielen.

*Korrespondenz: Prof. Dipl. Ing. F. Huber
Direktor der Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (BWI)
Zürichbergstrasse 18
CH-8028 Zürich



Figur

Die Kunden erwarten von den Produkten eine hohe Qualität und ein günstiges Preis/Leistungsverhältnis. Wenn nicht in der Lage ist, die sich rasant ändernden Marktbedürfnisse mit preisgünstigen und qualitativ hochstehenden Produkten abzudecken, kann sich in kurzer Zeit nicht mehr behaupten.

Ein Unternehmen ist, modellmässig betrachtet, ein Transformationssystem (Figur). Die Unternehmung kauft auf dem Beschaffungsmarkt Potentialfaktoren ein und transformiert sie zu Leistungen, die sie in Form von Produkten auf dem Absatzmarkt verkauft.

Die entscheidenden Inputfaktoren eines Produktionsunternehmens sind: Arbeit, Material, Information, Energie, Kapital und Zeit. Bei der Gestaltung eines modernen Produktionssystems sind diese Faktoren im Hinblick auf die zu erreichenden Unternehmensziele und Ressourcen zu optimieren. Es ist einleuchtend, dass die Bedeutung der einzelnen Faktoren je nach Branche, Produkten, Märkten und Betriebsgrösse unterschiedlich ist. Damit ergeben sich auch verschiedene Gestaltungsansätze. Letztlich geht es aber immer darum, die technischen, menschlichen und organisatorischen Komponenten im Sinne eines ganzheitlichen integralen Ansatzes zu betrachten.

Das Umfeld einer Unternehmung ist komplex und geprägt durch wirtschaftliche, technologische, politisch/rechtliche, wie auch ökologische, gesellschaftliche, humane und soziale Sphären. Diese beeinflussen die Unternehmung dauernd und stehen zudem in einer Wechselwirkung zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten des betrachteten Unternehmens.

Lassen Sie mich einige Veränderungen des Unternehmensumfeldes kurz analysieren.

Das wirtschaftliche Umfeld und insbesondere die Absatz- wie auch die Beschaffungsmärkte beeinflussen die unternehmerischen Aktivitäten heute in einem bisher nicht gekannten Ausmass.

- Die wechselhafte Wirtschaftsentwicklung reicht von Sättigung und Stagnation bis zu extremen Wachstumsraten.
- Die Internationalisierung der Märkte ist unaufhaltsam.
- Neue Konkurrenten vor allem aus dem fernen Osten treten auf unseren angestammten Märkten auf.
- Protektionismus und Handelshemmnisse sind noch nicht überwunden.
- Unvorhergesehene politische Entwicklungen und Währungsprobleme verändern die Lage eines Unternehmens oft in kürzester Zeit.
- Der immer raschere Technologie- und Produktwandel beeinflusst und verunsichert Abnehmer und Hersteller in hohem Masse.

Halten wir zudem fest: In Westeuropa sind die Zeiten der Verkäufermärkte in den meisten Branchen endgültig vorbei! Der Kunde ist zum König geworden! Dies war nicht immer so.

Auch die technologische Entwicklung geht unvermindert weiter. Viele Produkte werden in ihrer Funktionalität ständig komplexer. Ich denke hier vor allem an Investitionsgüter. Neben der traditionellen Hardware erlangen Software und Engineering eine zunehmende Bedeutung. Die Entwicklung neuer Technologien und Werkstoffe erlaubt andererseits das Erschliessen von neuen Anwendungsmög-

lichkeiten und Absatzmärkten. So dringen Mikroelektronik und Informatik praktisch in alle Lebens- und Unternehmensbereiche ein. In den letzten Jahren stellen wir eine drastische Verkürzung sowohl der Produkt- als auch der Technologielebenszyklen fest. Heute beherrschte Technologien verlieren bereits morgen an Bedeutung. - Wer mit der technologischen Entwicklung nicht Schritt hält, wird rasch vom Markt verschwinden.

Aus Sorge zur Erhaltung und Sicherung unserer Umwelt haben Staat und Bürger ein neues ökologisches Bewusstsein entwickelt. Es entstehen verschärfte Umweltgesetze und Verordnungen. Viele Unternehmen erfüllen die geforderten Bedingungen nicht mehr und müssen in ihren Betriebsstätten kostspielige Sanierungen durchführen oder Aktivitäten liquidieren. Die chemische Industrie ist von den Forderungen von Staat und Umweltschutzorganisationen besonders betroffen. Andererseits bieten sich gerade deshalb für viele Unternehmen im Bereich Umwelttechnologie neue Marktchancen.

Auch das politisch/rechtliche Umfeld ist in Bewegung geraten. Nach während Jahren die staatliche Regulierungsdichte zu, sind erste Signale erkennbar, diese im Sinne einer Deregulation wieder abzubauen. Als Unternehmer und marktwirtschaftlich denkende Bürger müssen wir diese Entwicklung mit allen verfügbaren Mitteln unterstützen. Die Entwicklungen im gesellschaftlichen und human/sozialen Bereich führten vor allem in den westlichen Ländern zu immer mehr Einengungen des unternehmerischen Handlungsspielraums. Neue Werthaltungen der Mitarbeiter zu Arbeit und Firma machen das

Führen schwieriger. Durch den Ausbau der Sozialleistungen wie auch das Gewähren neuer Zugeständnisse an Gewerkschaften stiegen die Kosten in den letzten Jahren an, ohne dass im Gegenzug entsprechende Produktivitätsverbesserungen erzielt wurden. Die Preise konnten selten angemessen erhöht werden. Diese Entwicklung kann von vielen Unternehmen nicht mehr verkraftet werden. Immerhin hat die heutige Arbeitsmarktsituation die Tendenz zu steigenden Kosten teilweise gebremst.

Aus dieser kurzen und sicherlich unvollständigen Analyse ziehe ich folgende Schlüsse:

- 1) Die Unternehmen sind einem grossen Spannungsfeld sich zum Teil verstärkender Einflussfaktoren und Veränderungen ausgesetzt.
- 2) Wandel hat es immer gegeben. Neu ist hingegen das Ausmass und die Geschwindigkeit, mit der die Veränderungen auftreten.

2. Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für Produktionsunternehmen?

Ich lege Ihnen dar, mit welchen Problemen Unternehmen heute konfrontiert werden. Produktionsunternehmen sind dem beschriebenen Spannungsfeld in besonderer Weise ausgesetzt. Lassen Sie mich daher noch einige markante Aspekte hervorheben.

Warum steigen z.B. in vielen Produktionsunternehmen die Kosten besonders stark? Dies ist einerseits eine Folge höherer Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, Produktions- und Markteinführung. Andererseits tragen abnehmende Seriengrössen, zunehmende Produktvielfalt, die Herstellung von Produkten verschiedener Produktgenerationen wie auch die Verbesserung der Sozialleistungen zu dieser Entwicklung bei. Staatliche Vorschriften verteuern direkt oder indirekt die Produktionskosten. Als Beispiele nenne ich die Aufwendungen für umweltschonende Produktionsverfahren oder die Sanierung von Altlasten. Zu erwähnen wären auch zusätzliche Kosten als Folge der Produkthaftpflicht und immer strenger werdenden Auflagen beim Bau von Produktionsanlagen und Fabrikgebäuden. Sind die Kunden bereit, diese Mehrkosten, denen keine erkennbaren Mehrleistungen gegenüberstehen, durch höhere Preise zu honorieren? Ich meine nein!

Enorme Fortschritte in der Fertigungstechnik und andere Gründe führen zu einer immer grösseren Spezialisierung. Es können sich nur noch wenige Unternehmen leisten, eine grosse Zahl von Produk-

tionsverfahren im eigenen Hause anzuwenden und zu pflegen. Immer mehr Unternehmen konzentrieren sich deshalb auf einzelne Schlüsseltechnologien. Sie verringern die Fertigungstiefe, ihr eigener Wertschöpfungsanteil wird dadurch kleiner.

Welche Folgen ergeben sich aus dieser Situation? Die Unternehmen müssen umfassende wirtschaftlich und technologisch bedingte Strukturanpassungen vornehmen. Sie müssen gleichzeitig auch ihre Organisations- und Personalstrukturen den neuen Bedürfnissen anpassen. Diese Anpassungen wirken sich in besonders hohem Masse auf die Produktionsstrukturen aus. Dieser Prozess fordert von den Unternehmen wie auch von den Mitarbeitern grosse Opfer. Das können wir nicht wegdiskutieren.

Welche Anforderungen müssen Produktionsunternehmen in Zukunft erfüllen, um im Markt erfolgreich operieren zu können? Ich möchte drei Thesen aufstellen:

- 1) Produzierende Unternehmen müssen auf einem Marktsegment Produkte (Sachgüter und Dienstleistungen) anbieten, die sich durch aussergewöhnliche Funktionalität, Qualität oder tiefe Preise differenzieren lassen,
- 2) Sie müssen über eine hohe Lieferbereitschaft und -zuverlässigkeit und Flexibilität verfügen, und
- 3) Sie müssen sich durch hohe Innovationsfähigkeit auszeichnen.

Wissenschaftler und erfolgreiche Firmen vor allem in Japan haben die auf uns zukommenden Veränderungen in den letzten Jahren im allgemeinen frühzeitiger erkannt als wir in Europa. Es entstanden neue Produktionsphilosophien und strategische Ansätze wie 'Just-in-Time' und 'Lean Production' und viele andere Ansätze. Endlich haben auch in unseren Breitengraden viele Unternehmen begonnen, neue Produktionsstrategien umzusetzen. Vor allem Grossunternehmen verringern die Fertigungstiefe, eliminieren Produktionsverfahren und realisieren 'Just-in-Time'-Konzepte. Sie vereinfachen ihre Organisationsstrukturen, divisionalisieren, spalten ab und schaffen übersichtlichere Einheiten. So entstehen kleinere, flexiblere und damit wettbewerbsfähigere Unternehmenseinheiten oder neue, selbständige Unternehmen. Allein aus diesen Gegebenheiten könnte man übrigens den Schluss ziehen, mittlere Unternehmen würden Renaissance – also Wiedergeburt – feiern. In der Tat, viele kleinere und mittlere Unternehmen vermochten in der Vergangenheit die skizzierten Umwälzungen rascher und effizienter zu bewältigen als grosse Unternehmen. Ein wesentlicher Grund für den Erfolg kleiner und mittlerer

Unternehmen liegt meines Erachtens im Pioniergeist der Unternehmer begründet. Sie erkennen neue Marktbedürfnisse oder den Wert neuer Technologien oft früher als die trägen grossen Unternehmen und setzen diese Erkenntnisse rasch um.

Ich bin fest überzeugt, dass die mittelständischen Unternehmen auch in Zukunft grosse Chancen im Wettbewerb haben werden. Dank vorteilhafter Grösse können sie Vorteile vor allem bezüglich Flexibilität und Kosten entwickeln. Voraussetzung ist natürlich, und dies darf keineswegs unterschätzt werden, dass sie auch in ihrem Produktesortiment über eine hohe Fachkompetenz und über Markterfahrung verfügen.

Schlussbetrachtung

Es ist eine alte Binsenwahrheit, dass der Heilungsprozess eines kranken oder geschwächten Körpers entscheidend durch die innere Einstellung begünstigt wird. Was uns als Produktionsstandort fehlt, ist mehr Mut und Zuversicht zum Anpacken der Gegenwarts- und Zukunftsprobleme. Besinnen wir uns wieder einmal darauf, dass unser Land nicht nur über Schwächen – und die möchte ich keinesfalls verkennen –, sondern auch über beträchtliche Stärken verfügt, Stärken, die unsere Vorfahren in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft auszeichneten. Zu denken wäre hier vor allem an jene vielen Pioniere, die den Mut hatten, Visionen zu entwickeln und sie mit Zielstrebigkeit, Ausdauer und Hartnäckigkeit verwirklichten. Sie waren ihrer Zeit oft weit voraus, erkannten neue Marktbedürfnisse, den Wert neuer Technologien und scheuten keine Mühe, ihre Ideen umzusetzen. Sie waren eben nicht nur Erfinder, sondern echte Innovatoren, die ihre neuen Lösungen in Wirtschaft und Politik auch gegen Widerstände und Unkenrufen zum Trotz zu realisieren vermochten. Diese Pioniere beschäftigten sich in erster Linie mit der Zukunft und nicht mit der Vergangenheit. Sie nahmen grosse Risiken, auch persönliche, auf sich. So begründeten solche Pioniere die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft. Ich meine wir wären gut beraten, uns den harrenden Herausforderungen wieder mit mehr Zuversicht und Mut zu stellen und ein neues Selbstbewusstsein zu entwickeln. Bedenken wir, welche gestalterische Kraft in unserer Jugend, welche Dynamik in Jungunternehmern steckt. Nutzen wir diese Fähigkeiten, unserer Gesellschaftskrankheit der Selbstbemitleidung zu entfliehen.