

*Chimia 50 (1996) 5–9*  
 © Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft  
 ISSN 0009–4293

# Herausforderungen an der Schwelle zum dritten Jahrtausend

**Prof. Dr. Hans Sieber\***

Direktor des Bundesamts für Konjunkturfragen und  
Präsident der Kommission für Technologie und Innovation

(Überarbeitetes Referat vom Januar 1994 anlässlich der SATW-Klausurtagung)

Mit welchen Herausforderungen sind wir an der Schwelle zum dritten Jahrtausend konfrontiert? *Tennessee Williams* hat einmal gesagt: 'Ein Prognostiker ist ein Mann, der in lichten Momenten düstere Ahnungen hat.' Nachdem das Jahr 2000 schon längst in den Planungshorizont gut geführter Unternehmen eingekehrt ist, vermag mich die eben zitierte Aussage allerdings nicht zu erschüttern.

Ich gliedere mein Referat in drei Teile:

- Einen *ersten Teil* widme ich der Befindlichkeit unserer Volkswirtschaft, ist doch der Zustand unseres Landes besser als seine Befindlichkeit.
- In einem *zweiten Teil* konfrontiere ich diesen Zustand mit einigen wichtigen, heute absehbaren Trends, um
- im *letzten Teil* Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft zu formulieren. Diese haben wir zumindest teilweise neu zu definieren. *Denn allein mit dem Gepäck einer erfolgreichen Vergangenheit im Rucksack ist die Zukunft nicht mehr zu packen.* Noch plakativ ausgedrückt: *Die Fortschreibung der Vergangenheit ist kein Programm mit Zukunft!*

## Teil I.

### Unsere Ausgangslage im Sinne eines Stärken-, Schwächenprofils unter dem Oberbegriff der Wettbewerbsfähigkeit?

Nachdem in unserem Lande seit geraumer Zeit die Optik des halbleeren Glases dominiert, werden Sie es mir nicht verübeln, wenn ich mit unseren Stärken beginne. Glücklicherweise haben wir noch solche. Wir besitzen Trumpfkarten, obwohl wir sie gerade in jüngster Zeit nicht immer optimal zu spielen wissen. Was besagen die Fakten?

#### 1. Stärken

##### 1.1. *Unsere Wettbewerbsposition ist – generell gesehen – intakt*

Die in wirtschaftlich harten Zeiten mit schöner Regelmässigkeit in Umlauf gesetzte These, wonach wir gegenüber unseren ausländischen Hauptkonkurrenten ein Innovationsdefizit aufweisen, lässt sich im Lichte der Fakten nicht halten. Dies gilt ganz besonders für die von unserer Exportwirtschaft angebotenen Leistungen. Chemie und Uhren haben beispielsweise in der jüngsten Vergangenheit klar an Weltmarktanteilen zulegen können; die Maschinenindustrie ihrerseits hat die ausgeprägte Nachfrageschwäche im Inland durch Erfolge im Export wettzumachen vermocht. Ein Leistungsausweis, der ohne Staatskrücken zustande kommt. Unsere

Industrie wird OECD-weit mit Abstand am wenigsten subventioniert. Auch nach den über 300 Bewertungskriterien des World Management Forums von Prof. *Klaus Schwab* in Genf befinden wir uns noch immer auf einem oder sehr nahe einem der drei Podestplätze. Bestätigt wird diese Aussage auch durch die neuesten Ergebnisse des vom BFK finanzierten Innovationstestes der KOF/ETHZ.

#### 1.2. *Stark diversifizierte Wirtschaftsstruktur*

- Eine der historisch gewachsenen Stärken unserer Volkswirtschaft liegt in ihrer diversifizierten Struktur, nach Branchen, Sektoren, aber auch nach Betriebsgrössen. Eine erste Bedingung für Innovationen ist das Vorhandensein von Vielfalt. Das Gegenteil von Vielfalt ist bekanntlich Einfachheit (zitiert nach Dr. *Guntern*).
- Unsere Wirtschaftsstruktur wird von kleinen und mittleren Unternehmungen dominiert. 99,8% aller schweizerischen Betriebe, welche rund  $\frac{3}{4}$  aller Arbeitnehmer in unserem Lande beschäftigen, sind sogenannte KMU. Sie kennen jene Aussage (*Drucker*): 'Heute ist es wichtig, die richtige Grösse zu haben. Elefanten tun sich schwer mit der Anpassung. Küchenschaben überleben immer.' Wir stellen fest, sämtliche Grossfirmen in der Schweiz haben in den letzten Jahren ihre Belegschaft abgebaut.

#### 1.3. *Die Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft hängt von der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Arbeitskräfte ab*

Qualität setzt Qualifikation voraus. Wir verfügen über ein im internationalen Quervergleich gutes und entsprechend leistungsfähiges Aus- und Weiterbildungssystem. Wir haben vor allem auf der mittleren Stufe (Berufsbildung, höhere Fachschulen) die Nase vorn; dies trotz des unbestrittenen Reformbedarfes auch auf dieser Ebene. Damit ist zugleich auch angeklagt, dass es möglicherweise weniger gut bestellt ist um die Förderung der besonders Begabten, der Elite.

Noch immer verfügen wir über eine im allgemeinen motivierte und entsprechend leistungsbereite Arbeitnehmerschaft (Hinweis auf die im internationalen Quervergleich niedrige Absenzenquote). Mit Bezug auf die effektiv geleisteten Arbeitsstunden – und das ist für die internationale Konkurrenzposition entscheidend – nehmen wir zusammen mit Japan eine Spitzenposition ein. Nicht ganz zu unrecht nennt man uns bisweilen auch die 'Japaner' Europas.

\*Korrespondenz: Prof. Dr. H. Sieber  
 Bundesamt für Konjunkturfragen  
 Belpstrasse 53  
 CH-3003 Bern

#### 1.4. Vergessen wir darüber hinaus nicht,

- dass wir seit Sommer 1991 unsere Teuerung von 6,6% sukzessive auf unter 2% drücken konnten und dabei erst noch die Einführung der Mehrwertsteuer zu verkraften haben
- dass wir im Wirtschaftsverkehr mit dem Ausland Jahr für Jahr Überschüsse in Milliardenhöhe erzielen (1994 nicht weniger als 8 BIP-Prozentpunkte)

und

- dass wir gegenüber dem Ausland – weltweit – eine der stärksten Nettogläubigerpositionen einnehmen.

Elemente, die es auch einmal anzusprechen gilt, wenn über die Stärke und Härte des Frankens debattiert wird.

## 2. Schwächen

Den obigen Aktivposten ist allerdings eine Reihe von Problem- und Schwachstellen gegenüberzustellen.

### 2.1. Wir haben Defizite bei den hausgemachten Rahmenbedingungen

Protektionistische Beschaffungspraktiken der öffentlichen Hand (Lokalpatriotismus bzw. Heimatschutz); Langwierige behördliche Bewilligungsverfahren als Investitionsblockade; Landesregeln schützen Einkommenspositionen; eine zu wenig wettbewerbsfreundliche Binnenwirtschaftspolitik verursacht – jährlich wiederkehrend – volkswirtschaftliche Kosten in Milliardenhöhe.

### 2.2. Ein Preisniveauvergleich Schweiz – OECD – allerdings auf den vergangenen Werten des Jahres 1990 beruhend – besagt eigentlich alles:

- legt 'Sein und Schein' unserer hohen Nominallöhne offen; dem hohen Nominallohn, den eine Firma als Kosten in ihre Offerte hineinrechnen muss, steht beim Arbeitnehmer jedoch keine entsprechende Kaufkraft bei Einkäufen im Inland gegenüber (deshalb: Einkaufstourismus in den Grenzregionen);
- liefert die Bestätigung für den Umstand, dass die Vielzahl binnenwirtschaftlicher Schutzmechanismen weit mehr die Kosten und Preise als die Leistungen in die Höhe treiben;
- belegt das Sparpotential für den Fiskus;
- bestätigt ganz allgemein das Preissenkungspotential im Zuge einer Liberalisierung unseres Binnenmarktes und seiner vermehrten Öffnung gegen aus-

### 2.3. Im Zuge des verschärften internationalen Standortwettkampfs verlieren wir Wertschöpfungspotentiale und damit Arbeitsplätze ans Ausland. Die Expansion der Schweizer Wirtschaft findet vor allem im Ausland statt

Allein zwischen 1990 und 1993 hat sie im Ausland rund 300 000 neue Arbeitsplätze geschaffen; dies überwiegend im Bereiche der Dienstleistungen. Unsere Wirtschaft forscht heute im Ausland mehr als in der Schweiz. Stellvertretend für Sektoren wie die chemische Industrie, die Banken und Versicherungen möchte ich auf die jüngsten Ergebnisse einer Umfrage des VSM verweisen.

Im Inland dagegen wollen alle schlanker werden. Vielleicht müssen sie auch schlanker werden, um konkurrenzfähig zu bleiben: schlanker Staat, schlanke Unternehmen, schlanke Strukturen. Weniger vornehm ausgedrückt: Arbeitsplatzabbau. Solche Tendenzen mochten so lange angehen, als unser eigener Arbeitsmarkt ausgetrocknet war, als weder freie Industrie- noch Büro- oder Gewerbeflächen zur Verfügung standen. Heute haben wir über 140 000 Arbeitslose. 10% aller bestehenden Büro-, Gewerbe-, Industrie- und Flächen stehen leer; ein Anteil, der sich in den nächsten 10 Jahren verdreifachen soll.

### 2.4. Wir sind Champions auf traditionellen Gebieten – jedoch auf neuen, zukunftssträchtigen Gebieten untervertreten

Die aktuelle Innovationstätigkeit am Standort Schweiz – ich habe es bereits erwähnt – befindet sich auf einem hohen Niveau. Sie entwickelt sich allerdings überwiegend entlang bereits seit langem beschrittener Entwicklungspfade. Weiter- und nicht Neuentwicklungen stehen im Vordergrund. Wir zehren zu grossen Teilen von den Stärken der Vergangenheit.

So ergeben die Befunde renommierter Institute ein beunruhigendes Bild über unsere relativen Stärken bzw. Schwächen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In der Ausrichtung auf die in fünf bis zehn Jahren mutmasslich relevanten Produktvisionen sind wir offensichtlich schlechter positioniert als unsere Konkurrenten. So fallen beispielsweise unsere Patentaktivitäten in denjenigen Bereichen unterdurchschnittlich aus, in welchen die Experten aus aller Welt künftig überdurchschnittlich häufig Innovationen erwarten wie z.B. 'Datenverarbeitung', 'Kommunikationstechnik', 'audiovisuelle Technik', 'Halbleiter' oder 'Biotechnologie'. Insofern besteht für Teile der schweizerischen Wirtschaft eine strukturelle Herausforderung im Sinne einer beherzteren Umorientie-

rung auf zukunftssträchtige Aktivitätsfelder. Symptomatisch dafür auch die Feststellung, dass in den Augen ausländischer Investoren der Wirtschaftsstandort Schweiz heute eher als Refugium denn als dynamischer, Impulse vermittelnder Industriestandort gehandelt wird.

### 2.5. Wir sind ferner Weltmeister in der Analyse

Dabei drohen wir zur Handlungsunfähigkeit zu verkommen. Am meisten stehen wir uns selber im Wege. Unsere wirklichen Probleme sind mentaler Natur. Das gut schweizerische Tempo ('Langsam, aber sicher') können wir uns nicht mehr leisten; der internationale Wettbewerb waltet als unerbittlicher Strafrichter. Die Wirtschaft spricht von dramatischen, ja revolutionären Veränderungen. Ich gewinne jedenfalls nicht den Eindruck, dass diese Wahrnehmung das öffentliche Bewusstsein bereits erreicht hat.

### 2.6. Ein zu wenig innovationsfreundliches Klima

James Watt, zweifelssohn einer, der es wissen müsste, hat einmal festgestellt: 'Es gibt nichts Törichtereres als eine Erfindung zu machen, die von der Gesellschaft nicht akzeptiert wird'. Ich meine – und in diesem Sinne erweitere ich diese Aussage –, für das Bestehen im Innovationswettbewerb ist das Innovationsklima von überragender Bedeutung.

Folgende Faktoren prägen die Innovationskultur eines Landes:

- die Technikakzeptanz in der Bevölkerung. Nur vor diesem Hintergrund ist beispielsweise leider die beinahe schon wieder in Vergessenheit geratene Leidensgeschichte (Bewilligungsverfahren und Auflagen) des Biozentrums in Basel zu verstehen.
- die Fehlertoleranz. Wie soll Neues entstehen können, wenn nichts in die Hosen gehen darf? Nobelpreisträger Prof. Richard Ernst von der ETHZ hat unlängst festgehalten: Auf jeden schweizerischen Erfinder gibt es mindestens einen Kreativitätstöter und die sitzen eigentlich fast überall kündigungssicher in den Behörden, in der Industrie, in Finanzinstituten und in den Hochschulen.
- das wettbewerbspolitische Bewusstsein auf allen Stufen. Wir brauchen dringend wieder jenes 'feu sacré', haben doch alle Innovationsarten einen gemeinsamen Hauptfeind: den Anpassungswiderstand (Prof. Thom).
- die Bereitschaft zur Zusammenarbeit als Gegenstück zu der bei uns vorherrschenden Einzelkämpfermentalität des:

‘lieber eigenständig untergehen als gemeinsam das Überleben suchen’.

**Unsere Beurteilung insgesamt:** die Schweiz kann zwar *noch* immer aus einer Position der relativen Stärke heraus agieren. Dennoch besteht zur Erhaltung einer Spitzenstellung, zur Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit, Handlungsbedarf. Dies ganz besonders im Lichte gewisser sich klar abzeichnender Trends.

## Teil II. Heute absehbare Trends

### 1. Ein erster Trend: Die dritte industrielle Revolution

Wir gehen davon aus, dass der internationale Produktivitätswettbewerb in Verbindung mit den Möglichkeiten der integrierten Produktionstechnologien, den neuen Organisations- und Managementkonzepten das Ende des immer noch vorherrschenden Taylorismus, der arbeitsteiligen Produktionsweise einläuten wird. Ich erspare Ihnen die immer länger werdende Liste neuer Produktions- und Managementkonzepte resp. Schlagworte. Gemeinsam ist all diesen Konzepten die Zielrichtung: vermehrte Kundenorientierung, die Steigerung der Effizienz, Flexibilität, zeitlichen Reagibilität (time to market) und Qualität, der radikalen Senkung der Kosten, der nachhaltigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen u.a. über

- die Optimierung der Wertschöpfungskette bei systematischer Ausschöpfung grenzüberschreitender Verlagerungsmöglichkeiten auf allen Stufen dieser Kette;
- die Konzentration auf die Kernkompetenzen: Was andere besser und billiger können, wird ausgelagert. *Den Zulieferanten (überwiegend KMU) wird ein riesiges Potential an neuen Betätigungsfeldern erschlossen, sofern sie zu international konkurrenzfähigen Bedingungen solche besetzen können.*

### 2. Ein zweiter Trend: Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens

Die Globalisierung des Wirtschaftsgeschehens geht auf allen Stufen mit erhöhter Dynamik weiter. International sind die Finanz- und Technologiemarkte, global ist der Wettbewerb, die Nachfrage der Konsumenten *etc.* (Hamburger, Jeans, Coca-Cola, *etc.*).

Diese Dynamik geht weiter:

- *weil die grenzüberschreitende Mobilität von Kapital, Wissen, Managementfähigkeiten weiter zunimmt.* Das Potential an unternehmerischen Aktivitäten, die verlagert werden können, steigt. Diese Entwicklung erfasst zunehmend auch mittelgrosse Betriebe.
- *weil sich das Gefälle bei wichtigen Standortfaktoren ausweitete.* Dr. Gasser, ABB, hat unlängst folgende Daten über Ingenieurlöhne verschiedener Länder genannt: Ein Ingenieur in Deutschland West verdient 75 DM pro Stunde, in Deutschland Ost 35 DM, in Tschechien noch ganze 3.80 DM. Ein Arbeiter kostet in Deutschland West 45.80 DM, in Deutschland Ost 20.90 DM, in Polen 3.90 DM, in Tschechien nur 2.90 DM pro Stunde.
- *weil zwischen den Staaten der Kampf um Investitionen und damit um Arbeitsplätze aggressiv geführt wird.* Die Konkurrenz der Unternehmen wird von einem Wettbewerb der Standorte abgelagert. So wuchsen die Ströme der Direktinvestitionen in den letzten zehn Jahren mehr als dreimal so schnell wie die Weltexporte.

### 3. Ein dritter Trend: die Verlagerung der weltwirtschaftlichen Dynamik in den asiatischen Raum

Dazu das folgende Zitat: ‘Die Europäer sind wie Kinder, die auf Geleisen spielen, ohne sich bewusst zu sein, welche Lokomotive auf sie zurast’. ‘Europa für uns zwar ein zukunftssträchtiges Projekt, global gesehen aber auf absteigendem Ast’ (so ein Professor an der HSG). Infolge der *Öffnung der lateinamerikanischen und südasiatischen Märkte* sowie der *dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung in Ost- und Südostasien* erhöht sich die Zahl potentieller Konsumenten im Weltmassstab mittelfristig um *ca.* 3 Mrd. Gleichzeitig drängen aber auch *ca.* 1,5 Mrd. arbeitsfähige und -willige Menschen zusätzlich auf die Weltmärkte: *Verlagerung des weltwirtschaftlichen Gravitationszentrums* in den asiatischen Nicht-OECD-Raum als Folge (Prof. H. Hauser, HSG).

### 4. Ein vierter Trend: Dramatische Verschiebung im Altersaufbau der Bevölkerung in den westlichen Industriestaaten

Nicht nur die Schweiz, sondern auch die meisten Staaten der OECD befinden sich – im buchstäblichen Sinne des Wor-

tes – auf dem Weg zu alternden Volkswirtschaften. Wir werden am Ende dieses Jahrhunderts mit einem neuen Phänomen konfrontiert sein, für welches bislang historische Erfahrungen fehlen. Das erste Mal in der Geschichte wird sich der Bevölkerungsaufbau umkehren. Auf einem schmalen Schaft der jungen Generation wird ein überhängender Hut der über 50jährigen lasten. *Die demographische Alterung wird zu einem Hauptproblem der westlichen Gesellschaften.* Nicht nur wird die Sicherstellung der sozialen Systeme in Frage gestellt. Es werden praktisch alle Bereiche unseres Lebens berührt. Gemäss den Schätzungen der OECD ist die Schweiz dasjenige Land, welches von der demographischen Alterung mit am stärksten betroffen sein wird.

## Teil III. Vier Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft

Ich beschränke mich auf vier Antworten, lasse dabei bewusst zwei zentrale Bereiche mit ausgewiesenem Handlungsbedarf ausser Betracht, d.h.

- die Bereinigung unseres Verhältnisses zu Europa sowie die
- Aussöhnung zwischen Ökonomie und Ökologie. Dazu nur ein einziger Satz: Die natürlichen Ressourcen der Erde werden nach amerikanischen Prognosen schon bald nur noch ausreichen, eine ansprechende Lebensqualität für zwei Milliarden Menschen zu sichern. Das sind aber rund vier Milliarden Menschen weniger, als heute unseren Planeten bevölkern. Vergessen wir nicht: *Jeder fünfte Mensch muss heute mit weniger als einem Dollar pro Tag auskommen.*

Die vier Antworten, die ich in der gebotenen Kürze ansprechen möchte, sind

- die marktwirtschaftlichen Reformen
- die innovative Erneuerung unseres Leistungsangebotes
- ein neuer Sozialpakt sowie
- ein ‘Ruck’ muss durch dieses Land.

### 1. Meine erste Antwort: Marktwirtschaftliche Reformen

An einschlägiger Programmatik gibt es mehr als genug. Unsere Schubladen mögen all die gescheiterten Analysen gar nicht mehr fassen. Gross ist auch der Kon-

sens über die Bereiche mit Reform- und Handlungsbedarf.

Bedeutend weniger weit ist dagegen die Auseinandersetzung mit den Schwierigkeiten gediehen, die sich der konkreten Umsetzung der Reformvorhaben im politischen Raume in den Weg stellen, geht es doch in vielen Fällen um ein 'Knacken' hergebrachter, hartnäckig verteidigter Besitzstände. Dies alles im Umfeld einer Vollkasko-Mentalität, wo die Bewahrung des Erreichten noch immer Motor und Motivation des Handelns sind.

*Die Stunde der Wahrheit für den politischen Reformwillen hat geschlagen* (das Gros der Vorlagen zur marktwirtschaftlichen Erneuerung befindet sich in parlamentarischer Beratung): *Ganz besonders gilt dies für den wettbewerbspolitischen Quantensprung – für mich der Kern der Reformen* –, wie er über die folgenden, in einem innern Zusammenhang stehenden Vorlagen realisiert werden soll. Es sind dies:

- Die Revision des Kartellgesetzes mit seinem hohen Symbolgehalt für die Glaubwürdigkeit der marktwirtschaftlichen Erneuerung im Verbund mit
- dem Binnenmarktgesetz mit der angestrebten Verwirklichung der vier Freiheiten auf dem schweizerischen Inlandmarkt;
- besonders deregulierungsträchtig sodann das Bundesgesetz über technische Handelshemmnisse, welche die vielerorts unheilige Symbiose zwischen öffentlich-rechtlichen Regulierungen und privaten Wettbewerbsab-sprachen zerschlagen und damit vielen sog. Kartelloiden den Teppich unter den Füßen wegziehen werden im
- Verbund mit den eidgenössischen und kantonalen Gesetzen über die Liberalisierung des öffentlichen Vergabewesens in Nachachtung der Ergebnisse der Uruguay-Runde.

*Der marktwirtschaftliche Reformprozess muss weitergehen. Nur so lässt sich die ins Ausland abgewanderte Dynamik unserer Wirtschaft wieder vermehrt an den Wirtschaftsstandort Schweiz zurückholen.* Marktwirtschaftliche Erneuerung – eine notwendige, keinesfalls jedoch hinreichende Bedingung. Ich plädiere deshalb – zweitens – für deren Ergänzung um eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik.

## 2. Meine zweite Antwort: Innovative Erneuerung unseres Leistungsangebotes auf allen Stufen

- Die *Innovation ist ein Schlüsselement* der internationalen Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft oder in abgewandelter Anlehnung an *John F. Welch* von *General Electric*: 'Wenn der Innovationsgrad innerhalb eines Unternehmens kleiner ist als der Innovationsgrad ausserhalb, dann ist das Ende nahe'. Oder noch pointierter: 'In ten years there are just two kinds of companies: innovative companies and dead companies.'
- Experten behaupten, dass unsere Wirtschaft mit ihrem *Leistungsangebot etwa zu 75% auf gesättigten Märkten* operiert.
- Wenn wir einseitig nur auf eine immer schlankere Produktion setzen, auf mehr Effizienz, auf höhere Produktivität, könnte es eines Tages ein böses Erwachen geben. *Das Resultat wäre dann nicht so sehr ein schlanker als vielmehr ein magersüchtiger industrieller Sektor* (Beispiel Schweden). Angesichts der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Industrie- und Dienstleistungssektor eine wenig verheissungsvolle Perspektive! Es gibt m.E. für unser Land nur eine zielführende Strategie; diese hat auf drei Beinen zu stehen:
  - Steigerung der Effizienz in allen Bereichen
  - Senkung des Kostenblockes in Franken sowie
  - die kontinuierliche innovatorische Erneuerung unseres Leistungsangebotes.
- Werden wir unfähig zur Innovation, bleibt uns nur der Verzehr des bisher Erworbenen; die Zahl der Münder wird immer grösser, der Kuchen immer kleiner (*Branco Weiss*). Vorausschicken möchte ich, dass ich nach bald 30jähriger Tätigkeit im Dienste des Bundes nicht der Illusion anhängen, der Staat könne die Wirtschaftsentwicklung bis hin zu einzelnen Innovationen gezielt und erfolgreich lenken. Ebenso überholt ist allerdings auch die gegenteilige Vorstellung, wonach sich der Staat bequem zurücklehnen könne, um alles den anonymen Marktprozessen zu überantworten.

Gefordert ist der Staat in fünf Bereichen:

- In der *Wettbewerbspolitik*, davon habe ich bereits gesprochen. *Klaus Endress* von der Fa. *Flow-tech* in Reinach hat

unlängst festgestellt: 'Mit unserem Kartelldenken, unserer Abschottungsmentalität haben wir uns selbst eine der wichtigsten Triebfedern für Innovationen genommen. Dafür müssen wir heute und in den nächsten Jahren zahlen'.

- Zu einem innovationsfreundlichen Klima gehört auch ein entsprechendes *fiskalisches Umfeld*. Dies gilt ganz besonders für unsere mittelständisch dominierte Wirtschaft.
- Wir brauchen – drittens – den *Abbau administrativer Belastungen*. Staatliche Vorschriften verursachen Kosten, fallen unabhängig von der Betriebsgrösse an, belasten Klein- und Mittelbetriebe stärker als Grossunternehmen.
- Viertens plädiere ich für eine *innovationsorientierte Beschaffungspolitik der öffentlichen Hand*. Statt Hoflieferanten zu pflegen, wäre die Nachfrage-macht der öffentlichen Hand (27–30 Mrd. jährlich) vermehrt innovativ einzusetzen sowie
- fünftens ist eine engere Anbindung, *engere Verzahnung zwischen den KMU und unseren Bildungs- und Forschungsstätten* vonnöten. Die Meisterung einer komplexer und dynamischer gewordenen technologischen Herausforderung wird zur zentralen Existenzfrage vieler KMU.

## 3. Meine dritte Antwort: Wir brauchen einen neuen Sozialpakt

Mit der zunehmenden Liberalisierung des Arbeitsmarktes, der wachsenden grenzüberschreitenden Freizügigkeit der Arbeitskräfte und dem erreichten Ausbaustandard der Arbeitslosenversicherung stellen sich neue Herausforderungen für die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern. Ende 1994 hat die Bevorschussung der Arbeitslosenversicherung durch Bund und Kantone den Betrag von 8 Mrd. Franken erreicht. Allein die Verzinsung dieser Summe verschlingt täglich eine Mio. Franken.

Dazu kommt ein zweites:

- *Lohnnebenkosten* entwickeln sich zu einem immer bedeutenderen Kostenfaktor der Unternehmen, den nicht sie und ihre Beschäftigten, sondern der Staat kontrolliert.
- Die *Einnahmen der Sozialversicherungen* haben sich von 1970 bis 1990 von 13,6 BIP auf 23% des BIP erhöht. Jeder vierte erwirtschaftete Franken fliesst heute in die Sozialwerke.
- Im gleichen Zeitraum stiegen

- die Leistungen der Arbeitgeber um 50%;
- die Arbeitnehmerleistungen sogar um 70%.

Wenn ich sage, wir brauchen einen *neuen Sozialpakt*, so meine ich insbesondere nach zwei Richtungen:

- *Zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern*: Seitens der Arbeitnehmer: beispielsweise eine vermehrte Flexibilität bezüglich Löhne und ihrer Struktur sowie bezüglich Arbeitszeit. Seitens der Arbeitgeber im Gegenzug eine relative Arbeitsplatzsicherheit über den Konjunkturzyklus sowie der Einbau permanenter Weiterbildungsmöglichkeiten als Bestandteil von Arbeitsverträgen. *Denn*: Wertschöpfungsintensive Leistungserstellung – ein Muss für ein Hochlohn- und Hochkostensland wie die Schweiz – setzt qualifizierte Arbeitskräfte voraus.

Persönlich finde ich die Frage: Geht uns die Arbeit aus? falsch gestellt. Ergiebiger wäre wohl die Diskussion über die Frage: Zu welchem Preis finden Arbeitswillige Arbeit?

Aus vielen Gesprächen mit Unternehmern glaube ich herauszuspüren, dass wir mit den Kosten für hochqualifizierte Arbeitskräfte und Fachkräfte international wettbewerbsfähig sind; die Konkurrenz Nachteile dagegen bei den Arbeitskosten für weniger qualifizierte Kräfte spürbar ins Gewicht fallen. M.a.W.: *Lohnstruktur und strukturelle Arbeitslosigkeit dürften miteinander zu tun haben*. Wie anders wäre wohl der folgende Tatbestand zu erklären?: Gemäss OECD sind in den letzten 30 Jahren in Nordamerika etwa 30 Mio. Stellen in der Privatwirtschaft und 5 Mio. beim Staat geschaffen worden. In der EU ebenfalls 5 Mio. neue Stellen beim Staat – sonst aber keine. Nach über 30 Jahren grossen Wirtschaftswachstums liegt der Beschäftigungsindex in Nordamerika bei knapp 200%, in der EU aber nur gerade bei 108%.

- *Zwischen den Generationen*, eingedenk der Tatsache, dass sich die politische Diskussion der Frage der längerfristigen Sicherung der Finanzierung der Altersvorsorge anzunehmen hat. Zu erinnern ist, dass zur Zeit der Inkraftsetzung der AHV (1948) die Relation zwischen Zahlenden und Anspruchsberechtigten 9,5:1 betragen hat, heute auf dem Stand von 3:1 gesunken ist und in den nächsten vier Jahrzehnten auf einen Stand von 2:1 absinken wird.

#### 4. Meine vierte Antwort: Unsere grössten Probleme sind mentaler Natur. Deshalb: Ein 'Ruck' muss durch dieses Land! (so Bundesrat A. Koller)

Sie kennen unsere mentalen Probleme und die sie charakterisierenden Stichworte:

- 700 Jahre Eidgenossenschaft sind genug;
- die Schweiz: vom Sonder- zum Sanierungsfall;
- die Schweiz auf der Kriech- und nicht auf der Überholspur;
- unser Lorbeer-Fauteuil ist durchgessen;
- die Schweiz ist ein Land, wo nur sehr wenige Dinge ihren Anfang nehmen, aber viele ihr Ende (*Scott Fitzgerald*).

Aus der Wirtschaftsgeschichte wissen wir, tiefgreifende Reformen gelingen nur bei Vorhandensein von 'Leaderships' oder wenn – und das ist die zynische Kehrseite der Medaille – der Problem- und Leidensdruck so gross geworden ist, dass es für jedermann einsichtig wird, dass es so wie bisher nicht mehr weitergehen kann.

Leadership ist bei uns nicht gefragt, hat doch schon *Gottfried Keller* resignierend feststellen müssen: 'Man ragt nicht

ungestraft über das Waldesdickicht der Nation hinaus' oder: Bei uns wäre ein Mozart nie an eine Musik-Schule berufen worden!

Es müsste daher – zur Verhinderung dieser zynischen Kehrseite der Medaille – einen Mittelweg geben, der die massgebenden Kräfte unseres Landes veranlassen würde, wiederum am gleichen Strick und in die gleiche Richtung zu ziehen. Mit Rezepten, die sich gegenseitig aufheben, löst man nicht die Probleme am Ende des 20. Jahrhunderts. Von den meisten politischen Gruppierungen ist vor allem bekannt, was sie nicht wollen und gegen neue Ideen werden in der Regel zunächst einmal Bedenken geäussert! Ein erster konkreter Ansatz müsste m.E. darin liegen, dass ein nationaler Dialog über die Frage in Gang kommt, wo liegen zukunftsbezogen unsere Chancen, welches sind die Kernfähigkeiten, die nur schwer imitierbaren Trumpfkarten unserer 'Schweiz AG' und was ist zu tun, um diese auch tatsächlich erfolgreich zu nutzen.

Gerade aus dieser Optik möchte ich meine Ausführungen mit einem Lieblingszitat schliessen. Es stammt von *Branco Weiss*:

*'Wir haben zuviele Ja-Sager, die den Mut zum Nein nicht haben.  
Wir haben zuviele Nein-Sager, die das Ja-Sagen verlernt haben.  
Wir haben zuviele, die nichts sagen, obwohl sie etwas sagen könnten.  
Wir haben zuviele, die etwas sagen, obwohl sie nichts zu sagen haben, ausser jedes und alles zu zerreden.  
Wir brauchen Bessermacher, nicht Besserwisser, wir brauchen Problemlöser und nicht Problemverursacher'.*

Eingegangen am 1. August 1995