

**Zeitschrift:** Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum

**Herausgeber:** Forum Helveticum

**Band:** 13 (2003)

**Artikel:** Zukunft gestalten statt ängstlich verharren : wider die sieben wichtigsten politischen Sünden und für das Anpacken der wahren politischen Herausforderungen

**Autor:** Villiger, Kaspar

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-832925>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.02.2025

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

**Kaspar Villiger**

**ZUKUNFT GESTALTEN STATT ÄNGSTLICH  
VERHARREN**

**Wider die sieben wichtigsten politischen Sünden  
und für das Anpacken der wahren politischen  
Herausforderungen**

## 1. Die Fragen

Die Stimmung im Lande ist seltsam und schwer zu analysieren. Die schwierige Wirtschaftslage, obwohl keineswegs katastrophal, drückt. Man geht wohl nicht fehl, wenn man als Folge von gravierenden Fehlleistungen in der Wirtschaft eine Vertrauenskrise diagnostiziert. Im Wahljahr wird die Politik nervöser und geizt nicht mit aggressiven Schuldzuweisungen. Die Medien skandalisieren alles und jedes, und sie stellen auch gleich die aus ihrer Sicht Schuldigen an den Pranger. Ein aussenstehender Beobachter, der ohne Vorkenntnisse in die Schweiz käme, müsste den Eindruck eines zerstrittenen und sich selbst zerfleischenden Volkes ohne Perspektiven bekommen.

Wie steht es wirklich um unser Land? Haben wir in einem sich zunehmend globalisierenden Umfeld als Kleinstaat überhaupt eine Chance? Wie können wir unseren Wohlstand sichern?

Solche Fragen stellen sich viele Bürgerinnen und Bürger. Ich muss Ihnen jetzt schon sagen, dass es keine einfachen Antworten gibt. Und jenen, die Ihnen im Wahljahr einfache Antworten offerieren, sollten Sie misstrauen. Ich möchte trotzdem auf diese Fragen eingehen.

Zuerst werde ich unser Umfeld skizzieren, dann die Lage der Schweiz in diesem Umfeld ansprechen, weiter auf sieben politische Sünden zu sprechen kommen, schliesslich die vier – aus meiner Sicht – grössten Probleme der Schweiz benennen und endlich Hinweise darauf geben, was zu tun ist, wenn wir unsere Erfolgsgeschichte fortsetzen wollen. Sie werden sehen, dass ich im Grunde optimistisch bin. Wir können uns im neuen Umfeld behaupten. Aber wir müssen etwas dafür tun!

## 2. Das Umfeld

Die modernen Kommunikationstechnologien, die Liberalisierung des Handels mit Gütern und Dienstleistungen sowie tiefe Transportkosten verändern die Welt in zunehmendem Tempo. Kapital und Arbeitsplätze können blitzschnell verlagert werden. Besitzstände, die nicht auf ständiger Spitzenleistung beruhen, sind nicht mehr gesichert. Der Konkurrenzkampf wird global, und er entbrennt auch zwischen Ländern, Kulturen und Kontinenten. Wirtschaft, Staat

und Gesellschaft müssen sich immer rascher anpassen. Der Nationalstaat verliert an Bedeutung, bleibt aber doch der entscheidende Grundmodul der Organisation des Zusammenlebens der Völker. Die grossen globalen Probleme wie Ökologie, Migration, Gesundheit usw. betreffen auch uns.

Die globale Vernetzung von allem und jedem ist irreversibel, damit auch die Globalisierung. Die Antiglobalisierungsbewegung wird daran nichts ändern. Die Globalisierung bringt wohl Risiken, und sie schafft auch Verlierer. Aber sie birgt noch viel mehr Chancen. Sie erzeugt ein ungeahntes Wachstumspotential. Wer es durch Leistung zu nutzen weiss, gewinnt. Ein kleines Binnenland wie die Schweiz kann nur dank Freihandel und damit Globalisierung überdurchschnittlichen Wohlstand erzeugen.

### **3. Die Lage der Schweiz in diesem Umfeld**

Eine kluge Mischung von politischer Eigenständigkeit und wirtschaftlicher Weltoffenheit hat die neuere Geschichte der Schweiz zu einer Erfolgsgeschichte werden lassen. Eine einzigartige politische Kultur hat der Schweiz beispiellose politische Stabilität beschert. Eine liberale Wirtschaftspolitik mit langfristig verlässlichen günstigen Rahmenbedingungen ermöglichte die Entstehung einer leistungsfähigen Wirtschaft. Diese profitierte auch von der politischen und sozialen Stabilität. Soziale Sicherheit, basierend auf liberaleren Prinzipien als anderswo, sowie Gesundheits- und Bildungswesen erreichten einen hohen Stand. Die Schweiz wurde wohl auch zum sichersten Land Europas.

Alles das gilt noch. Es geht uns im internationalen Vergleich gut. Es gibt mehr Gründe zur Dankbarkeit als zur Klage. Und doch mehren sich die Symptome dafür, dass unsere privilegierte Situation nicht nachhaltig sein könnte. Unser Wachstum ist seit Jahren unterdurchschnittlich, sofern man den Statistikern glauben kann. In der nationalen Kohäsion zeigen sich Risse. Einige langfristige zentrale Probleme werden schlicht verdrängt. Die Lösung anderer Probleme wird bewusst aufgeschoben. Man nennt dies beschönigend «Moratorium». Der Staat ist zunehmend überfordert. Der Vorsprung unserer Standortqualität wird kleiner. Wir haben Mühe, gegenüber dem in Europa dominierenden Gebilde EU unsere Rolle zu definieren. Im Konzert der grossen Wirtschaftsböcke wird die Schweiz zunehmend marginalisiert. Im internen politischen Dialog entsteht eine Gehässigkeit und Engstirnigkeit, welche die Kultur der



gemeinsamen Lösungssuche und des mehrheitsfähigen und trotzdem problem-lösenden Kompromisses zu untergraben droht. Es verbreitet sich das Gefühl – übrigens nicht zum ersten Mal in unserer Geschichte –, so könne es nicht weitergehen. Die Frage stellt sich, ob dieses Gefühl eher Ausdruck eines effektiven Handlungsbedarfs oder eher Ausdruck des Überdrusses einer verwöhnten Wohlstandsgesellschaft ist. Die Antwort liegt wohl irgendwo in der Mitte!

#### 4. Die sieben politischen Sünden

Zunächst möchte ich sieben politische Sünden skizzieren, welche die Lösung der wichtigen Probleme des Landes erheblich erschweren.

##### 4.1. *Die verstärkte Kontaminierung des Konkordanzsystems mit Elementen des Konkurrenzsystems*

Die wesentlichen Entscheide trifft bei uns das Volk. Das bedeutet, dass Bundesrat und Parlament Lösungen vorbereiten müssen, die mehrheitsfähig sind. Der genialste Lösungsansatz taugt nichts, wenn er im Volk keine Mehrheit findet. In einem solchen System können politische Kräfte, die im Parlament über ein grosses Oppositionspotential verfügen und die gleichzeitig referendums-mächtig sind, die Politik faktisch blockieren. Deshalb band man solche Kräfte im Laufe der Geschichte stets in die Regierungsverantwortung ein. Daraus entstand die Zauberformel. Sie hat mit Zauber nichts zu tun, sondern sie ist eine logische und zwangsläufige Folge der Volksrechte. In diesem System hat der Bundesrat die zentrale Funktion der Mehrheitsfindung. Er braucht zur Erfüllung dieser Funktion die mehr oder weniger ausgeprägte Unterstützung der Regierungsparteien. Diese wiederum behalten sich vor, von Fall zu Fall aus der Regierungssolidarität auszubrechen. Das System funktioniert so lange zufriedenstellend, als alle Regierungsparteien ein Minimum an Regierungssolidarität praktizieren.

Die Konkurrenzsysteme unserer Nachbarn funktionieren anders. Regierungsfaktionen in Parlament und Regierung bilden eine Schicksalsgemeinschaft mit bedingungsloser gegenseitiger Unterstützung. Diese Gemeinschaft trägt umfassende Verantwortung. Die Opposition will an die Macht kommen und bekämpft die Regierungspolitik mit aller Konsequenz. Eine umfassende Mitbestimmung des Volkes ist mit diesem System nicht vereinbar. Sobald das Volk bestimmt, sind konkordanzähnliche Mechanismen unabdingbar.

Das Konkurrenzsystem ist für Politik und Medien attraktiver als die Konkordanz. Es beruht auf Polarität, und Pole sind einfach und griffig darstellbar. Am Fernsehen können wir dieses Wechselspiel Regierung und Opposition bei unseren Nachbarn täglich miterleben.

Bei uns nun beginnen Politikerinnen und Politiker sowie Medien, unser System so zu betreiben und zu bewerten, als ob es ein Konkurrenzsystem wäre. Das macht in mehrfacher Hinsicht mehr Spass. Die Medien exemplifizieren Politik im Sinne des falschen Modells: Hier die Opposition, etwa die SVP, dort die verschwommene Regierungskoalition. Die konsequente oder Fall zu Fall Opposition ohne Verantwortung hat mehr publizistische Resonanz als die mühsame Suche nach mehrheitsfähigen Kompromissen und als die Übernahme konkreter politischer Verantwortung für konkrete Lösungen. Deshalb wird die Übernahme konkreter, politischer Verantwortung unattraktiv und wird Opposition attraktiv, auch für Mitglieder von Regierungsparteien.

Nachdem zwei Regierungsparteien mit dieser Politik Wahlerfolge feiern, wird Regierungstreue zunehmend zum Schimpfwort und offenbar auch zum Nachteil bei Wahlen. Sollten alle Regierungsparteien dieser Versuchung erliegen oder sollten die noch einigermaßen regierungstreuen Parteien zwischen den quasioppositionellen Polen zermalmt werden, ist die Schweiz blockiert. Entweder müssten in diesem Fall die Akteure zurückfinden zur kollektiven Übernahme von Verantwortung in der Konkordanz. Das bedeutet wieder mühsame Kompromissuche und Respektierung der Partner in der Konkordanz. Oder wir müssten den Weg Richtung Konkurrenzsystem unter drastischer Reduktion der Volksrechte gehen. Dann würden wir allerdings einen entscheidend wichtigen Pfeiler unserer nationalen Identität und unseres politischen Erfolges aufgeben. Eine taugliche Mittellösung, welche die Reformfähigkeit der Schweiz bewahrt, gibt es nicht.

Wie man aber gleichzeitig das Hohelied der Volksrechte singen, eine klare Strategie der Konkurrenzdemokratie unter Diffamierung der Konkordanzpartner fahren und zugleich sich als einzige Hüterin schweizerischer Werte anpreisen kann, ist für mich nicht nachvollziehbar.

#### 4.2. *Die Erosion der Verantwortung*

Eine Wirtschaft braucht Freiheit, wenn sie kreativ, leistungs- und international konkurrenzfähig sein soll. Auch eine Gesellschaft braucht Freiheit, wenn das

Leben lebenswert sein soll. Freiheit aber ermöglicht immer auch den Missbrauch. Deshalb darf nicht alles getan werden, was nicht verboten ist. Freiheit muss mit Verantwortung genutzt werden. Das ist der Preis der Freiheit.

Das Bewusstsein für diese Verantwortung hat abgenommen. Manager haben sich selber bedient, Revisionsgesellschaften dubiose Bilanzen genehmigt, Politiker egoistische Partikularinteressen ohne Rücksicht aufs Gemeinwohl vertreten, Medien zur Steigerung ihrer Auflage virtuelle Realitäten konstruiert. Es ist, als ob in den Zeiten der new-economy-Blase vielen Verantwortungsträgern das Mass und der Sinn für das moralisch Vertretbare abhanden gekommen wäre.

Das ist an sich eine weltweite Erscheinung. Die Schweiz indessen mit ihrer Kultur der Einbindung aller relevanten Kräfte in die gesellschaftliche und politische Verantwortung reagiert auf solche Abirrungen besonders sensibel. Deshalb ist die gegenwärtige Vertrauenskrise ernst zu nehmen.

Ich weiss, dass der weitaus grösste Teil der Unternehmer und Manager gute und verantwortungsvolle Arbeit leistet. Sonst ginge es uns nicht so gut. Noch nie aber haben so wenige das Vertrauen so vieler in alle zerstört.

#### 4.3. *Verlust des ganzheitlichen und langfristigen Denkens*

Viele Verbände, Interessengruppen und demokratisch nicht legitimierte NGO's verabsolutieren ihre Anliegen, setzen sie dem Gemeinwohl gleich und verteidigen sie ohne Rücksicht auf Gesamtzusammenhänge. Das ist nicht neu. Neu ist, dass sie zur Vertretung ihrer Partikularinteressen die modernsten, effizientesten und professionellsten Methoden der Kommunikation einsetzen. Die Quartalsbilanz und der morgige Börsenkurs sind das einzige Anliegen vieler Manager, nicht das langfristige Gedeihen des Unternehmens. Viele Politiker denken in Kategorien bestenfalls der nächsten Wahlen und nicht der nächsten Generation. Viele Medien suchen die Schlagzeile von morgen und nicht die längerfristige Wahrheit. Das alles führt dazu, dass Unternehmen nicht nach den Kriterien nachhaltigen Erfolgs geführt werden und dass sich die Politik lieber hektisch auf das gerade von den Medien Skandalisierte stürzt, statt die unbequemen langfristigen Probleme anzupacken.



#### 4.4. *Die Tendenz zur Bekämpfung statt zur Lösung der Probleme*

Der Mensch ist so beschaffen, dass er es oft nicht wahrhaben will, wenn ein unangenehmes Problem auftaucht. Wir haben diese Eigenschaft als Nation perfektioniert. Der Ablauf ist immer der gleiche: Jemand benennt ein unangenehmes Problem und schlägt – weil es meist nicht anders geht – eine unangenehme Lösung vor. Dann kommt der Aufschrei. Die Lösung wird aus partikularegoistischer Sicht in der Luft zerfetzt. Der Autor des Lösungsvorschlags wird zum Bösewicht erklärt. Der Überbringer der schlechten Nachricht wird geköpft.

Ein Beispiel ist der Mindestzins bei der zweiten Säule. Obwohl zwingend und logisch ist, dass das System der zweiten Säule kollabieren muss, wenn der gesetzliche Mindestzins für längere Zeit am Markt nicht erwirtschaftet werden kann, wurden jene des Rentenklus bezichtigt, welche diese Wahrheit äusserten. Vom Problem sprach niemand. Ähnlich ergeht es jenen, die auf die Dimension des Demografieproblems bei der ersten Säule hinweisen. Beispiele finden sich in vielen Bereichen, bei den Bundesfinanzen so gut wie bei der ökologischen Bedrohung.

Leider hat das Konsequenzen. Wer die Probleme benennt und sich um Lösungen bemüht, wird nicht belohnt. Er wird wegen allfälliger Unvollkommenheiten der Lösungsansätze kritisiert. Das Kritisieren lohnt sich: Die Empörung der Kritikaster macht Schlagzeilen, sie vertreten sozusagen die Weltgerechtigkeit. Es wird unattraktiv, konkrete Verantwortung zu übernehmen, etwa in der Exekutive. Es wird attraktiv, es beim professionell gepflegten Kritiküben bewenden zu lassen. Nicht zuletzt deshalb finden sich immer weniger wirklich fähige Leute für politische Exekutivämter.

#### 4.5. *Besitzstanddenken und Reformfeindlichkeit*

Eigentlich ist es nicht einmal ganz unverständlich: Viele Menschen sind ob des rasanten Wandels und der vielen Ungewissheiten verunsichert oder überfordert. Sie wollen um jeden Preis ihre Besitzstände erhalten und erkennen nicht, dass sie diese vielleicht gerade dadurch gefährden. Sie werden risikoscheu und bekämpfen auch notwendige Veränderungen. Unausweichliche Anpassungen wie die Strommarktliberalisierung oder die Reform der Post werden



heftig bekämpft. In einer Zeit, da Anpassungsfähigkeit überlebenswichtig wird, ist Reformfeindlichkeit tödlich. Wir müssen dagegen ankämpfen.

#### 4.6. *Die Machbarkeitsillusion*

Unsere Anspruchsgesellschaft hat Mühe, sich damit abzufinden, dass auch beim besten Willen der Verantwortlichen nicht alles machbar ist. Wo eine Schwierigkeit auftaucht, ist jemand schuld. Wo ein Problem auftaucht, wird zunächst nach jemandem gerufen, der es lösen soll, noch bevor man sich selber darüber Gedanken macht, was man selber zur Lösung beitragen könnte. Dieser Jemand ist vorzugsweise der Staat. Bei jedem Problem wird ein Gesetz, eine Vorschrift, ein Eingriff, eine Subvention gefordert, ultimativ meist, und es wird anklagend verkündet, dass das Problem spielend gelöst werden könnte, wenn die da oben nur wollten.

Dabei hat sich die staatliche Machbarkeit längst als Illusion erwiesen. Eine Gesellschaft, die nur noch auf den Staat setzt, verliert an Sinn für Selbstverantwortung, an Widerstandskraft, an Überlebenskraft. Der Staat umgekehrt wird überfordert. Er verreglementiert Wirtschaft und Gesellschaft, verengt damit ihre Handlungsspielräume, er entzieht dem Volk und der Wirtschaft Mittel zur Finanzierung seiner Hypertrophien, der Standort verliert an Konkurrenzfähigkeit. Gleichzeitig verliert der Staat an Glaubwürdigkeit, weil seiner Bürokratie die Lösung der Probleme trotzdem nicht gelingt. Würde alles realisiert, was momentan vom Staat in der Politik alles gefordert wird, wäre mir um unsere Zukunft bang.

Gesellschaft und Wirtschaft müssen wieder lernen, Probleme zuerst selber anzupacken. Daneben aber brauchen wir natürlich einen starken, gesunden und glaubwürdigen Staat, der aber vom Volk kontrolliert und begrenzt wird und sich auf Wesentliches beschränkt. Und wir dürfen nie vergessen, dass dieser Staat unser aller Staat ist.

#### 4.7. *Die scheinheilige Moralisierung der Politik*

Es ist Mode geworden, zuerst scheinheilig eine überlegene moralische Position zu definieren und nachher das politische Handeln anderer daran zu messen, um es schliesslich zu skandalisieren. Wer aus Sorge um die nachhaltige Finanzierbarkeit eines Sozialwerkes beispielsweise die Rentenhöhe kritisch hinterfragt, ist asozial, ist gegen Rentner oder Behinderte, und er gehört politisch liquidiert. Wird per Indiskretion in einem laufenden Vorbereitungsprozess

etwa eines Bundesratsgeschäfts ein möglicher, aber noch keineswegs beschlossener Teillösungsansatz als «Geheimplan» disqualifiziert, äussern zahllose Politiker ohne Kenntnis der Zusammenhänge vom hohen Sockel ihrer höheren Moral herab ihre spontanen Verurteilungen. Es zahlt sich in den Medien aus, so unbedarft es auch sein mag. Moralisieren bedeutet die Aufteilung in Gute, zu denen man gehört, und Schlechte, die an den Pranger müssen. Dieses scheinheilige Moralisieren, das nichts mit meiner Forderung nach ethischem und verantwortungsvollem Handeln zu tun hat, vergiftet die Politik. Die Moralapostel sind selten die wirklichen Verantwortungsträger. Diese stehen meist im Bannstrahl der Moralisierer. Auch dieser Effekt macht die Übernahme von Verantwortung nicht attraktiver.

#### 4.8. *Fazit*

Mit vielen negativen Erscheinungen des Zeitgeistes wird man leben müssen. Man kann es auch, wenn man die nötigen Nerven hat.

Wirklich Sorgen bereiten mir indessen die schleichende Aushöhlung der Konkordanz, die Erosion der Verantwortung, der Verlust des ganzheitlichen Denkens, die Reformfeindlichkeit und die Machbarkeitsillusion. Sie sind ernste Hindernisse für die Gestaltung unserer Zukunft.

### 5. **Die vier grossen Probleme des Landes**

Die Schweiz hat natürlich viele Probleme, die der Lösung harren. Aber längst nicht alle sind wirklich vital. Natürlich sind etwa öffentlicher Verkehr, Fluglärm, Gleichstellung, Asylwesen, innere Sicherheit oder Konsumentenschutz wichtige Probleme. Aber es sind Probleme, die jedes Land zu lösen hat, und der Perfektionsgrad der Lösung ist nicht schicksalhaft für die Zukunft des Landes. Es gibt aber einige Probleme, deren Lösung über Wohlstand oder Armut, Erste Liga oder «ferner liefern», Erfolg oder Misserfolg eines Landes entscheiden. Man wird wohl auch darüber streiten können, welche Probleme das sind. Für mich sind es vier:

- die Erhaltung der überdurchschnittlichen Standortqualität,
- die Bewältigung des Demografieproblems,
- der nationale Zusammenhalt und
- die Stellung der Schweiz in der Welt.

### 5.1. *Erhaltung der überdurchschnittlichen Standortqualität*

Ich weiss wohl, dass viele Menschen der Wirtschaft gegenüber kritisch sind. Ich weiss auch, dass es neben der Wirtschaft Dinge gibt, die für die Menschen ebenso wichtig sind. Aber eine florierende Wirtschaft ist die Basis von so ziemlich allem, die Basis etwa der individuellen Entfaltungsmöglichkeiten, der Chancengleichheit, des Wohlstandes, des Sozial- und Leistungsstaates usw.

Im erwähnten internationalen Standortwettbewerb muss die Schweiz wirtschaftliche Rahmenbedingungen anbieten, welche Unternehmertum attraktiv belassen, Investitionen interessant machen und Wachstum begünstigen. Das Beispiel Deutschland belegt, wie durch eine schleichende relative Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus einer Wirtschaftslokomotive ein Bremsklotz werden kann. England hat das Umgekehrte bewiesen.

Noch sind unsere Standortbedingungen gut. Während der Stagnation der neunziger Jahre sind einige Reformen erfolgreich angepackt worden und die Wirtschaft hat ihre Strukturen, teils unter Schmerzen, angepasst. Deshalb erreichten wir ja auch einige gute Wachstumsjahre und konnten die Arbeitslosigkeit rasch auf europäische Tiefstwerte absenken. Das ist eine eindruckliche Leistung des politischen Systems und der Wirtschaft. Wer von Versagerkoalition spricht, verdreht böswillig die Realität aus wahlpolitischen Gründen.

Aber Standortqualität ist eine relative Grösse. Sie muss ständig neu überprüft werden. Es ist offensichtlich, dass wir an Vorsprung verloren haben. Und wenn sich unsere Reformfeindlichkeit als chronisch erweisen sollte und die vielen wirtschaftsfeindlichen Vorschläge in der politischen Pipeline realisiert würden, wäre der Abstieg in die zweite Liga unausweichlich. Ich denke hier auch an die sieben Volksinitiativen, über die wir am 18. Mai zu befinden haben. Zweite Liga bedeutet unter anderem Arbeitslosenzahlen im europäischen Durchschnitt.

Die Sicherung unserer Standortqualität verlangt ein ganzes Bündel von Massnahmen, die ich nur summarisch skizzieren kann:

- Schaffung und Erhaltung von attraktiven steuerlichen Rahmenbedingungen.
- Umsetzung einer stabilitäts- und wachstumsfreundlichen Finanzpolitik. Dazu gehört eine langfristig tragbare, moderate Verschuldung und eine tiefe Staats-



quote zur Sicherung der Freiräume der Wirtschaft und einer tiefen Steuerquote zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

- Abbau des Vorschriftenkorsetts und Stopp der Regulierungswut.
- Sicherstellen der Marktfähigkeit der Bereiche Elektrizität, Telekommunikation, Post und öffentlicher Verkehr.
- Sicherung der Flexibilität unserer Arbeitsmärkte, eines der wesentlichen schweizerischen Wettbewerbsvorteile.
- Schaffung eines technologie- und innovationsfreundlichen Klimas und Verhinderung innovationsfeindlicher Regulierungen.
- Fokussierung von Bildung und Forschung auf standortrelevante Stärken (Qualifikation der human resources, wirtschaftliche Nutzbarkeit usw.).
- Sicherung und Erzwingung von Wettbewerb auf den Binnenmärkten, um das überhöhte Preisniveau zu senken, notfalls gegen den Widerstand kurz-sichtiger Wirtschaftsvertreter.
- Konsequente Umsetzung der neuen Landwirtschaftspolitik.
- Einsatz für liberale Welthandelsregeln.
- Konsolidierung der Sozialwerke in der Weise, dass sie den Leistungswillen nicht hemmen und das Wachstum durch Überlastung der Volkswirtschaft nicht abwürgen.

Das alles verlangt Durchstehvermögen, Mut zur Unpopularität und Knochenarbeit. Diese Anstrengung ist der Preis des künftigen Wohlstandes. Wir müssen ihn entrichten!

Noch etwas ist für die langfristige Standortqualität wichtig. Die Rückgewinnung des Vertrauens in die Wirtschaft. Das kann nur die Wirtschaft selber leisten. Nicht durch PR, sondern nur durch Tatbeweise von Verantwortung.

## 5.2. *Die Bewältigung des Demografieproblems*

Man weiss es zwar seit zwanzig Jahren, aber erst jetzt wird es langsam zum Thema: Die Veränderung des Altersaufbaus der Gesellschaft führt dazu, dass der Anteil der Beschäftigten im Verhältnis zum Anteil der Rentnergeneration immer kleiner wird. Das führt zu gravierenden und weit herum unterschätzten Finanzierungsproblemen bei der umlagefinanzierten AHV. Die absolute Zunahme der älteren Menschen trägt auch zur beunruhigenden Zunahme der Krankheitskosten bei. Aber wenige erkennen, dass das Problem viel umfassender ist. Arbeitsangebot, Produktivität und Mobilität nehmen tendenziell ab. Der technische Fortschritt verlangsamt sich, die Risikoaversion nimmt zu. Das



ergibt eine Tendenz zur Erlahmung der wirtschaftlichen Dynamik. Die Steuereinnahmen wachsen weniger bei gleichzeitig zunehmender Ausgabendynamik. Zwischen dem Eignungsprofil der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und den Anforderungsprofilen einer modernen Wirtschaft entsteht ein Ungleichgewicht. Das Wählerverhalten verändert sich in Richtung Besitzstandwahrung.

Das alles kann die Gesellschaft umpflügen und die Konkurrenzfähigkeit im weitesten Sinne beeinträchtigen. Es handelt sich um ein Problem grösster Dimension, das umfassend angegangen werden muss. Niemand ist zurzeit in der Lage, endgültige Antworten zu geben. Einige Hinweise mögen genügen:

- Die Sozialwerke müssen gesichert werden, aber so, dass sie die arbeitende Generation nicht erdrücken.
- Viele Menschen werden länger im Arbeitsprozess verbleiben müssen. Sie müssen aber durch permanente Weiterbildung befähigt werden, sich bis ins Alter immer wieder anzupassen, ja Spass am Wandel und am Neuen zu bewahren. Es müssen wohl auch neue Arbeitszeitmodelle entwickelt werden.
- Anreize zur Frühpensionierung müssen konsequent eliminiert werden.
- Bei der Migrationspolitik sind auch demografische Gesichtspunkte zu berücksichtigen.
- Nicht zuletzt wegen der noch zu erwartenden Belastungen ist jetzt eine besonders solide Finanzpolitik nötig.

Es wird schwieriger sein, als viele denken, den stillen Generationenvertrag lebendig und fruchtbar zu erhalten, ja vielleicht sogar seine einseitige Aufkündigung zu vermeiden. Das wird nicht nur viel Verständnis der Jüngeren den Älteren gegenüber erfordern, sondern auch umgekehrt. Das schlimmste, was dem Lande passieren könnte – und ich sage das als älterer Mensch! –, wäre ein von Altersegoismus geprägtes Urnenverhalten der wachsenden älteren Generation!

### 5.3. *Der nationale Zusammenhalt*

Das allein wäre das Thema eines längeren Referats. Ich kann es nur streifen. Unser Land verfügt nicht über die natürlichen Bindekräfte einer gemeinsamen Kultur und gemeinsamen Sprache. Im Grunde sind wir eine künstliche Nation. Je nach historischen Umständen wäre ein Zerfall der Schweiz nicht

undenkbar. Und doch gelten wir als Nation mit besonderer Stabilität und als einer der wenigen langfristig erfolgreichen Vielvölkerstaaten. Gleichzeitig sind wir eine sehr vielfältige und widersprüchliche Gesellschaft mit vielen zentrifugalen Kräften. Wenn wir keine natürlichen Bindekräfte haben, müssen es andere Faktoren sein, die uns zusammenhalten. Es sind dies im Wesentlichen kulturelle Faktoren. Ich will nur einige aufzählen:

- Die allgemeine Befassung des Volkes mit dem Gemeinwesen, die ihre Wurzeln in der genossenschaftlichen Selbstverwaltung der alpinen Talschaften der Gründungszeit der Eidgenossenschaft hat und die in der direkten Demokratie und im Milizprinzip ihre moderne institutionelle Ausprägung findet.
- Der Föderalismus, welcher den Minderheiten und Regionen die Gestaltung des näheren politischen Umfeldes und damit die Erhaltung ihrer Identität gestattet und der die Macht des Staats durch Teilung bündigt.
- Die Kultur des Ausgleichs, der gelebten Solidarität, des Respekts vor Minderheiten, die Kultur auch des gesichtswahrenden und trotzdem problem-lösenden Kompromisses.

Es ist offensichtlich, dass solche Faktoren in unserer modernen Welt unter Druck geraten. Sie vertragen sich schlecht etwa mit dem Sozialdarwinismus, mit dem einige die Marktwirtschaft verwechseln, oder mit der Tendenz, sich ob der hedonistischen Spassgesellschaft oder der überheblichen Verachtung des Politischen um das Gemeinwesen zu foutieren.

Wenn wir als Land erfolgreich überleben und die auch wirtschaftlich wichtige soziale und gesellschaftliche Stabilität bewahren wollen, müssen wir uns um unseren Zusammenhalt bemühen. Das ist eine kulturelle Leistung, die permanent erbracht werden muss. Das bedeutet auch, dass wir uns der Werte immer wieder bewusst werden müssen, die uns zusammenhalten. Wir müssen sie immer wieder in zeitgemässer Form leben und uns des Reichtums unserer vier Kulturen und Sprachen bewusst sein.

Das hat konkrete Folgen auch für die Politik. So müssen wir etwa unsere direkte Demokratie pflegen und nutzen, den Föderalismus durch die grosse Föderalismus- und Finanzausgleichsreform revitalisieren, neue Wege des Austausches zwischen den Sprachgemeinschaften suchen und die demografisch und volkswirtschaftlich nötigen Reformen der Sozialwerke so konzipieren, dass diese als Belege der gelebten Solidarität ihren Beitrag zur nationalen Kohäsi-

on zu leisten vermögen. Zusammenhalt bedeutet ja nicht nur Zusammenhalt zwischen Sprachgruppen, sondern etwa auch zwischen Generationen, zwischen sozialen Schichten oder zwischen Stadt und Land.

#### 5.4. *Die Stellung der Schweiz in der Welt*

In der globalisierten Welt schlagen negative Entwicklungen irgendwo auf der Welt direkt auf uns durch. Die Flüchtlinge aus Krisengebieten kommen zu uns. Rezessionen in Asien, Amerika und der EU verursachen hierzulande Arbeitslosigkeit. Die Treibgase aus Amerika lassen unsere Gletscher schmelzen. Die globalen Probleme können von einem Land allein nicht mehr gelöst werden. Eine globale Wirtschaft braucht harmonisierte Welthandelsregeln. Es bilden sich grosse regionale Wirtschaftsräume. Internationale Organisationen kümmern sich – oft mit grossen Schwierigkeiten, aber immerhin! – um die Probleme des Planeten.

In diesem komplexen Umfeld muss die Schweiz ihre Interessen wahren. Aussenpolitik ist Interessenpolitik. Sie hat an Bedeutung gewonnen. Als Welthandelsland müssen wir unsere Interessen dort dezidiert einbringen, wo es um Welthandelsregeln, Marktzugänge und Finanzmarktstabilität geht, etwa im Rahmen der WTO, der UNO, der OECD, der Bretton Woods Institutionen oder der Verhandlungen mit der EU. Es liegt aber auch in unserem ureigensten Interesse, unsere Kompetenz dort einzubringen, wo es um die Lösung der grossen globalen Probleme geht. Wir sind nicht Mitglied der EU. Das geht gut, solange wir besser als andere sind und an vielen Fronten aktiv unsere Interessen wahrnehmen können. Isolation wäre tödlich. Dass die Gestaltung unseres Verhältnisses zur EU besonderer Aufmerksamkeit bedarf, ist selbstverständlich.

## 6. **Eine politische Fussnote**

Zwei politische Tendenzen scheinen zurzeit die Sympathie vieler Wählerinnen und Wähler zu gewinnen. Die eine Tendenz geht in Richtung gleichmacherischer und staatsinterventionistischer Lösungen. Deren Realisierung müsste unsere Standortqualität gefährden und damit die Wirtschaft in Atemnot bringen. Das würde alle treffen. Eine andere Tendenz ist die der Diffamierung des Staates und seiner Exponenten («classe politique»), die Tendenz auch zu einem wenig solidarischen Sozialdarwinismus und zu aussenpolitischer Isolati-

on. Diese Tendenz stellt Werte in Frage, welche die Willensnation Schweiz zusammenhalten. Dass sich Leute dieser Tendenz verschreiben, die sich besonderer Vaterlandsliebe rühmen, ist schwer verständlich.

Beide Tendenzen, würden sie allein dominieren, müssten die Lösung der zentralen Probleme des Landes massiv erschweren. Eine Schweiz, deren Politik sich zwischen solchen Polen erschöpfte, würde den Weg in die Zukunft kaum finden. Es ist deshalb wichtig, zurück zu den Mechanismen der Konkordanz zu finden, alle in die Lösungsfindung einzubinden und gemeinsam die tauglichen Lösungsansätze umzusetzen.

## 7. Fazit

Ich glaube, dass die kleine Schweiz die Kompetenz und die Kraft hat, die kommenden Herausforderungen zu bewältigen. Die Ausgangslage ist gut. Wichtig ist, dass wir uns auf unsere Stärken und auf die Werte, die uns zusammenhalten, besinnen. Ich möchte zum Schluss zwei Sätze vom Anfang meines Referates wiederholen. Wir können uns im neuen Umfeld behaupten. Aber wir müssen etwas dafür tun! Oder anders gesagt: Die Frage ist nicht, dass wir nicht wüssten, was zu tun wäre. Die Frage ist, dass wir es tun!



The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also serves as a legal proof in case of an audit. The text further explains that regular reconciliation of accounts is essential to identify any discrepancies early on. It suggests that businesses should adopt a systematic approach to record-keeping, ensuring that all financial activities are captured in a timely and accurate manner. The document also highlights the role of technology in simplifying these processes, with the use of accounting software being particularly beneficial for small and medium-sized enterprises. Overall, the text stresses that diligent financial record-keeping is a cornerstone of sound business management and is crucial for the long-term success and sustainability of any organization.

**2. The Profitability Ratio**

The profitability ratio is a key financial metric used to evaluate a company's ability to generate profit relative to its sales. It is calculated by dividing the net profit by the total sales revenue. A higher ratio indicates that the company is more efficient in converting its sales into profit, reflecting better cost control and operational efficiency. This ratio is particularly useful for comparing the performance of different companies within the same industry. The document provides a detailed breakdown of the components that affect the profitability ratio, such as operating expenses, interest, and taxes. It also discusses various strategies that businesses can employ to improve their profitability, such as optimizing their supply chain, reducing overhead costs, and enhancing their marketing efforts. The text concludes by noting that while a high profitability ratio is generally a positive sign, it should be interpreted in the context of the company's overall financial health and market conditions.