

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 76 (1996)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Mehr Risikokultur für Europas Wirtschaft : acht klare Fragen - eine harte Antwort  
**Autor:** Doerig, Hans-Ulrich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-165584>

### **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:** 01.04.2025

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

**Hans-Ulrich Doerig** ist Vizepräsident des Verwaltungsrates der Schweizerischen Kreditanstalt.

## MEHR RISIKOKULTUR FÜR EUROPAS WIRTSCHAFT

*Acht klare Fragen – eine harte Antwort*

Der Wirtschaftshimmel Europas ist mit schweren Gewitterwolken bedeckt. Der europäische Wohlfahrts- und Defizitstaat hat in einer zunehmend globalisierten Welt grösste Schwierigkeiten. Die Kluft zwischen dringendem Umstellungsbedarf und dem tatsächlichen Umsetzen ist gefährlich geworden. Acht Fragengruppen drängen sich auf:

1. Warum hat Europa trotz weltweit tiefsten Wochen-Arbeitsstunden die höchste Arbeitslosigkeit unter den Industrieländern? Wieso weisen die USA ungefähr die Hälfte der Arbeitslosenquote Europas auf? Wieso sind in den USA auch weniger qualifizierte Arbeitnehmer zumindest «beschäftigt» und damit «weg von der Strasse»? Weshalb wird in Europa über Neuverteilung der Arbeit diskutiert, obwohl durchaus vorhandene Arbeit gar nicht angenommen wird?

2. Warum hat beispielsweise die BRD bei einer Staatsquote von um die 50 Prozent – die USA liegt bei etwa 35 Prozent – trotzdem ein wachsendes Arbeitslosenelend? Warum glaubt eine Mehrzahl von Bürgern, Beamten und Politikern immer noch an staatliche Arbeitsprogramme sowie an effiziente und effektive staatliche Erlasse von jedem und allem bis ins kleine Detail, und dies selbst bei sich rasch wandelnden globalen Umfeld-Parametern?

3. Wieso haben die USA ihre Wirtschaft in den vergangenen Jahren derart erfolgreich restrukturiert? Warum investieren und forschen europäische Unternehmen zunehmend in den USA? Wieso wird die erfolgreiche Umstrukturierung Neuseelands nicht vermehrt mit der äusserst mühsamen Anpassung Schwedens verglichen?

4. Ist sich Europa der kommenden Konkurrenz- welle aus Asien – als aggressiver Mischung von westlichem Liberalismus und asiatischer «hungriger» Arbeitskultur – wirklich bewusst? Wissen wir um die gut ausgebildeten und motivierbaren Arbeitskräfte im Osten Europas?

5. Wieso sind Börsen und Kapitalmärkte Europas – vor allem die Aktienkultur – weniger entwickelt als jene in den USA? Warum ist Risikokapital auch für junge Unternehmen attraktiver und verlässlicher erhältlich in den USA? Warum erwirtschaften die

USA-Pensionskassen höhere Renditen für ihre Begünstigten?

6. Wem machen wir es einfacher und attraktiver in Europa: dem Unternehmer oder dem Unterlasser?; dem Macher oder dem Mitläufer?; dem Innovator oder dem Interventionisten?; dem ehrlich Arbeitenden oder dem arbeitsfähigen Arbeitslosen?

7. Kann das europäische Sozialmodell der Rigidität gegenüber der amerikanischen Philosophie der Flexibilität und des Marktdruckes in einem globalen Umfeld überleben? Entwickelt sich nicht eine unbeabsichtigte «Solidarität» mit attraktiveren Dritten, indem Arbeitsplätze dorthin verlagert werden?

8. Wohin führt eine europäische «Betroffenheitskultur» für das Schwache und Marginale, wenn – im globalen Konkurrenzdruck – vor allem Selbstdisziplin, Leistung, Marktorientierung und eine härtere Arbeitskultur nötig sind?

Die entscheidende Antwort auf die aufgeworfenen Fragen ist grundsätzlich einfach, jedoch für den einzelnen anspruchsvoll und – zumindest vorderhand – beim Politiker unpopulär.

Wachstum und Arbeitsplätze – damit auch Steuer- substrat und neu zu strukturierende Sozialwerke – sind weltweit stark abhängig von Mentalität und Motivation der betroffenen Akteure. Heute bedarf Europas Gesellschaft und Wirtschaft dringend einer neuen oder erneuerten und flexiblen «Risikokultur» in bezug auf Arbeit, Kapital und Innovation: Risikoakzeptanz, Risikowille, Risikotransparenz, Risikodifferenzierung, Risikoverständnis, Risikoübernahme, Risikomanagement, Risikokapital, Risikokompensation und damit Risikofähigkeit. Wer heute keine «Risiken eingeht», geht dadurch Risiken ein.

Erst freiwilliger oder auferlegter Risikowille und Risikofähigkeit – inklusive gesellschaftliche Akzeptanz des «Gewinnes» – führen zu nachhaltigen Arbeitsplätzen und Steuersubstrat. Eine hundertprozentige Sicherheit für alles und jedes gibt es nicht. Auch sämtliche Bemühungen zur Deckung eines fünfprozentigen Restrisikos kann sich Europa schlicht nicht mehr leisten.

Risikokultur bezieht sich auf die drei vernetzten Faktoren Kapital, Technologie/Innovation und Arbeit sowie entsprechende Rahmenbedingungen. Die sehr flexiblen und mobilen Faktoren Kapital und Technologie/Innovation stören sich an einer Rigidität des Faktors Arbeit. Wenn sich aufgeklärte Risikokultur und grosse Flexibilität nicht bei allen drei Faktoren decken, so ist die betroffene Wirtschaftseinheit vor allem im globalen Umfeld nicht mehr kompetitiv. Innerhalb dieser Zusammenhänge müssen Grundwerte, nationale Eigenheiten und erhaltenswerte Traditionen nicht automatisch geopfert werden. Breite und ständige Ausbildung, erfolgreiches Unternehmertum und moderne Risikokultur sind zudem der beste

Garant für eine faire Demokratisierung der Gesellschaft.

Ich wage zu behaupten, dass eine erneuerte «Risikokultur» mit zeitgemässen Rahmenbedingungen – vor allem für mehr natürlichen Markt und für weniger künstliche Korrektur des Marktes – eine strategisch entscheidendere Voraussetzung für die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft Europas darstellt als die EU-Integration, miteingeschlossen die Einführung einer gemeinsamen Währung. Überentwickelte soziale, rigide Arbeitswirtschaft und unterentwickelte «soziale Kapitalwirtschaft» sind miserable Voraussetzungen für das Erreichen der internationalen Konkurrenzfähigkeit in einem neuen aggressiven und globalen Umfeld. ♦



Zündholzetikette, Ende 19./Beginn 20. Jahrhundert, Bulgarien. Museum für Gestaltung Zürich, Grafische Sammlung.

TITELBILD

## EXOTIK DES GENUSSES

Maurisches Licht, Palmen, Wüste, der exotisch klingende Name Marabout. Wer assoziierte heute damit nicht Urlaub in fernen Gefilden? Die Zündholzetikette als Urlaubsanzeige? Vor 100 Jahren verband man wohl eher die Idee des Handels und der Rohstoffe mit fernen Ländern. Doch mit den irdischen Genüssen scheint auch diese Etikette zu tun zu haben.

Zwar hat das Werben der Zündholzetikette für etwas anderes als den Verpackungsinhalt durchaus Tradition. So wird sie beispielsweise von Nahrungsmittelketten, der Gastronomie und – naheliegender – der Tabakindustrie als Werbeträger eingesetzt. Und im Osteuropa vor dem Mauerfall transportiert die Zünd-

holzetikette in charakteristischem Bildrepertoire (Sport, Raumfahrt und Brauchtum) gar sozialistische Ideologie. Damit ist allerdings die fremdländische Bildmotivik noch nicht eigentlich geklärt. Folgt man der Spur der «verschobenen» Werbefunktion weiter – in diesem Fall für Genussmittel –, fügt sich dieses Bildmotiv nahtlos in die Landschaften unterschiedlichster Länder und Produkte. Diese Zündholzetikette spielt in freier Variation mit dem exotischen und orientalischen Bildregister des Verpackungsdesigns für die einst aus dem See- und Kolonialhandel stammenden Waren: den Kaffee des Orients, den Tabak und Kakao der westindischen Inseln, den Tee Chinas. ♦

CECILIA HAUSHEER