

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 81 (2001)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Und jetzt? : La Suisse n'est plus la Suisse  
**Autor:** Tettamanti, Tito  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-166539>

### **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:** 15.03.2025

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

Tito Tettamanti

## UND JETZT?

*La Suisse n'est plus la Suisse*

*Noch keine Geschäftsnachricht hat mich so schockiert wie jene von der Zahlungsunfähigkeit der Swissair. Wenn ich aufgrund meiner eigenen Reaktion urteile, kann ich die emotionale Welle verstehen, die das ganze Land erfasst hat, die Überraschung, das ungläubige Kopfschütteln, die Empörung, den Ärger und die Scham.*

Wenn schon Aussenstehende derart schockiert waren, so kann man sich vorstellen, welche Emotionen die direkt betroffenen und beteiligten Firmenangehörigen empfunden haben mögen. Da paart sich die Angst vor der Zukunft mit der Enttäuschung über den Verlust der materiellen Sicherheit und, was noch schlimmer ist, mit dem Gefühl, von einer Institution im Stich gelassen worden zu sein, die man für verlässlich und für dauerhaft gehalten hat. Dass es in einem solchen emotionalen Umfeld auch zu Misstönen und zu fragwürdigen Beschuldigungen kommt, ist durchaus verständlich. Ich kenne weltweit keine andere Firma, die einen so hohen Identifikationsgrad mit ihrem Land und dessen Mythen hatte, wie die Swissair.

In diesem emotional aufgeladenen Klima gilt es nun aber, einen kühlen Kopf zu bewahren. Einmal muss davor gewarnt werden, die Komplexität und die Verletzlichkeit der Branche «Luftverkehr» zu unterschätzen. Angesichts der hohen Investitionen und der wenig flexiblen Fixkosten ist der Absturz von der Gewinn- in die Verlustzone bei abnehmender Nachfrage schon in relativ kurzer Zeit möglich. Das haben weltweit auch schon andere renommierte Airlines erfahren müssen, die relativ unerwartet plötzlich von der Bildfläche verschwunden sind. Im Nachhinein ist es immer leicht, sich als Experte aufzuspielen und jene Lösungen vorzuschlagen, die angeblich in der Vergangenheit zum Erfolg geführt hätten. Wenn sich jetzt plötzlich alle als Experten der Verkehrswirtschaft, als Bankfachleute und als Managergurus aufspielen, die alles viel besser gemacht hätten, so wird dies der komplexen Realität nicht gerecht. Es soll hier der umfangreichen und nicht immer fairen Analyse von Schuld und Verantwortung kein weiteres Kapitel beigelegt werden.

Eines steht fest: Die emotionale Komponente des «Falls Swissair» darf keineswegs unterschätzt werden.

Der Mensch handelt aufgrund von Vernunft und von Gefühlen, und letztere spielen gerade auch in der Wirtschaft und in der Publizistik eine entscheidende Rolle. Nachdem diese Gefühle durchaus zu Recht in hohem Ausmass zum Zug gekommen sind, ist es an der Zeit, auch der rationalen Betrachtungsweise genügend Raum zuzuweisen.

### **Vertrautes gilt nicht mehr**

«*La Suisse n'est plus la Suisse*», so lautete der Titel des Beitrags über das Swissair-Debakel in «*Le Monde*». Aber geht es wirklich nur um die Schweiz und um das Verhältnis der Schweiz zum europäischen und globalen Umfeld? Ist der «Fall Swissair» ein «Fall Schweiz»? Wie so oft neigen die Kommentatoren dazu, das Problem gleichzeitig zu überschätzen und zu unterschätzen. Zu stark betont werden meines Erachtens jene Komponenten des Debakels, welche zu ideologischen und personenbezogenen Schuldzuweisungen aller Art führen. Allzu viele wollten aus dem Unglück, das eine grosse Zahl von Menschen betrifft, im Hinblick auf die eigenen, oft ziemlich kleinkarierten Interessen einen Vorteil herausholen. In der ganzen Debatte gab es bisher allzu viele nachträgliche Rechthaber und Besserwisser und zu viele Feindbilder und Pauschalurteile. Dafür sind wichtige grundsätzliche Probleme bisher eher vernachlässigt worden.

Was «*Le Monde*» über die Schweiz feststellte, gilt auch in einem grösseren Rahmen, und zwar nicht erst seit dem 11. September. Die Welt von heute ist nicht mehr die Welt von gestern. Vieles, das uns vertraut war, gilt heute nicht mehr. Wir waren es gewohnt – und dies gilt nicht nur für die Schweiz – dass sich die wirtschaftlichen Vorgänge primär in einem nationalen Rahmen abspielten. Die Bezeichnung «Nationalökonomie» oder «Volkswirtschaft» kennzeichnete jene wissenschaftliche Disziplin, die sich ganz allgemein

mit wirtschaftlichen Vorgängen befasste. Diese spielten sich zwar nicht ausschliesslich, aber doch schwergewichtig innerhalb einer Nation bzw. eines «Volkes» ab, oder dann eben zwischen Nationen und Völkern als eigenständigen wirtschaftspolitischen Akteuren.

Heute sind es nicht in erster Linie nationale Firmen und auch nicht die Ministerien für Aussenhandel, welche auf dem Weltmarkt den Ton angeben, sondern die Weltfirmen, die ihrerseits mit regionalen und auch mit grenzüberschreitenden kleineren Firmen

*Eine Weltfirma, die heute versucht,  
national zu bleiben, ist zum  
Scheitern verurteilt.*

vernetzt sind. Eine Weltfirma, die heute versucht, national zu bleiben, ist zum Scheitern verurteilt. Die nationale Firma, die auf einer nationalistisch-homogenen Kultur basierte und mit pyramidenförmigen Organisationsstrukturen über ein «Kolonialreich» von Niederlassungen und Tochterfirmen herrschte, hat ausgespielt. Nehmen wir ein Beispiel ausserhalb der Schweiz: Die Deutsche Bank wird künftig einen Schweizer als Chef haben, ihre Aktien sind in New York kotiert, die wichtigsten institutionellen Aktionäre sind in den USA, im UK, in Japan und im mittleren Osten, und es ist geplant, den Sitz eines Teils der Generaldirektion nach London zu verlegen. Ist die «Deutsche Bank» noch eine «deutsche Bank»?

Die *stakeholder* der Weltfirmen, die ihren Sitz in der Schweiz haben, sind nicht nur die Schweiz und die Schweizer, sondern auch Mitarbeiter in der ganzen Welt. Eine wichtige Rolle als Anleger spielen die *Pension Funds*, in welchen die Altersrenten von Sparern aus verschiedensten Nationen versichert sind, z.B. aus Brasilien, aus China, aus England oder eben auch aus der Schweiz. Mitbeteiligt und mitbetroffen sind nicht nur die versicherten Sparer und Mitarbeiter sondern auch die Klienten und Konsumenten aus verschiedenen Nationen, und die Auswirkungen auf das soziale und auf das ökologische Umfeld sind auch schon längst grenzüberschreitend geworden. Auf diesem Hintergrund ist der Mythos von ausschliesslich national verankerten Weltfirmen zu einer gefährlichen Selbsttäuschung geworden.

In dieser Situation gilt es, der Realität ins Auge zu schauen und uns von überholten Illusionen zu verabschieden. Was heisst dies konkret? Die Herausforderung, vor der auch unsere nationale Verkehrspolitik steht, ist nicht in erster Linie die Erhaltung bzw. der Aufbau einer nationalen Fluggesellschaft, sondern die Sicherstellung der Infrastruktur, welche

uns den Anschluss an das globale Netz des Flugverkehrs auch in Zukunft gewährleistet. Welche Implikationen mit diesem klaren Ziel verbunden sind und wie dieses Ziel am besten d.h. mit dem günstigsten Kosten-/Nutzen-Verhältnis erreicht werden kann, wird von den zuständigen Fachleuten und den künftigen Investoren zu beantworten sein.

### **Abschied vom «Modell Schweiz»**

Der Schock, den viele Schweizer im Zusammenhang mit dem Debakel der Swissair erlebt haben, hat eine noch tiefere Dimension, welche mit der momentanen Weltlage und mit der Entwicklung im Bereich einer teils öffentlichen und teils privatisierten Verkehrswirtschaft im Schnittpunkt von öffentlichen und privaten Interessen nicht direkt verknüpft ist. Es geht darum, die Stellung der Schweiz in der Weltwirtschaft neu zu definieren. In einer globalisierten Wirtschaft können wir uns in Zukunft nicht mehr auf ein «Modell Schweiz» berufen, das als bequeme Ausrede für einen besonderen wirtschaftspolitischen Schutz oder für eine besondere Förderung durch die öffentliche Hand herhalten muss. Es gilt weltweit «das Gesetz der gleich langen Spiesse». Wenn es unter solchen Bedingungen keine Konkurrenzfähigkeit gibt, was leider in einigen Branchen der Fall ist, so fehlt die mittel- und längerfristige ökonomische Existenzbasis, und wo diese fehlt, helfen auf die Dauer

*Es geht darum, die Stellung der Schweiz  
in der Weltwirtschaft neu zu definieren.*

auch keine staatlichen Zuschüsse und Schutzbestimmungen weiter.

Die Meinung, wir könnten hier als «stolze Nachkommen» noch von einem legendären Ruf oder gar von ererbten Reserven leben, hat sich als gefährliche Illusion erwiesen. Eine solche Hochnäsigkeit kann sich heute niemand mehr leisten.

Was war denn das «Geheimnis» des «Schweizer Modells»? Unsere Industrie hat sich ausserhalb der grossen Ballungszentren entwickelt, sodass uns das Phänomen des Massenproletariats glücklicherweise erspart geblieben ist. Der Arbeiter war immer auch selbstverantwortlicher Staatsbürger. Baden, Arbon, Schaffhausen, Schönenwerd, Winterthur, Uzwil, Biel und La Chaux-de-Fonds, um nur einige Beispiele zu nennen, boten günstige Voraussetzungen für eine dezentralisierte Entwicklung, welche aufgrund der Ortsgebundenheit eine starke soziale Kohäsion und eine hohe Identifikation der Belegschaft mit der Firma bewirkte.

Die Menschen fühlten sich in einem sozio-kulturellen Umfeld geborgen, das man als «magisches Viereck der Sicherheit» deuten kann: Die Industrie (Sicherheit und Würde der Arbeit), die Gemeinde (Sicherheit und Würde der Bürgerrechte), Kirche (Sicherheit der Moral), Familie (Sicherheit der Gefühle, des Weiterlebens in der Nachkommenschaft und der Altersversorgung).

Der Patron führte die Firma mit mehr oder weniger aufgeklärtem Paternalismus und mit einer Mischung aus Strenge und Fürsorge, und die Arbeiter fühlten sich für das Wohl der Firma, das zum Wohle der gesamten Gemeinschaft beitrug, mitverantwortlich. Die Arbeiter und die Gemeinde waren die echten *stakeholders*, und der Identifikationsgrad war sehr hoch. So präsentierte sich eine ererbte wirtschaftliche Ordnung, deren Grundzüge teilweise bis in die Achtziger- und Neunzigerjahre des 20. Jahrhunderts das Bild von der Realität bestimmten, auch wenn ein Blick hinter die Fassaden schon damals starke Veränderungen erahnen liess. Diese Welt gibt es heute nicht mehr.

Das oben erwähnte «magische Viereck» der Sicherheiten gehört der Vergangenheit an. Die Welt hat sich in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts dramatisch verändert. Wir leben in einer Risikogesellschaft. Wirtschaft und Arbeit bieten keine verlässliche Geborgenheit mehr an. Grosse Erfolge wechseln mit grossen Pleiten, und eine extreme Volatilität überfordert die Mehrheit, welche weder das Tempo noch die Intensität des Wandels verkraftet. An der regelmässigen Ausübung der Bürgerrechte ist kaum mehr die Hälfte der Stimm- und Wahlberechtigten interessiert. Die Politik und die Politiker geniessen kein hohes Ansehen. Die Moral ist individuell und individualistisch geworden, und eine

*Wirtschaft und Arbeit  
bieten keine verlässliche Geborgen-  
heit mehr an.*

grosse Zahl von Kindern wächst in unvollständigen oder in sogenannten *Patchwork*-Familien auf.

Nach meiner Überzeugung haben wir den geordneten Übergang von der Gesellschaft der Sicherheit in die Gesellschaft des Risikos verpasst. Meine Generation, also diejenigen, die vor dem letzten Krieg (1939) geboren wurden und die nach dem Zweiten Weltkrieg in den Führungsetagen tätig waren, haben diesen Schritt nicht vollzogen. Wir waren ordent-

liche, ehrliche, korrekte Statthalter, aber es fehlten die Visionäre. Kreative Persönlichkeiten (wie etwa *Nicolas Hayek*) blieben Ausnahmen. Langsam und behutsam in den Reaktionen, misstrauisch gegenüber dem echt Neuen (das allzu oft nicht von den jeweiligen Moden unterschieden wurde), haben wir auf ausserordentliche Situationen ungeschickt, unflexibel und wenig kreativ reagiert. Das gilt sowohl im Fall der nachrichtenlosen Konten als auch im «Fall Swissair».

### **Vertrauen in die nächste Generation**

*Friedrich Dürrenmatt* stellt in seinem Kurzesay «Vom Ende der Schweiz» (geschrieben 1950, erstmals publiziert in «Schweizer Monatshefte», Jg. 74, 1994, H. 6, S.13) die provokative Frage, ob das Weiterbestehen der Schweiz ohne weiteres gesichert sei und ob die Schweiz in einem neuen Europa überhaupt noch notwendig sein werde.

*Ein wirtschaftlicher Misserfolg darf nicht  
zur bequemen Ausrede für eine allgemeine  
Misswirtschaft werden.*

Ich will und muss optimistisch bleiben und ich hoffe, dass jener Übergang, der unserer Generation höchst unvollkommen gelungen ist, von den nächsten Generationen, auf die härtere Zeiten zukommen, erfolgreicher bewältigt werden wird. Dies ist aber nur dann möglich, wenn man auf *Crash*-Landungen nicht mit Resignation, mit Flickwerk oder mit der Suche nach Sündenböcken reagiert, sondern so rasch und so viel wie möglich daraus lernen will. Ein wirtschaftlicher Misserfolg darf nicht zur bequemen Ausrede für eine allgemeine Misswirtschaft werden, sondern muss ein Ansporn sein, es in Zukunft anders und besser zu machen. Die Herausforderung gilt für alle. Es geht um mehr als um «Swissair», es geht um «*Suisse tout court*». ♦

*TITO TETTAMANTI, geboren 1930, Dr. iur. Rechtsanwalt, war Mitglied der Regierung des Kantons Tessin. Er ist Gründer und Hauptaktionär der Fidinam Treuhandgesellschaft und international als Unternehmer im Immobilien- und Finanzsektor tätig. Ehrenpräsident der Saurer AG. Tito Tettamanti präsidiert den «Verein Zivilgesellschaft», tritt des öfteren als Teilnehmer an Konferenzen und Debatten auf und veröffentlicht Beiträge in Zeitungen und Fachzeitschriften. Er ist Autor der Bücher «Welches Europa?» (Zürich 1994, Ammann) und «Manifest für eine liberale Gesellschaft» (Zürich 1996, Ammann).*