

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 88 (2008)  
**Heft:** 962

**Artikel:** "Ich komme meinem Ziel jeden Tag näher..."  
**Autor:** Kudelski, André / Scheu, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168061>

### **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:** 16.03.2025

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

*Er ist Physiker und denkt in Möglichkeiten. Er ist Unternehmer und sieht die Wirklichkeit. André Kudelski leitet seit 1991 das börsennotierte Familienunternehmen «Kudelski S.A.», das auf digitale Sicherheitssysteme spezialisiert ist. René Scheu hat ihn in Cheseaux-sur-Lausanne zum Gespräch getroffen.*

## «Ich komme meinem Ziel jeden Tag näher...»

*Herr Kudelski, die Sonne scheint, es herrscht fröhlicher Idylle in Cheseaux ob Lausanne: der Himmel über dem Hauptsitz Ihres Unternehmens, das zu den weltweit führenden Anbietern im Bereich der digitalen Sicherheit zählt, ist durch keine Wolke getrübt. Dennoch durchleben Sie bewegte Zeiten. Wie geht es Ihnen?*

Mir geht es gut. Und mir ginge es auch gut, wenn es regnete. Die bewegten Momente sind für einen Unternehmer zugleich die stimulierendsten. In Zeiten des Wandels ist es möglich, jene Spielregeln zu ändern, die man in normalen Zeiten nicht antasten würde. So entstehen neue Ideen, Sichtweisen, Projekte. Daraus muss ich Nutzen ziehen können, das gehört zu meinem Job.

Das Bedürfnis nach Veränderung tendiert in der Schweiz in guten Zeiten gegen Null. Was uns fehlt, ist die systematische periodische Infragestellung unseres Tuns.

*Bleiben wir bei der Befindlichkeit. Wie hoch ist Ihre Zufriedenheit als Schweizer Citoyen auf einer Skala von Null bis zehn?* Die Schweiz ist ein bemerkenswertes Land – ich gebe acht Punkte. Die Menschen sind hier, verglichen mit den Bürgern unserer Nachbarländer, gut ausgebildet, sie handeln individuell und als Gruppe verantwortungsvoll. Die Lebensqualität ist hoch, weil die Menschen auch im Alltag ein hohes professionelles Bewusstsein an den Tag legen. Das Qualitätsbewusstsein paart sich mit Bescheidenheit. Niemand tut so, als wäre er tadellos.

*Unsere Vorfahren waren geschickt darin, aus der Not eine Tugend zu machen. Aber die Geschicklichkeit schwindet.* Die Trägheit ist eine natürliche Folgeerscheinung erfolgreichen Wirtschaftens. Das Bedürfnis nach Veränderung

tendiert in der Schweiz in guten Zeiten gegen Null. Was uns fehlt, ist die systematische periodische Infragestellung unseres Tuns.

*Sie warnen vor zu viel Konservatismus. Wie liberal ist die Schweiz auf einer Skala von Null bis zehn?*

Es gibt einen guten und einen schlechten Konservatismus; er kann ein starker Wert sein oder zu Problemen führen. Nun, der geschützte Binnenmarkt erhält von mir drei Punkte, die international tätigen Unternehmer oder jene, die direkt mit dem Ausland in Konkurrenz stehen, neuneinhalb. Es existieren eben zwei Schweizen. Eine erste Schweiz, die sich international misst, die konkurrenzfähig und offen ist. Und eine zweite Schweiz, die sich verschliesst und nicht wahrnehmen will, was sich jenseits der Grenzen ereignet.

*Meinen Sie mit den protektionistischen Kräften die Schweizer Bauern, die sich bisher einer Liberalisierung ihres Sektors erfolgreich widersetzt haben?*

Vermutlich tun Sie ihnen Unrecht. Es sind oft nicht die Bauern, die wirklich konservativ sind, sondern diejenigen, die rund um die Landwirtschaft tätig sind und von protektionistischen Gesetzen profitieren, ohne, wie die Bauern, Risiken auf sich nehmen zu müssen. Aus Gründen, die sie nicht kontrollieren können, haben die Bauern heute ein Produktivitätshandicap. In einer offeneren Welt könnten sie wettbewerbsfähiger sein. Sie wissen, dass die Liberalisierung der Agrarwirtschaft auch eine Chance für sie darstellt.

*Die Gründerväter der Eidgenossenschaft waren für einen Minimalstaat, der sich auf seine Kernfunktionen beschränkt. Mir scheint, wir haben dieses Credo längst vergessen.*

Die Rolle des Staates ändert sich mit der Zeit. Wir sollten uns nicht fragen, was der Staat war, sondern welche Funktion er heute erfüllen soll.

*Einverstanden. Wie sehen Sie den Staat heute?*

Einerseits ist er allzu präsent, andererseits zu wenig präsent. Im Falle der Staatsbetriebe bestimmt er heute zu viel, deshalb fehlt eine klare, international ausgerichtete strategische Li-



nie. Im Falle der Bildung und der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hingegen engagiert er sich aus meiner Sicht eher zu wenig wirksam und zu unkoordiniert. Das Problem des Staates ist heute, dass die Leute, die auf verschiedenen Gebieten und auf verschiedenen Ebenen von ihm profitieren, nicht bereit sind, auf ihre Privilegien oder Arbeitsplätze zu verzichten. Die Politik muss hier einen Ausgleich schaffen. Was einmal einem allgemeinen Interesse entsprach, ist heute oftmals zu einem Hemmfaktor geworden. Wie jede andere Organisation tendiert auch der Staat zur Hypertrophie; er wächst immer weiter, wenn man ihn nicht zwingt, sich selber in Frage zu stellen.

*Mein Vater, Jahrgang 1946, hat sich eine neue Abstimmungsmaxime zueigen gemacht: ein klares Nein. Da er davon ausgeht, dass der Staat obnehin nur immer noch mehr kostet, lehnt er alle Vorlagen ab, die keine Sparmassnahmen enthalten – selbst wenn die Vorlagen aus seiner Sicht vernünftig erscheinen.*

An sich eine sehr gute Einstellung – die Verschuldung steigt, die Staatsquote ebenfalls. Man muss sich aber fragen, in welchem Zeitraum ein Ausgleich zu schaffen sei, ob kurz- oder langfristig. Oft werden in diesem Zusammenhang zwei

Konzepte durcheinandergebracht, die man unterscheiden muss: einerseits muss der Staat leistungsfähig sein, andererseits muss er Chancengleichheit gewährleisten. Das ist kein Widerspruch – im Gegenteil: er kann beide Aufgaben nur erfüllen, wenn er schlank ist. Realisiert er die Umverteilung dadurch, dass er neue teure Staatsstellen schafft, setzt er aufgrund der höheren Staatskosten gerade die Umverteilung aufs Spiel. Vielmehr sollte der Staat Leistungsaufträge definieren und bereit sein, die Aufgaben an private Unternehmen zu vergeben, um allfälliger Verschwendung vorzubeugen. So bliebe er schlank, wäre handlungsfähig und fair.

*Sie haben letztes Jahr 82 Millionen Franken Gewinn erzielt. Wie leicht ist es Ihnen gefallen, die Steuern zu bezahlen – auf einer Skala von Null bis zehn?*

Die Unternehmenssteuern sind generell sehr korrekt. Der Staat braucht Geld, um seine strategischen Herausforderungen zu packen. Problematisch ist aber aus meiner Sicht die hohe Besteuerung des Vermögens von Einzelpersonen; diese fällt vor allem dann ins Gewicht, wenn das ganze Vermögen im Unternehmen steckt – ich spreche hier aus eigener Erfahrung. So kann es kommen, dass man insgesamt weit

mehr als 50 Prozent Steuern bezahlt. Der Staat handelt hier gegen seine eigenen Interessen. Wenn er zu hohe Steuern verlangt, ist dies für ihn selbst, jedenfalls in mittelfristiger Sicht, kontraproduktiv. Zu hohe Steuern schmälern die staatlichen Steuereinnahmen. Gerade im Falle der Besteuerung gilt das Wort, dass weniger oft mehr ist.

*Einem Unternehmer ist der Staat stets zu wenig unternehmerfreundlich.*

Das stimmt nicht. Ich finde, dass die Bedingungen für erfolgreiche Unternehmen in der Schweiz im allgemeinen sehr gut sind. Probleme haben hingegen neue Unternehmen, die erst im Begriffe sind, sich zu etablieren. Der Staat legt ihnen zu viele administrative und steuerliche Hürden in den Weg. Wer ein Unternehmen gründet, leistet einen Beitrag für dieses Land. Und das Land sollte diese Initiative wertschätzen, nicht indem es sie finanziell unterstützt, sondern indem es sie nicht behindert.

*Wir haben es hier vielleicht auch mit einem Mentalitätsproblem zu tun. Die Schweizer sind kein sehr risikofreudiges Volk...*

...das kann man in dieser Pauschalität nicht sagen. Die Schweiz hat im 19. und im 20. Jahrhundert viele hervorragende Unternehmer hervorgebracht. Auch was das geistige Klima gegenüber Unternehmern angeht, beobachte ich viel Wohlwollen in der Bevölkerung. Was mich hingegen stört, ist der Aufruhr gegen die obersten Führungskräfte grosser Gesellschaften. Sie werden oft als Abzocker hingestellt. Forderungen nach maximaler Transparenz und rigider Entlohnung werden erhoben. Würde diesen Forderungen stattgegeben, wäre der Misserfolg programmiert. Dahinter verbirgt sich eine letztlich leistungsfeindliche Haltung, die aus dem 19. Jahrhundert stammt: Geld zu verdienen, ist

Zu hohe Steuern schmälern die staatlichen Steuereinnahmen. Gerade im Falle der Besteuerung gilt das Wort, dass weniger oft mehr ist.

etwas Schlechtes. In Wahrheit hängt das Schicksal eines Unternehmens von den Personen ab, die sich für es engagieren. Wer die besten Leute will, muss bereit sein, den Erfolg zu belohnen. Wieviel sie wert sind, entscheiden Markt und Eigentümer – nicht Politik oder Gesellschaft.

*Das klingt einleuchtend. Doch ist es fraglich, ob Sie damit die Gegner des Leistungsprinzips zu überzeugen vermögen.*

Jeder soll ungeachtet seiner Herkunft die Chance haben, seinen Weg zu gehen – sofern er kompetent ist, den Willen

und vielleicht das notwendige Quantum Glück hat. Wenn er die Chance nicht nutzt, ist dies seine Entscheidung. Er soll aber nicht andere daran hindern, dies zu tun und ihren Weg zu gehen.

*Sie sprechen einen jener emotionalen Reflexe an, die eine Art anthropologische Konstante moderner Gesellschaften sind: den Neid. Andere sollen nicht mehr haben als ich. Das ist auch eine Form der Gerechtigkeit: allen geht es gleich schlecht.*

Ja, stimmt. Nur begreife ich nicht, weshalb dieser Neidfaktor im Sport kaum eine Rolle spielt. Wenn Roger Federer ein Turnier nach dem anderen gewinnt und jedes Jahr Millio-

Wer die besten Leute will, muss bereit sein, den Erfolg zu belohnen. Wieviel sie wert sind, entscheiden Markt und Eigentümer – nicht Politik oder Gesellschaft.

nen verdient, stört dies niemanden. Im Gegenteil, hier wird das Leistungsprinzip anerkannt, was ich gut finde, und die hohen Gagen werden gerechtfertigt. Verdient hingegen ein CEO mehrere Millionen im Jahr, gilt er als ein Unmensch, der sich auf Kosten seiner Mitarbeiter bereichert.

*In vieler Menschen Augen gibt es in dieser Hinsicht einen Unterschied zwischen Roger Federer und etwa Daniel Vasella: bei Federer besteht eine eindeutige Korrelation zwischen Leistung und Einkommen, bei Vasella lässt sich dieser Zusammenhang schwerer nachweisen.*

Zugegeben, die Frage der Messbarkeit von Leistung ist subjektiv. Dennoch ist der Vergleich schief. Denn bei längerfristiger Betrachtungsweise lässt sich unternehmerische Leistung durchaus bestimmen. Eine Partie von Novartis dauert nicht zwei oder drei Stunden, sondern fünf oder sechs Jahre. Es gibt auch nicht bloss ein einzelnes Resultat, sondern es gilt eine beeindruckende Anzahl von Parametern zu berücksichtigen. Die unternehmerische Leistung ist äusserlich weniger evident als die sportliche, existiert deshalb aber nicht weniger. Es besteht letztlich kein prinzipieller Unterschied zwischen Federer und Vasella – beide haben eine Topleistung abgeliefert. Vasella erhält ja einen Grossteil seiner Entschädigung nicht, wie Federer, in bar, sondern in Form von Aktien. Beider Verdienst ist also unmittelbar an ihre Leistung geknüpft.

*So gut die Leistung im Durchschnitt sein mag, gibt es kurzfristig stets Hochs und Tiefs. Bei Ihnen kommt hinzu, dass Sie in einem*



*Geschäftsfeld tätig sind, in dem es um zukünftige Möglichkeiten geht. Wie gehen Sie persönlich mit Ungewissheit um?*

Ich habe damit kein Problem. Um ein Unternehmen zu führen, braucht es zwei Elemente: eine längerfristige Vision und die Bereitschaft, auf kurzfristige Entwicklungen flexibel zu reagieren. Wer nur jene hat, läuft Gefahr, über kleine Probleme zu stolpern; wer nur diese hat, droht sich zu verzetteln. Für mich ist es das Ziel eines jeden Tages, eine positive Problemlösungsbilanz zu haben, also mindestens ein Problem mehr als diejenigen zu lösen, die sich an einem Tag stellen. So komme ich meinem Ziel immer näher.

*Kritiker behaupten, Sie versprechen zu viel.*

Ich habe nie jemanden gezwungen, Aktien zu kaufen oder zu verkaufen. Ich sage bloss, was meine Vision ist und welche Mittel dazu geeignet sind, sie umzusetzen. Betrachtet man die Entwicklung der Gruppe, unser stetes Wachstum über 15 Jahre und die Positionierung in den Märkten, kann man im nachhinein sagen, dass der eingeschlagene Kurs richtig war. Natürlich täusche ich mich manchmal auch. Die Leute sollen dies mit der nötigen Distanz betrachten und entscheiden, ob sie Aktien kaufen wollen oder nicht.

*Mit Verlaub – das ist sehr zahm formuliert.*

Ich sehe die Dinge wirklich so. Ein Unternehmen ist unterwegs, ein wenig wie ein Zug, es gibt Tunnels und weite Ebenen. Wenn jemand in den Zug einsteigt, während dieser gerade durch einen Tunnel fährt, kriegt er schnell Angst. Ich bin zuversichtlicher, weil ich das Ende des Tunnels im Auge habe.

*Sie hatten jüngst Probleme mit dem TV-Anbieter «Premiere». Ihre Sicherheitssysteme wurden geknackt, und «Premiere» drohte mit juristischen Konsequenzen. Die Medien pflegen solche Meldungen genüsslich auszuweiden. Wie gehen Sie damit um?*

Manchmal regnet es eben, und man hat keinen Regenschirm. Schauen Sie, es gibt Dinge, die Sie mit ihren Handlungen beeinflussen können, und andere, auf die Sie keinen Einfluss haben. Unsere Systeme hatten ein mit der besonderen deutschen Situation zusammenhängendes komplexes audiovisuelles Problem bestmöglich gelöst. Die Ausgangslage hat sich verändert, und wir müssen auf die neue Situation reagieren. Ich muss schauen, dass ein solcher Unfall kein grosses Problem schafft. Das ist uns in diesem Fall gelungen: «Premiere» hat den Vertrag bis mindestens 2012 verlängert.

*Sie produzieren Sicherheitssoftware. Als ich heute in das Gebäude eintrat, machte mich ein Schild darauf aufmerksam, dass jeder meiner Schritte überwacht wird: «sous surveillance». Stört es Sie, überwacht zu werden?*

Nein, weil ich mich nicht überwacht fühle und weil ich weiss, dass die Daten vertraulich behandelt werden. Man muss hier zwei Konzepte unterscheiden: die Sicherheit und die Privatsphäre. Es ist ebenso wichtig, die Sicherheit zu gewährleisten, wie die Person zu schützen. Solange die Regeln klar definiert sind, stellt die Videoüberwachung aus meiner Sicht kein Problem dar.

*Sie tragen einen Badge, ebenso wie ich. Theoretisch ist es möglich, den ganzen Parcours einer Person in diesem Gebäude zu verfolgen. Aber selbst rigide Sicherheitsmassnahmen können eine Firma nicht vor Datenmissbrauch schützen. Haben Sie keine Angst, dass Mitarbeiter vertrauliche Daten stehlen und sie an die Konkurrenz verkaufen?*

Solange Menschen arbeiten, ist es klar: auch die beste Sicherheitstechnologie kann Vertrauen nicht ersetzen. Das Ziel ist es nicht, Leute zu überwachen, denen wir vertrauen;

Es ist sicher so, dass viele Sicherheitssysteme als Vorwand dienen können, um die Menschen in fast totalitärem Ausmass zu überwachen. Die Systeme als solche aber sind neutral; sie sind weder gut noch schlecht.

das Ziel ist es vielmehr, jene Menschen zu kontrollieren, die wir nicht kennen. Letztlich sind unsere Sicherheitsmassnahmen ein Mittel, um die Menschen, denen wir trauen, vor denen zu schützen, denen wir nicht trauen.

*In den von Ihnen entwickelten Sicherheitstechnologien spielen Zugangskontrollen eine grosse Rolle. Die Privatheit einiger weniger wird geschützt – auf Kosten der Mehrheit der Mitarbeiter, deren Privatheit geschwächt wird.*

Wir haben Systeme entwickelt, die beide Anliegen schützen. Die Intelligenz ist dezentral organisiert, die digitalen Spuren bleiben anonym. Konkret: wir schaffen eine Zugangsberechtigung, aber wir speichern nicht, wer tatsächlich von diesem Recht Gebrauch macht. Identifikation also, aber keine Überwachung. Viele Gesellschaftskritiker tragen dieser grundlegenden Unterscheidung nicht genügend Rechnung.

Das Grundproblem ist ein anderes: die Menschen wollen Transparenz, was die anderen angeht, und Intransparenz, was sie selber betrifft.

*Der Philosoph Günter Anders schreibt im zweiten Band seiner «Antiquiertheit des Menschen» über «Kontrollgeräte»: «Jede Gesellschaft, die sich darauf einlässt, solche Geräte zu benutzen, nimmt die Gewohnheit an, Menschen als total auslieferbar zu betrachten.» Damit laufe die Gesellschaft Gefahr, in einen «politischen Totalitarismus» hineinzugeraten. Sehen Sie diese Gefahr?*

Es ist sicher so, dass viele Sicherheitssysteme als Vorwand dienen können, um die Menschen in fast totalitärem Ausmass zu überwachen. Die Systeme als solche aber sind neutral; sie sind weder gut noch schlecht. Es sind die Menschen, die sie von Fall zu Fall missbrauchen. Deshalb benötigen wir klare rechtsstaatliche Regeln, die definieren, was wir erlauben wollen und was nicht. Ein Beispiel. Wenn ein Bürger wählen geht, ist es sein Recht, anonym zu bleiben. Wird diese Anonymität aufgebrochen, besteht in der Tat die Gefahr eines totalitären Abgleitens. Eine gute Technologie kann ebenso helfen, die Wahl zu anonymisieren, wie sie es andererseits erlaubt, sie transparent und öffentlich zu machen. Es ist also wichtig, dass die Technologien transparenter und somit besser einschätzbar werden.

*Das stimmt schon. Nur lehrt die Geschichte, dass der Mensch alles auch umsetzt, was technisch machbar ist. Eine Person gerät heute in verschiedener Hinsicht in den Fokus der Aufmerksamkeit: als Bürger, Konsument, Patient. Die Daten werden irgendwann in einen Zentralcomputer gespeist, und aus ihnen werden dann Persönlichkeitsprofile angefertigt – keine besonders erheiternde Vorstellung.*

Das kann, das muss nicht sein. Das Grundproblem ist ein anderes: die Menschen wollen Transparenz, was die anderen angeht, und Intransparenz, was sie selber betrifft. Uns bleibt nichts anderes übrig, als dem gesunden Menschenverstand zu vertrauen und Regeln zu formulieren, die für alle gleichermassen gelten. Wir leisten mit unseren Technologien jedenfalls unseren materiellen Beitrag zur Lösung dieses Problems.

Das Gespräch führte René Scheu, fotografiert hat Giorgio von Arb.