

Von Patrons und Sparministern

Ein Exkursionsbericht über die Wirtschaft in der Innerschweiz

Lehrstuhl für Grundlagen der BWL und Theorien der Unternehmung
der Universität Zürich (www.iou.uzh.ch/bwl)

Text: Emilio Marti und Christian Vögtlin

Fotos: Maximiliane Haut und Ina Kaufmann



An unserem Lehrstuhl wird unter anderem über *Corporate Social Responsibility* geforscht. Im Zentrum stehen dabei häufig grosse Publikumsgesellschaften mit Standorten in vielen Ländern und tausenden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es geht daher z.B. um die Arbeitsbedingungen in den Chinesischen Zulieferfabriken von *Nike* (Scherer, 2003) oder um die von *Credit Suisse*, *Citygroup* und anderen Grossbanken vereinbarten „Equator Principles“ (Haack, Schoeneborn, & Wickert, 2010). *Corporate Social Responsibility* ist aber auch bei kleineren und mittleren Unternehmen ein Thema – Unternehmen, die einen grossen Teil der Wirtschaftsleistung der Schweiz erbringen und auch im internationalen Wettbewerb hervorragend positioniert sind. Auch in der Innerschweiz finden sich viele Unternehmen, die sich gut positioniert haben und den Erfolg des Kantons begründen. Einige Mitarbeiter des Lehrstuhls (siehe Foto 1) machten sich im Juni in den Kanton Schwyz auf, um während eineinhalb Tagen die Wirtschaft der Innerschweiz zu erkunden.

Corporate Social Responsibility nach Schwyzer Art

Nach knapp einstündiger Zugfahrt kommen wir in Schwyz an. Mit dem Postauto geht es weiter nach Ibach, zum Hauptsitz und grössten Produktionsstandort von *Victorinox*. Dort produzieren rund 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jährlich sechs Millionen Taschenmesser, darunter das berühmte „Swiss Army Knife“.



Foto 1: Victorinox setzt auf Product Placements, etwa bei McGyver und Bertrand Piccard. Auch wir bekommen ein Banner in die Hand gedrückt. Dahinter sieht man v.l.n.r.: Christian Vögtlin, Andreas Georg Scherer, Maximiliane Haut, Anselm Schneider, Andreas Butz, Ina Kaufmann und Emilio Marti.

Die Firma wurde 1884 gegründet, während der Agrarkrise der 1870er und 80er Jahre. Dem Gründer Karl Elsener ging es primär darum, lokale Arbeitsplätze für die vom Auswandern bedrohten Bauern zu schaffen, wie uns Urs Wyss gleich zu Beginn unserer Betriebsführung erklärt (siehe Foto 2). Diesem Anspruch haben Gründer und Nachfahren konkrete Taten folgen lassen. In einem Interview im Jahr 2003 bemerkt Carl Elsener III., der Urenkel des erwähnten Karl Elsener und Vater des jetzigen Verwaltungsratspräsidenten Carl Elsener IV., dass die Erhaltung von Arbeitsplätzen in Rezessionszeiten schon immer „höchste Priorität“ bei Victorinox hatte und dass in den letzten 80 Jahren rezessionsbedingt niemand entlassen worden sei (Kaufmann & Affentranger, 2003, S. 28). Im Jahr 2000 hat die Familie Elsener 90% des Aktienkapitals an die *Victorinox Stiftungen* abgetreten, die zum Ziel haben, die Arbeitsplätze „bestmöglich und langfristig zu sichern“ (Gautier, 2004).



Foto 2: Urs Wyss führt uns durch die Victorinox Fabrik. In Vitrinen sind u.a. die ersten Soldatenmesser aus den 1890er Jahren ausgestellt.

Diese Betriebspolitik gründet zu grossen Teilen in der *katholischen Soziallehre*. Carl Elsener III. erklärt im Interview: „Leitbild ist sehr stark von unserer christlichen Grundhaltung geprägt. [...] Natürlich sind auch wir Unternehmer und denken entsprechend. Aber in einer Welt, welche weitgehend von materialistischen Gedanken geleitet ist, dürfen die christlichen Werte nicht einfach vergessen werden“ (Kaufmann & Affentranger, 2003, S. 29). Sein Sohn ergänzt: „Die Familie Elsener betrachtet die ganze Fabrik und alle Anlagen nicht als Eigentum, sondern zur guten Verwaltung anvertraut“ (Gautier, 2004). Die *Wochenzeitung WoZ* (ebd., unsere Hervorhebung) attestiert den Elseners nicht ohne eine gewisse Bewunderung, sie seien „Prototypen des *Patrons* alter Schule“. Selbst die Gewerkschaft erkennt an, Victorinox werde „gut geführt im alten Patronstil“ (ebd.).

Zugleich ist Victorinox ein international positioniertes und wachsendes Unternehmen, das in den letzten Jahren neue Produkte wie Koffer, Kleider oder Parfüms lanciert hat. Bei unserer Führung durch die Fabrik sehen wir hoch moderne Produktionsanlagen. Taschenmesser mit bis zu drei Lagen an Werkzeugen (inkl. Säge und Schere) werden vollautomatisch montiert. Kleinere Serien, Werbegeschenke und Taschenmesser mit besonders vielen Funktionen (Altimeter, Zangen etc.) werden von Hand fertiggestellt. Im Anschluss an die Führung stossen noch der Chefjurist und der Mediensprecher dazu und wir diskutieren über die Bedeutung von „Swissness“ für die Marke Victorinox (siehe Exkurs zu „Swissness“ unten).

Die unternehmerische Verantwortung, die Victorinox wahrnimmt, ist eindrücklich. Zugleich muss anerkannt werden, dass die Betriebspolitik der Elseners stark durch ihre „christliche Grundhaltung“ und den Erwartungen des besonderen Umfelds geprägt ist.

Exkurs „Swissness“

Einer der ausschlaggebenden Punkte für die Exkursion in die Innerschweiz war die neu entflammte Diskussion um den Wert der „Marke Schweiz“. Was darf alles als Schweizer Produkt bezeichnet werden? Wie viel des Produktes muss aus der Schweiz stammen? Was macht „Swissness“ so attraktiv?

Am 18. November 2009 hat der Bundesrat eine Vorlage zum Thema „Swissness“ eingebracht, um den Wert der „Marke Schweiz“ langfristig zu sichern und immer wieder auftretenden Missbrauch zu verhindern. Unternehmen, die mit der Marke Schweiz werben, wollen sich damit die Reputation, die mit der Schweiz assoziiert wird, zunutze machen. ‚Swiss made‘ steht für Qualität, Präzision, Sicherheit und Zuverlässigkeit“ (zitiert nach S. 2 der Beilage „Swiss Made“, einer Themenzeitung von MediaPlanet, die am 19.5.2010 im Tagesanzeiger erschienen ist).

Wann ist ein Produkt ein Schweizer Produkt? Die Vorschläge des Bundesrats zum Thema Swissness (siehe Beilage „Swiss Made“, S. 6):

- Naturprodukte müssen in der Schweiz geerntet bzw. gewonnen werden
- Bei verarbeiteten Naturprodukten müssen mindestens 80 Prozent des Gewichts der Rohstoffe aus der Schweiz stammen.
- Bei Industrieprodukten müssen mindestens 60 Prozent der Herstellungskosten in der Schweiz anfallen.

Victorinox wirbt dagegen nicht aktiv mit dem Label „Swiss made“. Die Marke „Victorinox“ ist für den Verkauf bedeutender, so wurde uns mitgeteilt. Aber auch der Swiss Army Brand ist vor allem in den USA ein wichtiger Bestandteil des Marketings. Im Hinblick auf die Swissness Debatte dürfte Viktorinox vor allem durch die Differenzierung in die Sparten Uhren, Reisegepäck, Bekleidung und Parfüm betroffen sein.



Foto 3: In Ibach produzierte Plasikschalen für die Offiziersmesser.

Steuerwettbewerb mit dem Spargürtel

Eine etwas andere Seite der Schwyzer Wirtschaft lernen wir am Nachmittag kennen. Der Staatsarchivar des Kantons Schwyz, Kaspar Michel, führt uns durch das *Bundesbriefmuseum*. Michel erklärt zu Beginn, dass die Entstehungsgeschichte des Museums ebenso interessant sei wie die Exponate selbst. Das können wir nach seiner exzellenten Führung bestätigen.

Foto 4: Andreas Georg Scherer im Gespräch mit Kaspar Michel (rechts im Bild). Anselm Schneider hört zu.



Der *Bundesbrief von 1291* dokumentiert ein Abkommen zwischen den Talschaften Uri, Schwyz und Unterwalden, die sich „im Hinblick auf die Arglist der Zeit zu ihrem besseren Schutz und zu ihrer Erhaltung einander Beistand, Rat und Förderung“ zusagen (deutsche Übersetzung). Dieses Abkommen geriet bald in Vergessenheit. Ende des 19. Jahrhunderts wurde es wiederentdeckt und genutzt, um die vielsprachige Schweiz als Nation zu legitimieren (zur wegweisenden Forschung dazu siehe Sablonier, 2008). Der Bundesbrief von 1291 wurde zur *Gründungsurkunde der Schweiz* stilisiert. Ihren Höhepunkt erreichte diese Deutung in den 30er Jahren, als die Schweiz mitten in der Weltwirtschaftskrise politisch von aussen (Nationalsozialismus) und innen (Frontenbewegung) bedroht war. Als Akt der „Geistigen Landesverteidigung“ baute der Kanton Schwyz das „Bundesbriefarchiv“, in dem der Bundesbrief angemessen präsentiert werden konnte. 1936 überführten sie den Bundesbrief in Anwesenheit des Gesamtbundesrats in einer feierlichen Prozession vom Schwyzer Archivum in das neu gebaute Museum. Diese Deutung des Bundesbriefs hat den Mythos von der Schweiz als „älteste Demokratie der Welt“ wesentlich befördert (zur Erinnerung: in Appenzell Innerrhoden wurde das Frauenstimmrecht 1990 nach einem Bundesgerichtsentscheid eingeführt). Der Historiker Michel erklärt uns, dass in den 50er und 60er Jahre ganze Schulklassen nach Schwyz geführt wurden, vor dem Museum in Reih und Glied antreten und dann mit bedächtigem Schweigen an den Bundesbrief herantreten mussten.

50 Jahre später ist diese Aura verflogen. Als wir um die Vitrine mit dem besagten Pergament stehen, beginnen wir mit Michel über die Schwyzer Wirtschaftspolitik zu sprechen. Michel ist Kandidat der „FDP – Die Liberalen“ für die Schwyzer Kantonsregierung. Auf seiner Website plädiert er für eine „unternehmerfreundliche Politik durch bestmögliche Rahmenbedingungen für das Gewerbe und die Industrie im Kanton Schwyz“. Bereits heute haben die Gemeinden des Kantons Schwyz mit die tiefsten Steuern der Schweiz. In

Freienbach zahlt man beispielsweise 6% Einkommenssteuer, während der Schweizer Durchschnitt bei 23% liegt (Schneider, 2003). Das ist ein rasanter Wandel vom „Armenhaus der Schweiz“ zum Steuerparadies. Die *Weltwoche* (ebd.) illustriert diesen Wandel anhand der Amtszeit des langjährigen Finanzdirektors Franz Marty, die von 1984 bis 2002 dauerte. In diesen 18 Jahren wurde Schwyz von einem der finanzschwächsten zu einem der finanzstärksten Kantone, die Bevölkerung stieg von 103'000 auf 130'000 und die Zahl der Aktiengesellschaften verdreifachte sich von 1040 auf 3202 (ebd.). Heute beherbergt der Kanton mit seinen tiefen Steuern und der guten Infrastruktur (im angrenzenden Zürich) unzählige Unternehmen und Privatpersonen. In Wollerau ist inzwischen jeder zwölfte Steuerpflichtige ein Vermögensmillionär (ebd.).

Solch tiefe Steuern kann sich der Kanton nur leisten, da er schweizweit die tiefsten Ausgaben pro Einwohner hat (ebd.). Die *Weltwoche* (ebd.) bezeichnet Marty denn auch als *Sparminister*. Während in Basel-Stadt 19'266 Franken und in Zürich 12'156 pro Einwohner ausgegeben werden, sind es in Schwyz nur 7'180 Franken (ebd.). Auch Michel deutet an, dass sich der Kanton Schwyz einiges nicht leistet, was für andere Kantone selbstverständlich ist. Später fragen wir uns, was er damit gemeint haben könnte. Im erwähnten *Weltwoche*-Artikel (ebd.) lesen wir, dass es im ganzen Kanton kein öffentliches Hallenbad gibt (aber „natürlich unzählige private Hallenbäder in den Villen“). Die Internetrecherche (www.badi-info.ch/schwimmbaeder_hallen.html) zeigt tatsächlich einzig vier Hallenbäder im Kanton Schwyz an, von denen drei privat betrieben werden (u.a. das legendäre Alpamare!). Immerhin gibt es noch die „Genossenschaft Hallenbad Minster“. Sie sucht gerade eine *ehrenamtliche* Wasseraufsicht. Drei Tage nach unserem Besuch wird Michel in die Schwyzer Regierung gewählt. Wird er die Politik seiner Vorgänger fortführen?

Der Grosse Mythen und sein 100er Club

Nach unseren Erkundungen in Ibach und Schwyz fahren wir abends mit dem Postauto auf den Pass *Ibergeregg*, wo wir übernachten. Am nächsten Morgen brechen wir um fünf Uhr früh auf zum *Grosse Mythen*. Aus der Ferne würde man nicht vermuten, dass sich ein derart steil emporragender Berg ohne Klettern besteigen lässt. Aus der Nähe erkennen wir dann, dass in den Berg ein Serpentineweg hineingeschlagen wurde. Dieser Weg ist mit Wanderschuhen problemlos begehbar. An der Seite geht es zum Teil sehr steil runter, weshalb an der Bergseite oft Stahlketten angebracht sind, an denen man sich festhalten kann.



Foto 5: Der steile Aufstieg zum Grossen Mythen.

Auf 1'899 Höhenmetern angekommen, erwartet uns ein hervorragendes Gipfelbrühestück im Bergrestaurant. Dort ist ein Tisch für den *100er Club* reserviert. In diesen Club aufgenommen wird nur, wer jährlich mindestens 100 Mal den Grossen Mythen besteigt. Bereits am Vortag haben wir eine Kellnerin nach diesem Club befragt. Sie hat uns einen Zeitungsartikel gezeigt, in dem die beiden einzigen Mitglieder auf einem Foto abgebildet sind. Ein Clubmitglied hat den Grossen Mythen letztes Jahr 170 Mal bestiegen. Kurz nach uns tritt er in die Hütte ein. Wir erkennen ihn sofort.

Foto 6: Gruppenbild mit dem Mitglied des *100er Clubs* (zweiter von links) und dem Wirt des Bergrestaurants (rechts).



Ausblick

Vom Grossen Mythen aus hat man einen fantastischen Ausblick, der über die Victorinox-Fabrik und Schwyz hinaus bis nach Zug und den Zürich-See reicht. Sagenhaft. Mit einem Feldstecher würde man von hier aus vielleicht sogar die Hauptsitze von *Transocean* und *Xstrata* sehen. In den nächsten Tagen werden wir einiges von diesen Unternehmen hören. Von *Transocean* wird die Rede sein, da das Ölloch unter der von ihr betriebenen Ölplattform weiterhin nicht geschlossen werden kann. Von *Extracta* wird zu hören sein, da sie in Australien federführend bei einer Kampagne ist, die den Premierminister Kevin Rudd zu Fall bringt. Das Thema „Wirtschaft in der Innerschweiz“ ist noch nicht ausgeschöpft. Eine weitere Exkursion in die Region scheint beim jetzigen Forschungsstand angeraten.

Literatur

- Gautier, Michael (2004): Fromm und rostfrei. In: *WOZ. Die Wochenzeitung*, 3. Juni 2004. Online: www.woz.ch/artikel/inhalt/2004/nr23/Wirtschaft/10007.html (27. Juni 2010).
- Haack, P., Schoeneborn, D., & Wickert, C. (2010). First Contagion, then Negotiation? Exploring the Communicative Underpinnings of Corporate Responsibility Standardization. Manuskript.
- Kaufmann R. & Affentranger A. (2003). Semesterarbeit Victorinox Taschenwerkzeuge. Manuskript. Online: www.docstoc.com/docs/31783237/VORTRAG-VICTORINOX-SMT (27. Juni 2010).
- Sablonier, R. (2008). *Gründungszeit ohne Eidgenossen : Politik und Gesellschaft in der Innerschweiz um 1300*. Baden: Hier + Jetzt.
- Scherer, A. G. (2003). *Multinationale Unternehmen und Globalisierung : zur Neuorientierung der Theorie der multinationalen Unternehmung*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Schneider, M. (2003). Wirtschaftswunder Schwyz. In: *Die Weltwoche*, 24. September 2003. Online: www.weltwoche.ch/ausgaben/2003-39/artikel-2003-39-wirtschaftswunder-schwyz.html (27. Juni 2010).