

Round Table «Zukunft des Werkplatz Schweiz»

Innovativ und flexibel in die Zukunft

Vertreter der Wirtschaft, der Banken, der Arbeitnehmer- und Arbeitgeber der Maschinenindustrie sowie der Politik haben sich in den Redaktionsräumen des SMM zusammengesetzt, um über die Zukunft des Werkplatz Schweiz zu diskutieren. Etwas ist klar geworden: Der Werkplatz Schweiz hat Chancen, aber es gibt viel zu tun.

Der Werkplatz Schweiz liegt allen am Herzen. Gerade zu Zeiten, in denen der Franken nicht leicht verdient wird, macht man sich wieder Gedanken über die Zukunft, auch über die Zukunft der Schweizer Industrie. Der SMM hat sechs Personen geladen, die sich zum Thema

Zukunft des Werkplatz Schweiz in einer sehr engagierten Diskussion äusserten. Als Vertreter der KMU waren Ernest Schulthess von der Koenig Verbindungstechnik AG und Christian Gerlach von der Gehring Maschinenfabrik AG geladen. Als Politiker und Unternehmer be-

grüsten wir Rudolf Hug, Grossratsmitglied im Kanton Aargau und Geschäftsführer der MPL AG. Die Arbeitgeber wurden durch Thomas Daum, Direktor des Swissmem und die Arbeitnehmer durch Vital G. Stutz, Geschäftsführer der Angestellten Schweiz VSAM vertreten. Bei einer Diskussion um den Werkplatz Schweiz dürfen auch die Banken, als Kapitalgeber nicht fehlen. Daniel Horat, Firmentreuer der UBS AG, stellte sich den kritischen Fragen der Teilnehmer.

Bereits in der Vorstellungsrunde wurde klar, wie komplex und spannungsgeladen das Thema ist. So konnte man hören, dass die kurzfristige Denkweise es immer schwieriger mache, mittel- bis langfristig zu planen. Oder dass die Schweiz als Entwicklerland auch Herstellerland sein müsse. Auch die Wettbewerbsfähigkeit der Binnenwirtschaft wurde in Frage gestellt. Hier gäbe es noch viel zu tun, denn auch sie stünde auf dem Prüfstand der internationalen Konkurrenzfähigkeit.

Was ganz klar zum Ausdruck kam, war, dass alle Teilnehmer an den Werk-



Bilder: Buschor



Der Werkplatz hat eine zentrale Bedeutung für unser Land und ich bin optimistisch, dass er Bestand haben wird.

ERNEST SCHULTHESS
Koenig Verbindungstechnik



platz Schweiz glauben und positiv gestimmt sind, dazu haben sie auch gute Gründe, denn sie sehen nicht nur die Probleme, sondern wissen, wo der Hebel anzusetzen ist.

SMM: Wie es scheint, sind sie alle ziemlich optimistisch gestimmt und glauben an den Werkplatz Schweiz. Die Erfahrung zeigt aber, dass der 3. Sektor immer stärker wird und sogar die Industrie nur noch konkurrenzfähig sein kann, indem sie ihre Produkte vermehrt mit Dienstleistungen koppelt. Ist das nicht Schönfärberei, die sie hier betreiben?

Daum: Ich möchte hier auf keinen Fall Schönfärberei betreiben. Wir haben eine gute Ausgangslage, aber der Druck ist enorm.

Der grosse Unterschied den wir heute im Vergleich zu den 70-er und 80-er Jahren haben, ist, dass es oft nur noch zwei oder drei Faktoren braucht, die sich verschlechtern und dann die Unternehmen in Schwierigkeiten bringen. Wir erleben das zur Zeit mit der Währung und der konjunkturellen Entwicklung. Wenn man das Jahr 2000 mit dem Jahr 2001 vergleicht, dann ist das wie Tag und Nacht. Diese raschen Wechsel hatten wir in früheren Zeiten bedeutend weniger. Dazu verläuft die Entwicklung heterogener als früher. Damals konnten über 90% der Firmen zustimmen, wenn man sagte der MEM-Industrie geht es gut. Das allgemeine Boom-Jahr 2000 war dagegen


wahrscheinlich für sicher 25% der Firmen gar nicht so blendend.

Stutz: Das grösste Risiko liegt heute meines Erachtens nicht mehr in der internationalen Konkurrenz, die sind wir uns gewohnt, aber in den Geschäfts- und Produktionsbedingungen, die sich immer schneller ändern. Dies führt zu einer kurzfristigen Sichtweise, die aber nicht mehr mit der Denkweise der Industrie übereinstimmt, die in Bezug auf Investitionen zum Beispiel in Maschinen oder Immobilien auf mehrere Jahre hinaus denken muss. Speziell das Management ist dieser Schnelligkeit stark ausgeliefert und oft überfordert.

Hug: Den Wettbewerb halten wir aber grundsätzlich für gut und er hält uns flexibel.

Die Globalisierung hat zum Beispiel für unser Unternehmen, das im High-Tech Bereich tätig ist, eine enorme Flexibilität gefordert. Und zwar nicht nur bei den Finanzen sondern im ganzen Denken und Handeln. Wir haben heute eine Halbwertszeit bei der Produkteentwicklung, die dramatisch kürzer ist als früher. Früher hatte man ein Produkt entwickelt und über zehn Jahre verkauft. Heute kann man es noch über etwa drei Jahre verkaufen. Man muss also schneller amortisieren und schneller in den Markt gehen. Hierfür braucht es Flexibilität und zwar von allen, das heisst von den Banken, den Denkfabriken und auch von den Arbeitnehmern. Aber gerade bei vielen Arbeitnehmern stellt man fest, dass sie eher wieder Sicherheit wollen. Sicherheit ist aber nicht Veränderung. Hier besteht eine Diskrepanz, die auch die Arbeitnehmer sehen müssen. Es braucht Flexibilität, auch bei den Arbeitszeiten oder der Entlohnung.

Stutz: Der Wunsch nach Vorausssehbarkeit und Sicherheit ist ja gerade die Reaktion der Arbeitnehmerschaft darauf, dass sie immer flexibler sein müssen. Sie haben ja miterlebt, wie die Belegschaften beliebig auf- und wieder abgebaut werden können. Wenn das aber die Regel wird, kann ein Angestellter nicht sicher sein, ob er mit seinem motivierten Einsatz im Rahmen seiner Laufbahn weiterkommt, oder ob er eventuell entlassen wird. Also muss er versuchen, seine Entlohnung samt Bonus heute zu maximieren. Er kann nicht mehr auf seinen Patron vertrauen, sondern muss seinen Verdienst als Gewinn mitnehmen. Falls er weitergebildet und arbeitsmarktfähig



Anstelle der Trennung zwischen Arbeitsplatz, Denkplatz und Finanzplatz muss eine integrierte Betrachtungsweise treten.

THOMAS DAUM
Swissmem

se Schwierigkeiten bereitet, und man hätte vielleicht ein wenig flexibler vorgehen können.

Horat: Wenn man in die 80-er Jahren zurück geht, waren Kreditverluste im Vergleich zu den 90-er Jahren eine Seltenheit. Anfangs der 90-er Jahre haben dann aber viele KMU, unter anderem aus konjunkturellen Gründen und vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und Wettbewerbsverschärfung finanzielle Engpässe erlitten. Zudem haben sich viele KMU im Immobilienmarkt engagiert, was mit dem Immobilien-Crash dazu führte, dass bei vielen Unternehmen die Eigenkapitaldecke unter erforderliche Minimalgrößen sank und kaum mehr eine Rendite erwirtschaftet wurde.

Zudem besteht bei einem zu tiefen Zinssatz, der nicht risikogerecht ist, die Versuchung mit günstigem Geld ein hohes betriebliches Risiko zu finanzieren. Wenn hingegen das Investitionsrisiko durch die Zinshöhe abgebildet wird, dann überlegt sich ein Unternehmer eher, ob er das Investitionsrisiko eingehen will oder nicht. Das Risiko hat primär der Unternehmer zu tragen und nur sekundär die Bank.

Wir haben von der Kurzfristigkeit, den schnellen Konjunkturzyklen, der Globalisierung und dem Wechselkurs gesprochen. Faktoren die heute global bestimmen werden. Haben wir überhaupt noch Möglichkeiten die Zukunft des Arbeitsplatzes selber zu bestimmen, oder sind wir von den globalen Entwicklungen abhängig?

Schulthess: Ich glaube nach wie vor, dass wir konkrete Möglichkeiten haben, etwas für den Arbeitsplatz Schweiz zu tun. Einer der Punkte ist unser sehr gutes Ausbildungssystem. Den Wert der dualen Ausbildung der Berufsleute dürfen wir auch im internationalen Vergleich als hoch bezeichnen. Der Bildungsweg ist sehr wichtig für den Arbeitsplatz Schweiz. Zudem darf man auch unsere Bedeutung in der Zulieferbranche nicht unterschätzen. Sie ist sehr stark, vor allem für unsere Exportindustrie.

Weiter glaube ich auch, dass sich der Wechselkurs zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro verbessern wird, sobald der Euro physisch vorhanden sein wird.

Daum: Es muss unbedingt wieder zu einer Abschwächung des Schweizer Francs kommen. Mit dem Kurs, den wir heute haben, ist die Schmerzgrenze deutlich überschritten. Doch gerade hier zeigt sich, wie produktiv die schweizerische Exportindustrie geworden ist. Ohne die massive Produktivitätssteigerung in den 90-er Jahren, die zwar auch viele Arbeitsplätze gekostet hat, wären wir heute nicht fähig, solche Kursverhältnisse zu ertragen.

Weiter muss ich Herrn Schulthess beipflichten, dass unser Ausbildungssystem, zu unseren Stärken zählt, die wir aber unbedingt weiter pflegen müssen. Wenn wir nicht durch Innovationen und Ausbildung ein Optimum an Qualifikation erreichen und zur Spitze gehören, dann bekommen wir Probleme. In der Innovation und Qualifikation

liegt für mich der Schlüssel zum Erfolg für den Arbeitsplatz Schweiz.

Hug: Ich sehe auch in der Innovation und Weiterbildung unsere Chancen. Die Unternehmen müssen innovativer werden und die Produkte in den Mengen und zu dem Preis fabrizieren, für die es einen Markt gibt. Es bringt nichts, wenn wir Produkte herstellen die wir nicht zu dem Preis absetzen können, wie sie der Markt verlangt.



im Fokus

Das Wichtigste in Kürze

Stärken des Werkplatzes:

- Ausbildungssystem
- Motivierte und gut ausgebildete Arbeitskräfte
- Hohe Produktivität
- Innovativ
- Exportorientierte Wirtschaft international konkurrenzfähig
- Sozialpartnerschaft

Problembereiche:

- Ungünstiger Wechselkurs
- Schnelle Konjunkturzyklen
- Schneller Wandel der Geschäfts- und Produktionsbedingungen
- Kurzfristige Ausrichtung und Denkweise
- Kurze Gültigkeit des Wissens
- Offene und versteckte Kartelle
- Teilweise fehlende internationale Konkurrenzfähigkeit der Binnenwirtschaft
- Entwertung der handwerklichen Berufe
- KMU haben erschwerten Zugang zu den internationalen Märkten, diese werden aber durch die Globalisierung immer wichtiger

Handlungsbedarf:

- Die erwähnten Stärken pflegen und ausbauen
- Denk-, Finanz- und Werkplatz nicht gegeneinander ausspielen, sondern als Teile eines Ganzen betrachten.
- Abbau der offenen und versteckten Kartelle
- Weiterbildung fördern
- Handwerkliche Berufe aufwerten
- Exportförderung für KMU
- Risikobereitschaft unterstützen und nicht bestrafen

Stutz: Ist das nicht vor allem eine Anforderung an das Management?

Hug: An alle, nicht nur an das Management. Wir müssen alle innovativ sein, auch die Belegschaft.

Gerlach: Das ist ganz wichtig. Ich glaube hier spielt die Kommunikation von den Managern zu den Angestellten eine sehr wichtige Rolle. Wir müssen so weit kommen, dass wir die Dynamik und Flexibilität an die Belegschaft weitergeben können. Ich glaube die Dynamik in der wir uns heute befinden, lässt es nicht zu, dass wir Personalplanung auf fünf Jahre hinaus machen, obwohl wir das gerne tun würden. Es ist nicht möglich, weil die Dynamik, das time to market es nicht zulässt. Ich glaube wir müssen mit dem Personal Kommunikation auf hoher Ebene betreiben und die Ausbildung als Ergänzung dazu bereitstellen, dann haben wir eine Chance.

Stutz: Hier muss ich Ihnen widersprechen. Die Dynamik der Märkte und die gewünschte betriebliche Flexibilität kann nicht einfach mittels guter Kommunikation auf die Belegschaft und ihre Grösse überwältigt werden. Sie braucht auch Vertrauen und Verlässlichkeit in die Kontinuität des Betriebes. Und Personalplanung heisst ja nicht Arbeitsplatzgarantie. Wenn zum Beispiel eine Firma Rieter ohne weiteres einen 20–30% Umsatzrückgang verkraften kann ohne Personal abzubauen, dann ist das echte Flexibilität. Die Personen haben aber trotzdem eine Kontinuität und sind nicht verunsichert. Die Belegschaft ist sehr konstant, zeigt sich aber innerhalb des Unternehmens sehr flexibel. Zudem kann man auch die Entlohnungssysteme auf faire Weise flexibel gestalten. Das haben wir ja mit der Einführung der fle-

xiblen Lohnsysteme gezeigt. Wenn man also das flexible Lohnsystem mit einer Kernbelegschaft kombiniert, die das Know-how besitzt und diese Kernbelegschaft wenn nötig mit externen Personen ergänzt, zum Beispiel temporäre Arbeitskräfte aus Partnerfirmen, dann sind wir sehr flexibel. Bei richtiger Ausgestaltung und Einbezug der Mitarbeiter wird es durchaus als fair akzeptiert.

Daum: Sie idealisieren die Handlungsmöglichkeiten der Betriebe. In einem Punkt gebe ich Ihnen allerdings recht. Es gibt verschiedene Unternehmen, die diese grosse Flexibilität und Kurzfristigkeit zusammen mit ihrer Belegschaft, mit flexiblen Arbeitszeit- und Lohnsystemen, gut managen. Aber das ist nur bis zu einem gewissen Grad machbar. Wenn Sie die Textilmaschinenindustrie oder auch den Halbleiterbereich nehmen, dann haben Sie derart kurze und extreme Zyklen, dass es nicht mehr mit einer langfristig stabilen Personalgrösse geht. Hier können Sie gewisse Wechsel kaum mehr vermeiden.

Stutz: Schauen Sie, da bin ich ganz Ihrer Meinung. Sogar wenn die Belegschaften



Die grösste Herausforderung liegt heute in den Geschäfts- und Produktionsbedingungen, die immer schneller ändern.

VITAL G. STUTZ
Angestellte Schweiz VSAM



Die Globalisierung fordert eine enorme Flexibilität im Denken und im Handeln.

RUDOLF HUG
MPL AG

im schlimmsten Fall per Saldo reduziert werden muss, so kann das akzeptiert werden, solange die Verantwortung des Unternehmens dazu führt, dass der Arbeitnehmer noch arbeitsmarktfähig bleibt.

Hug: Die Arbeitsmarktfähigkeit ist aber auch eine Verpflichtung an den Arbeitnehmer. Der Wandel, den wir haben, ist derart rasant und die Halbwertszeit des Wissens inzwischen sehr kurz. Was wir heute gelernt haben, ist in zwei bis fünf Jahren vielleicht nicht mehr gültig. Und hier ist auch der Arbeitnehmer gefordert. Er muss dauernd bereits sein, sein Wissen zu erweitern und zu erneuern und das nicht nur für einen Stellenwechsel, sondern auch für den Fortschritt innerhalb des Unternehmens. Wir müssen in den Unternehmen Personen haben, die das entwickeln, was der Markt verlangt und nicht das, was sie einmal gelernt haben. Hier kann man nicht erwarten, dass die Weiterbildungsverantwortung alleine beim Unternehmen oder sogar beim Staat liegt.

Stutz: Klar ist die Weiterbildung wichtig und sie wird auch in den Unternehmen gepflegt. Es ist aber selten, dass im Unternehmen kontrolliert wird, wieviel Weiterbildung wirklich gemacht wurde. Wo ist denn die Mitarbeiterbeurteilung, die im Rahmen eines Weiterbildungskonzeptes auch prüft, wie die einzelnen Arbeitnehmer in der Firma optimal eingesetzt werden? Es gibt sie praktisch nicht.

Alle: Aber nein, das kann man nicht sagen.

Daum: Das ist jetzt aber masslos unter- oder übertrieben. Ich könnte Ihnen eine grosse Anzahl an Firmen nennen, die sehr viel Geld und Zeit in die permanente Weiterbildung investieren und ein sorgfältiges Controlling in Form von Mitarbeitergesprächen durchführen.

Hug: Wir sprechen immer von den KMU und dann sprechen wir von etwa 99% der Schweizer Unternehmen. Die alle in den gleichen Topf zu werfen macht wenig Sinn.

Wir müssen zwischen exportorientierten und binnenorientierten KMU unterscheiden. Und hier gibt es einen eklatanten Kulturunterschied. Viele der KMU die auf dem Schweizer Markt tätig sind, müssen innovativer und wettbewerbsfähiger werden. Die exportorientierten Unternehmen mussten sich diesen Anforderungen automatisch durch die Globalisierung stellen.

Schulthess: Wer soll das den KMU nahe bringen?

Hug: Ein Stück weit muss das die Politik und natürlich auch der Markt tun. Dabei ist es aber wichtig, dass nicht wieder zu viel Strukturhaltung betrieben wird, weil sonst der Lerneffekt wegfällt. Die Politik muss aufpassen, dass sie über die Kartell- und Wettbewerbsgesetze nicht wieder Heimatschutz betreibt. Wenn ich zum Beispiel das Submissionsgesetz anschau, dann sind wir wieder auf dem besten Wege Heimatschutz zu betreiben. Hier müssen wir zur Einsicht kommen, dass wir auch auf dem Schweizer Markt den Wettbewerb und Strukturbereinigungen brauchen und eben nicht alle KMU konkurrenzfähig sind.

Ich möchte nochmals auf unsere Chancen zu sprechen kommen. Wir haben vorher von Innovation, Flexibilität und Ausbildung gesprochen. Wie steht es aber mit der Produktion? In welchen Bereichen findet diese noch in der Schweiz statt?

Daum: Im internationalen Vergleich gehört unsere Facharbeiterschaft zu den Besten und das erlaubt uns, in der Fabrikation mit hoher Wertschöpfung tätig zu sein.

Schulthess: Ich glaube, dass es nach wie vor Möglichkeiten gibt. Zum Beispiel die Firma Phonak, Hersteller von Hörgerä-



Das Leben ist volatil geworden, sei es privat, wirtschaftlich oder politisch, und damit auch risikoreicher.

DANIEL HORAT
UBS AG



ten oder die Firma Feintool, die hochstehende Produkte herstellt. Die Produktion wird kaum ausgelagert, weil wir hier in der Schweiz wertvolles Know-how haben, um hochwertige Produkte herzustellen. Wir werden aber eher Nischenprodukte mit einer hohen Wertschöpfung produzieren und kaum Massenware.

Man darf auch nicht vergessen, dass eine gewisse Ernüchterung festzustellen ist, was das Outsourcing zum Beispiel in den Osten anbetrifft. Firmen und Unternehmen haben festgestellt, dass eben nicht nur die tiefen Lohnkosten zählen. Man muss die Gesamtleistung anschauen, die man anbietet und dann fällt der Entscheid oft wieder zu Gunsten der Schweiz.

Gerlach: Die Technologien in den Produktionen haben sich geändert. Heute benötigt man Spezialisten, wie zum Beispiel im Bereich der CNC-Technologien. Der Beruf des Produktionsmitarbeiters resp. des Mechanikers wurde in den vergangenen Jahren abgewertet, vor allem durch die EDV-Branche. Viele Produktionsmitarbeiter sind in die Computerbranche abgewandert und heute ist es schwer, wirklich gute Fachleute zu finden. Ich glaube unsere Chance, wenn wir von Produktivität oder Flexibilität sprechen, besteht in der Ausbildung von guten Fachleuten und in der Unterstützung dieser Personen. Ich glaube hier haben wir einen ganz wichtigen Beitrag zu leisten, indem wir die Lehrlinge von Beginn an ernst nehmen und unterstützen. Sie sind die zukünftigen Fachkräfte.

Hug: Die Berufsbildung ist aber auf einem kritischen Weg. Es ist nämlich ganz

gefährlich den Ausbildungsstand am akademischen Grad zu messen.

Aber es zeigt uns, dass die Entwicklung in Richtung Akademisierung geht. Der Ausbildungsweg und die -dauer ist der Massstab der Entlohnung und das ist falsch. Das was geleistet wird, die Produktivität und der Nutzen für die Gesellschaft sollten als Massstab gelten. Diese Wertigkeit muss sich ändern, damit die handwerkliche Tätigkeit wieder einen höheren Stellenwert erhält. Wir brauchen einen starken Mittelbau, denn, wenn wir auf der einen Seite nur noch Akademiker haben und auf der anderen Seite nur noch unqualifiziertes Personal, dann begeben wir uns auf einen ganz gefährlichen Weg.

Daum: Ich möchte das mit Nachdruck unterstützen. In unserem Verband setzen wir am meisten personelle und finanzielle Ressourcen ein für die Unterstützung der Unternehmen in der Ausbildung. Es ist eine absolut strategische Erfolgsposition für die Unternehmen und den Werkplatz Schweiz.

Stutz: Damit erhöhen Sie aber nur die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Personen. Aber gehen wir einen Schritt zurück auf die betriebliche Ebene. Tun wir hier nicht zu wenig für das eigentliche Personalmanagement? Die gut ausgebildeten Personen, die im Betrieb einmal angestellt wurden, die müssen doch gepflegt, richtig eingesetzt und kontinuierlich weitergebildet werden! Das Personalmanagement muss deshalb für ein Unternehmen eine absolut prioritäre und strategische Position sein.

Daum: Sie unterstellen, dass das nicht der Fall ist.

Stutz: Ja. Unsere Intension ist es, das wieder ins Zentrum zu rücken. Dass heisst insbesondere, die bestehenden Mitarbeiter zu coachen und optimal einzusetzen. Wir sehen aber häufig, dass meistens nur der Finanzchef, der Produktmanager und der Verkaufschef, nicht aber der Personalchef in der Geschäftsleitung ist.



Wegweiser

Gesprächsteilnehmer:

Thomas Daum, lic. iur., Rechtsanwalt
Direktor Swissmem
8032 Zürich

Christian Gerlach
Geschäftsführer
Gehring Maschinenfabrik AG
9548 Matzingen

Daniel Horat, lic. oec. publ.
Stellvertretender Direktor und
Firmenbetreuer
UBS AG
8098 Zürich

Rudolf Hug
Politiker und Präsident
MPL AG, Elektronik-Unternehmen
5405 Dättwil

Ernest Schulthess
Delegierter des Verwaltungsrates
und Geschäftsführer
Koenig Verbindungstechnik AG
8953 Dietikon

Vital G. Stutz
Rechtsanwalt und Geschäftsführer
Angestellte Schweiz VSAM
8033 Zürich

Daum: Jetzt frage ich mich schon, zu welchen Unternehmen Sie Kontakt haben.

Hug: Also, wenn Sie KMU betrachten, dann können die allein von der Grösse her nicht einen Personalchef haben. Das ist nicht möglich.

Schulthess: Das macht doch oft der Geschäftsleiter in Personalunion.

Daum: Herr Stutz, das Bild, das Sie hier zeichnen ist nicht das was ich erlebe. Es gibt selbstverständlich Defizite. Aber wenn Sie unterstellen, dass das Personalmanagement völlig sekundär sei, dann trifft das nicht zu.

Horat: Ich bin der Meinung, dass wir uns hier in der Schweiz auf einem vernünftigen Niveau bewegen. Ich möchte hier das Beispiel der eigenen Bank heranziehen. Während im angelsächsisch dominierten Investment Banking Hire and Fire Realität ist, gehen wir im Schweizer Geschäft mit der Personalpolitik doch wesentlich moderater um.

Stutz: Natürlich ist auch das Kapital, die Märkte, das Produkt wichtig. Man darf aber nicht vergessen, dass es ohne den Arbeitnehmer nicht geht, dass qualifiziertes und motiviertes Personal ganz zentral für die Schweizer Betriebe sind. Man muss alle Faktoren richtig gewichten und dann zusammenführen.

SMM: *Wir haben nun viel über die Chancen und Gefahren des Werkplatz Schweiz gesprochen. Was ist für Sie das Wichtigste?*

Schulthess: Ich glaube, dass die Schweiz gute Möglichkeiten hat. Aber wir sind stark gefordert, denn der Erfolg muss hart erarbeitet werden.

Stutz: Die Angestellten sind gut ausgebildet und leistungsbereit. In Zukunft gilt es, ihnen ein gutes und faires Umfeld zu schaffen und zu erhalten, damit sie weiterhin motiviert arbeiten können. Wenn das gelingt, ist der Erfolg des Werkplatz Schweiz praktisch vorprogrammiert.

Daum: Wichtig ist, dass wir die Stärken, die wir erwähnt haben, weiter pflegen. Weiter muss die Risikobereitschaft erhöht und gesellschaftlich besser akzeptiert werden. Hier besteht ein grosser Unterschied zu den USA. Als letzter Punkt muss meines Erachtens der Wettbewerb als steuernder Mechanismus insbesondere im Binnenbereich noch stärker akzeptiert und mit einem vernünftigen System für die soziale Sicherheit verbunden werden

Gerlach: Für mich liegt das Erfolgsrezept im hohen Engagement aller Beteiligten. Aber auch in der Weitsicht, sowie in der Fähigkeit sich positionieren und in dieser Positionierung auch profilieren zu können. Zudem glaube ich, dass eine sehr gute Kommunikation mit den Mitarbeitern unerlässlich ist.

Hug: Die drei Elemente Denken, Finanzieren und Werken müssen zusammenspielen und dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Wir müssen Reibungsverluste abbauen, sei das auf politischer Ebene oder innerhalb der Unternehmen, durch gut geschulte und motivierte Teams. Wir müssen Chancen erkennen und wahrnehmen, den Mut haben Risiken einzugehen, und dabei belohnt und nicht bestraft werden.

Horat: Was die Zusammenarbeit zwischen Werkplatz und Finanzplatz angeht, steht der offene Dialog mit dem Unternehmer im Vordergrund. Das Leben ist volatiler geworden, sei es politisch oder wirtschaftlich oder in der Konsequenz sogar privat. Höhere Volatilität hat immer mit mehr Risiko zu tun. Über gewisse Risiken haben wir in diesem Kreise gesprochen, es gibt wohl kaum ein Erfolgsrezept um diesen zu begegnen. Was aber sicher im Vordergrund steht, ist das Wegkommen vom Besitzstandsdenken hin zu einer generellen Veränderungsbereitschaft.

SUSANNE REINSHAGEN
Redaktorin SMM

CHRISTIAN KELLER
Redaktor SMM

ALEX BUSCHOR
Fotograf