

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 89 (2009)
Heft: 969

Artikel: Daniel Model im Gespräch
Autor: Model, Daniel / Scheu, René
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168281>

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: 18.03.2025

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

Der Schweizer Staat, sagt der Thurgauer Unternehmer Daniel Model, steht vor dem geistigen Bankrott. Daran kann eine Reform ebenso wenig ändern wie eine Revolution. Was bleibt, ist die Inspiration – durch einen eigenen Staat im Apfelgarten. Durch «Avalon». René Scheu hat Daniel Model in Müllheim getroffen.

Daniel Model im Gespräch

Viele börsenkotierte Firmen, so zeigt sich nun, haben in den letzten Jahren zu wenig Substanz aufgebaut. Sie führen ein Familienunternehmen, das seit 1882 existiert. Ein beruhigendes Gefühl?

Alter schützt vor Torheit nicht! Ein gutes Gefühl geben mir die Menschen, denen diese Kontinuität zu verdanken ist. Eine der Heldinnen in meinem Leben ist meine Grossmutter väterlicherseits, Els Müller-Model. Sie kam als gelernte Konzertpianistin unverhofft dazu, das Unternehmen in Weinfelden in zweiter Generation zu führen, als ihr Mann im Betrieb tragisch ums Leben kam.

Was war geschehen?

Mein Grossvater kaufte eine Kartonmaschine und wagte den Schritt vom Handwerksbetrieb in die industrielle Fertigung. Es war ein Wagnis; der Preis für die neue Maschine

Eine der Heldinnen in meinem Leben ist meine Grossmutter väterlicherseits, Els Müller-Model. Sie kam als gelernte Konzertpianistin unverhofft dazu, das Unternehmen in Weinfelden in zweiter Generation zu führen.

soll viermal so hoch gewesen sein wie der damalige Jahresumsatz des Betriebs. Man exponierte sich, musste den Kredit zurückstottern. Wir schrieben das Jahr 1940. Ein strenger Winter hatte den Thurgau im Griff. Das Kanalwasser gefror und gelangte nicht mehr in die Fabrik. Rasch schritt mein Grossvater zur Tat, indem er das Eis sprengte. Ein Eisbrocken traf ihn verhängnisvoll am Kopf. Er war sofort tot.

Ihre Grossmutter übernahm das Ruder.

Für ein langes Hin und Her war keine Zeit. Sie stellte sich in den Dienst des Unternehmens. Sie wusste, dass ihr Mann es so und nicht anders gewollt hätte. Sie hatte im Betrieb schon mitgearbeitet und führte auf dieser Grundlage das Unternehmen geschickt durch die schwierigen Jahre.

Sind es solche Geschichten, aus denen Sie nun Kraft schöpfen?

Der Geist meiner Grossmutter ist präsent. Jede Generation hat ihren Beitrag zur Unternehmensentwicklung geleistet. Wenn man sich in einem solchen Strom wiederfindet, kann man eigentlich von den guten Geistern nicht verlassen werden.

Die Geister der Vergangenheit können auch eine Bürde sein. Die Nachgeborenen stehen unter dem Druck, es den erfolgreichen Vorfahren gleichzutun.

Wenn einem etwas aufgebürdet wird, ist das tatsächlich eine Situation, an der man scheitern könnte. Ich habe hingegen meine Position gegen Widerstand errungen. Und heute weiss ich, dass es nicht um eine Position geht, sondern darum, einer höheren Sache zu dienen.

Sie haben 2008, ebenso wie 2007, einen Gruppenumsatz von 700 Millionen Franken erzielt. Per 1.1.2009 haben Sie die Papierfabrik Niedergösgen übernommen, Sie haben die Anzahl der Mitarbeiter erhöht. Sind Sie, trotz Krise, unerschrocken auf Expansionskurs?

Ich habe mit dem Kauf der Papierfabrik eine Expansionsmöglichkeit genutzt – am Anfang und im vollen Bewusstsein der Wirtschaftskrise. Eine Papierfabrik ist eine kapitalintensive Sache, die man nicht für sich, sondern für die nächsten Generationen erwirbt. Auch in Krisenzeiten kann es nicht bloss darum gehen, zu sparen – man braucht gleichzeitig auch eine klare, darüber hinausgehende Vorstellung der Entwicklung des Unternehmens. Wir verfolgen seit langem eine Doppelstrategie, indem wir einerseits gezielt expandieren und andererseits konsolidieren. Dabei ist uns klar: die nächsten Jahre werden hart, sehr hart.



Die Aktien der Model-Holding sind im Besitz der Familie, werden also nicht an der Börse gehandelt. Ein Vorteil?

Ein Börsengang stand vor eineinhalb Jahrzehnten zur Diskussion. Unter gütiger Mithilfe Dritter erhielt ich aber einen Kredit und konnte so den Börsengang verhindern. Nach weiteren Auskäufen verschiedener Aktionärsgruppen haben wir heute eine einfache Führungs- und Eigentümerstruktur. Dies stellt sich als Vorteil heraus und erleichtert die Konsolidierung. Ich bin froh, dass wir kein globalisiertes, sondern ein internationalisiertes Unternehmen sind. Wir betreiben dreizehn Werke in fünf Ländern: Polen, Tschechien, Kroatien, Deutschland und der Schweiz. So bleibt die Welt überschaubar. Und wir bleiben handlungsfähig, wenn wir uns schrumpfenden Märkten anzupassen haben.

Sie sprechen, als wäre die Model-Gruppe mit ihren knapp 3000 Mitarbeitern selbst eine Art Familie. Sehen Sie sich als Patron?

Ja, dieser archaische Begriff trifft durchaus zu. Mein Schicksal und das des Unternehmens sind eng miteinander verwoben. In den entfernteren Standorten kenne ich nicht jeden Mitarbeiter persönlich. Aber es ist doch so, dass die mei-

sten Angestellten das Bewusstsein haben, für ein privates Familienunternehmen zu arbeiten.

Sie haben Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen studiert, der Kaderschmiede börsenorientierter Manager. Passt das zusammen?

Meinen Aktienkauf habe ich anfangs in der Tat aus der Warte eines Investmentbankers betrachtet, der sich verschuldet, um sich in ein Unternehmen einzukaufen. Zwar war damit ein hohes Risiko verbunden, aber ich konnte das Unternehmen ja – so sagte ich mir damals – auch wieder verkaufen. So begann ich, die Schulden nach Plan zurückzuzahlen. Mit dem Schwinden der Schulden verschwand jedoch auch die Sicht des Investmentbankers. Nun zeigte es sich, dass das Unternehmen nicht aus Geld besteht, sondern aus Menschen.

Wenn die Krise andauert, werden Sie nicht umbinkönnen, Mitarbeiter zu entlassen.

Obwohl wir gut aufgestellt sind, können wir keine eigene Konjunktur erzeugen. Und schon immer auch galt bei den Bauern die Regel: Wenn es mehr Köpfe in der Familie gibt,

als das Land ernähren kann, müssen jene sich in der Fremde ein Auskommen suchen.

Die unternehmerische Tätigkeit ist Ihnen offensichtlich nicht genug. Am 22. März 2006 haben Sie einen eigenen Staat ausgerufen. Später haben Sie ihn «Avalon» getauft, was keltisch «Apfelgarten» bedeutet, Sie haben eine eigene Flagge entworfen, Silbermünzen prägen lassen. Und nun wollen Sie in Müllheim, zwischen Frauenfeld und Bodensee, gar einen eigenen Hof errichten. Was ist geschehen?

Bei allem unternehmerischen Erfolg plagte mich als Staatsbürger stets ein Unbehagen, dessen Intensität mit der Zeit zunahm. Aus Zweifel wurde irgendwann Verzweiflung. Dieser Staat, der seine Bürger durch ein Wattekissen von der Realität abschottet, hat ein Legitimationsproblem. Unter dem Vorwand, zu helfen, saugt er ihnen die Lebensenergie aus. Mit der vorgeschobenen Begründung, das Leben erträglicher zu machen, raubt er ihnen das Feedback durch das Leben. Er macht aus selbstbewussten, lernfähigen Individuen harmlose Staatsabhängige. Das tut weh. Und es ist weder energie- noch finanzökonomisch zukunftsträchtig.

Sehen Sie sich als Humanisten?

Ja, der Mensch ist das Mass aller Dinge. Auch mein Unternehmen ist ein Mikrokosmos, also so etwas wie ein Staat im

Ohne eine Kultur des Vertrauens und der Eigenverantwortung geht es nicht – Vertrauen ist nicht nur sozial, sondern es ist vor allem hochökonomisch.

kleinen. Würde ich wirtschaften wie der Schweizer Staat, so wären wir wahrscheinlich bankrott, menschlich wie finanziell. Ohne eine Kultur des Vertrauens und der Eigenverantwortung geht es nicht – Vertrauen ist nicht nur sozial, sondern es ist vor allem hochökonomisch. Der zentralistische Wohlfahrtsstaat hat diese Basis in den letzten Jahrhunderten geschwächt, indem er systematisch Misstrauen und Angst kultivierte.

Letztlich formulieren Sie die klassische liberale Kritik an einem Staat, der wächst, immer mehr umverteilt und die Bürger bevormundet. Es gibt zwei mögliche Antworten: Reform oder Revolution.

Ein demokratistischer Staat wie die Schweiz, der das Demokratieprinzip über alles erhebt, ist nicht reformierbar. Umverteilungsfragen werden durch das Majoritätsprinzip entschieden; das Individuum steht einem immer mächtiger

werdenden Staat zunehmend schutzloser gegenüber. Dies führt mitunter zu diesem erschreckend lethargischen Bürger der Gegenwart. Abstimmungsvorlagen werden so konzipiert, dass auch ablehnende Interessengruppen mit Pfründenzuteilungen gewonnen werden können. Das sind korruptionsverwandte Praktiken, die die hehre Demokratie letztlich ad absurdum führen.

Und die Revolution?

Ich lehne Gewalt partout ab. Gewalt ist Zwang, und aus Zwang ist noch nie etwas Gutes entstanden. Ich staune deshalb, wie fleissig man auch in diesem Land an der Produktion immer neuer Gesetze arbeitet, wie man dadurch die Rechtsprechung weiter überlastet und die Kriminalisierung der Bürger vorantreibt. Dies entspricht einer alttestamentarischen Kultur, die schon vor mehr als 2000 Jahren abgelöst wurde. Was man hingegen immer tun kann, ist, die Menschen zu inspirieren. Das ist die Idee von «Avalon» – es ist ein Staat, der die Lebensgeister seiner Bürger wecken soll.

Wollen Sie die Welt retten?

Ich will niemanden retten. Ich bin bloss nicht mehr bereit, die Welt so hinzunehmen, wie sie ist. Sie ist so geworden, und sie kann auch wieder anders werden.

Was genau geschah an diesem 22. März 2006?

Es war ein Anlass des Vereins Thurgauer Gemeindeammänner. Ich war eingeladen, als Gastreferent einen Vortrag zum Thema «Staat und Unternehmer» zu halten. Die Betrachtung meines Unternehmens einerseits, das auf Vertrauen basiert, und andererseits des Staates mit seiner systematischen Misstrauensbewirtschaftung – das war ein spannungsgeladener Gegensatz, der sich in der Ausrufung eines neuen Staates entlud, eines Selbststaates, der noch keinen Namen hatte. Ich rief alle Anwesenden auf, ihren eigenen Staat zu gründen. Beim anschliessenden Apéro hielt man einen Sicherheitsabstand von mehreren Metern zu mir, wahrscheinlich in der Meinung, dass das Ausrufen eines Staates eine ansteckende Krankheit sei.

Waren Sie ob der Reaktionen enttäuscht?

Nein. Denn anstatt mich für ein weiteres Dazugehören zu empfehlen, hatte ich eine neue Grenzlinie gezogen.

Lange existierte «Avalon» bloss als Idee – die NZZ sprach herablassend-kritisch von einem «Gedankenexperiment». Sie haben Land erworben, nun soll gebaut werden. Ist das Spiel vorbei?

Die Inspiration hat also gewirkt: beim Journalisten löste die Idee die Assoziation «Gedankenexperiment» aus – das ist sein Wort. Ich bin jedoch kein Forscher, der Experimente macht, sondern Unternehmer. Aus der Idee ist bereits eine erste Tat geboren, nämlich die Ausrufung des Staates. Wenig später gelangten Leute an mich und wollten wissen, was



das für ein Staat sei und wie man Bürger werden könne. In meiner Sprache heisst das: es besteht ein Markt für dieses Produkt – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Die Idee hat sich entwickelt. Zuerst war der Staat namenlos, nun heisst er «Avalon»; zuerst war er ein Staat ohne Territorium, nun soll er auch physisch existieren.

Ja, der Schöpfungsprozess ist im Gang. Tatsächlich hat eine Metamorphose vom Selbststaat zum Bürgerstaat stattgefunden, weil ich Avaloniern begegnet bin, mit denen ich gemeinsam den Staat weiterentwickeln will. Es wird deshalb nun konkreter, aber nicht unbedingt ernster. Weiterhin dominiert die Lust, schöpferisch und unternehmerisch tätig zu sein. Und andere Menschen zu inspirieren.

Sie lancieren eigene Münzen, die Ihr Konterfei und dasjenige eines Apfelbaums tragen.

Die Münzen sind in erster Linie eine numismatisch-künstlerisch ansprechende Sache. Sie sind haptisch und optisch – trotz meinem Konterfei – attraktiv, aus Silber und deshalb im Gegensatz zum Papiergeld nicht beliebig vermehrbar. Die Münzen taugen als Wertaufbewahrungsmittel. Und sie

könnten in einer von Hyperinflation heimgesuchten Zukunft theoretisch auch als Zahlungsmittel eingesetzt werden. Die Zwecke sind nicht vorgegeben, aber die Menschen können an allen möglichen Zwecken Freude und Gefallen finden.

«Avalon» hat viel von einer Hayekschen «spontanen Ordnung». Ja, dieser Begriff gefällt mir. Spontaneität bekommt Qualität durch die Geistesgegenwart, und Ordnung entsteht auf der Grundlage klaren Denkens – zwei sehr rare Tugenden.

Dennoch wollen Sie den Staat in ein räumlich begrenztes Gebäude fassen, den «Model-Hof».

Der Model-Hof ist das Gefäss, worin das Freie, das Schöne und das Wahre gegossen wird. Dort ist man künstlerisch tätig, es wird gearbeitet, gelacht, gelehrt, gelernt, und man wird feine Feste feiern.

Sie entscheiden über die Form und bestimmen dadurch die möglichen Inhalte.

So ist es. Die Treppen beispielsweise steigen sanft an. Die Stufenhöhe beträgt bloss 13 Zentimeter. Der Mensch soll

im Gehen die Erfahrung machen: was für ein wunderbares Gefühl, wie ich hier fast ohne Anstrengung Höhe gewinne! Es ist eine Ästhetik, die den Menschen anregt, sich erheben zu fühlen. So könnten viele seiner aktuellen Haltungschancen verschwinden.

Wiederum der Humanismus. Der Mensch soll sich bilden und schöpferisch tätig sein. Wollen Sie den Menschen verherrlichen? Mache ich das, wenn ich sage, dass der Mensch das Mass aller Dinge sei? In der Tat hatte ich in Latein und Geschichte dank wunderbaren Lehrern Vorstellungen über die Hoch-

Zwangsabgaben wie etwa Steuern gibt es in Avalon nicht. Man bezahlt für das, was man benützt.

kulturen Ägyptens, Griechenlands und Roms entwickeln können, die in mir eine lebhaftige Stimmung des kulturellen und politischen Aufbaus erzeugten.

Sie haben vom Interesse unbekannter Menschen am Staat Avalon gesprochen. Wie kann man Bürger werden?

Grundvoraussetzung ist die Sehnsucht nach einem Kultur- und Lernstaat und die Bereitschaft, am Aufbau dieses Staates aktiv mitzuwirken.

In einem früheren Gespräch haben Sie einen Eignungstest erwähnt.

Ja, damit es eine Ehre wird, Bürger von Avalon zu sein. Die Zöllner dieser Welt werden aufstehen, wenn sie einen Pass Avalons in den Händen halten. Da herrscht die Staatsform der Mitte, da agieren die Bürger aus ihrer Mitte. Und damit man dahin kommt, beginnt man im äussersten Kreis, noch nicht als Bürger, sondern als Sympathisant. Als solcher bekommt man einen merkwürdigen Brief, der unter anderem die Aufforderung «Erkenne Dich selbst» enthält. Immer ist der Bewerber frei, zu entscheiden, ob er die Strapazen der inneren Reise auf sich nehmen will, die zugleich eine äusserer Reise in Richtung Mitte ist. Um von einem Kreis in den nächsten zu gelangen, bedarf es jeweils der Zustimmung jener, die sich bereits im betreffenden Kreis befinden.

Also ist man trotz allem dem Urteil anderer unterworfen.

Impulsgeber ist der einzelne, der seinen Wunsch in die Mitte spricht. Doch braucht es eine Rückmeldung aus der Mitte, von Menschen, die Selbstbewusstsein entwickelt und das selbständige Denken erlernt haben. Je näher man der Mitte kommt, desto mehr ist man von Menschen umgeben, die aus der eigenen geistigen Mitte sprechen und handeln.

Hört sich gut an, ist aber anthropologisch problematisch. So sehr sich der Mensch auch müht, er bleibt ein zerrissenes Wesen. Die Mitte ist nicht ein für allemal erreicht, aber wer einmal dort war, kann sich daran erinnern, wie das ist und weiss so auch, wenn er nicht mehr in der Mitte ist. Avalon ist der Staat jener Menschen, die bereit sind, an sich zu arbeiten, bis sie soweit kommen, dass sie für andere arbeiten.

Klingt anstrengend.

Das «Projekt Leben» ist nicht schmerzfrei, aber voller Belohnungen.

Ein Mönchsleben?

Der Avalonier lebt in Freiheit. Wenn Askese, dann im Geistesleben im Sinne der Gedankenkontrolle, der Forschung nach den Beweggründen, und der Wertschätzung des Wortes. Für das leibliche Wohl hingegen ist in Avalon gesorgt.

Einfach so? Ein verstecktes Grundeinkommen in Naturalform?

Zwangsabgaben wie etwa Steuern gibt es in Avalon nicht. Man bezahlt für das, was man benützt – und man bezahlt ohne Murren, weil man sich ja aus freien Stücken dafür entschieden hat, eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. In schlechten Zeiten hingegen muss ein Avalonier für eine warme Suppe nicht bezahlen, wenn er nicht kann.

Das ist sehr idealistisch gedacht.

Einen modernen Schweizer mag dies idealistisch anmuten, der alte Eidgenosse selbst war sehr idealistisch und siehe: es hat lange gehalten!

Avalon bleibt eine Utopie.

In der Utopie steckt die Illusion, und da muss ich sagen: es ist der Wohlfahrtsstaat, der die grosse Utopie ist – ein Versprechen, das nur mit laufend steigenden Schulden, d.h. auf Kosten der künftigen Generationen eingelöst werden kann! Das unsanfte Aufwachen kommt noch, so sehr sich die wohlstandsverwöhnten Schläfer auch wehren mögen. In der Utopie steckt aber auch die Zukunft, und das ist Avalon: ein Staat, der für die Zukunft gebaut ist.

Eine Kommune von Freigeistern?

Eher eine Wiedergeburt der Eidgenossenschaft aus dem Geist des Individualismus im 21. Jahrhundert. Ein Wagnis, zweifellos. Aber wir fürchten nicht die Macht der Menschen.

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

DANIEL MODEL, geboren 1960, ist promovierter Ökonom, Präsident des Verwaltungsrats und CEO der Model-Gruppe. Das in Herstellung, Vertrieb und Handel von Verpackungen aus Voll- und Wellkarton tätige Unternehmen hat im Jahr 2008 einen Umsatz von 700 Millionen Franken erwirtschaftet, produziert in fünf europäischen Ländern und beschäftigt knapp 3'000 Mitarbeiter.