

**Zeitschrift:** Thurgauer Jahrbuch  
**Band:** 66 (1991)

**Artikel:** Der Thurgau als Brückenkopf zum EWR  
**Autor:** Geiser, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-699498>

### **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:** 26.04.2025

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

# *Der Thurgau als Brückenkopf zum EWR*

Von Martin Geiser, Wirtschaftsredaktor

In der schweizerischen und damit auch thurgauischen Wirtschaftsgeschichte der letzten Jahre hat kaum ein Thema mehr geistigen Entwicklungsraum beansprucht als Europa – genau genommen die wirtschaftliche Verbindung Europas und deren Auswirkungen auf die Schweiz. Auf vielen Traktandenlisten der Hauptversammlungen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen sowie der Thurgauer Industrie- und Handelskammer war die Problematik Gegenstand ausführlicher Betrachtungen, gab sie Anlaß zu teilweise kontroversen Diskussionen. Dabei schälte sich – zumindest vordergründig – ein Aspekt deutlich heraus: Vielleicht mehr noch als für die Schweiz als Ganzes ist die Annäherung unseres Landes an Europa für den Kanton Thurgau von besonderer Tragweite.



### *Aktives Zentrum*

Als Grenzkanton zu unserem größten Handels- und Wirtschaftspartner Deutschland, welchem seinerseits die Funktion der mächtigsten Wirtschaftsnation Europas zukommt, ereilt ihn das «Schicksal», in gewisser Weise eine Brückenkopffunktion zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) zu übernehmen. Das kann dem Thurgau zum Vorteil gereichen. Es bietet ihm die Chance sein Randregionendasein zu verlassen und in ein wirtschaftlich aktives Zentrum zu rücken.

### *Nicht unbekannt*

Die Verantwortlichen in Wirtschaft und Industrie, die im allgemeinen sich ihrer wichtigen Funktion bezüglich der sozialen Forderungen der Gesellschaft bewußt sind, haben den in Gang befindlichen Wandlungsprozeß zum Teil längstens wahrgenommen. Nicht erst sei ein Europa unter einer vereinten Wirtschaftsflagge Konturen anzunehmen begann, hat eine Vielzahl Thurgauer Unternehmen Kontakte zu europäischen Wirtschaftspartnern aufgenommen. Gewissermaßen lebte man im Thurgau schon seit Jahrzehnten mit diesen Partnern und hat sie kennen und schätzen gelernt. Der europäische Wirtschaftsraum kann also für die Thurgauer Wirtschaft so unbekannt nicht sein.

### *Ungenau informiert*

Und doch: Konfrontiert mit der Frage, ob die Schweiz dem Europäischen Wirtschaftsraum oder direkt der Europäischen Gemeinschaft (EG) beitreten soll, ist die Antwort meistens unklar. Vielen ist nicht bewußt, was diese Optionen für unsere Nation und für unsere Wirt-



schaft – von der jedermann letztlich irgendwie abhängig ist – konkret zur Folge hätten. Mit anderen Worten: Ein Großteil unserer Mitbürgerinnen und Mitbürger ist ungenau informiert.

### *Konsequenzen unbekannt*

Wer trägt daran die Schuld? So ohne weiteres läßt sich das nicht sagen. Immerhin vergeht kaum ein Tag, an welchem nicht in den Medien über den EWR und damit verbundene integrationspolitische Maßnahmen die Rede ist. Allerdings sind bislang wenig Aussagen ausfindig zu machen, welche konkreten Konsequenzen die Verbindungen zum EWR für unser Land zur Folge haben. Sicher fehlt auch eine Vision aus Bern. Was für eine Rolle will die Schweiz im Europa von morgen spielen? Wird sie sich in den bevorstehenden Entscheiden bewähren? Hat Bern die Legitimation zum Handeln? Wird die Eidgenossenschaft 1991 ausgereifte Vorstellungen über ihre Zukunft in Europa haben?

### *Europa akzeptieren*

Nun, die Zeit drängt und der Ausgangspunkt ist klar: In der gegenwärtigen Lage – und wohl noch für lange Zeit – kommt die Schweiz um den EWR nicht herum. Wenn sich unser Land in Europa nicht völlig isolieren (lassen) will, wird es so oder so zu Konzessionen bereit sein müssen. Das gilt nicht nur für die Wirtschaft, sondern vermutlich auch auf politischem Gebiet. Europa bietet indes auch Chancen. Wer den Veränderungsprozeß akzeptiert, kann ihn durchaus zu seinen Gunsten nutzen.

### *Die Ausgangslage*

Dabei schafft das EG-Programm – wie auch immer es der-einst ausgestaltet sein wird – nur die Voraussetzungen. Realisiert wird der Binnenmarkt letztlich durch die Unternehmen und ihre Verantwortlichen selbst. Dabei ist die Ausgangslage des Kantons Thurgau für diesen Annäherungs-Prozeß gar nicht so schlecht. Das klingt mit Blick auf die Wirtschaftsstruktur vielleicht etwas irritierend. Denn gemessen an der Zahl der Beschäftigten in Prozenten der Gesamtbeschäftigung hat der Thurgau im Vergleich zum Rest der Schweiz bekanntlich einen sehr starken Agrarsektor (12 Prozent). Der Industriesektor nimmt für sich 51 Prozent in Anspruch, während der Dienstleistungssektor 37 Prozent abdeckt. Das läßt somit Raum für den nötigen Strukturwandel in wertschöpfungsstärkere Branchen.

### *Wegpendler aktivieren*

Solche aufzubauen und anzulocken ist ein Gebot der Stunde. Immerhin hat der Thurgau in den letzten 20 Jahren



massive Arbeitsplatzverluste erlebt. Gewiß, das tönt beinahe unglaublich, wenn von der gegenwärtigen Kapazitätsauslastung und dem ausgetrockneten Arbeitsmarkt die Rede ist. Und tatsächlich hat sich der Schrumpfungsprozeß in den letzten fünf Jahren deutlich verlangsamt. Stützt man sich jedoch auf neue Statistiken aus dem kantonalen Volkswirtschaftsdepartement, läßt sich eine Wende denn noch nicht nachweisen. Demgegenüber ist eine wachsende Wohnbevölkerung auszumachen. Daraus folgt: Der Thurgau hat (zu) viele Wegpendler. Und dieses Potential gilt es zu nutzen. Es ist das «Arbeitskräfte-Reservoir» für die Zukunft. Aktivieren läßt es sich durch das behutsame Ausbauen «richtiger» Arbeitsplätze, damit im Thurgau wieder vermehrt Arbeit und Leute beisammen sind. Aus der Sicht des EWR könnte sich die geografische Lage des Kantons Thurgau demzufolge positiv auswirken.

#### *Konzept nötig*

Für den Umbau der Wirtschaftsstruktur braucht es indes nicht nur die im Grundsatz vorhandenen räumlichen und

personellen Reserven, sondern auch ein strategisches Konzept. Niemand wird ernsthaft die Forderung nach dem Aufbau einer umweltbelastenden Schwerindustrie stellen. Gefragt ist vielmehr ein Arbeitsplatz-Mix zwischen Hochtechnologie und Finanzindustrie – gleichsam als Verbindungsstück zwischen den entsprechenden Zentren Stuttgart und Zürich.

### *Günstige Rahmenbedingungen*

Die Durchsetzungsfähigkeit eines solchen strategischen Konzeptes hängt indes nicht nur vom grundsätzlichen Willen ab, dieses zu realisieren, sondern auch von den makroökonomischen Rahmenbedingungen sowie von einem innovativen Unternehmertum. Und diesbezüglich ist der Ausgangspunkt im Kanton Thurgau gut. Mit wenigen Ausnahmen ist die Erstellung großer Infrastrukturbrocken





erledigt und ein breites schulisches und berufliches Bildungsangebot steht zur Verfügung. Parallel dazu ist es gelungen, die Steuerbelastung zu mäßigen: Der Thurgau zählt zurzeit für natürliche Personen zum viertgünstigsten und für juristische Personen zum drittgünstigsten Kanton der Schweiz.

### *Neuerungen im Steuerrecht*

Nach Abschluß der Totalrevision des Gesetzes über die Staats- und Gemeindesteuern auf den 1. Januar 1993, greifen weitere Verbesserungen. Im Unternehmenssteuerrecht wird die Möglichkeit der steuerfreien Ersatzbeschaffung erweitert. Im übrigen soll die Verlustvortragsperiode ausgedehnt werden. Diese Neuerungen kommen der grundsoliden Mentalität thurgauischer Unternehmen entgegen: wenig Gewinne ausweisen und verteilen, dafür aber die selbsterarbeiteten Mittel investieren und so solide Reserven für die Zukunft schaffen.

### *Weitere Reserven*

Schließlich verfügt der Kanton über eine solide Unternehmenssubstanz. Auch diese Position enthält Reserven: Ideen,



Innovationsfreudigkeit und Risikobereitschaft. Im Rahmen des Wettbewerbes «Technologiestandort Schweiz» gehen jedenfalls immer wieder thurgauische Spitzenprojekte hervor. Allerdings bringt der technologische Strukturwandel im luftleeren Raum nichts. Es wird darum gehen, diesen zu akzeptieren, ihm positiv gegenüber zu stehen, ihn zu nutzen und nicht vor ihm Angst zu haben. Wenn diese Erkenntnis durchdringt, ist der Thurgau auf die Herausforderung Europa konditioniert. Leerformeln und Worthülsen wie «europafähig werden» und «alle Optionen offenhalten» lösen sich dann von selbst auf.

#### *Klein- und Mittelbetriebe dominieren*

Der summarische Überblick über die Chancen des Thurgaus im wirtschaftlich vereinten Europa wäre unvollständig, liesse man die Unternehmensstruktur im Kanton außer Acht. Und diese ist geprägt von Vorhandensein einer Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben. Diesen wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht grundsätzlich eine gute Binnenmarktchance gegeben. Voraussetzung ist allerdings eine mentale Bereitschaft, sich neuen Erfordernissen und Gegebenheiten anzupassen.

#### *Eigener Herr und Meister*

Dies können die Unternehmer dieser Gruppe in der Regel sehr schnell tun, denn sie sind selbständig. Sie sind ihr eigener Herr und Meister und zugleich die oberste Kontrollinstanz, was sich im allgemeinen positiv auf die Bindung an das Unternehmen auswirkt. Da die selbständigen Unternehmer von den mit ihren Entscheidungen verbundenen Vermögensrisiken selbst direkt betroffen sind, fällt



ihnen demgegenüber die Delegation vielfach schwer. Sie sind oft Kapitalgeber, Leiter, Verwalter, Ausführer, Finanzchef, Verkäufer und so weiter in einer Person. Durch diese Personalunion spielen Charakter, Ziele und persönliche Risikobereitschaft gerade auch im Hinblick auf den EG-Binnenmarkt eine wichtige Rolle. Denn eine Vergrößerung des geografischen Tätigkeitsfeldes bringt auch ein erhebliches Mehr an Arbeit und finanziellem Einsatz mit sich. Es ist deshalb wichtig, daß sich die Unternehmer in der Gruppe der Klein- und Mittelbetriebe genügend Zeit für die Fragen nehmen, die sich im Zusammenhang mit dem Binnenmarkt stellen; Patentrezepte gibt es freilich nicht.

#### *Wachstum durch Konzentration*

Viele Klein- und Mittelunternehmen, beziehungsweise deren Exponenten erwägen möglicherweise einen Markteintritt in den EG-Binnenmarkt, haben aber große Zweifel an der Umsetzung dieses Vorhabens. Die große Frage dürfte sein, ob die Firma zu diesem Zweck wachse, sich also vergrößere oder sich spezialisiert, also eher kleiner

werden müsse. Darauf gibt es leider keine allgemeinverbindliche Antwort. Je nach Wachstumschancen und Wettbewerbssituation muß investiert und europaweit ausgebaut und arrondiert, in Teilbereichen und Teilmärkten abgebaut und verkauft werden. Nur so lassen sich Finanzkraft und Humankapital auf zukunftssträchtige Gebiete konzentrieren.

#### *Akquisition als Mittel*

Wichtig ist, daß sich die Unternehmensverantwortlichen von der Faszination des Gesamtmarktes nicht beirren lassen und sich auf jene Marktsegmente konzentrieren, die aus eigener Kraft bearbeitbar sind. Das bedingt vielleicht eine Öffnung: Akquisitionen und vermehrte Operationen sind nicht nur den Multis vorbehalten. Sie können auch für diese Gruppe ein notwendiges und gutes Mittel sein, um sich in einer veränderten Umwelt neu zu positionieren. Oft ist ein Anhängen an einen Partner der Schlüssel zum erfolgreichen Markteintritt.

#### *Rest der Welt nicht vergessen*

Ein Aspekt darf allerdings in der ganzen Diskussion nicht in Vergessenheit geraten: Trotz der Faszination der EG als Exportmarkt für die Schweiz, dürfen hiesige Unternehmen die Märkte außerhalb Europas nicht vernachlässigen. Dies umso mehr, als Bevölkerung und Sozialprodukt in bestimmten Ländern außerhalb der EG – Oststaaten, Mittel- und Südamerika, Asien – nach wie vor bedeutend rascher wachsen als in der EG. Daran dürfte auch der potentielle Wachstums- und Beschäftigungsgewinn aus dem Binnenmarktprojekt nichts ändern.