

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 77 (1997)
Heft: 11

Artikel: Noch immer jenseits von Markt und Staat : das schweizerische
Verwaltungsratsnetzwerk
Autor: Nollert, Michael
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-165797>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 25.04.2026

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

Michael Nollert

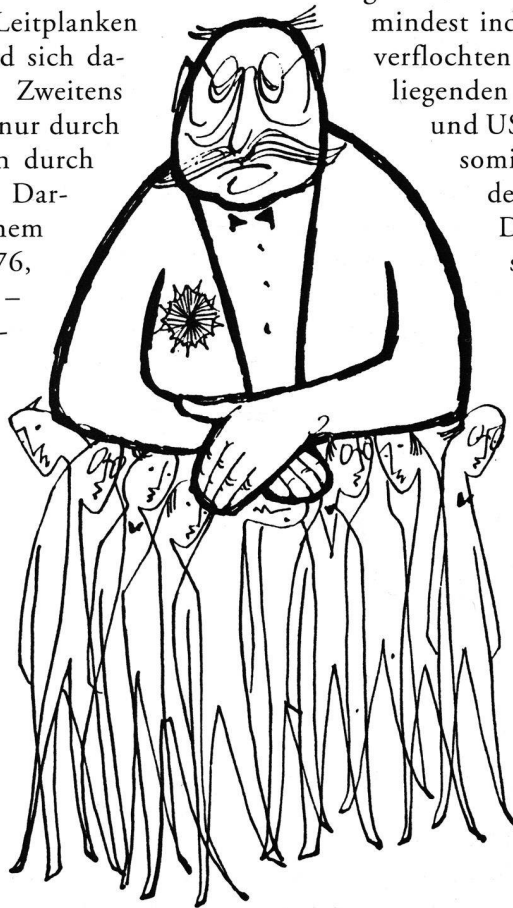
NOCH IMMER JENSEITS VON MARKT UND STAAT: DAS SCHWEIZERISCHE VERWALTUNGSRATSNETZWERK

Michael Nollert kritisiert im folgenden Beitrag die heutige Zusammensetzung von Verwaltungsräten als Resultat von geschlossenen «Clubs» und Netzwerken, welche die Beteiligten vor den Marktkräften abschirmen. Egon Zehnder antwortet darauf mit der Kritik, dass diese Analyse auf einer rückwärtsgerichteten Sicht der Dinge basiere. Heute sorgt – so Zehnder – der Markt selbst für die Entlarvung und Beseitigung von Unfähigen, wobei nicht zu übersehen ist, dass damit Zeit- und andere Verluste nicht auszuschliessen sind, vor allem wenn die Arbeitnehmer das Hauptopfer für Führungsfehler zu erbringen haben. (Red.)

Befürworter einer radikalen Privatisierung öffentlicher Unternehmen ignorieren in der Schweiz geflissentlich zwei wohlbekanntere Argumente. Erstens machte die Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren deutlich, dass Märkte ohne rigorose wettbewerbsrechtliche Leitplanken in private Monopole münden und sich damit langfristig selbst zerstören. Zweitens werden Marktmechanismen nicht nur durch staatliche Eingriffe, sondern auch durch Unternehmensnetzwerke bedroht. Darauf wies schon *Adam Smith* in seinem Opus «Wealth of Nations» (1776, Kap. 10, Teil 2) hin. Unternehmer – einmal von staatlichen Fesseln befreit – verfallen demnach leicht der Versuchung, sich mit Konkurrenten zu verbünden, um Preise abzusprechen oder um sich gar gegen das «öffentliche Interesse» zu verschwören. Mit anderen Worten: Unternehmensnetzwerke sind genauso wie Staaten in der Lage, Marktmechanismen ausser Kraft zu setzen. Im Unterschied zu Deutschland und den USA, wo liberale Ökonomen seit Jahrzehnten die volkswirtschaftlichen Kosten von Unternehmerpakten thematisieren (z.B. *James Buchanan*, *Mancur Olson*)¹, beschränken sich die Koryphäen des schweizerischen Neoliberalismus mit

Ausnahme von *Walter Wittmann* auf das hinlänglich bekannte Lamento über ineffiziente Volksrechte und Staatsbetriebe.

Tatsache ist, dass 1995 rund 80 Prozent der 300 grössten schweizerischen Unternehmen zumindest indirekt durch Multiverwaltungsräte verflochten wurden². Im Vergleich zu den umliegenden Ländern sowie Grossbritannien und USA ist das schweizerische Netzwerk somit bedeutend umfassender und zudem dichter und stärker zentralisiert. Diesen Befund stellen auch einzelne spektakuläre Ent- und Neuverflechtungsübungen im Allfinanzbereich nicht in Frage. Verknüpft werden die Unternehmen vornehmlich von 81 *Big Linker*, d. h. Personen, die über mindestens vier Top-Mandate verfügen, sich zumindest indirekt kennen, fast alle männlich sind und fast ausschliesslich aus der Deutschschweiz stammen. Noch immer aktuell und richtig ist auch *Lorenz Stuckis* Diagnose, wonach es nicht die Aktionäre, sondern die Clubmitglieder selbst sind, die darüber entscheiden, wen sie in ihren Kreis aufnehmen wollen (*Lorenz Stucki: Das heimliche Imperium, Wie die Schweiz reich wurde 1969, S. 335*). Rekrutiert werden Verwaltungsräte allerdings auch, um Abhängigkeiten von anderen



Der Gerontokrat oder: Der Senior lässt keinen vor.
Christel Aumann, in: Michael Young,
Es lebe die Ungleichheit, Düsseldorf 1961.

Unternehmen zu verringern. Verflechtungen sollten sich demnach betriebswirtschaftlich auszahlen. Dass sich diese Hoffnung empirisch nicht nachweisen lässt, ist aus drei Gründen keine Überraschung. Erstens sind Multiverwaltungsräte nicht unabhängig, sondern stets «Diener mehrerer Herren», also den Interessen mehrerer Unternehmen zugleich verpflichtet. Zweitens dürften die legalen und beliebten Kreuzverflechtungen (z.B. zwischen der UBS und Sulzer) eine objektive Beurteilung der Geschäftsführung eher behindern als fördern. Drittens ist ein hoher Verflechtungsgrad öfter Ergebnis grosser Verwaltungsräte. In grossen Gremien ist die Entscheidungsfindung jedoch schwerfälliger und langwieriger als in kleinen. Überdies steigt mit zunehmender Grösse auch die Chance für das Mitglied, sich der gemeinsamen Verantwortung zu entziehen.

Die schweizerischen Neoliberalen sparen den «Club» (Buchanan) bzw. die «Verteilungskalition» (Olson) der *Big Linker* in ihrer Kritik bislang säuber-

Äusserst fragwürdig ist
zudem, dass das netzwerkfreundliche
Gesellschaftsrecht ausgerechnet jene Leute
vor Marktkräften schützt,
die am lautesten nach einer
Revitalisierung des Marktprinzips rufen.

lich aus. Tatsache ist aber, dass die *Big Linker* nach wie vor Grossunternehmen verknüpfen, die sich einschlägigen Markttheorien zufolge eigentlich konkurrieren müssten. Ihr Club bleibt damit auch weiterhin ein Nährboden für Kartelle, Vetterliwirt-

Egon P. Zehnder

KEIN PLATZ FÜR SENTIMENTALITÄTEN

Entgegnung auf Dr. Michael Nollert

Dr. Michael Nollert beginnt seinen Beitrag mit dem Hinweis auf die attackierte Zielgruppe: «Befürworter einer radikalen Privatisierung öffentlicher Unternehmen» und bemüht – bezeichnenderweise für seine rückwärtsgerichtete Sicht der Dinge – Beispiele aus der Vergangenheit: Die Weltwirtschaftskrise der Zwischenkriegszeit und den

schaft, verhindert fairen Wettbewerb und benachteiligt überdies Frauen, Romands und fähige *Newcomer*, die keiner lukrativen Studentenverbindung oder einem Serviceclub angehören. Ordnungspolitisch absurd und äusserst fragwürdig ist zudem, dass das netzwerkfreundliche Gesellschaftsrecht ausgerechnet jene Leute vor Marktkräften schützt, die am lautesten nach einer Revitalisierung des Marktprinzips rufen. Stark vernetzten Unternehmen wie etwa der Swissair könnte auch eine «freiwillige» Entflechtungskur nur gut tun. Verwaltungsräte, in denen vornehmlich «graue Eminenzen» mit ähnlichen Weltbildern, ideologischen Positionen und sozialer Herkunft sitzen, verhindern jedenfalls – wie *Stucki* bereits 1969 treffend bemerkte – «die Blutauffrischung durch Menschen mit dynamischen neuen und nicht konformen Impulsen» und können «fähige Manager abschrecken oder vertreiben und in einer Zeit der turbulenten Neuerungen in Technik, Marktlage usw. zum Niedergang gerade alteingesessener Unternehmen führen» (S. 335). ♦

MICHAEL NOLLERT, geboren 1960, studierte Soziologie, Politik- und Sozialwissenschaft an der Universität Zürich. Nach seiner Promotion zum Dr. phil. I war er in Lehre und Forschung an den Universitäten Zürich und Trier tätig und arbeitet zurzeit an einer Habilitationsschrift zum Thema «Verbände und Unternehmensnetzwerke in der Europäischen Union».

¹ Literatur dazu: James Buchanan (1965) *An Economic Theory of Clubs*, *Economica*, 32, S. 1–14.

Mancur Olson (1965) *The Logic of Collective Action*, Cambridge.

Mancur Olson (1982) *The Rise and Decline of Nations*, New Haven.

² Quelle: Michael Nollert (1996) *Verflechtungen schweizerischer Verwaltungsräte. Eine Analyse des Netzwerkzentrums*. Erscheint in englischer Sprache in der Schweizerischen Zeitschrift für Soziologie, 1998, Band 1.

Wirtschaftstheoretiker *Adam Smith* aus dem 18. Jahrhundert. Dieser Denkansatz wird natürlich den heutigen Gegebenheiten nicht mehr gerecht.

Die Weltwirtschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten dramatisch verändert. Stichworte «Liberalisierung» und «Globalisierung». Privatisierungsbestrebungen sind nur der Ausfluss dieser Entwicklung,