

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 78 (1998)
Heft: 3

Rubrik: Positionen

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: 21.02.2026

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

Ulrich Pfister

BUNDESRATSKÜR MIT MISSTÖNEN

Eine Vakanz im Bundesrat ist zu schliessen. Normalerweise ist das einer der Anlässe, die Farbe und Spannung in den politischen Alltag bringen, orchestriert immer stärker durch das *Infotainment* der Medien. Zum Missvergnügen vieler gibt die Kür diesmal wenig her. Der Rücktritt von *Bundesrat Delamuraz* war absehbar; dass er durch die Umstände dennoch zu einem unerwarteten Zeitpunkt erfolgte, dämpfte indes die Freude am Spiel. Doch die Nachfolge war vorbereitet, zum Ärger aller, die sich gerne als Königsmacher betätigen. Die Auswahl ist klein, der Favorit klar ersichtlich. Eigentlich müsste man von kluger Personalpolitik einer Partei reden, wenn im entscheidenden Moment ein Kandidat zur Verfügung steht, der neben den eingeschränkten Voraussetzungen der Konstellation unbestreitbar auch über den politischen Leistungsausweis verfügt, den man erwarten darf. Jeder, der sich bemerkbar macht und den erforderlichen Ehrgeiz entwickelt, stösst selbstverständlich auf Widerstände und hat Gegner. Aber *Pascal Couchepin* gehört seit Jahren zur Gruppe der Leaderfiguren im Parlament. Dass er nun eine komfortable Ausgangslage hat, kann man ihm nicht anlasten. Er steht vor der Krönung einer typischen politischen Karriere, die in Frage zu stellen den grössten Teil der Parlamentarier und das politische Milizsystem an sich desavouieren würde.

Trotzdem herrscht eine gereizte Stimmung. Wie üblich werden alle Versatzstücke der ritualisierten Kandidatenkür hervorgeholt: der Anspruch der Frauen, der Zweivorschlag, der Quereinsteiger, die Zauberformel. Einzig der Anspruch der Sprachregion wird ohne weiteres respektiert. Die Klage, dass die vielen Einschränkungen die Wahl der «Wägsten und Besten» gar nicht mehr erlaubten, gehört ebenfalls zur Litanei. Dabei verfügt das Wahlgremium über alle Freiheiten, die selbstbestimmten Spielregeln, an die sich natürlich die vorschlagende Fraktion hält, über den Haufen zu werfen. Es kann weitere Kandidatinnen oder Kandidaten nominieren oder nach Nacht- und Nebel-Aktionen – wie auch schon – einfach wählen. Es könnte die abgegriffene Zauberfor-

mel ebenso in eigener Regie aufheben oder ändern, wie es sie vor bald vierzig Jahren eingeführt hat. Und wenn man wirklich eine Regierung haben möchte, die nicht den Konsens verwaltet, sondern unbequeme Reformen durchsetzt, dann müsste dieser Wille durch die Wahl entsprechender Vorkämpfer im Parlament manifestiert werden. Freilich, dass es nun zum fünften Mal hintereinander zu einer Einervakanz kommt, ist ärgerlich. Aber auch hier hätte es das Parlament in der Hand, mehr Einfluss zu nehmen; immerhin finden alle vier Jahre Gesamterneuerungswahlen statt.

Würde die Volkswahl, die *Christoph Blocher* mit sicherem Gespür für günstige Stimmungslagen in die Diskussion wirft, an der unbefriedigenden Situation etwas ändern? Wohl kaum, wenn man am Kollegialsystem festhält und nur den Wahlmodus ändert. Die Art der Rekrutierung und die Anforderungen an die Kandidaten sind bei den kantonalen Regierungen ähnlich, an den Rollen der Parteien und des Parlaments würde sich wenig ändern, die Abhängigkeit von den Medien würde mit Sicherheit zunehmen. Vielleicht würde die Auswahl der Personen gelegentlich anders ausfallen als bei der Wahl im Parlament, das die Kandidaten immerhin persönlich kennt. Man kann sich ausmalen, welche Eigenschaften in einem öffentlichen Wahlkampf höher gewertet würden, – dass sich daraus mehr Konsistenz des Kollegiums oder mehr Führungswille ergäben, darf füglich bezweifelt werden.

Sollte man vielleicht die Initianten beim Wort nehmen und richtige Reformen verlangen? Etwa ein Präsidialsystem, das sich mit der Volkswahl besser vertrüge, oder zumindest die konsequente Anwendung des Majorzprinzips für die Regierung, um mit Zauberformeln aller Art aufzuräumen? Müsste mit der Volkswahl am Referendumsrecht etwas geändert werden, um die Selbstblockierung des Souveräns zu vermeiden? Das wären zumindest Fragen, die eine Diskussion lohnen würden. Das Schlagwort Volkswahl allein ist nicht mehr als populistische Schaumschlägerei. ♦

RESTRUKTURIERUNGSERD BEBEN

Die Angst, dass uns die Arbeit ausgehe und damit letztlich dann auch die Konsumtätigkeit einfriere, hängt wesentlich zusammen mit einer seltsam altmodischen Auffassung des Begriffs «Arbeit» in Europa. Ja, der Schreibende neigt dazu, darin einen wesentlichen Grund für die derzeit herrschende Arbeitslosigkeit zu sehen. Arbeit ist nach gängiger Auffassung nur, was in irgendeiner Art auch physisch feststellbaren Output generiert. Wer in einem Bergwerk Kohle hervorbuddelt, ist das typische Modell eines Arbeiters. Wer im Schweisse seines Angesichts Stahl giesst, ebenfalls. Wer aber als Mickey Mouse verkleidet in Disneyland die Herzen der Besucher erfreut, arbeitet nicht «richtig». Und schon gar nicht kann der gängige Arbeitsbegriff etwas mit den Heerscharen von Finanzdienstleistern in den Schaltzentralen von London oder New York anfangen. «Spekulant» und «Volksschädling» sind das, nichts anderes...

Der Strukturwandel in Europa wird erst richtig zum Durchbruch gelangen, wenn mit dem alten Arbeitsbegriff definitiv gebrochen wird. Arbeit, so müsste die «neue» Definition lauten, ist alles, was zur Befriedigung eines nachgefragten wirtschaftlichen Bedürfnisses führt. Die europäische Sicht sieht einseitig die Wirtschaftszweige schwinden, die im Strukturwandel an Bedeutung verloren haben: Die Rüstungs- und Schwerindustrie, den Bergbau, die Landwirtschaft gemäss europäischer Selbstversorgungsideologie, gewisse Staatstätigkeiten, die sich aus der bipolaren Weltorganisation gerechtfertigt und genährt hatten. Und sie übersieht die Bedeutungssteigerung neuer Wirtschaftszweige, die immer wieder auch mit vordergründig weniger ernsthaften Dingen zu tun haben als mit der Produktion von Braunkohle, Panzerchassis, Fleischbergen und Milchseen.

Unter Schwarz-Weiss-Sicht ist auch die gängige Beurteilung einer der grössten Transaktionen des Strukturwandels einzuordnen: die Fusion von Schweizerischer Bankgesellschaft (UBS) und Schweizerischem Bankverein (SBC). Für die einen, vorab die in den Titeln der genannten Unternehmungen engagierten Investoren, ist der Zusammenschluss in jeder Hinsicht positiv. Und weil sie vom Kursanstieg der UBS- und SBC-Aktie mächtig profitiert haben, will man ihnen nun auch mit einer neu zu schaffenden Kapitalgewinnsteuer an den Kragen. Für die andern steht der Verlust von vielen Arbeitsplätzen im Vordergrund, und sie beklagen das Verschwinden zweier kulturell

recht unterschiedlicher Bankunternehmen vom Finanzplatz Schweiz.

Auch in der Frage der Beurteilung dieser durchaus erdbebenhaften Fusion sehen wir die Dinge etwas differenzierter. Beginnen wir mit dem Verlust von Arbeitsplätzen. Wir wollen das nicht vom Tisch reden. Aber es ist ja bei keiner Firmenrestrukturierung so, dass

- sämtliche freigestellten Arbeitskräfte nachher arbeitslos bleiben. Vielmehr entstehen im Umfeld der alten auch neue, unternehmerische Strukturen. Ebenso wenig trifft zu, dass
- alle nicht freigestellten Arbeitskräfte in der neuen Unternehmung verbleiben. Vielen passen die neuen Vorgesetzten und deren Zielsetzungen nicht. Sie suchen nach Auswegen bei anderen Firmen oder in der Selbständigkeit.

Mit anderen Worten löst ein solches Fusions-erdbeben durchaus auch positive Impulse aus, in höherem Masse auch für die bestehende Kundschaft der fusionierten Unternehmungen. Diese muss nicht zwingend begeistert sein von der neuen Struktur. Und deshalb kann es durchaus sein, dass sie sich andere Kanäle für die Befriedigung ihrer Nachfrage sucht.

Die hässliche Seite der Angelegenheit orten wir dagegen eher an einer Stelle, die bis anhin nur wenig diskutiert worden ist. Eine der Motivationen für den Zusammenschluss (neben dem verständlichen Bedürfnis des obersten UBS-Kaders, seine Haut vor *Martin Ebner* zu retten) liegt ja in der Idee, das recht schlagkräftige *Investment Banking Unit* des Bankvereins mit dem überaus wohlbestallten Vermögensverwaltungsgeschäft der Bankgesellschaft zusammenzuführen und daraus einen sehr effizienten, ertragreichen Apparat zu schaffen, der die ganze Wertschöpfungskette vom Kapitalmarktschuldner bis zum Portfolio des Vermögensverwaltungskunden umfasst.

Die Idee eines Trichters also, der einsammelt und aufsaugt, was an Finanzierungsbedürfnissen auf der Fremd- und Eigenkapitalseite weltweit im Markt vorhanden ist. Die Idee ist bestechend, wenn auch nicht neu. «Plazierungskraft» war schon immer das Schlüsselwort im Kapitalmarktgeschäft.

Aus unserer bescheidenen Sicht fragt sich allenfalls nur, ob die Perspektive – oben *Investment Banking*, unten *Private Banking* – auf die Länge in dieser Form durchzuhalten ist. Denn sie geht letztlich davon aus, dass der Anleger Befehls- und Produkteempfänger ist und sich mit dem Sortiment zufriedengibt, das der Trichter eben gerade zu produzieren in der Lage ist. Kann auf die Länge eine Unternehmensstruktur Erfolg haben, die in ihrem Wesen die Finanzmärkte in

ihrer grossen Varietät ausschaltet? Und die als kostspieliges Gesamtes durch nicht marktkonforme Gebühren und Konditionen, sprich *performance*-schmälernde Kostensätze, genährt werden muss! Wir haben unsere Zweifel.

Arbeit, so müsste die «neue»
Definition lauten, ist alles, was zur
Befriedigung eines nachgefragten
wirtschaftlichen Bedürfnisses führt.

Kommt dazu, dass es ernsthafte Stimmen gibt, die an der Nachhaltigkeit der Lukrativität im *Investment Banking* zweifeln. *Investmentbanking* ist insofern zyklisch, als der gegenwärtig laufende Strukturwandel besonders viele «Fälle» produziert und die Nachfrage dementsprechend hoch ist. Von ewiger Dauer kann der Boom in dieser Form aber nicht sein.

Wir sind auch nicht sicher, ob bei der Fusion die Besonderheit des *Private Banking* nach Schweizer Art ins Kalkül einbezogen worden ist, falls von Kalkül angesichts des hohen Zeitdrucks beim Zusammenschluss und der vorhandenen menschlichen Ressourcen überhaupt gesprochen werden kann. Ein gewichtiger Teil der im *Private Banking*, gerade der Bankgesellschaft, angesammelten Mittel ist ja dem

«Offshore»-Bereich zuzuordnen. Es handelt sich also um Vermögen, denen es vermutlich an der einen oder anderen fiskalischen Registrierung mangelt. Dagegen ist beileibe nichts einzuwenden – wenn fast weltweit der Fiskus in raubritterischer Art konfiskatorische Sätze anwendet, ist dessen Umgehung durchaus eine volkswirtschaftliche Wohltat zu sehen ist, insbesondere, wenn man daran denkt, wie das Geld vom Staat vielerorts verschwendet wird. Aber man muss sich im klaren darüber sein, dass dem *Offshore-Banking* immer ein Makel anhaften wird, dass im Zeitalter der fast unbeschränkten Datenvernetzung die Zurückverfolgung und die Transparenz von Transaktionen weiter ansteigen wird und dass deshalb das *Offshore-Banking* in noch zunehmendem Masse mit einem Erpressungspotential verbunden sein wird. *Offshore-Banking* verlangt nach höchstmöglicher Unabhängigkeit und räumlicher Flexibilität. Heute in Vaduz, morgen auf Curaçao, übermorgen im Internet. Wir bezweifeln lebhaft, dass solche Anforderungen auf die Länge mit den für das *Investment Banking* notwendigen Präsenzen in London, New York und in andern Höhlen des Löwen vereinbar sind. Stimmt diese Aussage, dann fehlt der neuen Struktur die langfristige strategische Berechtigung. ♦

KONRAD HUMMLER, geboren 1953, studierte an der Universität Zürich Jurisprudenz und in Rochester (N.Y.) Ökonomie. Er ist seit 1991 Teilhaber von Wegelin & Co., Privatbankiers, St. Gallen. Autor verschiedener polit-ökonomischer Studien, zuletzt: *Value at Risk im Vermögensverwaltungsgeschäft*, hrsg. von Otto Bruderer und Konrad Hummler, Stämpfli Verlag, Bern 1997.

SPLITTER

Zunächst muss eine Bank bestimmen, welches Risiko-Engagement sie sich, resp. ihre Kunden sich erlauben können. Und erst daraus abgeleitet kann das Renditepotential berechnet werden – und zwar aufgrund der geschätzten Marktpreise der unterschiedlichen Risiken. Und in der Abschätzung des tolerierbaren Risikos liegt die wichtigste Funktion des «Value at Risk». Aber wichtig bleibt die Feststellung, dass es nicht die Zielsetzung des Risikomanagements sein kann, Risiken generell zu vermeiden, sondern die tolerierbaren Risiken zu bewerten und deren Ertragspotential einzuschätzen. Risiko muss als Produktionsfaktor, also als ökonomische Ressource, betrachtet, bewertet und bewirtschaftet werden.

Heinz Zimmermann, in: *Value and Risk im Vermögensverwaltungsgeschäft*, hrsg. von Otto Bruderer und Konrad Hummler, Stämpfli Verlag, Bern 1997, S. 54.