

Persönlichkeit und Verantwortung
Erinnerungen an Robert Holzach

Impressum

**Herausgegeben von Konrad Hummler,
Martin Meyer und Urs Rinderknecht**

**Gestaltung, Satz und Druck
Wolfau-Druck AG Weinfelden 2010**

ISBN 978-3-9523611-5-3

Zum Geleit

Robert Holzach, geboren am 28. September 1922 in Zürich, gestorben am 24. März 2009 in Küsnacht, zählte zu den grossen und bedeutenden Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft im vergangenen Jahrhundert. Darüber hinaus engagierte sich Robert Holzach mit Verve auch für Staat und Gesellschaft. Kulturelle Projekte waren ihm ein besonderes Anliegen. Holzach besass einen weiten und differenzierenden Blick für das, was wir Öffentlichkeit nennen. Er dachte nicht nur in Kategorien und Realitäten des volkswirtschaftlichen Interesses. Der souveräne Bankier verstand sich immer auch als Diener am Allgemeinwohl, wofür das Bewusstsein für Verantwortung und Leistung ausschlaggebend sein sollte.

Diese Grundhaltung lebte Holzach in diversen Positionen: als Generaldirektor und dann als Präsident des Verwaltungsrats der Schweizerischen Bankgesellschaft; als Mitglied und Präsident von Verwaltungsgremien der Wirtschaft; als Truppenführer hohen Rangs in der Schweizer Armee; als spiritus rector und Stiftungsratspräsident der SBG-Jubiläumstiftung; als Mäzen und als Förderer wichtiger kultureller Institutionen; als Bauherr mit Engagements in der Zürcher Altstadt und im Thurgau; schliesslich als Chef, Freund und Gefährte mit einem zugleich kritischen wie aufmerksam wohlwollenden Verständnis für andere und anderes.

Inhalt

- 8 Ansprache vor der Trauergemeinde**
Konrad Hummler
- 18 Bankier alter Schule**
Urs Rinderknecht
- 24 Zeugnis einer Freundschaft**
Jean-Claude Wenger
- 30 Robert Holzach und die Kaderausbildung**
Ernst Mühlemann
- 36 Robert Holzach und der Thurgau**
Franz Norbert Bommer
- 42 Ein Thurgauer Milizoffizier**
Josef Feldmann
- 46 Der Alte da oben.**
Hansjörg Abt
- 52 Ein Bauherr mit genauen Vorstellungen**
Tilla Theus
- 58 Robert Holzach –
und die Zürcher James-Joyce-Stiftung**
Fritz Senn
- 64 Führungskunst des Kulturstifters**
Verena Füllemann
- 68 Gesundheit im Dienste des Ganzen**
Max Stäubli
- 74 Curiosité intellectuelle –
Begegnungen mit Robert Holzach**
Martin Meyer

- 78 Lebenslauf Robert Holzach**

- 82 Engagiert für eine Grossbank**
Robert Holzach



**Ansprache vor der Trauergemeinde
Von Konrad Hummler**

«Zu Ende denken ist ein hartes Los.» So steht es auf Seite 22 in Dr. Robert Holzachs Bändchen «Gedachtes und Nach-Gedachtes». Er hatte es, für sich und einen kleinen Kreis von Freunden und Bekannten, 1987 herausgegeben, um eigenen Gedanken und solchen, die er von anderen Autoren als bedenkenswert hielt, einen angemessenen Rahmen zu verleihen. In der Tat: Zu Ende denken ist ein hartes Los, vor allem, wenn es um ein Leben geht, und ganz besonders, wenn dieses Leben von fast unübersehbarer Vielfalt und von überquellendem Reichtum war und somit das Ende als ultimatives Vakuum beinahe unerträglich gestaltet. Wir sind hier versammelt, um definitiv Abschied zu nehmen von Robert Holzach. Das Leben einer sehr bedeutenden Person hat seinen Abschluss gefunden. Wir müssen uns abfinden mit dem, was Elias Canetti als Zumutung empfand – den Tod nämlich. Ja, mehr noch: Wir müssen uns abfinden mit der absehbaren Tatsache, dass auch Erinnerungen mit der Zeit verblassen und die Gefahr bestände, dass mit der Zeit nur noch Zerrbilder übrigblieben. Lassen Sie mich in dieser Feierstunde den Kampf gegen Zerrbilder führen und lassen Sie mich versuchen, in einem möglichst authentischen Porträt den Verstorbenen zu würdigen.

Aus der Spätzeit

Die letzten Lebensjahre von Robert Holzach gestalten dieses Unterfangen allerdings gleich zu Beginn schwierig – weil seit etwa fünf, sechs Jahren eher trübe, betrübliche Lichtverhältnisse vorherrschten. Der früher so präsenste Gesprächspartner schien oft hinter einer Wand von dickem Glas mildgestimmter Gleichgültigkeit, der in fast allen Fragen engagierte Zeitgenosse schien sich vor allem noch für Vergangenes und oft Dasselbe zu interessieren, der früher so scharf Urteilende und auch scharf Verurteilende umgab sich immer mehr mit einer Aura des gütigen und gnädigen Vergebens. Das war für uns Freunde vielleicht das Irritierendste: Dieses so ungewohnte tolerante Lächeln eines Mannes, dem man diese Haltung nie vorausgesagt hätte. War es Resignation, berechnete Müdigkeit, oder war es der bewusste Schutz desjenigen, der sich über sein «Unvermögen», noch einmal eingreifen zu können, schmerzlich im Klaren war? Wir wissen es nicht, werden es auch nie mehr erfahren. Diese Phase von beglückendem Aufflackern begleiteten Erlöschens eines einst so leuchtenden Feuers war für alle Nahestehenden unendlich schmerzvoll und schwierig. Dank und hohe Anerkennung gebührt den nicht von Robert Holzachs Seite gewichenen Getreuen: seiner Ehegattin, den hilfreichen Dienstboten Frau Egli und Herr Kurzen, den unverbrüchlich engen Freunden und früheren Untergebenen. Die Erinnerung an diese letzten Jahre Robert Holzachs fasse ich für unser Gemälde mit dem Gedicht von Theodor Fontane zusammen, das der Verstorbene im Jahre 1967 notiert hatte – wohl für seine Mutter – und im Bändchen «Gedachtes und Nach-Gedachtes» 1987 veröffentlichte.

*«O trübe diese Tage nicht,
sie sind der letzte Sonnenschein;
Wie lange, und es lischt das Licht,
Und unser Winter bricht herein.*

*Dies ist die Zeit, wo jeder Tag
Viel Tage gilt in seinem Wert,
Weil man's nicht mehr erhoffen mag,
Dass so die Stunde wiederkehrt.*

*Die Flut des Lebens ist dahin,
Es ebbt in seinem Stolz und Reiz,
Und sieh, es schleicht in unsern Sinn
Ein banger, nie gekannter Geiz;*

*Ein süsßer Geiz, der Stunden zählt
und jede prüft auf ihren Glanz –
O sorge, dass uns keine fehlt,
Und gönn uns jede Stunde ganz.»*

In unser Abschiedsgemälde mischt sich die traurige Einsicht, dass Robert Holzach dieser früh geäusserte Wunsch nicht in Erfüllung gehen durfte.

Lob des Masses

Das zweite, grosse und nun absolut nicht in diffusem, sondern hellem Licht erscheinende Element unseres Gemäldes ist die Ermahnung zum Masshalten. In einer Zeit, in der wir uns auf schmerzlichste Weise bewusst geworden sind, welchen Schaden der Verstoß gegen dieses Gebot nach sich zieht, erscheinen die unablässig geäusserten Mahnungen zur Bescheidenheit und die gelebte Wirklichkeit in besonders hellem Licht. Gewiss hat in Robert Holzachs Haltung die Herkunft und die Jugend eine wichtige Rolle gespielt. Der Kanton Thurgau ist kein Nährboden für Überheblichkeit, Standesdünkel oder Blasiertheit geerbten Reichtums. Fleiss, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Genauigkeit und Zurückhaltung in materiellen Lüsten und Genüssen haben in dieser Landesgegend eine grössere Bedeutung als anderswo. Auch der wirtschaftliche Hintergrund des Elternhauses, das Handelsunternehmen Franz Schrenk mit der steten Sorge um genügend Lagerumschlag, genügende Margen und genügend Liquidität, hat gewiss zu dieser Haltung der inhärenten Bescheidenheit beigetragen. Man darf bei der Thematik des Masshaltens aber nicht bei Jugend und Elternhaus stehenbleiben. Vielmehr fällt auf, dass der Verstorbene Zeit seines Lebens um diese Haltung ringen musste. Robert Holzach war sozusagen vorsätzlich masshaltend und musste es sich auch immer wieder einreden. Ein paar Zitate aus besagtem Bändchen mögen dies belegen. «Ein verlässlicher stiller Gedanke ist immer noch besser als zehn Unklarheiten, lautstark verbreitet» (S.32), «Nicht was ich bin, zählt, sondern was bleibt, wenn ich nicht mehr sein werde» (S.32) und «Durch Erfolg nicht grösser, sondern bescheidener werden» (S.24).

Die Mahnung zum Masshalten hatte ihren praktischen Niederschlag in geschäftspolitischen Entscheidungen und in geradezu visionären Aussagen zu künftigen Risiken im Bankgeschäft. Man tut dem Verstorbenen Unrecht, wenn man ihn als Feind aller Finanzinnovationen bezeichnet. Gewiss, manches tönte apodiktisch. Dem Widerspruch seiner näheren Umgebung ausgesetzt, kamen dann aber die wirklichen Befürchtungen zum Ausdruck.

Sie bestanden schlicht darin, dass durch die meisten Finanzinnovationen die Möglichkeiten der Verschuldung multipliziert und die Kreditnahmen massiv vereinfacht würden. Dass Verschuldung zur Alltagsdroge würde und dass Verkäufer und Agenten «Leverage» zum kaum mehr aufzuhaltenden, vermeintlichen perpetuum mobile entarten lassen würden. Wie recht er hatte! Bescheidenheit war durchaus auch intellektuell gelebt. Im Vorzimmer waren wir gehalten, nebst allen gewichtigen Verwaltungs- und Aufsichtsratsdossiers eine lückenlose Dokumentation über jenen Financier zu führen, dessen Name auszusprechen an dieser Feier nicht angezeigt ist. Worin bestand der Auftrag an uns Assistenten? Einfach alles zu sammeln, was den Chef in seiner negativen Haltung bestätigten würde? Genau das Gegenteil war unsere Aufgabe. Alles beizubringen, was Robert Holzach in Frage stellen könnte! In regelmässigen Abständen hatten wir dann anzutreiben mit dem Versuch, Dr. Holzachs Urteil zu falsifizieren, was nicht selten in einer temperamentvollen Philippika auf die Unbedarftheit seiner jungen Mitarbeiter endete. Man stelle sich einmal vor, auch nur in Ansätzen hätte diese Art Governance in Führungsgremien von Banken und Versicherungen über die letzten Jahre geherrscht! Es braucht schon ein besonderes Mass an Überlegenheit und daraus genährter Bescheidenheit, wenn man sich systematisch von seinen eigenen und engsten Mitarbeitern in Frage stellen lässt.

Ein letztes kleines Schlaglicht zum Teil «Bescheidenheit» für unser Gemälde: Waldbegehung auf dem Ottoberg zum Zwecke der Verifizierung, was es mit dem Waldsterben auf sich hat oder nicht. Es hat frisch geschneit. Hohe Schuhe sind angesagt. Es ist, als hätte ich gestern in den Kofferraum des Mercedes geblickt. Militärschuhe und handgestrickte Wollsocken. Anderes, mehr brauchte der Verwaltungsratspräsident der grössten Bank der Schweiz nicht.

Kraft zur Führung

Mit Bescheidenheit allein wird man aber nicht Verwaltungsratspräsident einer bedeutenden Bankunternehmung. Es braucht auch den Führungsanspruch. Er war sehr explizit und auch sehr elitär gemeint. Dies zunächst aus der Einsicht heraus, dass man aufgrund der angeborenen und erworbenen Fähigkeiten verpflichtet ist, eine Führungsfunktion auszuüben. Zitate: «Je besser man ist, desto mehr wird von einem erwartet» (S. 33), «Wo Talent ist, besteht auch Verpflichtung» (S. 48), «Wer nur Hindernisse sieht, kommt nie ans Ziel» (S. 49). Diesem, sagen wir vielleicht mit einigen Vorbehalten, uneigennützigem Führungsanspruch stand ganz klar aber auch die sehr selbstbewusste Lust an Gestaltungskraft und an Ausübung von Macht ge-

genüber. Robert Holzach stand dazu, ja, konnte sogar darüber, wenn nicht lachen, zumindest lächeln. «Meine krankhaften Erwartungen gehen auf den kontinuierlichen Fortschritt. Kein Hochspringer gibt sich zufrieden,

«Unsere Leistungen müssen auch den Schwerpunkt <Integrität> deutlich und wahrscheinlich noch deutlicher erkennen lassen.

Ich kann mich hierzu kurz fassen.

Nicht nur, weil der Begriff der <Sauberkeit im Geschäftsleben>

– allen anderslautenden Kommentaren zum Trotz – für den normal

Empfindenden durchaus eindeutig ist, sondern auch, weil ich mich seit Jahren zu dieser klaren Zielsetzung immer

wieder geäussert und zunehmend durch die Ereignisse in der Praxis Bestätigung gefunden habe. Die Forderungen der

Ehrenhaftigkeit, Unbestechlichkeit, Loyalität, Fairness sind unverzichtbare Qualitätsanforderungen an das gesamte Dienstleistungsangebot einer Bank.

Sie entscheiden im Bankgeschäft nicht über mehr oder weniger Erfolg, nicht über grössere oder kleinere Geschwindigkeit des Fortschritts, sondern über Weiterexistenz oder Untergang der Unternehmung überhaupt.»

Robert Holzach, Referat an der Direktionskonferenz 1980

die einmal erreichte Höhe zu wiederholen.» (S.52) Und wie jede wahrhafte Führungspersönlichkeit suchte Holzach durchaus auch den Widerstand, entwickelte Freude an der Bewältigung von schwierigen Problemen. «Wer immer nur das kleinere Übel wählt, darf sich nicht wundern, wenn es zu einem grösseren wird.» (S.54) Falsch verstandene Kollegialität war nicht seine Sache. Mit «Kollegialität ist Feindschaft» zitierte er (S.22) Walther Rathenau, und mit «There are no friends at the top» Winston Churchill (S.67).

Robert Holzachs Führungs- und Gestaltungskraft kam am besten bei seinen Bauprojekten sichtbar zum Ausdruck. Der «Wolfsberg» ob Ermatingen war in seinem originalen Erscheinungsbild ein Gesamtkunstwerk im Schnittpunkt von Architektur, Unternehmungsführung, bankfachlicher Ausbildung und kultureller Betätigung. Von der – spartanischen! – Ausstattung der Zimmer über die gediegenen Ess-Säle, die rustikale Remise, die stille Bibliothek bis zum Schwimmbad im Eingangsbereich stimmte alles überein. Das Ausbildungsprogramm folgte einem beinahe liturgisch zu nennenden Rhythmus, der von Robert Holzach eingesetzte Schlossherr und Ausbildungsleiter entsprach in jeder Hinsicht der Idee, dass unternehmerische Leistung das Resultat eines

unerbittlichen pädagogischen Prozesses ist. Die Verwirklichung der idealtypischen Ausbildungsvision gehört zu den ganz grossen Vermächtnissen des Verstorbenen. Teil des Erfahrungsschatzes und des eigenen Le-

benslaufs des Sprechenden ist dann selbstverständlich das Renovationsprojekt im Zürcher Augustinerquartier geworden. Hier zeigte sich eine weitere notwendige Charakteristik zu Robert Holzachs herausragenden Führungsqualitäten: Die enorme Anpassungsfähigkeit, ja der Pragmatismus beim Umschiffen von unüberwindlich erscheinenden Hindernissen. Als ich das Projektsekretariat 1983 antrat, waren noch Büroräumlichkeiten in neu erstellten Gebäuden hinter künstlich erhaltenen Fassaden geplant. In der Folge «bekehrten» wir uns zur sanften Renovationsweise, und es gelang Robert Holzach, die ganze schwierige Gemeinde von Heimatschützern und Denkmalpflegern für die Sache einzunehmen. Wer Gegner überzeugen kann, ihr Vertrauen zu gewinnen in der Lage ist, ist ein wahrer Leader. Zum Führungsanspruch des Verstorbenen gehörte auch ein gerüttelt Mass an Unduldsamkeit. Im Visier stand in erster Linie die zur Geschäftigkeit und zu Wortreichtum neigende Pseudokompetenz. Robert Holzach konnte entlarvend und verletzend sein, und nicht immer traf sein unerbittliches Urteil die Richtigen. Im Hintergrund seiner personellen Entscheidungen stand aber stets die auch an sich selber gestellte Anforderung der Loyalität gegenüber der Sache. Solche Loyalität gegenüber der Sache steht in scharfem Gegensatz zu der viel häufiger zu beobachtenden Loyalität gegenüber den egoistischen eigenen Interessen. Sie entsprachen Robert Holzachs Denken nicht, und deshalb dürfen wir heute Robert Holzachs digitale Sicht auf Freund und Nichtfreund in milderem Licht zur Kenntnis nehmen und akzeptieren.

Und anzufügen bleibt hier, dass bei allem Führungsanspruch Robert Holzach für jene, die seine Anerkennung gefunden hatten, ein sehr treuer Freund war. Ob militärische Kameradschaft, ob freundschaftliche Banden zur Schul- und Studienkollegen, ob auf hohem intellektuellen Niveau gepflegte Beziehungen in den Führungsgremien von Bosch und BASF, ob von kulturellem Feinsinn und stupender Belesenheit geprägte Bekanntschaften zu Kunstschaffenden, Architekten und Publizisten oder ob väterliche Förderung von quasi-adoptierten Assistenten: Robert Holzach nahm Freundschaft als beglückende Arbeit wahr. Nicht selten diente ihm der ausführliche und in bestem Stil verfasste Brief als Mittel, die Freundschaften auch dann noch aktiv zu pflegen, als die berufliche Belastung seine physische Präsenz bei Freunden einschränkte.

Freude am Detail

Dritter Beitrag zum Gemälde: die sehr ungewöhnliche Liebe zum Detail. Unser Bild erhält malerische Qualitäten von Künstlern wie Adolf Dietrich. Bei Robert Holzach mussten die angeblich unwichtigen Einzelheiten eben-

so stimmen wie die grossen Linien. Tischordnung und – wohlverstanden beidseitig beschriebene! – Tischkärtchen, Texte für seine legendären Weihnachtsgarten, Broschüren und Bücher aus der Druckmanufaktur in Weinfelden, das Gästebuch vom Ottoberg, zitierte Quellen für Artikel und Reden: Alles musste mehrfach überprüft und abpunktiert werden. Für Robert Holzachs engste Umgebung war diese Liebe, vielleicht auch Besessenheit fürs Detail eine einzigartige Lebensschule. Dann und wann verwünschte man den unerbittlichen Qualitätsanspruch zwar, aber stets war man sich gewiss, Teil eines sehr ernstzunehmenden, bedeutend grösseren Instrumentariums zu sein. Diese mehrmanualige Orgel hatte nur einen Zweck: Vertrauen zu schaffen und zu bestätigen. Hierin liegt aus meiner Sicht ein anderes wichtiges Vermächtnis des Verstorbenen. Wenn es eine schweizerische Eigenschaft gibt, die unser Land zu einer beispiellos prosperierenden Nation gemacht hat, dann ist es die auf Präzision und Pünktlichkeit basierende Bildung von Vertrauen. Sie hat uns zu den besten Uhrmachern, den besten Medizinaltechnikern, den besten Bankiers der Welt gemacht. Gerade an dieser Feier für Robert Holzach ist insistiert zu mahnen, dass wir zu den Prinzipien der bedingungslosen Pflege von Details zurückkehren müssen. Wir haben keinen anderen Rohstoff in unserem Land als jenen, dass man sich auf uns im Grossen und im Kleinen verlassen kann.

Erbsenzählen war hinwiederum dann aber auch die Sache Robert Holzachs nicht. Ganz im Gegenteil! Den Erbsenzählern – dazu zählte er genauso die an unbedeutenden Fronten werkelnden Buchhalter und Revisoren wie eine auf Absicherung der eigenen Person bedachte Beamtenschaft (in- und ausserhalb der Bank) – galt Robert Holzachs durchaus zynisch und sarkastisch gemeinter Spott: «Bedauernswerter Perfektionist, unablässig verfolgt vom Vorwurf des <too little too late!>». Denn bei aller Pflege von Details darf die grosse Linie eben nicht verlorengelassen, ja, mehr noch: Es muss möglich bleiben, visionär zu denken und die eine oder andere Vision in Wirklichkeit umzusetzen. «Die Vision ist die Mutter des Fortschritts.» (S.62) und «Die Vision bestimmt den Pionier und seinen Weg; die Fata Morgana vermag ihn nicht zu täuschen.» (S.53) Ein Gleichgewicht zu finden zwischen Strategie und Taktik ist jene Eigenschaft, die jeden guten Heerführer ausmacht. Die Fähigkeit zum kühnen Rösselsprung ist entscheidend, das Vorhandensein und die Sauberkeit von Sackmesser und Gamelle aber auch. Der Grosszügige muss oft gleichzeitig auch kleinlich sein. Unbeschränkte Beliebtheit kann er deshalb nicht erwarten, denn im Kleinen stecken ja oft auch die vielen kleinen Nachlässigkeiten und Schweinereien, die das grosse Gesamtergebnis gefährden. Ihrer Aufdeckung muss die ganze Aufmerksamkeit des

Vorgesetzten gelten. Wenn man das Privileg hatte, Robert Holzach bei der Durchsicht von Inspektoratsberichten und Kreditanträgen über die Schultern zu gucken, weiss man, wovon ich spreche: Allein das Wissen um die Tatsache, dass an höchster Instanz in der Bank eine Person am Werk ist, die Kraft ihres Sachverstands in der Lage ist, auch die sorgsam vertuschte Unstimmigkeit ans Tageslicht zu befördern, verminderte die Risikoanfälligkeit der damaligen SBG in erheblichem Masse. Kein noch so professionelles Risk-Controlling kann je solchen höchstinstanzlichen Sachverstand ersetzen.

Sensibilität

Was war, was bleibt? Unserem Gemälde fehlt noch der Firnis. Die vielen schriftlichen Zeugnisse, die eindrücklichen Bauten ob Ermatingen und in der Zürcher Altstadt, die kulturellen Stiftungen hier in Zürich und auf dem Ottoberg und in Gottlieben bedürfen noch ein weiteren Elements. Es ist nicht so einfach zu beschreiben oder auszudrücken. Aber Robert Holzach war bei aller Kompetenz, bei allem Willen zur Führung und Macht, bei aller Fähigkeit zur Disziplinierung auf das richtige Mass auch ein enorm sensibler, ja verletzlicher Mensch. Es gibt nicht so viele Weggenossen, die diese Seite Robert Holzachs miterleben konnten beziehungsweise miterleiden mussten. Oft lastete auf ihm eine tiefe Trauer über die Welt, die Mitmenschen, die nächste Umgebung, sich selbst. «Mein Garten ist traurig; oft bin ich es auch.» (S.26) Oder ein kurzes Gedicht aus seiner Feder:

*«Wolken wollegleich versponnen
ziehen hin.*

*Last wird leicht,
Lichtstrahlbündel vieler Sonnen
wird die Schwere enden.*

*So auch zieh' ich hin versonnen
mit mir selbst.*

*Mög' dies Licht
schliesslich mich versöhnen.
Doch wird nichts sich wenden.»*

Doch wird nichts sich wenden: Wenn ich es richtig sehe, dann kann man Robert Holzachs Schaffensdrang mit einem Entrinnenwollen aus dieser

tiefempfundenen Skepsis gegenüber dem menschlichen Dasein erklären. Auf brüchigem Eis bleibt man besser nicht stehen. Holzach sagte von sich, er sei ein skeptischer Optimist. Welcher Art wäre dieser Optimismus gewesen? Wenn tatsächlich Optimismus, dann als Ausdruck von Dynamik, anzupacken, zu entscheiden, vorwärtszutreiben, zu vollenden.

Wenn wir nun mit dem vollendeten Leben Robert Holzachs umzugehen haben, dann wissen wir eines ganz sicher: Die beste Erinnerung an ihn wird sein, dass wir zurückgehen an unsere Arbeit und das tun, was uns auferlegt ist.

Rede, gehalten am
30. März 2009 in der
Kirche St. Peter in Zürich
anlässlich der Trauerfeier
für Dr. Robert Holzach

Bankier alter Schule
Von Urs Rinderknecht

Wenn ich aufgefordert bin, als einer aus dem Freundeskreis von Dr. Robert Holzach Gedanken zu seinem beruflichen Lebensbild und Lebenswerk zu öffnen, dann ist ein gewisses Dilemma nicht zu verbergen. Auf der einen Seite schwingen freudige Erinnerungen, Verpflichtung und Dankbarkeit gegenüber meinem langjährigen, verehrten Patron mit. Andererseits fühle ich mich von der Monumentalität der Aufgabe etwas überfordert. Die Über- oder mindestens die Herausforderung beginnt bereits mit der Titelsatzung. Sie hätte auch anders – mit Superlativen und historischen Wertschätzungen geprägt – lauten können. Doch die auf eine Kurzform gebrachte Überschrift scheint mir passend, um an diesem Ort einige Wesenszüge einer uns freundschaftlich verbundenen und vielschichtigen Persönlichkeit in Erinnerung zu rufen.

Einstehen für zeitlose Werte

Robert Holzach war ein Bankier. Kein Banker. Und vor dem Hintergrund der kürzlichen und noch immer präsenten globalen Finanz- und Bankenkrise von epochalem Ausmass mag wohl auch die Klassierung «der alten Schule» keine Zweideutigkeit bezüglich Qualifikation dulden. Robert Holzach war nicht nur Vertreter einer anderen Schule in einer anderen Zeit. Er hat die Dienstleistung «Bank» pionierhaft mit zeitlosen Werten geprägt und diese vorgelebt. Dass im Wandel der Zeit, den er durchaus akzeptierte und aufmerksam kritisch, vielfach warnend begleitete, in seiner SBG und

später der UBS und in der gesamten Bankenwelt seine Werte erodierten, hat ihn zunächst verunsichert und mit Sorge erfüllt. Später kamen Unverständnis, Ablehnung und Distanzierung, gelegentlich bis zur Schmerzgrenze und darüber hinaus dazu. Ich konnte meinen Lehrmeister, dem ich über viele Jahre zunächst als Assistent, später als persönlicher Referent und dann als Nachfolger in diversen Aufgaben und Mandaten inner- und ausserhalb der SBG eng verpflichtet war – und verbunden bleibe – gut verstehen. In den regelmässigen Begegnungen und Gesprächen mit Dr. Holzach bis zu seinem Tod vor Jahresfrist musste ich als damals noch Aktiver bei der UBS nicht ganz überraschend, aber umso drastischer miterleben, wie ein grosser Bankier-Unternehmer mit sich selbst ringend, Schritt um Schritt begann, sein Lebenswerk gut dokumentiert und aus weiser Erfahrung aufgearbeitet ad acta zu legen. Diesen Prozess vollzog er ganz seiner Art entsprechend still und bescheiden, weitgehend abgeschirmt von der medialen Öffentlichkeit und ohne Belehrungen und Abqualifizierungen an seine Nachfolgergenerationen. Das Thema war für ihn seit einigen Jahren, jedenfalls noch vor Ausbruch der Finanzkrise, abgeschlossen. Unsere Gesprächsinhalte verschoben sich auf seine kulturellen Interessen. Die Begegnungen wurden auf Grund gesundheitlicher Probleme schwieriger. Veranstaltungen der UBS-Kulturstiftung, der Zürcher James-Joyce-Stiftung und im Rahmen des Hotels Widder hat Dr. Holzach mit Begleitung und Unterstützung seiner Gattin zu unser aller Freude noch lange besucht.

«Der Finanzplatz verliert eine Persönlichkeit, wie sie heute mehr denn je gebraucht würde.» So und ähnlich titelten die Medien nach dem 24. März 2009 und haben damit einer breiten Öffentlichkeit und nicht nur dem hier adressierten Freundeskreis aus dem Herzen gesprochen. Es sind zwei Dimensionen angedeutet: das Umfeld für unseren Finanz- und Bankplatz hat sich negativ verändert. Und es fehlt das Vertrauen in die heutige Führungsgeneration. Es geht also um Werte und Menschen, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Und das sind auch die zentralen Themen, die Holzach in seinen vielfältigen Tätigkeiten als Bankier und Verwaltungsrat, als Militär, Mäzen und öffentliche Persönlichkeit visionär geprägt, kommuniziert und auch vorgelebt hat. Nicht nur, aber vor allem die Referate anlässlich der jährlichen Direktionskonferenzen bleiben allen SBG-Kadern in eindrucklicher Erinnerung. Worte unseres respektierten Chefs: glaubwürdig und höchst motivierend für Alle, für alle Sparten und alle Regionen. Es waren Anstrengungen um Grundsätzliches, deren damalige Aktualitäten auch aus heutiger Sicht nichts eingebüsst haben. Die im Sammelband «Herausforderungen» (Weinfeld 1998) festgehaltenen Botschaften sind zum eigentlichen Vermächtnis des grossen Bankiers geworden. Man hätte

gut daran getan, und es lohnt sich auch heute, darin zu lesen.

Passion für das Kreditwesen

Robert Holzach bleibt uns zunächst als Kreditfachmann in Erinnerung. Im kommerziellen Kreditgeschäft für Unternehmungen, Private und Banken hat er seine Faszination und lebenslange Passion gefunden. Er positionierte das Kreditgeschäft innerhalb der SBG als eigentliches Kerngeschäft. So wurde auch das gesamte Filialnetz in der Schweiz über den Kommerzbereich geführt, was lange Zeit unbestritten und auch sehr erfolgreich war. Der Jurist Holzach basierte sein Berufsbild auf dem Verständnis der Bank als Transformationstelle für den Werkstoff «Geld» unter vielfachen Kriterien wie Einlagen, Kredite, Währungen, Fristigkeiten, Stückelungen und zahlreiche vertragliche Bedingungen. So verwies er in seinen fundierten Reflektionen regelmässig auf die konkurrierenden Bankaktivitäten, nämlich auf die klare Unterscheidung zwischen den bilanzwirksamen Transaktionen und den bilanzunwirksamen Geschäften. Also die Entgegennahme und Ausleihe von Geld über die eigene Bilanz, oder die Entgegennahme von Geld und Direktinvestition in irgendwelche Finanz- oder Sachanlagen: die klassische Trennung zwischen Geschäftsbanken einerseits und Investmentbanken andererseits. Die schweizerischen Grossbanken sind bekanntlich traditionell als Universalbanken auf beiden Seiten tätig, was im angelsächsischen Umfeld ja lange nicht der Fall war. Der Geschäftsbankier Holzach konnte die konkurrierenden Typen des Bankgeschäfts im eigenen Hause durchaus akzeptieren und erkannte die Chancen im Wandel des Bankgeschäfts. Schon früh und dann insbesondere in seiner Präsidentschaft forderte und förderte er mit seinem eigenen skeptischen Optimismus die kontroverse Diskussion innerhalb der SBG und darüber hinaus. Wechselnde Präferenzen und Opportunitäten beider Systeme sollten sich in der Komplementarität der Universalbank ergänzen. Bezüglich der Pflege und sorgfältiger Beachtung von Verhältnismässigkeiten in der Bilanz liess er jedoch keine Kompromisse zu. Die Verantwortung der Bankiers kam vor dem Profit. Auch wenn sich das grosse Geld zunehmend im Ausserbilanzgeschäft, im Handel und in der Vermögensverwaltung einstellte und sich das kommerzielle Kreditgeschäft in die Krise bewegte, galt es, sich vom Trend in die Einseitigkeit zu befreien. Für eine «Kreditoffensive als Herausforderung» hat Holzach schon früh und später insistent plädiert. «Verständnis – Vertrauen – Verbundenheit», so der Titel seiner damals und heute noch wegweisenden Kreditbroschüre aus dem Jahre 1970, sollte wieder zur glaubwürdig vorgelebten Devise werden. Der Wertewandel im Bankgeschäft ist in der Globalisierung in eine andere Richtung gelaufen. Kurzfristigkeit und -sichtigkeit in Geschäftsstrategien,

Renditemaximierung, Megatrends bei Transaktionen und Risiken, Technisierung von Dienstleistungen und Beziehungen sowie Amerikanismen allerorts. Ausnahmslos Entwicklungen, die nicht ins Lebens-, Berufs- und Weltbild eines grossen, der bewährten Tradition verpflichteten Bankiers passten.

Beispiel leben

«Will die grösste Bank der Schweiz zugleich auch die bedeutendste sein, muss sie beispielhaft sein. Beispiel zu sein, Beispiel zu geben und Beispiel vorzuleben ist das Anspruchsvollste, das ich mir denken kann», gab ihr der scheidende Präsident mit auf den Weg. Es ist diese Beispielhaftigkeit, die Dr. Holzach von all seinen Mitarbeitenden in der ganzen Welt immer wieder forderte. Die Dienstleistung im Bankgeschäft war wörtlich zu nehmen, in allem Denken und Tun, auf allen Stufen der Hierarchie: den Kunden, der Gesellschaft, der Bank und ihren Aktionären dienen sowie Leistungen erbringen, die ihren Preis wert sind und ihre Empfänger in guten und schlechten Zeiten zufrieden stellen. Nicht mehr aber auch nicht weniger als das! Kein Wort von Leistungsanreizen, Boni, Gewinnbeteiligungen und dergleichen. Besonders hohe Erwartungen gingen an das Direktionskorps. «Wie ein Direktionsmitglied der Bank denkt, spricht und handelt, danach wird das gesamte Direktionskader und danach wird sehr weitgehend auch die Bank im Publikum beurteilt.» Diese Maxime führte in letzter Konsequenz wohl auch zur Pionierleistung der Gründung des Ausbildungszentrums Wolfsberg, der Kaderschmiede der SBG zur Vermittlung von Fach-, Persönlichkeits- und Führungsausbildung. Führung war ein zentrales und dauerndes Anliegen. Führung von Menschen, Organisationseinheiten und Geschäftsprozessen in SBG-spezifischer Kultur sollte die Bank von der Konkurrenz differenzieren. Sie war deshalb «Chefsache» und im eigenen Hause zu schulen, zu kultivieren und vorzuleben. Es ging um Korpsgeist und nicht nur um Team-Spirit im modernistischen Sinne. Das

«Der Bankier ist ein Pionier. Er ist für seine Bank und für seine Kunden ein Wegbereiter. Der Bankier als Pionier wählt seine eigenen Ziele; er ersinnt dauernd neue Wege, diese Ziele zu verwirklichen. Für die Gesellschaft, in der er lebt und arbeitet, will er die Förderung des allgemeinen Wohlstands und den Fortschritt. Dienstleistungen des Bankiers sind nur dann dauerhafte und anerkannte Leistungen, wenn darin das Dienen das stärkste Element bleibt und den vom Geschäftspartner einverlangten Preis rechtfertigt.»

Robert Holzach, Herausforderungen

Bekenntnis zur Elite war trotz gegenläufigem Zeitgeist niemals tabu. «Good Corporate Governance», wie sie heutzutage auch politisch diskutiert und vielfach zelebriert wird, war noch kein offen angesprochenes Thema. Sie war Selbstverständlichkeit und durch Vorbildhaftigkeit in jeder Beziehung laufend zu dokumentieren. Vorbild sein, selbstkritisch vorausschauen, Integrität und Glaubwürdigkeit in allem Tun und Handeln, dienen und leisten, sich selbst und als Bank in Politik und Gesellschaft engagieren, waren Inhalte der «Corporate Culture». Und all dies vor finanztechnischen Kennziffern wie Eigenmittelrendite, Net New Money, Shareholder Value und dergleichen mehr. Die zahlenmässigen Erfolge waren selbstverständlich gefordert, als Resultante einer im Konkurrenzvergleich besseren, überlegenen Strategie und Kultur. «Lieber Geld verlieren als Vertrauen», eine Formulierung des grossen deutschen Unternehmers Robert Bosch, hat der Bankier Holzach immer wieder zu bedenken gegeben und gleichzeitig betont, dass diese «grossartige» Devise für eine Bank noch stärker gelte als für eine Industrieunternehmung. Die Zeiten haben sich geändert, Werte ebenso (oder doch nicht?).

Engagement für Bosch

Robert Bosch, der Weltkonzern mit Sitz in Stuttgart, ist im Berufsbild des Unternehmers Holzach von zentraler Bedeutung. Über viele Jahre hat er in den obersten Aufsichts- und Führungsgremien von Bosch mit grossem Engagement und Faszination für die breiten industriellen Tätigkeiten mitgewirkt. In seiner tiefen Überzeugung, dass ein Bankier seinen Beruf nur optimal wahrnehmen kann, wenn er eingebunden ist in die Umwelt und die entsprechenden Verantwortungen in weitesten Sinn, hat er zahlreiche Mandate in Verwaltungsräten, Stiftungen und öffentlichen Aufgaben wahrgenommen. Der Berater Holzach war höchst geschätzt und vielenorts gefragt. Für ihn waren es interessante Lernmöglichkeiten und gelebte Verbundenheit mit der Welt ausserhalb der Bank. Heute sind solche Mandate und Engagements verpönt oder mit der Begründung von «conflict of interests» sogar untersagt. Die Welt ist an «Verständnis, Vertrauen, Verbundenheit», an Solidarität ärmer geworden, oder amerikanischer.

Ein ähnliches Kapitel unter dem Thema «Bank und Umwelt» betrifft die Kunst und Kultur. Robert Holzach bleibt in der Bankenwelt und weit darüber hinaus als Mäzen in Erinnerung. «Eine kulturelle Mitverantwortung oder Mittätigkeit gehört zweifellos zum Aufgabenkreis der Banken.» Viele SBG-ler haben durch sein Vorbild den Zugang zur Kultur erst eigentlich gefunden. Die bleibenden Werke, die mit seinem Namen verbunden sind, werden im vorliegenden Band andernorts gewürdigt.

Drei Phasen

Versucht man das grosse berufliche Lebenswerk von Robert Holzach – soweit überhaupt möglich – in Phasen zu ordnen, so sehe ich deren drei. Auf seinem Weg bis zum Generaldirektor positionierte er das nationale und internationale Kreditgeschäft zum Schlüssel für eine unverzichtbare Vertrauensgrundlage in den Beziehungen der Bank zu Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Öffentlichkeit. In seiner Zeit als Präsident der Generaldirektion koordinierte er die stark gewachsenen, vielfältigen Banktätigkeiten zum gemeinsamen Ganzen, zur bedeutendsten Schweizer Grossbank mit internationalem Format. Und während seiner Präsidentschaft bis 1988 ging es im Kern darum, vor dem Hintergrund sich abzeichnender epochaler Veränderungen in der Finanzindustrie die erreichten Erfolge zu konsolidieren und gleichzeitig strategische Optionen mit Sinn für das Machbare zu beziehen. Das war eine Aufgabe von der Magnitude, die Holzach liebte. Eine Herausforderung, die den erfahrenen Koordinator trotz offensichtlichem Konfliktpotenzial erfüllte. Seine Bank, die reputierte SBG, dankte ihm mit der Ernennung zum Ehrenpräsidenten.

Dr. Holzach blieb seiner Bank im Herzen und in der Sorge um ihre Zukunft verbunden. Den drastischen Wertewandel im Finanzgeschäft, die Abkehr von der Bank als Transformationsstelle zur Investmentbank, die Allmachphantasien und weitere Fehlentwicklungen konnte er jedoch trotz selbst auferlegter Zurückhaltung nicht unwidersprochen stehen lassen. Zunächst aus seiner Erfahrung feststellend und später fragend, entstanden geradezu visionäre Reflexionen, die vieles vorwegnahmen, was die Finanzwelt heute beschäftigt.

In einem Brief an den letzten SBG-VR-Präsidenten hat Dr. Robert Holzach im Dezember 1997 abschliessend den Wunsch geäussert, dem getroffenen Entscheid zur Megafusion zwischen SBG und SBV zur UBS möge «die geschichtliche Wertung dereinst gnädig» sein. Diese Hoffnung teilten wohl viele und auch seine Freunde.

Zeugnis einer Freundschaft
Von Jean-Claude Wenger

1955 wurde Robert Holzach bei der Schweizerischen Bankgesellschaft zum Prokuristen befördert. Im gleichen Jahr nahm ich in einem Büro an der Bahnhofstrasse in Zürich meine Tätigkeit als Rechtsanwalt auf. Von dieser Zeit an trafen wir uns regelmässig. Daraus entwickelte sich eine Freundschaft, die uns lebenslang verbunden hat.

Gekannt hatten wir uns allerdings schon viele Jahre früher. Beide sind wir in Kreuzlingen aufgewachsen und, dem Beispiel unserer älteren Brüder folgend, den Pfadfindern beigetreten. Die legendäre Abteilung «Sturmvogel» wurde von Kurt Rickenmann, dem späteren Divisionskommandanten, geführt. Robert war dreieinhalb Jahre älter als ich, was in jungen Jahren als beträchtlicher Altersunterschied empfunden wird. Später sind wir uns im Militärdienst wieder begegnet, wo wir anfänglich beide als Subalternoffiziere im selbständigen Thurgauer Bataillon 75 dienen.

Vielseitige Begabung

Schon in jungen Jahren war Robert Holzach ein vielseitig begabter und interessierter Mensch, ideenreich und fantasievoll. Es war für jedermann erkennbar, dass er in seinem Leben etwas bewegen wollte. Die Bank hat ihm die Möglichkeiten dazu eröffnet. Sein Ehrgeiz wurde durch eine betont selbstkritische Haltung gemildert. Robert Holzach war kein Griesgram,

vielmehr frohgemuter Geselligkeit jederzeit zugänglich, wenn sich dazu Gelegenheit gab.

Viel zur Vertiefung unserer Beziehung haben die gemeinsamen Reisen beigetragen. Ein erstes Mal verbrachten wir 1956 einige Tage in Wien, wo wir in der eben neu eröffneten Staatsoper eine unvergessliche «Don-Giovanni»-Aufführung erlebten. Im Sommer 1957 brachen wir zusammen mit Carl Weidenmann zu einer längeren Fahrt nach Norwegen auf.

Robert Holzach fühlte sich zu den Bergen hingezogen. Er liebte vor allem anspruchsvolle Bergwanderungen. Im Winter nahmen wir wiederholt an den Skiwochen des SSV teil. Wengen, St. Moritz und Grindelwald sind die Stationen, welche für uns mit abenteuerlichen Erinnerungen verbunden blieben. Bald begannen auch die jährlich sich wiederholenden Reisen ans Comptoir in Lausanne, die ursprünglich der Degustation und nachfolgenden Bestellung der von uns bevorzugten Weissweine galten. Der verschworenen Reisegruppe gehörten in der Folge auch die engen Freunde Franz Norbert Bommer, Eugen Isler und Rudolf Zürcher an. Der traditionelle Besuch in der welschen Schweiz entwickelte sich zu einer mehrtägigen Veranstaltung. Jeder Teilnehmer hatte im Turnus die Reise zu organisieren, wobei wir uns gegenseitig mit immer neuen Ideen zu überbieten suchten.

Die wachsende Arbeitsbelastung und der sich daraus ergebende Termindruck haben Anzahl und Dauer unserer gemeinsamen Unternehmungen später stark eingeschränkt. Geblieben ist aber der wöchentliche Aperitif in der Bar des Hotels Storchen, wo wir uns über Jahrzehnte immer am Mittwochabend einfanden. Wenn wir unter der Tür erschienen, unterbrach Pianist Freddy Zimmermann sein Programm und begrüßte die zwei Stammgäste mit einigen Takten der immer gleichen Melodie. Unsere Gespräche waren lebhaft und betrafen alle möglichen Themen. Oft nahm Robert einen Zettel aus der Tasche, auf welchem er seine «Traktanden», manchmal auch nur einen Kalenderspruch notiert hatte. Wegen Letzterem bezeichnete ich ihn als «Zitatenbold», was er gelten liess. Eine Zeitlang trugen wir uns mit dem Gedanken, gemeinsam eine Unternehmung zu kaufen oder zu gründen. Von den zahlreichen Ansätzen bleibt vor allem eine Schokoladefabrik im Toggenburg in lebhafter Erinnerung. Alle diese Versuche sind – wahrscheinlich zu unserem Vorteil – im Sande verlaufen.

Wir sind beide dem Kanton Thurgau, unserer eigentlichen Heimat, verbunden geblieben. Diese Anhänglichkeit wurde durch den Militärdienst, den wir beide bei der Thurgauer Truppe geleistet haben, wesentlich verstärkt.

Von 1967 bis 1969 war ich als zugeteilter Stabsoffizier im Stab des Infanterie Regiments 31 unter Oberst Robert Holzach eingeteilt. Ich erlebte einen sehr souveränen und vorausschauenden Kommandanten, der sich nicht nur mit den grossen Linien beschäftigte, sondern beharrlich auch den Details nachging. Holzach stellte hohe Anforderungen an seine Untergebenen, ging aber immer mit dem persönlichen Beispiel voran. Anfangs 1970 wurde ich als sein Nachfolger Kommandant des Thurgauer Regiments.

Tradition der Herrenabende

Je grösser die Verantwortung wird, desto mehr verengt sich der Spielraum im persönlichen Bereich. Robert Holzach war sich dessen wohl bewusst. Zum Ausgleich führte er 1972 erstmals den «Herrenabend» durch, zu welchem Anlass er jeweils eine ansehnliche Zahl von Freunden und Bekannten zu einem Nachtessen in einer Zunftstube einlud. Bei dieser Gelegenheit glänzte Holzach immer wieder mit einer beziehungsreichen und überaus witzigen Tischrede. Der Herrenabend wurde zu einer sehr beliebten Tradition, die bis zu seinem Tode jährlich im November wiederholt wurde.

Das bedingungslose Pflichtbewusstsein war ihm von seiner Mutter eingeprägt worden. Er erledigte als Generaldirektor und später als Präsident des Verwaltungsrates der SBG ein unglaublich grosses Arbeitspensum. Den eingeschränkten Privatbereich schirmte er zielbewusst und sorgfältig ab und verhinderte erfolgreich alle Versuche, die von ihm gesetzten Grenzen zu durchbrechen. Diese sehr ausgeprägte Haltung führte dazu, dass Robert Holzach in seinem beruflichen Umfeld zwar als integer und fachlich überaus erfolgreich anerkannt wurde, andererseits aber als ein von der Berufsarbeit besessener Mensch galt. Sein Perfektionismus, der sich in vielen Details äusserte, verstärkte den Eindruck eines schwierigen, kaum zufriedenen zu stellenden Chefs. Diese einseitige Beurteilung wird der vielschichtigen Persönlichkeit Robert Holzachs nicht gerecht. Von den vielen anderen Facetten sei nur seine Menschlichkeit erwähnt, die sich nicht nur im persönlichen Gespräch äusserte, sondern auch in der Förderung und Unterstützung verschiedenster gemeinnütziger Anliegen zum Ausdruck kam.

Kaum jemand hat ermassen, von welchen Zweifeln Holzach bedrängt wurde, wie sehr er in seinem Inneren um wichtige Entscheidungen gerungen hat und wie schwer das Gewicht der Verantwortung auf seinen Schultern lastete. Seine Entschlüsse gründeten nicht nur auf scharfsinnigen Analysen. Sie waren auch durch starke Gefühle mitbestimmt. Misserfolge oder Fehlverhalten bedrückten ihn, auch wenn es sich um Vorgänge in der Bank handelte, die ausserhalb seines unmittelbaren Einflussbereiches standen.

Äusserlich blieb Robert Holzach in seinem ganzen Leben in jeder Hinsicht genügsam. Auch seinen Mitarbeitern auferlegte er Mässigung und Bescheidenheit im Auftreten. In einer Schrift hat er diese Eigenschaften als eine der «Säulen der Glaubwürdigkeit im Dienstleistungsunternehmen» bezeichnet. Früh hat er auch vor Fehlentwicklungen gewarnt. 1993, fünf Jahre nach seinem Rücktritt als Präsident des Verwaltungsrates, geisselte er in einem Neujahrsblatt an seine früheren Mitarbeiter die Entlöhnungssysteme, welche mit ihrer Grenzenlosigkeit und den ausschliesslich geldorientierten Massstäben «den Verantwortungssinn, die Opferbereitschaft und die Solidarität» zu zerstören drohten.

Nach seinem Rücktritt hofften wir Freunde, dass Robert Holzach wieder vermehrt für Begegnungen und Gespräche zu haben sein würde. Leider war dies nicht der Fall. Anfänglich hielten ihn noch die ihm von der Bankleitung weiterhin anvertrauten Arbeiten an der Umgestaltung des Immobilienbesitzes der SBG rund um das Widder Hotel gefangen. Später kam es zur Fusion zwischen Bankverein und Bankgesellschaft. Robert Holzach, damals Ehrenpräsident der Schweizerischen Bankgesellschaft, war mit dieser Transaktion nicht einverstanden.

Als Folge der neuen Situation kam es auch zu einer unerwarteten Auseinandersetzung. Im Hinblick auf den Zusammenschluss hielten sich die für die alte SBG Verantwortlichen für berechtigt, die mit dem Ehrenpräsidenten Holzach bei seinem Rücktritt getroffene schriftliche Vereinbarung den veränderten Verhältnissen anzupassen. Holzach empfand diese Vorstellungen als ungerechtfertigt und setzte sich vehement zur Wehr. Dabei ging es ihm weniger um die Einschränkung der Leistungen als um die Art und Weise des Vorgehens, die er für unangemessen und unwürdig hielt. Nach längerem Hin und Her kam es schliesslich zu einer Einigung. Die Auseinandersetzung hat Holzach schwer verletzt und gezeichnet. Er mochte aber später nicht mehr darüber sprechen.

Späte Jahre

Ende der 1990er Jahre begannen sich bei meinem Freund nicht zu übersehende Symptome des fortschreitenden Alters bemerkbar zu machen. Mit unerbittlicher Klarheit nahm er diese Veränderungen wahr und machte sich Notizen über seine Feststellungen. Eintrübungen des Gedächtnisses häuften und verstärkten sich. Erhebliche Gehbeschwerden kamen hinzu und beeinträchtigten seine Bewegungsfreiheit. Weiterhin hielten wir aber unverändert unsere wöchentlichen Abendtreffen bei, allerdings in der letzten

Zeit nur noch bei ihm zu Hause. Lange konnten wir noch über die vergangenen Zeiten sprechen.

Verhältnismässig spät hat Robert Holzach seine ihm über viele Jahre eng verbundene Partnerin, Marie-Louise Engriser, geheiratet. Diese Beziehung hatte er anfänglich abgeschirmt. Seine Frau hat alles unternommen, um ihm zu ermöglichen, den Lebensabend in seinen vier Wänden zu verbringen. Dies ist auch gelungen. Allerdings war es nur möglich, weil Marie-Louise mit ihrer Hingabe an die Pflege und Betreuung ihres Mannes während der letzten Jahre auf ein eigenes Leben weitgehend verzichtet hat.

In der letzten Phase verlor Robert Holzach auch die Sprache, die ihm so viel bedeutet hatte. Schliesslich ist er am 24. März 2009 endgültig verstummt.

Mit ihm ist nicht nur eine bedeutende Persönlichkeit und ein in weiten

Kreisen anerkannter und profilierter Bankier alter Schule gestorben. Die Wenigen, die ihm wirklich nahe standen, haben einen grossen und treuen Freund verloren.

«So sehr Führung ein dauernder Auftrag ist, so wenig ergibt sich zwangsläufig das grafische Bild einer kontinuierlich aufsteigenden Geraden. Vielmehr ist der Aufstieg eine Abfolge von wechselnd auf- und abwärts verlaufenden Wegabschnitten. Der gute Chef muss auch derjenige sein, der verhindert, stoppt oder bremst. Und er muss immer wieder den Rückschlag, den Misserfolg überwinden, schlimmstenfalls aus der Katastrophe herausführen.»

Robert Holzach, Führung im Dilemma, 1994

Robert Holzach und die Kaderausbildung
Von Ernst Mühlemann

Schlüsselerlebnisse in meiner militärischen Laufbahn waren die Begegnungen mit Oberst Robert Holzach, der ab 1966 als überlegener Kommandant des thurgauischen Infanterieregimentes 31 wirkte. Der charismatisch überzeugende und humanistisch gebildete Generaldirektor der Schweizerischen Bankgesellschaft beeindruckte durch seine stupende analytische Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge rasch zu erfassen und aufs Wesentliche zurückzuführen.

Allerdings liess er es nie bei einem Lösungsansatz bewenden, sondern verlangte immer die Alternative und deren Varianten. Diese gründliche Methodik erschöpfte sich selten im Ausruhen auf den Lorbeeren des Erfolgs, sondern beinhaltete immer auch die Frage nach der Logik des Misserfolges. Die verstandesmässige Klarheit fand bei ihm eine kongeniale Ergänzung im intuitiven Instinkt. Er beherrschte dadurch die von Bismarck gerühmte Kunst des Informiertseins, was ihm die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit von Menschen ungemein erleichterte. Es war nicht leicht, den perfektionistischen Anforderungen von Holzach zu genügen, doch besass er auch eine fürsorgliche Ader und bereute es manchmal, wenn ihn der heilige Zorn erfasst hatte.

Hie und da sass Oberst Holzach am Abend mit seinen vertrauten Offizieren in hochstehender Gesprächsrunde zusammen. Sein sprühender Geist beschränkte sich dabei nicht auf militärische

Natur gewesen sein, das Resultat war greifbar und rational. In den «Gedanken des Bauherrn zur Einweihung des Schlössli Ottoberg» findet sich die Feststellung, er gehöre zu den Leuten, die mit Vorliebe im obersten Stock wohnen. Oben und nach Möglichkeit auf eigenem Grund und Boden war auch beim Schlössli Ottoberg der Standort, der den Anforderungen von Robert Holzach entsprochen hat.

Haltung gegenüber jeder Gemeinschaft auszeichnet.

System der Kurse

Diese visionären Zielsetzungen waren nicht einfach umzusetzen und gelangen nur durch die innere Bereitschaft aller Mitarbeiter des Grossunternehmens bis hinauf zu den höchst kooperativen Mitgliedern der Generaldirektion. Dank der bedingungslosen Unterstützung durch Robert Holzach gelang es, ein karrierebegleitendes Kurssystem mit obligatorischem Charakter durchzusetzen und über zwanzig Jahre zu erhalten.

Die Wolfsberg-Kursfolgen umfassten folgende Typen mit klarer Auswahl:

- Einführungsseminar (30-40 Jahre)
für junge Nachwuchsleute
- Grundseminar (40-50 Jahre)
für zukünftige Sektionsleiter
- Weiterbildungsseminar (35-65 Jahre)
für zukünftige Abteilungsleiter
- Fortbildungsseminar I (35-65 Jahre)
für das Direktionskader
- Fortbildungsseminar II (35-65 Jahre)
für die Geschäftsleitung
- Fortbildungsseminar III (40-70 Jahre)
für Verwaltungsrat und Kontrollstelle

Das Obligatorium dieses Kurssystems konnte nur durchgehalten werden, weil ein vielköpfiger permanenter Lehrkörper versuchte, in methodischer Hinsicht der Erwachsenenbildung gerecht zu werden und den erwachsenen Schüler als mündigen Menschen zu behandeln. Der langweilige Frontalunterricht erfuhr dabei eine Ablösung durch das anregende Lehrgespräch, die brainstormartige Gruppendiskussion und die vertiefte Einzelarbeit. Im Mittelpunkt einer typischen Kurswoche standen die realitätsbezogenen und aus der eigenen Praxis stammenden Übungen, welche durch die bankfachliche und führungsbezogene Thematik bestimmt wurden. Diese hauseigenen Fallstudien fanden ihre Ergänzung durch Lektionen aus dem Bereich der Politik, der Sozialethik und der Kultur. Als weitere Übungen im Rahmen der Allgemeinbildung kam es zu Begegnungen mit Persönlichkeiten aus verschiedenen Lebensbereichen, welche durch spontanen menschlichen Dialog einen Beitrag zur individuellen Emporbildung lieferten. In diese Reihe gehörten auch Exkursionen im Bodenseeraum, die einerseits gute Einblicke in die kultur- und sozialhistorischen Zusammenhänge gaben, andererseits aber auch anschauliche Problemkreise der Gegenwart erschlossen. Besonders belebend erwiesen sich allwöchentliche

Hausveranstaltungen, die zu einem direkten Kontakt mit einer weiten Öffentlichkeit führten, wobei ein aktueller Bezug zum künstlerischen, politischen und sozialen Klima der Gegenwart die Neuorientierung in unserer komplexen Umwelt erleichterte.

Robert Holzach war ein permanenter Besucher vieler Hausveranstaltungen und trug mit seinem Mut für aussergewöhnliche Lösungen viel zum andragogischen Erfolg des Wolfsberges bei. Besonders wichtig war für ihn der Dialog mit starken Führungspersönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Kultur. Er glaubte an das Wort von Perikles: «Jedes System geht an der Übertreibung zugrunde.» Hätte man in der fusionierten Grossbank UBS die systematische Kaderausbildung von Holzach fortgesetzt, hätte sich wahrscheinlich vieles besser entwickelt.

Geglückte Architektur

Besonders wichtig für den pädagogischen Erfolg war dem Baunarren Holzach die geglückte Einbettung in die bauliche Gestaltung durch das Architektenehepaar Rudolf und Esther Guyer.

Das kontrapunktartige Spannungsfeld zwischen historischer Schlossanlage und zukunftsorientierten Neubauten wirkte animierend auf den Kursteilnehmer, zwang aber gleichzeitig zu konzentrierter Arbeitsweise. Die Neubaugruppe mit vielfältig gegliederten Schrägdächern musste den historischen Gebäuden und den landschaftlichen Konturen angepasst werden, sodass eine spannungsvolle Symbiose zwischen traditioneller und moderner Architektur entstand. Kunst am Bau war jahrelang ein echtes Anliegen des Kunstfreundes Holzach. Ein aussergewöhnlicher künstlerischer Akzent wurde mit der Skulptur «Four pieces, reclining figure» von Henry Moore auf dem Wolfsberg-Hügel gegenüber der Insel Reichenau gesetzt. Leider musste Robert Holzach noch in schmerzlicher Weise erleben, dass die einzigartige Figur von Moore leichtfertig verkauft wurde und dass die Hotelbauten aufgrund amerikanischer Wünsche betonartige Modernisierung erfuhren. Das geistige Gedankengut von Holzach hat seine stärkste Ausstrahlung durch die Wolfsbergschriften erfahren.

«Für die Unternehmungsführung lautet die Frage nicht mehr so sehr, was man in der Regel tun muss, wie man im Schnitt sein muss, um sich als Unternehmer zu behaupten.

Plötzlich ist es sehr viel interessanter geworden, was ausserhalb des Durchschnitts liegt und was sich ausserhalb der Norm abspielt. Warum kann gerade durch das Ausserordentliche offenbar auch für die Führung ein «Management» von besonderer Eindrücklichkeit entstehen?»

Robert Holzach, Unternehmerpersönlichkeit, 1989

Wegweisende Visionen sind uns in folgenden Broschüren erhalten:

- Personalführung im Wandel
- Kann unsere Zeit auf die Elite verzichten?
- Führung als Herausforderung
- Das Schwerste ist der Entschluss

Robert Holzach griff auch oft wortgewaltig in den Prozess der Kaderschulung ein, wobei er wiederholt mahndend auf folgende Herausforderungen hinwies: «Es ist zu erwarten, dass sich die beiden hervorstechendsten Entwicklungsmerkmale unserer Zeit, nämlich Dynamik und Komplexität, eher noch akzentuieren werden. In solchem Zusammenhang dürfen nicht Gedankenlosigkeit und Herdentrieb über Einsicht und Mitverantwortung siegen. Die Unerwachsenheit zahlreicher Erwachsener bildet eine der grössten Gefahren einer freiheitlich demokratischen Gesellschaft. Unser Schicksal wird deshalb in Zukunft davon abhängen, ob es gelingen wird, durch lebenslange Bildung den Geist der Freiheit und der Verantwortung wach zu halten und damit die Zahl der mündigen Menschen entscheidend zu vergrössern.»

Diesen Essay für die Gedächtnisschrift Robert Holzach vollendete Ernst Mühleemann wenige Wochen vor seinem Tod am 11. September 2009 in Ermatingen.

Robert Holzach und der Thurgau
Von Franz Norbert Bommer

Thurgauer war Robert Holzach nicht von Geburt an, kam er doch am 28. September 1922 als Bürger von Aarau und Basel zur Welt, und auch das nicht im Thurgau, sondern in Zürich. Thurgauer Bürger wurde Robert Holzach erst 1999, als ihm die Ortsgemeinde Gottlieben das Ehrenbürgerrecht verlieh und der thurgauische Grosse Rat diesem Beispiel mit dem Ehrenbürgerrecht des Kantons folgte. Als Thurgauer durch und durch fühlte sich Robert Holzach aber schon lange, bevor dieser Status urkundlich etabliert war.

Erste Begegnung

Mit dem Kanton Thurgau kam Robert Holzach erstmals in Berührung, als seine Eltern 1927 von Zürich nach Kreuzlingen zogen. Dort verbrachte er den Hauptteil seiner Jugendjahre, bis er nach Primarschule und humanistischem Gymnasium Konstanz 1938 an das Gymnasium der Kantonschule Trogen wechselte, die er im Jahre 1941 mit der Matura verliess. Das Studium der Rechte absolvierte Robert Holzach zur Hauptsache an der Universität Zürich, das er 1949 als doctor – damals noch – iuris utriusque abschloss. Weil es nach der Promotion zu einer abgerundeten juristischen Ausbildung gehört, kehrte Robert Holzach vorerst in den Thurgau zurück, um im Rahmen der Vorbereitung auf das Anwaltsexamen sich an einem erstinstanzlichen Gericht und in der Advokatur mit der forensischen Praxis vertraut zu machen.

Diese Phase schloss er 1951 mit dem Anwaltsexamen ab und erwarb damit das thurgauische Anwaltspatent. Es mag erstaunen, dass er diesen Beruf nie ausgeübt hat, obwohl er dafür beste Voraussetzungen mitgebracht hätte. Den Anwälten im Thurgau blieb damit jedenfalls die Konfrontation an Schranken mit einem hochkarätigen Gegner erspart.

Das berufliche Wirkungsfeld von Robert Holzach lag fortan, von Ausnahmen abgesehen, ausserhalb des Thurgaus. Eine dieser Ausnahmen, wenn auch eine ganz besondere, gewichtige und nachhaltige, war das für die damalige Schweizerische Bankgesellschaft realisierte Ausbildungszentrum Wolfsberg ob Ermatingen. In ihrer baulichen, ausbildungsmässigen und bildungsethischen Konzeption darf diese Institution, eingeweiht auf den Tag genau 30 Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, als bleibendes Verdienst von Robert Holzach bezeichnet werden. Von ihm aufmerksam und aktiv begleitet, entwickelte sich der Wolfsberg unter der zielstrebigem Leitung von Ernst Mühlemann zu einem kulturellen Zentrum auf dem Seerücken, das in seiner Wirkung den Standort und die Region weit überstrahlt. Einen Leuchtturm nennt man das in der aktuellen Terminologie der thurgauischen Kulturpolitik. Es gab aber noch andere Leuchttürme aus Robert Holzachs Wirken im und für den Thurgau.

Das Schlössli Ottoberg

Schon 1970 hatte Robert Holzach das Schlössli Ottoberg erworben und diesen Besitz in der Folge durch umliegende Grundstücke arrondiert. Adelliger Herkunft war das 1794 erbaute Gebäude entgegen seinem Namen nicht. Eine Reihe von Eigentümerwechseln und Nutzungsänderungen hatten es bis zum Kauf durch den neuen Eigentümer an den Rand der Bewohnbarkeit gebracht, sodass es damals eher einer Ruine glich als einem Herrschaftshaus. Robert Holzach liess die Liegenschaft 1975 bis 1977 mit grossem Aufwand art- und stilgerecht restaurieren.

In seinen «Gedanken des Bauherrn zur Einweihung des Schlössli Ottoberg» am 30. April 1977 verteidigte er den irrationalen Anspruch des Bauherrn, sich über sachliche Bedenken und noch so gut gemeinte Einwände von Freunden und unbeteiligten Besserwissern hinwegzusetzen. Das Ergebnis gab ihm Recht. Es entstand ein Kleinod, das die früheren Skeptiker verstummen liess. Das restaurierte Schlössli beherbergt die legendäre Stube des Infanterieregiments 31, die mit weiteren Gesellschaftsräumen für militärische und andere Anlässe im Rahmen des Zwecks der thurgauischen Kulturstiftung Ottoberg zur Verfügung steht. Diese wurde von Robert

Holzach 1979 gegründet «zum Ausdruck meiner Verbundenheit mit dem Kanton Thurgau», als Beitrag «zur Erhaltung, Vertiefung und Förderung von Kultur, Lebensart und Geschichtsverständnis im Thurgau». Zu seinem 70. Geburtstag durfte die Stiftung 1992 das Schlössli Ottoberg samt Annex-Liegenschaften als Geschenk des Stifters entgegennehmen. Seine Stiftung

«Der Mensch wird nicht müde in der Absicht, seine Umwelt, sein Leben und sich selbst fassbar zu machen.

Er will das Unfassbare überwinden.

Vor allem versucht er unablässig, den Zufall zu überlisten und die Störungen aus diesem Zufall zu verhindern.

Aber: «Der Zufall ist ein Rätsel, welches das Schicksal dem Menschen aufgibt.»

(Friedrich Hebbel).»

Robert Holzach, Neujahrsblatt 1989

hat Robert Holzach lange Jahre präsi- diert und hernach im Stiftungsrat bis kurz vor seinem Tod aktiv mitgewirkt.

Später nahm im Thurgau ein weiteres Stiftungsprojekt von Robert Holzach Gestalt an. 1996 kam es in Gottlieben gemeinsam mit der Bodman'schen Familienstiftung zur Gründung der Thurgauischen Bodman-Stiftung. Getreue seiner Überzeugung von Wert und Bedeutung von Grund und Boden verhalf Robert Holzach auch dieser Institution zu eigenem Grundbesitz. Die Stiftung liess das Bodman-Haus fachgerecht instand stellen und sorgt seither, wie es in der Stiftungsurkunde vorgegeben ist, für eine wesensnahe Belebung des Bodman-Hauses. Sie unterhält dort eine Gedenk-

stätte zu Ehren des Dichters Emanuel von Bodman. Im Bodman-Haus ist eine handwerkliche Buchbinderei untergebracht, und die Stiftung führt daselbst aktiv ein Literaturhaus, das den Vergleich mit gleichartigen Institutionen in städtischem Umfeld nicht zu scheuen braucht.

Akt der Dankbarkeit

Diese drei Leuchttürme sollten nach der Intention von Robert Holzach auch seine Dankbarkeit dem Thurgau gegenüber ausdrücken, der für ihn der Heimatkanton war. Es handelte sich nach seinen Worten nicht um zufällige «Erfindungen», sondern aus einem besonderen Verständnis entstandene «Ableitungen». Es lockte ihn, brachliegende, schlummernde oder unbeachtete Potentiale zu entdecken, sie zu gestalten und mit Leben zu erfüllen. Solche Situationen hatten für Robert Holzach einen besonderen Reiz. Er empfand sie als Faszination und als grosse Herausforderung zu ideeller und zu diesem Zweck materialisierter Wertschöpfung. Die Realisierung derartiger Projekte sollte dem Thurgau zugute kommen, Aufmerksamkeit über die Grenzen des Kantons hinaus wecken, zu grösserem

Selbstbewusstsein führen und es erlauben, allzu konservatives und auf den Alltag bezogenes, beschränktes kleinbürgerliches Denken zu überwinden. Seinem Heimatkanton, als den er den Thurgau empfand, traute Robert Holzach viel zu. Einmal wohl allzu viel, als er im Kreis von Offizieren seines Regimentstabs die Auffassung vertrat, auch der Thurgau sei in der Lage, eine eidgenössische Landesausstellung auszurichten oder dabei mindestens eine federführende Rolle zu spielen. Dieses Zutrauen erwies sich als allzu gross, und die kühne Wette, die Robert Holzach auf seine Prognose wagte, ging dann auch verloren. Vielleicht schimmert in dieser Episode aber auch die Überzeugung von Robert Holzach durch, dass man zuweilen, wenn vielleicht auch nur spielerisch, an Grenzen gehen muss, um Unmögliches oder unmöglich Scheinendes möglich zu machen.

Seine besondere Beziehung zum Thurgau ordnete Robert Holzach äusserlich zwei verschiedenen Zeitabschnitten zu. Einerseits verbanden ihn mit Kreuzlingen, wo er als «Zugewanderter» seine Jugendjahre verbracht hatte, lebhaftere Erinnerungen. Andererseits und vor allem war es das Erlebnis des Militärdienstes bei den Thurgauer Truppen, das ihm tiefe und bleibende Eindrücke vermittelte. Von seinen 1720 Diensttagen hat er den weit überwiegenden Teil in den Jahren 1941 bis 1969 in Thurgauer Infanterieverbänden absolviert und dort alle Grad- und Kommandostufen vom Leutnant bis zum Oberst und Kommandanten des Thurgauer Infanterieregiments 31 durchlaufen. In dieser Periode hat Robert Holzach seine Thurgauer kennen gelernt – gründlich, von aussen und innen.

Auf diese Langzeiterfahrung geht die Wertschätzung zurück, die Robert Holzach dem Thurgauer und dessen Eigenschaften entgegenbrachte und die er jeweils betonte, als da sind: Bodenhaftung, Bescheidenheit sowie Dienstbereitschaft, Pflichtgefühl und Verlässlichkeit. Es sind soldatische und Bürgertugenden, die auch auf der persönlichen Werteskala von Robert Holzach weit oben standen.

Erlebnis der Landschaft

Aber mit der Sympathie zum Thurgauer allein lässt sich die Liebe von Robert Holzach zum Thurgau nicht erklären. Es kam das Erlebnis der thurgauischen Hügellandschaft hinzu mit ihrer spezifischen Topographie zwischen dem Hörnli und dem Thurtal über den Seerücken bis zum See. Die dominierende Lage des Schlössli Ottoberg im Herzen des Thurgau eröffnet den Blick über das Thurtal in die Landschaft südlich davon bis zum Alpstein und in die Alpen. Mochte die Triebfeder für Robert Holzach, das Schlössli Ottoberg zu erwerben und zu restaurieren, auch irrationaler

Natur gewesen sein, das Resultat war greifbar und rational. In den «Gedanken des Bauherrn zur Einweihung des Schlössli Ottoberg» findet sich die Feststellung, er gehöre zu den Leuten, die mit Vorliebe im obersten Stock wohnen. Oben und nach Möglichkeit auf eigenem Grund und Boden war auch beim Schlössli Ottoberg der Standort, der den Anforderungen von Robert Holzach entsprochen hat.

Ein Thurgauer Milizoffizier
Von Josef Feldmann

Robert Holzach erlebte die Zeit des Zweiten Weltkriegs als Gymnasiast, als Rekrut und als Leutnant. In die Rekrutenschule rückte er wohl vorbereitet ein, denn in den Jahren vorher wurde ihm als Pfadfinder in Kreuzlingen ein äusserst harter militärischer Vorunterricht zuteil. Jahrzehnte später traf er den damaligen Leiter seiner Abteilung wieder an der Spitze der Grenzdivision 7 und führte unter dessen Kommando das Thurgauer Infanterieregiment 31.

Mit dem ersten Einsatz als Truppenkommandant wurde Holzach vor eine Aufgabe gestellt, die sich für seine spätere militärische und berufliche Führungsarbeit als überaus lehrreich erwies. Er erhielt mit der Beförderung zum Hauptmann das Kommando einer Einheit, die aus Soldaten aller Altersklassen zusammengesetzt war. So ging es für ihn darum, Hilfsarbeiter und Studenten, erfahrene Berufsleute und ergraute Familienväter gemeinsam auf die Erfüllung einer Aufgabe vorzubereiten, bei der sie ihr Leben aufs Spiel setzen mussten. Die langen Dienstzeiten, welche diese Wehrmänner damals im Bewusstsein einer unmittelbar drohenden Kriegsgefahr leisteten, vermittelten dem jungen Hauptmann eine Fülle von Erlebnissen und Erfahrungen, die sein späteres Berufsleben nachhaltig mitbestimmten und seinen Führungsstil prägten. Davon finden sich manche Spuren in Referaten und Schriften, die er später verfasste. Ein Beispiel ist das folgende Zitat: «Grosse Unternehmen, grosse politische Organisationen sind ebenso

wie grosse militärische Verbände die Summe kleiner und kleinster Einheiten. Das Ganze kann sich nicht schneller bewegen als die einzelnen Teile. Es kann nicht bewegt werden, wenn die Kräfte, die dazu mobilisiert werden, sich verlieren, versickern und versiegen.»

Im Dienst der Infanterie

Seine Militärdienstpflicht erfüllte Robert Holzach fast ausschliesslich in Infanterieverbänden des Kantons Thurgau. Nur das Jahr 1965 verbrachte er «in fremden Diensten», nämlich im Stab des St. Galler Infanterieregiments 33. Aber damit blieb seine Verankerung bei den Ostschweizer Truppen gewahrt. Sie lockerte sich erst, als er für seine drei letzten Dienstjahre noch in den Armeestab eingeteilt wurde. – Der Ausdruck «Gnadenbrot» drängt sich auf.

Dass ihm mit der Beförderung zum Major das Kommando des Füsilierbataillons 75 übertragen wurde, war in doppelter Hinsicht ein günstiger Zufall. Die Wehrmänner dieses Verbandes wohnten fast ausschliesslich in seiner engeren Heimat, der Region Kreuzlingen. Er kannte ihre Lebensweise und ihre Eigenarten. Zudem war sein Bataillon nicht Bestandteil eines Regiments, sondern unterstand als selbständiger Truppenkörper unmittelbar dem Brigadekommandanten. Unter Kameraden war die Rede vom «reichsfreien Bataillon», und Holzach wusste die grosse Freiheit, die er bei der Gestaltung seiner Truppenkurse genoss, sehr zu schätzen und sinnvoll zu nutzen. Seine Dienstjahre als Einheits-, Bataillons- und Regimentskommandant fielen zum überwiegenden Teil in eine Zeit, als die Armee landesweit ein hohes Ansehen genoss. Ein Offiziersgrad oder gar die Zugehörigkeit zum Korps der Generalstabs-

«Die meist sehr knappen und immer imperativen Zeitvorgaben im militärischen Bereich haben seit jeher die Notwendigkeit der Schwerpunktbildung besonders deutlich gemacht.

Spätestens als Einheitskommandant sieht sich der militärische Führer durch die von Vorgesetzten diktierten Auflagen und durch seine eigenen Optimierungsanstrengungen in einen Programmnotstand versetzt. Er muss für Ausbildungsthemen und Zeitbudget Schwerpunkte nicht nur proklamieren, sondern auch praktizieren. Will er seine Vorgesetzten, seine Truppe und sich selbst nicht belügen, findet er bald einmal heraus, dass Schwerpunkte nur möglich werden, wenn korrelativer und kompensatorischer Verzicht jene thematischen und zeitlichen Freiräume schafft, in denen die unerlässliche Bündelung der Anstrengungen stattfinden kann.»

Robert Holzach, Neujahrsblatt 1992

offiziere galt als vorzügliche Empfehlung für die berufliche Karriere. Dienstverweigerung war für die wehrpflichtigen Thurgauer ein exotischer Begriff.

Die Führungsaufgaben, die Holzach als Truppenkommandant zu bewältigen hatte, waren eindeutig leichter als jene am zivilen Arbeitsplatz, bildete die Armee doch, wie er sich selbst ausdrückte, eine «Zwangsgemeinschaft», in der nicht jede Anweisung begründet werden musste. Aber in beiden Fällen war es derselbe Menschentyp, den Holzach als Mitarbeiter besonders schätzte. Er nannte ihn den «interessierten Mitkämpfer» und schrieb einst über ihn: «Dieser unauffällige, aber immer verfügbare, selbständig denkende Mitarbeiter handelt, ohne je Aufhebens zu machen, regelmässig im Sinne des Unternehmens.» Das entspricht genau dem Bild des Stabsoffiziers, für den einst der Leitsatz «Mehr sein als scheinen» geprägt wurde. Als Holzach das Kommando seines Bataillons abgab, erklärte er in einem Schreiben an seine Offiziere: «Was ich in all den Jahren zu verwirklichen suchte, ist einfach: Unsere Dienstleistungen so zu verstehen, dass wir wirklich in erster Linie der gemeinsamen Sache dienen wollen. Dass wir uns als Vorgesetzte und Untergebene ganz und vorbehaltlos der Erfüllung unseres militärischen Auftrages hingeben.» Aber dann fügte er bei: «Die Zeit ist vielleicht besonders unerbittlich gegenüber dem Milizoffizier, dessen militärischer Auftrag in den «Randstunden» seines beruflichen Pensums erledigt werden muss.» Aus diesem Sachverhalt leitete Holzach indessen nie einen Vorwand ab, das Mass der dienstlichen und ausserdienstlichen Arbeit einzuschränken.

Präzise Kurzberichte

Dass er seinen Auftrag sehr ernst nahm, ist allein schon am Umfang und am Gehalt seiner Kursberichte erkennbar. Darin wurde über alle Bereiche, die der Verantwortung des Kommandanten unterstanden, sorgfältig rapportiert und kritisch Bilanz gezogen. Napoleons «Soignez les détails!» war auch Holzachs Leitsatz. Seine Berichte sind in einer konzisen, streng sachlichen, zuweilen etwas spröden Sprache abgefasst. Darin widerspiegelt sich genau die Art, wie er mit seinen Mitarbeitern verkehrte. Er war stets darauf bedacht, keinen andern Menschen zu nahe an sich herankommen zu lassen. Das in der militärischen Zusammenarbeit geläufige kameradschaftliche «Du» gebrauchte er mit grösster Zurückhaltung. Aber das war kein Zeichen von Überheblichkeit, sondern entsprach einfach seinem Willen, mit allen Menschen in seiner Umgebung aus gleicher Distanz zu verkehren. Besonders deutlich zeigte sich das in seinen Übungsbesprechungen. Sie waren sachlich, präzise und deckten schonungslos die festgestellten

Mängel auf. Es gab für ihn keine «copains», die er mit besonderer Nachsicht hätte behandeln müssen. Aber Holzach schätzte und pflegte die Geselligkeit. Er war jedoch kein Freund des lauten und bierseligen Treibens, sondern verkehrte lieber im kleinen Kreis, in dem mehr diskutiert als getrunken wurde. Als er 1970 das Schlösslein Ottoberg oberhalb von Weinfeldern erwarb, richtete er dort eine Regimentsstube ein und lud jedes Jahr seine Vorgänger und Nachfolger im Kommando des Infanterieregiments 31 zu einer fröhlichen Tafelrunde. Und sie kamen gerne und fanden sich zu meist fast vollzählig auf dem malerischen Sitz hoch über dem Thurtal ein. Bei allen diesen Treffen stand der Gastgeber immer deutlich im Mittelpunkt des Geschehens. Er dirigierte das Gespräch und regte die Diskussionen an, die zumeist weit über militärische Tagesfragen hinaus reichten und sich selten in nostalgischen Reminiszenzen verloren. Für jene, die von Anfang an zu diesem Kreis gehörten, war es besonders traurig und bedrückend, erleben zu müssen, wie aus dem munteren Gastgeber und anregenden Gesprächspartner innert weniger Jahre ein stiller Zuhörer und ein hilfloser Mensch wurde. Aber er hielt die Tradition der alljährlichen Treffen aufrecht und nahm trotz zunehmenden körperlichen Gebrechen bis in die letzten Jahre vor seinem Tod daran teil.

Erkenntnisse und Erfahrungen

Am Ende seiner Laufbahn als Milizoffizier rechnete Holzach aus, dass die Gesamtheit der geleisteten Dienstage annähernd fünf Kalenderjahren entsprach. Das waren fünf Jahre intensiver Arbeit neben den Verpflichtungen des Berufs. Er behielt aber immer die Überzeugung, dieser Einsatz habe sich gelohnt. Umso weniger fand er Verständnis dafür, dass nunmehr jüngere Offiziere zunehmend Zweifel am Nutzen ihres militärischen Engagements äusserten. In seinem letzten Bericht als Regimentskommandant trat er auf diese Erscheinung ein und stellte fest, «dass das Rendement der grossen zeitlichen und sachlichen Beanspruchung den Vergleich mit den übrigen Komponenten der gesamthaften Leistungsbilanz durchaus nicht zu scheuen braucht. Der Militärdienst vermittelt Erkenntnisse und Erfahrungen, die der individuellen Persönlichkeitsbildung, aber auch den verschiedenen Funktionen des Einzelnen in unserer nationalen Gemeinschaft, sehr massgeblich zugute kommen. Es gibt vorläufig keinen anderen und ganz sicher keinen besseren Weg, über soziale und regionale Schranken hinweg echte Solidarität zu erleben. Was aus der Sicht des Augenblicks die zivile Ausbildung und die berufliche Karriere zu verzögern oder zu belasten scheint, ist in der Unbestechlichkeit der Retrospektive Ergänzung, Bereicherung und Gewinn.»

**Der Alte da oben.
Von Hansjörg Abt**

Man schrieb den 6. Juli 1977. Eine vor Zeiten dreimal täglich erscheinende Zürcher Tageszeitung schreckte die hochsommerlich dösende Schweizer Wirtschaftswelt frühmorgens auf mit dem schockierenden Titel «Bally wird systematisch ausgehöhlt» – in dreispaltigen, fetten Lettern notabene (die eigentlich dem Ausbruch des 3. Weltkriegs vorbehalten waren). Zu vor hatte sich hierzulande Unerhörtes ereignet: Ein bleichgesichtiger Nobody namens Werner K. Rey hatte sich mit einem Geflecht ebenso ver-schwiegener wie zwielichtiger Finanztransaktionen die Aktienmehrheit an der C. F. Bally Holding unter den Nagel gerissen und den honorigen Verwaltungsrat dieser Nobelfirma kurzerhand an die Luft gesetzt. Darunter auch Dr. Alfred Schaefer, den Ehrenpräsidenten der Schweizerischen Bankgesellschaft!

Im Visier

Mit diesem beispiellosen Affront hatte Helvetiens erster Raider nicht bloss die ungeteilte Aufmerksamkeit Dr. Robert Holzachs, des Nachfolgers Schaefers im SBG-Präsidium gefunden, sondern sich auch einen festen Platz auf seinem «Radarschirm» gesichert. Umgehend wurden Holzachs Assistenten auf die Spur gesetzt, und an sämtliche Dienststellen des weitverzweigten SBG-Imperiums erging die strikte präsidiale Weisung: Mit Rey werden keine Geschäfte gemacht! Das hat in den Folgejahren, als in- und ausländische Banken dem dreisten Finanzjongleur das Geld gleich

korbweise nachwarfen und sich ob fetter Zinsen und Kommissionen die Hände rieben, schon den einen oder anderen jungen Bankgesellen hinter vorgehaltener Hand murren lassen, «der Alte da oben» komme eben nicht draus. Als dann 14 Jahre später der ins Gigantische gewachsene Reysche Schuldenturm (nicht ganz ohne Einwirkung des eingangs erwähnten Print-mediums) unter Getöse einstürzte und rund ein Dutzend Kantonal- und andere Banken unter einer mehrmilliardenschweren Schuldenlast begrub, hatte «der Alte da oben» sein Institut vor Schaden und Schande bewahrt. Und sein allzeit tiefes Misstrauen gegenüber Rey bestätigt gefunden, das er auch schon mal vor laufender TV-Kamera auf die einprägsame Kurzformel «c'est un escroc» zu bringen nicht gezögert hat.

Woraus schöpfte Robert Holzach seine stupende Befähigung, die Qualität unternehmerischen Handelns so treffsicher zu beurteilen? Weshalb konnte er dem, dessen Verschwiegenheit er gewiss war, viele Jahre vor dem fatalen Grounding vertraulich zu wissen geben – und begründen –, die Swissair sei so gut wie pleite, verdiene in ihrem Kerngeschäft, dem Flugbetrieb, seit langem keinen Rappen? Nun, wer während eines Jahrzehnts die Verantwortung für das gesamte Kreditgeschäft der Grossbank getragen hat, dem war vertiefter Einblick in die Geschäftspraktiken und das Finanzgebaren der einheimischen Wirtschaft geboten. Hier, bei der Einschätzung von Bonität, Kreditwürdigkeit und Risiko, hat Holzach jenen analytischen Scharfblick erlangt, der ihn befähigte, nicht nur die Ertrags- und Vermögenssituation einer Firma, sondern auch die Qualität ihrer Führung gültig zu beurteilen.

Der Teamführer

Sich dabei allein auf den eigenen Spürsinn zu verlassen, hat er indes wohlweislich vermieden. So, wie ein erfolgreicher Heerführer fähige Staboffiziere braucht, hat Robert Holzach in seinem erweiterten Vorzimmer ständig zwei sorgsam ausgesuchte Assistenten beschäftigt. Ihnen, hiessen sie nun Urs Rinderknecht oder Konrad Hummler, war es aufgetragen, dem obersten Geschicklenker zielgerichtet und sachkritisch zuzuarbeiten. Dank – mitspracheberechtigter! – Teilnahme an der täglichen Postsitzung stets auf dem neuesten Informationsstand, gehörte es zu ihrer Kernaufgabe, die Dossiers jener Firmen aktiv zu bewirtschaften und à jour zu halten, bei denen Robert Holzach im Verwaltungsrat einsass. Ob Sulzer oder BBC, ob Bosch oder BASF, ob Saurer, Scintilla oder National Suisse: Vor jeder VR-Sitzung galt es, den Chef umfassend schriftlich «aufzumunitionieren», d.h. Unterlagen zu jedem einzelnen Traktandum zu beschaffen und zu analysieren, mögliche Fragen oder Anträge dazu vorzuschlagen sowie eine eigene

Beurteilung abzugeben – und gegebenenfalls gegen Einwände engagiert zu verteidigen.

Als «Kreditpapst» schon und später, als Präsident, noch viel ausgeprägter hat sich Robert Holzachs unverhohlene Skepsis überall dort geregt, wo hinter vordergründig imponierenden Erfolgsausweisen keine adäquaten Leistungen erkennbar waren. Oder wo risikoloser Profit scheinbar einzig das Ergebnis weit genug getriebener Virtuosität in der Handhabung sophistizierter Finanzinstrumente sein sollte. Nie ist diese Skepsis deutlicher zum Ausdruck gekommen als in Holzachs Präsidentialadresse an die GV des Jahres 1987. Er scheute sich darin nicht, die andernorts hochgelobte Se-

«Der Erfolg hängt in einer Bank wie in jeder andern Unternehmung der Wirtschaft davon ab, ob und in welchem Ausmass nachhaltig ein Gewinn erzielt wird, der ausreicht, das investierte Kapital zu verzinsen, für bestehende und kommende Risiken die erforderlichen Rücklagen zu bilden und die Substanz – den Aktivenüberschuss – auf- und auszubauen.

Mit anderen Wirtschaftssubjekten ist hierbei die Problematik der Aufwandseite durchwegs vergleichbar, also keineswegs bank-spezifisch. Kürze ist daher geboten.»

Robert Holzach, Verantwortung und Aufgaben eines Bankverwaltungsrats heute und morgen, 1992.

cutirization als Abwälzung des Kreditrisikos der Banken auf die «Witwen und Waisen» abzuqualifizieren. Gleichzeitig beklagte er das Überhandnehmen von kurzfristig profitgeilen Händlertypen, die den langfristig denkenden Bankier zu verdrängen drohten. Eingedenk dieser Verwilderung der Sitten und des stets hektischeren Tanzes um das goldene Kalb prophezeite er schliesslich – zwei Jahrzehnte vor dem globalen Finanzdesaster! – als Vordenker und Seher das Eintreten einer «brutalen Ernüchterung» für allzu tolldreiste «Finanzalchimisten». – Seine mediokren Nachfolger im höchsten Amt glaubten es besser zu wissen, mit den verheerenden Folgen, die wir alle kennen.

Spielräume genutzt

Anders als das Aktienrecht weist das Bankengesetz einem Bankpräsidenten

bekanntlich weitergehende Befugnisse und Obliegenheiten zu. Robert Holzach hat sich in Ausübung seines Mandates denn auch nicht mit Repräsentation begnügt, sondern den ihm von Gesetz und Statuten eingeräumten Handlungsspielraum extensiv, ja mitunter auch insistent wahrgenommen. Die nicht überall beliebte Eigenheit, den Dingen auf den Grund zu gehen

und bohrende Fragen zu stellen, hat auch sein Mitwirken in den Verwaltungsgremien grosser und grösster Industrie- und Dienstleistungsfirmen gekennzeichnet. Er hat dort, wo er auf Führungsschwäche erkannte oder Fehlentscheidungen sich anbahnen sah, nicht leisetreterisch geschwiegen. Die etwas heikle Doppelrolle von Hausbankier und Verwaltungsrat hat seinen Interventionen naturgemäss Grenzen gesetzt; Fälle von demonstrativ geübter Stimmenthaltung sind immerhin glaubhaft verbürgt. Was er aufgrund langjähriger Anschauung und Erfahrung über die Institution des Verwaltungsrates nicht bloss gedacht, sondern mit entwaffnender Offenheit auch coram publico ausgesprochen hat, ist in der GV-Ansprache 1983 nachzulesen. Zwei Kernsätze seien daraus zitiert:

«Die Zeiten sind vorbei, in denen Verwaltungsratssitzungen nur gerade ein gesellschaftliches Ritual darstellten, Sitzungsvorbereitungen weder verlangt noch geleistet wurden und man sich eine Minimierung des Informationsaustausches glaubte leisten zu können. Es ist aber auch auf die Fragwürdigkeiten hinzuweisen, die sich aus unangemessenen Mandatskumulationen, aus Überalterung und Gefälligkeits- oder Prestigemandaten ergeben.»

Holzach im Verwaltungsrat zu wissen war indes nicht bloss sichere Gewähr dafür, vorgetragene unternehmerische Absichten gelegentlich mehr als nur oberflächlich begründen zu müssen. Es bedeutete auch Verlass, in allfällig auftretender Bedrängnis seines kundigen Rats und seiner zupackenden Tat teilhaftig zu werden. Das hat zu Zeiten etwa Saurer erfahren; das einstmals bedeutende Thurgauer Industrieunternehmen wäre vor Jahren unter der Last seiner Verluste und Schulden unrettbar zusammengebrochen, hätte nicht Holzach sein ganzes Beziehungspotential, sein Verhandlungsgeschick und sein persönliches Prestige (nebst etwas Kleingeld) in die Waagschale geworfen.

Und als die in Schieflage geratene Ems-Chemie, das mit Abstand grösste Industrieunternehmen Graubündens, 1983 nach dem Tod ihres Gründers an die amerikanische General Electric verkitscht werden sollte (welche den Kaufvertrag bereits unterschrieben und beschlossen hatte, rund die Hälfte aller Mitarbeiter zu entlassen!), war es Robert Holzach, der die erforderlichen Millionen gegen ein Manneswort freigab, um es Christoph Blocher zu ermöglichen, seinerseits als Käufer aufzutreten und das drohende Unheil von Ems abzuwenden.

Treue zu sich selbst

Dass Robert Holzach im April 1988 früher vom SBG-Präsidium zurücktrat, als es die bankintern statuierten Altersgrenzen geboten hätten, hatte nichts mit vorzeitiger Abnützung oder mit dem vieldeutigen «Wunsch nach einer neuen Herausforderung» zu tun, womit bei erzwungenem Ausscheiden die wahren Beweggründe gelegentlich camoufliert werden. Er, der wiederholt von der Notwendigkeit rechtzeitiger Erneuerung gesprochen und als erster Spitzenexponent der Wirtschaft den Mut aufgebracht hatte, die verbreitete Petrifizierung hiesiger Verwaltungsräte öffentlich zu kritisieren, blieb damit nur sich selber und seinen Überzeugungen treu. Mit ihm hat nicht nur die SBG, sondern die schweizerische Bankwirtschaft insgesamt ihre herausragende Führungsgestalt verloren.

Das Schlimmste ist Robert Holzach wohl erspart geblieben, nämlich mit ansehen zu müssen, wie «seine» Bank durch Hochmut und Unverstand dem Verderben entgegen trieb, ja sich in die rettenden Arme ausländischer Investoren und schliesslich des Staates werfen musste, um nicht unterzugehen. Als er 1988 das Zepter weitergab, hatte sich die Schweizerische Bankgesellschaft unter seiner kraftvollen, von ethischen Prinzipien geleiteten Führung zur ersten Bankadresse des Landes, zum erzsoliden, reservenstarken Institut von weltweit hoher, unbefleckter Reputation entfaltet. Und 20 Jahre später? Eine Führungsspitze, die sich selbst disqualifizierte, eine nicht abreissende Folge von Milliardenverlusten, Verrat und Treuebruch gegenüber Tausenden von langjährigen Kunden, ein Rattenschwanz von Gerichtsverfahren, massiver Vertrauensverlust im In- und Ausland sind einige der Stichworte, die die desolate Situation der UBS kennzeichnen. Kaum auszudenken, wie diese Bank, nach den Wirbelstürmen der internationalen Finanzkrise, heute dastehen könnte, wären Robert Holzachs Ratschläge und Ermahnungen in Sachen Führung und Verantwortung beherzigt worden. Doch so, wie sich dies alles nun fatalerweise zugetragen hat, sticht sein Ansehen um so heller aus dem Dunkel, das folgte, heraus.

Ein Bauherr mit genauen Vorstellungen
Von Tilla Theus

Ohne Robert Holzach gäbe es das Widder Hotel im Zürcher Rennweg-Quartier nicht. Um die Grösse dieses Lobes zu verstehen, müssen die zu überwindenden planerischen und baulichen Schwierigkeiten als schiere Quadratur des Kreises kurz in Erinnerung gerufen werden.

Acht Häuser und tausend Probleme

Die einmalige Aufgabe bestand darin, einerseits das kleinzellige und sensible Gefüge von acht Altstadthäusern im Herzen des historischen Zentrums von Zürich nach den Regeln der Denkmalpflege zu erhalten und andererseits die Grossorganisation eines Luxushotels architektonisch profiliert, städtebaulich harmonisch und betriebsökonomisch sinnvoll zu integrieren. Das Glück der Archäologen, mehrere Kernbauten, Malereien, Dekorationen, Täfer, Stützen und Balken aus dem Mittelalter zu entdecken, wurde zur wahren Herausforderung für die damalige Schweizerische Bankgesellschaft als Bauherrschaft, für die Totalunternehmung Karl Steiner und für mich als Architektin.

Wir wollten die Zeugen der Zeit sichtbar machen und gewissermassen zum Reden, ja zum Singen bringen: im Sinne von Paul Valéry. In seinem «Eupalinos oder der Architekt» unterscheidet er zwischen «stummen» Bauten, «redenden» und den sehr seltenen, die «singen». «Diese äusserste Belebtheit» hänge nicht ab von der baulichen Funktion und Form, sondern

vom «Talent des Erbauers oder vielmehr von der Gunst des Musen». Die stummen Bauten, sagt Valéry, verdienen Verachtung, die redenden Achtung, die singenden Bewunderung. Ich bin sicher, dass Robert Holzach dieses Ziel im Auge hatte.

Von meiner ersten Vision im Jahr 1985 bis zur festlichen Eröffnung des Widder Hotels dauerte es zehn Jahre. Die hier angeführten Stichworte verdeutlichen das Ausmass der Probleme und die Notwendigkeit, mit Geduld und Erfindungsreichtum, mit gegenseitigem Verständnis und Kompromissfähigkeit Lösungen zu finden.

Bahnbrechend neue Hotelphilosophie

Eine zweite Herausforderung kam insofern hinzu, als das Widder Hotel in der Luxuskategorie eine bahnbrechend ganzheitliche Hotelphilosophie umsetzen wollte und auch umsetzte. Diese Trendwende – in der Praxis als Erfolg bestätigt – basiert auf dem sinnlichen Erlebnis der Echtheit. Architektur und Innenarchitektur orientieren sich bei der Gestaltung sowie bei den Materialien und deren Verarbeitung an der Präzision und der Qualität bis ins Detail. Dies verleiht dem mittelalterlichen Bestand in zeitloser Haltung sowohl die Einmaligkeit als auch die Vollendung des Massgeschneiderten.

Mit dem Verweis auf die doppelte Herausforderung wird die bestechende Leistung klar, die Robert Holzach als Präsident des Projektausschusses zu erbringen hatte. Er begriff von allem Anfang an die Idee, warb für sie überzeugend und setzte sie begeistert und energisch um. Robert Holzach übte die Funktion des Bauherrn souverän aus: als Herr des Baus, als Patron mit genauen Vorstellungen, als fördernder Spiritus rector. Zu diesem Selbstverständnis äusserte er sich aufschlussreich in einem Gespräch mit Antonio Orlando, das in der von der «Turicum»-Redaktion hergestellten Publikation zur Eröffnung des Widder Hotels 1995 abgedruckt wurde. Robert Holzach bezeichnete sich als «Baunarr», weil seine Besessenheit das Rationale gelegentlich zu sprengen drohe. Er wollte immer wieder Vorhaben realisieren, «die für einen nüchtern rechnenden Bankier nicht mehr ganz vernünftig waren». Diesen Vorbehalt habe er sich auch beim Widder anhören müssen. Um für das Projekt innerhalb der Bank die Zustimmung zu erreichen, sei er von einer Vision geleitet gewesen, für die er im Einklang mit «Leistung, Erfahrung, Einsicht und auch kommunikativem Wirken» glaubwürdig eine Gefolgschaft habe bilden und zusammenhalten können. Ohne diese Voraussetzung hätte er das Projekt manchmal aufgeben wollen.

Bei allem berechtigten Stolz sah Robert Holzach den Widder nicht als sein Werk. Es brauche gewiss einen «Bannerträger oder Vorreiter», aber zum Gelingen seien Mitkämpfer nötig, die sich «mit dem Anliegen in einer Weise identifizieren, dass sie Gewähr für die Realisierung bieten». Wenn er im Zusammenhang mit dem Widder erwähnt werde, dann deshalb, weil er sich «die ganze Zeit auch gegenüber der Öffentlichkeit identifiziert und mit Versprechungen festgelegt habe». Ihm sei es zugefallen, «Gegensätze, auch Widersprüche auszugleichen; Ungeduld, Ungehaltenheit und Kritik waren in konstruktivem Sinn umzumünzen, so dass sie zum Fortschritt des Projektes beitragen».

Beharrlichkeit und Rücksichtnahme

Mit diesem Satz umschrieb Robert Holzach seine motivierenden Qualitäten. Er erwarb sich den Rang einer beflügelnden Autorität auch auf dem Gebiet der Architektur. Trotz verantwortungsvoller und kräftezehrender Geschäfte interessierte er sich für den Widder, als wäre er seine einzige Obliegenheit. Innerhalb der Bank und gegenüber den Bauleuten, den Behörden, politischen Parteien, Medien und Nachbarn verfocht er die Vision beharrlich und zugleich mit der Bereitschaft, Einwände und Vorschläge auf ihre Berechtigung hin zu prüfen und gegebenenfalls zu berücksichtigen: als Unternehmer und Bürger, als Leader und Diplomat. Wenn es die Situation verlangte, war Robert Holzach rasch erreichbar.

Anstatt Pläne zu lesen, zog er es vor, sich in Modelle im Massstab 1:20 zu vertiefen. Für sämtliche entscheidenden Phasen liess ich solche bauen. Um mir die Mühsal zu ersparen, das Anschauungsmaterial in sein Büro zu schleppen, stellte er mir fürsorglich seinen Chauffeur zur Verfügung, der mich in meinem Atelier abholte und zum Bauherrn fuhr, der die Dauer der Gespräche im Voraus minutenpräzise festlegte. Robert Holzach war stets perfekt vorbereitet, stellte kompetent konkrete Fragen und bestand auf stichhaltigen und verbindlichen Antworten. Er wollte jeden Aspekt auf den Punkt gebracht wissen und duldete weder Ungeföhres noch Abschweifungen.

Umfassende Vertrauenswürdigkeit

Bauen war für Robert Holzach eine kulturelle Verpflichtung. Wirtschaftliches besass keine Priorität gegenüber Ästhetischem. Beide Überlegungen mussten als untrennbare Teile des Ganzen miteinander in Einklang gebracht werden. Der materielle Einsatz hatte den ideellen Ertrag zu lohnen – und umgekehrt. Robert Holzach wertete das Bauen stets als eine Ver-

körperung seiner Bank und als Intervention in den öffentlichen Raum. Ein Werk erreichte erst und nur dann seine Legitimität, wenn sich die Bank mit ihm im doppelten Sinne einen exzellenten Ruf erwarb, nämlich die Vertrauenswürdigkeit als Geldinstitut und die Vertrauenswürdigkeit als Unternehmen, weil es auch die Interessen der Öffentlichkeit wahrt.

Architektur und Literatur

Für mich persönlich wurde der Widder dank Robert Holzach zu einer harten und erhellenden Schule mit Prüfungen in dichtester Folge. Die Ansprüche an mich selber sind gewachsen. Ich habe gelernt, was es in der Praxis im natürlichen Wechsel zwischen Zuversicht und Enttäuschung, zwischen Geistesblitz und Ratlosigkeit heisst, dem Willen zur Perfektion bis ins Detail treu zu bleiben. Dass ich meine Bauherren reflexartig mit Robert Holzach vergleiche, hat mir meine Tätigkeit teils erleichtert und teils erschwert. Ich bin froh, diesen Massstab zu besitzen. Noch etwas habe ich von Robert Holzach gelernt: sich unbegrenzt wissbegierig von der Kultur inspirieren zu lassen. Kaum ein Gespräch endete, ohne dass mir mein Bauherr nicht eine literarische Neuerscheinung empfohlen hätte. Und den freundlichen Ratschlag als bestimmte Aufforderung meinte, mich der Lektüre tatsächlich zu unterziehen. Damit verbrachte ich manche nachmittägliche Stunde, um nicht nur als Architektin, sondern auch als Leserin zu bestehen.

Visionäre Erfolgsstory

Ohne Robert Holzach gäbe es das Widder Hotel nicht. Er hat Zürich mutig um eine realisierte Vision und um eine auch wirtschaftliche Erfolgs-

«Es gibt für die Überbrückung möglicher Konflikte im Verhältnis zwischen den Menschen als Teile eines Ganzen nichts Informativeres, aber auch nichts Instruktiveres als die Probe eines Orchesters, die wir im Original oder auf Schallplatte miterleben. Klang und Zusammenspiel der Solisten werden zwar imperativ, in erster Linie aber mit dem Schwung der ansteckenden Begeisterung des Dirigenten herbeigeführt. Das Ergebnis ist eine Gemeinschaftsleistung, hinter der die Beiträge der Orchestermitglieder gewollt zurücktreten. Und auch der Dirigent tritt zurück, wenn sein Werk auf Anerkennung stösst; er bittet die Musiker, sich von den Sitzen zu erheben und den ihnen gebührenden Dank entgegenzunehmen. Harmonie wird offenkundig: Auf ein Ziel ausgerichtete Übereinstimmung zwischen dem Kollektiv, den Mitgliedern des Kollektivs, den Solisten und dem Dirigenten.»

Robert Holzach, Referat an der Direktionskonferenz 1986

story bereichert. Dafür liefert das renommierte US-Reisemagazin «Condé Nast Traveler» einen aktuellen und ehrenvollen Beweis, indem es den Widder 2009 aufgenommen hat in die Liste der hundert besten Hotels der Welt.

Robert Holzach und die Zürcher James-Joyce-Stiftung
Von Fritz Senn

Dass es eine Schweizerische Bankgesellschaft gab, war nicht zu übersehen, und dass dort wohl eine Hierarchie bestehen musste, hätte ich mir denken können, aber sie berührte mein Dasein nicht. Das änderte sich drastisch, als bei einem Anlass über James Joyce und die neue Übersetzung seines Ulysses im Herbst 1976 im Zürcher Stadthaus ein Vertreter der Bank auf mich zukam und mir mitteilte, die Bank gedenke demnächst ein komplettes «James Joyce Pub» in Zürich einzurichten und ob ich dazu vielleicht ein paar Ratschläge hätte.

Von der Verlegung dieses Pubs hatte ich bereits in den siebziger Jahren gehört. Der bekannte Oberst Ernst Bachmann hatte das gesamte Interieur von Jury's Antique Bar an einer Auktion erworben. Irische Zeitungen hatten mit Genugtuung kommentiert, dass ein Stück des alten Dublin ausnahmsweise nicht von Amerikanern ersteigert wurde, sondern nach Zürich gehen sollte, praktisch auf den Fussspuren von Joyce selber, der ja 1904 gehofft hatte, an der Berlitz Schule als Lehrer unterzukommen. Daraus wurde nichts, doch die Verbindung zu Zürich blieb bestehen. Jury's Hotel kommt ein paar Mal im so ganz auf Dublin ausgerichteten Werk von Joyce vor.

Vom Pub zur Stiftung

Wer mich damals im Stadthaus von Zürich angesprochen hatte, war Urs Rinderknecht, Assistent von Dr. Robert Holzach, dem damaligen Generaldirektor. Ich verstand seine Aufgabe als eine Art Task Force für besondere Projekte der Bankgesellschaft. Jedenfalls wurde ich ein paar Mal zu Beratungen zugezogen. Es ging um die Einzelheiten des neu erstehenden «James Joyce Pub» (der Name war schon gegeben). Nicht dass ich viel beisteuern konnte; ich hatte noch vage Erinnerungen an einen Besuch in der Antiquarischen Bar von Jury's Hotel, und ich entsann mich nur noch, dass Stil nicht dessen herausragendes Merkmal gewesen war. Es kam ein sehr ansprechend ausgestattetes Pub zustande und wurde 1978 feierlich eingeweiht. Erst später vernahm ich, dass dieser vielleicht ausgefallene Plan von Dr. Holzach intern nicht ganz ohne Murren über die Bühne gegangen war.

Als ich 1982 meine Stelle beim Diogenes Verlag verlor, setzten sich verschiedene Leute dafür ein, mich (den etwas seltsamen Kauz mit seiner Joyce-Obsession) irgendwo nützlich unterzubringen. Jemand (und ich habe nie herausgefunden, wer es war) muss bei Dr. Holzach interveniert haben. Die Bank führte bereits eine Jubiläumstiftung (heute «Kulturstiftung»), und man könnte meine umfangreiche Joyce-Bibliothek zu einer öffentlich benutzbaren Institution einrichten. Diese Absicht wurde dann auch – ein Stück des alten guten bürgerlichen Mäzenatentums – durchgeführt, was auch alles andere als selbstverständlich gewesen sein muss: Abseits vom Kerngeschäft (wenn es das Wort damals schon gab) gedachte hier eine Bank eines irischen Schriftstellers. Der hatte allerdings vier Jahre lang in der Stadt gelebt und war dort 1941 gestorben. Sein Grab liegt auf dem Friedhof Fluntern. Eines seiner Gedichte heisst «Bahnhofstrasse», in seinem letzten Werk finden sich Namen wie «limmat», «sihl», darunter entstellte wie «neederthrope» oder «Sexaloitez», sogar deutliche Hinweise wie «zürichschicken».

Am 9. Mai 1985 wurde die Zürcher James-Joyce-Stiftung (oder Zürich James-Joyce-Foundation) offiziell gegründet und behördlich eingetragen. Sie kam vorerst in der Augustinergasse 28 unter, in einem der Häuser, die, wiederum auf Initiative von Dr. Holzach, von drohendem Verfall gerettet und renoviert worden waren. Erst Ende 1999 wurde in den städtischen Strauhof an der Augustinergasse 9 umgesiedelt. Die Stiftung war fortan eine Ergänzung zu den wechselnden literarischen Ausstellungen im Strauhof.

Als Präsident der Zürcher James-Joyce-Stiftung stand Robert Holzach einer für ihn neuartigen Institution vor. Bankleute, von denen drei im Stif-

tungsrat Sitz haben mussten, kannten sich natürlich in der literarischen Forschung und den damit verbundenen Veranstaltungen weniger aus, andererseits verstanden wir, die Kuratorinnen Dr. Ruth Frehner und Ursula Zeller, verhältnismässig wenig von den Gepflogenheiten einer Bank. Wir

«Schumpeter hat seinerzeit das Wagnis als zentrales Element der Unternehmertätigkeit ausführlich beschrieben. Wenn ich in der Auseinandersetzung mit dem Risiko dem «Wagemut» das Wort rede, dann verstehe ich Unternehmensführung unter anderem sehr deutlich als «animation à l'aventure». Mit der Präzisierung allerdings, die vom langjährigen französischen Nachrichtenchef Comte Alexandre de Marenches stammt: «Je me méfie des aventuriers, mais j'aime les aventureux.»»

Robert Holzach

Referat an der Direktionskonferenz 1987

gewöhnten uns bald aneinander. Die SBG kam die ersten Jahre für den Betrieb der Joyce-Stiftung auf, doch hatte Dr. Holzach immer ihre Unabhängigkeit im Visier, und er sah sich mit echter Hingabe bei Privaten und Institutionen nach Mitteln um, so dass die Stiftung dank seiner Umtriebe schliesslich auf eigenes Kapital gestellt war, das ihren Betrieb bei bescheidenem Aufwand gewährleistete – mindestens bis zur grossen Krise von 2008. Es gelang ihm, substantielle Gönner für die Stiftung zu gewinnen. Er begann sich sogar in das Werk von Joyce einzulesen. Ganz besonders hatten es ihm ein paar poetische Stellen aus den Kurzgeschichten «Dubliners» angetan, die er gern zitierte.

Diplomatie und Neugier

Natürlich dauerte es einige Zeit, bis die Stiftung ihre Profil entwickelte und ihre Tätigkeiten ausweitete. Dr. Holzach unterstützte die Unternehmen mit Wohlwollen und Verständnis. Als Stiftungsratspräsident hatte er sich anfänglich vor allem mit dem nicht sonderlich umgänglichen Enkel von

Joyce auseinanderzusetzen, Stephen James Joyce, der zwei Jahre lang dem Stiftungsrat angehörte. Dazu galt es einiges an Geschick, Diplomatie und Geduld aufzuwenden. Dr. Robert Holzach trat 1995 vom Präsidium der Zürcher Stiftung zurück, sein Nachfolger wurde Urs Rinderknecht, der seinerzeit die Verbindung zu mir aufgenommen hatte. Der Generaldirektor und spätere Verwaltungsratspräsident Dr. Robert Holzach schien einem Beobachter (wenn auch formal Angestellten) der grossen Institution wie mir reichlich entrückt und abgehoben, beinahe unnahbar, bis sich seine verständnisvollen gutmütigen Züge mehr und mehr herauschälten und es zu einem lockeren, doch immer respektvollen Umgang kam. Robert Holzach

machte es sich zunehmend zur Gewohnheit, in der Stiftung vorzusprechen und sich zu erkundigen. Sie ist unterdessen zur umfangreichsten Sammlung von Joyceana mindestens in Europa angewachsen und damit wohl eine ideale Stätte für Forschung und Gedankenaustausch. Besucher sind Fachleute, Studenten, Neugierige und zunehmend Touristen. Einmal im Jahr veranstaltet die Stiftung einen Workshop zu einem bestimmten Thema mit internationaler Beteiligung, eine Art Top-Seminar. Von Anfang an wurden die beiden schwierigeren Werke in Gruppen gelesen und gemeinsam diskutiert, dies mit dem Ziel, die angeblich so unnahbaren Bücher «Ulysses» und «Finnegans Wake» den Lesern nahezubringen, die sich sonst nie getraut hätten.

Wir wissen, dass Dr. Robert Holzach, auch als er neue Entwicklungen in der Wirtschaft mit Bedenken verfolgte und sich von einem Teil seiner Vergangenheit ablöste, auf die von ihm gegründete Stiftung stolz war. Eine Urkunde zu seinem Rücktritt bezeugt unsere Verbundenheit:

Unser Dank

*Dem Gründungspräsidenten Der Zürcher James-Joyce-Stiftung
Herrn Dr. Robert Holzach*

Herrn Dr. Robert Holzach ist es zu verdanken, dass die Stiftung von zehn Jahren im Mai 1985 ins Leben gerufen wurde. Ihre Entwicklung zu einer lebendigen Forschungs- und Begegnungsstätte hat er entscheidend gefördert. Er hat mit Begeisterung dafür gesorgt, dass die James-Joyce-Stiftung sich auf eine sichere materielle Grundlage abstützen kann und auch im kulturellen Umfeld gut verankert ist. In Anerkennung seiner herausragenden Verdienste ernennen wir unseren ersten Präsidenten zum ständigen Ehrengast und hoffen, dass Herr Dr. Robert Holzach die Zürcher James-Joyce-Stiftung auch in Zukunft begleiten wird.

Zürich zum Strauhof, April 1995

Auch in seinem geschäftigen Ruhestand hat Herr Holzach die Stiftung mit Wohlwollen weiterhin begleitet und an ihren Anlässen und Höhepunkten teilgenommen. Einen davon erlebten wir im Jahr 1985 mit dem Besuch der irischen Präsidentin Mary Robinson. Ein Jahr später wurde das 13. Internationale James-Joyce-Symposium in Zürich abgehalten, vor allem aber war

er zugegen, als Dr. Hans Jahnke aus Berlin der Stiftung zahlreiche unveröffentlichte Originale, Briefe, Notizen, Entwürfe und weitere Dokumente vermachte. Ohne Dr. Holzach wäre vieles nicht geschehen. Er hat bleibende Werte geschaffen. «Bleibende Werte»? Es klingt leicht abgedroschen, ganz wie Formulierungen in einer Urkunde.

Aber es sind Werte. Und sie bleiben.

Führungskunst des Kulturstifters
Von Verena Füllemann

*«Von dem Moment an, da ich die Stiftungsurkunde
in den Händen hielt, ging es mir besser.»*
(Hugo Loetscher, Die Augen des Mandarin, 1999)

Robert Holzach rief drei Stiftungen ins Leben: die Zürcher James-Joyce-Stiftung, die Thurgauische Kulturstiftung Ottoberg und die Thurgauische Bodman-Stiftung. Während die Joyce-Stiftung und die Bodman-Stiftung Holzachs Liebe zur Literatur signalisieren, erinnert das breite Spektrum der Stiftung Ottoberg an die 1962 errichtete Jubiläumsstiftung der Schweizerischen Bankgesellschaft. Geistiger Vater der ersten Kulturstiftung der vier damaligen Grossbanken war Alfred Schaefer. 1980, als Holzach das Amt als Präsident des Verwaltungsrates der SBG antrat, übernahm er auch die Vaterstelle bei der Jubiläumsstiftung und hielt das Adoptivkind wie ein eigenes.

Der Stiftungsrat der Jubiläumsstiftung war seit der Gründung paritätisch aus Vertretern des kulturellen Lebens und Exponenten der Bank zusammengesetzt. Holzach behielt diese Form bei, wobei er die Zahl der Mitglieder 1986 von sechs auf acht erhöhte. Gleich zu Beginn seiner Amtszeit führte er Zusammenkünfte mit den Empfängern von Projektbeiträgen und Auszeichnungen ein, Einladungen zu einem Essen mit einem vorhergehenden Konzert, einer Lesung, einem «Werkstattbesuch». Eine Neuerung, die bis heute Bestand hat, ebenso die von Holzach initiierten Exkursionen des Stiftungsrates, deren erste in den Kanton Freiburg führte.

Eine überraschende Begegnung

Max Trachsel, Direktor SBG, neuer Geschäftsführer der Stiftung, hatte die Absicht, per Anfang 1986 eine Juristin einzustellen, die ihm bei der Vorbereitung der handelsgerichtlichen Fälle und bei der Arbeit für die Stiftung helfen sollte. Doch vorerst galt es, die Zustimmung von Robert Holzach an der Bahnhofstrasse 45 einzuholen. Dessen Eckzimmer war Kommandoposten und Refugium zugleich. Ein zeitgenössisches Bild an der Wand vis-à-vis des Schreibtischs, ein übergrosser Zeitmesser in der Mitte des Raumes, der Kreuzlinger Stich auf der Herzseite: aussagekräftige, aber diskrete Requisiten des Hausherrn.

«Bürgerin von Berlingen? Aus Berlingen kommen nur Minister Kern und Adolf Dietrich.» Die Stimme klang amüsiert, der grosse Thurgauer musterte die neue Mitarbeiterin jedoch mit einem gewissen Wohlwollen. Als Trachsel Mitte Februar 1986 überraschend starb, entschied sich Holzach, die «Unterakkordantin» in die Lehre zu nehmen. Die wichtigste Lektion erteilte der Chef gleich zu Beginn: «Keine Fragen, nur Anträge. Farbe bekennen, Stellung nehmen.»

Nicht erstaunlich daher, welches Thema der Präsident für seine Ansprache anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Ausbildungszentrums Wolfsberg gewählt hatte: «Das Schwerste ist der Entschluss. Unternehmungsführung im Dilemma». Dank der Wolfsbergschrift Band 10, die Gerhard Gindely für das Greenhorn besorgt hatte, waren die grundlegenden Themen von Holzach von Anfang an fassbar, notiert von ihm selbst: Grenzen der Lernbarkeit und der Machbarkeit, Spannung zwischen Intellekt und Emotionen, Verpflichtung auf Grundsätze und Treue zur Person, Revolte contra Unterwerfung, Solidarität, Humanität. Das auf dem Wolfsberg entwickelte Studienprogramm, diese Verbindung von Ausbildung und Bildung, entsprach dem Wesen von Robert Holzach und Ernst Mühlemann. Selten war Holzach so entspannt wie auf dem Wolfsberg, wie an einem Dienstag, nach einer Veranstaltung, in geselliger Runde bei einem Glas Weisswein. Aller-

«Der Abschied vom Geläufigen und Gewohnten bedeutet in Varianten immer auch Abkehr. Interesse, Hingabe und Alltag wenden sich neuen oder wiederentdeckten Themen zu. Stimmungsmässig verläuft solche Neuausrichtung allerdings unterschiedlich. Wer die Abkehr frei von Ressentiments und in Gelassenheit echter Lebensweisheit erleben kann, wird sich glücklich schätzen. Abschied und Abkehr als die versöhnlichen Varianten zu Resignation und Frustration sind zu erwägen.»

Robert Holzach, Neujahrsblatt 1993

dings – je geselliger Holzach am Abend, desto verschlossener am nächsten Morgen. Personalführung trieb ihn um, Personalführung brachte ihn zum Vibrieren. Ob Bankgeschäfte, Verwaltungsratsmandate oder kulturelle Wirkungsbereiche: kein Anlass zu gering, über Personalführung nachzudenken und das erweiterte «Vorzimmer» als «sounding board» und «sparring partner» einzubeziehen. Personalführung, das bedeutete der Quereinsteigerin eine grosszügige Probezeit einzuräumen und ihr eine Sachbearbeiterin, Marianne Schühle, beizugesellen, welche die Bank bestens kannte.

Lob? Ein Aufleuchten dann und wann war Ansporn und Lob genug. Bisweilen eine Einladung zu einem Essen mit einem Gast. Rar eine «Schulreise» mit Direktunterstellten, wie der Ausflug nach Gottlieben im Mai 1988, der Gelegenheit bot, den Chefinspektor, Max Watter, und den Leiter des Rechtsdienstes, Beat Kleiner, zu sehen.

Schutz und Auftrag

Selbstverständlich der Extraauftrag, der einen Abstecher ins Schweizerische Institut für Kunstwissenschaft oder ins Deutsche Seminar der Universität Zürich bedingte. Das Kalenderblatt, das tägliche Orakel, konnte Anlass dazu ebenso gut sein wie Einladungen zu Vernissagen, Auktionskataloge oder die Neue Zürcher Zeitung. Bestellungen liessen aufhorchen, beispielsweise der Wunsch nach dem Roman «Die Burg» von Alois Brandstetter, am 25. April 1986 von der NZZ besprochen. Darin die Redewendung «sub auspiciis praesidentis». Das kannten wir, diesen «Ehrenschatz des Präsidenten». Im Auftrag von Robert Holzach vorgetragene Bitten wurden sehr rasch erfüllt. Das änderte sich im Frühjahr 1988. Der Ehrenschatz des Ehrenpräsidenten entsprach nicht dem Ehrenschatz des Präsidenten, Anliegen wurden nun gemächlich beantwortet. Das konnte die Insistenz von Holzach nicht beirren, das Augustinerprojekt mit dem «Widder» wurde von ihm, Tilla Theus und Konrad Hummler vorangetrieben, an den Post-sitzungen mitzuerleben. Für die Thurgauerin gab es einen Leckerbissen, ihr galt der Auftrag, Rezepte für Innereien im Zusammenhang mit dem neuen Restaurant an der Kuttelgasse zu sammeln...

Als die Jubiläumsstiftung mit ihren Sparten Bildende Kunst, Denkmalpflege, Film, Geisteswissenschaften, Literatur und Musik vertraut war, brachte Holzach einen neuen Ball ins Spiel, die Joyce-Stiftung im Augustinerquartier. Ins Leben gerufen von Fritz Senn, der seine Bibliothek einbrachte, und von Robert Holzach, der von der Zukunft der Joyce-Stiftung überzeugt war, das Startkapital von der SBG. Holzach gelang es, weitere Kapital-

geber persönlich zu motivieren. Briefe und Besuche boten Gelegenheit zur *formation permanente* der Assistentin, die als Verbindungsfrau zwischen Bank und Stiftung tätig war. Die Joyce-Stiftung im Strauhof entwickelte sich rasch zu einem weltweit bekannten Treffpunkt von Intellekt, Geist und Begeisterung, was sich auch in der skeptischen Bank herumsprach.

Lob der Herkunft

Die Errichtung der Thurgauischen Kulturstiftung Ottoberg ist eine Liebeserklärung des Stifters an den Kanton Thurgau, ein «Lob des Herkommens». Der durch Heirat erworbene thurgauische Name war ein Schlüssel zu der vom Präsidenten vermittelten «Heimatkunde», öffnete bei Abklärungen die eine oder andere Türe. Dass Holzach sich in den neunziger Jahren der Rettung des Bodman Hauses in Gottlieben annahm und das Literaturhaus am Untersee Tatsache wurde, überraschte nicht. Thurgau, Bauen und Literatur: dieser Trias konnte Robert Holzach nicht widerstehen.

«Kultur als Verpflichtung?» Bei der Errichtung der Jubiläumsstiftung wurde an der SBG Generalversammlung 1962 festgehalten, es sei «Pflicht kapitalkräftiger Gesellschaften, das Ihrige dazu beizutragen, unser Kulturgut zu erhalten und zu fördern». Verständlich, dass das Buch, das Martin Meyer aus Anlass des Generationenwechsels vom Präsidenten Robert Holzach zum Präsidenten Urs B. Rinderknecht herausgab (Verlag Neue Zürcher Zeitung, 1996), den Titel «Kultur als Verpflichtung» trägt. Es lässt namentlich die «Kammermusik» des Stiftungsrates lebendig werden.

Kultur war für Robert Holzach nie nur Verpflichtung. War das irritierende und inspirierende Andere, das er mit der Kunstkommission der SBG und mit den SBG Feierabendkonzerten sowie mit dem Atelier der Bank in New York und dem Studio 4 (die beide der Stadt Zürich zur Verfügung gestellt wurden) förderte. Und mit den vier Stiftungen. Sie boten ihm Raum für Entdeckungen, Begegnungen, nachhaltiges schöpferisches Tun. Was die Spontaneität vorschlug, überprüfte die Erfahrung. Heiter und konzentriert. Ernsthaft und spielerisch.

Gesundheit im Dienste des Ganzen

Von Max Stäubli

Bei der ersten Begegnung mit Dr. Robert Holzach im Oktober 1989 wusste ich zwar nicht, was meiner ärztlichen Kunst bevorstand. Aber ich empfand, dass dies eine Begegnung auf Augenhöhe war: Jemand, der gesellschaftlich höchst angesehen war und eine grosse Ausstrahlungskraft besass, schenkte mir sein volles Vertrauen. Ich bemerkte sofort die präzise Sprache, den wachen, kritischen, scharfen Geist – und Robert Holzach war gewillt, mich von der ersten Minute an offen über seine gesundheitlichen Probleme zu informieren. Es ergab sich ein symmetrisches Verhältnis, das all die Jahre tragfähig blieb. Ich fasste sein Vertrauen als ehrenvollen Auftrag auf und betreute ihn in den folgenden 16 Jahren regelmässig.

Seine Einstellung zu Fragen der Gesundheit hing stark mit seiner Auffassung von Pflicht und Verantwortung zusammen. Die Pflege der Gesundheit sollte es ihm erlauben, möglichst lange im Dienste der Bank nunmehr als Ehrenpräsident, sowie im Dienste seiner kulturellen Stiftungen tätig zu sein. Aber sie sollte nicht dazu dienen, sein Leben mit allen Mitteln zu verlängern. Die Gesundheit war ihm ein sehr hohes, aber nicht das höchste Gut. Die Hingabe an die Pflicht war ihm wichtiger als schulmedizinische Konzepte und Vorstellungen von einer «gesunden» Lebensweise zwecks Lebensverlängerung. Diese grundlegende Einstellung, die er bereits 1991 zuhanden seiner medizinischen Akten dargelegt hatte, bewahrte Robert Holzach auch in den späteren Jahren, auch als er gesundheitlich stark eingeschränkt war.

Bezugssystem

Meine ärztliche Betreuung fiel in die Lebensphase, in der alters- und krankheitsbedingte Veränderungen den Menschen in der Regel mehr und mehr belasten. Intensive Erörterungen des subjektiv als stark empfundenen Kräfteschwundes nahmen in der Sprechstunde immer wieder breiten Raum ein. Es fiel mir dabei insbesondere Folgendes auf: Robert Holzach hatte die Fähigkeit, feinste körperliche und mentale Veränderungen in voller Schärfe zu erkennen und bis ins hohe Alter mit kritischer Distanz zu beurteilen. Die relativ häufigen medizinischen Abklärungen waren Ausdruck dieses Vermögens. Sein Bestreben war es, sie einzuordnen in ein Bezugssystem, welches drei Kategorien umfasste: 1. Lästiges, aber Belangloses und damit durch die körperliche und/oder technische Untersuchung Erledigbares, 2. Beschwerden, die weiter zu verfolgen waren, weil es unmittelbares Leiden abzuwenden galt. Und 3. Symptome von schicksalhaft verlaufenden gesundheitlichen Veränderungen, auf deren prophylaktische Beeinflussung er zwecks verheissener Langlebigkeit deutlich geringeren Wert legte.

Selbstzensur

Robert Holzach verfügte bis in die letzte Phase seines Lebens über eine Art integrativer geistiger Kontrollinstanz, die darüber wachte, was er sagen wollte und die entschied, ob es gesagt werden musste oder durfte. Gerade wegen dieser Selbstzensur war ihm in den späten Jahren manches zu kommentieren nicht mehr möglich. Er verstummte meines Erachtens auch aus der Einsicht, Wesentliches nicht mehr verändern zu können. Auch wenn es für andere vielleicht nicht immer augenfällig war, ging ihm vieles ausserordentlich nahe. Dies fand seinen Niederschlag in der Verschlechterung von klinischen Symptomen und Laborbefunden bei krisenhaften Belastungen.

Marschdisziplin

Robert Holzach fühlte sich einem regelmässigen körperlichen Training sehr verpflichtet. Für ihn war das nicht Sport im Sinne einer Freizeitbeschäftigung, sondern Teil eines festen Programms. Dazu gehörte das frühmorgendliche Schwimmen im eigenen Pool. Auch in den Ferien, die er oft im Engadin verbrachte, pflegte er die körperliche Ertüchtigung mit mehrstündigen Fussmärschen. In späteren Jahren nahm er die Verschlechterung seiner Marschtüchtigkeit nachdenklich zur Kenntnis. Er liess aber Ausdrücke wie «Wanderungen» oder gar «Spaziergänge» nicht gelten, sondern sprach stets von der «Marschtüchtigkeit» als Mass für seine körperliche Leistungsfähigkeit, über die er genau Buch führte. Seine Marschleistung betrug im Alter von 78 Jahren immer noch beachtliche 1½ Stunden. Die

militärischen Marschübungen fanden hier ihre sinnvolle gesundheitsfördernde Fortsetzung. Robert Holzach wusste um die Überlegenheit des Gehens über so manche moderne Form der körperlichen Ertüchtigung, beispielsweise in Fitness-Zentren. Das Motto zur Feier seines 75. Geburtstages hiess denn auch «Marschhalt».

*«Die individuell mühsam
gewonnenen Welt- und Lebens-
bilder verändern sich.
Das Wesentliche findet als
Skulptur endgültige Dimension
unter lebenslangen Einflüssen.
Alle Unwetter und klimatischen
Turbulenzen, zerstörerischen
Angriffe und selbstzerstörerischen
Zweifel haben mitgewirkt,
abgeschliffen oder hervortreten
lassen und tun es laufend noch.»*

Robert Holzach, Neujahrsblatt 1992

Lebensqualität

Robert Holzach war ein Liebhaber guten Essens und Trinkens. Berufliche und ehrenamtliche Anlässe, die meistens mit guter Verpflegung kombiniert waren, liessen ihn mit dem Körpergewicht kämpfen. Das war für ihn immer wieder Motivation, es in den Ferien zu reduzieren. Das gelang ihm meistens ohne entsprechende Ermahnungen, denn der negative Einfluss des Faktors Übergewicht im täglichen Leben war ihm bewusst, da es sich in Gelenk- und Stoffwechselproblemen äusserte. Für ein Verbot des allabendlichen rituellen Whiskys hätte es höchstens medizinisch-theoretische Gründe gegeben; dies hätte aber seine Lebensqualität mit Sicherheit beeinträchtigt.

Haltungen

Robert Holzach hatte schon etliche medizinische Abklärungen hinter sich, als er in meine Beobachtung kam. Tauchte etwas Störendes auf, kam er immer so rasch wie möglich. Damit wollte er verhindern, dass sich etwas anbahnte und in ein nicht mehr kurierbares Stadium fortschritt, bevor man eingriff. Vorausblickend das Bestmögliche zu unternehmen war nicht nur in beruflicher, sondern auch in gesundheitlicher Hinsicht seine Losung. Robert Holzach war während Jahren in mancherlei Hinsicht auf die Hilfe der ihn liebevoll betreuenden Gattin angewiesen, und dennoch versuchte er, zu den Konsultationen immer wieder ohne ihre Unterstützung zu erscheinen. Es hatte oft zu genügen, dass ihn sein Chauffeur bis zum Spitaleingang fuhr. Schliesslich aber akzeptierte er doch den Handstock oder einen Rollstuhl.

Klar war seine Haltung in Bezug auf medizinische «Experimente»: Hatte er einmal mit einem Medikament eine schlechte Erfahrung gemacht, hatte eine solche oder ähnliche Substanz keine zweite Chance, ihm verordnet zu werden. Hingegen befolgte er Medikamentverschreibungen, die er

als nützlich und verträglich akzeptiert hatte, sehr genau, auch über viele Jahre.

Die Sprechstunden enthielten oft auch einen allgemeineren thematischen Teil, inhaltlich meistens von Robert Holzach bestimmt. Dies kam meiner Bildung zu Gute. Oft kam er spontan, je nach Lage der Politik oder des Bankenwesens, auf solche Dinge zu sprechen. Manchmal geschah es aber erst, wenn ich ihn dazu fragte, was ich gern tat, denn er äusserte sich stets klar und deutlich. Auffallend war aber seine Zurückhaltung in der Beurteilung von Ereignissen oder Menschen, über die er nicht genau im Bild war. Ich erinnere mich an eine für ihn typische Äusserung im Zusammenhang mit der damaligen Einführung der B-Post: Er sagte, dass ein Betrieb, der für seine Dienstleistung eine B-Qualität einführe, über kurz oder lang bedeutungslos würde. Dadurch kamen wir auf die Zweiklassenmedizin zu sprechen und damit auf die Beteiligung der Bankgesellschaft an der Privatklinik Hirslanden. Er wollte dieses Engagement am liebsten beenden, weil er der Ansicht war, mit der Gesundheit dürfe man keine Geschäfte machen.

Gleichnis

Robert Holzach beklagte in späteren Jahren das Nachlassen des Gedächtnisses. Er schilderte diese Einschränkung als fragmentierte Erinnerung mit einem Bild: «Die Erinnerung ist wie ein fließender Strom, zu dem immer wieder Zuflüsse hinzukommen und von dem andere Elemente abzweigen. Die fragmentierte Erinnerung ist eine Unterbrechung des fließenden Stromes.» Das habe aber auch Vorteile, indem er gewisse Sorgen sofort «weglegen» könne. Dies sei ihm früher nicht möglich gewesen, so dass ihn Erinnerungen oft lange geplagt hätten, unter anderem gewisse Vorgänge in der Bank. Parallel zur beeinträchtigten Erinnerungsfähigkeit komme auch das «Nicht mehr ändern wollen». Dies bewertete er als Zeichen des «Abstiegs». Damit einher ging der abnehmende Antrieb –, etwas, was ihm sehr lang fremd gewesen war und wodurch er sich nun als sich selbst entfremdet vorkam. Robert Holzach beurteilte seine altersbedingten Veränderungen richtig; auch darin blieb er Realist. Er beklagte des Öfteren das Fehlen einer, wie er selber sagte, nützlichen Beschäftigung, was ihm zu schaffen machte.

Impulse

Meiner Einladung folgend sprach Robert Holzach 1994 zum Thema «Führung im Dilemma» anlässlich einer Tagung der Chefärztekommision der Schweizerischen Gesellschaft für Innere Medizin. Er erwies sich als

glänzender Referent mit profunder Kenntnis der Literatur. Er vermittelte im Vortrag nicht die Führungsgrundsätze, die in vielen Management-Seminaren verbreitet werden, sondern es handelte sich vielmehr um Lebensweisheiten, die mit feinem Humor gespickt waren und die er mit glänzender Eloquenz darstellte und mit treffenden Zitaten belegte. Das Referat mündete in die Feststellung, dass Führung, ebenso wie die Existenz überhaupt, nur an widersprüchlichen Herausforderungen wachsen könne. Und, dass alle Führungserörterungen schliesslich bei der Persönlichkeit enden würden: «Sich selbst zu leben als Führende und als Geführte, ist der einzige Weg zur Aufgabenerfüllung und erfülltem Leben.» Und er zitierte Shakespeare:

*«Dies vor allem: sei Dir selber treu,
Und daraus folgt, so wie die Nacht dem Tage,
Du kannst nicht falsch sein gegen irgendwen.»*

Seine die Zusammenarbeit fördernde Bereitschaft, mit dem guten Beispiel stets voran zu gehen, Führung persönlich zu leben, hat meinen eigenen Führungsstil nachhaltig beeinflusst. Robert Holzach hatte ein feines Gespür für Ungereimtes und vermeidbare Fehler. Er legte mir dar, dass er für solche Dinge klare Worte fände und dass er um deren heilsame Wirkung wisse, auch wenn sie im Moment hart seien. Seine klaren Prinzipien haben meinen Entschluss gefördert, ein medizinisches Register für Komplikationen und Fehler, die sich bei den ärztlichen Eingriffen in den Spitälern ereignen, aufzubauen. Diese Dienstleistung konnte ab 1998 als reguläres Programm der Schweizerischen Gesellschaft für Innere Medizin den Spitälern zur Verfügung gestellt werden, und es beteiligen sich daran derzeit 34 Kliniken. Auf diese Weise wurden bis Ende 2009 über 350 000 Patienten und über 10 000 behandlungsbedingte Komplikationen erfasst, die zwecks Verbesserung der Patientensicherheit in regelmässigen Publikationen dargestellt und kommentiert werden und wofür seit 2008 ein Verein der beteiligten Spitäler gegründet wurde (www.komplikationenliste.ch). Beim Aufbau des Programms und des Vereins hat mir auch die Pflege der Details, wie sie für Robert Holzach z. B. bei der Ausübung seiner kulturellen Tätigkeit wegleitend war, als Vorbild gedient. Ich bin ihm für seine wertvollen und für die Verbesserung der Patientensicherheit wichtigen Impulse sehr dankbar.

Im Rückblick auf meine Begegnungen mit Robert Holzach stelle ich des-

halb fest, dass er dank seiner Glaubwürdigkeit auch in meinem Fachbereich etwas in Bewegung brachte, was nicht auf unmittelbaren Aktualgewinn angelegt war, sondern einer Investition in die Verbesserung ärztlicher Handlungsbedingungen entsprach. So erlangten die Konsultationen des Patienten Robert Holzach über die persönliche gesundheitliche Bedeutung für ihn hinaus eine breitere medizinische Wirkung zu Gunsten anderer Patienten. Sie betrifft die wichtigen und heiklen Bereiche der Patientensicherheit und der Verantwortung der Spitalkader für die Weiterbildung junger Ärztinnen und Ärzte.

Curiosité intellectuelle – Begegnungen mit Robert Holzach
Von Martin Meyer

Unter den herausragenden Bankiers seiner Zeit war Robert Holzach ein Charakterkopf mit starken Interessen und Neigungen ins Geistige. Kultur prägte nicht nur seine Lebenswelt; sie bedeutete ihm ein wichtiges Regulativ – aus Visionen, Erkenntnissen und Konsequenzen – für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Deshalb war Holzach auch für viele Menschen, die sich ausserhalb seiner fachlichen Horizonte bewegten, ein höchst anregender, ja fordernder Gesprächspartner. Schriftsteller und Philosophen, Historiker und Künstler, Architekten und Journalisten fanden Zugang zu einem Mann, der nicht nur genau zuhören konnte, sondern darüber hinaus immer wieder substantielle Fragen stellte. Nachdem ein kurzer, der gegenseitigen Höflichkeit geschuldeter small talk absolviert war, ging es zumeist rasch in medias res.

Dienst am Gemeinwohl

Was trieb Robert Holzach um? Mit einem Wort: die Res publica. Doch diese sollte sich nicht einfach in einer – damals übersichtlicheren – Kohärenz bewähren. Sie lebte stets auch aus der Kritik heraus, aus der Skepsis und mit dem Zuspruch von Querdenkern. Holzach selber zählte sich zu Recht zu den unruhigen Geistern, die den courant normal beargwöhnen und nach originell nachhaltigen Lösungen suchen. Der intensive Leser beschäftigte sich dabei gern mit Werken der Geschichtsschreibung; aber auch Literatur

– von Robert Walser über Elias Canetti bis zu Hugo Loetscher – fand seine Aufmerksamkeit. Hier wurde ihm bestätigt, dass das, was wir gemeinhin für die Wirklichkeit nehmen, vielerlei Kehrseiten hat, die erst die Spannung des Lebens und des Zusammenlebens ausmachen.

Selbstzufriedenheit und Überheblichkeit waren Holzach – quer durch alle Berufe und Funktionen – verhasst. Was er bewunderte und bei Bedarf förderte, zeichnete sich aus durch Treue zur Sache, das Bewusstsein für Verantwortung, die Genauigkeit auch im Detail. Fachwissen war gut, aber Weitsicht und Menschenverstand sollten hinzutreten. Als Bankier wandte sich Robert Holzach oft den Unternehmern des Mittelstands zu. Er besuchte Firmen und Betriebe, prüfte die Bücher, prüfte vor allem den Habitus des Chefs. Einmal erzählte er mir, was ihm bei der Inspektion einer kleinen Fabrik aufgefallen war: Der Inhaber führte ihn, es war schon spät geworden, durch die Räumlichkeiten. Sorgfältig wurde das Licht gelöscht, wenn ein Zimmer verlassen wurde. Solche – und andere – «Indizien» trugen bei zum notwendigen Gesamtbild für die Vergabe eines Kredits.

Erstmals begegnete ich Robert Holzach zu Beginn der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts. Ich hatte damals vor kurzem die Leitung des Feuilletons der Neuen Zürcher Zeitung übernommen und besuchte eine Veranstaltung im Ausbildungszentrum Wolfsberg.

Nach einem anspruchsvollen Referat des Philosophen Jürgen Mittelstrass über wissenschaftliche Erkenntnis und gesellschaftliche Akzeptanz meldete sich der Ehrenpräsident der Schweizerischen Bankgesellschaft mit einem Votum zu Wort. Holzach verblüffte den Saal nicht nur mit einer brillanten Zusammenfassung des Referats, sondern dachte dessen Thesen gleich weiter. Der gemütliche Teil gab dann Anlass zu allerlei Diskussionen – und wieder imponierte uns Robert Holzach mit einer unauffälligen Mischung aus Esprit, Humor und

«Der Beruf des Bankiers ist in der Tat mehr als eine unter zahlreichen anderen Dienstleistungen. Wir verstehen uns und unseren Beruf falsch, wenn wir uns unterschiedslos neben die Vermittler von Gütern, touristischen Angeboten und Risikoabsicherung einreihen. Eine Volkswirtschaft kann ohne Schausteller und ohne Teilzeitvermittler leben; ohne Banken ist sie undenkbar. Ohne gute und starke Banken ist die Wirtschaft eines Landes ein schwaches Geschöpf, weder fähig, Bedrohungen auszuhalten, noch in der Lage, Chancen der Entwicklung und der Erneuerung wahrzunehmen.»

Robert Holzach, 1985

Witz, wobei er das Gegenüber auf diskrete Weise in seine Erörterungen einbezog.

Viele Gespräche schlossen sich über die Jahre hinweg daran an – während einiger Zeit in Holzachs Büro im dritten Stock an der Bahnhof-strasse 45 oder auch im sogenannten Kulinarium der Bank, später im Restaurant des Hotels Eden. Worum ging es? Um die Schweiz – besonders zur Zeit der sogenannten Raubgold-Affären –, um das Verhältnis von Wirtschaft und Politik, das Robert Holzach nicht als ein grundsätzlich antagonistisches sah, um kulturelle Themen und um Lektüre-Erfahrungen. Dabei wurde wenig dem Zufall überlassen: Auf einem Blatt waren die wichtigsten Traktanden verzeichnet, ohne dass ich doch jemals den Eindruck erhalten hätte, hier wäre eine Art von Fahrplan einzuhalten gewesen. Anekdotisches lockerte Sachverhalte auf, sassen andere Gäste im Saal, die Holzach kannte, öffneten sich auch einmal die Pforten der Erinnerung an frühere Zeiten.

Robert Holzach war in einer Epoche schwieriger, ja bedrohlicher Jahrzehnte gross geworden. Der Dienst für die Schweiz in der Armee galt dieser Generation deshalb als vollkommen selbstverständlich. Die späteren Jahrzehnte des wirtschaftlichen Erfolgs bildeten dann ein Bewusstsein von der Verlässlichkeit der Zeitläufte heran, deren Gestaltung nun ganz in der verantwortungsvollen Regie der Eliten lag. Erst die Folgen von «1989» und die seither viel beschworene Globalisierung brachten eine Dynamik des Wandels ein, welche zugleich Krisen der Orientierung und schliesslich der Werte herbeiführte. Als ich für das Buch «Kultur als Verpflichtung» mit Essays von Autoren aus dem Umkreis der damaligen Jubiläumstiftung der SBG längere Gespräche mit Robert Holzach hatte, wurde rasch ersichtlich, was Holzach seither bewegte und zunehmend beunruhigte. Im Vordergrund stand immer wieder die Frage nach dem Bleibenden und Beständigen in einer Welt, die Traditionen hinter sich liess und Überzeugungen mit beweglichen Einstellungen und «Optionen» zu vertauschen begann.

Robert Holzach war kein rückwärtsgewandter Prophet von alter Väter Sitten. Doch sah er – und scharf –, welche Gefahren das Denken und Handeln für kurzfristigen Erfolg und mit dem Blick auf Quartalsabschlüsse auf allen Gebieten heraufbeschwor. Daher sein Insistieren auf jenen Tugenden, die uns überzeugungsfest und orientierungssicher auch unter den Bedingungen beschleunigter Lebensverhältnisse halten sollen. Das Gebot des Masshaltens rangierte dabei an prominenter Stelle – anders gesagt: Der «Spieler», ob in der Politik, in der Wirtschaft oder in Gesellschaft und Kultur, war ihm ein zutiefst verdächtiger Typus, dessen Renaissance Holzach mit Unwillen und Unverständnis zur Kenntnis nahm.

Kulturelles Engagement aber bot ihm, darüber hinaus, viele Gelegenheiten, dieses Bedürfnis nach Beständigkeit in die Praxis umzusetzen. Dabei blieb Holzach allem Neuen, so es ihn zu überzeugen vermochte, überaus aufgeschlossen. Als er die Raumstruktur von Max Bill an der Bahnhofstrasse errichten liess, konterte er den Ärger von Traditionalisten mit Souveränität und Humor. Als er sich – mit einer Stiftung sowie mit dem «irischen» Pub an der Zürcher Pelikanstrasse – für James Joyce begeisterte, ehrte er die Erinnerung an einen Schriftsteller, der wie kein anderer Künstler die Literatur des 20. Jahrhunderts revolutioniert hatte. Und als langjähriger Präsident der SBG-Jubiläumstiftung trat er regelmässig ein für Projekte, die sich weder gängigen Normen noch dem Durchschnitt des Kunstverständs fügten.

Mass und Stil

Die eigene Devise lautete: Mehr sein als scheinen. Sie begleitete einen Mann, der auch insofern von protestantischem Zuschnitt war, als das sogenannte Kapital dazu bestimmt sein sollte, Ertrag für die Zukunft zu schaffen. Die Bewunderung etwa für Walther Rathenau, den bedeutenden Industriellen und Mäzen, entsprach solchem Habitus unauffälligen Wirkens. Auf einen Begriff gebracht: Robert Holzach hatte Stil. Diese Qualität, die heute entweder in Nonchalance oder in üppig nach aussen getragenen Lebenswandel zu verdampfen droht, war ihm gewissermassen auf den Leib geschnitten. Bis in die Details der äusseren Erscheinung war zu verfolgen, wie Holzach dem richtigen Auftreten Rechnung trug. Und wenn er – selbst abwesend – von anderen zumeist als «Dr. Holzach» zitiert wurde, so meinte der Titel eigentlich weniger den akademischen Grad als die Bezeichnung eines Herrn.

Holzachs letzte Jahre waren schwierig. Enttäuschungen mehrten sich. Gelegentlich kam es dabei zu temperamentvollen Ausbrüchen des Zorns über herrschenden Leichtsinns oder mangelnde Kompetenz; schliesslich dominierte Resignation. Seine Freunde und Weggefährten hätten ihm gerne eine Dosis Distanz gegenüber den Aktualitäten des Tages gewünscht – ein heiteres Loslassen oder auch gelassene Ironie. Aber er konnte nicht anders, und die Leistungen eines langen Lebens hatten freilich umgekehrt darauf beruht, dass Robert Holzach jede Herausforderung mit grossem Ernst angenommen hatte. Es bleiben aus dieser Vita heraus viele Zeichen und Spuren: in seinen Schriften, in Institutionen und Stiftungen, die er auf den Weg brachte, in Erinnerungen. Daher gebührt dem Bankier, dem politisch für das Gemeinwohl denkenden Kopf, dem Stifter, dem Mäzen und dem vielseitigen Anreger noch lange unser nachhaltiger Dank.

Lebenslauf

Robert Holzach

Robert Holzach ist am 28. September 1922 in Zürich geboren. Die Familie zog einige Zeit später nach Kreuzlingen, wo Robert zusammen mit seinem älteren Bruder und einer jüngeren Schwester aufwuchs. Das Elternhaus und insbesondere seine Mutter vermittelten ihm verpflichtende Wertvorstellungen, welche ihn tief geprägt haben.

Robert Holzach besuchte die Primarschule in Kreuzlingen und später die Kantonsschule in Trogen, wo er die Maturitätsprüfung bestand. Anschliessend studierte er in Zürich und Genf Jurisprudenz. Nach der Promotion an der Universität Zürich sammelte Robert Holzach am Bezirksgericht Arbon und in einem Anwaltsbüro praktische Erfahrungen, um anschliessend die Thurgauische Anwaltsprüfung zu bestehen. Über die weitere berufliche Tätigkeit war er sich anfänglich nicht im Klaren. Er bewarb sich an verschiedenen Orten und nahm in der Folge ein Angebot der Schweizerischen Bankgesellschaft für ein Praktikum bei deren Filiale in Genf an. Wenige Monate später wurde er am Hauptsitz der SBG in Zürich als Assistent beim damaligen Generaldirektor Hugo Grübler fest angestellt. Grübler war damals für das kommerzielle Kreditgeschäft zuständig. Auf diese Weise kam Robert Holzach mit dem Kreditgeschäft in Berührung, das ihn von Anfang an faszinierte und in dem er mit grossem Erfolg tätig werden sollte. Sein sicheres Urteil, seine Kraft zu rascher Entscheidung, gepaart mit entsprechender Risikobereitschaft, liessen bald eine natürliche Begabung für dieses anspruchsvolle Metier erkennen. Die Beförderungen innerhalb der Bank erfolgten in rascher Folge. Im Alter von 44 Jahren wurde Robert Holzach Mitglied der Generaldirektion. Als Geschäftsleitungsmitglied und

seit 1980 Präsident des Verwaltungsrates entwickelte er eine ausserordentlich fruchtbare und erfolgreiche Tätigkeit für die Bank. In allen Bereichen, die ihm anvertraut wurden, sind bleibende Spuren zurück geblieben. Seine Tätigkeit war geprägt durch unternehmerischen Weitblick, aber auch durch Systematik und Gründlichkeit. Robert Holzach hat wesentlich dazu beigetragen, dass die SBG in den 1970er und 1980er Jahren zur führenden Grossbank der Schweiz aufstieg. Neben der Wahrnehmung seiner unmittelbaren beruflichen Verantwortung entwickelte Robert Holzach eine rege publizistische Tätigkeit, die in zahlreichen Aufsätzen und Zeitungsartikeln ihren Niederschlag fand. Er war auch ein begabter Redner, der sich klar und überzeugend auszudrücken vermochte.

Auf Grund seines sicheren Urteils und seiner breiten Erfahrung wurde Robert Holzach zur Mitwirkung in verschiedenen bedeutenden Verwaltungsräten im In- und Ausland eingeladen. Aus der langen Liste dieser Verpflichtungen hat er selbst die Mitwirkung bei der deutschen Bosch Gruppe als das eindrucklichste Mandat, bei der BASF als das grösste, bei Georg Fischer in Schaffhausen als das lehrreichste und schliesslich bei Mövenpick als das originellste bezeichnet. Bei Bosch war die Begegnung mit der herausragenden Unternehmerpersönlichkeit Merkle ein für ihn bedeutsames Erlebnis. Besonderes Gewicht hat der Verstorbene auf die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter gelegt. Das im Kanton Thurgau hoch über dem Untersee gelegene Ausbildungszentrum Wolfsberg ist in den Grundzügen von ihm entworfen und weitgehend geprägt worden. Unter der Leitung von Ernst Mühlemann ist diese Stätte binnen kurzer Zeit zum Ausgangspunkt vielfältiger Strahlung weit über die Grenzen unseres Landes geworden. Für Robert Holzach war und blieb die Qualität der Dienstleistung «Bank» abhängig von einer fehlerlosen Erfüllung der beiden Komponenten «Dienen» und «Leisten». Auf Grund seiner grossen Verdienste um die Schweizerische Bankgesellschaft wurde Robert Holzach bei seinem Rücktritt 1988 zum Ehrenpräsidenten ernannt. Der berufliche Erfolg hat Robert Holzach nicht verändert. Seine Lebensführung blieb einfach. Der Druck, der von dieser starken und fordernden Persönlichkeit auf seine Umgebung ausging, wurde gemildert durch den Frohmut, der wesentlich zu Holzachs persönlichem Naturell gehörte. Er war alles andere als ein trockener Zahlenmensch, vielmehr fantasievoll und vielseitig interessiert. Fröhlicher Geselligkeit herzlich zugetan, liebte er es, sich im Kreis von Gleichgesinnten zu entspannen. Robert Holzach war von Geburt Bürger von Aarau und Basel. Wahre Heimat bedeutete ihm aber der Kanton Thurgau, dem er sich in vielfältiger Weise lebenslang verbunden fühlte. Entscheidend zu dieser Bindung hat der Militärdienst beigetragen,

den Robert Holzach bei der Thurgauer Truppe geleistet hat. Krönender Abschluss seiner militärischen Karriere war die Zeit, da er als Oberst das Kommando des Thurgauer Infanterieregimentes 31 innehatte. Der Verstorbene hat dem Kanton Thurgau seine kulturelle Stiftung Ottoberg gewidmet, welche Eigentümerin der von ihm mit grosser Liebe renovierten Liegenschaft «Schlössli» in Ottoberg ist. Seinen vielseitigen kulturellen Neigungen konnte er auch als Präsident der Jubiläumstiftung der Schweizerischen Bankgesellschaft nachgehen. In diesem Zusammenhang ist auch die James-Joyce-Stiftung in Zürich zu erwähnen, deren Gründung er wirkungsvoll unterstützt hat. Schliesslich ist ihm für seine Mitwirkung bei der Rettung des Bodmann-Hauses das Ehrenbürgerrecht der Thurgauer Gemeinde Gottlieben verliehen worden. Ein dauerhaftes Denkmal hat sich der Verstorbene mit der baulichen Sanierung des Augustinerquartiers und der damit zusammenhängenden Realisierung des Hotelprojektes Widder geschaffen. In allen diesen verschiedenartigen Tätigkeiten war Robert Holzach von beispiellosem Pflichtbewusstsein, stets bemüht, das Beste zu geben und auch dem kleinsten Detail die notwendige Aufmerksamkeit zuzuwenden. Robert Holzach ist von vielen Zeitgenossen als Warner wahrgenommen worden. Er hat frühzeitig die Zeichen möglicher Fehlentwicklungen erkannt und auch darüber geschrieben.

Relativ spät hat Robert Holzach Marie-Louise Engriser geheiratet, mit welcher ihn eine langjährige enge Beziehung verband. Von dem in Zumikon gelegenen Haus ist das Ehepaar in eine Wohnung nach Küsnacht umgezogen. Die letzten Jahre waren getrübt durch körperliche Behinderungen, welche die Bewegungsfreiheit Robert Holzachs erheblich einschränkten. Er beobachtete den sich abzeichnenden Abbau sehr genau. Mit der Zeit verliess er die Wohnung kaum mehr. Er verdankte es der hingebungsvollen Umsicht und Pflege seiner Frau, dass er sein Leben in der gewohnten Umgebung bis in die letzten Tage fortführen durfte. Unter Hintanstellung aller eigenen Wünsche und Neigungen hat Marie-Louise Holzach sich den schwierigen Lebensverhältnissen in bewundernswerter Haltung angepasst. Das langsame Erlöschen war für sie, aber auch für die wenigen Besucher, die noch Zugang zum Verstorbenen fanden, ein zwar natürliches, aber schwer erträgliches Geschehen. Die bedeutende und kraftvolle Persönlichkeit, die Robert Holzach während seines aktiven Lebens gewesen war, verschwand zunehmend wie hinter einem Schleier. Schliesslich erlitt er Anfang März 2009 einen neuerlichen Schlaganfall, der seine Hospitalisierung nötig machte. Im Spital verschlechterte sich der Zustand. Der Tod machte der beginnenden Auflösung ein Ende. Robert Holzach ist in den frühen Morgenstunden des 24. März 2009 gestorben. (JCW)

Engagiert für eine Grossbank
Von Robert Holzach

Vorbemerkungen

Der Text meines Rückblicks auf langjährige Tätigkeit für die Schweizerische Bankgesellschaft ist der Inhalt eines Gesprächs, das am 2. April 1997 im Archiv für Zeitgeschichte der ETH Zürich stattgefunden hat. Der Text basiert auf Handnotizen und hielt sich an die vorausbestimmte Gliederung. Die Aufnahme auf Tonband war leider nur teilweise brauchbar. Eine notwendige Überarbeitung musste (vor allem für die zweite Hälfte) auf die handschriftlichen Stichworte zurückgreifen, hat aber auch die Chance von Präzisierungen und Ergänzungen genutzt, die teilweise in einem gesonderten Anhang untergebracht werden konnten. Die Textbearbeitung musste der Spontaneität und Authentizität des gesprochenen Textes die Priorität vor wünschbaren stilistischen Verbesserungen den Vorrang einräumen. Mein grosser Dank gilt den Veranstaltern und dem von ihnen ausgelösten Zwang, in ein bewegtes Berufsleben eine erste Ordnung einzubringen. Damit sollen die Voraussetzungen verbessert werden, aus subjektiven und oft willkürlichen Wertungen aufzubrechen zu einer distanzierten Schau und so den hohen persönlichen Ansprüchen auf Gerechtigkeit und Fairness schrittweise besser gerecht zu werden. Damit hoffe ich, mich auch einer Vorstellung von alterskonformer Weisheit anzunähern. Meine Ausführungen habe ich mit den nachfolgenden Worten eingeleitet: Wenn ich in diesem erlauchten Fachgremium in den nächsten etwa 60 Minuten etwas aus meinem Lebensbild, meinem Berufsbild und vielleicht sogar aus meinem Weltbild vorstelle

oder diese Inhalte zu illustrieren oder zu rechtfertigen versuche, dann fühle ich mich etwas überfordert. Ich nähere mich dem 75. Altersjahr. Die notwendige Konzentration auf vorbereitete Texte und auf nötige Improvisationen nach Stichworten bedeutet eine Anstrengung. Ich darf zugeben, dass ich in den letzten fünf Jahren drei sogenannte Streifungen erleben musste. Nun ist das menschliche Hirn durchaus genial begabt, auch Reparaturen durchzuführen. Solche sind vorgenommen worden, aber Reparatur bleibt Reparatur.

Ich habe mich so vorbereitet, dass ich in etwa 10 gleichen Teilen à 6 Minuten versuchen werde, über bestimmte Themen zu informieren.

1. Herkunft und Familie

1.1 Familien Holzach und Schrenk

Ich bin 1922 in Zürich geboren als zweites Kind eines protestantischen Vaters und einer ursprünglich katholischen Mutter. Mein älterer Bruder ist verheiratet und lebt mit zwei Nachfolgefamilien im Kanton Thurgau. Eine jüngere Schwester ist ebenfalls verheiratet und lebt gleichermassen mit zwei Nachfolgefamilien, diese aber in Australien.

Mein Vater hat nach kaufmännischer Ausbildung in Aarau und in Winterthur etwa ab 1907 bis 1916 in den Diensten von Gebrüder Volkart Winterthur in Bombay gelebt. Nach Rückkehr in die Schweiz war er zunächst in Bern, dann in Zürich, versuchte sich auf eigene Rechnung mit Importen von Baumwolle hauptsächlich aus Indien. Er war indes nicht erfolgreich, und im Jahre 1927 übersiedelte die Familie nach Kreuzlingen, wo die Eltern ins grosselterliche Geschäft von Franz Schrenk eintraten.

Meine Mutter war die älteste Tochter dieses Franz Josef Schrenk, der in den Jahren 1887 bis 1937, das heisst bis zu seinem Tod, mit seinem Unternehmen die Grundlage für den Wohlstand der 3 Tochterfamilien Holzach, Wittenauer und Beerli erarbeitet hat. Dieser Grossvater Franz Josef Schrenk¹, den ich sehr hoch schätze, war gekennzeichnet von Einfallsreichtum, Risikofreude und grosser Schaffenskraft, und dies bis zu seinem Tode. Er war ein sehr origineller Mensch, der bei seinem Ableben ein gutgehendes Handelsunternehmen, eindrücklichen Immobilienbesitz und ein für 1937 beträchtliches Barvermögen hinterlassen hat.

Als Ausgleich und Ergänzung ein Wort zur Familie Holzach². Die Holzach sind neben Faesch die älteste lebende Basler Familie, also älter als etwa

die Vischer, die Sarasin oder die Merian. Als man dem Korpskommandanten Vischer einmal sagte, die Holzach seien doch viel älter als die Vischer, hat er reagiert: «Ja scho, aber vo der mindere Stadt.» Also in Kleinbasel, wo die Handwerker eher zu Hause waren als die akademisch gebildeten Menschen. Der älteste bekannte Vorfahre ist 1414 gestorben. Das war Conzman oder Conrad Holzach, mit dem ich nach Zivilgesetzbuch «in direkter Linie im 17. Grade» verwandt bin.

Historisch der bedeutendste Holzach ist im 14. Grade mit mir verwandt: Eucharius Holzach war ein Krämer und daneben Ratsherr und Zunftmeister. Er war 1501 bis 1506 Schultheiss von Kleinbasel, später noch einmal ab 1516 und wahrscheinlich bis zu seinem Tod 1521.

1556 war in Basel ein Erdbeben; als Folge davon verbrannten praktisch alle Kirchenbücher. Eine noch weiter zurückliegende Nachforschung zur Familiengeschichte der Holzach ist deshalb nicht möglich, doch bestehen Hinweise auf Namensträger im Raum Liestal bereits in der Mitte des 13. Jahrhunderts.

1.2 Meine Ausbildung

Die absolvierte Schulbildung verzeichnet 4 Jahre Primarschule in Kreuzlingen, 5 Jahre humanistisches Gymnasium in Konstanz und 3 Jahre an der Kantonsschule in Trogen (AR). Eher als witzige Fussnote gemeint sei der Hinweis, dass durch das gleiche Konstanzer Gymnasium auch Ludwig Binswanger, Martin Heidegger und der vielen noch bekannte Emil Staiger gegangen sind. Emil Staiger, wenn wir uns später in Zürich begegneten und über dieses Gymnasium gesprochen haben, pflegte dann zu sagen, die «Wichtigeren» hätten das Abitur nicht in Konstanz absolviert: das waren Heidegger und Holzach. An die 3 Jahre Kantonsschule Trogen, die ich in bester Erinnerung behalte, haben sich dann die Universitäten Zürich, Genf, Zürich angeschlossen. Abschluss als Dr. iur. bei Zaccharia Giacometti mit einer Dissertation über «Öffentlich-rechtliche Eigentumsbeschränkungen und expropriationsähnliche Tatbestände».

1.3. Dr. iur. und Rechtsanwalt

Es folgte im Frühjahr 1951 das Thurgauische Anwaltsexamen im Anschluss an insgesamt ein Jahr Praxis, nämlich Tätigkeiten am Bezirksgericht Arbon und im Anwaltsbüro von Alfred Müller, Nationalrat und später Nationalbankpräsident. Auszulösen war hernach die Suche nach einer beruflichen Tätigkeit unter den Titeln

- eines Aufenthalts in einem fremden Sprachgebiet, um die etwas marginalen Kenntnisse zu verbessern,

- einer Tätigkeit, die mindestens die Finanzierung des Lebensunterhaltes sicherstellen sollte.

Den Eltern auf der Tasche zu liegen, das war dann offenkundig nicht mehr meine Ambition. Der erlernte Beruf eines Rechtsanwaltes war insofern nicht naheliegend, als die Auftritte vor Gericht, die vom Praktikanten zu bestehen waren, eine eher hinderliche Befangenheit und entsprechende Belastungssituationen provozierten, die eine lebenslängliche Berufsarbeit als Advokat wohl nicht nahegelegt haben.

2. Der Weg zur Bank

2.1 Eintritt als Praktikant

Ich habe 1951 zahlreiche Bewerbungsschreiben abgeschickt, u. a. an zwei Banken⁵, an Versicherungen, an die chemische Industrie und an die Organisation der Handelskammern. Auf alle diese Schreiben kamen zunächst durchwegs ablehnende Antworten⁴, dann nach etwa 2 oder 3 Monaten von der Schweizerischen Bankgesellschaft die Notiz, man solle doch vorbeikommen, vielleicht hätten sie jetzt etwas Passendes. Daraus ist 1951 der Eintritt als Praktikant bei der Schweizerischen Bankgesellschaft in Genf entstanden. Dieses Praktikum dauerte 9 Monate⁵. Ich habe mich in der Devisenabteilung nützlich gemacht, in der Akkreditivabteilung, bei den Wertschriften und in diversen Sekretariaten. Anschliessend folgte – immer noch auf Veranlassung der Bank – ein Praktikum in London bei dem Börsenbroker Strauss Turnbull. Eingeschaltet war ein kurzer Ferienkurs an der London School of Economics, wo erste Konfrontationen mit nationalökonomischen Theorien ausgetragen werden mussten.

Im November 1952 bin ich hernach am Hauptsitz der SBG in Zürich eingetreten, nicht mehr als Praktikant, sondern als Angestellter. Beim Betreten dieses imposanten Hauses habe ich mir nach einigen Tagen gesagt: «Da werde ich nicht alt.» Eben das bin ich unterdessen geworden. Ich wurde in der Folge Assistent beim damaligen Generaldirektor Hugo Grüebler. Zur gleichen Zeit war Fritz Richner Präsident des Verwaltungsrates. Ein Vizepräsident war, übernommen aus der Eidgenössischen Bank, Charles Zoelly. Die Geschäftsleitung bestand aus den Generaldirektoren Dr. Alfred Schaefer, Hugo Grüebler und Dr. Adolf Jann.

2.2 Kreditgeschäft

Im kommerziellen Kreditgeschäft bin ich so in der Nähe von Grüebler aufgewachsen; Grüebler war der oberste Chef. Er ist der Vater des heute als Vermögensberater tätigen Dr. Christoph Grüebler. Vater Grüebler seiner-

seits war Sohn von Hermann Grüebler, ehemem Filialleiter in St. Gallen. So bin ich schrittweise in das Kreditgeschäft geraten, habe im Januar 1955 die Prokura erhalten und wurde am 31. März 1956 als Nachfolger eines vorzeitig pensionierten Herrn⁶ zum Vizedirektor ernannt. Dazu erinnere ich mich an die Persönlichkeit von Fritz Richner. Er hat mich kommen lassen, hat mir gratuliert. Meine Reaktion: «Ja, Herr Präsident (sagte man damals noch), die Schuhe sind noch etwas gross, aber bis Ende dieses Jahres werden sie mir schon passen.» So etwa sehe ich im Rückblick meine erste Herausforderung: Mit der Beförderung und mit dem Eintritt in die Direktion begann die faszinierende Zeit eigener Verantwortungen. Man hatte erstmals eigene Kompetenzen, konnte selbst entscheiden und hatte «eigene Kunden». So etwa hat die nicht endende und variantenreiche Faszination des Kreditgeschäftes ihren Anfang genommen.

2.3 Erweiterte Aktivitäten

Ungefähr 1959/60 habe ich dann noch eine Funktion übernommen als Vorsitzender der sogenannten «Propaganda-Kommission». Ich wurde von Dr. Schaefer delegiert, ging nach der ersten Sitzung aber zu ihm zurück und verweigerte die weitere Teilnahme, «das sei nichts wert und verlorene Zeit». Seine Reaktion: «Ja, Herr Holzach, wenn Sie das so viel besser wissen, dann übernehmen Sie doch den Vorsitz.» Ich war einverstanden unter der Bedingung, die neue Zusammensetzung in eigenem Ermessen festzulegen. Schaefer war einverstanden, und so habe ich dann die Propagandakommission neu formiert und geleitet. Wir haben mit dieser Kommission als erste Bank den Dreifarbenklang im sogenannten Corporate Identity eingeführt, und wir haben uns mehr oder weniger als das Schattenkabinet der Schweizerischen Bankgesellschaft aufgeführt: Also etwa in der Art, wir wissen das Wichtigste mindestens gleich gut oder vielleicht noch etwas besser als die amtierende Generaldirektion. Es war eine sehr interessante Zeit, und man konnte auch etwas von seiner unablässig regen Phantasie loswerden⁷.

Etwa um diese Zeit habe ich auch die ersten Referate gehalten⁸. Als Mitglied einer kleinen Kommission konnte ich in der Folge das Jubiläum 1962 der Schweizerischen Bankgesellschaft⁹ organisieren. Dr. Nikolaus Senn, mein späterer Nachfolger im Präsidium der Bank, hat ein Personalfest vorbereitet und durchgeführt; das Personal der Bank kam aus der ganzen Schweiz auf die Allmend in Zürich. Dr. Alfred Hartmann, damals Direktionsmitglied, später bei Roche in Basel, hat einen würdevollen Anlass gestaltet für die grosse Zahl der befreundeten Banken in der ganzen Welt. Ich selbst hatte den offiziellen Festakt im Grand Hotel Dolder zu organi-

sieren. Gäste waren die eidgenössischen Behörden, Institutionen und grossen Verbände. Exponenten der Kantone und der Standorte, an denen die SBG vertreten war, und deren lokale Leiter ergaben eine Gästeschar von insgesamt etwa 200 Personen¹⁰.

3. Wandel im Bankgeschäft

3.1 Element des Wandels

«Wandel im Bankgeschäft» scheint mir im Moment ein hochinteressantes Thema zu sein, denn wesentliche Entwicklungen sind im Gange; sie sind noch nicht abgeschlossen. Es ist natürlich eine Binsenwahrheit, dass «alles fliesst» und es gebe nichts Beständigeres als den Wandel. Das gilt für jede Tätigkeit. Alle wirtschaftlichen Tätigkeiten und damit auch die Banktätigkeiten sind dynamische Prozesse. In der Bank selbst ist jede einzelne Transaktion ein dynamischer Prozess in der Art, wie er beginnt, wie er durchgeführt wird und wie er endet. Die Branchen, die Abteilungen der Banken, die Spezialisierung innerhalb der Banken haben alle ähnliche dynamische Entwicklungseigentümlichkeiten. Das beginnt mit der Ausgestaltung, mit der Technik und mit den Regeln und der Praxis für einzelne Geschäftstypen. Kauf und Verkauf eines Aktienpostens sind jedesmal eigene dynamische Vorgänge; immer mit dem Ziel der einigermaßen befriedigenden Beendigung. Auch die Sparten sind entsprechend im Wandel; das Kreditgeschäft und der Wertpapierhandel mit zunehmenden Varianten sind im Wandel; kurz, es sind innerhalb des gesamten Bankgeschehens durchwegs dynamische Prozesse. Wenn man den Kern sucht, der typisch ist für die Banktätigkeit, oder sozusagen den kleinsten gemeinsamen Nenner, dann stösst man auf die sogenannten Transformationsfunktionen. Der Werkstoff «Geld» wird unter vielfachen Kriterien durch die Banken und deren Aktivitäten transformiert. Diese Veränderungen betreffen die Währungen, die Fristigkeiten, die Stückelungen und zahlreiche vertragliche Bedingungen. Das Geld, als Spargeld, Kontoguthaben, Festgeld oder in anderer Weise eingehende Gelder wird von der Bank u. a. für Kredite in sehr vielen Varianten wieder eingesetzt. Sie werden verwendet für Kredite, Anlagen, Immobilien, Arbeitsplätze, zusätzliche Sachinvestitionen oder Abwicklungskapazitäten. Mit anderen Bankinstituten ergibt sich aus diesen Manövriermassen ein eindruckliches Potential für wechselseitigen Geschäftsverkehr.

3.2 Konkurrierende Bankaktivitäten

Nun gibt es eine klassische und klare Unterscheidung zwischen den bilanzwirksamen Transaktionen und den bilanzneutralen oder -unwirksamen

Geschäften. Die letzteren sind nur ertragsmässig interessant, während die bilanzwirksamen sich in der Bilanz niederschlagen. Also: ich nehme Geld entgegen und ich leihe Geld aus oder ich investiere entgegengenommenes Geld in irgendwelche Sach- oder Finanzanlagen. Diese Ausgangslage konkurrierender Typen des Bankgeschäftes führt immer wieder zu interessanterweise wechselnden und kontroversen Diskussionen. In den Auseinandersetzungen zwischen den bilanzträchtigen Transaktionen und den reinen Kommissionsgeschäften werden immer wieder exklusive Entwicklungschancen behauptet. Je nach eigener Zuständigkeit, sei nur das eine Geschäft interessant und man müsse es demnach forcieren; das Konkurrenzfeld, das möglicherweise im Moment keine guten Ergebnisse liefert, sei als uninteressantes und weniger wichtiges Gebiet abzubauen. Überall gibt es Spezialisten, und die Spezialisten sind denn auch immer die engagiertesten Befürworter ihrer eigenen Branche oder Sparte. Bei der heutigen Führungsgeneration glaube ich einen solchen «System-Wechsel» zu erkennen. Untersucht man die geschäftspolitischen Schwerpunkte, die derzeit publiziert und interpretiert werden, dann spricht beinahe niemand mehr vom Kreditgeschäft, sondern sehr viel mehr oder ausschliesslich vom Handel und von der Vermögensverwaltung. Hier wird momentan das grosse Geld verdient, und das ergibt auch die Bevorzugung oder die Vorliebe für diese Einseitigkeit. Dass das für einen Mann, der aus dem kommerziellen Kreditgeschäft stammt, gelegentlich etwas schmerzlich sein kann, brauche ich nicht zu sagen.

3.3 Wechselnde Präferenzen und Opportunitäten

Will man aus persönlicher Erfahrung einen Schluss ziehen, dann ist es wohl so, dass jede solcher Präferenzen sich nicht halten können. Ich glaube vielmehr, es gebe für die verschiedenen Banktätigkeiten nicht nur eine wechselseitige Ergänzung, sondern es bestehe geradezu eine Komplementarität der Ertragssituationen. Wenn der eine Teil, das bilanzwirksame Geschäft, gut geht, dann ist der bilanzneutrale Teil etwas weniger gut und korrekturbedürftig. Und vice versa!

Dazu könnte man wissenschaftliche Erklärungen suchen, und es gibt sie natürlich auch. Es besteht ein ganz klarer Zusammenhang zwischen langfristigen Zinsentwicklungen und den Reflektionen der Zinsentwicklungen auf die eine oder andere Geschäftssparte. Und es entstehen die Notwendigkeiten der Korrektur und der Ergänzung innerhalb des Bankgeschäftes. Wenn man die Wende der neunziger Jahre etwas überspitzt formuliert, dann ist die jetzige Situation eine Krise des Kreditgeschäftes mit gleichzeitiger Hochkonjunktur der Handelstätigkeit. Und wenn man diese Formulierung

noch etwas präzisiert, dann hat im Moment niemand weder Freude noch Anreiz, das Kreditgeschäft zu forcieren. Das halte ich für bedenklich.

3.4 Kreditoffensive als Herausforderung

Ich glaube, dass die Wirtschaft, zumal eine Wirtschaft, die im Moment nicht gerade von einer positiven Konjunktur gekennzeichnet ist, die Grosszügigkeit und die Offenheit der Banken unverzichtbar braucht. Die Zurückhaltung, die wir heute feststellen, kann in unserer gegenwärtigen Situation nicht helfen. Unterstrichen wird eine kritische Situation durch die Beziehungen im entsprechenden Personalsektor: Die Leute, die in dem derzeit verfeimten Kreditgeschäft arbeiten, erfahren sozusagen jeden Tag die Konfrontation mit den erlittenen Verlusten und mit der Notwendigkeit, Erlangtes und Erstelltes schon wieder abzuschreiben. Die Händler werden gleichzeitig belohnt mit dem sogenannten Bonussystem, was eine moderne Erfindung ist, zu der einige Fragezeichen notwendig wären.

4. Das Kreditgeschäft der Banken

4.1 Kreditfähigkeit als Faszination

Ich habe gesagt, das Kreditgeschäft wurde zur Faszination im Moment, als ich als Vizedirektor selbständig handeln konnte. Diese Faszination in einer kreditgebenden Funktion resultiert aus der Rolle als Partner einzelner Kunden, die von diesem Kreditgeschäft abhängig sind. Es kann sehr wohl lohnen, dass man dieses Kreditgeschäft gut praktiziert. Man hilft mit zum Erfolg, praktiziert Beratung, in der Regel fast immer eine umfassende Beratung. Sie erstreckt sich natürlich in erster Linie auf die Verwendung des Kredites, aber gelegentlich geht die Zusammenarbeit darüber hinaus bis zur Beratung in der Branche und gelegentlich zur Beratung bis in die Familie. Das Faszinierende an dieser Tätigkeit sind die beinahe unlimitierten Lernmöglichkeiten: Etwa herauszufinden, wie der Kunde Wellkarton herstellt oder Glühlampen fabriziert; zu erfahren, wie man ein Hotel betreibt oder wie andere Dienstleistungen angeboten werden. Zur Illustration, wie schillernd und wie farbig die Tätigkeit im Kreditgeschäft ist, diene der Hinweis auf das sogenannte Wechseldiskontgeschäft: Der früher übliche Wechsel wird zur Bank gebracht zum Diskont: Der Kunde, der eine auf Termin bestehende Forderung hat, erhält sofort das Geld; die Bank erhält das Papier, das diese Forderung repräsentiert.

Ein Kunde hat mich eines Tages angerufen, er hätte die Filiale X vor einer Stunde gefragt, ob sie den Wechsel über Fr. 100 000.- zum Diskont annehme. «Das hat man mir zugesagt; jetzt bin ich am Schalter, und die haben

in der Zwischenzeit gefunden, die Adressen seien nicht gut genug.» Meine Stellungnahme: «Wenn die Schweiz. Bankgesellschaft ja sagt, dann ist es ja.» Ich habe ihm die Fr. 100 000.– ausbezahlt. Dabei hat allerdings die Bank einen entsprechenden Verlust erlitten.

4.2 Risiken und Chancen

So habe ich zum ersten Mal Bekanntschaft gemacht mit den Risiken des Kreditgeschäftes. Risiko und Glaubwürdigkeit sind insofern bereits ein Vorgriff zu meinen Verwaltungsratsmandaten, als ich auf ein Diktum von Robert Bosch Bezug nehme. Mehrere Verwaltungsratsmandate liefen mit dem Hause Bosch in Deutschland. Robert Bosch der Ältere hat die Parole geprägt, die im Hause Bosch heute noch gilt: «Lieber Geld verlieren als Vertrauen.» Das halte ich für eine grossartige Formulierung. Ich habe sie denn auch übernommen und ausgeweitet: Für die Bank gelte sie wahrscheinlich noch stärker. Für die Risiken des Kreditgeschäftes gibt es natürlich jede Menge von Illustrationen: Der erste Verlust, den ich erlitten habe, war eine Krediteinbusse von Fr. 40 000.–. Ich hatte den Eindruck, meine Sache recht gemacht und alles Mögliche vorgekehrt zu haben. Beim genannten Fritz Richner habe ich dann gesagt, Herr Präsident, ich muss Ihnen sagen, ich habe Fr. 40 000.– Verlust gemacht mit dem Kunden Sowieso und ob das meinem Fortkommen in diesem Hause schaden werde. Richner hat gelacht oder gelächelt. Herr Holzach, es ist mir lieber, Sie verlieren als Vizedirektor 40 000.– Franken und lernen etwas dabei. Wenn Sie den ersten Verlust als Generaldirektor machen, dann kostet das die Bank vierzig Millionen. Als junger Mann bin ich weggegangen mit dem Eindruck, das seien Leute, die verstehen, dass man dieses Geschäft nicht ohne gelegentliche Verluste betreiben kann. Da das zum Geschäft gehöre und weil sie das wissen, ermuntern sie nach unten und betreiben so auch Ausbildung.

4.3 Zentrale Funktionen

Das ist im Moment wahrscheinlich das dringendste Bedürfnis: Dass die massgebenden Leute in der Bank wieder lernen, dass dieses Kreditgeschäft etwas Wichtiges oder sogar etwas Zentrales ist – oder wieder sein müsste! Es gibt natürlich eine Menge Fälle aus dem Kreditbereich, über die man jetzt berichten könnte. Zunächst ein Fall zum Thema «Grundstückpreise» und zur stereotypen Frage, wie war es da je möglich, 70% zu belehnen. Ich habe seinerzeit ein Bauernhaus in Eglisau mit 97% finanziert und bekam alle schlechten Randbemerkungen, u. a. «und dazu noch für einen sozialdemokratischen Gemeinderat». Ja bei wem soll ich denn Werbung betreiben, dass die Schweizerische Bankgesellschaft eine universale und breitinter-

essierte Bank sei? Der Mann, dessen Erwerb ich finanzierte, war Schreiner, hat innert Monaten im Haus einen entscheidenden Mehrwert geschaffen. Das Land in Eglisau, das hat sogar ein junger Vizedirektor erkennen können, hat als Wert nur zunehmen können. Dieses Beispiel illustrierte bereits zur Genüge, dass in diesem Geschäft das Ungewöhnliche auch das Attraktive ist. Das Ungewöhnliche zu tun oder mit dem ungewöhnlichen Tun Erfolg haben, das ist die Faszination, die das Kreditgeschäft vermittelt.

Wenn ich noch ein Beispiel nennen darf; da ist ein Mann zu mir gekommen zu der Zeit, da ich instruiert hatte, dass jedermann, der nicht weiss wohin, zu mir zu bringen sei. Meine erste Frage: Wieso kommen Sie in diese Bank? – «Ich war bei der Sowieso Bank; dort hat man mich in den vierten Stock geschickt und dann in den zweiten, vom zweiten in den dritten. Bei der dritten «Umleitung» hab ich mir gesagt, das kann nicht meine Bank sein, und da kam ich eben hierher.» Er hat bei mir um einen Kredit von Fr. 35 000.– für ein neues Unternehmen als Elektroinstallateur nachgesucht. Nach einem knapp halbstündigen Gespräch habe ich ihm gesagt, Sie können den Betrag unten an der Kasse abholen. «Sie kennen mich ja gar nicht.» Darauf: «Das sei mein Problem und müsse ihn nicht interessieren.» Er war später der grösste Elektroinstallateur der Schweiz und hat immer bestätigt, wie er sein erstes Geld bekommen habe.

Das sind die faszinierenden Geschichten, die man eben in diesem Teil dieses Berufes erlebt. Vielleicht muss ich noch ein klärendes Wort sagen, dass dieser Kreditsachbearbeiter im Grunde genommen ein unglücklicher Mensch ist. Man spricht nur von ihm, wenn ein Kunde oder eine Firma gross geworden ist und «man hätte dabei sein müssen». Also «Wieso sind wir nicht dabei?» Umgekehrt, wenn ein Unglücksfall passiert und man «dabei» ist, kommt die Rüge von oben: «Ja wieso sind wir dabei?» Man spricht nie davon, dass man frühzeitig erkannte, mit dabeizusein (das ist selbstverständlich). Frühzeitig erkannt zu haben, nicht dabeisein zu sollen, ist auch beinahe selbstverständlich.

4.4 Der Fall Werner K. Rey

Vielleicht darf ich ein Wort sagen zu Werner K. Rey. In einem Buch, mit dessen Autorin ich oft gesprochen habe, stehen als Grund, warum die Bankgesellschaft Rey als Kunden ablehnte, die Vorfälle an der Generalversammlung von Bally. Alfred Schaefer habe dann im Hause die Parole einer lebenslangen Distanzierung ausgegeben. Schaefer war indessen im Jahre 1977 schon nicht mehr Präsident und hatte in diesem Sinne nichts mehr zu sagen.

Der bereits erwähnte Hansjörg Abt, der zu meinem Rücktritt geschrieben

hat, beschrieb in einem NZZ-Artikel, was dieser Rey mit der neuerworbenen Bally und mit seinen eigenen Firmen an Manipulationen und Transaktionen vorgenommen hat: Das war grauenhaft und kriminell bis ins letzte Detail. Das damals gebildete Urteil war die Grundlage für die künftigen Beurteilungen. Die Jahre danach und bis 1991 waren nur vom Bemühen gesteuert, sozusagen laufend herauszufinden, ob diese meine schlechte Beurteilung stimme oder nicht. Diese Position habe ich mit Akribie verfolgt und unter anderem selbst einen Privatdetektiv nach London geschickt oder schicken lassen, um festzustellen, ob tatsächlich die Schwiegereltern von Rey in Schottland einen Industriebetrieb der Nahrungsmittelbranche betreiben. Das hat sich als fauler Zauber herausgestellt: Sie hatten ein kleines Lebensmittelgeschäft irgendwo in London an der Ecke. Diese hautnahe Verfolgung, die sportliche Seite sozusagen, ergibt die Faszination: Habe ich endgültig recht oder unterliege ich einer Täuschung? (Was auch sein kann.) Ich habe in meiner Laufbahn ja nicht nur gute Kredite gemacht, sondern bin auch hie und da einem Gangster auf den Leim gekrochen. Zur Illustration des Kreditgeschäftes und zur Faszination des Kreditgeschäftes vielleicht noch den Hinweis auf eine Broschüre, die ich für die Bank herausgegeben habe, die erste über das Kreditgeschäft überhaupt¹¹. Das war 1967. Sie wurde im Hause zuerst nicht beachtet; auch das sind Dinge, die man ertragen kann. Ein Kollege von der Konkurrenz hat mir angerufen, gratulierte mir und sagte: Jetzt kann ich meinen Kindern endlich erklären, was ihr Vater eigentlich jeden Tag in der Bank treibt.

5. Bank in Politik und Gesellschaft

5.1 Allgemeine Hinweise

Ich vertrete die These und habe sie in Vorträgen und Publikationen auch immer wieder begründet, dass der Bankier seinen Beruf optimal nur wahrnehmen kann, wenn er eingebettet und eingebunden ist in die Umwelt im weitesten Sinn und in die entsprechenden Verantwortungen. Er kann seinen Kunden gar nicht richtig verstehen, wenn er sich nicht in dessen Welt hineinversetzen kann. Das Interessante sind die Lernmöglichkeiten dieses Berufes. Sie sind grenzenlos und zugleich etwas Hochinteressantes. Ich habe irgendwann von diesem Einbezug in die Umwelt gesprochen und dazu sieben Gründe für die Glaubwürdigkeit im Dienstleistungsgeschäft formuliert. Der Einbezug der Umwelt kann natürlich bis zum Thema führen, ob man als Bankier selber politisch tätig sein soll. Aus meinen Erfahrungen habe ich eher die Überzeugung gewonnen, es nicht zu tun. Es wird einfach zu viel oder ist an der Grenze von zu viel, wenn man

neben dem Beruf Militär und Politik betreibt. Ich habe auch etwas die Beispiele verfolgt, die man heranziehen könnte. Nationalrat Ernst Mühlemann, Direktor der Schweizerischen Bankgesellschaft im Ausbildungsbereich, also kein Bankier im klassischen Sinne: Er hätte sehr wohl als Verbindungsmann zum Parlament dienen können, doch leider wurde diese Chance nicht oder nur ungenügend wahrgenommen. Viele Dinge, angefangen von der Änderung des Hypothekarsatzes, sind Fragen, die politisch Widerhall auslösen auf eine Weise, die man besser vorgängig abstimmt oder abzustimmen versucht. Es gab auch einen Nationalrat Ruedi Schatz, der war selber Bankier als Leiter der St. Gallischen Privatbank Wegelin & Co. Das schien seinerzeit ein vielversprechender Ansatz zu sein, der leider durch den Unfalltod von R. Schatz ein vorzeitiges Ende fand. Es gibt umgekehrt die Verbindung zur Politik, indem Leute der aktiven Politik in den Verwaltungsräten einer Bank Einsitz nehmen. Im SBG-Fall waren es die Herren Ständerat Hans Munz und Nationalrat Hans Rüegg. Jetzt ist Altständerat Markus Kündig in der Aufsichtsbehörde der Bank; solche Querverbindungen erweisen sich als nützlich.

Die militärische Einbindung, ich komme auf das Thema Militär noch separat zurück, ist aus meiner Sicht ähnlich nützlich. Es ergeben sich viele Kontakte aus gemeinsamen Kursen. Es gibt hierfür viele positive Beispiele, aber es gibt ebenso viele negative Beispiele. Positiv in unserem Falle waren Alfred Schaefer, Nikolaus Senn, Philippe de Weck und ich selber. Bei der Kreditanstalt war es Brigadier Robert Lang; Ernst Mühlemann war ebenfalls Brigadier. Es gibt ebenso «beweiskräftige» Gegenbeispiele: Richner, glaube ich war HD oder Büroordnanz. Bruno Sager hat keinen höheren Rang bekleidet ebensowenig wie Dr. Victor Zoller oder Herr Felix Schulthess von der Kreditanstalt. Es gibt Beispiele für beide Varianten, und ich würde mich hüten, irgendwelche Schlussfolgerungen zu ziehen. Ich komme nachher noch zum Thema «Militärische Führung und zivile Führung».

5.2 Verpflichtungen und Wirkungen

Zurück zum Thema der Bank in Politik und Gesellschaft; die Beziehung ergibt sich aus den gemeinsamen Nennern, die für den Bereich Umwelt und für die eigene Tätigkeit gelten. Ethische und freiheitliche Vorstellungen, die Vorstellung von Verantwortung als Resultante aus Mitwirkung und Einflussnahme sind der Ausgangspunkt für Interdependenzen zwischen Banktätigkeit und Umwelt im weitesten Sinne.

In einem meiner Direktionsreferate habe ich gesagt, die Bürokratie sei einer unserer grössten Gegner, das ist sozusagen einer meiner «Glaubenssätze».

Aus dem Einbezug der Umwelt lernen wir eben u. a. auch, dass «Demokratie» als integrales Prinzip eine gefährliche Situation schafft und dass umgekehrt «Zivilcourage» ein Mangelartikel geworden ist. Man müsste fair und ehrlich genug sein, um diesem Element «Zivilcourage» positiv und dem anderen Element «Bürokratie» negativ zu begegnen.

Wenn ich im Rückblick urteile, was ich bezüglich Umweltbezogenheit gut gemacht habe, ist zweifellos die Eröffnung des Ausbildungszentrums Wolfsberg im Jahre 1975 ein Schritt und eine Tat gewesen, wahrscheinlich eine drastische Veränderung, welche die Position der Bank in der fachtechnischen, in der politischen und in der gesellschaftlichen Landschaft wesentlich verstärkt hat. Ebenso, um noch einmal auf Werner K. Rey zurückzukommen, war die Tatsache, dass wir als eine der ganz wenigen Banken überhaupt nicht dabeigewesen sind, eine Wirkung, die unsere Umwelt beeindruckt hat. «Toutes les banques, toutes les banques, sauf une, sauf une!» Das hat besser gewirkt als der beste Werbefilm, den man sich hätte einfallen lassen.

5.3 Umweltrisiken

Natürlich habe ich auch Fehlleistungen vertreten müssen, unter anderem die Wahl des EDV-Systems bei der Schweizerischen Bankgesellschaft. Damals habe ich mich einer Mehrheitsentscheidung unterzogen, eine Firma CDC, die es heute, glaube ich, nicht mehr gibt oder jedenfalls nicht in dieser Form, mit diesem Systemaufbau zu betreuen und musste nach einigen Jahren kapitulierend sagen, es sei missglückt, wir müssten bei Null wiederbeginnen. Das ist natürlich umweltmässig oder gesellschaftlich oder politisch eine Situation, die man nicht gerade mit Vergnügen aushält oder entgegennimmt. Ähnlich war die Situation «Saurer». Saurer kam seinerzeit durch den SBG-Verwaltungsrat Dr. h. c. Albert Dubois an Herrn Schaefer und meldete, dass eine Gruppe mit Übernahmeabsichten am Werk sei und wir sofort handeln müssten. Nun, wir haben sofort gehandelt, die Bank hat dieses Paket gekauft und sich so mitten in ein Problemnest gesetzt. Aus der entstandenen Führungsfunktion, ich war damals bei Saurer Vizepräsident, hat man zunächst eine Allianz geschlossen mit Iveco und später erkennen müssen, dass dieser Entscheid falsch war. Man musste wieder zurückgehen auf eine mögliche Zusammenarbeit mit Daimler-Benz.

6. Führung und Management

6.1 Zum Thema Führung

Relativ früh habe ich versucht, in das Wissen um Führung und Führungs-

Optimierung vermehrt Klarheit zu bringen. Ich bin in einer Umgebung aufgewachsen, in der eine autoritäre Haltung eher überwog. Meine Mutter war eine sehr resolute Person und dezidiert. Später in der Pfadfinderei habe ich auch erste hierarchische Erfahrungen gemacht. Doch damit haben bereits die Kollisionen oder Kollisionsmöglichkeiten zwischen der eigenen Autorität und der Autorität von sogenannten Vorgesetzten begonnen. Später habe ich das Thema in Vorträgen immer wieder untersucht und habe eines meiner Referate überschrieben mit «Führung im Dilemma». Führung im Dilemma will sagen, dass wir immer wieder in Situationen geraten, in denen unsere Wertbegriffe für den Führungsentscheid bedeutsam werden. Wertvorstellungen kollidieren, wenn zwei Werte gleichzeitig und gleichwertig berücksichtigt werden sollten und nicht gleichzeitig berücksichtigt werden können. Ich nenne als Beispiel den Unterschied zwischen dem kurzfristigen Erfolg und dem langfristigen Resultat. Die Diskussionen in Führungsgremien gelten immer wieder der Frage, was sofort «etwas bringt». Demgegenüber der Nachteil der langfristig negativen «Aspekte». Also liegt der eigentliche Entscheid bei der Kollision zwischen zwei Werten die, wie in diesem Falle, eigentlich nicht kollidieren sollten.

Ähnlich ist die Situation bei jeder «Lagebeurteilung»: Die Intuition und die mathematische Analyse kollidieren sehr oft, etwa bei Personalentscheidungen. Der Kandidat ist so optimal ausgewiesen, den müsste man eigentlich nehmen, aber irgendwie passt er mir nicht. Intuition und die intellektuelle Analyse stossen häufig aufeinander, und wem gibt man in diesem Wettstreit mehr Gewicht? Oder die Improvisation im Verhältnis zur Planung: Es gibt geniale Menschen, die mit der Planung nichts anfangen können, aber mit Improvisieren hervorragende Dinge erzeugen oder liefern. Alle diese Kollisionen sind in der Regel nicht mit einem übergeordneten Entscheidungskriterium zu entscheiden. Man muss, das ist ein essentielles Element der Führung, immer wieder nach einem individuellen Optimum suchen.

6.2. Führung im Kollegium

Im Kollegium wird die Geschichte der Führungsoptimierung dann nochmals komplizierter, indem man im Kollegium natürlich nicht immer nur der Mehrheit nachgeben kann. Irgendwann entsteht die Kollision zwischen Widerstand / Ablehnung und Nachgeben / Unterwerfung. Unterwerfung oder Auflehnung als Dilemma in einem Gremium, das an der Spitze einer Grossunternehmung steht, das darf natürlich nicht allzu häufig oder jeden Monat einmal passieren. Die Namensänderung der Schweizerischen Bankgesellschaft¹², die ich drei Mal vorgeschlagen habe, wurde drei Mal abgelehnt;

deshalb bin ich nicht zurückgetreten. Aber im Fall der Ubisco-Wahl – CDC als Systemlieferant –, in der ich überstimmt wurde, hätte ich sagen müssen, dann die Durchführung ohne mich. Dann muss ein anderer innerhalb des Kollegiums die Projektleitung übernehmen. Führung im und durch das Kollegium ist ein eigener Problemkreis: Walther Rathenau hat davon gesprochen, dass Kollegialität Feindschaft heisse. Er war ein vehementer Gegner jeder kollektiven Lösung.

6.3 Führungsanleitung

Die Frage ist interessant: Kann man denn Führung lernen? Gibt es Rezepte oder gibt es sie nicht? Klar ist, dass ich als einer der Mittäter des Ausbildungszentrums Wolfsberg nicht behaupten kann, dass Führung überhaupt nicht lernbar sei. Damit wird die Frage zu einem semantischen Spiel. Man kann besser werden, aber man kann es, eben dieses integrale «Führungspotential», nicht lernen, und vor allem kann man es nicht lernen aufgrund von Rezepten. Man muss es nur «so und so» machen, dann sei das Problem der Führung ein für allemal gelöst! Herr Mühlemann hat, glaube ich, mitgeholfen oder sogar das Wort der «situativen Führung» erfunden. Das ist ein Begriff geworden, den man in diesem Zusammenhang gern verwendet. Führungsschulung ist sozusagen ein «Beitrag»; mehr kann er nicht sein. Die Überlegungen zum Thema der Führung sind die naheliegende Überleitung zu einem nächsten Abschnitt: Militärdienst.

7. Militärdienst

7.1 Erste Erfahrungen

Es ist kein Geheimnis, und ich bin auch keineswegs beschämt, wenn ich sage, dass ich schon vor dem Militär eine positive Einstellung hatte. Ich habe mich in der Tat vorbereitet, wollte in der Rekrutenschule gut sein. Ich habe nicht geraucht, keinen Alkohol getrunken, und bei der Rekrutierung war ich sehr stolz, alle gestellten Bedingungen optimal zu erfüllen. Ich bin mit grosser Freude in die Rekrutenschule eingerückt und habe seit damals stets mit Freude Dienst gemacht. Dabei bestreite ich nicht, dass es mir gelegentlich gegangen ist wie anderen Dienstpflchtigen, die teilweise hier anwesend sind: Dass ich am Tag vor dem Einrücken jeden Betrag gegeben hätte, wenn ich jetzt nicht einrücken müsste. Diese Art der Abwehr oder des als unangenehm Befürchteten gehörte dazu; innert der ersten Stunde nach Einrücken war es in der Regel behoben. Insgesamt habe ich während 32 Jahren, d. h. zwischen 1942 und 1974, 1720 Diensttage geleistet, das sind mehr als 4 Jahre. Zusätzlich habe ich aber, wie viele andere, Freizeit für

ausserdienstliche Betätigungen, Rekognoszierungen, Dienstvorbereitung, gelegentliche schriftliche Stellungnahmen eingesetzt. Das wurde als Selbstverständlichkeit erbracht, und ich interpretiere es auch heute noch so.

7.2 Militärischer Werdegang

Ich war 1942 Füsilierrekruit im Zug von Leutnant Albert Schoop, der hier anwesend ist. Von da bin ich bis zum Kommandanten des Thurgauischen Infanterieregiments 31 aufgestiegen, habe dieses Regiment in den Jahren 1966 bis 1969 kommandiert. Es hat im Militär immer prägende Persönlichkeiten gegeben. Albert Schoop, damals Leutnant, habe ich genannt. Es gab einen Leutnant Bruno Regli, später Oberst Regli, das war ein Mann, der einen jungen Menschen faszinieren konnte. Es gab einen Major Hugo Krippel, einen Oberst Fritz Rieter, in ganz anderer Weise hat er doch auch beeindruckt. Es gab ein Obersten Otto Scheitlin, den Hauptmann (später Major) Schatz, Gemeindeammann in Romanshorn. Korpskommandant Adolf Hanslin war (als Hauptmann) mein Klassenlehrer in der Offiziersschule, und der spätere Korpskommandant Rudolf Blocher war als «Schlauchmeister» mein Kamerad in der Offiziersschule (unter Oberst Fritz Rieter). Daraus ist eine lebenslange Freundschaft entstanden. Höhepunkte meiner Militärdienstzeit waren die Kommandantenjahre: Als Kommandant einer Füsilierkompanie, dann als Kommandant des Füsilierbataillons 75 und schliesslich als Kommandant InfRgt 31.

Ende 70 wurde ich von der Landesverteidigungskommission als Kommandant Grenzbrigade 7 bestimmt, musste aber Korpskommandant J. J. Vischer schreiben, dieses Kommando nicht antreten zu können. Ich hatte gleichzeitig berufliche Zusatzaufgaben zu übernehmen. Es hätte mich gereizt, eine Grenzbrigade zu kommandieren, dies zudem in dem mir bestens bekannten Brigaderaum in der Ostschweiz. Der Brigadekommandant hat unter anderem zu entscheiden, wo welche Feldbefestigungen erstellt werden. Dieses Dispositiv erfordert eine durchdachte Gründlichkeit; kann man sie nicht erbringen, setzt man Leben und Situationen aufs Spiel, die eines Tages teuer zu stehen kommen. Mit anderen Worten, man kann natürlich viele und gute Mitarbeiter als Stabsleute haben, aber diese schwerwiegenden Entscheidungen verantwortlich mitzutragen, das wäre neben den beruflichen Aufgaben einfach zu viel gewesen.

Ich habe, es wurde gesagt, in der Koreamission, d. i. die «Neutral Nations Supervisory Commission», mitgewirkt. Das waren sechs Monate am 38. Breitengrad in Korea 1953/54. Militärisch war das eine Enttäuschung.

7.3 Zivile und militärische Führung

Im Verhältnis von militärischer und ziviler Führung wird heute beinahe jeden Tag gesagt, das sei ja ungefähr dasselbe und man müsse nur die zivilen Prinzipien ins Militär übertragen. Das ist schon im Grundsatz falsch und schlecht. Militär ist eine Zwangsgemeinschaft; man kann nicht kündigen und man kann nicht austreten. Diese Zwangsgemeinschaft ist eine ganz andere Voraussetzung als die vertragliche Vereinbarung im zivilen Dienst. Die Zielsetzung in einer militärdienstlichen Aufgabe ist noch einmal eine ganz andere, nämlich nicht gegen den Konkurrenten eine bessere Position und den besseren wirtschaftlichen Erfolg zu realisieren. Die Zielsetzung des Militärs bedeutet, den anderen zu erledigen, letztlich zu vernichten. Das sind ganz andere Ansprüche an die Führungspersönlichkeiten. Man kann durchaus gewisse Dinge, die sich bewährt haben, von einem Gebiet ins andere übertragen, probieren. Wenn das Militär weiterfährt, sich als verkappte Zivilorganisation zu verstehen und so Bestätigung zu suchen, dann begeht die heutige Armeeführung fundamentale Fehler. Militär hat viele ähnliche Aspekte wie die zivile Führung. Die Zusammenarbeit, die Konfrontation mit dauernd wechselnden Situationen, das führt u. a. zum Element Begeisterung, dem ich einen sehr zentralen Wert beimesse. Höchstleistungen kann man eben weder im Militär noch im zivilen Bereich ohne Begeisterung erbringen. Das Militär offeriert die zusätzliche Freude an Leistungen, die bis an die eigene Grenze gehen. Militär eröffnet auch zusätzlich, intellektuelle Leistungen erbringen zu müssen, wenn man physisch erschöpft oder der Erschöpfung nahe ist. Die für mich immer noch gültige Begeisterung im Militärdienst betrifft im weiteren auch das Motiv, sich für ein Land einzusetzen, also für sein Land einzusetzen, und dass man dieses Land gern hat.

7.4 Das Milizsystem

Als Leutnant war ich zwei Monate Spitalpatient. Da habe ich viel über Militär nachgedacht. Damals habe ich irgendwo für mich aufgeschrieben, dass man die Milizarmee erhalten müsse, weil es sich um ein Instrument handle, das gesellschaftlich und sozial für die Kenntnis unseres eigenen Volkes unverzichtbar sei. Miteinander Dienst zu leisten, führt zu prägenden und unersetzbaren Eindrücken. Diese Sicht ist auch heute noch meine unveränderte Überzeugung. Früher oder später wird ja die Diskussion in Richtung Abschaffung der Milizarmee gehen. Das kann noch lange gehen, aber es kann auch sehr bald aktuell werden. Dass es in der Begeisterung für den militärischen Auftrag und in dieser Hingabe zum militärischen Auftrag dann doch, wenn man älter wird, gewisse Ermüdungserscheinungen

gibt, sei keinesfalls bestritten. Sich von dieser Erscheinung auszunehmen, kann wohl kaum Sinn machen.

8. Verwaltungsratsmandate

8.1 Wert und Unwert von Mandaten

Dieses Thema wird häufig diskutiert. Es ist derzeit vielleicht etwas ausgeprägter im Wandel. Ich kann mich erinnern; 1964, ich war knapp über 40, wurde ich in den ersten Verwaltungsrat berufen, das war in die Scintilla in Solothurn, Herstellerin von Elektrowerkzeugen. Rückblickend war es offenbar vor allem ein grosses Erlebnis, im Handelsamtsblatt lesen zu können, «in den Verwaltungsrat wurde gewählt». Das hat sich später etwas gelegt, als die Mandate häufiger wurden. Ich habe im Lauf der Zeit insgesamt 44 Mandate in Firmen und Stiftungen wahrgenommen, natürlich nicht gleichzeitig. Das letzte Mandat habe ich vor zwei Jahren abgegeben. Eigenartigerweise glaube ich auch hier wieder, wie beim Kreditgeschäft, auf die Tatsache verweisen zu dürfen, dass solche Verwaltungsratsmandate enorme Lernmöglichkeiten vermitteln.

Also: Wie führt man ein Unternehmen, (ein anderes als das eigene)? Wie führt man es inhaltlich, wie will man welche Ziele erreichen? Aber auch, wie verkehrt man untereinander, um diese gemeinsamen Ziele zu erreichen? Welches sind neben den materiellen die formellen Führungsvarianten? Das sind zwei Gebiete, in denen die Vergleichsmöglichkeiten sich unerhört bereichernd auswirken. Die Unterschiede zwischen Grossen und Kleinen oder zwischen ganz andersartigen Vorstellungen, die man vergleichen oder daraus gelegentlich auch etwas übernehmen kann.

8.2 Grenzenlose Lernmöglichkeiten

Dazu gehören auch die Lernmöglichkeiten für Sachvorgänge, Prozesse und Abläufe. Was macht eine Fabrik, die Automobilzubehör herstellt? Was macht eine Luftverkehrsgesellschaft? (Ich war Verwaltungsrat der Swissair.) Wie verläuft das Versicherungsgeschäft? Es ist m. E. etwas vom Schwierigsten, sich in das Versicherungsgeschäft einzuarbeiten. Als ich in den Versicherungen National und Union Rück als Verwaltungsrat gewählt wurde, hatte ich bereits etwas grosse Belastungen und sagte mir, dass ja Herr Schaefer im Verwaltungsrat sitze und Herr Theler da auch drin sei; die machen das wahrscheinlich schon recht. Ich habe mich nicht sehr intensiv oder sehr seriös vorbereitet. Plötzlich wurde ich Präsident; dann habe ich mich hingesetzt und habe mit der Union Rück ganze Nachmittage zugebracht, um Klarheit zu gewinnen. Jetzt erklärt mir einmal genau, wie

geht das vor sich, wenn euer Mann für einen Rückversicherungsvertrag nach Australien reist, was steht denn da drin und warum habt ihr Freude, wenn er zurückkommt oder warum habt ihr nicht so grosse Freude? Das Versicherungsgeschäft beginnt im Grunde genommen auf der falschen Seite der Bilanz. Im Moment, in dem man als Versicherer eine Police abgeschlossen hat, ob Krankheit, Sachversicherung oder Lebensversicherung, muss man auf der Passivseite Rückstellungen vornehmen. Es könnte ja sein, dass das versicherte Ereignis eintritt. Dieses Geschäft wird zu einer Zahlungsverpflichtung im Moment, in dem der Tod oder die Krankheit, in dem Diebstahl oder der Motorfahrzeugunfall stattfinden. Diese Praxis, die Bilanz sozusagen von der falschen Seite aufzubauen, das muss man lernen und muss diesen Geschäftsablauf begriffen haben. Das ist gar nicht so selbstverständlich. Die sogenannten Generalisten, die alles verstehen, haben dennoch im Versicherungsgeschäft mögliche Schwierigkeiten.

8.3 Beispiele

Ich nenne als weiteres Beispiel den Tourismus, wo das Mandat in der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit die Pflicht darstellt, diese Geschichte einmal aus der Perspektive der vom Bund subventionierten Touristikinstitution zu sehen. Das ist ganz eigenartig, und ich habe in diesem Verwaltungsrat nur einmal in einem Fall opponiert, der den Kanton Thurgau betroffen hat. Der Kanton Thurgau hat touristisch nur ganz kleine schmale Gebiete am Untersee, die überhaupt förderungswürdig sind. Im Gegensatz dazu ist beispielsweise das Berner Oberland vollständig forderungswürdig. Ein einziges Geschäft in meiner ganzen Praxis betraf eben ein Hotel in Gottlieben. Ich habe gewarnt und habe gesagt, wer will Geld verlieren mit dem? Es war das einzige und erste Geschäft für den Kanton Thurgau; es wurde doch gemacht, und man hat dieses Geld natürlich verloren. Interessant ist eben der Tourismus als ein eigenes Gebiet, und interessant sind die grossen internationalen Konzerne.

Ich nenne Bosch; das sind nun Leute mit einem deutlich eigenen Stil. Die Gesellschaft gehört zu 90 % einer Stiftung; diese Stiftung hat kulturelle und wohltätige Zwecke. Zur Stiftung gehören ein medizinisches Zentrum mit dem Robert Bosch Krankenhaus. Von der GmbH gehören noch 10 % der Familie. Der Ertrag aus diesen 10 % reicht für die Nachkommen der Familie Bosch nicht einmal, um die korrespondierenden Vermögenssteuern zu bezahlen. So hat das Robert Bosch der Ältere festgelegt. Er hat auch festgelegt, dass Familienmitglieder in Führungsfunktionen nur nach Nachweis ihrer Tüchtigkeit eingesetzt werden durften. Dieser Vorschrift ist auch sein Sohn Robert Bosch der Jüngere zum Opfer gefallen. Er ist ein

liebenswürdiger, aufrechter und sympathischer Mensch, der in München eine psychologische Praxis führt. Die Robert Bosch Stiftung erhält als Dividende jedes Jahr derzeit DM 60 Mio., die für die vielseitigen und umfangreichen Stiftungstätigkeiten zur Verfügung stehen. Solcher Art sind die Möglichkeiten in Verwaltungsratsmandaten, Erfahrungen und Sacheinsichten zu sammeln, eben dabei etwas zu lernen. Bosch war das eindrucklichste der Mandate, BASF wahrscheinlich das grösste, +GF+ das lehrreichste, Mövenpick das originellste. Bei der Notenbank habe ich, das ist eine leichte Geheimnisverletzung, seinerzeit versucht, zu opponieren gegen den Erwerb des Hotels Bellerive in Zürich. Es ist mir leider nicht gelungen, aber der Fehler wurde inzwischen korrigiert. Der Erwerb war 1986/87, jetzt hat sich die Notenbank vom Hotel Bellerive wieder getrennt.

9. Kultur als Umweltelement

9.1 Bank und Umwelt

Ich habe über die Umwelt und die Umweltbezogenheit der Banken bereits etwas gesagt und glaube, dass innerhalb dieser Umwelt die Kultur ein wichtiges oder ein gewichtiges Element ist, weil eben mit der Kultur essentielle Werte eingebracht werden. Die «übrige» Umwelt ist nicht durchwegs wertbezogen oder wertumschrieben.

Mit Kultur kommen andersgeartete Werte in diesen volkswirtschaftlich ausgerichteten Kreis. Eine kulturelle Mitverantwortung oder Mittätigkeit gehört zweifellos zum Aufgabenkreis der Banken. Wenn es immer wieder Strömungen gibt und gab, wir wollen Geld verdienen, Geld verdienen und nochmals Geld verdienen, und der Rest interessiert uns nicht, dann glaube ich, dass Grossinstitute, ich spreche nicht von kleinen Firmen, diesbezüglich eine zusätzliche und zusätzlich ausgerichtete Verantwortung wahrzunehmen hätten.

9.2 Was ist Kultur?

Wenn ich über Kultur spreche, dann fragen Sie mich, was ich unter Kultur verstehe. Für mich ist alles, was über den unmittelbaren Bedarf hinausgeht, bereits kulturelle Möglichkeit. Wenn das Essen die Ernährungsfunktion erfüllt hat, beginnt die Esskultur. Und wenn die vier Wände stehen, dann nimmt die Wohnkultur ihren Anfang. Die Architektur, das habe ich irgendwann einem Gehirnforscher abgeschrieben, wäre eigentlich der interessanteste oder wichtigste Bereich der Kultur. Wenn der junge Mensch seine ästhetischen Vorstellungen bildet, ist er nie stärker umgeben von Kultur als durch die Formen und die Architektur seines Hauses und der

Häuser, in denen er ein- und ausgeht. Diese Umgebung wird sein ästhetisches Empfinden und sein diesbezügliches Urteilsvermögen am nachhaltigsten beeinflussen. Dies ist sozusagen ein Exkurs, wo die kulturellen Wirkungen überall Platz greifen können.

9.3 Mein Weg zur Kultur

Ich selber bin sozusagen auf Umwegen zur Kultur gekommen. In der Mittelschule habe ich mich noch einer Art des kollektiven Widerstands angeschlossen. Man hat es nicht gerade interessant gefunden, allen möglichen kulturellen Neigungen der Lehrer nachzugehen oder nachzugeben. Was nicht unmittelbar nützlich war für die nächste Zeit, dass hat man auch aus Bequemlichkeit abgelehnt. Ich habe dann im Universitätsstudium, erstmals mit der damaligen Freiheit der Universität, die Möglichkeit erhalten, auch das zu tun, was nirgends vorgeschrieben ist. So konnte ich meinen eigenen Neigungen nachgehen und habe mich eingehend mit Musik auseinandergesetzt, weil ausser dem Klavierspiel, das ich zwangsweise erlernen musste, in der früheren Jugend diesbezüglich nichts dazugekommen ist, obwohl einige musikalische Begabungen in den vorgängigen Generationen vorhanden waren. Aus dieser Zeit und aus dem Aufenthalt in England datieren kulturelle Anstösse, wo ich meine Zeit so gestalten konnte, wie ich wollte. Niemand hat mir das WAS und das WIE von Sachgebieten und Tagesprogrammen vorgeschrieben. Ich habe in London alle Gerichte, vom niedrigsten Bezirksgericht bis zum Privy Council, besucht und die Literatur über das englische Rechtssystem ausführlich konsultiert.

10. Lebenssinn

10.1 Referat Berlingen 1992

In einer Anfrage der «Seniorenakademie», die sich kurz zuvor im thurgauischen Berlingen etabliert hatte, wurde ich 1992 gefragt, in einem Vortragszyklus mitzuwirken, der sich den Titel gegeben hatte «Auf der Suche nach Lebenssinn». Die etwas leichtfertige Zusage sollte sich über einige Zeit als ausserordentliche Belastung erweisen, zumal die mitkonkurrierenden Referenten beinahe wie eine Bedrohung wirken mussten. Es handelte sich um Frau Prof. Jeanne Hersch, alt Bundesrat Dr. Rudolf Friedrich und um den Schriftsteller Dr. Hugo Loetscher. Nun war mir der letztgenannte mindestens insofern näher bekannt, als ich ihn seinerzeit gebeten hatte, in Nachfolge von Prof. Dr. Werner Weber dem Stiftungsrat der Jubiläumstiftung der SBG als Mitglied zur Verfügung zu stehen. Diese «Akquisition» war übrigens ein Erfolg. Loetscher – wie vor ihm Weber – trug vielfältig

bereichernd zu den Stiftungsdiskussionen bei, war über die Literatur hinaus immer ein vielseitiger Impulsgeber.

10.2 Lebenssinn im Bankgeschäft?

Wer sich als Bankier nach Lebenssinn fragt, kann die Antworten kaum aus seiner technischen Berufsaufgabe erhalten. Geld zu vermitteln, also aus den Einlagen von vielen Tausenden von Bankkunden Investitionen für die Bank zu tätigen, ist zwar der vereinfacht zusammengefasste Auftrag für die Führungsmannschaft einer Bank. Diese Steuerungsaufgaben, so anspruchsvoll, interessant und gelegentlich provokativ sie sein mögen, können doch gleichwohl kaum Inhalte abgeben. Die Überlegungen des Vortrages in Berlin mündeten im Lebenssinn als einer Verpflichtung, die eigenen Begabungen in Resultate umzumünzen. Wozu man durch die erhaltenen Talente ausgerüstet sei, das müsse auch im Berufsleben eingesetzt werden. Dabei sollte diese Verpflichtung über die Aufgabe der blossen Realisierung hinausgehen und auf das Bestmögliche, d. h. immer wieder und insistent auf ein Optimum zielen.¹⁵

10.3 Optimismus und Pessimismus

Die regelmässig gestellte Frage, ob ich ein Optimist oder ein Pessimist sei, war im Vortrag und ist seither mit der klaren Aussage zu beantworten, dass ich meine Lebens- und Geisteshaltung mit der Bezeichnung charakterisiere, mich zu einem skeptischen Optimismus oder zu einer optimistischen Skepsis zu bekennen. Ich orientiere mich gerne an früher gewonnenen und gekonnt formulierten Einsichten. Ich lese gerne über Kalenderzettel und andere Hilfsmittel überlieferte Weisheiten. So ist auch mein biographischer Bericht eine Serie von Zitaten, die mich irgendwann in ungewöhnlicher Weise beeindruckt haben.

10.4 Perfektionismus

Paul Claudel hat einmal davon gesprochen, dass es sein «Laster sei, alles was er treibe mit Interesse und so gut wie möglich zu machen». Angesprochen ist der Perfektionismus, zu dem ich mich bekenne. Was der Perfektionist will und immer wieder von seiner Umgebung verlangt und erwartet, wird häufig zur Belastung und kann für die Umgebung zu einer Unerträglichkeit werden. Die eigene Belastung ist für den Perfektionisten selbst als Dauerzustand aber immer noch grösser und wohl auch schmerzlicher. Nie zufrieden, selten glücklich zu sein, kann nur über eine gehörige Portion Selbstironie und Seelenruhe ertragen werden. Trost kommt u. a. von Jean-Paul Sartre: «Fortschritt ist das Werk der Unzufriedenen.»

10.5 Sinnvoller Lebensinhalt

Grundeigentum, Freiheit, Geld, Bücher sind Themen, die mich zeitlebens besonders beschäftigt, also interessiert haben. Sie illustrieren meinen «Lebenssinn». Es ist zumeist das Thema der Freiheit, weil die Komplexität von Begriff und Geltung, die Widersprüchlichkeit, die nach Auflösungen ruft, ein ungewöhnlich grosser Anspruch ist und auch künftig bleiben muss.

Weitere Themen sind mein sehr persönliches Verhältnis zu Grundeigentum, zu Geld und zu Büchern (oder Literatur):

Grundeigentum scheint mir ein unverzichtbares Lebenselement zu sein. Irgendwo auf eigenem Grund und Boden zu stehen, Stolz des Eigentümers zu empfinden und daraus auch Unabhängigkeit abzuleiten, muss essentiell zum Sinn des Lebens gehören.

Geld war mir nur solange wichtig, bis die Sicherung der täglichen Bedürfnisse gewährleistet war. Darüber hinaus verdient Geld nur noch marginales Interesse.

Bücher und die über Lektüre möglichen Kontakte, Anregungen und Provokationen sind Teile meiner zentralen Lebensinhalte. Ungeachtet der zeitlich und sachlich sehr unterschiedlichen Präferenzen und Schwerpunkte muss ich das Lesen als ein wichtiges Element meiner Interpretation von Lebenssinn bezeichnen.

Der Frage ist nicht auszuweichen, welche Rolle im sinnerfüllten Leben dem Gemüt zukomme. Dass die Antwort entfällt, darf und kann nicht als integrale Negation interpretiert werden. Die sachliche Beschreibung eines Berufslebens und der Bericht im Rahmen der Ostschweizerischen Vortragsveranstaltung scheinen mir den Verzicht auf die Intimität der Gefühle und auf eine sehr schwierige Ehrlichkeit der Beschreibung nahezulegen.

Nachwort aus der Sicht von 1998

Im Allgemeinen habe ich mich jener naheliegenden und gewollten Zurückhaltung befleissigt, die das autobiographische Thema auferlegt. Gelegentlich war die Ambition allerdings nicht zu unterdrücken, den eigenen Beitrag oder den Versuch einer bestimmenden Mitwirkung herauszustellen. Die Selbstkritik, die sich zu dieser Niederschrift des Gesprächs vom 2. April 1997 ohne grosses Zutun einstellt, bemängelt sehr stark die ungenügende und kleine Zahl von Bekenntnissen, die zu einer aussagekräftigen Selbstdarstellung gehören müssten. Moderne Unverbindlichkeit als Ausdruck des leichten Lebens und trickreiche Wendigkeit kann meine Sache nicht sein. Weil im Rückblick diese Anstrengungen um Grundsätzliches vielleicht etwas zu kurz kommen, sei der Hinweis auf publizierte Meinungsäusserungen gestattet, deren damalige Aktualität auch retrospektiv noch beansprucht werden darf: Neben dem Sammelband «Herausforderungen» (Weinfeld 1989) handelt es sich um Bankthemen u. a. in

- Verwaltungsräte vor veränderten Verantwortungen (Generalversammlung SBG 1983)
- Finanzierung mit oder ohne Risiko (Arbeitspapier 1983)
- Verantwortung und Aufgaben eines Bankverwaltungsrates heute und morgen (Weinfeld 1993)

Die vollständige Liste publizierter Texte findet sich im Archiv für Zeitgeschichte der ETH.

Epilog

Kurz vor der Jahrtausendwende gibt es weltweit zahlreiche Zeichen eines Umbruchs. Das «strukturelle und ökonomische Zusammenwachsen sämtlicher bisheriger Medien» (Hans-Dieter Jünger in Scheidewege 1997/98) illustriert ein neues Potential zwischenmenschlicher Kommunikation. Hieraus und aus technischen Fortschritten resultieren Veränderungen von epochaler Dimension.

Mit Globalisierung werden neue Dimensionen der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wirksamkeiten aufgezeigt. Kultur im weitesten Sinn lässt Umbruchpotential in verschiedenen Randsituationen erkennen. Religiöse, philosophische und künstlerische Tendenzen, Ansätze und Phänomene illustrieren einen Willen zur Wende, aber auch Medizin und medizinisch untermauerte Erklärungsversuche erklären das Streben nach dem Wandel, der ein neues Gleichgewicht postuliert. Die Prämisse ist gestörte, zerstörte oder verlorene Ausgewogenheit. Harmonie also als unveränderte und unvergängliche Vorstellung? Vielleicht entscheidend sind die Anstrengungen, dem Gefühl neben dem Verstand seinen Platz zurück zu gewinnen. Die Dominanz von Naturwissenschaften und Technik hat dem Intellekt zu einer beherrschenden Rolle verholfen. Die Einsicht gewinnt immer deutlicher Raum, dass aus solchem Ungleichgewicht keine nachhaltigen Lösungen möglich sein können. Die Volkswirtschaften der grossen und kleinen Nationen suchen nach jahre- oder jahrzehntelanger Verschuldung die Umkehr und wollen eine wieder ausgeglichene Bilanz. Dass sich die Wirtschaft im Umbruch befindet, manifestiert sich in der Bankenwelt bereits so überdeutlich, dass von einer blossen Erwartung schon nicht mehr gesprochen werden kann. Anstelle einer Beurteilung der letzten Mega-Fusion seien Fragen gestellt: Ob nämlich die neu bestellten Spitzenleute durch

Persönlichkeit und bisherigen Leistungsausweis Gewähr bieten für zeit- und sachgerechte Zielerreichung? Ob der notwendige Rückhalt bei Aktionären, Mitarbeitern und Kunden langfristig und nachhaltig entstehen kann? Ob die Qualität der Dienstleistung «Bank» national und international aufrechterhalten werden kann in einer sehr anspruchsvollen Interpretation der beiden Komponenten des Leistens und Dienens? Wohin geht schliesslich das nationale Kreditgeschäft, das für viele Kenner den Schlüssel darstellt für eine unverzichtbare Vertrauensgrundlage in den Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Öffentlichkeit? In einem Brief an den SBG-VR-Präsidenten Robert Studer habe ich am 8. Dezember 1997 abschliessend den Wunsch geäussert, dem getroffenen Entscheid zur Fusion möge «die geschichtliche Wertung dereinst gnädig» sein. Diese Hoffnung teilen wohl die meisten meiner Zeitgenossen inner- und ausserhalb der Bankenwelt.

Anmerkungen

- ¹ Über den Grossvater Franz Josef Schrenk (1861-1937) habe ich 1996 einen «biographischen Bericht» verfasst, der Leben und Wirken dieses bedeutenden Mannes festzuhalten und zu überliefern versucht.
- ² Über meine Vorfahren der Holzach-Seite berichtet das Buch des Basler Historikers G.A. Wanner aus dem Jahre 1982 (Helbling & Lichtenhahn, Basel).
- ³ Ein Bewerbungsschreiben ging auch an den Schweizerischen Bankverein in Basel. Es hat mir ein Echo meines Veters Dietrich H. eingetragen, damals 62-jähriger Vizedirektor SBV, in meiner Selbstdarstellung etwas mehr Zurückhaltung zu üben.
- ⁴ Ein Vorstellungsgespräch bei Sandoz (GD Stauffacher?) bestand im wesentlichen im (überwiegend gescheiterten) Versuch, einen vorgelegten Text spontan ins Französische zu übersetzen...!
- ⁵ Aus dieser Zeit datieren einzelne der späteren Märchen (oder Mythen) über besonders spektakuläre «Leistungen» des Praktikanten. Der einzelne verbürgte Sachverhalt betrifft eine über Nacht (auf der falschen Seite!) gehaltene Devisenposition in Franzosenfranken, die aber ausser der peinlichen Meldepflicht bei Handelsbeginn am nächsten Morgen keine Folgen für die Bank oder den Praktikanten auslöste.
- ⁶ A. Jaeggi wurde aus der Eidgenössischen Bank übernommen, wo er zeitweise auch als oberster Personalchef tätig gewesen war. Aus dieser Funktion hat er mich auf den ehemaligen Bankangestellten Paul H. angesprochen («wegen Affidavit-Problemen ausgeschieden»). Bei der SBG habe ich von Jaeggi u. a. die Wechseldiskontransaktionen und zahlreiche Kreditschuldner mit sogenannten Zessionskrediten übernommen.

- ⁷ Mit den wenigen Strichen wird man allerdings den Verdiensten dieser späteren «Werbekommission» nicht gerecht. Zu deren Erfolgen gehören der erste Auftritt im Fernsehen, ein neues Schaufenster-Konzept und verschiedene Fachbroschüren (u. a. Kreditgeschäft, Devisenhandel).
- ⁸ Auf Einladung der AMAG referierte ich 1959 (?) vor einer Vertreterkonferenz in Wildhaus über das «Kreditgeschäft der Banken».
- ⁹ Mit dem Motto «100 Jahre Erfahrung» wurde 1962 die historische Genauigkeit mehr oder weniger elegant umgangen: Die SBG entstand 1912 aus der Fusion der Bank in Winterthur (gegründet 1862) und der Ersparnisanstalt Toggenburg (gegründet 1863). Die Jubiläumsschrift «Schweizerische Bankgesellschaft 1862-1912-1962» stammt aus der Feder von Dr. F. G. Gygax. An den Anlass erinnert auch eine als Geschenk an die Teilnehmer des Festaktes abgegebene Silberschale aus den Jezler Werken in Schaffhausen
- ¹⁰ Ausser den Exponenten der Bundesbehörden und eidgenössischer Vereinigungen waren alle Niederlassungsleiter der Schweiz eingeladen, dazu je ein Vertreter der Kantonsregierungen und der Lokalbehörden, in denen die SBG mit einer Filiale vertreten war.
- ¹¹ «Verständnis, Vertrauen, Verbundenheit», Brevier über Wesen und Praxis des Bankkredites, Zürich 1970.
- ¹² Mit «UBS» hat die Bankgesellschaft 1997 ein jahrzehntealtes Problem mindestens teilweise gelöst.
Der früher gegründete Bankverein konnte seinerzeit (1872) die französische Firmierung Union de Banques Suisses nicht übernehmen, weil irgendwo im Waadtland eine Union de Banques Suisses bereits existierte. Darum wurde «Société» gewählt, und als 1912 die Bankgesellschaft entstand, war Société de Banque Suisse schon beansprucht, aber unterdessen Union de Banques Suisses freigeworden.
- ¹³ «Auf der Suche nach Lebenssinn», Vortrag in der Seniorenakademie Berlingen, 1993

