Die Credit Suisse und der Geist der Schweiz

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts stürmt die rückständige Eidgenossenschaft nach vorn. Die Lokomotive des Fortschritts ist die Kreditanstalt.

Joseph Jung

Neue Identität: Hauptsitz der Schweizerischen Kreditanstalt am Zürcher Paradeplatz, 1895.

Die Schweiz nimmt in wichtigen Rankings Spitzenplätze ein, doch das war nicht immer so. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts galt sie als rückständig. An allen Ecken und Enden fehlten die Grundlagen eines modernen Wirtschaftsstaats. Doch dann, innerhalb weniger Jahre, wurde die Schweiz zum Vorzeigestaat, zum Musterland für Wirtschaft und Verkehr. Wie ist dieser fulminante Aufstieg zu erklären?

Eine erste Antwort: Der hauptsächliche Grund für die ursprüngliche Rückständigkeit lag in der politischen Architektur, die Wende wiederum hing mit der Gründung des Bundesstaats und mit der Verfassung von 1848 zusammen.

Mit ihren massiven infrastrukturellen Defiziten und veralteten politischen Strukturen war die Schweiz nichts anderes als ein Entwicklungsland. Verfassungsbrüche, eine durch Willkür unterwanderte Rechtsstaatlichkeit, bürgerkriegsähnliche Zustände, Putschversuche, Mord und Totschlag vermittelten in den 1830/40er Jahren das Bild eines Landes, das dem Untergang zusteuerte. Die Schweiz bestand aus 22 Kantonen, von denen jeder das Recht auf eigene Währung, Masse, Zölle und Aussenpolitik hatte. Es gab keinen Schweizer Franken und keinen Wirtschaftsraum Schweiz. Eine Landesregierung existierte so wenig wie ein Parlament, das den Namen verdiente. Es war diese politische Verkammerung des Landes, die den Aufbruch verhinderte und die Umsetzung grosser und landesweiter Projekte verunmöglichte. Um exakt diese Modernisierungsfrage ging es, nicht um Religion und nicht um konfessionelle Gegensätze. Katholiken und Reformierte standen hüben wie drüben.

Ein General und ein Geniestreich

Diese von allen guten Geistern verlassene Schweiz, das Armenhaus Europas, verwandelte sich 1848 fast über Nacht in einen der weltweit fortschrittlichsten Staaten. Vorausgegangen war im Herbst 1847 ein Bürgerkrieg. Ist es statthaft, diesen Krieg als den Vater aller Dinge zu loben? Heiligt der Zweck den Mitteleinsatz? Vielleicht schon, wenn man an die humanitäre

Bild: Wikipedia; Colorierung: Marina Amaral für die *Weltwoche*

Kriegsführung denkt (rund 100 Tote und 500 Verwundete). In jedem Fall, wenn man auf den General verweist, dem der nachfolgende Bundesstaat seine Existenzmöglichkeit verdankt: Guillaume Henri Dufour hatte den schwierigsten Krieg, der einem General aufgetragen sein kann, demütig und untadelig geführt – für die gemeinsame Zukunft von Siegern und Besiegten. So gelang ihm mit militärischen Mitteln, was die Politiker zuvor nicht geschafft hatten: den Weg zum Bundesstaat zu ebnen. Doch mit der Verfassung, so genial sie auch war, war 1848 die neue Schweiz mitnichten entstanden. Nun brauchte es Köpfe und Hände, die den Neubau Schweiz in Angriff nahmen; es brauchte nicht nur Politiker, sondern auch Pioniere und Unternehmer, die kluge Ideen hatten und Risiken eingingen.

Schicksalsentscheid von 1852

In der Geschichte gibt es Zeitfenster, in denen keine Fehler gemacht werden dürfen, da die Folgen über längere Zeit fortwirken. Ein solches historisches Zeitfenster mit fundamentalen Weichenstellungen öffnete sich 1848. Die eidgenössischen Politiker hatten damals eine einmalige Ausgangslage. Sie sahen sich auf der grünen Wiese und konnten grundsatzpolitische Denkarbeit leisten. Zwei Fragen standen im Vordergrund: Was ist die Aufgabe der öffentlichen Hand? Soll der Staat eine eidgenössische Universität führen, Kultur fördern oder zunächst eine schlagkräftige Armee aufbauen? Oder beschränkt sich seine Aufgabe auf die Gewährleistung von Ruhe, Ordnung und Sicherheit nach innen und Unabhängigkeit nach aussen? Die zweite Frage: Was soll zentral geregelt sein, und was gehört in den Kompetenzbereich der Kantone? Soll sich der Bund darauf beschränken, Gewichte und Masse zu vereinheitlichen? War das Ziel erreicht, wenn die Binnenzölle abgeschafft und die Schranken an den Landesgrenzen hochgezogen waren?

Europas Armenhaus verwandelte sich fast über Nacht in einen der fortschrittlichsten Staaten.

Als geradezu existenziell erwies sich ein Entscheid aus dem Jahr 1852. Doch die Frage, welche die eidgenössischen Parlamentarier damals beantworten mussten, liess auf den ersten Blick nicht im Geringsten erahnen, wie folgenschwer der Entscheid sein würde. Tatsächlich hing an der Antwort nicht weniger als das Schicksal des Landes, letztlich die Erfolgsgeschichte Schweiz, die sich bis heute – abgeschwächt zwar – fortschreibt. Diese alles entscheidende Frage lautete: Wer soll Eisenbahnen bauen und betreiben, der Staat oder Private? Doch was war daran schicksalhaft?

Es braucht nicht viel Fantasie und nur wenig kritische Reflexion, um zu erkennen, zu welchem Ergebnis der Staatsbetrieb geführt hätte: Das Bahnprojekt hätte sich quälend in die Länge gezogen. Wie hätte der Bund angesichts leerer Kassen die Investitionen tätigen wollen? Und welche Strecken wären mit welcher Priorität gebaut worden? Die Parlamentarier hätten nach politischen Kriterien entschieden und mit den Bauarbeiten wohl im westlichen Mittelland und auf der Achse Basel–Bern–Genfersee begonnen. Die östliche Schweiz mit Zürich wäre als Stiefkind behandelt und auf die lange Bank geschoben worden. Und erst die Vorstellung, dass ein eidgenössisches Departement die teils komplexen Baustellen mit Hunderten von Arbeitern hätte leiten müssen: Die Bundesverwaltung hätte sich mit der Managementaufgabe eines solchen Grossprojekts massiv überfordert, das Gleiche gilt für die eidgenössischen Parlamentarier bei den jährlich wiederkehrenden Budgetdebatten. Wahrlich beängstigende Perspektiven! In dieser Situation trat der Zürcher Alfred Escher auf den Plan. Und gegen die nationalrätliche Kommission gewann er die Mehrheit der beiden Räte für ein Gesetz, das Bau und Betrieb der Eisenbahnen der Privatwirtschaft überliess und die Konzessionierung den Kantonen zusprach. Der Bund war faktisch ausgeschlossen.

Diese Abstimmung war ein historischer Wurf. Im ganzen Land schossen private Bahngesellschaften wie Pilze aus dem Boden, deren

Die entscheidende Frage lautete: Wer soll Eisenbahnen bauen und betreiben, der Staat oder Private?

Ziel es war, schneller als die Konkurrenz zu bauen. Die Fakten sind unmissverständlich. Die Schweiz erlebte nach 1852 einen Bahnboom. Nicht einmal zehn Jahre später ist das Mittelland mit Normalspur erschlossen und Zürich zum Verkehrsknotenpunkt ausgebaut. Nun konnten sich Schmalspurbahnen anschliessen, später auch Bergbahnen. Ein grandioses System war entstanden, das den ÖV in der Schweiz noch heute qualifiziert. Die Schweiz war in kürzester Zeit zum Land mit dem dichtesten Bahnnetz Europas avanciert. Ein solches Resultat hätte der Staat nicht im Ansatz erzielen können. Doch das war erst der Anfang.

Unterwegs in den Weltmarkt

Bahnhöfe, Brücken und Tunnels mussten gebaut werden. In der Schweiz existierte jedoch keine Ausbildungsstätte für Ingenieure und Techniker, Mathematiker und Geologen. Und so kam es 1854 zur Gründung des Polytechnikums, der heutigen ETH Zürich. Auch hier ist die Handschrift Eschers unverkennbar. Mit dieser Hochschule war der Grundstein für den Forschungsplatz Schweiz gelegt.

Der Bahnbau nahm zusehends gewaltigere Dimensionen an und generierte mit Lokomotiven, Rollmaterial und Kranen neue Bedürfnisse. Erst der Schienenweg vermochte diese gewaltigen Herausforderungen beim Transport der Rohstoffe und bei der Auslieferung der Güter zu lösen. So konnte nun die Schweizer Maschinenindustrie in den Weltmarkt vordringen. Bald wurden neben Escher Wyss, Rieter und Sulzer weitere Firmen gegründet, die sich zusehends als Grossunternehmen profilierten: Saurer in St. Gallen (die Firma dislozierte bald nach Arbon), die Waggonfabrik in Neuhausen am Rheinfall (die spätere SIG), Bell in Kriens oder Bühler in Uzwil. Und auch für Georg Fischer in Schaffhausen, Brown Boveri in Baden, die Maschinenfabrik Oerlikon und die anderen späteren Gründungen der Maschinen- und Elektroindustrie gilt: Der Bahnanschluss war unverzichtbar.

Der Kapitalbedarf stellte die Bahnunternehmen vor gewaltige Herausforderungen.

Exzellentes Standardwerk: Autor Jung.

Joseph Jung gehört zu den besten Kennern der Schweizer Wirtschafts- und Kulturgeschichte des 19. Jahrhunderts. Er ist Titularprofessor der Universität Freiburg, Gastprofessor an Hochschulen und Universitäten und war viele Jahre lang Chefhistoriker der Credit Suisse und Geschäftsführer und Forschungsleiter der Alfred-Escher-Stiftung. Mit «Das Laboratorium des Fortschritts. Die Schweiz im 19. Jahrhundert» publizierte er die Summe seiner jahrzehntelangen Forschungen in einem exzellenten Buch (NZZ Libro), das zum Standardwerk geworden ist und auch auf Englisch vorliegt (Routledge Studies in Modern European History). Jung ist Herausgeber einer umfangreichen Publikation über den legendären General Guillaume Henri Dufour, die aus Anlass des 175-Jahr-Jubiläums des Sonderbundskriegs vor kurzem erschienen ist. www.jungatelier.ch

Bild: zVg

Um ihn zu decken, standen Inhaberaktien und Anleihenobligationen als Finanzierungsinstrumente zur Verfügung. Da es nun aber in der Schweiz keine Geschäfts- und Handelsbanken gab, die auf das Gründungs- und Investitionsgeschäft ausgerichtet waren, mussten die Mittel andernorts organisiert werden. Doch damit nahmen die ausländischen Kreditgeber und Investoren Einfluss auf die schweizerischen Unternehmen, im Bahnbau und selbst auf Fragen der Linienführung. Um sich aus dieser Abhängigkeit zu befreien, wurden ab Mitte der 1850er Jahre an mehreren Orten – etwa in Genf, St. Gallen und Basel – Geschäftsbanken gegründet. Doch kein Institut hatte Einfluss, Ausstrahlung und Bedeutung wie die Schweizerische Kreditanstalt mit ihrem Präsidenten Alfred Escher, die heutige Credit Suisse.

Tourismusland der Superlative

Mit der Kreditanstalt deckte Escher den Finanzbedarf der ebenfalls von ihm geführten Nordostbahn. Darüber hinaus stellte die Bank auch anderen Bahngesellschaften Risikokapital zur Verfügung. So förderte die Kreditanstalt wie keine andere Schweizer Bank den Bau von Bahninfrastrukturen. Auch bei der Etablierung von Versicherungsgesellschaften spielte sie die Hauptrolle. Unter ihren Fittichen entstand der erste erfolgreiche Lebensversicherer der Schweiz, die Rentenanstalt (heute Swiss Life). Die Kreditanstalt half dem ersten Transportversicherer (Helvetia) ebenso auf die Beine wie dem ersten Rückversicherer (Swiss Re). Damit zeigte sich ein weiterer Zug der Industriegesellschaft: die Nachfrage nach Versicherungsleistungen. Während die Banken zu Lieferanten des Kapitals wurden, vermittelten die Versicherer ein anderes, ebenso wichtiges Gut: die Sicherheit. Ohne die Möglichkeit, Risiken und Investitionen abzusichern, wäre der gewaltige wirtschafts- und gesellschaftspolitische Aufbruch der Schweiz nicht denkbar gewesen. Dies gilt auch für den Unfallbereich, in dem sich mit der «Zürich» und der «Winterthur» bald schon zwei Schwergewichte konkurrenzierten. Ohne private Bahngesellschaften und ohne Kreditanstalt gäbe es somit den Banken- und Versicherungsplatz Schweiz nicht, auch nicht das Tourismusland der Superlative, das bald schon Briten in hellen Scharen auf die Schweizer Berge lockte und in der Belle Epoque für ein Weltpublikum spektakuläre Hotelpaläste und Bergbahnen baute.

Die Kreditanstalt war die grösste Bank des Landes. Bei ihr liefen die Fäden zusammen.

Die Kreditanstalt wurde zur Lokomotive der Schweizer Volkswirtschaft. In der Maschinenindustrie half sie bei Firmengründungen mit (Oerlikon), wie sie bereits etablierten Unternehmen die internationale Expansion ermöglichte (Escher Wyss). Sie trug die Gründungsrisiken in der Nahrungsmittelindustrie (Maggi und Nestlé) und erkannte ebenso die Notwendigkeit, frühzeitig neue private Infrastrukturen im Energiebereich (Elektrowatt) aufzubauen. Mit der Finanzierung imposanter Strassenbauprojekte (Alpenpässe, Axenstrasse) oder der Zeichnung von Staatsanleihen unterstützte die Kreditanstalt auch Vorhaben der öffentlichen Hand. Mit ihren Infrastrukturfinanzierungen und insbesondere mit dem Investmentbanking war sie im Entwicklungsprozess hin zur modernen Schweiz unverzichtbar. Doch die Bank war nicht nur für das Grosskapital und die Unternehmer da. Indem sie auch interessierten Bürgern die Möglichkeit gab, Aktien zu zeichnen und Obligationen zu erwerben, verband sie monetäre Aspekte mit patriotischen. Die Kreditanstalt war die grösste Bank des Landes. Bei ihr liefen die Fäden von Eisenbahn, Versicherung, Industrie, Tourismus, Handel und Forschung zusammen. Und so machte die Kreditanstalt bewusst, dass das Wohl der Schweiz wesentlich vom Wirtschaftsmotor Zürich abhing.

Kapitalisten gaben den Ton an

Der junge Bundesstaat war eine repräsentative Demokratie, in dem die Machtverhältnisse zwischen Interessenverbänden und Parteien nicht austariert waren. Es war die Zeit, da liberale Wirtschaftspolitiker sowohl in den eidgenössischen Räten als auch in kantonalen Parlamenten und Regierungen den Ton angaben. Beseelt vom Geist des Fortschritts und besessen von ihrer Mission, nutzten sie die Gunst der Stunde, um die Schweiz neu zu erfinden. In der Geschichte der Schweiz gibt es keine Periode, in der mehr Politiker gleichzeitig bedeutende Unternehmer waren, als im jungen Bundesstaat.

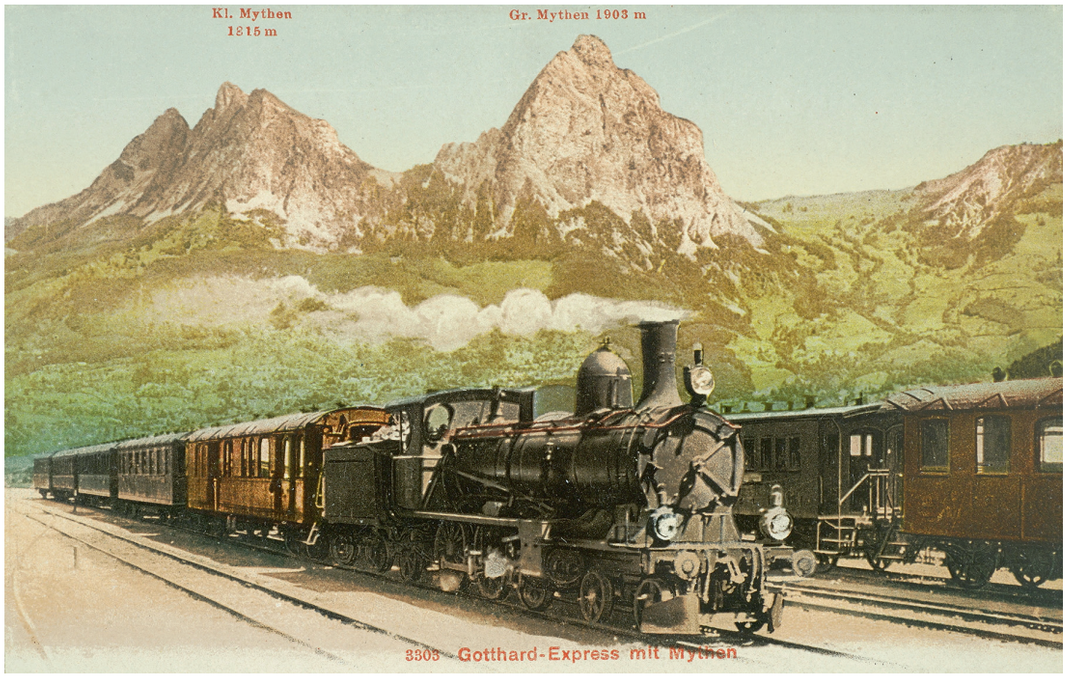
Innerhalb dieses grossbürgerlich geprägten Gründerkreises wurde die Kreditanstalt zum wirtschaftlichen Schwerpunkt des Landes. In ihrem Verwaltungsrat sassen Seiden- und Baumwollfabrikanten, Besitzer von mechanischen Webereien, Export- und Importunternehmer, Handelsherren, amtierende und ehemalige Regierungsräte, Grossräte, Nationalräte und Ständeräte sowie Universitätsprofessoren. Beachtet man, wie eng die wirtschaftlichen und personellen Verflechtungen zwischen Kreditanstalt, Nord-

Die besten Kräfte: Alfred Escher, Johann Jakob Rüttimann, Conrad Widmer, Georg Stoll (im Uhrzeigersinn von oben links).

Bilder: zVg

ostbahn und Rentenanstalt waren, wird offensichtlich, welche Potenz der Präsident der Bank, der die drei Unternehmen steuerte, in die eidgenössische wie in die kantonale Politik einbrachte, wo er ebenfalls Spitzenämter bekleidete. Sein Name war Alfred Escher.

Netzwerke waren erfolgsentscheidend. Als die effizientesten entpuppten sich nicht die bisherigen Verbindungen der Studentenvereine oder der Freimaurer, sondern die neuen wirtschaftlichen Führungsstrukturen der Aktiengesellschaften. Im jungen Bundesstaat gaben Kapitalisten den Ton an: Fabrikanten, Handelsherren und Unternehmer der unterschiedlichsten Art. Nie zuvor und nie danach in der Geschichte des Landes entwickelte sich ein derart filigran strukturiertes Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Die gesellschaftliche Elite nutzte die neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten, die sich boten: Sie beteiligte sich an Bahnen, Banken und Versicherungen und beanspruchte Führungsrollen.



Helvetisches Weltwunder.

Lebensader für die Schweiz

In den 1860er Jahren drohte die Schweiz ein weiteres Mal den Anschluss an die europäische Entwicklung zu verpassen. Denn noch immer fehlte eine Nord-Süd-Verbindung durch die Alpen. In dieser Situation nahm wiederum Alfred Escher das Heft in die Hand. Kein Bauwerk hat die Schweiz tiefgreifender verändert als die Gotthardbahn, die 1882 dem Verkehr übergeben wurde. Wichtig war sie zunächst für den Kanton Tessin, der auf dem Schienenweg endlich mit der nördlichen Schweiz verbunden wurde und dadurch existenzielle Impulse erhielt. Doch sie war mehr noch Lebensader für die Schweizer Exportwirtschaft. Sie war eine Weltbahn, die den Norden Europas via das Scharnier Schweiz mit dem Suezkanal und dem Orient verband.

Die logistischen, politischen, wirtschaftlichen und verhandlungstaktischen Herausforderungen, die das Gotthardprojekt stellte, waren gigantisch. Es galt, ein Meer von Schwierigkeiten zu überwinden. Im Zentrum der Aufgabe der Kreditanstalt stand ihre Rolle als federführende Schweizer Bank. Doch in dem Mass, wie sich die Herausforderungen mehrten, wurde das Bankinstitut Think-Tank für Krisenintervention. Denn wie bei jedem Vorhaben, für das er sich starkmachte, setzte Escher auch als CEO der Gotthardbahn sein ganzes imposantes Netzwerk ein und rekrutierte die besten Kräfte aus seinen verschiedenen Unternehmen, die er als Präsident kontrollierte. Johann Jakob Rüttimann, Professor für Staats- und Verwaltungsrecht und Vizepräsident der Kreditanstalt, war sein juristischer Berater, Kreditanstalt-Direktor Georg Stoll Anlaufstelle bei finanzpolitischen und ökonomischen Fragen, Johann Conrad Widmer, Direktor der Rentenanstalt und ausgewiesener Versicherungsfachmann, verfasste für ihn betriebswirtschaftliche Studien und propagandistische Schriften.

Und als Kleingeister und Opportunisten, die es in der Landesregierung wie im Parlament gab, das Projekt abschiessen wollten – wegen Kostenüberschreitungen und weil sie die Bedeutung des Vorhabens nicht erkennen konnten –, zauberte die Kreditanstalt eine Restrukturierung aus dem Hut und wurde Retterin in der Not. Ohne das Finanzinstitut am Paradeplatz wäre das Gotthardprojekt nicht über die Runden gekommen. In der zeitgenössischen Euphorie wurde die Gotthardbahn als helvetisches Weltwunder bezeichnet, das die Reisenden der Belle Epoque durch «The World's most Picturesque Route» in Bann schlug.

Im Ausland machte es gehörig Eindruck, wie diese Alpenrepublik ein solches Projekt schulterte.

Die Gotthardbahn steht für die topmoderne Industrie- und Dienstleistungsnation, zu der die junge Schweiz innert einer einzigen Generation geworden war. Im Ausland machte es gehörig Eindruck, wie es sich diese Alpenrepublik, nunmehr dem Status des Entwicklungslands entwachsen, zugetraut hatte, ein solches Weltprojekt zu schultern. Doch die gewaltige Aufbruchstimmung, die nach 1848 einsetzte und von Kühnheit, Wagemut, Pioniergeist und visionärem Denken getragen war, erreichte mit dem Gotthardprojekt ihren Kulminationspunkt. Bereits Ende der 1860er Jahre waren die Pioniere der Gründergeneration alt geworden, viele bereits gestorben. Wesentliche Elemente des grosskapitalistisch-grossbürgerlichen Modells, das dem schwächlichen jungen Bundesstaat durch den Aufbau von lebenswichtigen Infrastrukturen tragfähige Grundlagen vermittelt hatte, verschwanden. In verschiedenen Kantonen fanden politische Umwälzungen statt. Die Kräfte, die auch die Bundesverfassung von 1848 den veränderten Verhältnissen anpassen wollten, sahen sich gestärkt. So ging die Zeit des jungen Bundesstaats zu Ende. Die Schweiz trat in eine neue Lebensphase ein. Jetzt erwarteten sie Herausforderungen veränderten Zuschnitts.

Vertrauen in Volksentscheide

Damit schliesst das Loblied auf die repräsentative Demokratie – nicht ohne kritische Bemerkung. Diese einzig richtige Rezeptur im jungen Bundesstaat hatte ihre Wirkung nur entfalten können, weil die Wirtschaftsliberalen die Mehrheiten hatten und über exzellente Führungspersönlichkeiten verfügten. Wären die Mehrheiten in diesem historischen Zeitfenster konservativ oder sozialistisch gewesen, wäre die repräsentative Demokratie für das Land zur Katastrophe geworden. Daher scheint es grundsätzlich klug und ratsam zu sein, mehr Vertrauen in Volksentscheide zu setzen als in parlamentarische Demokratien – zumindest in der Schweiz. Die direkte Herrschaft des Volks in der eidgenössischen Politik nahm mit der neuen Bundesverfassung von 1874 ihren Anfang und wurde zum Wesenselement einer neuen schweizerischen Demokratie. Und so vermittelt seither die direkte Demokratie eine neue Identität.

Bild: Photochrom Collection/Keystone