

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 92 (2012)  
**Heft:** 1001

**Artikel:** Säen und ernten  
**Autor:** Rittmeyer, Florian / Lombard, Thierry  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735530>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

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

## 3 Säen und ernten

**Der Genfer Privatbanquier Thierry Lombard tut, was schon seine Vorgänger vor 150 Jahren taten: Geld verdienen und Gutes tun. Dabei genügt es nicht, Cheques auszustellen. Der Banquier über den Nutzen des Gebens, das Internationale Komitee vom Roten Kreuz und seine Familiengeschichte.**

*Florian Rittmeyer trifft Thierry Lombard*

**Herr Lombard, in medias res: Was motiviert einen Banquier wie Sie, eine Stiftung zu gründen?**

Quellen, denen solches Engagement entspringt, gibt es viele: Umfeld, Tradition, familiäre Vorbilder. Vieles geht zurück auf die Entstehung und Geschichte dieses Hauses. An der Wand hinter Ihnen hängt ein Bild des philanthropischen Banquiers Alexandre Lombard, Sohn von Jean Gédéon Lombard und damit Vertreter der 2. Generation. Er war erfolgreicher Financier und setzte sich für eine Idee ein, die im 19. Jahrhundert noch extravagant war: der Sonntag als arbeitsfreier Ruhetag für alle.

**...du sollst ruhen am siebten Tag...**

Genau: beherzt arbeiten, aber auch ruhen, wenn es Zeit dafür ist. Lombards Einsatz

**Das IKRK hatte damals ein Budget von 700 Millionen Franken. Nur 300 000 davon kamen von Schweizer Unternehmen.**

galt auch der Arbeiterbewegung. Nach seinem Tod pflanzten zum Beispiel die Postarbeiter von Lausanne und Genf auf seinem Grab aus Dankbarkeit eine Eibe. Das entsprach damals nicht dem Courant normal. Auch als Banquier hat Alexandre Lombard für damalige Verhältnisse aussergewöhnliche Wege beschritten. Er reiste 1840 in die USA, um dort nach Möglichkeiten zu suchen, das Kapital seiner Kunden

zu investieren. Dabei hat er unterschieden zwischen den Staaten der Ostküste, in denen die Sklaverei bereits abgeschafft war, und den Südstaaten. Er sah, dass das Wachstum in den Südstaaten auf Sklaverei basierte, und schrieb: «An der Wurzel ihres Reichtums ist eine zerstörerische Sünde, die früher oder später zum Sturz dieser Gesellschaft führt, die auf unmoralischen Prinzipien gebaut ist.» Deshalb lehnte er es konsequent ab, in die Südstaaten zu investieren. Jede Generation unserer Partner hat bezüglich des sozialen Engagements – dem historischen Kontext entsprechend – den Grundsätzen von Alexandre Lombard nachgelebt.

**Vielen erscheint finanzielles Streben und soziales Engagement als Widerspruch. Für Calvinisten sind es zwei Seiten derselben Medaille?**

Keine Frage, die beiden Dimensionen gehören in Genf zusammen. Nachdem Henri Dunant auf dem Schlachtfeld von Solferino Zeuge grossen Leids geworden war, wollte er bei seiner Rückkehr nach Genf 1859 eine humanitäre Organisation gründen. Dazu brauchte er Kapital. Und um dieses Kapital aufzutreiben, wandte er sich an Alexandre Lombard. Dieser war bereit zu helfen. So wurde die Bank Lombard Odier & Cie zu einer von zwei Genfer Anlaufstellen – die andere war ein stark frequentiertes Lebensmittelgeschäft – für Leute, die Dunant ihr Geld geben wollten. Daraus entstand 1863 das Internationale Komitee vom Roten Kreuz.

**Hier schliesst sich ein Kreis: Sie wurden 1997 Präsident der Stiftung IKRK und animierten**

**Thierry Lombard**

ist geschäftsführender und unbeschränkt haftender Teilhaber von Lombard Odier & Cie. Er war Mitglied des ETH-Rats, präsidiert seit 1997 die Stiftung für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) und engagiert sich in mehreren medizinischen und humanitären Stiftungen. An der Versammlung vom 13. September 2012 hat das IKRK Thierry Lombard neu zum Mitglied gewählt.

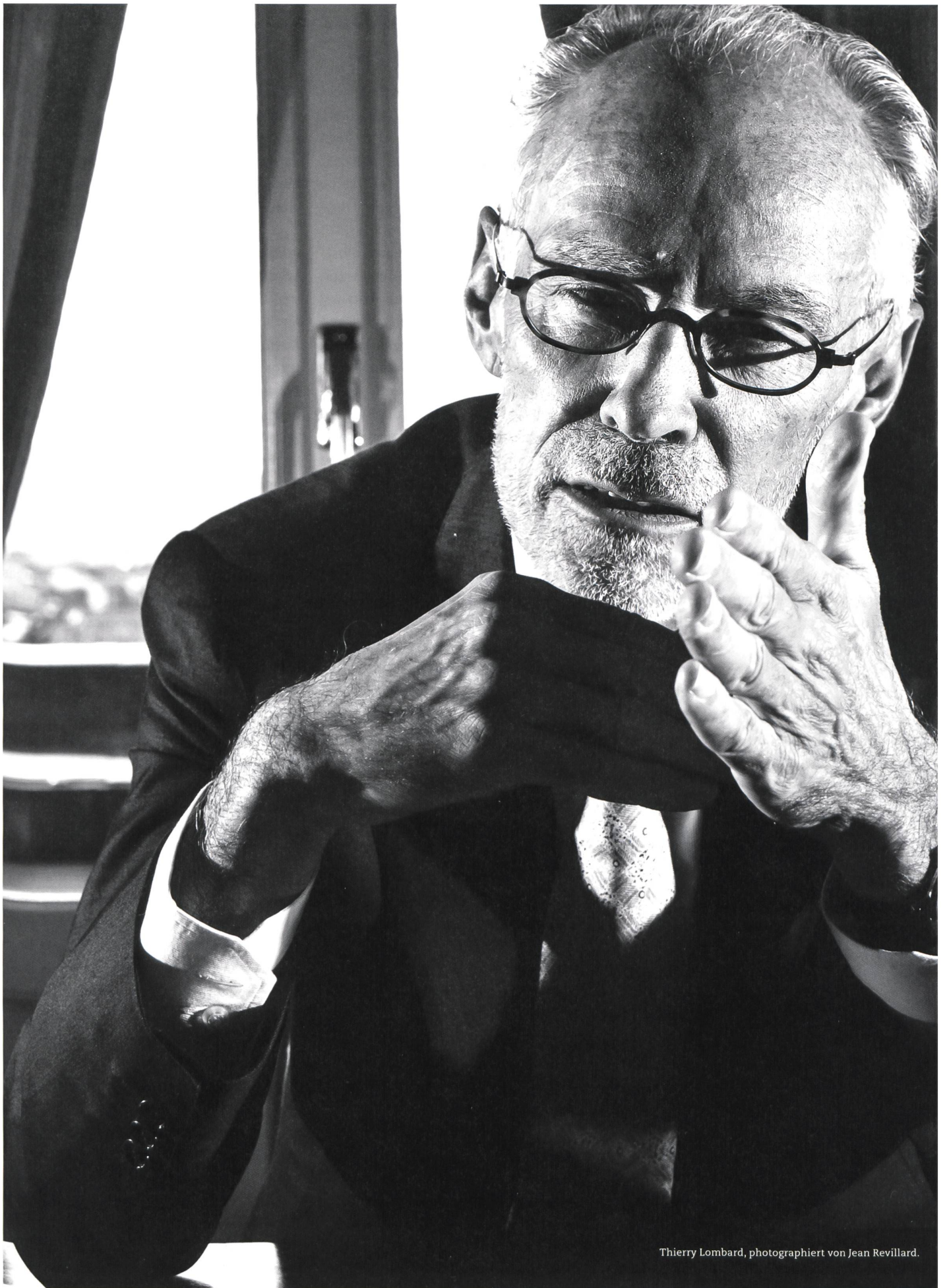
**Privatunternehmen, sich an der Finanzierung des Roten Kreuzes zu beteiligen...**

...das war eher Resultat einer persönlichen Begegnung. Auf einem Flug zwischen Genf und Basel Ende der 1980er Jahre traf ich Cornelio Sommaruga, der damals Präsident des IKRK war. Er erzählte mir, wie er sein Wochenende damit verbrachte, als Postkarten getarnte Bettelbriefe an Parlamentarier zu schreiben. Er stand am Ende des Jahres ohne genügend Mittel da, um den laufenden Betrieb zu finanzieren, und musste dafür weibelnen, dass der Nationalrat einen Beitrag von 10 oder 20 Millionen genehmigte. Ich war darob erstaunt.

**Und Sie wurden tätig?**

Ich fragte nach den Einkommensquellen des IKRK. Und erfuhr: es finanzierte sich hauptsächlich aus Beiträgen von Regierungen. Daneben gab es zwar eine kleine Stiftung, die die Eidgenossenschaft 1930 gegründet hatte, doch diese befand sich im Schlafzustand. Ich fragte nach Geldern aus der Privatwirtschaft. Sommaruga erzählte mir von einem Verein, der Gelder von Schweizer Unternehmen sammelte...





Thierry Lombard, photographiert von Jean Revillard.



*... offensichtlich nicht genug...*

... mitnichten. Das IKRK hatte damals ein Budget von 700 Millionen Franken. Nur 300 000 davon kamen von Schweizer Unternehmen. Man stelle sich vor: Die wohl schönste multinationale Initiative im humanitären Bereich erhielt von der Gesamtheit der Schweizer Wirtschaft nicht mehr als einige Brosamen. Solche Begegnungen haben in mir viel ausgelöst – zuerst Ärger, dann Engagement. Ich fühlte mich an die Verantwortung erinnert, meinen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt zu leisten.

**«Gesellschaftliche Verantwortung» ist ein modisches Begriffspaar – es gibt heute kaum jemanden, der sich nicht darauf beruft. Was bedeutet es für Sie konkret und verbindlich?**

Ganz einfach: man ist immer verantwortlich für seine Umgebung. Wenn wir die soziale und natürliche Umwelt zerstören, missachten wir die Verantwortung, die wir gegenüber jenen haben, die hier sind, wenn wir nicht mehr hier sind. Wir sind bloss Verwalter für eine gewisse Zeit: Wir übernehmen etwas von unseren Vorfahren, tragen für eine Zeit Sorge und geben es in bestmöglichem Zustand an die nächste Generation weiter.

**Wir übernehmen etwas von unseren Vorfahren, tragen für eine Zeit Sorge und geben es in bestmöglichem Zustand an die nächste Generation weiter.**

**Wir erleben tagtäglich, wie Politiker sich heute hinstellen und sagen: Ich übernehme die Verantwortung für die Fehler, die passierten. Derlei Aussagen werden zu einem rein deklaratorischen Akt – ohne persönliche Konsequenzen für die Person, die sie ausspricht.**

Das ist eine zynische Art der Nichtverantwortung! Als Teilhaber sind wir unbeschränkt haftbar für alle Aktivitäten unserer Bank, sowohl in Form der Solidarhaftung als auch mit subsidiärer Haftung. Das ist

kein Marketing, das ist so! Im Grunde geht es einfach darum, seinen Kopf hinzuhalten. Das sind wir unseren Kunden, Partnern und Mitarbeitern schuldig – sonst reduziert sich Verantwortung in der Tat auf reine Rhetorik. Dabei sehen wir uns nicht wirklich als Eigentümer des Unternehmens. Ich habe sozusagen im Jahre 1982 einen Obsthai erhalten, auf dem 200 Bäume – 200 Mitarbeiter – wuchsen. Die Verantwortung meiner Partner und meinerseits bestand fortan darin, das Unternehmen in der bestmöglichen aller Situationen an die nächste Generation weiterzugeben, d.h. mit gesunden Bäumen, die wachsen und dem Unternehmen erlauben, sich weiterzuentwickeln – heute beschäftigen wir rund 1900 Mitarbeitende.

**Um das volle Gewicht von Verantwortung zu spüren, muss man mit seinem Eigentum haften. Echte Verantwortung heisst für Sie jedoch, das Eigentum so zu behandeln, als wäre es kein Eigentum?**

Genau. Es ist eine Verantwortung des Treuhänders, dessen Sorge für das Eigentum sich über eine gewisse Zeit erstreckt.

**Sehen Sie Ihr Engagement als Investment mit einer erwarteten Gegenleistung – oder eher als Gabe?**

Ich komme wiederum auf die Funktion unserer Bank zurück: Wir sind nicht darauf angewiesen, im nächsten Quartal einen Gewinn zu erzielen. Wir können machen, was wir für sinnvoll halten. Wir haben den Luxus, langfristig zu denken, und können ein Jahr, fünf oder zehn Jahre warten.

**Aber langfristig erwarten Sie eine Gegenleistung?**

Es geht um eine andere Art von Rückkoppelung. Der Nutzen kann verschiedener Natur sein, materiell oder immateriell, kurzfristig oder langfristig, fassbar oder unfassbar. Für mich persönlich ist das Engagement für ein philanthropisches Projekt per se eine Freude – ich habe immer das Gefühl, dass ich sehr viel mehr zurückbekomme, als ich gegeben habe. Deshalb: wie misst man, was zurückkommt? Wie misst man die Wirkung?

**Sie sind der Financier. Wie messen Sie, was zurückkommt?**

Es braucht eine gewisse Intuition, was richtig ist. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: «swissnex». Wie soll man die Wirkung einer solchen Investition messen?

**«swissnex» ist ein Netz moderner Wissenschaftskonsulate für Schweizer Hochschulen und Unternehmer, die in Boston, San Francisco, Schanghai, Singapur und Bangalore Kontakte zu dortigen Institutionen und Unternehmen herstellen. Die Antwort auf Ihre Frage: Die Wirkung bemisst sich am Erfolg.**

Klar, aber was ist Erfolg? «swissnex» ermöglicht Treffen zwischen Wissenschaftlern und Unternehmern und fördert das Teilen und Vermehren von Wissen. Als sich die Initianten von «swissnex» damals aber überlegten, in Cambridge, Massachusetts, ein Haus zu kaufen und dieses dem Bund zu schenken, wussten sie nicht, was herauskommen würde. Alles war sehr kompliziert: drei Departemente, viele offene Fragen. Wie sollte man damals messen, was möglich sein könnte? Es brauchte die persönliche Überzeugung: *we must do it*. Heute sehen wir, dass das Netzwerk zu einem wichtigen Instrument der Schweizer Wissenschaftsdiplomatie geworden ist.

**Sie gingen also nach der biblischen Devise «Wer sät, wird ernten» vor?**

So können Sie das nennen. Für mich wurde damals klar: Es ist ein Segen, nicht auf unmittelbare Resultate angewiesen zu sein. Der Luxus ist nämlich nicht im Geld zu finden, sondern in der Zeit: Die Zeit, die es ermöglicht, zu investieren, ohne eine unmittelbare Rückkoppelung erwarten zu müssen. Ein privates Unternehmen, ein Familienunternehmen, ein unabhängiges Individuum zu sein, das Zeit hat – das ist wahrscheinlich der grösste Luxus überhaupt.

**Das klingt alles wunderbar. Was aber antworten Sie Kritikern, die Stiftern vorwerfen, nur ihr persönliches Image aufpolieren bzw. ihren Narzissmus befriedigen zu wollen?**

Hören Sie, es gibt immer Kritiker. Und es gibt stets solche, die philanthropisches Engagement auf einzelne Faktoren reduzieren.

Die Gründe, sich zu engagieren, sind indes vielzählig. Ich glaube: wichtig ist die Gewissheit, etwas Sinnvolles zu tun – und dies gut zu tun. Das gibt die nötige Gelassenheit. Denn Philanthropie bedeutet nicht einfach, einen Cheque auszustellen.

**Ohne diesen wird es jedoch schwierig. Man muss zuerst etwas angesammelt haben, um wirkungsvoll geben zu können.**

Klar. Der Wert des Geldes wird indes übertroffen durch andere Formen des Gebens: Zeit, Wissen, Führungskraft und Zugang zu Netzwerken. Philanthropie ist eine Reise, für die sich der Reisende mit Leidenschaft und Bescheidenheit wappnen muss. Die Stiftung ist für uns auch Mittel, zu kommunizieren, was wir mit dem Geld anstellen, und zu analysieren, was wir gut und was wir weniger gut machen. Vielleicht das einzig Heimtückische an dieser Gangart ist: Je mehr man sich professionalisiert und spezialisiert, desto weniger ist man zuweilen fähig, visionäre und riskante Entscheidungen zu treffen. Einerseits glaube ich, dass es wichtig ist, die Hilfe zu professionalisieren. Dadurch hat man mehr Wirkung und kann auf professionellen Rat zurückgreifen. Andererseits droht damit ein anderer Aspekt in den Hintergrund zu rücken: Ich habe ein Herz an jemanden zu verlieren, der eine Handreichung braucht. Es braucht hier eine Balance – eine gute Intuition.

**In den USA gibt es die Tradition von «Tue Gutes und sprich darüber». In der Schweiz verhält es sich anders – gerade im calvinistischen Genf. Sie brechen mit dieser Gewohnheit...**

...es geht darum, die sich selber gesetzten Ziele zu erreichen. Wenn man es gut macht und dies andere anerkennen – umso besser. Das gibt Antrieb, etwas gut zu tun. Aber dahinter steckt nicht die Idee: Schaut her, gebt mir Anerkennung!

**Aber soziale Anerkennung ist nützlich. Sie kann andere Personen zu Grosszügigkeit stimulieren.**

Natürlich wäre es wünschenswert, wenn es noch mehr Menschen gäbe, die sich en-

# lista office LO



reddot design award  
best of the best 2012



DESIGNPREIS  
DER  
BUNDESREPUBLIK  
DEUTSCHLAND  
2012

NOMINIERT



design: greutmann bolzern

## **Touch Down – für den Zwischenstopp.**

Schnelldenker, Platzwechsler und Nomaden der Arbeitswelt finden im Touch Down eine ideale Station für temporäre Tätigkeiten und produktive Zwischenstopps. Ob E-Mails schreiben, ein Meeting vorbereiten oder Notizen lesen, der Touch Down ist genau dafür gemacht. LO Mindport von Lista Office LO ist das neue Rummöbelsystem, das offene Arbeitswelten strukturiert. Das sich an jede Situation anpasst. Und das Menschen motiviert.

> [www.lista-office.com/mindport](http://www.lista-office.com/mindport)





gagieren. Psychologische Studien belegen: Es gibt eine klare Korrelation zwischen Altruismus und Glück. Vor zwei Jahren haben wir eine Studie lanciert, um den Zustand der Philanthropie in der Schweiz zu beleuchten. Es zeigte sich unter anderem, dass die Schweiz eine lange Tradition des Gebens kennt. Eine der ältesten Stiftungen war jene des Inselspitals Bern, die 1354 gegründet wurde. Und ein offener legaler Rahmen hat die Schweiz zu einem der einladendsten Standorte für philanthropische Stiftungen gemacht. Mit über 12 500 Stiftungen hat die Schweiz heute eine der weltweit höchsten Stiftungsraten pro Kopf.

**Doch von den wenigsten Stiftungen wissen die Leute, was sie tatsächlich machen. Das kratzt doch am Image.**

Die Sichtbarkeit ist in der Tat gering, die Zusammenarbeit nach wie vor dürftig. Kollaboration ist eines der Schlüsselemente eines florierenden Stiftungswesens. Das sind bereits grosse Ziele: mehr Zusammenarbeit, mehr Austausch und gegenseitiges Lernen. Wir haben viele Aktivposten, das Potential ist da. Das vorhandene Potential muss nicht nur gesehen, sondern auch ge-

**In der Stiftungswelt weiss die Mehrheit nicht mal, dass Verbände überhaupt existieren.**

nutzt werden. Und zwar in den kommenden Jahren! Denn die Konkurrenz schläft nicht. Luxemburg zeigt, was passiert, wenn plötzlich die Regierung den Ehrgeiz hat, einen echten und eigenen Stiftungsplatz zu schaffen.

**Die Voraussetzungen dazu scheinen vorhanden. In der Schweiz gibt es viele exzellente Unternehmer, viele Banquiers...**

...die meisten Bankmanager sind leider keine Unternehmer... (lacht). Dies zeigte sich im Falle der Swatch Group. Herr Hayek hat die Société Suisse pour l'Industrie Hor-

logère SA (SSIH) und Allgemeine Schweizerische Uhren AG (Asuag) für 50 Millionen gekauft. Die Banken haben auf hunderte Millionen verzichtet. Heute ist die Swatch Group einige Milliarden wert. Wenn die Banken Unternehmer wären, hätten sie anders gehandelt.

**Trotzdem haben wir Unternehmer, die Stiftungen gründen, einen Finanzplatz, der entsprechende Dienstleistungen anbietet, und Universitäten, die Stiftungs-Know-how erarbeiten. Hand aufs Herz: Glauben Sie, dass wir die Schweiz in einen international führenden Stiftungsstandort verwandeln können?**

Unser Schweizer Stiftungsregelwerk ist früh entstanden und offen gestaltet. Es erlaubt, ohne viel Aufhebens eine Stiftung zu gründen. In der Romandie hilft zudem das internationale Renommee von Genf, dass sich vermögende Menschen dazu entschliessen, ihre Stiftung in Genf zu installieren. Gibt es indes ein Bewusstsein für die Rolle von Stiftungen ausserhalb des Stiftungssektors?

**Wir schätzen: nein.**

Es ist vorhanden, aber minim. Nur wenige Stiftungen sind einem repräsentativen Verband angeschlossen. In der Stiftungswelt weiss die Mehrheit nicht mal, dass Verbände überhaupt existieren. Wir haben also viele Zutaten, aber ich bin mir nicht sicher, ob wir den Willen haben, sie richtig zusammenzumischen. Grossbritannien macht vieles richtig: Dort wurde bereits vor einigen Jahren ein Botschafter der Philanthropie ernannt; britische Medien sind zudem viel stärker an sozialen Fragen interessiert.

**Ein Botschafter der Philanthropie mag hilfreich sein, eine grössere wirtschaftliche Rolle dürfte aber spielen, dass der Schweizer Finanzplatz einer ungewissen Zukunft entgegen sieht und sich nach neuen Kunden umsehen muss.**

Hier muss ich Sie korrigieren: Die Zukunft des Finanzplatzes ist nicht ungewiss. Es gibt andere Industrien und Metiers, die verschwinden können, weil sie sich in einer

Technologie täuschen oder schlechte Entscheidungen treffen. Das Finanzwesen hingegen wird bleiben. Es lebt von der Kompetenz in der Vermögensverwaltung. Und die Vermögensverwaltung ist sicher: Kapital ist heute reichlich vorhanden und wird es auch morgen sein. Ich mache mir um unser Metier überhaupt keine Sorgen. Die einzige Frage, die sich heute stellt, ist: Welchen Typ von Kunden können wir künftig von der Schweiz aus bedienen? Und wie kann man sich in der aktuellen Entwicklung schrittweise dem künftigen Typ von Kunden anpassen? Hier entscheidet sich das Spiel.

**Konkreter: Profitiert der Stiftungsstandort Schweiz von der Neuausrichtung des Finanzstandortes? Die Stiftungswelt könnte mögliche Verluste abfedern, indem das finanzielle Know-how neu genutzt wird.**

Sicher, ein Teil der Dienstleistungen, die Schweizer Banken anbieten, richtet sich an Stiftungen und an die Philanthropie. Das ist bereits heute der Fall. Es gibt zwischen 30 und 80 Milliarden an Kapital von Schweizer Stiftungen. Das ist schon mal nicht schlecht. Und es könnte mehr werden, wenn diese Vermögen gut verwaltet sind. Aber ich glaube nicht, dass der Finanzplatz seine Reorganisation dank der Philanthropie lösen wird. Es zählt hier, wie im Stiftungswesen, die Kompetenz. Und das ist gut so. ◀