

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 100 (2020)
Heft: 1074

Artikel: In der Debatte ist der Wurm drin
Autor: Villiger, Kaspar
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-914542>

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: 01.04.2025

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

In der Debatte ist der Wurm drin

Die Art des Umgangs in der Politik ist mehr als eine Frage der guten Kinderstube. Sie schlägt direkt auf die Substanz der politischen Arbeit durch.

von Kaspar Villiger

I

Mit Sprache vermitteln wir Inhalte. Die Art und Weise aber, wie wir Inhalte in Sprache umsetzen, bezeichnen wir als Stil. Stil reichert Sprache mit Emotionen an, die ihrerseits wiederum Inhalte aller Art reflektieren. Stil ist also nicht einfach eine abstrakte Weise der sprachlichen Darstellung. Stil ist auch Substanz. In der Politik kann die Wahl des Stils es ausmachen, ob ein Inhalt subversiv zerstörerisch oder konstruktiv aufbauend wirkt. Der politische Stil hat deshalb weitreichenden Einfluss auf das gesamte politische Klima. Und dieses Klima bestimmt mit, ob das stets verletzte und fragile Gebilde der Demokratie erfolgreich ist oder nicht.

II

Gute Politik ist die Kunst, durch geeignete Institutionen und durch die Pflege einer konstruktiven politischen Kultur normalen Menschen mit ihren Stärken und Schwächen ein selbstbestimmtes Leben in Würde, Wohlstand und Sicherheit zu ermöglichen. Es hat ziemlich lange gedauert, bis die Menschen herausfanden, wie das für moderne Massengesellschaften bewerkstelligt werden kann. Während Jahrtausenden waren für die überwältigende Mehrheit der Menschen Not, Armut, Gewalt, Krieg, Hunger und Krankheit Normalität. Erst die Aufklärung schuf die Grundlage für eine spektakuläre Wende. Durch Gedankenfreiheit, Alphabetisierung und Buchdruck wurden gesellschaftliche und religiöse Verkrustungen aufgebrochen. Vernunft, Wissenschaft, Unternehmertum und befreite Märkte ermöglichten in den letzten zweihundert Jahren eine explosive Zunahme des globalen Wohlstandes. Praktisch alle Kennziffern menschlichen Wohlergehens – angefangen bei der Lebenserwartung und der Überlebensrate von Kindern und Müttern über die Erfolge bei der Krankheitsbekämpfung und der Versorgung mit Kalorien pro Kopf und Tag bis zur Abnahme des Analphabetentums – entwickelten sich ähnlich

dynamisch. Damit hat sich die Lebenssituation sogar in Ländern signifikant verbessert, die nach wie vor autokratisch regiert werden. Aber erst die Demokratie, eine nach tausend teils katastrophalen Irrungen und Wirrungen entwickelte komplexe Regierungsform, ermöglichte ihren Bürgerinnen und Bürgern ein wirklich menschenwürdiges Leben, und auch das nur, wenn eine kluge Balance zwischen den Säulen Demokratie, Rechtsstaat und Marktwirtschaft gefunden werden konnte. Als fragiles Menschenwerk ist allerdings die Demokratie, die sich in unterschiedlichsten Varianten herausgebildet hat, nach wie vor für menschliche Irrungen und Wirrungen anfällig. Sie bedarf der sorgfältigen Pflege.

III

Dass das gute Zusammenleben von Menschen in einem Staat so schwierig ist, hat viel mit deren Schwächen zu tun. Dazu gehören die sogenannten kognitiven Verzerrungen, die grossenteils evolutionsbiologisch bedingt sind und gegen die niemand von uns gefeit ist. Ich will nur wenige davon aufzählen: Wir empfinden eine negative Erfahrung intensiver als eine positive mit vergleichbarer Substanz. Je wichtiger eine Entscheidung für uns ist, desto grösser ist unsere Neigung zu irrationalem Verhalten. Wir gewichten Argumente, die unsere vorgefassten Meinungen stützen, stärker als solche, die ihnen widersprechen. Von Daniel Kahneman wissen wir, dass unser Hirn bei unerwarteten Ereignissen spontan und auf der dürftigen Basis zufällig gespeicherter und für die Bewertung des Ereignisses mehr oder weniger geeigneter Fakten Schlussfolgerungen produziert, die – obwohl sie uns selber durch intuitive Plausibilität überzeugen – kreuzfalsch sein können. Wir lieben es, bei negativ bewerteten Ereignissen Schuldige an deren Entstehung zu finden, und wir lieben es, diese bestrafen zu sehen. Deshalb verkennen wir, dass viel mehr, als wir ahnen, durch Zufall verursacht ist und dass es bei solch zufälligen Ereignissen oft keine Schuldigen gibt. Wir überschätzen systematisch unsere ei-

gene Kompetenz und gehen deshalb oft Risiken ein, die wir zu wenig beurteilen können. Immer wieder geraten wir auch in Konflikt mit unserer eigenen Doppelnatur als Individuen und Teilen der Gesellschaft. Obwohl ein würdiges Leben in Sicherheit und Wohlstand nur in arbeitsteiliger Gesellschaft möglich ist, kann es sich auszahlen, von dieser als sogenannter Trittbrettfahrer zu profitieren, ohne einen Beitrag zu deren Wohlergehen zu leisten. So gehört denn auch ein grosser Teil der Menschen schwergewichtig zu den Egoisten, die bei den meisten Handlungen vor allem an den eigenen Nutzen denken.

IV

Kognitive Verzerrungen wie die geschilderten beeinflussen immer wieder das Verhalten von Medien und Politik. Die stärkere Wirkung negativer Vorfälle auf unser Bewusstsein hat zur Folge, dass solche auch leichter unsere Aufmerksamkeit gewinnen. Deshalb basieren die Medien zur Stärkung von Auflage und Einschaltquote vornehmlich auf Negativmeldungen oder malen Populisten ständig irgendwelche Katastrophen an die Wand. Das wiederum verzerrt unsere Wahrnehmung der Realität. An den Egoismus von Wählergruppen wird etwa dann appelliert, wenn man deren partikularegoistische Anliegen auf Kosten der Allgemeinheit zu erfüllen verspricht und das erst noch ins Mäntelchen des Gemeinwohls verpackt. Unsere Lust an Schuldigen – und bisweilen auch an Helden – wird auch mittels der Personalisierung von Politik und Wirtschaft gestillt. Eine perfide Art, ungeliebte politische Meinungen zu bekämpfen, ist die Verunglimpfung jener, die sie vertreten. Das ist viel einfacher als die differenzierte Auseinandersetzung mit der Sache und häufig auch erfolgreicher. Beim Internet, das uns ursprünglich zuversichtlich hoffen liess, eine hervorragende Plattform für den Wettbewerb von Sachargumenten zu bieten, stellen wir die Bildung von Blasen fest, in denen sich Diskussionsteilnehmer gegenseitig in ihren Irrtümern bestärken und bar jeder moralischen Hemmung Beschimpfungen statt Argumente absondern.

Wir müssen uns nun aber ob all dieser negativen Entwicklungen hüten, selbst ein verzerrtes Bild des Zustandes von Demokratien zu malen. Nach wie vor stehen die bewährten Demokratien hinsichtlich praktisch aller Lebensqualitätsindikatoren überdurchschnittlich gut da, die Bäume der extremen populistischen Parteien wachsen längst nicht überall in den Himmel und die Attraktivität der Demokratien ist ungebrochen. Jedenfalls liest man nie von Warteschlangen von Flüchtlingen vor den Toren Chinas, Russlands oder Nordkoreas.

V

Wohl leiden Menschen unter kognitiven Verzerrungen. Aber sie haben auch gelernt, sie zu überwinden. Steven Pinker stellt fest, dass eine Gemeinschaft nur begrenzt rationaler Denker in der Lage ist, mittels geeigneter Regeln rationale Gedanken zu entwickeln. Ich habe die Motoren der Aufklärung erwähnt: Vernunft ist

das Bemühen, unsere Überzeugungen gemäss überprüfbaren Massstäben zu bilden, und Wissenschaft ist die systematische Erweiterung des Wissens mittels überprüfbarer und transparenter Verfahren. Transparenz und Überprüfbarkeit bedeuten, dass wir unsere Erkenntnisse der öffentlichen Diskussion aussetzen. Erst im Widerstreit der Meinungen lässt sich auch der Irrtum enthüllen. Douglass North stellt denn auch fest, dass die Demokratien dank Meinungskonkurrenz für neu auftauchende Probleme rascher Lösungen finden als Autokratien. Oder anders gesagt: Durch sorgfältige Denkanstrengung – mit Betonung auf Anstrengung! – vermögen wir die eigene Vernunft zu aktivieren, und mit gut strukturierten Institutionen und in Gruppen mit Meinungsvielfalt sowie einer offenen Diskussionskultur können vernünftige Einsichten gewonnen werden. Auch der Egoismus ist, wie schon Adam Smith wusste, nicht die einzige Triebkraft unseres Verhaltens. Menschen haben auch Mitgefühl, und das Schicksal ihrer Mitmenschen ist ihnen nicht egal. Ernst Fehr zeigt auf, dass ein grosser Teil der Menschen nicht nur egoistisch motiviert ist, sondern durchaus gewillt ist, Beiträge zum Wohl des Kollektivs zu leisten. Man spricht – im Gegensatz zu den Egoisten – von Kooperatoren. Diese Bereitschaft ist meist bedingt. Sie bemisst sich an der Erwartung, dass auch andere kooperieren. Wird diese Erwartung enttäuscht, ist ein Grossteil der Kooperatoren bereit, sogar die Egoisten für ihr Verhalten zu bestrafen – unter Inkaufnahme eigener Nachteile. Es kann sich deshalb für die Egoisten auszahlen, sich auch eine Reputation als Kooperatoren zu erwerben, um der Bestrafung zu entgehen. Dank dieses Mechanismus ist es möglich, auch in einer Gemeinschaft mit vielen Egoisten (wie das in allen Staaten und Unternehmen natürlicherweise der Fall ist) eine Kultur der Kooperation zu schaffen.

Alles das, die freie Meinungsbildung, die Wissenschaftsfreiheit, natürlich auch die Wirtschaftsfreiheit, sowie die Bereitschaft der Menschen zur Kooperation sind Faktoren, die für den Erfolg von Gemeinwesen genutzt und gebündelt werden müssen. Dazu braucht es geeignete Institutionen, beispielsweise Verfassungen und Gesetze, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann. Weil aber auch Gesetze und staatliche Vorschriften nur einen begrenzten Einfluss auf das Verhalten der Menschen haben, braucht es zudem informelle und gelebte Regeln, die die Wahrnehmungen, Motive, Absichten und Verhaltensweisen in der Weise beeinflussen, dass eine Kultur der Kooperation entsteht. Stil ist ein wichtiges Element einer solchen Kultur.

VI

Ich will nun unter drei Aspekten auf das Stilproblem eingehen: Demokratie, Vertrauen und Zuspitzung.

Für die Demokratie gilt das erwähnte aufklärerische Erfordernis der Meinungsfreiheit in besonderem Ausmass. Nur im Wettbewerb freier Meinungen schält sich mit der Zeit in der Politik das heraus, was einigermassen das Prädikat Wahrheit verdient. Die liberale Demokratie muss, weil niemand ein Monopol auf absolute

Wahrheit hat, auch abstruse Meinungen zulassen. So darf die neue Präsidentin der Jungsozialisten durchaus behaupten, dass sich das kapitalistische Wirtschaftssystem nur nach den Profiten der (von ihr natürlich geschmähten) Reichen richte. Sie belegt damit zwar, dass sie keine Ahnung hat, wie der für ein menschenwürdiges Leben aller so wichtige Wohlstand geschaffen wird. Aber Meinungsfreiheit bedeutet auch das Recht auf Irrtum. So kann auch niemand der SVP die Meinung verbieten, die Politik der über siebzig Prozent Nicht-SVP-Schweizer zerstöre das Land, wie sie das vor den Wahlen 2019 in ihrem berühmt-berüchtigten Apfelinserat symbolisiert hat. Es zeigte den schönen Apfel Schweiz, wie er von den ekligen Würmern SP, CVP, FDP und EU zerfressen wird, und dies unter der Überschrift «Sollen Linke und Nette die Schweiz zerstören?». Dies ist zwar angesichts der Schweizer Erfolgsgeschichte unter der politischen Übermacht der Linken und Netten nicht plausibel, aber offenbar glaubt die SVP, das ihrer Zielgruppe weismachen zu können. Aus der Demokratieperspektive ist die indirekte Aussage des Apfelpaketes, man wisse besser als andere, was der Schweiz fromme, nicht zu beanstanden. Das meinen auch andere, etwa die erwähnten Jungsozialisten. Das Problem liegt anderswo. Es liegt im Anspruch, eine höhere Moral als alle andern zu verkörpern. Hier wir, die als einzige das Wohl der Schweiz im Auge haben, dort die anderen, die Würmer, die die Schweiz zerstören wollen. Oder hier wir, die als einzige soziale Gerechtigkeit einfordern, dort die bösen anderen, die ausschliesslich Profit auf Kosten der Armen anstreben.

VII

Damit komme ich zum Vertrauensaspekt. Alain Cohn, Michel André Maréchal und Christian Lukas Zünd haben nachgewiesen, dass in einem Land nicht nur Ehrlichkeit und Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung positiv korrelieren, sondern auch Ehrlichkeit und Vertrauen. Ehrlichkeit und Vertrauen sind also Erfolgsfaktoren. Wir wissen heute aus der Verhaltensökonomie, dass die Beherzigung so einfacher Werte wie Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Einhaltung von Versprechen oder Kooperationsbereitschaft, die uns schon unsere Grosseltern und Eltern einzutrichtern versuchten, für den Erfolg oder Misserfolg von Staaten, Unternehmen oder anderen Gemeinschaften von entscheidender Bedeutung ist. So zeigen etwa Forschungen von Ernst Fehr, dass Ehrlichkeit und Einhaltung von Versprechen für das erfolgreiche Funktionieren der Marktwirtschaft unerlässlich sind und dass die Funktionsfähigkeit von Unternehmen stark von der freiwilligen Einhaltung vertrauensfördernder ethischer Standards beeinflusst wird. Unternehmen, deren Geschäftsleitung von den Mitarbeitern als ethisch vertrauenswürdig beurteilt wird, sind erfolgreicher als andere, und kooperative Gruppen sind leistungsfähiger als nicht kooperative. Der Schlüsselbegriff, in den die Beherzigung aller dieser Werte mündet, ist Vertrauen. Ohne Vertrauen ist Zusammenleben schwierig, ohne Vertrauen steigen in allen Bereichen Transaktionskosten, ohne Vertrauen braucht es mehr Gesetze,

Vorschriften und Polizisten. Vertrauen aber bedingt, dass ich Andersdenkenden mit Respekt begegne und ihnen nicht ständig den guten Willen abspreche, auch das Gute für das Land zu wollen. Hier nun kommen die Stilmittel Diffamierung, Herabsetzung, Verunglimpfung, Beleidigung und dergleichen ins Spiel. Sie vergiften das politische Klima und vertiefen Gräben. Wenn etwas den Zusammenhalt des Landes schwächt und die für unser erfolgreiches Zusammenleben von Verschiedenem so wichtige Kompromiss-, Konsens- und Konkordanzkultur torpediert, dann ist es nicht das Vorhandensein unterschiedlicher politischer Ideen, sondern die penetrante Zurschaustellung einer solchen Geisteshaltung. Auch ich finde, dass viele politische Ideen der Linken den Wohlstand unseres Landes, der tagtäglich in einem zunehmend schwierigen Umfeld und ohne jede Besitzstandsgarantie neu erarbeitet werden muss, akut gefährden würde. Aber ich zweifle nicht am Willen auch jener Menschen, die solches vertreten, unser Land voranzubringen. Ich schliesse auch nie aus, dass auch ihre Meinung einen Kern von Wahrheit enthalten mag, sowenig wie ich ausschliessen kann, dass auch meine Überzeugungen Irrtümer enthalten können. Deshalb hatte der Philosoph Hans-Georg Gadamer recht, wenn er forderte, dass in der politischen Diskussion auch beim Gegner immer zuerst der Punkt seiner Wahrheit gesucht werden müsse.

VIII

Das bringt mich zur schwierigen Frage der Zuspitzung. Es ist richtig, dass man in der Politik versuchen muss, die Dinge einfach zu erklären, und dass politische Werbung ohne eine gewisse Zuspitzung nicht auskommt. Die Frage stellt sich nur, wo die Zuspitzung

In Kürze

Ob die Kommunikation von politischen Inhalten zerstörerisch oder aufbauend wirkt, hat auch mit der Wahl des Stils zu tun; sie hat einen weitreichenden Einfluss auf das gesamte politische Klima.

Zwar kommt politische Werbung nicht ohne Zuspitzung aus. Die Zuspitzung darf aber nicht abdriften in die Lüge (denn das verunmöglicht den Diskurs) oder in die Herabwürdigung Andersdenkender (denn das erzeugt gegenseitigen Hass).

Wer diffamiert, herabsetzt, verunglimpft und beleidigt, vergiftet das politische Klima und torpediert die für unser erfolgreiches Zusammenleben so wichtige Kompromiss-, Konsens- und Konkordanzkultur. (rg)

in die Lüge überschwappt. Im Extrablatt der SVP zu den Wahlen 2019 versteigt sich der Fraktionschef zur Aussage, das umstrittene EU-Rahmenabkommen komme der Aufgabe der Schweiz gleich. Punkt. Zum einen ist diese Aussage intellektuell nicht klüger als die zitierte Aussage der Juso-Chefin. Zum andern mutiert diese Behauptung durch die masslose Aufblähung der durchaus vorhandenen Nachteile des Abkommens und das Verschweigen der substantiellen Nachteile für die Schweiz im Falle des Scheiterns des Abkommens dazu, dass die Aussage so schlicht unwahr ist. Das ist ja eine der Charakteristiken dessen, was man Populismus nennt: Es gibt immer einen wahren Kern, aber die Zuspitzung wird zur Lüge. Es gibt keine klare Grenze zwischen moralisch noch vertretbarer Zuspitzung und irreführendem Populismus. Es ist auch umstritten, was Populismus überhaupt bedeutet. Meine Definition lautet wie folgt: Populismus ist die bewusste Nutzung der Anfälligkeit der Menschen für kognitive Verzerrungen zur Erreichung politischer Ziele unter Verwendung negativer Stilmittel wie Verunglimpfung, Säen von Misstrauen, Demütigung, Nicht-zu-Wort-kommen-Lassen, Hasspredigten, Auf-den-Mann- oder Auf-die-Frau-Spielen, persönliche Herabsetzung usw., usf.

Während man bei Sachauseinandersetzungen die Frage der Zuspitzung mit einiger Toleranz beurteilen muss – die Andersdenkenden können ja kontern! –, wird die Zuspitzung zum ernstesten Problem, wo es um die Herabsetzung anderer Menschen geht. Nicht die Ansicht, eine bestimmte Politik könne dem Lande schaden, ist zu kritisieren, sondern die Herabwürdigung Andersdenkender zu Gewürm. Das erzeugt nicht nur Unmut. Das erzeugt Hass, und zwar auf beiden Seiten. Damit bekommen Stilfragen zerstörerische Substanz. Es werden Gräben aufgeworfen und vertieft, die das konstruktive Gespräch und die Kompromissfindung zunehmend erschweren. Wie verheerend sich solche Polarisierung auf die Problemlösungsfähigkeit eines Staates auswirkt, erleben wir etwa in den Vereinigten Staaten oder in Italien. Die Reformstaus bei uns in wichtigen Dossiers wie der Europapolitik oder der Altersvorsorge können ebenfalls als erste Alarmzeichen interpretiert werden. Wie das letzte Sorgenbarometer der Credit Suisse vom Dezember 2019 belegt, zeigt die verstärkte Nutzung populistischer Mechanismen im Volk Wirkung: Das Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der Politik und vor allem in die Parteien ist merklich gesunken, und die sinkende Konsensfähigkeit im Lande wird als grosse Gefahr betrachtet. Das sind Alarmzeichen.

IX

Die direkte Demokratie zwingt die politischen Akteure, Kompromisse auszuhandeln, die vor dem Volk Bestand haben. Gelingt dies nicht mehr, droht eine Blockade. Das bedingt, dass die tragenden politischen Kräfte die Problemlösung vor den Wahlerfolg stellen. Solange sich aber Wahlen gewinnen lassen, wenn Parteien stur auf Extrempositionen sogar dann beharren, wenn sie in Ab-

stimmungen verlieren, wird es schwierig sein, diese Parteien zur Änderung ihrer Position zu motivieren. Weil das die sogenannten Polparteien vermehrt sogar dann tun, wenn sie Regierungsverantwortung tragen, wird die Konkordanz mit der Zeit dysfunktional. Deshalb könnte das Problem von Reformstaus chronisch werden. Das kann sich eine Hochleistungsnation wie die Schweiz nicht leisten. Aber da sie auf Mehrheitsfähigkeit der Problemlösungen angewiesen ist, bleibt ihr keine Wahl. Die Regierungsparteien müssen sich zusammenraufen. Wie aber können wir – um nun wieder den Jargon der Verhaltensökonomie zu verwenden – unsere in der Geschichte so erfolgreiche Kooperationskultur mit neuem Leben erfüllen? Es gibt leider keine Patentrezepte. Moralische Appelle fruchten normalerweise wenig. Und den oft empfohlenen Weg, es müsse uns halt zuerst schlechter gehen, bis wir wieder zur Vernunft kämen, halte ich für untauglich. Beispiele im Ausland zeigen, dass in Notlagen die Populisten oft noch leichteres Spiel haben. Es führt nichts um die Erkenntnis herum, dass die Regierungsparteien, und darunter vor allem die Polparteien, sich ihrer grossen Verantwortung wieder vermehrt bewusst werden müssen und nicht mit Extrempositionen den politischen Reformstrom zum Versiegen bringen dürfen.

X

Aber in einer direkten Demokratie tragen auch die Bürgerinnen und Bürger Verantwortung. Nirgends in der Welt haben sie mehr Möglichkeiten, sich in der Zivilgesellschaft und in Milizfunktionen um unseren Staat zu kümmern. Hier stehen auch die Schulen und die Familien in der Pflicht. Es wäre auch nicht zum ersten Mal in unserer Geschichte, dass in schwierigen Situationen einzelne Persönlichkeiten Blockaden zu überwinden vermöchten. Man muss da nicht einmal zu Bruder Klaus zurückgehen. Carl Spitteler half mit seiner berühmten Rede, im Ersten Weltkrieg den tiefen Graben zwischen Deutsch- und Welschschweiz zu überwinden. Konrad Ilg vom Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiterverband und Ernst Dübi vom Arbeitgeberverband der schweizerischen Maschinen- und Metallindustrie überwandten 1937 mit dem wegweisenden Friedensabkommen die verfahrenere Situation zwischen den Sozialpartnern und setzten den Grundstein zur so segensreichen Sozialpartnerschaft in der Schweiz, ein Musterbeispiel einer kooperationsfördernden Institution der Zivilgesellschaft. Es ist Zeit für ein echtes Revival der Konkordanz! Es ist Zeit für gegenseitigen Respekt statt gegenseitiger Diffamierung! ◀

Kaspar Villiger

ist Unternehmer und Politiker. Er leitete die Zigarrenfabrik Villiger Söhne AG, bis er 1989 in den Bundesrat gewählt wurde, wo er bis Ende 2003 blieb. Bis zur Übernahme des Verwaltungsratspräsidiums der UBS AG, das er von 2009 bis 2012 ausübte, war er Mitglied der Verwaltungsräte von Nestlé, Swiss Re und NZZ.