

**Konrad Hummler ist Banker** – und er schreibt eine Erfolgsstory. Seit 1991 ist er geschäftsführender Teilhaber der Privatbank Wegelin, die in den vergangenen Jahren mit beeindruckenden Zahlen die Wirtschaftswelt aufhorchen liess. Geld allein aber ist nicht sein Leben – der Mann hat mehr zu sagen.

## «Ich bin ein schwarzes Schaf in der Branche»

VON NORBERT NEININGER

*Wer oder was sind Sie, Herr Hummler?*

**Konrad Hummler:** Ich versuche, ein Humanist zu sein. Und um Humanist sein zu können, erwirtschaftete ich die nötigen Mittel mit der Bank. Meine wirtschaftliche Tätigkeit ist also Mittel zum Zweck und nicht etwa Selbstzweck. Aber ich habe dieses Ziel – Humanist zu sein – noch nicht wirklich erreicht. Aber das ist ja oft so: Zwischen Ist und Soll gibt es eine Lücke ...

*Humanisten sind nicht nur umfassend gebildet, sondern auch wohltätig. Sind Sie das?*

**Hummler:** Ja, rund einen Drittel meiner Zeit verwende ich für humanitäre Engagements, beispielsweise für die Solaqua-Stiftung. Oder für die von mir gegründete und geäuftete Bachstiftung. Es gäbe viele weitere Beispiele, aber ich will das gar nicht so betonen: Humanitäres Engagement ist für mich selbstverständlich. Und macht mir Freude.

*Gibt es andere Eigenschaften, die Sie perfektionieren möchten?*

**Hummler:** Ja, ich bedaure es sehr, dass ich zu wenig von Mathematik verstehe und mir oft der so genannte mathematische Durchblick fehlt. Aber nicht nur in der Mathematik, auch in der Musik versuche ich besser zu werden. Dort bedaure ich meine mangelnden handwerklichen Fähigkeiten.

*Beim Geigenspielen ...*

**Hummler:** Ja. Es ist eigentlich zum Verzweifeln, dass man nie wirklich perfekt sein kann. Aber das ist dann auch Ansporn, weiter zu üben, einen Dreh zuzulegen.

*Stellen Sie vielleicht zu hohe Ansprüche an sich?*

**Hummler:** Wahrscheinlich schon, ja.

*Was brachte Sie zur Musik?*

**Hummler:** Ich war im Jugendchor St. Gallen, und da entstand meine Liebe zur Musik im Allgemeinen und zu Bach

im Besonderen. Ich sang damals die Matthäuspassion mit und spielte später Bach auf der Geige, um festzustellen, wie schwer das ist. Und seit ich die Bachstiftung gegründet habe, komme ich natürlich von Bach gar nicht mehr weg.

*Sie planen ja, 250 Werke Bachs aufzuführen ...*

**Hummler:** Ja, die Stiftung hat jetzt zwei Millionen Vermögen, das ist aber noch zu wenig, um 250 Kantatenkonzerte aufzuführen. Je besser die Bank

funktioniert, desto schneller ist das Geld zusammen. Mein musikalisches Interesse reicht aber weit über Bach hinaus, bis zu Ländlern und Pop. Die Beatles haben sich übrigens auch mit Bach auseinandergesetzt, wie fast jede Musikersgeneration. Aber die nahezu mathematische Musik mit so viel Empathie gleichzeitig, das ist die wunderbare Mischung.

*Als Bachbewunderer müssten Sie einen Bezug zum Schaffhauser Bachfest haben ...*

**Hummler:** Ja, seit mein Vater – er war Stadtammann von St. Gallen – vom damaligen Stadtpräsidenten Felix Schwank ans Bachfest eingeladen worden ist und ich ihn als musikbegeisterter Bub begleiten durfte. Und jetzt sind wir natürlich auch Sponsoren des Bachfestes.

*Herr Hummler, was ist für Sie eigentlich das Besondere an der Schweiz?*

**Hummler:** Die Unterschiede liegen im wirtschaftlichen und strukturellen Bereich. Denken Sie nur an den Umgang mit den Vorsorgegeldern, eine entscheidende Frage. Da sind die Unterschiede riesig. In der Schweiz haben wir ein angespartes Kapital von mehr als 100 Prozent des Bruttoinlandsproduktes. In Deutschland sind es weniger als fünf Prozent. Die Überalte-

rung ist dort wohl noch schlimmer, und man hat dennoch nichts auf der hohen Kante. Holland, England und die Schweiz haben ihre Hausaufgaben gemacht, andere nicht. Das wird Spannungen in Europa geben.

*Warum wollen dann so viele Schweizer Teil dieses schlecht funktionierenden Gebäudes namens Europäische Union werden?*

**Hummler:** Das kann man gut erklären: In einem EU-Beitritt sieht vor allem die Verwaltung einen Machtzuwachs. Jede Verwaltung will sich ja ausdehnen und mehr Ebenen einziehen.

*Also soll die Schweiz isoliert bleiben, wie die EU-Befürworter sagen?*

**Hummler:** Nein, nein. Die Schweizer wissen gar nicht, dass ihr Land und seine Bewohner viel globaler sind als Kontinentaleuropa. Das ginge ja gar nicht anders. Wir haben also die besten Voraussetzungen für eine globalisierte Welt. Eine Konzentration auf Europa wäre ganz falsch.

*Von der Wirtschaft zur Politik: Sie sind freisinnig und leiden – liest man Ihre Artikel – unter dieser Zugehörigkeit. Warum?*

**Hummler:** Nun, der Freisinn befindet sich ja seit längerem in einer Krise. Und da stellt sich doch grundsätzlich die Frage, ob eine liberale Kraft – und das wäre ja der Freisinn – sich überhaupt in einer konkordanten Situation behaupten kann. Da musste man viele Kompromisse eingehen ...

*Welche denn?*

**Hummler:** Nun, bei den AHV-Revisionen oder dem Aufbau des Wohlfahrtsstaates. Das brachte zwar Frieden ins





Land, aber wir haben Finanzierungsprobleme, welche die nächsten Generationen lösen müssen. Und wenn denn die Liberalen eine Aufgabe hätten, so wäre es doch die Wahrung der Interessen der Nachfolgenerationen. Das hat man verpasst. Und so haben wir ein Glaubwürdigkeitsproblem, wir unterscheiden uns zu wenig stark von der SP oder der CVP.

*Ein Austritt kommt wohl nicht in Frage?*

**Hummler:** Nein, wo soll man denn auch hin?

*Da könnte man ja auf den Gedanken kommen, eine neue Partei zu gründen.*

**Hummler:** Darüber denkt man unabhängig nach.

*Und?*

**Hummler:** Das ist in der Schweiz schwierig, man kann bestehende Strukturen kaum verändern. Das zeigt die Vergangenheit, denken Sie an den Landesring oder die Grünen. Es ist kaum möglich, eine echt liberale Partei zu gründen. Aber es kommt natürlich darauf an, was bei den Wahlen 2007 passiert. Wenn da ein freisinniges

Desaster herauskommt ...

*... und eine Fusion der CVP mit der FDP ...*

**Hummler:** Ja, dann ist es so weit. Dann muss man sich beim Freisinn abmelden und eine andere Kraft in die Welt setzen.

*Zu Ihren politischen Freunden gehören die Nationalräte Leutenegger und Weigelt, andererseits waren Sie gegen eine Wahl von Christoph Blocher in den Bundesrat. Aber eigentlich teilen Sie viele seiner Ansichten ...*

**Hummler:** Einige ja, beispielsweise in wirtschaftspolitischen Fragen. Aber ich weiss beispielsweise nicht, wie er in der Agrarfrage denkt. Ich war aber gegen seine Wahl in den Bundesrat, weil so keine eindeutige Mehrheit entstehen konnte. Und so war es ja dann auch. Ich wollte eine Mitte-links- oder eine Mitte-rechts-Regierung, unabhängig von den einzelnen Personen.

*Was halten Sie denn von Doris Leuthard?*

**Hummler:** Ihre Wahl zur Bundesrätin wird nichts verändern. Man ist im Sys-

tem des grössten gemeinsamen Nenners gefangen und wird auch danach keine eindeutige Politik machen können. Da passt sie gut hinein.

*Nun zu Ihrer Bank und Ihrer unglaublichen Erfolgsgeschichte.*

**Hummler:** Gerne, aber das ist die Leistung aller Teilhaber, nicht meine.

*Dazu diese Frage: Sie sind fünf geschäftsführende Teilhaber, wer aber ist der Chef?*

**Hummler:** Es gibt keinen Chef, wir fällen alle wichtigen Entscheide einstimmig.

*Das tönt nach Konkordanz ...*

**Hummler:** Ja, aber wir wollen ja auch alle das Gleiche, dann geht es. Und es führt dazu, dass Dinge, über die wir uns nicht einig sind, manchmal auf der Strecke bleiben. Und es führt auch dazu, dass wichtige Dinge bis zum Ende diskutiert werden müssen, das kann auch mal schmerzhaft sein. Aber es führt zu einer Verwesentlichung der Diskussion. Im Übrigen kann man unter diesen Voraussetzungen keine Koalitionen bilden.

*Das stellt man sich sehr langwierig vor.*

**Hummler:** Nein, keineswegs. Wir haben ja so keine übergeordnete Stufe, keinen Verwaltungsrat also. Wir müssen uns weder rückversichern noch unsere Ideen einem anderen Gremium verkaufen.

*Sind Sie denn fünf Freunde?*

**Hummler:** Das muss nicht sein. Allzu stark sollte man sich nicht mögen, eine gewisse Distanz kann durchaus hilfreich sein.

*Ihre Bank wächst und wächst, wird dieses Führungsprinzip aufrecht zu halten sein?*

**Hummler:** Das ist die Frage, aber bis auf weiteres hat es Bestand.

*Was ist eigentlich Ihr Erfolgsgeheimnis?*

**Hummler:** Nun, wir haben einerseits früh das Richtige getan, und andererseits haben wir das Glück, das wir immer wieder hatten und das man braucht, nicht durch falsche Strategien

torpediert. Nehmen Sie das Beispiel der IT: Da konnte man schlicht aufs falsche System setzen, und das war dann einfach Pech. Das ist uns genau nicht passiert, wir hatten Glück und die richtigen Systeme gewählt. Und beim Internetbanking waren wir zwar nicht die Ersten, aber begannen ernsthaft zu investieren, als die Infrastruktur billiger wurde. Man darf dem Glück einfach nicht im Wege stehen.

*Das allein reicht aber kaum, oder?*

**Hummler:** Nein, wir haben unser Personal sorgfältig ausgewählt, da kam uns die Nähe zur Universität St. Gallen natürlich zugute. Einer unserer Teilhaber ist beispielsweise ein ehemaliger Praktikant. Wir hatten immer ein organisches Personalwachstum.

*Nun bitten wir den Profi um ein paar Anlagetipps ...*

**Hummler:** Dazu müsste ich wissen: Für wen? Am Anfang einer guten Beratung steht immer die Frage: Was will und braucht der Kunde? Braucht er einen steten Geldfluss, wann braucht er wie viel Geld? Das Grundprinzip eins ist also, diese Abklärungen – der Arzt würde sie als Anamnese bezeichnen – sorgfältig vorzunehmen, hier muss man sich viel Zeit nehmen. Und das Grundprinzip zwei ist dann, realistische Annahmen zu treffen über die Leistungsfähigkeit der Finanzmärkte. Es geht nicht immer nur hinauf, sondern auch mal wieder runter. Das heisst: Es gibt Risiken und auch Verluste. Dann muss man ein massgeschneidertes Portfolio zusammenstellen.

*Worin liegt der Unterschied zwischen einer Privatbank und einer Grossbank?*

**Hummler:** Die Beratungsleistung bei der Privatbank ist grösser, das ist der Unterschied, denn die Produkte sind die gleichen. Heute hat ja jeder dieselben Indexinstrumente. Man muss die richtige Wahl treffen und eine Strategie mit dem Kunden auch langfristig durchhalten, das ist entscheidend.

*Steigen denn Aktienkurse langfristig?*

**Hummler:** Ja, das muss und wird so sein, sonst bekommen die Unternehmen kein Kapital von den Anlegern. Unternehmen haben Risiken – das wissen wir spätestens seit dem Fall Swissair –, und sie erhalten nur genügend Kapital, wenn Dividende und Wertsteigerung





über jener bei einer risikofreien Anlage liegen. Aber das gilt langfristig, also auf zehn, zwanzig Jahre. Was Aktien in den nächsten fünf Jahren machen, kann kein Mensch prognostizieren.

*Gibt es einen Stilunterschied? Werden die Kunden hier netter betreut? Und sind sie auch reicher?*

**Hummler:** Ich bin dagegen, dass man Kunden erst ab einer bestimmten Anlagehöhe – sagen wir ab einer Million – annimmt. Und zwar aus zwei Gründen: Heute kann man erstens mit den modernen Finanzinstrumenten jedes Vermögen vermehren, und zweitens ist mir der Gedanke der Limite unsympathisch. Ich

musste ja selbst einen Management-Buy-out machen und weiss seither, was es heisst, wenig Geld zu haben.

*Zurück zur Stilfrage ...*

**Hummler:** Ja, es gibt einen Stilunterschied. Wir kategorisieren unsere Kunden nicht, das finde ich «Chabis». Jeder braucht die Beratung, die er braucht.

*Und in den Bezügen auf der Chefetage unterscheiden Sie sich auch von der Grossbank, verdienen Sie mehr oder weniger als Herr Ospel?*

**Hummler:** Nun, mein Lohn ist ja nur ein Teil, die Wertsteigerung der Bank der andere. Und diese habe ich noch nie ausgerechnet. Der Wert stieg an, ganz klar. Sehen Sie, der Unterschied zwischen Herrn Ospel und mir ist gleich gross wie der Unterschied zwischen dem Haremswächter und dem Sultan: Ich bin zwar ein kleiner Sultan, aber ich bin wenigstens einer. Der Haremswächter hingegen darf ja nicht alles, und so soll er wenigstens gut essen können.

*Ihre Bank verwaltet rund zehn Milliarden Kundengelder ...*

**Hummler:** Inzwischen sind es 14 Milliarden.

*Und Sie haben kein so genanntes Klumpenrisiko?*

**Hummler:** Wir haben natürlich grössere und kleinere Kunden, klar. Unser Hauptsegment ist zwischen 300000 und 400000 Franken bis zu drei, vier Mil-

lionen. Und dann gibt es natürlich viel kleinere und viel grössere Kunden. Und, dies ist wohl aussergewöhnlich, wir haben viele Schweizer Kunden, rund 50 Prozent. Wir waren ja immer die Bank der Ostschweizer Unternehmer, und das hat sich über die ganze Schweiz ausgebreitet ...

*... besser: Sie haben das über die ganze Schweiz ausgebreitet.*

**Hummler:** Ja. Stimmt.

*Nun glaubt man zu wissen, dass Privatbanken für ihre Kunden nahezu alles tun, sie besorgen Schulen für die Kinder und auch Scheidungsanwälte im Falle eines Falles.*

**Hummler:** Davon halten wir nichts. Unsere Hauptaufgabe ist die Verwaltung des Vermögens. Natürlich helfen wir hie und da, das verstehen wir als Kulanz, machen wir aber nicht zum Geschäftsprinzip. Da käme man vom Hundertsten ins Tausendste, wir sind keine Cateringorganisation und könnten das auch gar nicht besonders gut. Und wir sind auch kein Kinderhort.

*Warum haben Sie eigentlich Ihre Schaffhauser Filiale eröffnet und, zweite Frage, wie läuft's?*

**Hummler:** Daran ist Stadtpräsident Marcel Wenger schuld, er stellte uns die Stadt derart sympathisch vor bei einem Besuch auf seiner Terrasse. Daneben haben wir natürlich auch eine Konkurrenzanalyse gemacht und gesehen, dass es, gemessen an der Wirtschaftssituation, eigentlich zu wenig Banken hat, jedenfalls zu wenige Banken unseres Stils. Denken Sie an die Neuansiedelungen im Zürcher Weinland und natürlich an Deutschland, besser kann man ja in Bezug auf den süddeutschen Raum gar nicht liegen als in Schaffhausen. Die Süddeutschen freuen sich, wenn sie nicht nach Zürich fahren müssen.

*Und die bringen dann Gelder, die sie nicht versteuern wollen.*

**Hummler:** Ich habe keine ethischen Probleme mit dem Schweizer Bankgeheimnis, das den Hinterziehungstatbestand schützt. Ich kann einfach nicht wie andere

lügen und sagen, das sei nicht so. Und das hört man dann manchmal nicht gerne. Ich bin also ein schwarzes Schaf in der Branche. Die Gelder aus dem europäischen Umfeld werden am Fiskus vorbeigeschmuggelt, um ausserhalb des eigenen Systems zu investieren. Das ist ein ganz normaler ökonomischer Vorgang.

*Etwas konkreter bitte ...*

**Hummler:** Nun, ein Deutscher hat doch folgende Lage: Höchste Steuerbelastung, hoffnungslos überschuldeter Staatshaushalt, schlechteste Vorsorgeaussichten. Er wird doch künftig noch mehr zur Kasse gebeten werden. Wer rational denkt und handelt, muss einen Teil des Vermögens aus dem maroden System abdisponieren. Ob in die Schweiz oder nach Dubai oder nach London, ist dann eigentlich eine sekundäre Frage.

*Die Alternative Bank, so war es in den Mittagsnachrichten zu hören, legt ihre Kundengelder nur in ethisch sauberen Unternehmen an. Wie hält es Ihre Bank mit der Ethik?*

**Hummler:** Nun, die Frage ist, wo soll die Ethik eigentlich greifen? Ich meine, doch dort, wo man sieht, was mit dem Geld passiert, wo beispielsweise Anlagen gebaut werden. Ich bezweifle, dass man bei der Finanzierung ethische Grundsätze beachten kann. Geld trägt keine Etikette, und darum ist es unmöglich zu sagen, woher Geld kommt und wohin es geht. Und ich bin gegen Doppelmoral und gegen Illusionen.

*Dann sehen Sie das so: Die Bank vermehrt das Geld in einer Art Black Box, wenn es dann herauskommt und in die reale Wirtschaft geht, setzt die Ethik ein.*

**Hummler:** Nein, natürlich ist das eine Einheit, muss es sein. Aber die Frage der Ethik ist ohnehin schwer zu beantworten, manche Dinge können eben nützlich oder schädlich verwendet werden, denken Sie an ein Streichholz, damit können Sie eine Kerze anzünden oder auch einen Brand verursachen. Ist





es nun ethisch oder nicht, Streichhölzer zu produzieren? Und so geht es mit Medikamenten oder Unkrautvertilgern, immer entscheidet letztlich ein Mensch, ob er etwas Gutes oder etwas Schlechtes damit macht.

*Sie sind, Herr Hummler, auch medial tätig, unter anderem als Verwaltungsrat der «Neuen Zürcher Zeitung», als Herausgeber des «Trumpf-Buur» oder der «Schweizer Monatshefte». Und Sie sind zumindest befreundet mit Teilhabern des Jean-Frey-Verlags ...*

**Hummler:** Ja, und dort nicht finanziell engagiert.

*Empfehlen Sie, in Medien zu investieren?*

**Hummler:** Nun, wir erleben gewaltige Strukturbereinigungen in der Schweiz. Die Printmedien haben sicherlich grosse Probleme, die Insetatevolumina gehen zurück, manche Insetate gehen ins Internet. Das sind schwierige Fragen, die der Lösung harren.

*Und wie meistert die «Neue Zürcher Zeitung» das alles?*

**Hummler:** Sie muss auf Qualität setzen und noch besser werden. Dann findet sie auch künftig genügend Käufer. Das ist der einzige Weg. Im lokalen und regionalen Bereich wird man aufs Lokale und Regionale setzen. Damit kommt man über die Runden, aber grosses Geld wird man kaum verdienen. Schwer ist es für jene Medienhäuser, die grosse Druckerei-Engagements haben, das ist ein Problem. Dort ist der Konsolidierungsdruck am grössten.

*Warum hat die NZZ sich eigentlich die «Thurgauer Zeitung» von der Tamedia wegschnappen lassen?*

**Hummler:** Nun, ein verantwortungsvoller Verwaltungsrat kann nicht jeden Preis bezahlen.

*Das bedeutet auch, dass Sie persönlich keine weiteren Medienengagements planen?*

**Hummler:** Nun, das ist natürlich immer wieder ein verlockender Gedanke. Ich publiziere ja unseren Newsletter in einer Auflage von inzwischen 25000 Exemplaren, das genügt derzeit als publizistische Stimme.

*Sind Sie eigentlich*

*wunschlos glücklich?*

**Hummler:** Zum Glück nicht, nein. Ich bin immer wieder unglücklich über die eigene Oberflächlichkeit oder die von anderen. Aber es gibt Glücksmomente, wenn man zum Beispiel nach einem anstrengenden Aufstieg von der Bergspitze ins Tal schaut. Aber danach beginnt ja dann immer wieder gleich der Abstieg.

*Letzte Frage: Haben Sie Ängste?*

**Hummler:** Ja, habe ich. Ich habe davor Angst, ungerechterweise für etwas, was ich gesagt habe, in den Dreck gezogen zu werden. Es könnte einem wie mir, der ja ein relativ lockeres Mundwerk hat, solches widerfahren. Das kann ja heute geschehen, die Mittel dazu existieren ...

*Sie fürchten, von einer Medienwalze überrollt zu werden?*

**Hummler:** Ja, genau. Das ist ja schon manchem passiert, der das nicht verdient hat. Und je mehr man im Rampenlicht steht, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass es passiert.

*Herzlichen Dank.*

## Zur Person

### Dr. Konrad Hummler

**Karriere** Dr. jur. Konrad Hummler, geboren 1953, ist seit 1991 geschäftsführender Teilhaber der Bank Wegelin. Vor seinem Engagement bei der Privatbank war er für die UBS tätig. Der St. Galler mit Wohnsitz in Appenzell Auser Rhoden sitzt zudem im Verwaltungsrat der NZZ.

**Arbeitsplatz** Wegelin & Co. wurde 1741 gegründet und gilt als älteste Bank der Schweiz. Stark ist die Bank vor allem in der Ostschweiz, der Hauptsitz befindet sich in St. Gallen. Im Jahre 2005 wurde auch in Schaffhausen eine Niederlassung gegründet.

**Politik** FDP-Mitglied Hummler schwimmt in seiner Partei auch einmal gegen den Strom. Seinen Bekanntheitsgrad gesteigert hat er mit seinem öffentlichen Kampf gegen den Beitritt der Schweiz zum Schengen-Abkommen.