

Schönwetterkapitäne

Reihenweise haben Schweizer Manager in letzter Zeit versagt. Und dabei trotzdem tüchtig abkassiert. Nun wird eine Rückkehr zu alten Tugenden gefordert - mehr als ein blosser Wunsch?

Von Thomas Schenk

Manager sind auch nur Menschen. Zwar verbringen sie mehr Zeit im Geschäft, im Schnitt 58 Stunden pro Woche, und sie leisten sich teurere Autos, mit Vorliebe Audi, BMW oder Mercedes. Doch auch die Wirtschaftsführer vertreiben sich ihre Freizeit am liebsten mit Wandern und Lesen, fahren nach Italien in die Ferien, haben eine Schwäche für Pizza und Pasta. Diesen Einblick ins Privatleben der Schweizer Manager verdanken wir einer Untersuchung der Wirtschaftsprüfer von KPMG. Leider kann die Studie keine Auskunft geben über den Lebensstil weiblicher Führungskräfte, im Topkader sind Frauen noch immer kaum vertreten.

Dass auch Chefs gegen Fehler nicht gefeit sind und ihren persönlichen Vorteil nicht aus den Augen verlieren, ist ebenfalls bekannt. Der Kollaps der Swissair ist nur gerade der prominenteste Fall: die Schmierkomödie mit Eric Honegger, der nicht mit leeren Taschen als Verwaltungsratspräsident der SAir Group abtreten wollte, und die Enthüllungen über das dicke Salär seines Nachfolgers Mario Corti. Die Liste der Peinlichkeiten in Schweizer Unternehmen ist lang: Sie reicht von verunreinigten Hüftimplantaten der Sulzer Medica über die exorbitanten Spesenbezüge bei der Privatbank Vontobel und die hemmungslose Abzockerei bei ABB bis zu den Pirouetten eines Rolf Hüppi, längst entzauberter Visionär der Zürich-Versicherungen. Ganz zu schweigen von den Exzessen im Internetgeschäft, wo sich geschäftliche Diskussionen vor allem um «burn rates» drehen, die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen Geld vernichtet.

Auch Manager ausländischer Firmen scheitern, doch das hilft hier wenig. «Der Fehler des Klassenprimus wird nun einmal aufmerksamer verfolgt als der Fehler eines Hinterbänklers», hat die «FAZ» die Kritik an Schweizer Topkader begründet. Allerdings ist die Schweiz daran, ihre Position als Klassenerste einzubüssen, die sie dank der einmalig grossen Dichte hier ansässiger internationaler Konzerne erreicht hat.

Der Professor. Peter Gomez, Rektor der Universität St. Gallen, hält diese Ausrutscher für symptomatisch. «Der Job des Managers war in den letzten Jahren schlicht zu einfach. Wenn es immer nur aufwärtsgeht, ist es nicht so schwierig, ein Unternehmen zu führen. Dann verzeiht einem das System Fehler, man kann seine Schwächen überspielen. Wenn es aber darum geht, in einer schwierigen Situation das Steuer herumzureissen, reichen Charisma und ein tolles Auftreten nicht aus. Dann muss man das Geschäft wirklich verstehen.» Gomez, 54, Enkel eines spanischen Einwanderers, geht mit den Schönwetterkapitänen, wie er die Schweizer Manager nennt, hart ins Gericht. Sehr hart für den Vorsteher der Schule, an der ein schöner Teil dieser Manager ausgebildet worden sind und die für sich in Anspruch nimmt, auf diesem Gebiet im deutschsprachigen Raum führend zu sein. Gomez weiss, wovon er spricht, er war in der Geschäftsleitung von Ringier und anderen Unternehmen tätig, bevor er an die Universität nach St. Gallen kam, wo er sich mit strategischer Führung und Unternehmensorganisation befasst.

Hat die Ausbildung versagt? In der Vergangenheit seien die Leute wohl zu technokratisch ausgebildet worden, räumt Gomez selbstkritisch ein. Heute reiche es nicht mehr, dass sich jemand spezialisiere und damit begnüge, den Job zu beherrschen. Mit der Studienreform soll dies nun korrigiert werden, heute werde mehr Gewicht auf die Entwicklung der Persönlichkeit gelegt.

Die Missstände auf den Schweizer Chefetagen zu beheben, wird länger dauern. Die Wirtschaftsführer brauchten heute mehr Zeit, um Entscheide zu treffen, hätten aber weniger zur Verfügung, sagt Gomez. «Die Gefahr besteht, in dieser Situation Probleme zu stark zu vereinfachen. Manager wollen nicht untätig sein, sondern rasch handeln, sich als Macher profilieren.»

Gomez betrachtet die Identitätskrise des Managers als heilsam; sie könne zu mehr Selbstkritik führen und zu mehr Bescheidenheit in Ansprüchen und Auftreten. Tatsächlich hätten viele Führungskräfte die Relationen verloren. Dasselbe gelte auch für die Uniabgänger. «Wenn die direkt nach dem Lizentiat 180 000 Franken pro Jahr verdienen, ist das doch unverschämt. Hier tut eine Korrektur gut.» Gomez wirft den Managern vor, dass sie zu oft die Verantwortung auf Berater abwälzten, um sich abzusichern.

Was Unternehmensberatern interessante Karrierechancen eröffnet, besonders jenen, die sich bei McKinsey ein paar Jahre lang mit den Checklisten vertraut gemacht haben. Nirgends wird dies deutlicher als bei den beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse, wo sich mehrere ehemalige Berater in den obersten Rängen tummeln.

Der Aufsteiger. Andreas Schmid, 44, gilt als Schweizer Hoffnungsträger. Ein zielstrebig, zupackender Manager, der nie bei McKinsey war. Im Mai dieses Jahres wird er zum Verwaltungsratspräsidenten von Kuoni gewählt, ein Amt, das er bereits heute beim Zürcher Flughafen Unique sowie bei Barry Callebaut ausübt, dem weltgrössten Hersteller von Industrieschokolade; im Gegenzug will er im Laufe des Jahres als operativer Chef bei Barry Callebaut zurücktreten. Schmid sieht sich als unabhängige Kraft, er will nicht Vertreter von Partikularinteressen sein, ein unverbrauchter Geist sozusagen. «Ich entscheide unabhängig, will vor allem im Geist unabhängig bleiben, mich nicht auf ausgetrampelten Pfaden bewegen, neugierig sein und den Mut haben für unkonventionelle Lösungen.» Das klingt ja sehr gut. Schmid's Karriere folgte indessen dem bewährten Muster: Jurastudium an der Universität Zürich, Generalstaboffizier, Mitglied der FDP und im Rotary Club. Bereits mit 35 Jahren stieg er in die Geschäftsleitung von Mövenpick auf, bis ihn Klaus Jacobs, für den er bereits früher als Generalsekretär tätig gewesen war, als Chef seiner Holding zurückholte. Ulrich Bremi, altgedienter FDP-Politiker und seinerseits Rotarier, war es dann, der Schmid vor zwei Jahren anfragte, als er einen Nachfolger an der Spitze des Unique-Verwaltungsrats suchte. Und bei Kuoni kann Schmid nun zusammen mit seinem langjährigen Freund Hans Syz arbeiten, dem neuen Präsidenten der Kuoni-Hugentobler-Stiftung.

Man trifft sich an der Uni oder in der Armee, und am Schluss sitzt man zusammen im Verwaltungsrat. So hat das «Wall Street Journal» das Schweizer Modell einmal zusammengefasst. Schmid widerspricht. Bremi habe er bereits vor vielen Jahren in Südafrika kennengelernt, zur Anfrage für das Unique-Präsidium sei es unabhängig von der Rotary-Mitgliedschaft gekommen. Und mit dem Kuoni-Mandat sei ein unabhängiger Headhunter betraut worden. Also von Filz keine Spur. Stattdessen breitet Schmid seine eigene Theorie der Beziehungen aus. «Was immer wir tun, sei das in der Wirtschaft, Politik, Kultur oder im Militär: Wir tun es mit und für Menschen. Wenn Sie mit Menschen arbeiten, lernen Sie Menschen auch kennen. Daraus entstehen Beziehungen. Positive und verlässliche sind wichtig, die geben einem Halt.»

Weniger theoretisch sind die Gründe, mit denen Schmid sein Vorwärtskommen erklärt. Eine ganz wesentliche Erfahrung war für ihn, dass er die Maturaprüfung nicht im ersten Anlauf bestand. «Da lernte ich, dass Talent und eine gewisse Intelligenz allein nicht reichen. Es braucht auch den Willen zur Leistung und Konstanz.» Eine gute, wenn auch harte Schule war für ihn später das Militär, wo er vom Grenadier zum Generalstaboffizier aufstieg. Hier habe er nicht nur gelernt, Menschen zu führen, sondern auch «analytisch zu denken und unter physischem und psychischem Druck Entscheide zu treffen».

Diese Einschätzung dürfte Bundesrat Samuel Schmid gefallen, der die Armee als Führungsschule der Nation wiederaufleben lassen will. Die Unteroffiziers- oder Offiziersschule, hat der Verteidigungsminister unlängst an einem Regimentsrapport den versammelten Offizieren erklärt, hätte manchem der heutigen Manager gutgetan. Gerade in der Krise kommt der Rückgriff auf traditionelle Werte wie Disziplin und Durchhaltevermögen wieder in Mode.

Der Moralist. Fritz Blaser, auch er Generalstaboffizier, redet den Chefs regelmässig ins Gewissen. Als Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands sorgt er sich um den Ruf seiner Mitglieder. Hauptberuflich kümmert sich Blaser in der Konzernleitung des Basler Chemieunternehmens Lonza um Personal- und Versicherungsfragen. Und wer Blaser dort in seinem Büro im 17. Stock gegenüber sitzt, hat Mühe, sich den 60-Jährigen als Polterer vorzustellen. Blaser formuliert seine Kritik mit Umsicht und trägt sie im gemütlichen Walliser Dialekt vor. Die Rolle des Moralisten ist ihm trotzdem geläufig, einmal geisselt er die «bizarren» Abgangsentschädigungen an abtretende Kader als unternehmerische Fehlleistungen, dann kritisiert er «überhöhte Managerlöhne, die dem Innenleben des Unternehmens und letztlich dem Wirtschaftsstandort Schweiz schaden». Eben hat er in der Verbandszeitschrift «Schweizer Arbeitgeber» seine Zweifel an den Leistungen hochbezahlter

Verwaltungsräte und Manager geäußert und ist zum Schluss gekommen, dass grundlegende Charaktereigenschaften der Führungskräfte angeschlagen scheinen.

Mit der Rückbesinnung auf zwinglianische Tugenden will Blaser einen Ausweg aus der Krise weisen. Auch er rät Managern zu mehr Bescheidenheit und Besonnenheit. «Wir brauchen keine Glänzer wie in den USA, wo hinter prächtigen Fassaden oft nicht viel ist.» Wie viel Bescheidenheit nötig ist, das möchte Blaser allerdings dann lieber doch nicht in konkrete Zahlen fassen.

Nicht nur die Entlohnung ist Blaser ein Dorn im Auge. Er kritisiert, dass heutige Manager die Konsequenzen für ihr Verhalten zu selten tragen, sich, ohne zurückzuschauen, neuen Projekten und Aufgaben widmen. Und liefert gleich die Begründung: Die kurzfristige Optik dominiert, «die verhängnisvolle Hinwendung zum kurzfristigen Shareholder-Value».

Der Financier. Martin Ebner hat Gelegenheit, seine unternehmerischen Visionen bei der Lonza, Blasers Arbeitgeberin, unter Beweis zu stellen. Der Financier und grösste Lonza-Aktionär hat sich vor bald drei Jahren zum Präsidenten des Verwaltungsrates wählen lassen. Nun wartet man in Basel gespannt darauf, ob nach dem Verkauf von Unternehmensteilen der Aufbau neuer folgt, ob Ebner die Beteiligung langfristig hält oder sie beim richtigen Kurs mit Gewinn abstösst.

Der Milliardär aus Wilen SZ verkörpert eine zumindest für die Schweiz neue Form des Managers: jene des aktiven Investors. Wer genügend Aktien einer Firma hält, gibt sich nicht damit zufrieden, an der Generalversammlung den Verwaltungsrat zu wählen oder abzuwählen. Grossaktionäre drängen selber auf einen Sitz im obersten Führungsgremium, um dort die Strategie des Unternehmens direkt bestimmen zu können. Aus diesem Grund liess sich Ebner 1999 auch bei ABB und der Algroup in den Verwaltungsrat wählen.

Anfang der neunziger Jahre war Ebner angetreten, «die verkrusteten Strukturen der Schweizer Wirtschaft aufzubrechen». Seinen «Kampf für die Rechte der Aktionäre» lancierte er bei der Bankgesellschaft, wo er nebst der Neubesetzung des Topkaders die Aufgabe unrentabler Geschäftszweige verlangte; anfänglich erfolglos, doch erfüllten sich einige seiner Forderungen später durch die Fusion mit dem Bankverein. In Ebners Fahrwasser versuchten sich auch andere Financiers als Modernisierer, Ernst Müller-Möhl startete einen Sturm auf das Berner Telekomunternehmen Ascom, René Braginski nahm Sulzer ins Visier und blitzte ab, wie früher bereits Tito Tettamanti.

Die Wirtschaftselite hat nicht auf Ebner gewartet. Bei der ABB konnte er den Niedergang nicht aufhalten, obwohl er unter anderem den langjährigen Spitzenmanager Percy Barnevik zum Ausscheiden gedrängt hatte. In anderen Fällen hat es Ebner nicht in den Verwaltungsrat geschafft, weder bei der Credit Suisse noch bei Roche, wo die Basler Eigentümerfamilie den Grossaktionär mit ihren Stimmrechtsaktien ausbremste. Auch durch seine industrielle Logik ist Ebner bisher nicht gross aufgefallen. Meist begnügte er sich damit, ein Aktienpaket zu schnüren, das er dann mit Gewinn an einen Konkurrenten weiterverkaufen konnte.

Haben aktive Investoren zu viel versprochen? «Ebners Bilanz ist ernüchternd», sagt Heinz Zimmermann, Professor für Finanzmarkttheorie an der Universität Basel. Immerhin, die Sensibilität für die Anliegen von Grossaktionären habe er gefördert. Viel mehr aber nicht. «Die Schweiz ist für aktive Investoren ein hartes Pflaster, die Abwehrmechanismen der Unternehmen sind hier noch immer stark ausgebaut», erklärt Zimmermann das Scheitern.

Ebner selbst will sich dazu nicht äussern. Ohnehin scheint die Schweiz für ihn an Bedeutung verloren zu haben. Heute engagiert er sich vermehrt im Ausland und kauft Aktien amerikanischer Banken oder dänischer Pharmafirmen. Auch auf den regelmässig erscheinenden Kleininseraten lächelt einem der BZ-Banker nicht mehr mit der Dächlikappe entgegen, Ebner hat eine Kundenbetreuerin vorgeschickt. Da war er früher bedeutend mitteilbarer gewesen: Mit einem Ländlermusikalbum («Mit em Martin uf Börsfahrt») demonstrierte er Volksverbundenheit, und in Inseraten beschwor er den Zusammenhang von Shareholder-Value und dem Rückgang der Arbeitslosigkeit in der Schweiz.

Der Schüler. Michael Staudinger wird sich vielleicht schon in ein paar Jahren für die ABB-Aktionäre einsetzen können - was auch Ebner freuen wird, falls er seine Aktien behält. Der 32-jährige Schaffhauser, der nach seiner Ausbildung zum Elektroingenieur beim Industriekonzern eintrat, strebt nach oben. «Wenn man in einer Firma wie ABB etwas bewegen will, muss man eine gewisse Position innehaben. Und ich will einmal in einer Position sein, in der ich etwas verändern kann.» Deshalb mache er das hier.

Hier, das ist das International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, wo Staudinger ein zehntonatiges Programm zum Master of Business Administration absolviert. Die Schule steht im Ruf, die Karriere zu beschleunigen. Wer zwischen 28 und 32 Jahre alt ist, 70 000 Franken für die Kursgebühren aufbringen kann und, wie der Ausschreibung zu entnehmen ist, «riesigen Ehrgeiz hat zu führen», hat eine Chance, am IMD aufgenommen zu werden. Zwar rechnet Staudinger nach seiner Rückkehr zur ABB nicht mit einem sofortigen beruflichen Aufstieg. «Aber spätestens in drei Jahren gibt es eine grosse Veränderung, dann geht es schneller aufwärts.»

Für die jüngsten Fehlritte von Schweizer Managern hat der Student wenig Verständnis: «Viele an der Spitze wollen einfach ihre Position um jeden Preis halten, weder Lohn noch Status preisgeben. Sie sind sehr erfolgreich, wenn es darum geht, die eigenen Fehler zu vertuschen.» Er hofft, dass Manager in Zukunft auch Probleme zur Sprache bringen können, ohne dass dies gleich als Versagen verstanden wird, dass sie auch Fehler machen dürfen.

Keine Illusionen macht er sich über die Art, wie man in Zukunft Karriere macht. Noch immer, meint er, müsse man das Spiel mitspielen, die Regeln einhalten. «Wer diese missachtet, fliegt raus. Daran lässt sich kurzfristig nichts ändern. Aber alles hängt davon ab, was du machst, wenn du einmal Macht hast.» Bis Gorbatschew Präsident der Sowjetunion geworden sei, habe er die klassische kommunistische Laufbahn absolviert. An der Spitze angekommen, habe er dann trotzdem enorm viel bewegt. Perestroika auf den Chefetagen? Ein Funken Hoffnung besteht durchaus, wie eine der Fallstudien zeigt, die die angehenden Wirtschaftsführer am IMD zu lösen haben. Am Beispiel der britischen Easy Jet lernen sie, dass sich nicht alle Airline-Manager dieser Welt, wie aus einem Zwang heraus, bereichern müssen. Wer an Bord des Billig-Carriers einen Kaffee oder ein Sandwich will, muss dies selbst berappen. Eine Regel, an die sich auch der Firmengründer hält.

Thomas Schenk ist freier Journalist in Zürich.