

# **Medard Meier**

Die "Bilanz" ist eine Institution. Seit 25 Jahren beleuchtet sie die Schweizer Wirtschaftsführer und ihre Exponenten. Doch auch ihre Verleger – von Rey bis Tettamanti – gehörten und gehören zu den schillerndsten Figuren des Einheimischen Establishments. Medard Meier, selbst ein hervorragender Networker, leitet seit 12 Jahren die Redaktion. Der Wirtschaftsjournalist und studierte Ökonom ist für einmal selber "Mann des Monats". Im Gespräch mit "persönlich" analysiert er die Flops und Treffer des letzten Vierteljahrhunderts.  
Interview: Oliver Prange und Matthias Ackeret

*"Als Chefredaktor habe ich keineswegs das Gefühl, unterbewertet zu sein!"*

*"Die PR-Branche mit all den Stöhlkers und Hargitays arbeitet sehr professionell – professionell in ihrem Sinn!"*

*"Wir wollten den Schweizer Ikea-Chef nicht interviewen, wenig später kam er in der SonntagsZeitung."*

*"Rainer E. Gut halte ich für eine tragische Figur. Ja, er ist gescheitert."*

*"Die Arroganz der Migros in Österreich zeigt unser Überheblichkeitsgefühl!"*

*"Im Moment scheint mir die Schweiz, was die Wirtschaft betrifft, kein Land von grossen Netzwerken mehr zu sein."*

*"Der schnelle Journalismus, der nur die Skandale sieht, ist nicht meine Sache."*

*“Wir wurden immer in Ruhe gelassen; was schlussendlich bewirkt, dass die Bilanz über eine grosse Konstanz verfügt.”*

*“Dass viele McKinsey-Leute abgehoben waren, manche lediglich mit dem Zauberstab wedelten und das eigentliche Geschäft nicht beherrschten, merkte man leider erst spät.”*

**Medard Meier, seit 12 Jahren sind Sie Chefredaktor der Bilanz, Wirtschaftsjournalist seit den siebziger Jahren. Wie hat sich in dieser Zeit die Zielgruppe Ihrer Publikation, die Manager und Führungskräfte, verändert?**

“Erheblich. Früher musste man die Manager fast schon an die Öffentlichkeit zwingen, Pressekonferenzen beschränkten sich auf die grössten Konzerne. Die ersten Meetings mit uns Journalisten fanden bei einem Morgen- oder Mittagessen statt; gesprochen hat dabei oft nur einer – der Bigboss. Das hat sich vollkommen geändert: Heute ist der Manager oder CEO ein Selbstdarsteller, der die Erwartungen seiner PR-Leute und der Medien erfüllen muss. Aber dies sind angenommene Rollen. Neben dem Showbiz und der Politik wurde so eine ganz neue Kategorie von öffentlichen Personen geschaffen.”

**Woran Ihr Heft nicht ganz unschuldig ist. Aber trotzdem spüre ich eine gewisse Sehnsucht nach Managertypen wie Nikolaus Senn, dem ehemaligen SBG-Chef.**

“Sie erwähnen Nikolaus Senn, der hatte tatsächlich Ecken und Kanten, wobei er einen offenen Umgang mit uns gepflegt hat. Ihn konnte man jederzeit anrufen. Seine Bank ging später gleichwohl unter. Medien waren – wenn überhaupt – ein notwendiges Übel; der Geschäftsbericht, der einem vorgelegt wurde, hatte wenig bis keine Aussagekraft, die Aktionäre galten als freche Kerle, wenn sie es wagten, präzise Fragen zu stellen. Willkommen waren die leicht verschrobene ‘Festredner’, von denen es ein halbes Dutzend gab. Die Aktionäre sollten eigentlich froh sein, überhaupt Titel des Unternehmens halten zu dürfen. Dies hat sich in den letzten 15 Jahren ganz erheblich geändert.”

## **Lauern in dem heutigen Rollenspiel der Führungskräfte nicht erhebliche Gefahren? Der Manager weiss gar nicht mehr, wer er eigentlich ist und für was er steht.**

“Sobald einer in den letzten Jahren CEO einer grossen Unternehmung geworden ist, wird er von einer gigantischen Öffentlichkeitsmaschinerie begleitet. Man muss ihn positionieren, beschreiben, bekannt machen, filmen lassen. Für viele Manager ist dies eine vollkommen neue Welt. Denken wir an Mario Corti, bei Nestlé kannte ihn keiner; nun musste er sich plötzlich im Blick zu seinem Dokortitel oder seiner Frisur äussern. An diesem Tag kommt das grosse ‘Wow’ – vergleichbar mit der Wahl in den Bundesrat. Viele verlieren dabei die Bodenhaftung, weil sie dem Bild der Medien glauben. Nochmals das Beispiel Mario Corti: Einmal war er der ‘Super-Mario’, wenige Monate später der ‘Abzocker der Nation’. Welches Bild stimmt? Selbstverständlich keines! Kein Wunder, wandert er jetzt nach Boston aus.”

## **Welcher Stellenwert kommt der PR-Industrie zu?**

“Ein sehr grosser! Sie heizen an oder dämpfen, was gerade verlangt wird. Mit all den Grosskommunikatoren wie die frühen Stöhlkers oder Hargitays hatte sich eine vollkommen neue Branche gebildet, die bis heute auf Wachstumskurs ist und inzwischen sehr professionell arbeitet – professionell in ihrem Sinn.”

## **Ist diese Zeiterscheinung nicht ein Grund für viele betriebswirtschaftliche Probleme?**

“Bis zu einem gewissen Grad. Die Verselbstständigung der Manager zu Medienstars birgt ein grosses Konfliktpotenzial. Dazu gibt es viele Beispiele. In der grossen weiten Welt war es Jack Welch, der während 10 Jahren medial aufgebaut wurde, um sich anschliessend durch Bücher, Porträts, Fernsehberichte rund um die Welt zu multiplizieren. Welch war ja mit GE auch überaus erfolgreich und mit ihm die Aktionäre des amerikanischen Grosskonzerns. Doch auch er hat abgehoben und so massiv abkassiert, dass er jüngst unter dem öffentlichen Druck auf diverse Leistungen nachträglich verzichtet hat. Bei diesem Ruhm, den er einstreichen konnte, war es selbst für eine Ikone wie ihn nicht möglich, ‘down on earth’ zu bleiben. Es ist in der Wirtschaft mittlerweile wie im Fussball oder in anderen Mannschaftssportarten; es gibt in einem Konzern sehr oft ein, zwei absolute Stars, die nach eigenen Regeln ticken. Wenn es aber schlecht läuft, geraten sie ins Visier der Medien und der Öffentlichkeit. An ihnen entlädt sich die gesamte Kritik – nicht nur von aussen, auch von innen. Ungeschoren kommt da keiner davon, wie die Beispiele bei der CS und der Zürich zeigen.”

## **Hat der Druck von den Verantwortlichen für Kommunikation zugenommen?**

“Ohne Zweifel. Die Kommunikationschefs alleine oder im Verbund mit PR-Agenturen versuchen alle ihre Schlüsselpersonen zu positionieren, zu verkaufen. So wurde uns vor einigen Wochen von einem Kommunikationsbüro ein Interview mit dem CEO von Ikea-Schweiz angeboten. Wir haben dies abgelehnt, weil wir eigentlich mit dem Gründer von Ikea, Ingvar Kamprad, sprechen wollten. Die PR-Karawane zog weiter; es dauerte nicht lange, wurde der Schweizer Ikea-Chef von der Sonntagszeitung interviewt. Aber auch die Aufgaben des Managers hat sich seit Mitte der neunziger Jahre geändert. Das muss man in Rechnung stellen. Mit der ganzen Shareholder-Value-Arie entstanden ganze neue Zielsetzungen. Die Manager wurden zu Werteschaffern – und müssten sich von der Finanzöffentlichkeit, zu der auch die Wirtschaftsjournalisten gehören, daran messen lassen. Auch deswegen wurde der Manager ein Star. Einer, der an Generalversammlungen oder an Pressekonferenzen die Schaffung von Milliarden von neuen Shareholder-Value präsentieren konnte, war er ein gemachter Mann. Jeder konnte mit eigenen Augen verfolgen, wie der Reichtum wuchs. Die Messlatte wurde von der Finanzwelt mit den Analysten vorneweg immer höher gesetzt, bis die ganze Herrlichkeit dann geplatzt ist.”

## **Rückblickend gesehen: Ist nicht die ganze Wirtschaft ad absurdum gelaufen? Wurden nicht Unternehmen unter dem Vorwand der Globalisierung und möglicher Synergieeffekte, die dann nie eingetreten sind, fusioniert und zu eigentlichen Dinosauriern aufgebläht?**

“Der grosse Strukturwandel hat bereits früher eingesetzt. Die verkrusteten Konzerne der sechziger, siebziger und achtziger Jahre mussten sich neu ausrichten, neu positionieren. Durch die Neustrukturierung wurden diese Firmen eindeutig effizienter und konnten voll vom wirtschaftlichen Aufschwung unmittelbar nach den Reagan-Jahren profitieren. Sie wuchsen kräftig und konnten höhere Gewinne ausweisen. Gefährlich wurde es erst, als sich der Glaube verfestigte, die Entwicklung sei endlos. Der kritische Punkt setzte ein, als jegliche ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Gesetzmässigkeiten ausser Kraft gesetzt wurden.”

**Aber trifft die Wirtschaftspresse, namentlich die Bilanz, nicht auch ein gewisses Mitverschulden? Der Höhenflug der New Economy wurde kaum kritisch hinterfragt.**

“Die New Economy wurde weit ausserhalb unseres Einflussbereiches gestartet – in den USA. Was wohl stimmt: Die meisten Medien jenseits und diesseits des Atlantiks waren dieser Entwicklung gegenüber viel zu wenig kritisch. Und gab es kritische Stimmen, wollte sie niemand hören. Die Finanzmärkte boomten. Die Investoren wollten täglich steigende Kurse sehen. Die täglichen Börsenberichte auf N-TV in Deutschland und vor allem CNBC in den USA haben den Hype sicher unverantwortlich angeheizt, indem sie jedermann glauben machten, jeder könne mitverdienen. Bei Money Talk in Zürich war das übrigens kaum anders.”

**Viele der Traditionsunternehmen hatten einen grossen Reserveschatz angehäuft. Führte die Öffnung schliesslich nicht zur Leerung der Schatztruhe?**

“Das stimmt. Alles wurde transparenter, und die Reserven kamen zum Vorschein. Dabei möchte ich Martin Ebner erwähnen. Mit ihm wiederholte sich eine Entwicklung, wie wir sie bereits aus den USA kannten. Ebner trat mit den besten Absichten gegen das Establishment an und verlangte von den Unternehmen, dass sie ihre Schätze produktiv investieren. Er war beispielsweise gegen die enormen Investitionen in grosse Bankengebäude, Unternehmen nahe stehende Hotels oder in Ausbildungszentren, die in den achtziger und neunziger Jahren im grossen Stil gebaut worden sind. Ebner hatte Recht; sehr oft waren diese Ausgaben eine klare Verschleuderung von Shareholder-Value-Mitteln. Aufgrund von Vorbildern und des Drucks von Seiten der Investoren entschlossen sich die Unternehmen zu Vorwärtsstrategien. Im Glauben, man brauche nur auf einen Knopf zu drücken, ein, zwei Stufen höher zu schalten und schon habe man neue Märkte im Griff, ging man auf Expansionstour. Ein schönes Beispiel ist die Swiss Life. Während 140 Jahren war die Rentenanstalt ein eher bedächtiger, bis 1998 genossenschaftlich organisierter Laden, der zu seinen Reserven Sorge trug. Innerhalb von fünf Jahren ist den Verantwortlichen das Kunststück gelungen, alle Reserven zu verpulvern. Sie glaubten, ihr angestammtes Feld verlassen zu müssen, Allfinanz war ‘the name of the game’. Dazu hat man eine Bank gebraucht und diverse weitere Sachen. Selbstverständlich musste auch das Internet mit vielen Millionen von Franken gefüttert werden, wie es andere schon vorgemacht hatten. Was heute davon bleibt, ist die nüchterne Erkenntnis, den Wagen unreflektiert an die Wand gefahren zu haben.”

**Ihr Bild ist düster. Die Kassen sind leer, das Wirtschaftswachstum gebremst. Findet nun das grosse Dinosauriersterben statt?**

“Dinosaurier scheint mir ein falsches Bild zu sein. Nestlé ist sehr gross und gleichwohl äusserst flexibel – und erfolgreich. Einige der Firmen, die blind expandiert hatten, müssen ganz einfach wieder auf eine vernünftige Grösse zurückgeführt werden. Nestlé, um dieses Beispiel zu vertiefen, hatte in den letzten 20 Jahren kaum eine krisenhafte Situation zu bewältigen. Nestlé ist zwar mächtig, doch der Weltnahrungsmittelmarkt ist um ein Vielfaches grösser als die grössten Nahrungsmittelmultis zusammen. Wenn Nestlé einen bestimmten Marktanteil einnimmt, ist er im Vergleich zum Gesamten immer noch sehr bescheiden, auch wenn das gegen aussen anders wirkt. Im IT-Markt dagegen, um dieses Beispiel zu nehmen, ist alles viel konzentrierter, gesättigter. Die Unternehmen dieser Branche müssen ihr Geschäft neu definieren und sich die Frage stellen: Was ist unsere künftige Strategie? Mit welchen Produkten kann man überhaupt noch Gewinn machen?”

**In den achtziger Jahren brachte der Immobilienboom die Wirtschaft zum Platzen, diesmal war es das Internet. Was wird den nächsten Boom auslösen?**

“Die jetzige Krise ist mit dem Immobiliencrash keineswegs vergleichbar. Die Interneteuphorie kann man erst in zehn oder fünfzehn Jahren in ihrem ganzen Umfang beurteilen. Es war wie ein Lift, der ohne zu bremsen nach oben lief. Man glaubte, etwas Neues geschaffen zu haben, vielleicht wie die Anführer der Russischen Revolution, die meinten, einem neuen Menschen zum Durchbruch zu verhelfen. Die Emotionen um das Internet erinnern mich im Nachhinein sogar an die Versuchungen, die vom Nationalsozialismus ausgegangen sind und denen selbst besonnene Menschen wie Martin Heidegger zumindest kurzfristig erlagen. Mit dem Netz hatte man das Gefühl, an etwas ganz Neuem teilhaben zu können. Diese Idee hatte alle angesteckt und sich auf der ganzen Welt verbreitet. Die Begeisterung war enorm; keiner wollte Mahner hören, die es natürlich auch gab. Ich erinnere mich an manche Sitzungen, an denen selbst wir glaubten, mit dem Internet eine neue Welt zu erbauen. Im Vergleich mit den USA war das nichts. 1995 absolvierte ich einen Lehrgang in Harvard. Beim Thema Internet und seinen Chancen vibrierte fast die gesamte Fakultät. Es war ein Flash, eine Droge, etwas Irrationales. Mit Wirtschaft hatte es auch zu tun, aber vergleichsweise nur am Rande. Vor allem war es Psychologie. Es machte ‘zagg’ – und die Welt schien eine andere zu sein.”

### **Wie geht es weiter?**

“Das Verrückte ist, dass sich das Ganze wiederholen wird. Offensichtlich hat jeder Markt im Kern den Bazillus der Übertreibung. In gewissen Abständen sucht der Mensch nach etwas, das über den Alltag hinausweist. Doch im Gegensatz zu früher wird eine solche Blase – nicht zuletzt durch die Medien – immer schneller korrigiert. Der nächste Hype könnte von der Biotechnologie ausgehen. Was da nicht nur in der Fantasie, sondern bereits in der Forschungspipeline steckt, kann man sich als Laie gar nicht richtig vorstellen!”

### **Was konkret geschieht mit der Biotechnologie?**

“Den Umfang dieser Entwicklung kann ich nicht abschätzen. Ich bin aber überzeugt, dass Biotechnologie einen enormen Wirtschaftsboom auslösen wird. Die Investoren sind bereits in den Startlöchern, an allen 9 Hochschulen wird geforscht und nach Molekülen gesucht, die den Menschen tausend Jahre vorwärts bringen sollen. Die Schweiz ist da mitten drin. Biotechnologie könnte, was die Finanzmärkte betrifft, mit dem Internetboom einmal vergleichbar sein.”

### **Das heisst, aus den Erfahrungen mit dem Internet hat niemand gelernt?**

“Wahrscheinlich nicht, das Schlimmste sind die unzähligen Nachahmer, die einmal mehr einfach nur reich werden wollen. Diejenigen, die an der Front eines Marktes arbeiten, können Chancen und Risiken noch auseinander halten. Die nachfolgenden Investoren folgen hingegen nur den Schallmeinklängen und wollen nichts von Risiken hören. Das werden dann die nächsten Börsenopfer sein. Noch vor zwei, drei Jahren konnte man mit dem Taxi irgendwo in Deutschland unterwegs sein, und jeder Taxifahrer meinte, von seinem Fahrgast noch schnell ein paar Börsentipps bekommen zu können, wenn er den Eindruck hatte, der Fahrgast hätte irgendwie etwas mit den Aktienmärkten zu tun. Gar mancher hatte Taxifahren zum Nebenberuf gemacht, um mehr Daytrading machen zu können. Warnungen wollten solche Anleger nicht hören.”

### **Sie haben den Stellenwert der Psychologie in der Ökonomie erwähnt. Bedeutet dies, wenn die Grundbedürfnisse einmal sichergestellt sind, dass es die Psychologie ist, welche die Wirtschaft antreibt?**

“Wirtschaft dürfte heutzutage weit gehend Psychologie sein. Kommunikationswelten, in denen die Medien die Multiplikatoren spielen, schaffen und beendigen Trends – permanent und rund um die Welt. Was heute gehypt wird, ist morgen bereits wieder out. Kommunikationswelten sind Konsumwelten – und umgekehrt. Die Zyklen werden immer kürzer. Dass es diese enormen Ausschläge schwierig machen, Unternehmen zu führen, liegt auf der Hand. Denken wir nur an die Fashion-Industrie und alles, was damit zusammenhängt.”

## **Sind graue, kalt rechnende Manager überhaupt die richtigen Leaderfiguren? Müssten nicht mehr Spürhunde, also emotionale Persönlichkeiten, an der Spitze der Unternehmen stehen?**

“Ich glaube nicht, dass es mehr Spürhunde braucht. Das ist das Missverständnis der letzten zwanzig Jahre, in welchen man glaubte, dass Visionäre an der Spitze der Unternehmung stehen müssten. Ich kenne keinen so genannt visionär oder charismatisch geführten Betrieb, der nicht in eine Krise geraten ist.”

### **Doch – Bill Gates ...**

“Bill Gates ist ein sehr bodenständiger Unternehmer. Er ist einer der ganz wenigen, die immer auf dem Boden geblieben sind. Gates ist in sein Kerngeschäft hineingewachsen; von IBM hat er seinen ersten Auftrag für die PC-Software erhalten. Gates hat sein Unternehmen optimal entwickelt. Obwohl er die Führung an Steve Ballmer abgegeben hat, ist er bei jeder Entwicklung dabei. Gates führt sein Unternehmen als Patron. Dies birgt die Gefahr, nicht loslassen zu können. Trotzdem würde ich sagen, die patronal geführten Unternehmen verfügen über die grösste Konstanz. Wenn es einem Unternehmer gelingt, einen fähigen Nachfolger zu finden, kann es sogar über zwei, drei Generationen gut gehen – auch heute noch.”

### **Ein Plädoyer also für den Patron?**

“In einem gewissen Sinn ja, wobei heutige Patrons mit den historischen Figuren kaum viel Ähnlichkeit haben Für mich sind Nik Schindler von Schindler oder Günter F. Kelm von der Geberit Prototypen moderner Unternehmer, die auch Manager sind, und umgekehrt. Selbstverständlich gehört auch Nikolaus Hayek auf seine ganz spezielle Art dazu. Er wirkt zwar visionär, ist aber eigentlich ein Praktiker, ein Macher. Obwohl er über einen besseren Riecher verfügt als die Konkurrenz, hat er nie abgehoben. Die Öffentlichkeit sieht ihn als Showmann, im täglichen Geschäft ist er aber pickelhart pragmatisch.”

### **Mit der Einführung eines Bonussystems versuchte man, aus Managern Unternehmer zu machen. Ist das gescheitert?**

“Das kann man zwar nicht generell sagen. Die Manager versuchten aber dank der Bonus- und Optionsmodelle wie nie zuvor, in den eigenen Sack zu arbeiten. Die Katze hat sich dabei tatsächlich in den Schwanz gebissen. Die Generation von Niklaus Senn lebte ihre Privilegien am Freitagnachmittag auf dem Golfplatz aus, dies war aber sehr bescheiden im Vergleich zu den heutigen Managern mit ihren Superbezügen an Boni und Optionen.”



### **Sie glauben, das wahre Motiv vieler Fusionen und Verkäufe von Unternehmensteilen war die Abzockerei?**

“Zum Teil schon, insbesondere bei Firmen, die übertrieben finanzmarktgesteuert waren und teilweise noch sind. Da gab es kurzfristige Unternehmensentscheidungen, welche in erster Linie dem Topmanagement und den Finanzmärkten zugute kamen. So gesehen ist der Reinigungsprozess, den wir heute erleben, auch vernünftig. Gefragt sind wieder Unternehmenswerte, welche den Produkten und dem erarbeiteten Gewinn Priorität einräumen.”

### **Inwiefern sind wir nicht nur in einer Konjunktur-, sondern auch in einer Strukturkrise?**

“Die Wirtschaft ist eigentlich immer in der Krise, nur merkt das niemand, solange sie wächst. Die schöpferische Zerstörung à la Schumpeter, um dieses Schlagwort zu benutzen, findet immer und überall statt. Wir sehen es zum Beispiel an den Handy- und Computermärkten, die permanenten Veränderungen unterworfen sind. Technologien ändern sich, Produktionsprozesse ebenso. Plötzlich bricht ein Kundensegment ein, weil sich die Bedürfnisse der Käufer verschoben haben. Permanente Veränderung verlangt permanente Anpassung. Wer da nicht mithalten kann, fliegt früher oder später raus. In der Landwirtschaft dauert dieser Anpassungsprozess bereits hundert oder zweihundert Jahre. Manchmal wird er beschleunigt, wie im Moment, dann wieder verläuft er langsamer, wenn beispielsweise der Staat zu Hilfe eilt. So gibt es wohl immer beides: den Wirtschafts- oder Konjunkturzyklus plus den alltäglich stattfindenden Strukturwandel.”

### **Wie sind die Berater einzuordnen?**

“In den letzten Dekaden ist eine gigantische Serviceindustrie mit Beratern aller Art entstanden. Offensichtlich entsprechen sie einem grossen Bedürfnis der Wirtschaft.”

### **Uns scheinen sie weit gehend überflüssig zu sein.**

“Sie sind dann überflüssig, wenn sie Arbeiten ausführen, die jeder Manager in seinem eigenen Pflichtenheft haben sollte. Nun ist die Wissensentwicklung so schnell und der Faktor Zeit oft so entscheidend, dass es ohne die Helfer von aussen ganz einfach nicht mehr geht. Früher konnten Unternehmer noch dezidiert sagen, bei mir kommt kein Berater über die Schwelle. Heute sind solche Stimmen verstummt. Es gibt praktisch keinen Unternehmer oder Manager mehr, der ohne Berater auskommt. Schlimm wird es aber immer dann, wenn sich Berater ins Zentrum setzen können – Stichwort Swissair. Das hat sich nun – Gott sei Dank – in vielen Betrieben geändert, weil Unternehmen so nicht mehr führbar sind.”

### **Viele Schweizer Manager kennen sich aus alten McKinsey-Tagen. Dieses Netzwerk wird heute stark kritisiert. Zu Recht?**

“In der Schweiz sind die McKinsey-Leute, wie Hans Widmer oder Lukas Mühlemann, überdurchschnittlich erfolgreich gewesen. Wahrscheinlich gab es nirgends sonst so eine Marktdurchdringung von McKinsey wie in der Schweiz. Das ist ein Aspekt, der viel zu wenig beachtet wird. Entsprechend konnte sich auch ein machtvolles Netzwerk ausbreiten, in dem sich der Ball schön in den eigenen Reihen halten liess. Vielleicht wichtiger: Die Schweizer Manager waren seit den siebziger und achtziger Jahren generell amerikanischer als amerikanisch. Die Söhne wollten es ihren Vätern ganz einfach zeigen, wie man es auf amerikanische Art und Weise macht. Da hat man sie hingeschickt, da konnten sie an den Topbildungsstätten für Manager lernen, wie man es wirklich macht. Ihr Selbstbewusstsein war enorm und entsprechend die Überzeugungskraft. Dass viele etwas abgehoben waren, dass manche lediglich mit dem Zauberstab wedelten und das eigentliche Geschäft gar nicht beherrschten, merkte man leider erst viel später.”

### **Warum sind viele McKinsey-Leute später als Manager gescheitert?**

“Zwar dürfte jeder Fall ein besonderer sein. Vielleicht kann man sagen, dass ihre Karrieren nicht Step by Step verlaufen sind, wie beispielsweise bei einem Marcel Ospel. Er kennt das Bankengeschäft nicht nur aus der Theorie, sondern auch aus der Praxis. Er hat seine Karriere als Banklehrling gestartet.”

### **Sie haben McKinsey als Netzwerk erwähnt. Früher hatten das Militär oder die Verbindungen eine ähnliche Funktion.**

“Das Militär spielt keine Rolle mehr. Das ist das Problem der jungen Manager, sie suchen neue Arten von Netzwerken. Rotary oder Lions mögen im lokalen Bereich interessant sein. Um wirklich vorwärts zu kommen braucht es heute aber andere Verbindungen. Im Moment scheint mir die Schweiz, was die Wirtschaft betrifft, kein Land von grossen Netzwerken mehr zu sein. Junge Manager bemängeln das.”

## **Viele Traditionsfirmen wie Credit Suisse oder Zürich-Versicherung sind massiv ins Schlingern geraten. Ist dies lediglich ein Führungsproblem?**

“Viele Schweizer Firmen wollten plötzlich den hiesigen kleinen Markt sprengen und weltweit eine Rolle spielen. Erfolgreichen wie Nestlé, die Basler Chemie, Schindler und so weiter haben sich die Auslandsengagements über Dekaden aufgebaut. Die Nachzügler sahen nur die Opportunitäten einer globalen Ausbreitung. Rainer E. Gut war der Vorreiter. Er kam damals aus Amerika zurück und hatte ein Ziel: mit Credit Suisse an der Wallstreet eine Rolle spielen. Die Schweizer Unternehmungen hatten Reserven aus der Nachkriegszeit, von denen die ausländische Konkurrenz nur träumen konnte. Diese musste erst ihr Eigenkapital aufbauen, was unseren Unternehmen zu einen riesigen Vorsprung verhalf. Manche Manager und Unternehmer haben dieses Sprungbrett richtig genutzt, manche jedoch falsch. Sie zogen aus, wie einst unsere Vorfahren als schlecht vorbereitete Krieger. Sie glaubten, es sei für Schweizer nur ein kleiner Schritt in die grosse Welt – doch dieser Schritt war und ist oft viel zu gross. Dieses Überheblichkeitsgefühl ist ein Teil unserer Mentalität. Nehmen Sie nur die Migros, mit welcher Arroganz sie einst nach Österreich gezogen ist. Harte Detailarbeit wurde durch die Überzeugung, besser als die anderen zu sein, vernachlässigt. Viele Firmen wurden katastrophal gemanagt, wie sich heute zeigt.”

## **Ist Rainer E. Gut gescheitert?**

“Rainer E. Gut halte ich für eine tragische Figur. Ja, er ist gescheitert.”

## **Aber er war in der Bilanz “Mann des Monats”...**

“Warum nicht (lacht)? Der ‘Mann des Monats’ ist eine Momentaufnahme einer wichtigen Persönlichkeit – im Guten wie im Schlechten. Wobei ich gleich einräume, dass sich die meisten dieser Porträts mit den Erfolgen auseinandersetzen und nicht mit den Misserfolgen. Rainer Gut war in den achtziger Jahren ganz einfach ein brillanter Banker, der die damalige SKA aus der Chiasso-Krise geführt hat und mit First Boston als erster Europäer eine Bank an der Wall Street übernehmen konnte.”

## **Kann das von Rainer E. Gut propagierte Allfinanzkonzept überhaupt funktionieren?**

“Ich glaube überhaupt nicht, dass Gut der Vater dieser Strategie war. Winterthur Versicherung war ihm willkommen, weil die CS Group damals zu wenig Eigenkapital für die weitere Expansion hatte.”

### **Wie gut sind die Schweizer Manager im Vergleich zu ihren ausländischen Kollegen?**

“Unsere Manager sind nicht besser und nicht schlechter als der weltweite Durchschnitt. In absoluten Zahlen haben wir entsprechend der Kleinheit unseres Landes sicher weniger Spitzenmanager als Länder wie Deutschland oder England. In der Wirtschaft ist das nicht anders als im Sport. Da haben wir uns längst daran gewöhnt, dass grossartige Leistungen im internationalen Rahmen eher selten sind. Umso mehr dürfen wir uns dann jeweils über Siege freuen, wie jüngst in Irland durch die Fussballer oder in Kloten durch die Tennisspielerin Patty Schnyder.”

### **Dann ist das Bashing, das die Schweizer Manager im Moment erleben, nicht gerechtfertigt?**

“Das ‘Bashing-Potenzial’ für Manager ist in der Schweiz enorm gross, weil es absolut gesehen nur wenige gibt, die überhaupt mediale Aufmerksamkeit verdienen. Pro Kopf der Bevölkerung haben wir zwar viele überdurchschnittlich grosse, internationale Konzerne, absolut gesehen sind es nur etwas über ein Dutzend. Und diese wenigen werden ständig von einer Heerschar von Journalisten beobachtet. Wir Medien verfolgen immer die gleichen vielleicht zwanzig Manager, welche es sogar im Blick auf die Titelseite bringen können. In Deutschland, Frankreich oder Amerika wäre das undenkbar, weil ganz einfach die Auswahl an Persönlichkeiten sehr viel grösser ist.”

### **Sie haben viele Unternehmer erlebt, welcher hat sie am meisten beeindruckt?**

“Ganz klar Helmut Maucher. Er war für mich out-standing. Als Konzernführer hatte er die Welt im Auge, und gleichwohl wusste er stets, wo seine Wurzeln sind. Die grosse und die kleine Welt waren bei diesem Manager stets im Gleichgewicht. So hat er auch keinen relevanten Fehler gemacht – und sogar einen passenden Nachfolger gefunden.”

### **Wir haben nun die über die Wirtschaft der letzten Dekaden gesprochen. Inwiefern hat die Bilanz solche Trends mitinitiiert?**

“Ich glaube schon, dass die Bilanz in der Schweiz Impulse geben konnte. Wir haben sicher viel dazu beigetragen, dass sich die Unternehmen geöffnet haben. Unser Ansatz, die Menschen, welche die Wirtschaft prägen, zu zeigen, hat viel dazu beigetragen. Andere Wirtschaftsmedien haben diesbezüglich dann klar nachgezogen. Sehr einflussreich sind wir mit unseren Ratings, die in verschiedensten Sektoren die Spreu vom Weizen trennen. So bewerten wir unter anderem regelmässig die besten Unternehmen, die steuergünstigsten Kantone, die schönsten Hotels, Golfplätze oder die erfolgreichsten Künstler. Und, nicht zu vergessen, die reichsten Schweizer. Wir sind so etwas wie eine Ratingagentur geworden. Wir werden heute eindeutig als eigenständige, sehr reflektierte Publikation wahrgenommen, die

über solide Wirtschaftskompetenz verfügt. Die Leserschaftsuntersuchungen der letzten Jahre zeigen uns bei den Wirtschaftstiteln jedesmal auf dem ersten Platz. Im Marktsegment Leader erreichen wir praktisch jede zweite Person.“

**Jede grosse Zeitung hat heute einen Wirtschaftsteil. Kann die Bilanz als Monatsmagazin überhaupt noch agieren, oder hinkt sie nicht einfach den Themen hinterher?**

“Mit UBS, Swissair, Ebner haben wir vielleicht gerade, weil wir ein Monatsmagazin sind, Massstäbe gesetzt. Meine Kollegen konnten gründlicher recherchieren und analysieren, als die Tages- und Wochenzeitungen. Dass sie jeweils noch ein Buch zu diesen drei Themen verfassen konnten, spricht nochmals für uns. Mit den Ratings schaffen wir eine eigene Aktualität, welche auch den anderen Medien nicht verborgen bleibt, wie wir anhand der vielen Clippings immer wieder feststellen können.“

**Sind die Bilanzartikel tatsächlich auf diesem hohen Niveau? Sind eure Geschichten wirklich so gut durchleuchtet?**

“Die meisten (lacht). Die Qualität lässt sich jedoch immer steigern. Der Raum für Verbesserungen ist nie ausgeschöpft. Bei uns nie, aber auch bei euch nie.“

**Nach den neusten WEMF-Zahlen ist Ihre Reichweite ziemlich konstant. Gibt es ein Geheimrezept?**

“Durch unsere jeweilige Dezember-Ausgabe ‘die Reichsten der Schweiz’ sind wir auch bei der breiten Öffentlichkeit sehr populär. Das ist sicher ein Multiplikator. Die Plattformstrategie, die Bilanz als Marke zu verkaufen, zahlt sich aus. Dank der Strahlkraft unserer Marke können wir mit unseren Sonderheften auch verwandte Segmente wie Karriere, Consulting oder Lifestyle abdecken. Mit dem Businessstalk auf SF2 verfügen wir über eine eigene, in Wirtschaftskreisen sehr akzeptierte TV-Sendung.“

**Sie planen jetzt einen Relaunch der Bilanz. Warum ist dies notwendig?**

“In unserer Branche gilt es als Regel, so alle fünf Jahre über die Bücher zu gehen und Inhalt und Layout neu einzustellen. Das machen wir nun auf den nächsten Frühling hin. Dann ist es sicher so, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie wir sie im Moment erleben, die Treue der Leser neu erarbeitet werden muss. Ein Abonnement einer Monatspublikation ist noch schnell einmal gestrichen, wenn gespart werden muss. Weiter belasten der Börsencrash sowie die Skandale der Wirtschaft das Segment der Wirtschaftspublikationen weltweit. Unsere Branche muss ein gutes Stück weit das Vertrauen der Leser neu bestätigen.“

### **Stellt sich nach 12 Jahren als Chefredaktor noch keine Müdigkeit ein?**

“Nein, doch man muss die Kräfte schon genau einteilen. Bilanz ist ja kein Riesentanker; die Redaktion zählt gerade einmal 14 Redaktoren. Ausländische Magazine arbeiten mit einer mindestens doppelt so grossen Mannschaft. Was unsere Aufgabe so spannend macht, sind die ständigen Überraschungen von Seiten der Wirtschaft. Beständigkeit ist die Ausnahme geworden. Das heisst, dass auch wir uns dauernd neu orientieren müssen. Nach dem Ausscheiden mancher Spitzenmanager geht es nun auf die Suche nach den Neuen. Schliesslich schreibt die Bilanz traditionell über diejenigen, die Erfolg haben oder den Erfolg suchen.”

### **Haben Sie sich in dieser Zeit selber verändert?**

“Ich habe einen Riesenrespekt vor der Wirtschaft und eine enorme Hochachtung vor Managern und Unternehmern, die über eine lange Zeitspanne Erfolg haben. Der schnelle Journalismus, der nur die Skandale sieht, ist nicht meine Sache. Ich glaube, viele Journalisten anerkennen die Leistung der Unternehmer viel zu wenig.”

### **Die Verleger der Bilanz haben auch Wirtschaftsgeschichte geschrieben. Von Werner K. Rey über Beat Curti bis zu Tito Tettamanti hatten Sie immer schillernde Eigentümer gehabt. Wie haben Sie das erlebt?**

“Rey war kein Unternehmer. Er hatte einfach ein Gespür für unterbewertete Unternehmen, also für die Assets. Vom eigentlichen Geschäft hatte er nur eine sehr vage Vorstellung. Wie Ebner hat er mit einem viel zu grossen Leverage gearbeitet. Beat Curti wäre am liebsten Verleger geblieben. Sein Herz für die Journalisten war gross. Tettamanti ist ein kreativer Finanzunternehmer, der es versteht, stets aufs Neue Kräfte zu bündeln.”

### **Durch den ständigen Wechsel der Verleger waren Sie eigentlich verlegerlos. Wie hat sich dies auf Ihre Arbeit ausgewirkt?**

“Gar nicht so schlecht. Wir wurden immer in Ruhe gelassen; was schlussendlich bewirkt, dass die Bilanz über eine grosse Konstanz verfügt.”

### **Das heisst, es ist von Vorteil, keinen Verleger zu haben ...**

“So würde ich es nicht sagen. Und es war auch nie so. In den letzten zehn Jahren war die Bilanz in der Kombination von Beat Curti, Heik Afheldt (langjähriger Präsident der WirtschaftsMedien AG, welche die Bilanz herausgibt) und der Basler Mediengruppe sehr gut betreut.”

### **Und jetzt?**

“Wir haben mit Filippo Leutenegger einen CEO, der sicher einen anderen Stil pflegt, doch in der Sache ist auch er äusserst engagiert. Da brennt nichts an.”

**Wie stark ist Ihr Ego? Wenn man vom Jean-Frey-Verlag spricht, denkt man sofort an Weltwoche-Chefredaktor Roger Köppel oder an CEO Filippo Leutenegger. Stört es Sie nicht, dass so wenig von Medard Meier die Rede ist?**

“Das ist eine Wahrnehmung. Als Chefredaktor eines Magazins für die Wirtschaft habe ich keineswegs das Gefühl, unterbewertet zu sein. In der Wirtschaft, wo wir gelesen werden, kennt man mich.”