

**Interview mit:**

# **Roger Eric Schärer**

**Networking: Als Mann im Hintergrund hat sich Roger Eric Schärer in Jahrzehnten ein ausgezeichnetes Network aufgebaut. So kamen dank ihm Schwarzkopf, Annan, von Weizsäcker, Powell, Giuliani, Gorbatschow und zuletzt Joschka Fischer in die Schweiz. Letzterer erhielt dieses Jahr den Gottlieb Duttweiler Preis. Nun wird Schärer persönlicher Berater von Migros-Präsident Claude Hauser. Gegenüber "persönlich" erklärt er, wie man ein Network auf internationaler Ebene aufbaut, betreibt und auch erhält. Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli**

*“Der Mensch ist ein Gefäss, das im Laufe des Lebens aufgefüllt wird, und am Schluss ist das drin, was eingefüllt wurde.”*

*“Die Finanzindustrie hat eine so zentrale Bedeutung bekommen, dass sie die Lohnstruktur bestimmte, was fatal ist für die KMU und die Industrie.”*

*“Bitter ist, wenn Loser wie Mühlemann, Zobl, Hüppi und Wellauer, die den Aktionären Milliarden verdampften und Zehntausende entliessen, mit Millionenabfindungen den Absprung schafften.”*

*“Schwarzkopf ist eine Leaderfigur ersten Ranges. Da bekommt man schon Respekt, wenn man ihn nur sieht.”*

*“Alle jene aus Politik und Wirtschaft, die ihre Person über die Sache stellen, sind auf dieser Ebene nirgends mehr zu sehen.”*

*“Arroganz, Reduit, Aussitzen und historische Dividenden sind definitiv keine tragfähigen Brücken zur Welt.”*

**Sie haben viele Topmanager kennen gelernt. Die sind heute ein wenig in Verruf geraten, weil sie abgehoben haben. Wie haben Sie das erlebt?**

“Es hat ein Paradigmawechsel stattgefunden. Ich durfte noch Unternehmer wie Robert Holzach, Max Schmidheiny und Peter Spälti erleben. Sie haben ihre Stellung vor allem als hohe Verantwortung verstanden. Das waren noch Führungspersönlichkeiten, die den Menschen in den Mittelpunkt stellten. Sie kannten den Namen des Chauffeurs, wussten, wenn die Frau eines Mitarbeiters im Spital war, und haben sich darum persönlich gekümmert. Wenn Mitarbeiter eine Führungspersönlichkeit in dieser Weise spüren, ist die Motivation am höchsten. Und damit die Leistung und Loyalität zum Unternehmen. Wertschöpfung und Wertschätzung wurden vorgelebt.”

**Und dann hat sich plötzlich alles verändert? Kam da einfach eine neue Generation?**

“Unternehmensberater und hervorragend ausgebildete coole Manager kamen an die Spitze grosser Unternehmen. Gefördert durch Amigokultur und Seilschaften. Lukas Mühlemann zum Beispiel leitete die Swiss Re in einer Zeit, als der Markt gut war. Er hat Glück gehabt. Diese Leute sind dann als Benchmark des Erfolgs hochstilisiert, gefeiert und in rascher Kadenz in immer neue Positionen befördert worden. Während das früher durch jahrelange Bewährung, also Projektplanung, Umsetzung und messbaren Erfolg, geschah, entstand nun ein System der ‘Durchlauferhitzer’. Keiner fragte sich mehr, ob das wirklich Führungspersönlichkeiten sind, die Aktienkurse stimmten. Ihre proaktiven PR- und Medienabteilungen und teuren persönlichen PR-Berater gaben flankierend geiles Medienfutter, und intern verkauften sie sich sehr gut mit ihren Folien und Umstrukturierungen. Vom Kunden hatten sie jeweils keine Ahnung.”

## **Geholt wurden sie aber von jenen Leadern, die früher erfolgreich waren. Warum haben die so grosse Fehler gemacht?**

“Es waren ja sehr gut ausgebildete, intelligente Sellsellers, schnelle Analytiker und blendende Strategen, auf dem Papier wenigstens, die sich eine Aura des Erfolges aufbauten. Die alte Garde schmeichelte sich als Gründer von Talentschuppen. Gleichzeitig entwickelte sich international der Trend, in dem auf den hyperventilierenden Finanzmärkten Bescheidenheit und die Bodenhaftung verloren gingen. Die Manager wurden gierig, ihre Löhne stiegen exorbitant. Das Wichtigste ging dabei verloren: die Verantwortung für ihre Mitarbeiter und die nachhaltige Existenz der Unternehmung.”

## **Was heisst für Sie eigentlich “abheben”?**

“Man spürt nicht mehr, wo die wirklichen Probleme des Unternehmens, seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Stakeholder-Umfeld und der Gesellschaft liegen. Dass man exorbitante Saläre bezieht und in der eigenen synthetischen Isolation nicht mehr sieht, welche sozialen Bruchlinien man mit dem schlechten Vorbild schafft. Wenn man nicht mehr weiss, dass ein Bankangestellter mit zwei Kindern und 7000 Franken Einkommen keine Dritte Säule ansparen kann. Wenn man so viel Geld hat, dass man den Menschen nicht mehr als Mitmenschen, sondern nur als Tool sieht. Das gilt übrigens auch für die Beziehungen zu Frauen, wenn Topmanager ihre Familien hängen lassen und sich global schadlos halten.”

## **Was hat denn dieses Abheben ausgelöst?**

“Der Auslöser war, dass die Finanzindustrie, die enorme Gewinne generierte, den Ton angab, immer wichtiger wurde. Das drückte sich auch darin aus, dass der Werkplatz Schweiz fast bedeutungslos wurde, obwohl noch volkswirtschaftlich sinnvoll produziert wurde. Die Finanzindustrie hat eine so zentrale Bedeutung bekommen, dass sie die Lohnstruktur bestimmte, was fatal ist für die KMU und die produzierende Industrie.”

## **Was halten Sie davon, dass ein angestellter Topmanager, wie Daniel Vasella oder Marcel Ospel, der kein wirkliches unternehmerisches Risiko trägt, so viel Geld verdient?**

“Das muss man differenziert betrachten. Vasella ist weltweit als erfolgreicher Manager geachtet. Mit seinen ehrlichen und überzeugenden Initiativen – Economy and the Private Sector – führt er einen Dialog und lässt sich immer wieder selbstkritisch hinterfragen. Zudem ist er erfolgreich. Auch Ospel hat im Gegensatz zu Mühlemann die Bank zur Blüte gebracht. Bitter für die Mitarbeiter und die Gesellschaft ist, wenn Loser wie Mühlemann, Zobl, Hüppi und Wellauer, die den Aktionären Milliarden verdampft haben, Zehntausende entliessen, mit Millionenabfindungen den Absprung schafften. Das Argument, man müsste internationale Marktwertlöhne zahlen, sticht nicht.

Sollen sie doch die Nagelprobe machen: Welcher der überbezahlten Schweizer Manager bekäme im Ausland tatsächlich einen Topjob mit gleichem Salär? Das würden wahrscheinlich nur drei schaffen: UBS-Chef Wuffli; Novartis-Chef Vasella und ABB-Chef Dormann. Viele der hoch bezahlten und gejubelten Manager wären ziemlich erschüttert, wenn sie zum gleichen Preis keinen Job mehr fänden und die Dramatik eines Jobless erleben würden, der als über 50-Jähriger verzweifelt eine Stelle suchen muss.”

### **Werden die Leute an der Spitze in grossen Konzernen zwangsläufig so?**

“Die haben alle eine Geschichte, die sie prägt. Der Mensch ist ein Gefäss, das im Laufe des Lebens aufgefüllt wird, und am Schluss ist das drin, was eingefüllt wurde. Ich lese immer wieder Kant und seine Vorstellung von der schönen Seele. Das müsste man zur Selbstreflektion jedem abgehobenen, eitlen und selbstverliebten Topmanager vor die Nase halten. Ich habe ganz oben nur wenige Humanisten oder echt kultivierte Menschen gesehen oder Leute mit grosser sozialer Kompetenz.”

### **Jetzt war aber ausgerechnet ihr Vorbild Peter Spälti letzten Endes nicht erfolgreich; die Winterthur wurde angegriffen und in die CS-Gruppe integriert.**

“Mag sein. Er hat in einem fatalerweise entscheidenden Moment den falschen Entscheid getroffen. Statt zu kämpfen und Martin Ebner damals die Stirne zu bieten, ist eine über 100-jährige Geschichte mit der UBS begraben worden. Ich habe Herrn Spälti als einen Menschen erlebt, der politisches Engagement leistete, der 13 Wochen pro Jahr im Nationalrat mitwirkte. Wenn andere Golf spielten, musste er für seine Wiederwahl in einer Zürcher Oberländer Beiz die Zukunft der Schweizerischen Sozialversicherungen erläutern. Im Nationalrat hat er versucht, die Rahmenbedingungen für die Versicherungen und die Wirtschaft im Allgemeinen mitzuprägen. Im Unternehmen war er die Nummer eins, in der Politik, besonders im Wahlkampf, musste er manchmal mit dem zweiten Platz vorlieb nehmen. Das waren Risiken, die einen Topwirtschaftsführer davor bewahrt haben abzuheben. Obwohl er Spass dabei hatte und seine Eitelkeiten befriedigen konnte, leistete er mehr als andere Spitzenunternehmer.”

### **Sie gelten als einer der besten Netzwerker. Wie wird man Netzwerker?**

“Vier Dinge wurden mir klar: Erstens: Wir brauchen Unternehmer mit hoher sozialer Kompetenz und politischem Interesse. Zweitens: Die Schweiz verdient jeden zweiten Franken im Ausland, also brauchen wir dort Persönlichkeiten als Freunde. Drittens: Wir brauchen Konzepte, wie international tätige Unternehmen in ausländische Märkte hineinkommen. Die Schweiz muss im Ausland erfolgreich tätig sein. Sie hat mit ihrer

multikulturellen Struktur, ihrer Mehrsprachigkeit dafür die besten Voraussetzungen. Sie muss es auch, um als rohstoffarmes Land den erworbenen Wohlstand zu bewahren. Viertens: Man muss sich anstrengen, langfristig tragfähige internationale Beziehungen auf Topebene aufzubauen. Das half mir auch bei meiner Frühpensionierung in der Finanzindustrie oder in der Holocaust-Auseinandersetzung. Einen, der die besten Persönlichkeiten der Welt kennt, kann man nicht einfach spülen.”

### **Welche praktischen Schlüsse haben Sie aus diesen Erkenntnissen gezogen?**

“Die Unternehmung, in der ich arbeitete, brauchte neue Märkte, und es war absehbar, dass die mittel- und osteuropäischen Staaten einen Bedarf an Sozialversicherungen und Renten hatten. Die meisten Versicherungen machten einfach eine Agentur auf. Die Winterthur hat zuerst politische Kontakte geknüpft. Wir haben den damaligen tschechischen Finanzminister Vaclav Klaus in der WIN-Konferenz, für die ich verantwortlich war, präsentiert. Das hat eine Vertrauensbasis geschaffen, und wir haben die nötigen Lizenzen bekommen. Die WIN-Konferenz war eine Plattform internationaler Topleute, die zu einem aktuellen Thema sprachen. Unsere internationalen Unternehmenskunden wurden dazu eingeladen. Wir hatten also nicht nur persönliche Gesprächskontakte mit Notenbankern, WTO-, OPEC-, IMF-Chefs und EU-Kommissaren, Nobelpreisträgern, Dichtern und Künstlern, sondern vor allem einen Added Value für unsere Unternehmenskunden und die ebenfalls eingeladenen Stakeholder. Diese WIN-Konferenz wurde von den Medien als das intime WEF bezeichnet. Ohne Demos, in aller Eleganz und höchster Speaker- und Contentquality wurde dieser im Zweijahresrhythmus durchgeführte Event auch eine Plattform für eine werthaltige politische Dienstleistung für die Schweiz. Ein Unternehmen hat aber nur dann die Kraft zu solchen medienwirksamen und prestigeträchtigen Events, wenn der Präsident oder der CEO das wirklich will. Mühlemann fühlte sich sichtlich unwohl, wenn er mit so vielen prominenten Menschen zu tun hatte, die bedeutungsvoller waren und ihn vielleicht nicht so wahrnahmen wie die eigenen Leute. Die Winconference wurde bei der CS aus Kostengründen gestrichen. Die Kosten betragen für einen Event etwa zehn Prozent des heute höchsten Salärs in der CS!”

### **Warum haben Sie damals General Schwarzkopf als Redner geholt?**

“Das war einer der ganz grossen Höhepunkte. Wir hatten Probleme mit der EWR-Abstimmung und der Öffnung der Schweiz. In der Schweiz war echte Leadership abhanden gekommen. Wir fanden, wir müssten eine Führungspersönlichkeit zeigen, die der Schweiz wieder etwas Mut macht. General Schwarzkopf ist eine Leaderfigur ersten Ranges. Da bekommt

man schon Respekt, wenn man ihn nur sieht. Er hat eine unglaubliche Ausstrahlung, ein überwältigendes Charisma und einen extrem hohen IQ. Das ist heute bei den meisten CEOs nicht mehr der Fall. Schwarzkopf haben wir geholt, weil er mit 760000 Leuten aus 15 Nationen ein klares unternehmerisches Ziel erreichte: die Irakis aus Kuwait rauszuschmeissen und die viertgrösste Armee der Welt zu eliminieren.”

### **Was war das Key-Element, dass Sie Schwarzkopf haben wollten?**

“Seine Führungserfahrung, Persönlichkeit, Bescheidenheit und sein strategisches und führungsmässiges Genie. Der konnte mit Staatschefs, mit Königen, mit Potentaten, mit seinem eigenen Präsidenten locker umgehen. Ebenso kümmerte er sich um die kleinen Probleme eines einfachen Panzerschützen. Er kannte keine Angst, persönliche Verantwortung zu übernehmen. Er suchte sich die besten Leute aus und verpflichtete sie auf die gesetzten Ziele. Viele CEOs wollen gar keine starken Leute um sich herum. Das gilt besonders für Unternehmen, in denen der CEO auch Präsident ist. Das ist höchst gefährlich, wenn man keinen Widerstand hat. Ich erlebte bonusloyale Prätorianergarden, die die Folien der Chefs umsetzten. Die guten Chefs umgeben sich mit Mitarbeitern, die auch zu widersprechen wagen.”

### **Und warum ist General Schwarzkopf zu Ihnen gekommen?**

“Weil ich ein hartnäckiger Mensch bin. Ich habe ihn zehn Tage lang immer wieder angerufen, bis ich ihn mitten in der Nacht in der Leitung hatte. Dann lud er mich für den nächsten Tag um 22.30 Uhr nach New York ein. Als ich ihn dann traf, stellte ich ihm mein Projekt vor. Nach 20 Minuten am Seitenausgang der Metropolitan Opera lud er mich in seine Stretched Limousine ein. Ich stand jedesmal auf, wenn er mich ansprach, und schlug mir den Kopf dabei an. Und dann sagte er zu. In Winterthur gab es ein ziemliches Theater. Aber der CEO hatte den Mut, die Sache trotz Terrordrohungen des Schwarzen Blocks und der absehbaren medienträchtigen Strassenschlachten durchzuziehen. Wir hatten die amerikanischen Fernsehstationen und 40 amerikanische Journalisten, die ihren grossen Helden begleiteten. Die Winterthur war die ‘brave great Company’, die den Helden eingeladen hatte. Wir hatten im amerikanischen Markt eine ganz enorme, unbezahlbare Publicity und Prestigebildung.”

### **Wie haben Sie Ihr Netzwerksystem aufgebaut?**

“Wenn man auf Menschen zugeht, muss man bescheiden sein und dem Menschen echt zeigen, das man sich für ihn interessiert. Bei Gorbatschow habe ich drei Tage im Schlafsack vor seinem Büro gewartet. Ich musste ihm ein besonderes Signal geben, dass ich ihn unbedingt als Erster in der Schweiz als Speaker für die Winconference will. Gorbatschow kam an einem Sonntagmorgen ins Büro, sah mich in meinem Schlafsack und schimpfte erst

einmal. Aber er merkte, dass es mir ernst war. MMMM gilt besonders im Networking: Man muss Menschen mögen. It's a people's business."

### **Beziehungspflege kann ja auch ausufern.**

"Ich habe schon Kategorien. Top-VIPs, VIPs und die andern. Gegliedert in aktuelle Politiker, Topleute aus NGO, internationale Organisationen, Regierungsmitglieder, Nobelpreisträger, Kultur-, Kunst- und Wirtschaftsführer. Dabei weiss ich, welche Themen interessieren, Familiengeschichte, Präferenzen, aktiv noch im Amt oder zurückgetreten. Im Dezember bin ich immer voll beschäftigt, um rund 900 Leuten eine ganz persönliche Weihnachtskarte zu schreiben. Dankbarkeit, Freundschaft und Langfristigkeit sind entscheidend. Der ehemalige Berater Gorbatschows im Zentralkomitee ist jetzt 82 und braucht ein bestimmtes Medikament; dem schicke ich das regelmässig. Das ist sehr aufwändig und braucht grosse Disziplin. Wenn Sie eine Ministerin kennen mit einer Tochter, die Probleme hat, dann hilft man halt, einen guten Job zu finden oder einen Platz inkognito in einem Schweizer Internat. Das kann man nicht in zwei, drei Monaten aufbauen, dazu braucht man Jahrzehnte. Insbesondere gilt es aufzuspüren, welche dieser Persönlichkeiten Zukunftspotenzial haben und wo die nächsten Karriereschritte anstehen. Also zum Beispiel vom Aussenminister zum Premierminister. Das alles ist harte Knochenarbeit, die viel Gefühl, Engagement und Disziplin braucht. Vor allem auch Zeit."

### **Was machen Sie denn mit Ihrem Netzwerk, jetzt, wo Sie frühpensioniert sind?**

"Nach meiner Frühpensionierung erhielt ich eindruckliche Jobangebote. Ich ging dorthin, wo ich am schnellsten eine Plattform hatte. In ein Unternehmen, das überzeugende soziale Werte darstellt. Gewinnorientierte Organisationen wie das WEF überzeugen nicht. Die verdienen enorm Geld damit. Die Gäste zahlen enorme Mitgliederbeiträge, um dabei zu sein, und der Steuerzahler darf 14 Millionen Franken für die Sicherheit zahlen. Das Image der Schweiz wird mit bürgerkriegsähnlichen Medienbildern aus Davos, die weltweit ausgestrahlt werden, arg ramponiert. Warum ist eigentlich der Bundesrat nicht in der Lage, mit eigenen Mitteln eine weltweit anerkannte Plattform zu schaffen, die nicht vom Ego einer einzelnen, sicher verdienten, aber sich selbst überlebenden Lichtgestalt abhängt?"

### **Was hat Ihnen Ihre Tätigkeit ganz persönlich gebracht?**

"Ich bin dankbar, dass ich in den 35 Jahren viele bedeutende Menschen kennen gelernt habe, wie Gorbatschow, Primakov, Bill Clintons Arbeitsminister Robert Reich, Nobelpreisträger, OPEC-Chefs, Mike Moore, Richard von Weizsäcker, Kofi Annan, Rudy Giuliani, EU-Kommissare, Staatspräsidenten, Aussenminister, Generäle, Schriftsteller, Kulturminister,

führende Wirtschaftswissenschaftler, Heilsarmeeerzeugnisse und die UNICEF- Chefin. Diese Leute zeichnen sich aus durch Bescheidenheit, Hartnäckigkeit und persönliche Klasse. Sie lehren, dass wir uns gerade in dieser kurzlebigen und tempo-reichen Zeit darauf ausrichten sollen, nicht für uns selbst den Erfolg zu suchen, sondern für eine übergeordnete Sache, dass wir ehrlich, geradlinig und korrekt diesen übergeordneten Werten dienen. Alle jene aus Politik und Wirtschaft, die ihre Person über die Sache stellen, sind auf dieser Ebene nirgends mehr zu sehen.”

### **Wie beurteilen Sie die Kommunikationschefs in Schweizer Unternehmen generell?**

“Es ist sicher interessanter, eine operative Abteilung zu leiten, als PR-Chef zu sein. Die PR-Chefs sind His Master’s Voice. Da muss die Chemie total stimmen. Wir haben sehr gute Handwerker, deren Aufgabe es ist, dem CEO zuzuarbeiten, ihn antizipierend vor Kommunikationsüberraschungen zu schützen, damit er selbst sowohl operative als auch werthaltige Informationen wirkungsvoll kommunizieren kann. Wir haben auch farb- und blutlose Einflüsterer, die nicht begreifen, dass man Image, Prestige, mediale Anerkennung nicht kaufen oder herbeikommunizieren kann. Alles muss ehrlich gelebt, vorge-macht und vorbildlich transparent gemacht werden. Es wäre interessant, einmal wissenschaftlich zu untersuchen, wie viele der eingesetzten PR-Massnahmen und die eingesetzten Mittel bei grossen Unternehmen in Informationskrisen oder im Aufbau integrierter Unternehmenskommunikationszielen mehr geschadet als genützt haben. Eindrückliches Beispiel sind die Herren Gut und Gerber. Sie kauften sich eine Fussball-Spitzenmannschaft, das war ja in den USA bei den Big Shots Usanz. Dieser mit deren Millionen alimentierte Club hat dann gegen Wil verloren, ein Club ohne Hoffnung, mit wenig Mitteln, vor dem unternehmerischen Out stehend, aber mit Kampfgeist und Herz. Schade für diese hinausgeworfenen Millionen dieser anerkannten Wirtschaftsführer. Hunderttausende hungernder Kinder in Armut hätten wohl mehr davon gehabt. Nicht alles ist käuflich, glücklicherweise!”

### **Wie sehen Führungspersonen im Ausland die Perspektiven für die Schweiz?**

“Die führenden Leute im Ausland machen sich Sorgen um die Schweiz. Wir haben uns abgeschlossen, wollen aber von den anderen profitieren. Wir sind nicht bereit, die fundamentalen Probleme dieser Welt mitzutragen. Das hat Ressentiments geschürt. Arroganz, Reduit, Aussitzen und historische Dividenden sind definitiv keine tragfähigen Brücken zur Welt. Anerkannt wird allerdings die humanitäre Tradition der Schweiz, insbesondere das IKRK, ein wertvoller Brand, und die Geschäftstüchtigkeit der Schweiz. Mehr Selbstbewusstsein täte uns gut.”



### **Wohin wird sich die Schweiz Ihrer Einschätzung nach entwickeln?**

“Die Schweiz hatte in schwierigen Zeiten immer wieder die Kraft, kollektive Korrekturen zu machen. Leider nicht antizipierend, sondern nur unter grossem Anpassungsdruck. Die Schweiz hat selten von sich aus Visionen realisiert, sondern immer dem Transformationsdruck nachgegeben. Wenn sich das ändert, die sozialen Bruchlinien zugeschüttet werden, die die Abzocker und gierigen Manager verursacht haben, wenn auch der kleine Mann seine Chancen bekommt, wenn Initiative belohnt wird, wenn Werte wie Familie, Solidarität, Gemeinsinn, soziale Sicherheit, Ehrlichkeit auf allen Führungsebenen in Unternehmen und Politik wieder Konjunktur haben, dann meistert die Schweiz und ihre Wirtschaft die Zukunft problemlos.”

### **Inwieweit ist unsere Richtungslosigkeit durch die Konkordanz entstanden? Müssten wir zu einem Regierungs-Oppositions-System übergehen?**

“Das wäre sicher interessant. Der politische Wettkampf spielt sich zwischen den Parteien in einem Politmarkt ab. Da gibt es Parteien mit hervorragendem Marketing und viel finanziellen Mitteln. Aber: Es geht um Menschen. Man kann politische Erfolge nicht einfach kaufen. Natürlich ist Geld wichtig, aber man braucht vor allem Menschen, glaubwürdige Faces to the Market. Die Politiker, die wir allerdings heute haben, entwickeln sich in Richtung Classe politique, die in der Politik eine Ersatzkarriere suchen.”

### **Politik und Wirtschaft haben sich heute entfremdet.**

“Das ist eben fatal. Und es ist ein Unglück für die Schweiz, dass die Wirtschaftsführer gar nicht mehr in die Politik gehen können, weil die Unternehmen zu gross und zu international sind. Das Stellvertretersystem, mit dem man untergeordnete Public-Affairs- oder Public-Relations-Lobbyisten zur Bearbeitung des Politfeldes oder Verbände und Organisationen ins Feuer schickt, ist falsch. Die Chefs kommen nicht darum herum, sich selbst wieder in den Dialog Politik – Wirtschaft einzubringen.”