

«Tages-Anzeiger» vom 13.9.2006, Seite 10

Wie Haifische sterben: Tod in der Teppichetage

Periodisch geht der soziale Tod in den Management-Etagen um. Was ist aus der einst soliden Schweizer Elite geworden?

Von

Constantin Seibt

Wenig erwärmt alte Männer mehr als der Tod von jungen Männern. «Haifische sterben, wenn sie nicht mehr schwimmen können», sagte der alte, mächtige Unternehmensberater gut gelaunt. Dann hob er lächelnd sein Glas mit Rotwein.

Es war sein Grabspruch auf den ehrgeizigsten Jungbanker des Landes, den Swissfirst- Chef Thomas Matter. Dessen Aufstieg und Sturz sind schnell erzählt: Er war Sohn von Peter Matter. Dieser war Verwalter der Milliarden-Pensionskasse von Roche, Freund des Bankiers Martin Ebner und Verwaltungsrat bei dessen Freund: bei Christoph Blochers Ems-Chemie.

Matter war ein treuer und ehrgeiziger Sohn: politisch Sympathisant der SVP, beruflich hiess sein Vorbild Martir Ebner. Wie dieser machte er sehr jung, mit 28, eine Finanzboutique auf: die spätere Swissfirst-Bank. Diese hatte schnell Erfolg – nicht zuletzt dank der Unterstützung zahlreicher Pensionskassenmanager.

Sein Sturz kam mit seinem besten Deal: Vor der Fusion der Swissfirst mit der Bank am Bellevue überredete er Swissfirst-Aktionäre zum Verkauf. Es verkauften: Pensionskassen, Mitarbeiter und Matters bester Geschäftsfreund. Nur Matter selbst verkaufte seine Aktien nicht. Nach der Fusion sprang die Swissfirst-Aktie um fast 50 Prozent. Matter gewann über Nacht 100 Millionen Franken – und neue Feinde. Der Freund klagte. Swissfirst-Mitarbeiter lieferten Material an Presse und Polizei. Und diese entdeckten, wie reich einige Pensionskassenverwalter geworden waren.

So endete Matters Karriere in einem kurzen, heftigen Skandal. Das Überraschende dabei: Trotz aller Netze stand ihm niemand bei. Nicht sein Verwaltungsrat, nicht das von Matter mitgegründete Jungunternehmer-Netzwerk «CluT am Rennweg», nicht die väterlichen Freunde. «Ich kenne ihn», sagte Christoph Blocher kühl – aber er kenne ja viele Leute, «etwa Jean Ziegler». Fast die einzige Person, die zu ihm hielt, war seine Mutter. Regula Matter warf in einem Leserbrief an «Finanz und Wirtschaft» der Presse «Menschenjagd » auf ihren Sohn vor.

Sonst hörte man nur Kühles. «Matters Fehler», sagte der Unternehmensberater, «war nicht, dass er seine Partner über den Tisch zog. Das ist in Zürich üblich. Sein Fehler war, dass er die Über-den-Tisch-Gezogenen nicht nachher mit ein paar Millionen beruhigt hat. Dummheit tötet eben. Nun: Willkommen, Thomas Matter, im Klub der reichen Arbeitslosen!» Der SVP-nahe Matter fiel nicht allein. In derselben Woche endete die Karriere des Hoffnungsträgers des Wirtschaftsfreisinns, Andreas Schmid. Der Jurist Schmid war Mehrfach-Verwaltungsrat, Schützling des Credit-Suisse-Präsidenten Walter Kielholz und frisch gekürter Präsident des mächtiger Unternehmensverbands Economiesuisse. Bei FDP und Banken galt Schmid sogar als möglicher zukünftiger Bundesrat. Und wurde trotzdem als Chef des Kuoni-Verwaltungsrates gefeuert, weil er hinter dem Rücken der Firma Fusionsgespräche mit einem britischen Konkurrenten geführt hatte. Damit war Schmid für Economiesuisse unberührbar.

Zwei Aufsteiger, beide gescheitert an Gier und Verrat. Das wäre keine grosse Story, hätte sie nicht System. Immerhin waren hier zeitgleich die prominentesten Hoffnungen sowohl des traditionsreichen FDP- wie des rebellischen SVP-Filzes gescheitert. Und dies nachdem nur Jahre vorher Dutzende prominenter Köpfe aus der Vätergeneration entmachtet und teilweise entehrt wurden: von Peter Spälti bis Lukas Mühlemann, von Vren Spoerry bis Thomas Schmidheiny, von Werner K. Rey bis Martin Ebner.

Damals, in der Schweiz GmbH

Betrafen bis 1990 fast sämtliche Skandale Politik, Armee oder Geheimdienst, platzen seit 1990 fast nur noch Wirtschaftsskandale. Meist mit fatalen Folgen für die Karrieren. Die Frage dabei ist: Warum dieses Blutbad in der einst so stocksoliden Schweizer Elite?

Die Zeiten sind nicht fern. Noch bis in die Neunzigerjahre hinein schien die Welt festgefügt. Man machte Militärkarriere, Unternehmenskarriere, FDP-Karriere. Das sicherste Mittel zum Aufstieg war zwar wie immer: in der richtigen Familie geboren zu sein. Aber auch begabte Aufsteiger hatten ihre Chance. Nicht zuletzt, wenn sie die richtige Frau heirateten (wie etwa Ulrich Bremi oder viel später Daniel Vasella). Und bescheiden waren. So hatte der Industrielle Dieter Bührlle zwar laut Gerüchten in Südfrankreich drei Villen, drei Jachten, drei Freundinnen: In der Schweiz lebte er in einer Reihenhaushälfte und fuhr mit einem Kleinwagen in die Fabrik.

Karrieren verliefen langsam, Neuankömmlinge wurden über Jahre in Klubs, Unternehmen, Militär, FDP-Sektionen von den älteren Machthabern beschnüffelt. Am Ende rochen alle gleich. Doch wer einmal im Kreis aufgenommen war, hatte nichts zu befürchten. Das Denken übernahm im Zweifelsfall die NZZ, die damals, so ein Ex-Parteichef, der «Thinktank der FDP» war: «Wir stimmten, was sie schrieb.» Für die drei gleichzeitigen Karrieren brauchte man vor allem eine hervorragende Chefsekretärin: Sie war die heimliche Herrscherin von damals. Und wenn es einmal hart auf hart ging, retteten Banken diskret ein marodes Unternehmen, Absprachen mit Konkurrenten halfen ebenfalls und hier und da auch ein Exportrisikokredit vom Bund.

Es war eine stille Welt von sehr erfolgreichen, sehr respektierten Leuten: die Schweiz der Hochkonjunktur. Sie schien auf Ewigkeit gebaut, bis . . . War es Zufall? Ironie? Notwendigkeit? Nichts ist gefährlicher als die Sicherheit des Sieges. Dieses Gefühl hatten FDP und mit ihr die Schweizer Wirtschaftselite 1989, nachdem der Kalte Krieg mit dem Zusammenbruch des Ostblocks geendet hatte. Die freie Wirtschaft hatte gesiegt; die Revolution war Geschichte.

Gerade als man sie nicht mehr vermutete, kam sie doch. Nur von unerwarteter Seite, sondern von rechts. Nicht von Achtundsechzigern, sondern von Anti-Achtundsechzigern. Und sie kam mitten aus dem Herzen des Finanzplatzes. Es waren zwei Emporkömmlinge, die das Establishment erschüttern sollten. Der eine hatte als CEO der Gründerfamilie den Zustand des Unternehmens in düstersten Zahlen geschildert und, als er den Auftrag zum Verkauf bekommen hatte, billig an sich selbst verkauft: der Ems-Chemie-Chef Christoph Blocher. Der andere hatte versucht, in der Familienbank Vontobel aufzusteigen, war abgeschmettert worden und gründete eine eigene Bank: Martin Ebner. Beide waren in der Opposition gegen die Achtundsechziger aufgewachsen und hatten von ihren Gegnern Radikalität gelernt: «Ich führe eine Offensive gegen die herrschende politische Kultur. Die will ich zerstören. Die muss man zerstören!», sagte etwa Blocher noch am Wahlabend 1999. Und Ebner sagte: «Wir brauchen eine Revolution der Eigentümer.» Ebner revolutionierte die Bankwelt mit zwei Importen aus den USA: Er brachte als Erster riskante und lukrative Derivate in die Schweiz. Und er übernahm die amerikanische Taktik, auf Kredit grosse Aktienpakete träger, unterbewerteter Unternehmen aufzukaufen, das Management unter Druck zu setzen und bei steigenden Kursen wieder zu verkaufen.

Dabei unterstützte ihn ein dritter Spieler: die Pensionskassen. Diese hatten die Bürgerlichen in den Achtzigerjahren als nichtsozialistisches, da privates Gegenstück zur AHV durchgesetzt. Nun sammelten sich dort stumm und mächtig Milliarden, die investiert werden mussten. Als Erstes ruinierten sie den Immobilienmarkt durch eine gigantische Spekulationsblase. Dann öffnete man ihnen, dem Frieden zuliebe, den Aktienmarkt.

Parvenus und Musterknaben

1993. Die beiden Freunde Ebner und Blocher waren längst mehrfache Millionäre. Nur, im Gegensatz zu vielen anderen, hatten sie weder Erfolge noch Millionen nicht milde gemacht. Blocher hatte gegen den EWR und den EWR-freundlichen Finanzplatz gesiegt. Dann machten sie sich an den mächtigsten Player auf dem Finanzplatz: Sie griffen die Schweizer Bankgesellschaft an. Es war ein jahrelanger Kampf, schmutzig und von bisher noch nie gesehener Brutalität: Ebner kaufte SBG-Aktien ein, bezichtigte die SBG-Führung öffentlich der Unfähigkeit und des Betrugs am Aktionär und forderte die Absetzung des Verwaltungsrats und 15 Prozent Rendite. Die SBG warf Blocher aus dem Verwaltungsrat und gewann schliesslich – verwundet und geschwächt. Sie wurde wenig später als UBS faktisch vom Bankverein geschluckt.

Wie sehr Ebner und Blocher mit ihren Angriffen gegen die Fettleibigkeit der Institutionen das Establishment beeindruckt hatten, zeigte sich an seinen neuen Lieblingen: Die Unternehmensberater von McKinsey verschlankten serienweise Firmen, und der McKinsey-Boss Lukas Mühleman, ein junger und brillanter Star, wurde von den beiden führenden Männern Ulrich Bremi und Rainer E. Gut auf den Chefessel der Schweizer Rückversicherung gesetzt. Es war ein Traumstart. Mühleman verschlankte und stiess das Erstversicherungsgeschäft ab. Und der Aktienkurs vervierfachte sich. Vervierfachte sich! So etwas wollte nun auch jeder haben: Pensionskassen und andere Investoren forderten jetzt plötzlich Mut und grosse Sprünge von Unternehmen. Das hatte zwei Folgen: Zum einen wurden ab nun Grossunternehmen wie wild umgeschminkt und -strukturiert. Zum Zweiten war klar, dass das echte Geld an der Börse, nicht im Kerngeschäft gemacht wurde – zwecks Rendite stiegen immer mehr Unternehmen in den Aktienmarkt ein und glichen bald, wie etwa Rolf Hüppis Zürich-Versicherung, einer Bank mit angehängtem Versicherungsgeschäft.

Swissair als Heldengrab

Die Schnellsten und Besten waren weiterhin Mühleman und Ebner: Mühleman, inzwischen Credit-Suisse-CEO, reagierte weit schneller als die von der Fusion gelähmte UBS auf die New Economy und baute in Tempo Teufel das Investmentbanking in Amerika aus. Martin Ebner trieb ihm durch Ankauf von Winterthur-Aktien die Versicherung in die Arme. Dort sass Peter Spälti, Nationalrat, Oberst, erster Mann der Stadt, seine letzten Amtsjahre ab. In Panik vor Ebner (und gegen eine Bonifikation von Credit Suisse-Optionen, die ihn und sein Ma-

nagement reich machte) verriet der Chef Spälti sein Lebenswerk und verscherbelte die Winterthur an die Credit Suisse. Mühlemann verkündete das Konzept der Allfinanz- Versicherungen und Bankendienstleistung aus einer Hand. Dieses funktionierte zwar nie, trieb aber den Börsenkurs in die Höhe.

2001/02 stürzten die Kurse dann weltweit ab. Mit ihnen stürzte die Swissair, ein in 200 Firmen verschachteltes, fliegendes Buchhaltungsgebilde. Die beiden Crashes entehrten eine ganze Generation von Managern: Mühlemann, den Zementbaron Schmidheiny, NZZ-UBS-Swissair-Verwaltungsrat Eric Honegger, Ständerätin Vreni Spoerry, Zürich-Boss Hüppi und noch ein gutes Dutzend Namen. Mit unter den Opfern war auch Martin Ebner, der wie gewohnt mit riesigen Krediten spekuliert hatte: Er verlor Milliarden. Und überlebte mit Verkäufen, dank der Gnade der Banken und 200 Millionen seines Freundes Christoph Blocher. Auf die Pleiten folgte der Schrei nach Rache: Die Wirtschaftsmagazine, Analysten, Wirtschaftsprofessoren und die Hunderttausende von begeisterten Kleinanlegern, die eben noch ihre Helden bejubelt hatten, verlangten über Nacht Strafen und Ächtung. Auf das blinde «Hosianna!» folgte das ebenso blinde «Kreuziget sie!».

Als sich der Staub verzog, blieben die Sieger zurück: vor allem die UBS, die durch Ebner und die Fusion zu geschwächt gewesen war, um beim Börsenhype voll mitgemacht zu haben. Nun stand sie seriös und glänzend da. Im arg gebeutelten FDP-Netzwerk holte der seiner Söhne beraubte Ulrich Bremi einige Nummern 2 aus der Versenkung, die zu gesichtslos und zu unbedeutend gewesen waren, um in den Skandalen unterzugehen: etwa Rolf Dörig oder Walter Kielholz. Von den SVP-Rebellen blieb der schlaue Christoph Blocher, der sich nach Milliarden Gewinnen rechtzeitig vom Börsenhype verabschiedet hatte. In den unteren Etagen siegten ganze Heerscharen von Managern, Bankern, Händlern. Diese hatten dem Börsenboom nicht untätig zugesehen. Sie hatten die Gehälter, Optionen, Boni flächendeckend angepasst. Erfolg spielte bei Chefgehältern längst keine Rolle mehr. Im schwarzen Wirtschafts- und Börsenjahr 2002 etwa stiegen die Toplöhne um 4 Prozent.

Das alte System – die Dreifachkarriere in Politik, Militär, Firma – liegt in Fetzen. Das Militär ist heute eher Karrierehindernis: In der Zeit von globalisierten Kapitalströmen sind Unternehmen zu komplex geworden, um sie quasi im Nebenjob zu leiten. Wer hätte 1989, zur Zeit der Anti Armee-Initiative, noch gedacht, dass die Armee schliesslich scheinbar von der Wirtschaft abgeschafft würde? Sie ist schlicht zu teuer geworden.

Ebenso Nebensache ist die Politik: Die wichtigen Entscheidungen für Grossfirmen fallen kaum mehr in Bern – daher das Desinteresse der Topshots an dortigen Jobs. Dass eine Ausseniala die einst die Schweiz regierende Zürcher FDP präsidiert, wäre noch vor kurzem undenkbar gewesen.

Gespenster und ihre Erben

Im Frühling 2004 kam es zu einem gespenstischen Ereignis. Die frühere Elite der Schweizer Wirtschaft benutzte das Kommunikationsmittel der Halbprominenz und der völlig Machtlosen: Umfragen und Leserbriefe. Einst Ehrfurcht erregende Namen meldeten sich in «Cash» und NZZ – Peter Spälti, Alex Krauer, Hans Widmer, Helmut Maucher, Robert A. Jeker, Alt-Bundesrat Rudolf Friedrich, NZZWirtschaftschef Gerhard Schwarz – und riefen zu einem erstaunlichen Ziel auf: «der Verteidigung der freien Marktwirtschaft ». Und zwar nicht gegen den Kommunismus, sondern gegen die eigenen Nachfolger.

Der Vorwurf der alten an die neue Elite hiess in einem Wort: Geldgier. Man geisselte die «kranken Exzesse», den «Mangel an Demut», die «Selbstbedienung einer Clique», die «nichts mehr mit Markt zu tun hat». Die Beispiele sind bekannt: Ospels, Grübels, Vasellas, Humers Dutzendmillionen- Gehälter. Um 1990 verdiente ein SBG-Chef Senn noch 1,7 Millionen und ein Winterthur-Alleinherrscher wie Spälti 700 000 Franken. Ein Teilnehmer an einer Jungbankerparty berichtet, dass dort die Artikel laut vorgelesen wurden. Unter grossem Gelächter. Und mit dem Kommentar: «Nächstes Jahr verdienen wir noch eine Kiste mehr, und dann zerreisst es die alten Säcke vor Neid.» Sie sind die Elite von Morgen: Wesentlich unverkrampfter, jünger, unpolitischer, gegen Staat, Steuern und langweilige Bescheidenheitsdogmen. Durchlässiger auch für Aussenstapler. Nur noch locker vernetzt, 14 Stunden arbeitend, fantastisch bezahlt: eine Finanzplatzelite, so fröhlich, grausam, unschuldig und ungeschützt wie die Kinder. Und wenn es um einen der Jungstars plötzlich finster wird, wird nur eine Person für ihn da sein: seine Mutter.

Früher beschnüffelte man Aufsteiger so lange, bis alle gleich rochen. Der Vorwurf der alten an die neue Elite heisst in einem Wort: Geldgier.



Damals noch in vollem Glanz: Die Schweizer Wirtschaftselite 1991 auf einer Tagung des Handels- und Industrievereins Vorort.

BILD KEYSTONE