

---

# Dynamik des freien Falls

---

Wie kommt es, dass hochgelobte Wirtschaftsführer plötzlich als Versager gelten? Das Karriereende des «Zürich»-Konzerchefs Rolf Hüppi ist beispielhaft für die dramatisch verkürzte Halbwertszeit der modernen Manager. *Von René Staubli und Maurice Haas (Bild)*



*Als Konzerchef gescheitert, als Unternehmensberater wieder zu haben: «Wenn man mich fragt.»*

Es waren Wirtschaftsführer mit klingenden Namen, die das Beratungsunternehmen Knight Gianella 1998 zu Top-Verwaltungsräten des Jahres erkor. Die Goldmedaille ging an Robert Jeker, Silber holte Lukas Mühleemann, Rolf Hüppi gewann Bronze. Profi-Verwaltungsrat Jeker wurde für seine «strategischen Fähigkeiten» sowie für seine «persönliche und soziale Kompetenz» ausgezeichnet. Mühleemann, damals Konzernchef und designierter Verwaltungsratspräsident der Credit Suisse Group, gefiel wegen seiner «Innovationskraft». An Hüppi, dem Präsidenten und Konzernchef der Zürich-Versicherung, beeindruckte die «Risikobereitschaft», die er mit der Akquisition des Versicherungsteils von British American Tobacco (BAT) in jenem Jahr unter Beweis gestellt hatte.

Nicht einmal vier Jahre später ist aller Glanz verblasst. Jeker ist als Vizepräsident des ABB-Verwaltungsrats mitverantwortlich für die exorbitanten Abfindungssummen, welche die Konzernchefs Göran Lindahl und Percy Barnevik kassiert haben. Mühleemann wurde vergangene Woche faktisch entmachtet, weil die Credit Suisse Group unter bedrohlichem Wertzerfall leidet und ihm die Justiz im Nacken sitzt, die sich für seine Rolle als Verwaltungsrat der kollabierten Swissair-Gruppe interessiert. Am schlimmsten aber hat es Hüppi erwischt. Obwohl er monatelang hartnäckigen Widerstand leistete, musste er im Mai zurücktreten. Er hatte den Rückhalt im Unternehmen und in der Finanzwelt verloren: Der Aktienkurs war innert 18 Monaten von rund tausend auf unter 300 Franken eingebrochen, und der Aderlass im Topmanagement war eklatant.

Gestern gefeierter «Wundermann», heute gefeierter «Abzocker» – wie lässt sich die dramatisch verkürzte Halbwertszeit moderner Manager erklären? Warum kippen die Wirtschaftsführer plötzlich wie Dominosteine, auch wenn sie keine Bilanzen gefälscht oder goldene Löffel gestohlen haben? Wie kann es geschehen, dass ein Mann wie Hüppi, den die *Bilanz* vor nicht allzu langer Zeit als «Schrittmacher der weltweiten Versicherungsszene» gepriesen hatte, dem die *Financial Times* attestierte, er habe «den Dreh gefunden», das Policengeschäft «interessant zu machen», der die Prämieinnahmen der «Zürich» innert acht Jahren verdreifacht und das Unternehmen globalisiert hat – wie kann es geschehen, dass ein Mann mit solchen Verdiensten von den Aktionären derart verhöhnt wird, dass ihm bei der Generalversammlung die Tränen in die Augen schiessen?

Am Aufstieg und Fall der Manager seien die Medien schuld, heisst es oft. Sie stilisierten die Wirtschaftsführer zu Popstars und Heroen empor, um sie bei der erstbesten Gelegenheit gnadenlos zu demontieren. Zuweilen trifft das zu. Etwa bei Mario Corti, den die Zeitungen als «Super-Mario» feierten, als er seinen Job bei der konkursbedrohten Swissair antrat. Weil er den Zusammenbruch der Firma nicht verhindern konnte, mutierte er umgehend zum «Ver-

sager». Die Wahrheit liegt wohl irgendwo dazwischen. Das Beispiel Hüppi zeigt indessen, dass die Dinge nicht immer so einfach liegen. Zwar hat der tiefe Fall des einstigen Vorzeigemanagers auch mit der Dynamik der Medien zu tun. Viel entscheidender waren jedoch die geradezu klassischen Führungsfehler, die ihm unterliefen: Management und Verwaltungsrat

---

### Hüppi, der kreative Idealist, war beseelt von der Vision, die etwas biedere Versicherung vom Mythenquai in den grössten globalen Finanzdienstleister zu verwandeln.

---

waren mit der stürmischen Entwicklung des Unternehmens schlicht überfordert.

Richard Streich ist Professor für Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften an der Fachhochschule Paderborn und selbständiger Unternehmensberater, auf dessen Referenzliste u.a. Firmen wie BMW, Deutsche Bank, Ford oder Lufthansa stehen. Streich geht davon aus, dass viele Manager in Schwierigkeiten geraten, weil sie drei Kardinalfehler begehen.

Sie wollen anspruchsvolle Projekte in grosser Zahl anreissen, um möglichst rasch zu expandieren. Doch der Wachstumsdrang hat oft mehr mit ihrem Geltungsdrang und mit Aussererwartungen zu tun als mit operativer Logik.

Sie unterschätzen, zweitens, dass die Komplexität der Führungsaufgabe in einem schnell wachsenden Unternehmen wegen der steigenden Zahl interner Veränderungsvorhaben nicht linear ansteigt, sondern exponentiell. Weil die Organisationsstrukturen während stürmischen Expansionsphasen oft vernachlässigt werden, kommt es zu gravierenden Führungsproblemen, insbesondere dann, wenn sich die wirtschaftlichen Bedingungen verschlechtern.

Drittens: International ausgerichtete Konzernleitungen tun sich tendenziell schwerer, eine gut funktionierende Einheit zu bilden, als mehrheitlich national zusammengesetzte Führungsgremien. Gemäss Streich sind die kulturellen Unterschiede schlicht zu gross, und die Firmensprache Englisch lässt «tiefer gehende Reflexionsprozesse über Führungsrollen und -regeln oft gar nicht zu».

Die «Zürich» tappte in alle drei Fallen: Die Expansion, angetrieben von Hüppis starkem Ego, erinnerte an einen Eroberungsfeldzug. Die Konzernleitung war vielen Wechsellinien unterworfen und wurde aufgebläht – deutliche Indizien für die zunehmende Komplexität der Führung. Das Topmanagement war multikulturell und zur Hälfte englischer Zunge – ein Handicap in Zeiten der Krise.

Um diese Entwicklungen zu verstehen, muss man sich Hüppis eigenwilliges Naturell vergegenwärtigen. An ihm, sagen intime Kenner, sei «eher ein Künstler verloren gegangen». Der mit einer Amerikanerin verheiratete kreative Idealist und Weltenbürger war beseelt von der Vision, die etwas biedere Versicherung vom Zürcher Mythenquai in den grössten globalen Finanzdienstleister zu verwandeln. Den grossen Wurf liebte er so sehr, wie er die Detailar-

beit verabscheute. «Er war kein Mann der Prozesse und Strukturen», sagt einer, der ihm heute noch nahe steht, «und er verstand es auch nicht, ein komplementäres Management-Team um sich zu scharen – dabei war er kein Alleinherrscher, wie er oft fälschlicherweise dargestellt wurde, sondern ein «people's man», ein sympathisch-redseliger, eher füh-

rungsschwacher Compagnon mit einem ausgeprägten Ego.»

Von sich selber sagte Hüppi einmal, er sei «ein Unternehmer, aber kein Politiker und im Herzen ein Bauer». Seine Karriere begann er bei der «Zürich» als KV-Lehrling und für die Versicherung ging er später nach Indien, Amerika und Fernost. Dass er ganz nach oben kam, verdankte er seinem Mentor Fritz Gerber, der die Versicherung als Konzernchef und Verwaltungsratspräsident viele Jahre lang mit eiserner Hand, aber höchst erfolgreich dirigiert hatte, ehe er seinem Ziehsohn die Macht sukzessive übertrug: 1983 wurde Hüppi Mitglied der Konzernleitung, 1988 Vorsitzender der Generaldirektion, 1991 CEO, 1993 zusätzlich Delegierter des Verwaltungsrats und zwei Jahre später der Nachfolger Gerbers als Präsident, als dieser das Unternehmen verliess. Hüppi sprach damals vom «Vergnügen, in einer spannenden Zeit tätig zu sein», schwärmte von der anstehenden «Revolution in der Versicherungsbranche» und bezeichnete es als Glücksfall, «einen so gut geführten Konzern übernehmen zu dürfen».

Mit allen Insignien der Macht ausgestattet, legte Hüppi los und expandierte in horrendem Tempo. Noch im selben Jahr übernahm die «Zürich» für zwei Milliarden Dollar die amerikanische Fonds- und Vermögensverwaltungsfirma Kemper Corporation. 1997 folgte für weitere zwei Milliarden die Akquisition der New Yorker Vermögensverwaltungsfirma Scudder, Stevens & Clark, die Hüppi mit Kemper zu verschmelzen gedachte. *Business Week* titelte neckisch: «Wer sagt denn, dass Versicherer langweilig sind?»; für die St. Galler Management Group verkörperte der «Zürich»-Chef «das neue Managementverständnis schlechthin». Beflügelt vom positiven Echo, aber auch überzeugt von der Notwendigkeit einer schnellen globalen Expansion, fädelte er 1997 zusätzlich die Übernahme des Versicherungsgeschäfts von British American Tobacco ein, eine Mega-Fusion.

Ganz im Sinne der Thesen des Wirtschaftswissenschaftlers Streich veränderte die schnelle Expansion die Komplexität des Unternehmens drastisch. Das lässt sich etwa daran ablesen, dass die vormalis achtköpfige Konzernleitung durch einen 21-köpfigen Group Management Board ersetzt wurde, dem ein Group Executive Committee vorstand. Das stolze Ausflugsschiff war zum Ozeandampfer

geworden: Als Hüppi 1995 das Steuer übernommen hatte, zählte die Zürich-Versicherung 36 500 Mitarbeiter, nahm 26 Milliarden Franken Prämien ein, verwaltete 86 Milliarden Franken Vermögen, verfügte über ein Eigenkapital von rund elf Milliarden Franken und wies 874 Millionen Franken Gewinn aus. 1998 hatte die Zurich Financial Services Group, wie sie nun

---

**«Im Unternehmen wurden wichtige Kennziffern im Rahmen der legalen Möglichkeiten so dargestellt, wie die Finanzgemeinde und Hüppi es gerne sahen.»**

---

hiess, fast 70 000 Mitarbeiter, nahm 46 Milliarden Dollar Prämien ein, verwaltete über 400 Milliarden Dollar Vermögen, verfügte über ein Eigenkapital von 23 Milliarden Dollar und zeigte 2,8 Milliarden Dollar Gewinn.

Beobachter sagen, in diesen vier Jahren der Expansion, der Eroberung neuer Märkte und des Jonglierens mit Milliarden habe sich bei der «Zürich» allmählich eine «narzisstische Führungskultur» entwickelt. Der Begriff steht für Managements, die voll von sich selber überzeugt sind, die Kritik einzelner Mitglieder konsequent abstrafen und die eine hundertprozentige Identifikation mit dem Unternehmen als höchste persönliche Pflicht voraussetzen.

«Solche Unternehmenskulturen produzieren uniformierte Gläubige», sagt der international tätige Zürcher Unternehmensberater Werner Zbinden, der dieses Phänomen immer wieder antrifft: «Sachdiskussionen mutieren zum Ritual, der Chef wird zum Propheten, Kritiker werden zu Ketzern.»

Die «Zürich», dies zeigen die Recherchen der *Weltwoche*, entwickelte klassische Merkmale einer narzisstischen Organisation: Unter der dynamischen Führung des visionären, sich selber verantwortlichen Hüppi etablierte sich ein Sprachcode, der es den Managern zusehends erschwerte, Probleme anzusprechen, ohne sich zu diskreditieren. Kritische Stimmen, wonach der Chef die Expansion ohne Rücksicht auf die komplexen Integrationsprobleme vorantreibt, wurden gemäss diesen Quellen zusehends erstickt. Zum Wertewandel trug bei, dass innert kürzester Zeit mehr als zwei Dutzend neue Manager in der Konzernleitung auftauchten, überwiegend Ausländer, während vertraute Gesichter verschwanden: So wechselte Finanzchef Rolf Hänggi zu Roche, Frank Schnewlin wurde CEO der Bâloise, und Heinrich Focke übernahm die Führung der deutschen Gerling.

Es heisst zuweilen, das «Ökosystem» der «Zürich» sei erst 2001 gekippt, als die Gewinne einbrachen und sich die Negativschlagzeilen häuften. Genau besehen setzte die Talfahrt schon ein, als sich Hüppi von den Medien noch als «Milliardenarchitekt» (*Basler Zeitung*), als «Zürcher Turbo» (*Frankfurter Allgemeine*), «Kraftwerk» (*Tages-Anzeiger*), «Zürichs Stürmerstar» (*Facts*) und «BATman à la tête du groupe Zurich» (*Journal de Genève*) feiern lassen konnte. Zwei Ereignisse illustrieren dies. Zu Beginn des Jahres 1998 gelangte das Londoner Büro der Banque

Paribas zur Überzeugung, die Milliardenfusion von «Zürich» und BAT sei kontraproduktiv und vernichte Kapital. Die Analysten warnten die Aktionäre der beiden Gesellschaften deshalb vor dem Zusammenschluss. Als Tom Bennett dem «Zürich»-Management die Paribas-Studie vorstellen wollte, musste er zur Kenntnis nehmen, dass ihm gar niemand zuhören wollte. Er

klagte: «Wir verstehen dies nicht.» Die Behandlung der Paribas-Experten (die später Recht bekommen sollten) war ein deutliches Zeichen dafür, wie unzugänglich das Managementteam um Hüppi für Kritik bereits geworden war. Niemand hatte Lust, die Vorwärtsstrategie in Frage zu stellen. Tempo war im Trend, zumal die Börsen boomten und, vor allem in Amerika, eine schier grenzenlose Zukunftseuphorie herrschte.

Das *Wall Street Journal* zum Beispiel publizierte damals einen Artikel des reputierten Professors Rüdiger Dornbusch vom Massachusetts Institute of Technology, der behauptete, die amerikanische Wirtschaft werde wahrscheinlich auf Jahre hinaus keine Rezession mehr erleben: «We don't want one, we don't need one, and, as we have the tools to keep the current expansion going, we won't have one. This expansion will run forever.» Dornbusch versprach also nicht weniger als ewiges Wachstum. Was sollte da der lästige Pessimismus der Bank Paribas? Viel lieber überlegte sich das Management der «Zürich», in Amerika mit Zepelinen auf Roadshow zu gehen und von Stadt zu Stadt zu fliegen, um das Unternehmen bekannter zu machen.

Auch das zweite Ereignis hätte eigentlich die internen Warnlampen aufleuchten lassen sollen. Noch bevor die Fusionspläne mit BAT publik wurden, vollzog ein privater Vermögensberater für «Zürich»-Finanzchef Markus Rohrbasser vier Transaktionen mit «Zürich»-Papieren im Wert von jeweils 100 000 bis 200 000 Franken. Die Nachricht vom Firmenzusammenschluss machte Rohrbasser über Nacht um eine Viertelmillion reicher. Weil eine Strafuntersuchung wegen Verdachts auf Insiderhandel eingeleitet wurde, musste er im Oktober 1998 zurücktreten.

Der Misstritt des Finanzchefs hatte gravierende Folgen für das Unternehmensklima, wie damalige Mitarbeiter bestätigen. «Die Selbstbedienungsmentalität auf der obersten Führungsebene gab viel zu reden», sagt ein ehemaliges Kadermitglied. Auch Hüppi verlor intern an Glaubwürdigkeit, weil die Ernennung Rohrbassers einer seiner ersten und wichtigsten Personalentscheide gewesen war. Der Fall Rohrbasser warf aber keine grösseren Wellen, weil ein anderes Thema die Schlagzeilen beherrschte. Die Verantwortlichen der UBS hatten zwei Wochen zuvor eingestanden, mit

dem Hedge-Fund LTCM 950 Millionen Franken Verlust eingefahren zu haben, worauf Verwaltungsratspräsident Mathis Cabiallavetta zurücktreten musste. Hüppi hingegen wurde in jenem Monat von Knight Gianella zum drittbesten Schweizer Verwaltungsrat erkoren und von der *Handelszeitung* ins Top-Ten-Management des Jahres gewählt. Die UBS-Affäre blieb lange das wichtigste Medienthema, obwohl Hüppi wenig später einen viel grösseren finanziellen Schaden einräumen musste: Die komplexe Integration von BAT kostete rund zwei Milliarden Franken mehr als veranschlagt. Doch clever, wie er war, kommunizierte Hüppi für das Jahr 1999 einen neuen Rekordgewinn in Höhe von 3,26 Milliarden Franken. Die Mehrkosten relativierte er geschickt als «einmaligen Fusionsaufwand», was ihm die nach wie vor euphorischen Analysten und Wirtschaftsjournalisten glaubten. Intime Beobachter bestätigen indessen, dass es sich bei jenem Zahlenwerk bereits um ein Luftschloss gehandelt habe: «Im Unternehmen wurden wichtige Kennziffern im Rahmen der legalen Möglichkeiten so dargestellt, wie die Finanzgemeinde und Hüppi sie gerne sahen.» Diese Behauptung lässt sich nicht verifizieren, doch deutet die Serie der nachfolgenden Gewinnwarnungen darauf hin, dass die «Zürich» ihr Ergebnis in jenem Jahr besser darstellte, als es tatsächlich war.

Dem permanenten Druck, die Börse mit möglichst guten Zahlen bei Laune zu halten, konnte man sich nur schlecht entziehen. Edwin van der Geest kennt die Eigendynamik, die sich zwischen Investoren, Finanzanalysten und Topmanagern entwickeln kann, aus Erfahrung. Als ehemaliger Kommunikationsleiter ist er vertraut mit den Regeln der öffentlichen Inszenierung, als langjähriger enger Mitarbeiter von Ernst Thomke war er direkt konfrontiert mit den Problemen, die bei der Sanierung von Saurer und der missglückten Loslösung Ballys von Oerlikon-Bührle auftraten. Seither hat er als Partner der Bellevue-Bankengruppe und Marketingchef der Beteiligungsgesellschaften BB Biotech und Medtech intensiv mit der Investorenseite zu tun. Van der Geest sagt, der Einfluss der Finanzanalysten auf die Manager habe ab 1995 enorm zugenommen. Auch deshalb, weil sich die direkten Kontakte häuften: «Wenn die Topshots auf Roadshows gingen», sagt van der Geest, «klopfen ihnen die Portfoliomanager nach gelungenen Darbietungen auf die Schultern.» Insbesondere Hüppi sei ihm bei solchen Veranstaltungen als «genialer Kommunikator» aufgefallen.

Die Finanzgemeinde wollte kühne Visionen hören, die ihre Wachstumsfantasien befriedigten. Van der Geest glaubt, dass damals in vielen Firmen riskante Entscheidungen getroffen wurden, «zum einen, weil die Finanzanalysten zuweilen – gewollt oder ungewollt – einen regelrechten Meinungsterror ausübten, zum andern, weil sich die persönlichen Interessen der Manager mit jenen der Analysten

## «Infantiler Glaube»

Das CEO-Prinzip hat die falschen Leute nach oben gespült. Die Zeit der Universalgenies ist vorbei.



Fredmund Malik: Personenkult mit Folgen.

*Herr Malik, die Unternehmenslandschaft im In- und Ausland gleicht einem Schlachtfeld. Erleben wir das Ende einer Epoche?*

Zweifellos. Hinter uns liegt eine Zeit der Hybris, des Grössenwahns, der Anmassung, des Bluffs, der Hochstapelei und der kriminellen Machenschaften.

*Warum sind so viele vermeintlich hochkarätige Manager gestolpert?*

Sie haben an Irrlehren geglaubt, von denen in den 90er Jahren mehr entstanden sind als in den davor liegenden 300 Jahren zusammen. Die gravierendste war die vom Shareholder-Value. Sie hat viele Manager angestiftet, die Gewinne bis hin zur Bilanzfälschung zu schönen und sich auf Kosten ihrer Firmen zu bereichern. Andere haben dem Druck von Finanzanalysten, Medien und Zeitgeist nachgegeben und – nicht selten wider besseres Wissen – Dinge riskiert, die sich nun bitter rächen.

*Welche Fehler wurden begangen?*

Jeder amerikanische Unfug – Wertsteigerungsdogma, Quartalsorientierung, New Economy, Stock-Options, Rechnungslegungsvorstellungen, finanzwirtschaftliche Eindimensionalität – wurde unkritisch übernommen. Dazu kommt die auch hierzulande massiv stärker gewordene

Tendenz zum Personenkult. Viele Manager sind anfällig für Heroisierung, Idealisierung und die Schmeicheleien der Medien. Einige haben einfach die falschen Berater gehabt und diesen blind vertraut.

*Welche Managertypen standen oder stehen besonders nah am Abgrund?*

Jeder Fall liegt anders, doch ergeben sich aus der Literatur, vor allem aus Biografien, ein paar Grundmuster: solche, die es «ändern zeigen wollen», die zu Personenkult und Privilegien neigen, die zu rasch erfolgreich waren, die zu schlecht ausgebildet sind, die niemals im Leben Rückschläge und Krisen meistern mussten, die deshalb ihre persönlichen Grenzen nicht kennen und sie auch nie erkundet haben, zum Beispiel via Sport.

*Warum hapert es mit der Ausbildung?*

Weil es keine systematische und fundierte Auseinandersetzung mit Führung gibt. Weil sie nicht wirklich gelehrt wird und folglich nicht gelernt werden kann. Deshalb gelangen zu viele Leute unvorbereitet in Top-Positionen. Dort beginnen sie mühsam zu improvisieren; die Folgen sind weiterhin zu sehen. Mich erstaunt die Tatsache immer wieder, wie wenig sich Manager mit Führungstheorien befassen. Dabei denke ich nicht in erster Linie an Management- und Betriebswirtschaftslehre. Man kann viel mehr aus andern Gebieten lernen – Politik, Militär, Kirche. Vor allem wissen die meisten Manager viel zu wenig über die Geschichte. Wer sich im 20. Jahrhundert auskennt, hätte viele Fehler vermeiden können, denn sie waren alle schon gemacht worden.

*An welche denken Sie?*

Es gab schon damals irrwitzige Wachstumsstrategien, ohne dass zwischen Grösse und Stärke eines Unternehmens unterschieden wurde, und den infantilen Glauben, dass diesmal alles ganz anders sei.

*Was kann vorgekehrt werden, damit sich Ähnliches nicht wiederholt?*

Es braucht Verwaltungsräte, die wirklich funktionieren und ihre Kontrollfunktion ausüben. Im Grunde ist das keine Kunst. Die Prinzipien, nach denen zu handeln wäre, sind ja eigentlich klar: nicht mehr als sechs bis acht Mitglieder, strikte Unabhängigkeit vom Unternehmen, saubere Trennung von Exekutive und Aufsicht, keine Doppelmandate, keine Überkreuzmandate, ein vollamtlicher Präsident, an den eine obligatorische interne Revisionsstelle rapportiert, solide Kenntnisse in Unternehmensstrategie.

*Die Stars unter den CEOs sind allerdings oft nicht leicht zu führen.*

Ich halte das geltende Berufsbild des CEO für gescheitert, weil es die falschen Leute in die obersten Positionen bringt, weil es die Verwaltungsräte dazu verleitet, Universalgenies zu suchen, statt sich auf gut funktionie-

rende Teams zu konzentrieren, und weil es dem Personenkult Vorschub leistet. Es hat sich eine Tendenz zur absolutistisch-monarchischen Führung etabliert, ohne dass die hierfür unerlässliche Verantwortung und Haftung etabliert wird, wie sie etwa für den Eigentümer-Unternehmer unausweichlich ist.

*Was würden Sie als Alternative bevorzugen: mehr Frauen in Top-Jobs oder Job-Sharing, weil vier Augen mehr sehen als zwei?*

Es gibt keine Alternativen zu über Jahre aufgebauten Top-Managementteams. Das erfordert die Komplexität der obersten Führungsaufgaben, aber auch die limitierte Belastbarkeit auch noch so fähiger Menschen. Das CEO-Prinzip ist eine Schönwetterkonstruktion. Ein funktionierendes Top-Management muss aber auf die schwierigsten Situationen ausgerichtet sein, denn dort erlebt es seine Bewährungsprobe.

*Was ist der Preis für die wirtschaftlichen Exzesse der vergangenen Jahre?*

Wir werden noch lange an den Fehlentwicklungen zu beissen haben: in Form von Arbeitslosigkeit und Wohlstandsabbau, einer scharfen, langen Rezession, wenn nicht einer deflationären Depression, sowie mit der weiteren Vernichtung gigantischer Scheinwerte an der Börse. Die Kursrückgänge können einen Umfang von neunzig Prozent oder mehr annehmen, und zwar nicht nur an den Neuen Märkten oder bei den Technologiewerten, sondern auch bei Blue Chips. Vermutlich wird das zu neuen Formen der Wirtschaftsfeindlichkeit führen und zum weitgehenden Verlust der Glaubwürdigkeit der Wirtschaftsführer. Es wird lange dauern, bis das Vertrauen wieder zurückkehrt.

*Was folgt auf die Ära des kurzfristigen Shareholder-Value?*

Der «customer value». Das Unternehmen selbst muss anstelle der Interessengruppen ins Zentrum des Wirtschaftens gestellt werden. Das Ziel eines Managements besteht nicht mehr darin, um jeden Preis zu wachsen und den Börsenwert der Firma zu steigern, sondern die Kunden zufrieden zu stellen. Firmen, die zufriedene Kunden haben, werden immer auch ihre Aktionäre befriedigen können. Das Umgekehrte gilt leider nicht, wie man heute deutlich sieht. (rs)

Fredmund Malik ist Titularprofessor an der Universität St. Gallen und Verwaltungsratspräsident der Management-Zentrum St. Gallen AG. Er hat seit Beginn der 90er Jahre vor den Fehlentwicklungen in der Wirtschaft gewarnt. Die dritte, erweiterte Auflage seines Buches «Die Neue Corporate Governance» ist kürzlich im Frankfurter FAZ-Verlag erschienen.

deckten, aber nicht unbedingt mit den längerfristigen Interessen des eigenen Unternehmens». Der Aktienkurs war auch für die Manager das Mass aller Dinge, weil ihre Boni über Optionsprogramme direkt von ihm abhingen.

Kein Wunder, ging das Management der «Zürich» zur so genannt «kreativen» Buchführung über, als sich die Ergebnissituation verschlechterte. Es unterschied fortan zwischen dem «ausgewiesenen Gewinn», der im ersten Semester 2000 um 24 Prozent zurückging, und dem «normalisierten» Gewinn, der miraculös um 21 Prozent zunahm. Die realisierten Kapitalgewinne waren gegenüber dem starken Börsenjahr 1999 massiv eingebrochen, doch weil man davon überzeugt war, dass sich die Börse schnell wieder erholen würde, hatte man der laufenden Rechnungsperiode nur einen Teil dieser Mindereinnahmen angelastet.

Die Talfahrt ging allerdings weiter, und so bestand der nächste Schritt in der Einführung des «Kovarianz»-Gewinnes. Im Prinzip ging es dabei um eine vorzeitige Mobilisierung stiller Reserven mit dem Zweck, das Ergebnis zu verbessern. Nun platzte selbst der zurückhaltenden *Neuen Zürcher Zeitung* der Kragen. Sie geisselte die immer dreistere Rechnungskosmetik und beschuldigte Hüppi unverhohlen, er poliere das Jahresergebnis mit «finanziellen Klimmzügen» auf.

Nach Jahren des Überschwangs, in denen ein Rekordabschluss den andern jagte, hatten die «Zürich»-Manager tatsächlich jeden Bezug zur Realität verloren. Sie benahmen sich wie Familienväter, die sich trotz prekärer Finanzlage alljährlich ein neues Auto leisten und dafür teure Konsumkredite aufnehmen, die sich selber das Taschengeld verdoppeln und die letzten Geldreserven für einen Zusatzurlaub am Meer verwenden – alles in der vagen Hoffnung auf eine saftige Gehaltserhöhung in absehbarer Zeit.

Als Hüppi von den Medien ab Frühjahr 2001 immer härter attackiert wurde, zeigte sich, dass die Firmenleitung auch in der Kommunikation der wachsenden Komplexität zu wenig Rechnung getragen hatte. Obwohl das Medieninteresse an der «Zürich» drastisch zugenommen hatte, gab es in dieser kritischen Phase kein Krisenkonzept, wie ein Insider bestätigt: «Was wir erlebten, war ein regelrechter Info-GAU.» Die Verantwortung für die Kommunikation lag in dieser Phase bei Patricia S. Seemann, die nebst der «Zürich» mehrere andere Firmen beriet. Für ihren Schützling Hüppi, der von einer Negativschlagzeile zur nächsten schlitterte, tat sie offensichtlich zu wenig.

Dass Hüppi im Februar, nach rund vierzig Dienstjahren, zunächst als Konzernchef und im Mai dann auch als Verwaltungsratspräsident zurücktrat, hatte aber auch viel mit einem firmeninternen Schlüsselereignis zu tun. Als er sich Ende Januar mehreren hundert Kaderleuten der «Zürich Schweiz» zu einer Diskussion stellte, traf ihn die harsche Kritik der Verkäufer

zutiefst, aus deren Reihen er selber stammt, wie ein Anwesender berichtet: «An diesem Tag realisierte er erstmals den fehlenden Rückhalt bei der Basis.» Was hinzukam, aber öffentlich nicht bekannt war: In jener Phase starben Hüppis Mutter und sein Vater im Abstand von nur wenigen Wochen. Wo aber war der Verwaltungsrat in diesen Monaten der Krise, wo Ehrenpräsi-

---

### Wo aber war der Verwaltungsrat in diesen Monaten der Krise, wo Ehrenpräsident Fritz Gerber, dieser Garant gutschweizerischer Managementkultur?

---

dent Fritz Gerber, dieser Garant gutschweizerischer Managementkultur? Warum stand Hüppi niemand zur Seite? Weil er sich als Präsident und Konzernchef selber kontrollierte und damit auch selber für sich und das Unternehmen verantwortlich war?

Ehrenpräsident Gerber, der dem Vernehmen nach wenig Freude an Hüppis Expansionsdrang hatte, sah keinen Grund für eine Intervention. Er habe diesen Titel «von Anfang an als Ausdruck der Anerkennung für das von mir für das Unternehmen Erreichte verstanden», schreibt er auf Anfrage, «und nicht als Aufforderung, mich nach meinem Ausscheiden weiterhin in strategische oder gar operative Fragen einzumischen». Henry C. Bodmer, dessen «Zürich»-Aktien in eineinhalb Jahren gegen hundert Millionen Franken an Wert verloren, verliess das Aufsichtsgremium Mitte 2001 nach 25 Jahren. «Sie werden sicher Verständnis dafür haben», schrieb er der *Weltwoche*, «dass ich auf die von Ihnen aufgeworfenen Fragen keine Stellungnahme abgeben kann.» Mit Bodmer trat auch Roche-Chef Franz Humer nach nur einjähriger Amtszeit zurück.

Die ausländischen Mitglieder des Aufsichtsgremiums, sagt ein Kenner, hätten den Ernst der Lage zu spät erfasst. Solange die «Zürich» keine Schlagzeilen in ihren Leitblättern *Financial Times* und *Wall Street Journal* machte, vertrauten sie ihrem Präsidenten Hüppi blind.

Bei der Zurich Financial Services Group hatten sich in der Ära Hüppi alle Risikofaktoren kumuliert, vor denen der deutsche Wissenschaftler und Berater Streich warnt. Grosse Egos setzten auf rasche Expansion und unterschätzten dabei die zunehmende Komplexität der Führungsaufgabe. Das Management, das nie zu einer gut funktionierenden Einheit fand, experimentierte mehr oder weniger unbeaufsichtigt vom Verwaltungsrat.

Ist damit Hüppis dramatisch verkürzte Halbwertszeit ausreichend erklärt? Ist er ausschliesslich über hausgemachte Probleme gestolpert? Dass die Demontage des «Zürich»-Chefs so schnell erfolgte, hängt auch damit zusammen, dass er zuletzt von Ereignissen förmlich überrollt wurde, die ausserhalb seiner Kontrolle lagen.

Als Hüppi im April 2000 ankündigte, er wolle eine Milliarde Franken in ein Internet-Finanzportal investieren, um die Zahl ihrer Kunden von 35 auf 100 Millionen zu verdreifachen,

platzte noch im selben Monat die Seifenblase der New Economy. Die «Zürich» vernichtete mit dem Projekt mindestens 300 Millionen Dollar und verlor zusätzlich ein Mehrfaches, weil sie grosse Vermögensteile in Internetaktien angelegt hatte.

Nur Wochen nach dem Anschlag vom 11. September auf das World Trade Center in

New York, der Wirtschaft und Börsen mit aller Härte traf, brach der Enron-Skandal auf, der das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Topmanager massiv erschütterte. Auch in der Schweiz, wo das Swissair-Grounding die Bevölkerung zusätzlich empörte.

Hüppi stand plötzlich im Zentrum einer hitzigen Diskussion über die Notwendigkeit der Gewaltentrennung zwischen Verwaltungsratspräsident und Konzernchef. Die hatte man zwar früher schon geführt, aber nie mit dieser Heftigkeit. Auch in der Debatte über abzockende Manager geriet er wegen seines stolzen Jahresalärs von 5,3 Millionen Franken ins Fadenkreuz, obwohl er als einer der ersten Schweizer Manager sein Gehalt freiwillig im Geschäftsbericht publiziert hatte.

Welche bleibenden Verdienste kann Hüppi im Nachhinein für sich beanspruchen? Er hat die «Zürich» als Feldherr und Blitzkrieger in wichtigen globalen Märkten etabliert. «Wir stehen alle in seiner Schuld», sagte der neue Konzernchef James Schiro, als sein Vorgänger abtrat. Seine Aufgabe besteht nun darin, das globale, viel zu schnell gewachsene Kunstwerk «Zürich» unter der Devise «Rentabilität statt Grösse» zu entschlacken, was weh tun könnte. Dabei wird ihn der designierte Verwaltungsratspräsident Markus Granzio überwachen, denn in der Not hat die «Zürich» endlich vollzogen, was schon vor Jahren fällig gewesen wäre: die Gewalttrennung an der Spitze.

Damit befindet sie sich in guter Gesellschaft. Auch die Credit Suisse Group, wo sich Konzernchef Lukas Mühlemann ebenfalls noch selber kontrolliert, hat unter dem Druck der wirtschaftlichen Probleme eingesehen, dass grosse Manager-Egos und komplexe Führungsaufgaben von einer unabhängigen Instanz begleitet werden müssen.

Hüppi wollte sich selber zu den Ereignissen der letzten Jahre nicht äussern und schrieb: «Der heutige Zeitpunkt liegt zu nah am Datum des Rücktritts, um auf diesbezügliche Fragen einzugehen.» Am vergangenen Donnerstag trat er erstmals wieder in der Öffentlichkeit auf. Vor dem Zürcher Efficiency Club hielt er einen tempostarken Vortrag zum Thema «Global – lokal; das Spannungsverhältnis zwischen Strategie und Umsetzung». Anschliessend machte er klar, dass auch in Zukunft mit ihm zu rechnen sei: Hüppi bot sich als Unternehmensberater an – «wenn man mich fragt». ○