

Claudia Honegger

Der Manager nach der Fusion. Gedanken und Gefühle im Outplacement

Dr. Carl Hahn, geboren 1947, seit 1974 bei einem Schweizer Grossunternehmen im Dienstleistungsbereich tätig, Divisionschef, seit Dezember 1996 im Outplacement.

Schnell und stetig hat Carl Hahn sich in eine Kaderposition im Dienstleistungssektor hochgearbeitet. Mit 22 Jahren schloss er das Studium der Betriebs- und Volkswirtschaft an einer Westschweizer Universität ab, mit 25 war er promovierter Betriebswirt. Perfekt zweisprachig, arbeitete er zunächst als Unternehmensberater in einer Treuhandfirma, um 1974 in jenes Dienstleistungsunternehmen einzutreten, das 1996 mit einem anderen Grossunternehmen der gleichen Branche fusionierte, wodurch seine Spitzenposition des Divisionschefs plötzlich doppelt besetzt war.

Zu Beginn waren Marktforschung und Verkaufsausbildung seine Hauptaufgaben. In den siebziger Jahren hatte er die Marktstudien konzipiert, die Jahresprogramme entwickelt und war verantwortlich für die Verkaufsausbildung von 2500 Kundenberatern gewesen. «Und den Verkauf dürfen Sie sich in der damaligen Firma so vorstellen, dass die Beamten, wie sie noch betitelt wurden, etwas aufgerüttelt wurden, um via Verkaufsausbildung auch die Verkaufsinstinkte in sich zu wecken. Das war der ganze Teil Verkauf. Dazu kamen noch 'zig Marketingprojekte, Marktbearbeitungsprojekte wie Promotionen für verschiedenste Produkte und Dienstleistungen – das war mal der Einstieg.» In den achtziger Jahren hat er die Neuausrichtung der Unternehmenspolitik begleitet und den Marketingteil im In- und Ausland umgesetzt. «Da war mal die ganze Entwicklungsarbeit im Bereich Unternehmenspolitik, hört sich alles gut an, wir haben auch mit der Universität St. Gallen etwas recht Nettes zustande gebracht. Und das Faszinierende daran war nachher natürlich die Umsetzung. Schönes Papier auf der einen Seite zu haben, das ist ja nett, aber so etwas nachher umzusetzen, zu implementieren, bei all den vielen, vielen Menschen – das Unternehmen zählte damals knapp

6000 Mitarbeiter – das war dann die eigentliche Herausforderung. Und die, würd' ich sagen, die ist auch wirklich bestens verlaufen. Dann gab's auch im Umfeld dieser neuen Unternehmenspolitik die ganze Ausbreitung ins Ausland, wo ich persönlich auch von der Marketingseite her verschiedene Filialeröffnungen im Ausland begleiten und realisieren durfte.»

In den frühen neunziger Jahren wurde Carl Hahn Bereichsleiter in Linienfunktion in einer Westschweizer Region. Als Chef von dreissig Mitarbeitern war er für die Förderung der Auslandsgeschäfte, die Restrukturierung der Kundengeschäfte in zehn Filialen sowie die Steigerung der Verkaufsleistung um zehn Prozent verantwortlich. «Und dann, stellen Sie sich vor, in dieser Phase ist es den Leuten in den Deutschschweizer Zentralen eingefallen, dass man zusammenschliessen wollte. Die haben mich nicht angerufen, um zu hören, ob der Hahn damit einverstanden ist. Nein, Spass beiseite, in der Zeit gab's dann diesen Entscheid, dass es zu einem Zusammengehen, wie es damals hiess, kam. Es wurde vereinbart, nicht von Fusion oder Schluckübung zu sprechen, es war ein Zusammengehen. Ja, und da bin ich dann im zweiten Jahr aus der Westschweiz praktisch von heute auf morgen in das Hauptprojekt-Team hineingekommen. Das war die Projektgruppe, die die Implementierung zu bewerkstelligen hatte. Da waren reine Organisationsfragen, da waren Immobilienfragen, da waren Produktionsfragen, und da waren natürlich Kommunikations- und Marketingfragen. Und da hatte ich auch das Glück, direkt in diese Gruppe hineinzukommen. Faszinierend – die ganze Umsetzung dieser neuen Politik in der grösseren Gruppe!» In dieser Anpassungsphase mussten die beiden gleichartigen Unternehmen neu ausgerichtet und gegenseitig vernetzt werden. So wurden etwa die Auslandstützpunkte des einen Unternehmens geschlossen respektive in diejenigen des anderen integriert. «Und dann gab's nach diesem damaligen Eintrittsprojekt ein Folgeprojekt, das unseren Betrieb noch schlanker machen sollte, weil die Ertragslage noch nicht gut genug war. Das war auch, muss ich sagen, sehr, sehr spannend – ging es doch darum, speziell auch die ganze Organisation, eben Aufbau und Abläufe, umzukrempeln, um wirklich das Juwel in der Gruppe zu werden. Das ist auch recht gut verlaufen, ich muss

auch persönlich da betonen: faszinierend für mich selbst! – Und wir waren auf bestem Wege, schon in Richtung Abschluss dieses Folgeprojektes zu gehen oder zu laufen, als dann Mitte '96 der Entscheid dieses neuen grossen Wurfes kam: weg von den alten Einzelgesellschaften, hin zu einer integrierten Gruppe. So, und das ist jetzt halt der auslösende Punkt gewesen. Man darf, sehr vereinfachend ausgedrückt, sagen, die zwei ehemaligen Einzelbetriebe sind in einer neuen Geschäftseinheit zusammengemixt worden. Durch das Zusammenschmelzen von vorher zwei weitgehend selbständigen Unternehmen mit je einem Marketingleiter war jetzt halt einer zuviel.»

Als eingeweihter Stratege und faszinierter Neuausrichter durchschaute Carl Hahn die Situation sofort. Er erkannte die Krise, die eine entscheidende Wende für sein Leben bedeuten könnte. Er wusste, dass sich die Ereignisse überstürzten und er vom Spieler zum Spielball geworden war. Er nahm sich eine Woche Ferien, sass im Garten, sprach mit seiner Frau und seinen beiden Töchtern: «Es hat uns unwahrscheinlich viel geholfen, bevor überhaupt die definitiven Beschlüsse fielen, uns hier drinnen (zeigt auf die Bauchgegend) darauf einzustellen.» Wie er richtig vorausgeahnt hatte, wurde dann sehr rasch entschieden, dass nur einer den Job in dem neuen Gebilde übernehmen sollte und dass es der andere sein würde. «Und das ist der Kollege, der langjährige Kollege, der ja parallel zu mir die ganze Marketingarbeit der anderen Gesellschaft gemacht hatte. Mit ihm bin ich menschlich wirklich immer bestens zurechtgekommen. Fachlich hatten wir ab und zu Differenzen, was natürlich ist in so einem Umfeld. Aber menschlich, das betone ich nochmals, nicht dass Sie ab und zu, wenn ich vielleicht nicht die richtigen Worte finde, meinen: Ah, der ist jetzt neidisch auf den, oder die haben sich nie gemocht und der hat den Kampf gewonnen. Es hat kein Kampf stattgefunden, es ist ein Entscheid gefällt worden, dass er das machen würde. Ich persönlich kann es so nachvollziehen: Er ist viele, viele Jahre im Hauptsitz der Gruppe tätig und eingebunden gewesen, mit all dem Beziehungsnetz, was er, geographisch gesehen, voraus hatte. Klar war ich in den letzten Jahren auch viel, viel am neuen Hauptsitz-Standort, habe dort auch auf meine Art ein recht ansehnliches Netz aufbauen können, aber halt nicht so wie jetzt der Kollege, der

seit zwanzig Jahren dort ist, das war schlicht und einfach nicht möglich. Und die, ich sag mal, sachliche, für mich noch plausible Erläuterung ist die, dass er dank dieses Beziehungsnetzes vor Ort den Zuschlag bekommen hat. Ich habe von einer aussenstehenden Quelle, die sehr zuverlässig ist, mal gehört, dass da eigentlich überhaupt nicht über die Menschen gesprochen worden ist, sondern der Zeitdruck im Hauptsitz so gross war, dass man schlicht und einfach den Hahn, der halt zu dem Zeitpunkt über hundert Kilometer weit weg in seinem Büro sass, dass man ihn vergessen hat.»

In seinen nachträglichen Plausibilisierungsversuchen der firmeninternen Entscheidungsfindung stehen die zwingenden Folgen vom «Hauptsitz-Standort» im Vordergrund. Hätte sich die Gruppe bzw. eine der neuen Geschäftseinheiten für die – damals ebenfalls diskutierte – «Spielvariante Standort Richtung Westen» entschieden, wäre er vielleicht nicht vergessen worden, hätte er das bessere Beziehungsnetz gehabt, wäre ihm seine Zweisprachigkeit von Nutzen gewesen. So aber haben der Zeitdruck und die Hektik gegen ihn gespielt. Er sagt, das sei rein zufällig so gekommen. Doch unmittelbar anschliessend findet sich immerhin ein Hauch von Zweifel an der Ausgewogenheit gewisser Leute in der Chefetage: «Und das betrachte ich jetzt nicht unbedingt als Schicksal – Sie haben ja das grosse Wort (Schicksal) in Ihrem Papier –, das ist jetzt halt ein echter Zufall. Ob das nun, eh, ich sag mal, so grundsätzlich für all die entscheidenden Leute spricht, das sei noch dahingestellt. Ich kann mir schon vorstellen, im Wissen, dass es in unserer Gruppe doch einige recht (Hektische) gibt, die auf dieser Etage ihr Büro haben und die halt sich selbst auch persönlich unter einen derartigen Druck setzen, dass die ab und zu Sachen auslösen, die in der Umsetzung dann nicht immer umfassend ausgereift sein können.»

Nein, als Opfer des Schicksals mag er sich nicht sehen, denn dann wären die ihm nur allzu gut bekannten Macher im Headquarter die Mächtigen des Schicksals. Lieber ist ihm da der «echte Zufall» – wie im Glücksspiel. Er hat sich selbst als halbwegs autonome Person wieder ins Spiel zu bringen versucht, indem er das Angebot eines anderen Jobs in der neuen Gruppe ablehnte. «Und selbstverständlich wurde dem Hahn etwas angeboten, auf dem Platz des Hauptsitzes.

Aber da habe ich in Absprache, nach Gesprächen mit der Familie, der Frau, gesagt, also wir gehen da jetzt keine faulen Kompromisse ein. Die Angebote am Standort der Zentrale waren sicher nicht eine Pro-Forma-Übung, um den Hahn, der jetzt mittlerweile über zwanzig Jahre in dem Laden ist, nicht zur Aufnahme von Kontakten zur Presse zu «provozieren». Ich hab' natürlich einige Pressebeziehungen, kraft meines Amtes, nicht weil ich ein Genie bin, sondern nur wegen der Funktion Marketingleiter. Nein, es waren zwei echte Angebote. Allerdings waren die Funktionen schlicht und einfach nicht vergleichbar mit dem, was ich bis dato gemacht hatte. Und drum, was ich vorher andeutete: keine faulen Kompromisse! Kommt auch dazu, dass mir die Standort-Stadt nicht so liegt. Und das habe ich auch dem damaligen und jetzigen Präsidenten gesagt. Für ihn war das absolut nicht nachvollziehbar. Es gibt ja viele, die eher westlich als östlich orientiert sind, aber die aus dem Osten hören das nicht gern.»

Er besitzt ein Haus in der Romandie, dort möchten er und seine Familie – wenn immer möglich – bleiben, das war das eine. Das andere aber waren die geringeren Kompetenzen der angebotenen Stellen: «Das war mindestens eine Stufe runter!» Und «die Bereiche, die da zur Diskussion standen, da kannte ich die Strukturen und Mechanismen. Der Ausblick, weniger Führungsverantwortung wahrnehmen zu können und nicht mehr selbst, sondern durch Zwischenchefs – es ist ja zum Teil noch recht hierarchisch in dieser Gruppe – meine Projekte vor Entscheidungsgremien zu vertreten, konnte mich einfach nicht überzeugen. Ausserdem die Tatsache, dass Sie dann halt unterschiedlichste Befehle bekommen, Order, vielleicht auch nicht mehr in einem so feinen Stil, wie Sie das halt bei einem Präsidenten immer hatten.»

Mit der raschen Ablehnung der Angebote «aus dem Osten» und der Entscheidung für eine berufliche Neuausrichtung versucht er, in der Krise ein Stück seiner Eigenständigkeit zu retten. Anders als damals, als er von der Unternehmensleitung in die Westschweiz geschickt wurde – «da hiess es dann, jetzt muss der Hahn mal von dieser Zentrale weg, wenn er noch weitermachen will, in bezug auf weitere Ambitionen» –, präsentiert er zumindest die Entscheidung für das Outplacement als seine eigene und in der Ich-Form: «Dann

war ich, glaub' ich, unter den Aller..., Allerersten, die gesagt haben, eh, Neuausrichtung. Berufliche Neuausrichtung, heisst das, oder berufliche Neuorientierung. Und dann ging es ja darum, mal zu schauen, wie sich so etwas in der Praxis umsetzen lässt. Über das Materielle hat man sich sehr schnell in bezug auf die Gehaltsfortzahlung geeinigt, gleichzeitig hat man auch gesagt, dass die Gruppe die Kosten für das Outplacement-Büro oder den Outplacement-Partner, den externen, übernehmen würde. Da nie böse Worte gefallen sind, weder von der einen noch von meiner Seite, ist, ohne das zu stark formalisiert zu haben, vereinbart worden, dass für mich die Türen nach wie vor offen sind, ob in der Zentrale, ob in den verschiedenen Stützpunkten in der ganzen Schweiz. – Ich habe heute wirklich noch absolut intakte Beziehungen zu all den langjährigen Kollegen, die vor Ort sind, draussen in der Provinz oder halt in der östlichen Grossstadt bei Mutti, mhm.»

Indem er sich ins Outplacement schickt und schicken lässt, ist die Beziehung zur neuvermählten Mutterfirma, in die er als 27-jähriger eintrat, noch lange nicht gelöst. Mittlerweile hat er dort einen persönlichen «Berater», eine Art Paten, der seinen Fall begleitet und begutachtet. «Es ist die Regel, zumindest in unserer Gruppe, dass jeder, der eine neue Ausrichtung anfängt, ob jetzt mit oder ohne Outplacement-Büro, der bekommt einen Berater, wie es bei uns heisst, zur Seite gestellt. Da sind 'zig Berater in der ganzen Schweiz aufgebaut worden, die all diese persönlichen Fälle begleiten. Geleitet wird das Berater-Team durch den früheren Personalchef, und er betreut jetzt die Umsetzung der personalpolitischen Projektteile. Und als ehemaliger Divisionschef werde ich persönlich durch ihn betreut, das ist ein ganz phantastischer Mann, unwahrscheinlich viel Erfahrung und Einfühlungsvermögen auf dem Gebiet.»

Regelmässig schickt Herr Hahn dem Berater einen Monatsbericht seiner Aktivitäten, denn noch immer gebe es viele, die «keinen blassen Schimmer haben, was es heisst, so eine Neuausrichtung zu machen». Aber was heisst es für ihn? Was bedeutet eine solche Neuorientierung für einen, der stets andere gemanagt, gecoacht, geführt und motiviert hat? Für einen, der – in seinen eigenen Worten ausgedrückt – «umsetzungs-, abschluss- und ergebnisorientiert» ist? Für

einen, der noch vor einem Jahr morgens um fünf Uhr aufstand und abends um zehn Uhr ins Bett sank? Was tut er im Outplacement? Was fängt er mit seiner Zeit an?

«Also es ist ja so, diese Outplacement-Institute haben nicht das Mandat, für Sie eine Arbeit zu suchen, sondern das Outplacement-Büro begleitet Sie, sich am Anfang mal selbst zu röntgen. Ein Zwischenhalt, eine Standortbestimmung, um zu sehen, wo sind die Stärken, wo sind allenfalls Punkte, die man aufbauen müsste – um das Wort «Schwächen» zu vermeiden. Die Phase Standortbestimmung, die hat jetzt bei mir einen Monat gedauert, mit vielen Tests, zum Teil auch *Löli*-Tests, um Sie mal wirklich von verschiedenen Seiten zu durchleuchten und damit auch die Grundlage zu bekommen, dass Sie, nach so vielen langen Jahren, in denen Sie sich für ein Produkt, für ein Unternehmen, für ein Team eingesetzt haben, auch mal sich selbst verkaufen können. Das ist nicht jedermanns oder jederfraus Sache, so einfach von heute auf morgen über sich selbst mit den treffenden Worten zu sprechen oder zu schreiben. Das ist eben die allererste Phase, das Selbstwertgefühl steigern und auch die Frage klären, wo's langgehen kann aufgrund der entdeckten, zum Teil auch neuen Stärken oder Eigenschaften.» Die Leute in der Aussenplazierung sollen lernen, mit Hilfe psychologischer Tests und Techniken sich selbst kennenzulernen, um sich selbst als Produkt besser zu vermarkten: Verkaufstraining an der eigenen Person. «In meinem Outplacement-Büro wird das so gemacht, dass Sie mit einer Person vor laufender Kamera trainieren. Ohne jetzt bluffen zu wollen, in all den Jahren habe ich sowohl vor Verwaltungsratsmitgliedern wie in der Geschäftsleitung 'zig Präsentationen gehabt, aber es ist etwas ganz, ganz anderes, als wenn Sie da über sich selbst sprechen müssen, sich selbst verkaufen müssen.» Des weiteren wird das Beziehungsnetz aktiviert, es wird geschrieben, telefoniert, gemailt und besucht. Darauf folgt die heikle Kontaktaufnahme zu den Headhunters: «Auch dort ist das Outplacement-Büro natürlich eine Art Berater, der ihnen sagen kann, der eine Headhunter da, der taugt noch so etwa, der andere Headhunter, da musst du die Finger von lassen, weil der einfach dein Dossier nimmt, das verschickt und damit das Produkt – sprich: Sie persönlich – kaputtmacht.»

Mit eiserner Disziplin und einer Spur welscher Gelassenheit versucht Dr. Hahn unermüdlich, sich selbst bei Laune zu halten und dem Klischee von den «Top Dogs» zu entrinnen. Er steht weiterhin um sechs Uhr früh auf und macht aus dem Eigen-Marketing einen Fulltime-Job. Es gebe, sagt er, zwei Arten, die Dienste solcher Outplacement-Büros in Anspruch zu nehmen: «Die eine Grundvariante ist die, dass Sie praktisch von morgens bis abends, um nicht aus dem Rhythmus des Berufsalltags zu gleiten, sich da in diesen Nischen einnisten. Da ist die ganze Infrastruktur, ein Computer steht da, Stuhl ist auch da, Telefon. Sie können wirklich eine Zelle für sich beanspruchen, das ist im Preis inbegriffen. Und ich habe festgestellt, es gibt effektiv Menschen, die das brauchen, um sich morgens aufzurappeln. Auch um irgendwie noch mit Schale rumzulaufen, dass sie das nicht verlernen.» Er selbst hat keine Mühe, morgens in Schwung zu kommen, er arbeitet zuhause und geht nur einmal in der Woche ins Outplacement-Büro. Auch hat er seine Familie von Anfang an mit einbezogen und seine Lage Bekannten und Fremden gegenüber nicht verheimlicht. «Es gibt ja wirklich Verhältnisse, wo daheim sowohl die Madame wie die Kinder so an einer Art Dünkel leiden, eben halt: «Mein Mann ist Direktor.» Oder: «Mein Vater ist ein hohes Tier.» Da bluffen die noch mit, – und plötzlich ist dieser Piefke zuhause, und die Nachbarn sehen das. Die ganze Welt bricht zusammen. Wir hatten bei uns in unserem Unternehmen damals einen Fall, vielleicht mehrere, einen kenn' ich, da hat der Mann zuhause überhaupt nichts gesagt, wirklich nix. Ist zum Outplacement-Büro gegangen, ohne dass die Frau oder die Familie wusste, dass der seinen Job nicht mehr hatte. Das muss man sich vorstellen!»

Freilich hat der Aufenthalt im eigenen Haus, das er früher im Morgengrauen zu verlassen pflegte, um erst am späteren Abend wiederzukommen, für Carl Hahn auch seine Tücken: «Es gab am Anfang auch so blöde Sprüche wie: (laut) «Hat der Arbeitslose heute Nachmittag eventuell Zeit, einen Nagel in die Wand zu schlagen?» Und ich so erregt: «Bin nicht arbeitslos! Und ich hab' auch keine Zeit heute!» Obwohl ich Zeit hatte. Damit werden Sie auch sehr rasch fertig, – Voraussetzung, die Stimmungslage in der Familie ist nach wie vor intakt. Auch dort gibt es natürlich einige Wellen, ich

würde jetzt mal sagen, speziell vom Lebensgefährten, von der Partnerin, die ab und zu schon eher unruhig schläft, weil ab und zu stört es sie, dass ich so ruhig bin und so positiv, das wirft sie ab und zu aus den Socken. Jetzt versuch' ich natürlich nicht, das irgendwie zur Schau zu stellen, aber das bleibt von meiner Mentalität her so, das ist jetzt so, ist eine neue Herausforderung. Wenn ich jetzt meine Grundhaltung wirklich in Richtung negativ bringen würde und heulen, nur von Leid sprechen würde, da würd' ich mir am letzten mit helfen.»

Plötzlich ist Zeit kein Geld mehr und steht im Privaten zur Disposition. Täglich von neuem muss die Anerkennung gesucht werden, die früher die Begegnung mit anderen, das Kommando über Menschen und Dinge, beinahe automatisch verschaffte. Auch nach achtzehn Monaten im Outplacement hat Carl Hahn sich seinen Optimismus erhalten. Aber andauernd und in der Einsamkeit die Zuversicht zu kultivieren – das ist harte Arbeit. Doch er ist sich sicher, bis spätestens Ende des zweiten Jahres im Outplacement eine neue Arbeit gefunden zu haben. Sein individueller Fall werde sich lösen lassen, davon ist er überzeugt, er sei in vielen Branchen und Bereichen flexibel einsetzbar. Wie lange «sie» ihn in der Aussenplatzierung halten werden, weiss er nicht. Dafür gibt es weder klare Regeln noch fixe Erfahrungswerte. Als strukturelle Ursache der Krise in seinem angestammten Sektor nennt er vor allem die gewaltige Stellenvermehrung der letzten Jahrzehnte: «Wenn man sich vorstellt, was da gelaufen ist – aber es gibt viele andere Branchen, da ist es ähnlich gelaufen, wo's überall so gut ging –, da hat man ja problemlos, gab's ein neues Projekt, alle waren satt im Sessel drin, dann hiess es, ja wir müssen jetzt zwei neue Leute haben, um das Projekt, was ihr da oben entschieden habt, um das zu bewerkstelligen. Ja, da wurde doch in Hauf angestellt auf Teufel komm raus. Ich würde mal behaupten, fast so die Komfortstufe, und ich finde, da muss man jetzt in Zukunft sehen, dass dieser Fehler – es ist ein Fehler für mich – nicht mehr begangen wird, dass man einfach so locker immer wieder neue Stellen schafft, Hinz und Kunz auf irgendeiner Stufe hineinkommen lässt, bis dann der Kragen wirklich platzt und dann diese sogenannten drastischen Massnahmen ergriffen werden müssen. –

Anheuern, anheuern, anheuern, und wenn's dann kommt, zack, zack!»

Herr Hahn kommt auch auf die ökonomischen Entwicklungen der letzten Zeit zu sprechen und macht sich vorsichtig Gedanken über die Notwendigkeit ethischer Maximen für die weltweiten Verflechtungen. «Der andere Punkt ist jetzt natürlich diese ominöse Globalisierung. Es gab ja für mich ein paar Jahre, bis ich es überhaupt mal gerafft habe, was das eigentlich heisst. Das sind da so schöne Worte, aber es ist natürlich klar, dass auf dem Gebiet etwas laufen muss, wenn wirtschaftlich gesehen mal wieder etwas gesündere, verträglichere Verhältnisse entstehen sollen. Heutzutage ist es doch so, da muss zwangsläufig der Präsident eines Grosskonzerns an einen Grossanleger, zum Beispiel in Südamerika, denken in bezug auf dessen Anlagen in Aktien seines Unternehmens. Er muss gegenüber diesem Anleger, in der Regel sind das so Versicherungen, oder der Oberbegriff ist «institutionelle Anleger», die viel Geld anzulegen haben, gute Falle machen. Das heisst permanenter Druck, alles zu unternehmen, dass diesem Aktionär viel Glück widerfährt, mit dieser Aktie. Weil wenn er nicht glücklich ist und so ein Grossanleger mal ein paar «Kisten» auf den Markt wirft, hat das unmittelbare Konsequenzen, kann bis zu Kettenreaktionen führen. Und dann steht natürlich der Präsident im Schatten. Und diese Gläubigkeit oder das fixe Denken, ja, wenn der jetzt das oder das macht ... Wenn diese Leute gerne über Globalisierung sprechen, sollten sie vielleicht auch einmal sagen, welche ethischen Grundregeln, die wir ja auf nationaler Ebene bisher gekannt haben, sich auch auf internationalem Niveau einführen und durchsetzen lassen.»

Die Hektiker, die in der Geschäftswelt drinnen sind, haben zu wenig Zeit, sich über neue moralische Regeln zu verständigen und die neuen Herausforderungen mit Weitblick anzugehen. Rastlos bemühen sie sich um das Glück ferner Grossanleger, entscheiden über Anlagestrategien wie Personalpolitiken mit einem anonymen Federstrich, bemühen sich in Hierarchien um Effizienz als Wert an sich und treiben die Globalisierung voran, indem sie ihr hinterherhecheln. Ist da vielleicht die Plazierung draussen im Abseits eine Chance für Erkenntnisse und Erfahrungen, für Gedanken und Ge-

fühle, die nur in erzwungener Distanz und Distanzierung möglich werden? Wäre da nicht fast zu wünschen, viele Top-Manager und Global Players erhielten die Chance für eine solche Phase der Besinnung?

»Heute denkt man nur, ja, aber jetzt müssen wir da zeigen, dass wir wirklich effizient sind, produktiv und gute Gewinner. Und ich glaube, es gibt natürlich durch die ganzen Führungshierarchien hindurch unter den Menschen, die so etwas entscheiden, wenige, die mal so eine Phase durchlebt haben. Ich bin jetzt eigentlich froh in bezug auf diese Erlebnisse, die ich mal sammeln konnte, was die Gefühle anbelangt, mal das unmittelbare Umfeld der Familie – wie man das am eigenen Leib mal so mitbekommen hat.«

Unter Mitarbeit von Caroline Arni und Peter Schallberger

Stellenabbau und Umstrukturierungen im Bankensektor

Die Veränderungen im Dienstleistungsbereich lassen sich gut anhand des Bankensektors illustrieren. Seit Beginn der neunziger Jahre hat sich im Schweizer Bankensektor ein tiefgreifender Strukturwandel vollzogen, der sich grob unter die Stichworte (1) Konzentration, (2) Redimensionierung des Filialnetzes und (3) Verlagerung der Geschäftstätigkeit in neue Bereiche zusammenfassen lässt. Im Zuge dieser Entwicklungen ist es insbesondere bei den Grossbanken zur einer Reorganisation der Unternehmens- und Führungsstrukturen gekommen, welche den Abbau von mehreren tausend Arbeitsplätzen zur Folge hatte.

Laut Bankenstatistik beschäftigten die Banken 1997 noch rund 107 100 Personen, das sind 4 % aller Erwerbstätigen in der Schweiz und 6000 Personen weniger als 1993. Im gleichen Zeitraum wuchs der Personalbestand im Ausland um 3800 Beschäftigte. Bei der Bekanntgabe der Fusion von UBS (Schweizerische Bankgesellschaft) und SBV (Schweizerischer Bankverein) zur neuen UBS (United Bank of Switzerland) im Dezember 1997 wurde der Abbau von weiteren rund 7000 Stellen im Inland angekündigt. Auch von diesem Stellenabbau werden vor allem minderqualifizierte Arbeitskräfte betroffen sein. Die Arbeitslosenstatistik wies 1997 3001 bei den Arbeitsämtern registrierte Arbeitslose im Bankensektor aus.

(1) Zwischen 1990 und 1996 verloren 92 der damals noch 495 Bankinstitute ihre unternehmerische Selbstständigkeit. Der Konzentrationsprozess betraf in erster Linie die Gruppe der *Regionalbanken*. Einzelne Institute fusionierten oder wurden von einer Grossbank übernommen. Die 1997 noch verbliebenen 95 selbständigen Regionalbanken (1990 waren es noch 204) haben sich mittlerweile unter einem gemeinsamen Holding-Dach (RBA-Holding) zusammengeschlossen. Die Zahl der *Grossbanken* hat sich seit 1990 von damals fünf auf heute zwei reduziert. 1990 wurde die Bank Leu,

1993 die Schweizerische Volksbank (SVB) in die Credit Suisse-Gruppe (CS) integriert. Durch die Fusion von UBS und SBV entstand eines der weltgrössten Finanzinstitute, durch die vorangegangene Fusion der CS-Gruppe mit der Winterthur-Versicherung einer der weltgrössten Allfinanz-Konzerne. Mehrere *Raiffeisenbanken* schlossen sich zu grösseren Geschäftsstellen zusammen. Drei *Kantonalbanken* verschwanden durch innerkantonale Fusionen, zwei wurden durch eine Grossbank übernommen.

Der Konzentrationsprozess in der Schweizer Bankenlandschaft hängt nicht unwesentlich mit der Ende der 80er Jahre einsetzenden Rezession zusammen. Ausdruck hiervon war unter anderem ein fast vollständiges Zusammenbrechen des Immobilienmarktes, in dessen Folge Wertberichtigungen in Milliardenhöhe vorgenommen werden mussten. Ausserdem erwiesen sich viele der in den boomenden 80er Jahren relativ grosszügig vergebenen Kredite als faul, so dass insbesondere kleinere und auf das Hypothekar- und sonstige Kreditgeschäft spezialisierte Institute (v.a. Regionalbanken, Kantonalbanken sowie die Schweizerische Volksbank) die zu tätigenen Abschreibungen nicht mehr alleine bewältigen konnten. Insgesamt hatten die Schweizer Kreditinstitute zwischen 1990 und 1996 Verluste und Abschreibungen im Umfang von 42 Milliarden Franken zu verkraften. Seit kurzem stehen die Schweizer Grossbanken im Ruf, durch ihre mittlerweile sehr restriktive Kreditvergabepraxis kleinere und mittlere Unternehmungen ausbluten zu lassen und so den wirtschaftlichen Aufschwung zu behindern.

Zusätzlich ist der Konzentrationsprozess wesentlich auf den seit den 80er Jahren explodierenden Investitionsbedarf im Informatikbereich sowie in der Personalschulung zurückzuführen. Er betrifft insbesondere das kostenintensive Kleinkundengeschäft und ist aufgrund hoher Fixkostenanteile nur noch für Institute ab einer gewissen Mindestgrösse zu bewältigen.

(2) Das noch in den 80er Jahren um 10 % ausgeweitete Filialnetz wurde in den 90er Jahren massiv verkleinert. Insgesamt 616 der 1990 noch 4159 Niederlassungen wurden bis Ende 1996 geschlossen. Bis zur Auflösung des Konditionenkartells (einheitliche Zins- und Gebührenregelungen) durch die Schweizer Kartellbehörde im Jahre 1989 basierte der Wettbewerb zwischen den einzelnen Instituten weniger auf Preisunterschieden als auf Argumenten wie Kundennähe, Kompetenz und Dienstleistungsqualität. Der Aufbau eines dichten Filialnetzes erschien folglich als eine gewinnversprechende Strategie der Vergrösserung von Marktanteilen. Nach dem Fall des Kartells galt die Schweiz gemeinhin als *overbanked*. Im internationalen Vergleich ist ihre Bankendichte immer noch hoch. Eine Schweizer Bankfiliale bedient durchschnittlich rund 2000 potentielle Kunden. In Japan liegt diese Zahl bei 5000, in den USA bei 4000, in Deutschland bei 2500. Die Straffung des Filialnetzes hängt ausserdem mit dem Einzug neuer Technologien ins Kundengeschäft zusammen (Electronic Banking, Direct Banking, bargeldloser Zahlungsverkehr usw.). Hieraus ergeben sich für die Banken grosse Möglichkeiten der Kostenersparnis: Während der traditionelle Bargeldbezug am Bankschalter die Bank rund zehn Franken kostet, entstehen ihr bei der Benutzung des Bankomaten Kosten von nur zwei Franken.

(3) Nicht zuletzt aufgrund der relativ geringen Gewinnchancen in diesem Bereich und seiner teilweise defizitären Entwicklung in den vergangenen Jahren hat das klassi-

sche Bilanzgeschäft (Retail-Banking) für die Grossbanken gegenüber den Dienstleistungs- und Handelsgeschäften (Vermögensverwaltung, Anlageberatung, Emissionsgeschäft, Handel mit Wertpapieren usw.) an Attraktivität und Bedeutung verloren. Während sich der aggregierte Erfolg (Erträge ohne Abzug des Aufwandes) 1993 bei den Grossbanken noch je zur Hälfte aus Erfolgen im Bilanzgeschäft bzw. im Dienstleistungs- und Handelsgeschäft zusammensetzte, liegen die Anteile heute bei einem Drittel bzw. zwei Dritteln. Nebst einer veränderten Unternehmenstrategie auf Seiten der Banken widerspiegelt diese Entwicklung auch, dass in den Wirtschaftsunternehmen Investitionen vermehrt – statt über den traditionellen Bankkredit – über handelbare Titel getätigt werden (Securitisierung). Ausserdem hat das Volumen der weltweit zu verwaltenden Vermögen astronomische Höhen erreicht. Gemäss Schätzung der CS dürfte allein das Anlagevermögen reicher Privatpersonen in den nächsten fünf Jahren weltweit von 30 000 Milliarden Franken auf 50 000 Milliarden Franken steigen. Die Vermögensverwaltung ist bereits heute mit einem geschätzten Volumen von 2800 bis 3200 Milliarden Franken die tragende Säule des Finanzplatzes Schweiz. Ihre unternehmerische Expansions-, Fusions- und Akquisitionstätigkeit begründen die Schweizer Grossbanken denn auch damit, dass sie – angesichts der Deregulierung und zunehmenden Verflechtung des internationalen Finanzsektors sowie der steigenden Volumen und Risiken – ihre starke Marktposition nicht gefährden wollen. So wurden denn in den vergangenen Jahren (insbesondere an den Finanzplätzen New York und London) gewichtige Akquisitionen im Investment-Banking-Bereich getätigt (Warburg, First Boston, Dillon Reed und andere).

Literatur

- Bareder, Robert: Die Dienstleistungszentrale der Regionalbanken. Ein Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Retail-Banking, Bern 1997.
- Bigler, Hanspeter: Regionalbanken am Scheideweg. Kapitulation oder Aufbruch? Bern 1992.
- Blattner, Niklaus/Gratz, Benedikt/Kaufmann, Tilo: Das Vermögensverwaltungsgeschäft der Banken in der Schweiz, Bern 1996.
- Frey, Christian: «Bankenlandschaft im Umbruch», in: UBS Wirtschaftsnotizen März 1/98, S. 3–5.
- Gehrig, Bruno/Schwander, Ivo: Banken und Bankrecht im Wandel, Zürich 1993.
- Grünbichler, Andreas: Die Bankenlandschaft im Umbruch. Auswirkungen und Chancen für die Raiffeisen-Bankengruppe, St. Gallen 1997.
- Haumüller, Stefan: Restrukturierung des Kreditgeschäfts. Moderne Ansätze und Entwicklungstendenzen im Kreditgeschäft der Banken, Bern 1997.
- Mottet, Louis H. (Hrsg.): Geschichte der Schweizer Banken. Bankier-Persönlichkeiten aus fünf Jahrhunderten, Zürich 1987.
- Schelhammer, Carlo: Die Banken der Schweiz, Zürich: Zürcher Kantonalbank 1994.
- Schneider, Werner: Die Schweizer Regionalbanken im Wandel der Zeit, Bern 1993.
- Schütz, Dirk: Der Fall der UBS. Warum die Schweizerische Bankgesellschaft unterging, Zürich 1998.
- SNB (Schweizerische Nationalbank): Die Banken in der Schweiz 1996, Zürich 1997.

Stucki, Peter E. (Hrsg.): Entwicklung, Wandel und Herausforderung der Schweizer Banken, Bern 1993.

UBS (Schweizerische Bankgesellschaft): Branchenspiegel der Schweizer Wirtschaft. Ausgabe 1998, Zürich 1998.