

Natalie Gratwohl · Der Erwartungsdruck war gross. Wer sonst, wenn nicht der neu eingestellte Konzernchef, konnte das Steuer herumreissen. Der «Track-Record» des «Machertyps» sei beeindruckend, war der Tenor im Nahrungsmittelkonzern. Der Neue trat seinen Job denn auch mit viel Elan an. Er machte sich ein genaues Bild, holte die Mannschaft an Bord und erarbeitete mit einem schlagkräftigen Team eine breit abgestützte Strategie. Mit der Zeit stellte er allerdings fest, dass er trotz seinem unermüdlichen Einsatz für das Unternehmen die ehrgeizigen Ziele nicht erfüllen konnte. Er stand kurz davor, das Handtuch zu werfen. Doch dann besann er sich auf das tatsächlich Machbare und setzte realistischere Ziele. Wenig später erwarteten auch die Mitarbeiter keine Wunder mehr vom Geschäftsführer.

Einen etwas anderen Ansatz verfolgte der Chef eines IT-Unternehmens. Er hielt sich an den bewährten 3-Jahres-Plan. Im ersten Jahr galt es, «sauberen Tisch» zu machen. Lieber ein paar Abschreiber zu viel vornehmen, war seine Devise. Die eine oder andere aus dem Keller beförderte Leiche warf höchstens ein schiefes Licht auf seinen Vorgänger. Zudem hatte dies den Vorteil, dass er dank den negativen Einmaleffekten im nächsten Geschäftsjahr vom Basiseffekt profitieren konnte. Im zweiten Jahr stand eine Akquisition auf dem Programm. Damit demonstrierte er nicht nur Tatkraft, sondern steigerte den Umsatz und erschwerte die Vergleichbarkeit. Im dritten Jahr verschärfte er das Sparprogramm und machte durch Verkäufe Kasse. Die operative Kennzahl, die für die Höhe seines Bonus massgebend war, sollte durch die ergriffenen Massnahmen deutlich steigen. Zudem stellte sich im dritten Jahr seiner Tätigkeit die Frage nach einer neuen beruflichen Herausforderung.

Reibungslos verlief der Wechsel beim Konzernchef einer Chemiefabrik,

der wegen mangelhafter Leistung Rücktritt gezwungen worden. Schon kurze Zeit später unterschrieb den Vertrag für einen CEO-Posten einem Biotech-Konzern. Zwar hatte Verwaltungsrat zuvor einen Headhunter mit der Nachfolge beauftragt, der einer langen Liste von geeigneten Kandidaten aufwartete. Dennoch war Anfang an klar, dass sich sein Nachfolger durchsetzen würde. Er gehörte so lange zum engen Kreis und pflegte allem gute Beziehungen zu einflussreichen VR-Mitgliedern. Es war bedeutend, zu wissen, dass das Unternehmen auch nach offensichtlichen Fehlentscheidungen immer noch funktionierte. Er musste schon einiges verkehrt machen, um nicht mehr aufgefangen zu werden. Jüngst wurde etwa ein Bekannter aus dem Unternehmen, nachdem er derart über Stränge geschlagen hatte, dass er als Buhmann der Nation geworden war. Auf dem Golfplatz konnte sich der Chef kaum mehr blicken lassen. Wenig später zog es ihn ins Ausland, wo er sich als Risikokapitalgeber zu profilieren suchte. Ein solches Schicksal wollte der Manager unbedingt vermeiden.

Dass das Netzwerk nicht mehr tadellos funktionierte wie früher, musste ein erfahrener Konzernchef feststellen. Schon seit einiger Zeit beobachtet er, dass es mehr Wettbewerb um die lukrativen VR-Posten gab. Gefragt waren etwa mehr Frauen, Spezialisten aus neuen Weltregionen und Personen, die sich mit den «Big Things» der Zukunft auskannten. Überhaupt schien das Netzwerk in den letzten Jahren sorgsam gespannte Netze immer durchlässiger zu werden. Der zunehmende Marktdruck führte bei der Besetzung der Chefposten dazu, dass die Leistungsausweis eine wichtige Rolle spielte als früher. So verlor er letztlich zu seiner Verwunderung das Vertrauen gegen den Gründer eines Start-up-Unternehmens, weil er im Gegensatz zum Aussenstehenden kaum kreativen Ideen vorzuweisen hatte.



Die «Marke» Lions übt eine grosse Anziehungskraft auf Berufstätige aus, die sich besser vernetzen wollen.

## Serviceklubs verschaffen nicht nur wertvolle Kontakte

*Auch die Chance, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, motiviert viele Mitglieder*

Organisationen wie Lions, Rotary und Kiwanis finden unter Berufstätigen weiterhin grossen Zuspruch. Die Mitgliedschaft ist jedoch zeitaufwendig.

DOMINIK FELDGES

Nach der Benefizgala für das Zürcher Kinderspital brauchte Beat Gisin erst einmal elf Stunden Schlaf. Der OK-Präsident des im vergangenen März zum dritten Mal durchgeführten Diner de Charité im Zürcher Kongresshaus war von den Vorbereitungen und vom Abend selbst dermassen erschöpft. Weshalb tut sich ein Manager, der als Chef des Controllings eines mittelgrossen Industrieunternehmens schon beruflich stark gefordert ist, dies an?

### Viele Freiwilligenarbeit

Gisin, der dem Organisationskomitee des Diner de Charité in seiner Funktion als Präsident des Lions Clubs Zürich-Airport vorstand, sagt, ihm sei es wichtig, «etwas an die Gesellschaft zurückzugeben». Er teilt dieses Motiv mit Tausenden von Angehörigen sogenannter Serviceklubs. Die bekanntesten drei, Rotary, Lions und Kiwanis, zählen zusammen rund 30 000 Mitglieder in der Schweiz. Bei Lions allein sind es über 10 000, wobei die Zahl in den vergangenen gut zehn Jahren stetig gewachsen ist (vgl. Grafik). Weltweit sind bei Lions ungefähr 1,3 Mio. Mitglieder aktiv.

Dank dem Diner de Charité kamen dieses Jahr wie schon bei der vorangegangenen Austragung 2013 über 130 000 Fr. an Spenden zugunsten des Kinderspitals zusammen. Diese Summe lasse all die vielen geleisteten Stunden im Vorfeld des Anlasses vergessen, sagt Gisin. Zusammengerechnet habe er zwischen 180 und 200 Stunden, verteilt über 15 Monate für die Vorbereitungen aufgewendet. Noch deutlich mehr, laut Gisin wahrscheinlich sogar das Doppelte, habe der Aufwand bei einem Klubkollegen betragen. Dieser stellte den Kontakt zu über einem halben Dutzend Spitzenköchen und ähnlich vielen Winzern her und koordinierte ihren Einsatz. Die Köche bereiteten das Festmahl in Fronarbeit zu, während die Winzer den Wein für den Abend – insgesamt wurden rund 500 Flaschen von knapp 400 Gästen konsumiert – spendeten. Gutes zu tun, steht auch im Zentrum des

Serviceklubs Soroptimist International Chur. Während bei Lions – von einigen Klubs abgesehen – Frauen klar in der Minderzahl sind, steht das ebenfalls internationale Netzwerk von Soroptimist ausschliesslich Frauen offen. Traditionell taten sich in dieser 1921 in Kalifornien gegründeten Organisation, deren Name sich von «sorores optima» («die besten Schwestern») ableitet, vor allem Damen aus gehobenen beruflichen Positionen zusammen. Beim Churer Ableger hat rund die Hälfte der knapp 40 Mitglieder einen akademischen Hintergrund – beispielsweise als Professorinnen oder Ärztinnen. Vor allem bei den jüngeren Angehörigen gebe es jedoch auch zunehmend Frauen, die nicht studiert hätten, sagt die Kassiererin Margrit Caviezel.

Die Serviceklubs von Soroptimist International sammeln Geld primär für bedürftige Frauen. Oft handelt es sich dabei um grenzüberschreitende Projekte. Wie Caviezel betont, geht es nicht darum, Kontakte mit anderen Mitgliedern zu knüpfen und sich so mögliche Vorteile für das Geschäfts- oder Berufsleben zu verschaffen. Im Vordergrund stehe eindeutig das gemeinnützige Engagement. Das schliesst aber nicht aus, dass sich die Mitglieder hin und wieder informell unterstützen. Caviezel nennt als Beispiel die Vermittlung von Wohnplätzen für Kinder, die zum Studieren nach Zürich gehen. Dann könne es nützlich sein, als Bündner Mitglied jemanden in einem Klub in Zürich zu kennen, der zu Hause ein freies Zimmer hat.

Bei Lions hat der Austausch mit Angehörigen anderer Berufsgruppen ähnlich wie bei den Rotariern oder bei Kiwanis einen hohen Stellenwert. Um eine möglichst vielfältige Mitgliedschaft zu haben, ist in den einzelnen

Klubs die Anzahl der Mitglieder, die denselben Beruf ausüben, auf zwei beschränkt. Das Amt des Präsidenten wird jedes Jahr in neue Hände übergeben, was ebenfalls Gewähr bieten soll, dass die Perspektiven von möglichst vielen Berufsgruppen in das Klubleben einfließen. Die Veranstaltungen, die der Präsident während seiner Amtszeit organisiert, sind nämlich oft durch seinen beruflichen Wirkungskreis beeinflusst.

### Präsenzpflicht

Die Mitglieder im Lions Club Zürich-Airport treffen sich alle zwei Wochen zu einem Abendessen im Hotel Radisson Blu am Zürcher Flughafen. Nach einem Apéro folgt der offizielle Teil mit einem Referat eines vom Präsidenten eingeladenen Experten oder mit der Besprechung der Vorbereitungen für Anlässe, die in nächster Zeit geplant sind. Danach wird das Abendessen eingenommen. Grundsätzlich herrscht Präsenzpflicht – nur wer im Ausland weilt, darf den Meetings fernbleiben. Auch beim Klub Soroptimist in Chur wird erwartet, dass die Mitglieder jeweils anwesend sind. Wer trotzdem verhindert ist, zahlt 10 Fr. «Strafe». Das Geld kommt dem Spendenkonto des Klubs zu.

Die Mitgliedschaft in einem Serviceklub ist vorab zeitaufwendig. Vom Finanziellen her hält sich die Belastung in Grenzen. Die Angehörigen des Lions Clubs Zürich-Airport beispielsweise zahlen pro Jahr 1950 Fr. inklusive Mahlzeiten an den jährlich 22 Treffen. Weil in erster Linie viel Zeit investiert werden muss, ist es laut Gisin nützlich, wenn der Arbeitgeber über die Mitgliedschaft Bescheid weiss. Der Klubpräsident hat es in dieser Beziehung einfach. Sein Chef ist selbst in einem Lions-Club aktiv.

Lions Clubs in der Schweiz



<sup>1</sup>Jugendorganisation von Lions-Clubs.

QUELLE: LIONS CLUB

Entwicklung der Mitglieder



NZZ-Infografik/lvg.

### RECHNUNGSLEGUNG

## Bergbaukonzerne kaufen ihre Schulden mit Rabatt zurück

Christoph G. Schmutz · Es ist eine Art des Schuldenabbaus, an der Baron Münchhausen seine Freude gehabt hätte. Um die schwer lastenden Verbindlichkeiten zu reduzieren, kaufen derzeit insbesondere Bergbauunternehmen wie die Schweizer Firma Glencore und der südafrikanische Konzern Anglo American eigene Anleihen deutlich unter dem Ausgabepreis zurück. Anglo American bezahlte Anfang 2016 rund 1,7 Mrd. \$, um Schulden in der Höhe von 1,8 Mrd. \$ zu erwerben. In der Folge erliess sich das Unternehmen die Differenz und strich den Gewinn von gut 100 Mio. \$ ein.

Das scheint eine elegante Methode zu sein, wie sich ein Unternehmen am eigenen Schopf aus dem Schuldensumpf ziehen kann. Sie hat zwei bestechende Vorteile. Man kann einerseits die eigenen Anleihen mit einem Rabatt erwerben und andererseits die Schulden- und die Zinslast verringern.

Verdüstern sich die Gewinnaussichten eines Unternehmens, sinkt der Marktwert von dessen Anleihen. Das liegt daran, dass die Rückzahlung ungewisser wird, das Ausfallrisiko steigt. In dieser Situation befinden sich viele Rohwarenkonzerne. Der Einbruch der Weltmarktpreise für Waren wie Kupfer, Zink, Kohle und Nickel setzt sie massiv unter Druck. Glencore hat 2015 vor allem wegen Abschreibungen auf Förderanlagen und Minen einen Verlust von 8 Mrd. \$ ausgewiesen. Das weckte bei den Investoren erst recht Befürchtungen, die Firma könne dereinst Mühe bekunden, die Zinsen auf den ausstehenden Schulden von 26 Mrd. \$ zu zah-

len oder gar die Anleihen bei der Fälligkeit zu begleichen. In dieser schwierigen Situation eröffnet sich für das Unternehmen paradoxerweise ein lukratives Geschäft: Die eigenen Obligationen lassen sich günstig am Markt zurückkaufen und vernichten.

Doch wie bei Baron Münchhausen gibt es Grenzen für diese Art der Selbsterlösung. So kann Glencore nicht bei den grossen Mengen der Schulden vorzeitig zurückkaufen, weil das dafür nötige Geld nicht in der Kasse liegt, sondern in den Minen, Maschinen und Förderanlagen investiert ist. Zur Verfügung stehen für im Wesentlichen die aus dem laufenden Betrieb erarbeiteten Mittel. Sie trugen bei Glencore 2015 trotz der Zahlen rund 13 Mrd. \$. Das liegt daran, dass die erwähnten Wertberichtigungen kurzfristig keine Auswirkung auf verfügbare Bargeld haben. Der Cashflow aus operativer Tätigkeit muss allerdings verschiedene Bedürfnisse erfüllen und kann nicht nur zum Rückkauf von Obligationen eingesetzt werden. Zumindest ein Beispiel sind trotz allem Investitionen in neue Anlagen (bei Glencore rund 5 Mrd. \$) und fällige Anleihen fristgerecht zurückzahlen (7 Mrd. \$).

Glencore hat im vierten Quartal 2015 0,6 Mrd. \$ zurückgekauft. Das ist ein kleiner Betrag und dürfte vor allem auch symbolisch zu verstehen sein. Es signalisiert Zuversicht und den Willen, jede Gelegenheit für ein gutes Geschäft zu nutzen. Es ist ferner ein Zeichen für Liquidität da – nicht nur, um fristgerecht Schulden zu begleichen, sondern auch um vorzeitige Rückkäufe zu tätigen.