



# Martin Suter *Business Class*

Neue Geschichten  
aus der Welt  
des Managements

Diogenes



# Martin Suter *Business Class*

Neue Geschichten  
aus der Welt  
des Managements

Diogenes

Martin Suter

# *Business Class*

*Neue Geschichten*

*aus der Welt*

*des Managements*

**deBook**  
www.diogenes.ch

Die Erstausgabe erschien 2002 im Diogenes Verlag  
Sämtliche Kolumnen wurden unter denselben Titeln zuerst veröffentlicht  
in der *Weltwoche*, Zürich, im Zeitraum September 1999 bis April 2001  
Covermotiv: Foto von Francisco Cruz  
Copyright © INCOLOR AG/Superstock

Alle Rechte vorbehalten  
Copyright © 2017  
Diogenes Verlag AG Zürich  
[www.diogenes.ch](http://www.diogenes.ch)  
ISBN Buchausgabe 978 3 257 23457 2  
ISBN E-Book 978 3 257 60625 6

Die grauen Zahlen im Text entsprechen den Seitenzahlen der im Impressum genannten Buchausgabe.

## [5] *Inhalt*

Die Idee	[7]
Ein Opfer der Willkür	[10]
Höhener und das Drogenproblem	[13]
Neerachers Geheimnis	[16]
Kündigs Martyrium	[19]
Biologisch-chemischer Schlagabtausch	[22]
Wie überlebe ich den Wandel?	[25]
Bernasconis Durchbruch	[28]
Das Partnerproblem	[31]
Zurbrügg im Weihnachtszauber	[34]
Nachts im Chalet Nevada	[37]
Der Mensch im Mittelpunkt	[40]
König Strickler	[43]
Ziegler denkt das Udenkbare	[46]
Die Kunst, Schaad zu spielen	[49]
Liebhart an der Basis	[52]
Das Referat Breitmaier	[55]
Diethelms Traumkarriere	[58]
Häberle inkognito	[61]
Ein wichtiger Anruf (I)	[64]
Ein wichtiger Anruf (II)	[67]
Les hommes d'affaires	[70]
Eine private Restrukturierung (I)	[73]
Eine private Restrukturierung (II)	[76]
Eine private Restrukturierung (III)	[78]
Eine private Restrukturierung (IV)	[81]
Pech für Rathgeb	[84]

Märchys Appetithemmer [87]  
Wacker privat [90]  
Effizienzsteigerung durch Internet-Banking [93]  
Lobsigers Schicksalsabend (I) [96]  
Lobsigers Schicksalsabend (II) [99]  
Lobsigers Schicksalsabend (III) [102]  
Nie mehr Prosecco [105]  
Felbers werden integriert [108]  
Die Herren Knutti, Seibler und Hendrix [111]  
Geiser ist nicht neidisch [114]  
Schreiber in der ›Weissen Rose‹ (I) [117]  
[6] Schreiber in der ›Weissen Rose‹ (II) [120]  
Die Schublade des Schreckens [123]  
Ein Mann sucht Trost [126]  
Führungskraft Dössegger [129]  
Wie sag ich es Anita [132]  
Herders weiche Qualifikationen (I) [135]  
Herders weiche Qualifikationen (II) [138]  
Buchmann die Meinung gesagt [140]  
Die Kursrelevanz des Bürstenkopfs [143]  
Ein Bereichverschmelzungs-gau [146]  
Was Vonberg passiert ist [149]  
Topfner und Wedlinger [152]  
Die kürzeste Verbindung (I) [155]  
Die kürzeste Verbindung (II) [158]  
Die kürzeste Verbindung (III) [161]  
Boglers Dilemma [164]  
Das Schöne an der ›Rose‹ [167]  
Ein Lehrstück der Personalberatung [170]  
Irnigers Halloween [173]  
Felberger rettet die gerwag [176]  
Die alten Tage des ›Grand‹ [179]

Der richtige Moment [182]  
Bitte, bitte nicht stören [185]  
Unter Gleichen [188]  
Die letzte Männerdomäne [191]  
Weihnachten ignorieren [194]  
Fern der Heimat [198]  
Unter Nichtrauchern [201]  
Ein philosophischer Showdown [204]  
Perlers Sonntagmorgen [207]  
Werbühlers Autorität [210]  
Buchser himself [213]  
Der kleine Wetterfrosch (I) [216]  
Der kleine Wetterfrosch (II) [219]  
Der kleine Wetterfrosch (III) [222]  
Die Untergrabung der Autorität [225]  
Déformation professionnelle [228]

## [7] *Die Idee*

»Ich weiß nicht, was die Leute haben«, sagt Scheibler wie meistens, wenn er aus der Dusche kommt, »das ist doch ein wunderbares Produkt.« Er meint das Hair-and-Body-Gel BOTH, von dem dreißig Packungen auf dem Badezimmerschrank stehen und ein paar Schachteln im Keller. Einen der teuersten Flops in der an teuren Flops reichen Geschichte seines Arbeitgebers.

Seine Frau Marianne massiert mit einstudierten Bewegungen ihre Tagescreme ins Gesicht. Anstatt wie immer mit »keine Ahnung« zu antworten, sagt sie: »Vielleicht liegt es am Namen.«

»Der Name ist das Konzept«, erklärt Scheibler. »BOTH im Doppelsinn von Hair AND Body und Man AND Woman.«

»Dann liegt es eben am Konzept«, stellt Marianne fest.

Weil ihr Scheiblers beleidigtes Schweigen beim Frühstück auf die Nerven geht, nimmt sie das Thema noch einmal auf. »Wenn es nicht am Produkt liegt, dann muß es ja am Namen und am Konzept liegen. Lanciert es doch einfach unter anderem Namen neu.«

Noch als er im Treppenhaus auf den Lift wartet, schüttelt Scheibler den Kopf.

»Das klingt jetzt vielleicht blöd«, sagt er später bei einer [8] Produktbesprechung mit Trachsel, seinem Chef, »aber warum versuchen wir keinen Relaunch von BOTH. Unter neuem Namen und Konzept.«

Die Art, wie ihn Trachsel anschaut, läßt ihn sagen: »Nur für den Papierkorb.«

Bei einem informellen Tour d'horizon mit seinem Vorgesetzten Kaeslin sagt Trachsel vorsichtig: »Manchmal denke ich, unter einem anderen Namen und mit einem neuen Konzept wäre ein Relaunch von BOTH vielleicht gar

keine so abwegige Idee. Ich meine, nach allem, was wir in die Produktentwicklung gesteckt haben.«

Kaeslin läßt den Gedanken einwirken. Dann sagt er: »Relaunches unter anderem Namen sind immer problematisch, aber wenn die Randbedingungen stimmen...«

Bei einem strategischen Mittagessen mit dem CEO Schweighauser erklärt Kaeslin außer Traktanden: »Ich hatte da kürzlich eine Idee, über die wir vielleicht ein paar Worte verlieren könnten: Falls die Randbedingungen stimmen, würde ich einem Relaunch von BOTH unter neuem Namen und Konzept eine akzeptable Chance geben.«

Am gleichen Abend vor dem Einschlafen fragt Schweighauser seine Frau Trudi: »Was hältst du von meiner Idee, BOTH unter anderem Namen neu zu lancieren?«

Trudi läßt die Zeitschrift aufs Deckbett sinken. »BOTH? Ist das das Duschgel, das nach Dorfcoiffeur riecht?«

Am nächsten Tag findet Schweighauser eine Gelegenheit, zu Kaeslin nebenbei zu bemerken: »Ihre Schnapsidee vom BOTH-Relaunch schlagen Sie sich bitte aus dem Kopf.«

»Das habe ich Trachsel auch gesagt, die Idee stammt von [9] ihm«, antwortet Kaeslin. Zu Trachsel sagt er kurz darauf: »Verschonen Sie mich in Zukunft mit Ideen wie dem BOTH-Relaunch.«

»Scheiblers Idee«, präzisiert Trachsel.

»Was ist los?« erkundigt sich Marianne beim Abendessen, »warum redest du nicht mit mir?«

»Das fragst DU mich?« bellt Scheibler.

[10] *Ein Opfer der Willkür*

Frenkel sitzt an seinem Schreibtisch und studiert die Hände, die vor ihm auf der Schreibunterlage liegen. Dem Ehering und der Armbanduhr nach zu schließen handelt es sich um seine eigenen. Aber um ganz sicherzugehen, müßte er die Energie aufbringen, sie zu bewegen.

Vor einer halben Stunde oder so hat ihn Neuhaus in sein Büro zitiert und gefragt: »Haben Sie in letzter Zeit über Ihre Zukunft nachgedacht?« Und als er mit der Antwort etwas zögerte, hinzugefügt: »Ich nämlich schon.«

Das hätte eine gute Nachricht sein können, wenn Neuhaus dazu ein anderes Gesicht gemacht hätte. In der Regionaldirektion gab es eine Vakanz zu besetzen, und Frenkel hatte sich recht gute Chancen ausgerechnet. Er war gerade gestern mit Lotti wieder einmal die ganze Kandidatenliste durchgegangen, bis nur noch er übriggeblieben war.

Aber Neuhaus hat das falsche Gesicht dazu gemacht. Seither sitzt Frenkel da und versucht sich zu erinnern, wie die Befehle lauten, mit denen das Hirn die Hände bewegt.

Er hat Leute gekannt, die rausgeschmissen worden waren. Nicht die, die er selbst rausgeschmissen hat. Leute auf seinem Level. Leute in Positionen, die sie für gefestigt hielten. Alle waren sie ihm schlagartig fremd geworden. So fremd wie diese zwei Hände vor ihm.

[11] Nicht daß er sie gemieden hätte. Er hatte versucht, sich nichts anmerken zu lassen. Er hatte ihnen auf die Schulter geklopft und gesagt: »Wenn ich etwas für dich tun kann...« Aber der Grundstock an Gemeinsamkeiten hatte sich auf einen Schlag erschöpft. Die Kluft zwischen den Erfolgreichen und den Scheiternden hatte sich aufgetan.

Er fragt sich, ob auch ungerechtfertigte Kündigungen bei ihm diese Reaktion ausgelöst hatten. Aber so sehr er sich anstrengt, er kann sich nicht an eine ungerechtfertigte Kündigung erinnern. Nicht an eine wirklich

ungerechtfertigte. Es gab ein paar Härtefälle, das schon. Aber bereits auf den zweiten Blick waren sie alle nachvollziehbar geworden. Und bei noch näherer Betrachtung geradezu zwingend. Das Mitleid für den Gekündigten war bald von der Bewunderung für den Durchblick des Kündigenden überlagert worden.

Frenkel beobachtet, wie sich die rechte Hand zur Faust schließt, einmal heftig auf die Tischplatte schlägt und sich dann wieder flach auf den Tisch legt, wie eine Katze, die gestreichelt werden will.

Er, Frenkel, rausgeschmissen. Er kann sich an keinen einzigen vergleichbaren Akt der Willkür erinnern. In seiner ganzen Karriere nicht. Objektiv. Er, Frenkel, ist der einzige Fall einer auch auf den zweiten und dritten Blick ungerechtfertigten Kündigung, der ihm je zu Ohren gekommen ist. Angenommen, er wäre nicht Frenkel, sondern zum Beispiel Rossier oder Schärli, und er würde hören, daß man Frenkel gefeuert hat, er würde es nicht glauben. Er würde zu Neuhaus gehen und ihn fragen, ob er von allen guten Geistern verlassen sei.

[12] Dieser Gedanke gibt ihm die Kraft, seine Hände wieder zu bewegen. Er stemmt sich aus dem Stuhl und geht in den Gang.

An der Kaffeemaschine klopft ihm Schärli auf die Schulter. »Wenn ich etwas für dich tun kann...«

### [13] *Höhener und das Drogenproblem*

Zuerst denkt Höhener, es sei ein Rest Schokolade, der da heruntergefallen ist, als er den Garderobenspiegel geraderückt. Aber was hat ein in Silberpapier eingewickelter Schokoladenrest hinter dem Garderobenspiegel zu suchen?

Die Schokolade, die Kurt Höhener aus dem Silberpapier schält, läßt sich nach Farbe und Konsistenz keiner ihm bekannten Marke zuordnen. Er riecht daran und gelangt zur Überzeugung, daß es sich um etwas anderes handeln muß. Aber um was?

Es ist vor sieben, Paula und Reto schlafen noch. Höhener läßt das Silberpapier in die Tasche gleiten und nimmt sich vor, der Sache später auf den Grund zu gehen.

Im Büro, als er den Schlüsselbund aus der Hosentasche nehmen will, um die Schreibtischschublade aufzuschließen, kommt ihm das undefinierbare Ding wieder in die Hände. Er wickelt es aus und läßt es auf dem Silberpapier neben dem ledernen Rahmen mit dem Foto von Paula, Reto und ihm selbst liegen. Erst als am Nachmittag ein junger Sachbearbeiter während des Qualifikationsgesprächs auf das Silberpapier schießt, kommt es ihm wieder in den Sinn.

»Haben Sie eine Ahnung, was das sein könnte?« erkundigt sich Höhener.

[14] Der Sachbearbeiter greift nach dem Stück und riecht daran. »Roter Libanon, wenn Sie mich fragen.«

Höhener gibt sich noch zwei, drei Blößen, bis sich herausstellt, daß es sich nach Meinung des Sachbearbeiters um Haschisch handelt. Er korrigiert die Qualifikation des Mannes herunter. Dessen Sachkenntnisse geben ihm zu denken.

Auch wenn Höhener kein Drogenfachmann ist, naiv ist er nicht. Als Vater eines Sechzehnjährigen darf er vor dem Drogenproblem die Augen nicht

verschließen. Aber ein Schock ist es trotzdem. Ausgerechnet Reto, um den er sich bis heute nur die Sorge gemacht hat, er sei etwas zu angepaßt.

Es ist nicht nur der Tatbestand, der ihm zu schaffen macht, sondern auch die Frage, wie er ihn Paula beibringt. Sie gehört nicht zu den Frauen, die den Tatsachen ins Auge sehen. Die Drogenfrage hat in ihren pädagogischen Diskussionen bisher keine Rolle gespielt. Höhener hatte der sexuellen Aufklärung Priorität eingeräumt. Und die Aufgabe, soviel konnte er für sich in Anspruch nehmen, zur beidseitigen Zufriedenheit von Mann zu Mann gelöst.

Aber diesmal muß er Paula involvieren. Es handelt sich um eine generelle Erziehungspanne und fällt somit in ihr Gebiet. Sie wird es schwernehmen und sich als persönliches Versagen vorwerfen. Und ganz kann er sie, wenn er ehrlich ist, von diesem Vorwurf nicht befreien.

Höhener wartet, bis Reto sich in die Junge Kirche verabschiedet hat, schenkt Paula und sich ein Glas Dôle ein und sagt: »Paula, du mußt jetzt ganz tapfer sein: Ich habe <sup>[15]</sup> Drogen im Haus gefunden. Unser Sohn Reto konsumiert Haschisch.«

Paula schaut auf das Silberpapier, das ihr Mann aufs Rauchtischchen gelegt hat. »Reto?« lächelt sie. »Reto kifft nicht, Kurt.«

Höhener schüttelt milde den Kopf. »Mütter, Paula, Mütter. Sie kennen ihre Kinder nicht.«

Auch Paula schüttelt jetzt den Kopf. »Reto kifft nicht, Kurt. Ich kiffe.«

[16] *Neerachers Geheimnis*

Keine zehn Minuten zu Fuß vom Hauptsitz der Global Bank liegt das ›Rössli‹. Acht Tische, Stammtisch inbegriffen, eine Küche, die schon für drei zu eng ist, und eine Lüftung, die bei jeder Inspektion beanstandet wird.

Kurz vor zwölf füllt sich das Lokal bis auf den letzten Platz, um halb zwei sind nur noch ein paar Überhocker an ihrem Kaffee Luz. Sobald die gegangen sind, geht die Serviertochter in die Zimmerstunde. Die Wirtin macht für zwei Stunden Durchzug, um das Gemisch aus Rauchschwaden und Küchengerüchen zu vertreiben.

Ab fünf kommen die ersten zum Feierabendschoppen. Handwerker, Beamte, Büroangestellte, nach halb sieben kommen noch ein paar Verkäuferinnen des nahen Supermarktes dazu, gegen acht beginnt sich das Lokal zu leeren. Ab und zu verirren sich ein paar Touristen ins ›Rössli‹, manchmal ißt ein Stammgast in Begleitung seiner Frau à la carte, fast immer läuft an ein, zwei Tischen ein Kartenspiel. Es ist selten später als zehn, wenn die Serviertochter die Stühle auf den Tisch stellt und den Boden naß aufnimmt.

Das ›Rössli‹ ist nicht gerade das typische Stammlokal für einen Mann wie Neeracher. Und trotzdem vergeht kaum ein Werktag, an dem er nicht auftaucht. Immer in [17] Anzug und weißem Hemd und jeden Tag mit einer anderen Fliege. Unter den Stammgästen wird vermutet, daß der Mann dreißig bis vierzig Fliegen besitzt. Lily, die Serviertochter, hat einmal Buch geführt, aber irgendwann den Überblick verloren.

Die Anzahl Fliegen in seinem Besitz ist nicht die einzige persönliche Angabe, über die man im ›Rössli‹ auf Spekulationen angewiesen ist. Auch über Neerachers Beruf weiß man nichts Genaues. Nur, daß er in der Global Bank arbeitet, und zwar – soviel hat er einmal bei einem Fondue durchblicken lassen – in der obersten Etage. Was das bedeutet, ist allen klar,

seit Lily sich vor Jahren in der Global Bank nach dem Wert ihres Goldvrenelis erkundigte. Sie studierte den Stockwerkplan, und da stand: 5. Stock Direktion.

So rasch sich das herumgesprochen hat, so wenig Aufhebens wird davon gemacht. Wenn ein Bankdirektor im ›Rössli‹ inkognito verkehren will, soll das dem ›Rössli‹ recht sein. Schon möglich, daß Neeracher von den Stammgästen respektvoller behandelt und von Lily aufmerksamer bedient wird. Aber er will keine Sonderbehandlung. Er nimmt meistens das Menü eins, trinkt zwei Bier oder einen Dreier Beaujolais und läßt ein kleines Trinkgeld zurück.

Direktor Neeracher ist einer wie du und ich. Und diese sympathische Bescheidenheit hat ihn zum Stolz des ›Rössli‹ gemacht. Wenn wieder einmal zwei Weltkonzerne fusionieren, ist es am Stammtisch ruhiger als sonst. Jeder nimmt Rücksicht auf Neeracher, dem an solchen Tagen anzusehen ist, wie direkt er in die Globalisierung involviert ist.

[18] Eines Tages will es der Zufall, daß der Heizungsmonteur Galmarini, ein langjähriger ›Rössli‹-Stammgast, von seiner Firma in die Global Bank geschickt wird. Im fünften Stock leckt ein Heizkörper.

Bereits als Galmarini aus dem Lift tritt, sieht er ihn. Er sitzt an einem kleinen Schreibtisch mit einem Schild, auf dem steht: F. Neeracher, Empfang.