



Der unverwüstliche Manager

*Thomas Wellauer hat sich durch Tiefschläge
in seiner Karriere nie entmutigen lassen*



Die Laufbahn von Thomas Wellauer ist auch von Schattenseiten geprägt. JOEL HUNN / NZZ



SERGIO AIOLFI, WERNER ENZ

In seinem Berufsleben stand er wiederholt vor Neuanfängen. Jetzt hat er als Manager einen Schlusstrich gezogen. Thomas Wellauer, Jahrgang 1955, ist Ende Juni altersbedingt aus der Konzernleitung der Swiss Re zurückgetreten, und er verabschiedete sich damit auch aus der Welt der Grossunternehmen, die mehr als dreissig Jahre lang sein Betätigungsfeld gewesen waren. Wellauers Werdegang war gleichwohl alles andere als geradlinig; er hatte Bewunderer und Förderer, aber auch unerbittliche Kritiker, die in den Medien (oder Leserbriefspalten) nicht nur Schmeichelhaftes über seine Person zu sagen wussten.

Rückblickend, im Gespräch mit der NZZ, äussert sich Wellauer bemerkenswert abgeklärt zu seiner Karriere, auch zu jenen Etappen, die nicht zu den Glanzpunkten zählten. «Allfinanz» ist das Schlagwort, das mit seinem Namen immer wieder in Verbindung gebracht wird, ein von Credit Suisse lanciertes Experiment, das fehlschlug und – zusammen mit den Folgen der geplatzten Dot-com-Blase – die Bank in schwere Nöte brachte. Als mitverantwortlicher CEO verlor Wellauer damals, im Jahr 2002, seinen Job – ein jäher Abstieg nach einem steilen Aufstieg. Im Unterschied zu anderen gefallenen Firmenchefs ist Wellauer aber nie in der Versenkung verschwunden. Gerade in schweren Zeiten bewies er erstaunliches Standvermögen.

Der Handwerker

Der Anfang verlief wie am Schnürchen. Als Betriebswirt, promovierter Chemieingenieur und danach als Senior Partner bei McKinsey (mit tiefem Einblick in die Finanz- und Pharmabranche) verfügte Wellauer über einen soliden Rucksack. Als er 1997 als Nachfolger von Peter Spälti Chef der Winterthur-Versicherung wurde, war das ein fast schon natürlicher Schritt. Was ihm damals allerdings fehlte, das gibt er offen

zu, war das «Handwerk des Managers». Er hatte strategisches und konzeptionelles Know-how erworben, konnte Schlachtpläne entwerfen, war jedoch unerfahren in Führungsfragen und musste sich dieses Metier in der praktischen Tagesarbeit erst noch aneignen.

Mit Wellauers Glückssträhne war es vorbei, als sich die Lage Ende der neunziger Jahre mit einem Mal komplizierte: Die Winterthur wurde vom Investor Martin Ebner bedrängt, floh in die Arme der CS, die das unselige Allfinanz-Projekt aus der Taufe hob, und zu guter Letzt brachen auch die Börsenkurse ein. Wellauer war zum CEO von CS Financial Services aufgestiegen, verlor aber, mitverantwortlich für das Debakel, das hohe Amt nach nur zwei Jahren wieder. Sein Handwerk war nicht mehr gefragt. «Die CS musste zeigen, dass sie das Problem erkannt hatte und gewillt war zu handeln. Der Bank blieb keine andere Wahl, als Leute an der Spitze auszutauschen.» Wellauer sagt das heute mit Gleichmut, fügt aber gleichzeitig an: «Ich würde lügen, wenn ich sagte, ich hätte nicht gelitten.»

Keine Gnade

In seinem Urteil hat die Schweiz ein gespaltenes Verhältnis zur wirtschaftlichen Elite. Sind hiesige Manager im Ausland erfolgreich, bringt man ihnen uneingeschränkte Bewunderung entgegen. Sind sie dagegen in der Schweiz tätig, ist man sehr viel kritischer. Und lässt sich dann einer auch noch einen Fehler zuschulden kommen, ist ihm das vernichtende Urteil sicher. Dass man, wie etwa in den USA, einen Management-Missgriff nüchtern bewerten und als Bereicherung des professionellen Erfahrungsschatzes werten würde, kommt in der Schweizer Unternehmenskultur nicht vor. Umso erstaunlicher ist es, dass sich Wellauer von seinem Tiefschlag erholte und es ihm gelang, in die Managerwelt zurückzukehren.

Der Weg zurück war jedoch beschwerlich, forderte Ausdauer und die Bereit-

schaft, auch weniger prestigeträchtige Chargen zu übernehmen. Auch dank Kontakten aus seiner McKinsey-Zeit erhielt Wellauer die Chance zum Neustart. Ein Jahr nach dem Abgang bei der CS bot ihm der damalige Clariant-Chef Roland Löscher in seinem Betrieb einen Job als Sanierer an. Die beiden hatten sich kennengelernt, als Löscher noch bei Sandoz tätig gewesen war und Wellauer das Pharmaunternehmen beratend unterstützt hatte.

Clariant steckte damals in einer existenzbedrohenden Krise, und der einzige sich noch bietende Ausweg bestand in einer Roskur. «Die Sanierung war Knochenarbeit», sagt Wellauer; «es galt, die Zahlungsfähigkeit des Konzerns zu sichern und die Kosten zu senken, indem man Personal abbaute.» Mit solchen Massnahmen waren keine Lorbeeren zu verdienen. Wellauer leistete diese unerlässliche und wertvolle Arbeit mit viel Systematik und wurde als möglicher Nachfolger Löschers in Betracht gezogen. Vermutlich weil er den harten Sanierungskurs weiterverfolgen wollte, verzichtete der Verwaltungsrat jedoch auf diese Option und entschied sich stattdessen für einen CEO, der einen sanfteren Kurs einschlug (und Clariant prompt wieder in Schwierigkeiten brachte).

Versöhnlicher Ausklang

Eine weitere Sandoz-Verbindung, der Kontakt zu Daniel Vasella, trug ihm in der Folge auch eine Anstellung bei Novartis ein, wo wiederum seine organisatorischen Fähigkeiten gefragt waren. Wellauer war Mitglied der Geschäftsleitung, seine Tätigkeiten wurden von der Aussenwelt jedoch kaum wahrgenommen. Er war für Corporate Affairs verantwortlich, so beispielsweise für die Patentabteilung von Novartis, das Risiko-Management, die Qualitätssicherung und Compliance. Sein letztes Grosskonzern-Engagement, die Rolle des Chief Operating Officer bei Swiss Re, war ebenfalls auf Internes ausgerichtet; man übertrug Wellauer Anfang Oktober

Neue Zürcher Zeitung

Neue Zürcher Zeitung
8021 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/>

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 102'430
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich



Seite: 25
Fläche: 71'377 mm²



economisesuisse

Auftrag: 1090575 Referenz: 74280110
Themen-Nr.: 999.031 Ausschnitt Seite: 3/3

2010 die Aufgabe, die neue Holdingstruktur des Konzerns organisatorisch umzusetzen. Zu diesem Zweck baute er, neben digitalen Plattformen für die Kunden, auch interne, damit Swiss-Re-Mitarbeiter rund um die Welt einfach auf interne Dienstleistungen zugreifen konnten. Auch bei Swiss Re blieben ihm die höchsten Weihen verwehrt.

Einige Wellen ausserhalb der Unternehmenswelt schlug dann noch die Nachricht von Wellauers Mitarbeit am Bericht «Aussenpolitische Vision Schweiz 2028». Bundesrat Ignazio Cassis hatte Wirtschaftsvertreter – neben Wellauer auch den ABB-Präsidenten Peter Voser – in die Arbeitsgruppe berufen, um sie an der

Formulierung von strategischen Zielen der Aussenpolitik mitwirken zu lassen. Einmal mehr war Wellauers konzeptionelles Denken gefragt. Bei der Linken löste sein Mandat jedoch Empörung aus; ein Mann aus der Privatwirtschaft, der zudem als Präsident der **International Chamber of Commerce** auch einmal seine Stimme erhebt, schien höchst suspekt.

Eine Aktivität schliesslich, die Wellauer am Herzen liegt und ausser einigen Verwaltungsratsmandaten in die Zukunft begleiten wird, ist das Stiftungswesen. Wellauer präsidiert die USZ Foundation, die für die Forschung am Universitätsspital Zürich Geld sammelt. Man möge es ihm nicht glauben, sagt er,

aber erst da habe er gelernt, was es brauche, um Mitmenschen zu einer Donation für einen edlen Zweck wie innovative Krebsbehandlungen zu gewinnen.

Thomas Wellauers berufliche Stationen

1986 bis 1997	Berater, Partner und Senior Partner McKinsey
1997 bis 2000	CEO Winterthur-Versicherung
2000 bis 2002	Chef Credit Suisse Financial Services
2003 bis 2006	Leiter Performance Improvement Program von Clariant
2006 bis 2010	Chef Corporate Affairs Novartis
2010 bis 2019	COO Swiss Re