

**ZÜRCHER**

**JOURNALISTENPREIS**

**2003**

# Preisträger 2003

**Margrit Sprecher**

**Preis für ihr Gesamtwerk**

**Daniel Germann**

**Preis Alltag/Kleine Form:**

**Enthüllungen im «Fall Kohler» (Serie)**

**Michael Marti**

**Bitte, bitte ein Bier!**

**Bernhard Odehnal**

**«Mejra, was wird aus uns?»**

**Cornelia Kazis**

**Erschreckende Nähe**

**René Staubli**

**Dynamik des freien Falls**

# Zürcher Journalistenpreis

## Ehrentafel der bisherigen Preisträger

---

- |             |   |             |   |
|-------------|---|-------------|---|
| <b>1981</b> | Hugo Büttler<br>Peter Frey<br>Urs P. Gasche   | <b>1990</b> | Ursula Binggeli<br>Colomba Feuerstein<br>Urs Haldimann<br>Toni Lanzendörfer<br>Josef Rennhard<br>Al Imfeld<br>Stefan Keller<br>Hedi Wyss<br>Hanspeter Bundi   |
| <b>1982</b> | Caroline Ratz<br>Jonh Häberli<br>Wilfried Maurer<br>Hans Moser<br>Edmund Ziegler                  | <b>1991</b> | Peter Hufschmid<br>Christoph Keller<br>Christina Karrer<br>Ernst Hunziker<br>Guerino Mazzola<br>Isolde Schaad   |
| <b>1983</b> | Andreas Kohlschütter<br>Gisela Blau<br>Gottlieb F. Höpli<br>Peter Meier                           | <b>1992</b> | Hans Caprez<br>Christine Fivian-Isliker<br>Erwin Koch<br>Patrik Landolt<br>Linus Reichlin<br>Mix Weiss<br>Nadia Bindella<br>Regula Heusser (Swissairpreis)    |
| <b>1984</b> | Dieter Bachmann<br>Georg Gerster<br>Anna-Christina Gabathuler                                     | <b>1993</b> | Thomas Burla<br>Antonio Cortesi<br>Sepp Moser<br>Kaspar Schnetzler<br>Walter Sturzenegger<br>Barbara Suter<br>Edith Zweifel<br>Peter Pfrunder (Swissairpreis) |
| <b>1985</b> | Margrit Sprecher<br>Herbert Cerutti<br>Arthur K. Vogel  | <b>1994</b> | Herbert Fischer<br>Peter Haffner<br>Stefan Keller<br>Willi Wottreng<br>Brigitte Hürlimann (Swissairpreis)<br>Giorgio von Arb (Swissairpreis)                  |
| <b>1986</b> | Markus Mäder<br>Verena Eggmann<br>Hans Caprez<br>Klaus Vieli<br>Benedikt Loderer                  |             |   |
| <b>1987</b> | Christian Speich<br>Jürg Frischknecht<br>Martin Born  |             |   |
| <b>1988</b> | Werner Catrina<br>Barbara Vonarburg<br>Christoph Neidhart   |             |   |
| <b>1989</b> | Beat Allenbach<br>Hansjörg Utz<br>Rolf Wespe<br>Alois Bischof<br>Niklaus Meienberg<br>Jürg Rohrer |             |   |

- 1995** Erwin Haas  
Erwin Koch  
Herbert Cerutti  
Regula Heusser-Markun  
Richard Stoffel  
Martin Frischknecht (Swissairpreis)
- 1996** Irène Dietschi  
Lukas Lessing (Text)  
Ute Mahler (Bild)  
Bernard Senn  
Ronald Sonderegger  
Peer Teuwsen (Text)  
Reto Klink (Bild)  
Peter Sidler (Text) Swissairpreis  
Daniel Schwartz (Bild) Swissairpreis
- 1997** Pia Horlacher  
Thomas Meister  
Bruno Ziauddin  
Marco Canonica (Swissairpreis)
- 1998** Fredi Lerch  
Christoph Keller  
Christoph Neidhart  
Alfred Schlienger  
Peter Haffner (Swissairpreis)
- 1999** Daniel Ganzfried  
Brigitte Hürimann  
Beat Kappeler  
Bernhard Raos  
Urs Rauber  
Werner Lüdi (Swissairpreis)
- 2000** Beat Kraushaar  
Martin Meier  
Irena Brezná  
Nicole Müller  
Richard Reich  
Miklós Gimes (Swissairpreis)
- 2001** Martin Beglinger  
Alexej Djomin  
Andri Bryner  
Lisbeth Herger  
Rahel Stauber  
Urs Rauber  
Oswald Iten (Swissairpreis)
- 2002** Jürg Ramspeck (Gesamtwerk)  
Jürg Rohrer (Alltag/Kleine Form)  
Arthur Rutishauser  
Patrik Landolt  
Stephan Ramming  
Anna Schindler  
Georg Seesslen  
Ursula von Arx  
Peter Ackermann
- 2003** Margrit Sprecher (Gesamtwerk)  
Daniel Germann (Alltag/Kleine Form)  
Michael Marti  
Bernhard Odehnal  
Comelia Kazis  
René Staubli

# Der Zürcher Journalistenpreis 2003

wird

Frau Margrit Sprecher

für ihr

Gesamtwerk

verliehen.

Zürich, 8. Mai 2003

Die Jury:



Andreas Isenschmid



Barbara Burer



Esther Girsberger



Felix E. Müller



Peter Studer

# Laudatio

für das  
von

**Gesamtwerk  
Margrit Sprecher**

---

Wenn eine Porträtierte «locker wie ein Papierschiffchen auf den Wogen des Gesprächs tanzt», wenn die Frauen im «kosmetischen Niemandsland DDR» plötzlich die «Orangenhaut loswerden müssen, statt sich um Orangen zu bemühen» oder wenn eine Weisse in Afrika «mit europäischer Tüchtigkeit wie ein Traktor durch die empfindliche Vegetation der Dorfgemeinschaft walzt», dann ist Margrit Sprecher am Werk.

Mit ihrer genauen Beobachtung, der ungebrochenen Neugier, ihrer fulminanten Sprache und ihrem Temperament wird jeder Text zu einem nachhaltigen Lese-genuss.

Sie liebt es, Selbstgerechte, vom Erfolg Verwöhnte, die Interviews mit Hofberichterstattung verwechseln, gnadenlos wie Schmetterlinge aufzuspiesen, und schon mancher, der sie vorschnell im Sack zu haben glaubte, hat sich hinterher gewundert, wie scharf diese immer freundliche Journalistin schreibt. Andererseits erhalten Verbrecher und andere Verfemte bei ihr eine Chance, werden Mörder zu Menschen.

Meilensteine sind ihre Gerichtsberichte sowie ihr publizistisches Engagement gegen die Todesstrafe in den Vereinigten Staaten. Für letzteres hat sich die Sprinterin auf einen Marathon eingelassen, hat die Liebhaberin von kurzen, prägnanten Texten ein Buch verfasst. Mit überwältigendem, internationalem Echo; sogar eine Gastprofessur hat man ihr in Wien angeboten.

Doch wo nimmt sie diese ungebrochene Begeisterung für den Journalismus her? Warum hat eine nach 45 Jahren im Beruf und Hunderten von Artikeln, Porträts und Reportagen, seltenen Kommentaren und Kolumnen in «Elle», «Züri Leu» und «Weltwoche» nicht einfach genug? Margrit Sprecher ist keine, die sich gerne erklärt, aber manchmal macht sie Andeutungen: Sie habe «weder schlechte Erinnerungen noch unerfüllbare Träume», sondern lebe ganz im Jetzt und finde immer das, was sie gerade tue, das Wichtigste. «Es erfüllt mich stets von Neuem voll und ganz», sagte sie kürzlich, «ein Thema so zu fassen, bis die Geschichte, gewissermassen, wie ein reifer Apfel von mir abfällt.»

Auf dass noch viele reife Äpfel abfallen!

Yvonne-Denise Köchli

# Der Zürcher Journalistenpreis 2003

«Alltag / Kleine Form»

wird

Herrn Daniel Germann

für seine Artikel im Rahmen der

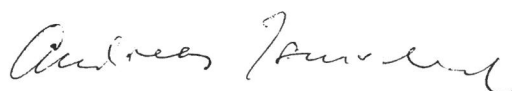
Enthüllungen im «Fall Kohlen»

erschienen in Tages-Anzeiger/Sonntagszeitung  
vom 30. November 2002 bis 5. Januar 2003

verliehen.

Zürich, 8. Mai 2003

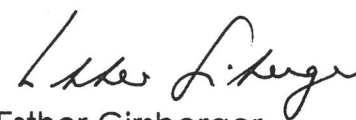
Die Jury:



Andreas Isenschmid



Barbara Burer



Esther Girsberger



Felix E. Müller



Peter Studer

# Verdiente der Präsident am Marketing eine Million?

Werner Kohler soll am IMG-Deal mitverdient haben. Der Eishockey-Verbandspräsident weist die Vorwürfe von sich.

Von **Daniel Germann**

Am Donnerstag lehnte das Eishockeyparlament mit 12:8-Stimmen eine Untersuchung der Verbandsfinanzen ab und stellte sich damit hinter Präsident Werner Kohler. Gestern Freitag verdichtete sich aber ein ungeheurer Verdacht, der seit einiger Zeit im Raum steht: Gemäss Recherchen des «Tages-Anzeigers» soll der Verbandspräsident vor zwei Jahren am Fünfjahresvertrag mit der Vermarktungsagentur IMG mitverdient und eine Million Franken in den eigenen Sack gesteckt haben.

Gemäss einer Quelle, die ungenannt bleiben will, dem TA aber vertrauenswürdig erscheint, war der ursprüngliche Vertrag mit 65 Millionen Franken dotiert gewesen. Die beteiligten Parteien sollen die Summe danach auf 64 Millionen reduziert und in einem Papier vereinbart haben, die 65. Million dem Präsidenten als Vermittlungsgebühr zukommen zu lassen. Kohler, IMG-Direktor Marc Biver und Dominik Senn, der den Deal für den Verband eingefädelt hatte, sollen je ein Exemplar des Vertragszusatzes besitzen. Kohler und Senn streiten die Existenz des Papiers ab, Biver wollte die Vorwürfe nicht kommentieren.

## Nationalliga will Untersuchung

Werner Kohler wies die Vorwürfe entkräftet von sich. «Das ist absoluter Unsinn. Offensichtlich läuft im Moment eine Kampagne gegen mich. Ich habe nichts zu verbergen. Die Geschäftsprüfungskommission besteht aus einem Anwalt (Ivo Eusebio) und einem Bankdirektor (Markus Grünenfelder). An ihrer Kompetenz ist nicht zu zweifeln. Die Klubs dürfen ohne weiteres alle Unterlagen einsehen.»

Tatsächlich registrierten die Geschäftsprüfer keine Unregelmässigkeiten. Gleich-



BILD ANDY MÜLLER/EQ IMAGES

## Ein Verdacht gärt um Werner Kohler.

zeitig entkräftet das den Vorwurf aber noch nicht. Der Verbandspräsident wäre kaum so leichtsinnig gewesen, die Zusatzvereinbarung, von der weder Verband noch Nationalliga etwas wussten, den offiziellen Dokumenten beizufügen. Skeptisch stimmt, dass der «SonntagsBlick», der den Deal im Sommer 2000 publik gemacht hatte, tatsächlich ursprünglich von einer Garantiesumme von 65 Millionen Franken geschrieben und auch die übrigen Vertragsdetails in erstaunlicher Genauigkeit vorweggenommen hatte.

Die Anschuldigungen gegen Kohler betreffen auch die Nationalliga. Präsident Franz A. Zölch erklärte auf Anfrage: «Ich habe schon von den Gerüchten gehört. Ich will sie aber nicht kommentieren. Ich werde eine interne Untersuchung einleiten. Werner Kohler hat gestern (am Donnerstag) vor dem Parlament anerbaten, die offenen Fragen mit uns zu klären.» Zölch behauptet, keine Kenntnisse von den genauen Modalitäten des IMG-Deals zu haben. «Wir haben unsere Rechte an

den Verband abgetreten und waren bei den Vertragsverhandlungen nicht dabei.»

Die Erhärtung der Vorwürfe dürften schwierig werden. Aufschluss über die Stichhaltigkeit der schwer wiegenden Anschuldigungen könnten höchstens die Bücher der IMG geben. Es ist aber unwahrscheinlich, dass Marc Biver seine Buchhaltung zu Gunsten einer Eishockey-internen Untersuchung öffnen wird. Der Luxemburger hat die Rechte vor einem Jahr an den Schweizer Eishockey-Verband (SEHV) zurückgegeben und sich aus dem Eishockey verabschiedet.

Der Vermarktungsvertrag zwischen dem SEHV und der IMG war im Herbst 2000 zu Stande gekommen.

Biver garantierte dem Verband darin offiziell 64 Millionen für die nächsten fünf Jahre und schloss als Erstes einen Dreijahresvertrag mit der Schweizer Post ab, die dem SEHV pro Saison sechs Millionen Franken einträgt. Der Zuger Vermarkter Dominik Senn half der IMG im Mandat bei der Sponsorensuche und wurde dafür ganz offiziell mit einer Million Franken entlohnt.

## Verband muss IMG Provision zahlen

Bereits nach einem Jahr aber gab Biver die Rechte wieder an den Verband zurück - weil er von der arbeitsintensiven Umsetzung der Verträge überrascht worden war. Die IMG erhält vom SEHV über drei Jahre verteilt 7,5 Millionen Franken Provision, für die Sponsorensuchen, die über den Garantiebetrug hinausgehen und die zum Teil erst jetzt fliessen. Dieses Geld hat den Verband in Liquiditätsprobleme gedrängt und wurde zum Auslöser der schwer wiegenden Vorwürfe gegen Werner Kohler.



## SPORT

# Kohler verdiente am IMG-Deal mit

Dem TA liegt ein Dokument vor, das dem SEHV-Präsidenten eine Million Franken garantierte. Werner Kohler gesteht, eine Provision erhalten zu haben, bestreitet aber die Höhe.

Von Daniel Germann

Am 30. November warf der «Tages-Anzeiger» mit Bezug auf eine anonyme Quelle die Frage auf: «Verdiente der Präsident am Marketing eine Million?» Gestern Montag lief die Frist ab, die der Zentralvorstand des Schweizer Eishockey-Verbandes (SEHV) seinem Einzelrichter Heinz Tännler zur Abklärung der Vorwürfe gegen Präsident Werner Kohler gesetzt hatte. Statt Resultate gab es vorerst eine Fristverlängerung. Der gesetzte Zeitrahmen war schlicht unrealistisch, zumal der

schriftliche Auftrag den Einzelrichter erst am 10. Dezember erreicht hatte - und damit sechs Tage nachdem der SEHV die Einleitung einer Untersuchung kommuniziert hatte.

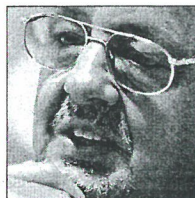
Der Verdacht aber hat sich mittlerweile erhärtet: Dem «Tages-Anzeiger» liegt die schriftliche Vereinbarung zwischen Werner Kohler und der Senn Sportsmanagement (SSM) vor, die Kohler im Zusammenhang mit dem IMG-Vermarktungsvertrag eine Provision in der Höhe von einer Million Franken zusicherte. Der besagte Vertrag ist folgendermassen überschrieben: «Vereinbarung für die Provisionszahlung bez. Rechteübernahme SEHV/NL zwischen Senn Sportsmanagement und Werner Kohler.»

Unter anderem wird darin ausgeführt: «SSM und WK (Werner Kohler) arbeiten bezüglich der Rechteübernahme SEHV zusammen. WK erhält von SSM eine Provision für die Beratung in dieser Angelegenheit ausbezahlt, sofern ein Vertrag

zwischen dem SEHV und IMG unterzeichnet wird.» Gemäss der Vereinbarung sollte die Provision in zwei Tranchen fliessen; die erste unmittelbar nach der Vertragsunterzeichnung, die zweite im Mai 2001. Das Papier datiert vom 29. April 2000. Am 30. August bestätigten Kohler und IMG-Direktor Marc Biver an der Vorsaisonpressekonferenz des Eishockey-Verbandes formell die Zusammenarbeit.

Werner Kohler gab gestern auf Anfrage zu, eine Provision erhalten zu haben. Er versicherte aber gleichzeitig, entgegen der Vereinbarung sei nicht die ganze Million geflossen. «Ich habe eine Vermarktungs- und Beratungsfirma (Struko GmbH), im Rahmen derer ich

selbstverständlich Provisionen erhalte. Davon hat der Eishockey-Verband gewusst. Der Deal mit der IMG belief sich



Werner Kohler.

auf 64 und nicht - wie behauptet - auf 65 Millionen. Wenn eine Agentur daneben eine Provision zahlen will, hat das nichts mit dem Eishockeyverband zu tun. Ich lege Wert auf die Feststellung, dass ich dem SEHV nie einen Franken weggenommen habe.»

Dominik Senn und seine SSM, die nach der Rücknahme der Rechte bis Ende Oktober den Verband wieder vermarktete, fungierte beim Deal als Schaltstation. Marc Biver überwies die Provision für Kohler nach Zug, von dort floss das Geld an den Präsidenten des SEHV weiter. Der Umweg über eine dritte Person war deshalb nötig, weil die Firmen-

doktrin der amerikanischen IMG Provisionen an Drittpersonen strikt untersagt.

Für seine Arbeit erhielt Senn selber direkt vom SEHV eine Million Franken. Er soll sich gemäss einem Insider Ende Oktober nicht zuletzt deshalb von Kohler und vom SEHV gelöst haben, weil er mit dem Vorgehen von Kohler nicht mehr einverstanden gewesen war. Die Vereinbarung, die dem TA vorliegt, enthält unter anderem einen handschriftlichen Zusatz: «SSM ist nur Zwischenstation. WK trägt Verantwortung.» Senn, der während der letzten zwei Wochen in einem Sprachaufenthalt in England weilte, war gestern vom Einzelrichter befragt worden und stand dabei unter starkem Druck.

Der Vertrag mit der IMG, der bei seinem Abschluss als grösster Sponsoringdeal in der Schweizer Sportgeschichte gefeiert worden war, endete, noch bevor er eigentlich zu laufen begann. Im August

### Kohler verdiente am IMG-Deal mit

2001 kaufte der SEHV die Rechte zurück, weil sich die IMG nach offizieller Angabe ausser Stande sah, die Massnahmen umzusetzen. Der Rückkauf belastet den Finanzhaushalt des Eishockey-Verbandes über drei Jahre mit 9 Millionen Franken und war der Auslöser, dass die Affäre überhaupt an den Tag kam.

Einzelrichter Heinz Tännler ist in seinen Abklärungen weit fortgeschritten. Er beschränkt sich nicht alleine auf den IMG-Deal, sondern ermittelt auch innerhalb des Verbandes. Von Interesse sind für ihn un-

ter anderem die Bezüge von Werner Kohler, dessen Mandat als Verbandspräsident mit einer jährlichen Entschädigung von 140 000 Franken und einem Auto vergütet worden sein soll. Darüber hinaus soll er sich für die Vermittlung von Sponsoren eine Provision von zwei Prozent ausbezahlen haben. Gemäss Kohler ist diese Klausel schriftlich festgelegt und dem Verband bekannt.

Fragezeichen stehen aber auch hinter dem Rückkauf der Rechte von IMG für 9 Millionen Franken. Gemäss Kohler setzt sich die Summe aus fünf Provisions-tranchen an 1,5 Millionen Franken (total 7,5 Mio) und weiteren 1,5 Millionen Franken zusammen, die Biver bei der Vertrags-

unterschrift vorgeschossen hatte. Einige Klubvertreter stellen die Höhe der Provision in Frage. In die kurze Mandatszeit der IMG als Eishockeyvermarkter fiel unter anderem der Abschluss des Vertrages mit der Schweizerischen Post, die für drei Jahre und insgesamt 18 Millionen Franken als Hauptsponsor von Nationalliga und Verband auftritt.

Im Communiqué, das der Schweizer Eishockey-Verband gestern Montag verbreitete, wird der schriftliche Bericht des Einzelrichters für spätestens Mitte Januar in Aussicht gestellt. Ob Werner Kohler dann zum noch Verbandspräsident sein wird, ist nach den neusten Enthüllungen fraglich.

# SPORT

## Ein Skandal von unabsehbarem Ausmass

SEHV-Präsident Werner Kohler zog die Konsequenz aus seinem Millionen-Deal und trat am Dienstag zurück. Das ist möglicherweise aber noch nicht das Ende, sondern erst der Anfang der Affäre.

Von Daniel Germann

Der Schweizer Eishockeyverband (SEHV) durchlebt zur Weihnachtszeit die grösste Krise seiner bald 100-jährigen Geschichte. Nationalliga-Einzelrichter Heinz Tännler bestätigte am Dienstag an einer eilends einberufenen Medienkonferenz in Bern, was der «Tages-Anzeiger» am 30. November publik gemacht und am 24. Dezember auch belegt hatte: Werner Kohler hat vor zwei Jahren beim Abschluss des Vermarktungsvertrages mit der IMG eine Million Franken als Provision erhalten. Mit den Vorwürfen konfrontiert, hatte Kohler noch am Montag zwar die Existenz des Vertrages bestätigt, gleichzeitig aber behauptet, in Tat und Wahrheit nie den vollen Betrag erhalten zu haben.

Tännler liegen die Bankbelege der Überweisungen vor, die Kohler definitiv überführen. Die Million floss, wie im TA vom Dienstag beschrieben, an der Verbandskasse vorbei über die Zuger Senn Sportmanagement (SSM) in zwei Tranchen zu je 500 000 Franken auf ein Schweizer und ein ausländisches Konto auf der Kanalinsel Jersey.

Dominik Senn, der an der Ausarbeitung des Vertrages mit der IMG mitgearbeitet und später im Zusammenhang mit der

Umsetzung von IMG-Direktor Marc Biver ein Mandat erhalten hatte, fungierte als Zwischenstation. Mit dem aktuellen Wissensstand ist ihm in diesem Zusammenhang kein rechtliches Vergehen vorzuerfen. Senn war bei der Überweisung der Million als Mittelsmann deshalb nötig, weil die Firmenphilosophie der amerikanischen IMG Zahlungen an Drittpersonen strikt untersagt. Er erhielt vom SEHV für sein Mandat legal eine weitere Million Franken und später gemäss Biver während seiner einjährigen Arbeit als Mandatsträger der IMG weitere 1,1 Millionen Franken als Provision für Verträge (Post, Feldschlösschen), die er akquiriert hatte.

### Weitere gravierende Verdachte

Der Eishockeyverband reagierte am Dienstag mit seiner Information zur ungewohnten Zeit auf die Enthüllung der Vereinbarung zwischen SSM und Werner Kohler. Der Zentralvorstand traf sich am Heiligabend um sieben Uhr in der Früh ohne seinen Präsidenten und liess sich vom Einzelrichter über seine bisherigen Ermittlungen informieren. Tännler ist auf weitere gravierende Verdachtsmomente gegen Kohler gestossen.

■ IMG-Direktor Marc Biver soll beim Rückkauf der Rechte nur 5 Millionen Franken plus den Vorschuss von 1,5 Millionen zurückgefordert haben, mit dem unter anderem die offizielle Provision für Dominik Senn bezahlt worden war. Das würde insgesamt 6,5 Millionen Franken entsprechen. In der Verbandsbuchhaltung aber sind 9 Millionen aufgeführt. Wo sind die fehlenden 2,5 Millionen?

■ Kohler stand für die Vermittlung sämtlicher

Werbeverträge eine vertraglich vereinbarte Vermittlungsgebühr von 2 Prozent zu. Diese Entschädigung musste Dominik Senn aus seiner Provision in der Höhe von 10 Prozent zahlen, die ihm als Vermarkter des Verbandes vertraglich zustand. Nachdem der SEHV die Rechte vor einem Jahr von der IMG zurückgekauft hatte und seine Vermarktung wieder Senn überlassen hatte, soll sich Kohler aber gemäss den Ermittlungen Tännlers im ersten Jahr eine Provision von 7 Prozent, ab dem zweiten Jahr jeweils 5 Prozent ausbedungen haben. Insgesamt soll Dominik Senn rund 100 000 Franken an den Präsidenten überwiesen haben.

■ Als Senn im vergangenen Oktober sein Mandat als Vermarkter des SEHV zurückgab und die Rechte an die Ostschweizer Firma ISA gingen, soll Kohler erneut 50 Prozent der Ablösumme für sich beansprucht haben. Gemäss Tännler ist in diesem Zusammenhang aber bisher kein Geld geflossen.

■ Gemäss den Aussagen von Heinz Tännler liess sich Werner Kohler seine Mandate beim Eishockeyverband über vier verschiedene Vereinbarungen entschädigen. Er kassierte einerseits eine Pauschale als Verbandspräsident. Daneben führte er aber auch die drei Bereiche «Events», «Nationalmannschaften» und «Marke-

ting» und liess sich für jeden einzelnen Honorare, Spesen und eine Verwaltungsverentschädigung auszahlen. Wie hoch die waren, steht noch nicht fest. Alleine die obere Grenze der Spesenentschädigung im Bereich «Marketing» betrug 40 000 Franken.

Und schliesslich der schlimmste Verdacht:

■ Die Vereinbarungen mit dem SEHV sollen allesamt erst im Sommer 2002 schriftlich formuliert und für die Jahre 1997, 1998, 1999, 2000 und 2001 rückdatiert worden sein. Unterschrieben wurden sie gemäss Heinz Tännler von verschiedenen Mitgliedern der Geschäftsprüfungskommission (siehe Kasten Seite 4). Verbands-Vizepräsident Jean Martinet sagte, der Zentralvorstand habe keine Kenntnis von den Vereinbarungen gehabt.

Die Rückdatierung von Verträgen ist eine Falschbeurkundung und damit ein sogenanntes Officialdelikt, bei dem die Staatsanwaltschaft von Amtes wegen und ohne Anzeige aktiv werden muss. Gleichzeitig setzt auch Einzelrichter Heinz Tännler seine Untersuchungen fort. Sein vollständiger Bericht soll spätestens Mitte Januar vorliegen. Er verfolgt unter anderem auch noch den Fall eines Sponsorenvermittlers, dem im Zusammenhang mit dem Vertrag mit dem Fleischwarenproduzenten Beretta eine jährliche Provision zu-

stehen würde. Es geht dabei um eine Summe von immerhin 40 000 Franken. Werner Kohler hat dem Geschädigten kurz vor Weihnachten einen Vergleich angeboten. Beim Eishockeyverband will man von der Vereinbarung nichts wissen. Sämtliche Marketingangelegenheiten waren die Sache von Kohler.

### Den Verband geschädigt?

Parallel zu Tännlers Ermittlungen prüft der Zentralvorstand derzeit, ob er gegen Werner Kohler straf- und zivilrechtliche Schritte einleiten soll. Alles andere allerdings wäre eine Überraschung. Der TA kennt mittlerweile den Inhalt eines Briefes von Marc Biver an Dominik Senn in Zusammenhang mit den Problemen bei der Umsetzung der Sponsorenverträge, der Brief ist vom 17. Juni 2001 datiert, und Biver schreibt unter anderem: «Dazu kommt, dass der SEHV 64 Millionen bekommt (eigentlich sind es ja 65 Millionen)...» Biver bestätigt damit indirekt, dass die Million, die an Kohler floss, Teil des Vertrages mit dem Eishockeyverband war. Falls sich diese Tatsache erhärtet, hätte Werner Kohler nicht nur eine Provision kassiert, sondern auch den SEHV geschädigt. Der Verband hätte damit einen Grund, um straf- und zivilrechtlich gegen den Präsidenten vorzugehen.

Werner Kohler dementiert das weiterhin und wiederholte, was er dem TA bereits am Montag diktiert hatte: «Ich habe dem SEHV nie einen Franken weggenommen.» Der 57-jährige Zentralschweizer zog noch am Morgen des 24. Dezember die Konsequenzen und trat von allen seinen Ämtern im SEHV zurück. Er fühlt sich



«Ich habe dem SEHV nie einen Franken weggenommen.»

WERNER KOHLER

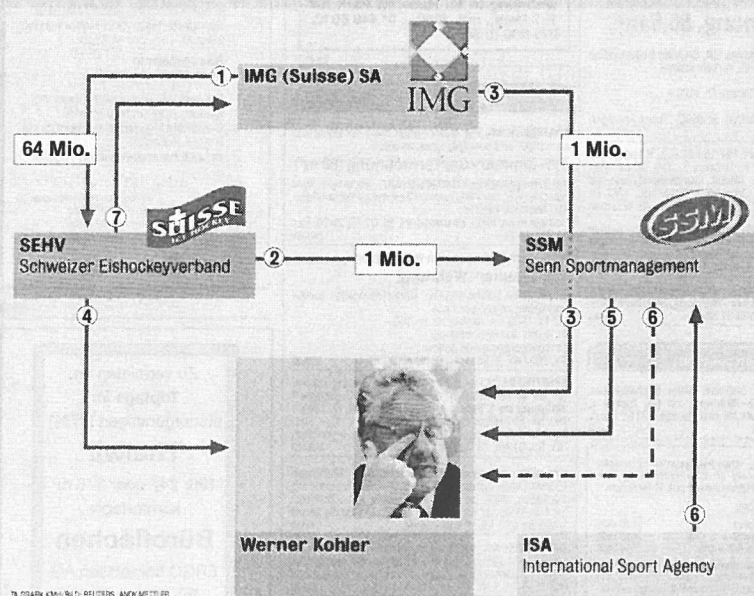
### ... von unabsehbarem Ausmass

aber weiterhin unschuldig. Er bestätigt zwar, dass nachträglich Verträge aufgesetzt und unterzeichnet wurden. «Wir hatten Probleme mit der AHV- und der Mehrwertsteuer und mussten deshalb meine Bezüge sauber festhalten», sagte Kohler. Gleichzeitig bestreitet er, dass IMG beim Rückkauf der Rechte nur eine Million pro Vertragsjahr gefordert habe. Gemäss Kohler hatte Biver ursprünglich insgesamt zehn Millionen Franken verlangt. «Das war aber ein normales Feilschen um möglichst gute Konditionen.»

Marc Biver weilt derzeit in Südafrika im Urlaub und konnte sich auf Anfrage nicht genau an die Höhe der Summe erinnern. Er könne sich aber kaum vorstellen, dass IMG wirklich neun Millionen Franken verlangt habe. Er hat sich bereit erklärt, nach seiner Rückkehr in die Schweiz Einzelrichter Heinz Tännler seine Bücher zu öffnen und damit zur vollständigen Aufklärung der Affäre beizutragen.

Deshalb zeichnet sich eine Fortsetzung weit in den Januar hinein ab. Noch liegen längst nicht alle Fakten auf dem Tisch. Die Verbandsgeschäfte werden interimistisch von Vizepräsident Jean Martinet geleitet. Der wortgewandte Romand, der früher als Präsident des HC Fribourg-Gottéron nie um einen publikumswirksamen Gag verlegen war, war am Dienstag für einmal nahezu sprachlos. «Wir haben Werner Kohler vertraut, er hat uns getäuscht.» Und in seinem Deutsch mit dem typisch französischen Akzent rief er: «Er hett üs bschisse.» Angesichts der vorliegenden Fakten ist das eine glatte Unterbreibung.

### Wie das Geld geflossen ist



- 1 IMG (Suisse) SA garantiert dem SEHV im August 2000 für die Vermarktungs- und TV-Rechte während 5 Jahren 64 Mio. Franken - 12,5 Mio. pro Jahr plus einen Vorschuss von 1,5 Mio., aus dem die Provision für die Senn Sportmanagement (SSM) bezahlt wird.
- 2 Der SEHV zahlt der SSM von Dominik Senn, die als Vermittler im IMG-Deal auftrat, eine Provision von 1 Mio. Franken.
- 3 IMG (Suisse) SA zahlt Werner Kohler für die Vermittlung des Vertrages 1 Mio. Franken. Da Zahlungen an Drittpersonen gemäss der Firmendoktrin der IMG nicht erlaubt sind, fliesset die Million über die SSM. Marc Biver sagt, er habe die Million an Senn und nicht an Kohler gezahlt.
- 4 Werner Kohler erhält vom SEHV Honorare, Spesen und Verwaltungsverentschädigungen als Präsident sowie als Leiter der Bereiche «Marketing», «Events» sowie «Nationalmannschaften». Die Höhe der Summe steht noch nicht fest.
- 5 Werner Kohler erhält von der SSM Provisionen für die Vermittlungen von Sponsorenverträgen in der Höhe von knapp 100 000 Franken.
- 6 Dominik Senn erhält von der International Sport Agency (ISA) in Buchs, die Anfang November SSM als Vermarkter des SEHV ablöste, eine so genannte Abschlagszahlung. Kohler fordert von dieser 50 Prozent für sich persönlich. Geld ist aber keines geflossen.
- 7 Im August 2001 kauft der SEHV die Rechte von IMG zurück und zahlt dafür gemäss Kohler 7,5 Mio. Franken plus den Vorschuss von 1,5 Mio. Einzelrichter Heinz Tännler liegen Aussagen vor, wonach die IMG für den Rückkauf nur 5 Mio. plus die Rückzahlung des Vorschusses von 1,5 Mio. gefordert habe.

26 FRANK KAMM/BILD: BELITERS/ANW/METZLER

# SPORT

## Biver widerspricht Ex-Präsident Kohler

Der Verdacht, dass beim Rückkauf der Eishockey-Vermarktungsrechte des SEHV von der IMG nicht alles mit rechten Dingen zugegangen ist, erhärtet sich. Es fehlen 1,5 Millionen Franken.

Von **Daniel Germann**

Der Skandal um Werner Kohler zieht immer weitere Kreise. Vor vier Tagen belegte der «Tages-Anzeiger», dass der Präsident des Schweizer Eishockeyverbandes (SEHV) bei der Vergabe der Vermarktungs- und Fernsehrechte im Sommer 2000 an die IMG eine Million in den eigenen Sack gesteckt hatte. Kohler trat darauf auf Druck des Zentralvorstandes von all seinen Ämtern zurück.

### Bankgarantie über 6 Millionen

Nun verdichtet sich auch der Verdacht, dass bei der Rücknahme der Rechte im Sommer 2001 nicht alles mit rechten Dingen zugegangen ist. Werner Kohler beharrte bisher auf der Aussage, dass die IMG für die Auflösung des 64-Millionen-Deals 7,5 Millionen Franken (1,5 Millionen pro Vertragsjahr) plus die Rückerstattung eines Vorschusses von 1,5 Millionen Franken gefordert hatte. Das entspricht einer Gesamtsumme von 9 Millionen Franken, und die wurde den Nationalliga-Gesellschaftern bei der Versammlung am 24. November in Spiez per Folie auch präsentiert.

Marc Biver, Direktor des verantwortlichen Schweizer IMG-Ablegers, erklärte gestern dem «Tages-Anzeiger» nun aber, IMG erhalte

lediglich 7,5 Millionen. Die Summe setzte sich gemäss Biver aus dem Ablösebetrag von 6 Millionen und dem Vorschuss von 1,5 Millionen zusammen. Für die 6 Millionen hat IMG vom SEHV eine Bankgarantie erhalten. Gemäss Biver sind bisher 4,5 Millionen geflossen.

### Zwei Aussagen im Vertrag

Der Einzelrichter des Eishockeyverbandes, Heinz Tännler, hatte bei der Vorstellung seines Zwischenberichts am Dienstag in Bern bereits von widersprüchlichen Aussagen im Zusammenhang mit dem Rückkauf der Rechte gesprochen. Zumindest eine Person hatte ihm gegenüber ausgesagt, dass Biver lediglich eine und nicht 1,5 Millionen pro Vertragsjahr gefordert haben soll.

Nach den Aussagen der Direktbetroffenen besteht nun eine Diskrepanz von 1,5 Millionen Franken, die im Moment keiner schlüssig erklären kann. Verbandsdirektor Peter Lüthi, der den vom 8. August 2001 datierten Rücknahmevertrag mitunterschieden hat, sagt, es gäbe zwei Aussagen im Vertrag:

1. «Der SEHV verpflichtet sich, der IMG für die Rücknahme der Rechte 7,5 Millionen Franken zu zahlen.»



BILD GILLIERON/KEystone  
**Licht ins Dunkel** gebracht hat IMG-Direktor Marc Biver.

2. (im Anhang) «IMG ist berechtigt, den Vorschuss von 1,5 Millionen Franken geltend zu machen.»

Die entscheidende Frage ist nun, ob der Vorschuss in den 7,5 Millionen Franken enthalten ist oder nicht. Biver behauptet ganz klar Ja. Er weilt derzeit in Südafrika in den Ferien und schickte gestern eigens seinen Buchhalter in die Schweizer IMG-Zentrale im neuenburgischen Hauterive, um den Sachverhalt abzuklären. Welches Interesse sollte der IMG-Direktor haben, seinen eigenen Gewinn zu schmälern?

### Auf welchen Kanälen?

Einzelrichter Heinz Tännler ermittelt derzeit weiter, hat bisher aber wegen der diversen Absenzen noch keinen Zugang zu den Akten im SEHV-Sekretariat in Zürich erhalten. Er wollte zu den Aussagen, die dem TA vorliegen, keine Stellung beziehen und verwies auf das laufende Verfahren. Verbandscontroller Roland Paly, der bei den bisher getätigten Überweisungen an die IMG die Zahlungsanweisung zusammen mit Kohler unterschrieben hat, war nicht erreichbar. Er befindet sich ebenfalls in den Ferien. An der Medienkonferenz am Dienstag hatte er ausgesagt, dass bisher 5 Millionen Franken in zwei Tranchen an die IMG überwiesen worden seien. Auch das deckt sich nicht mit der Aussage von Biver (bisher 4,5 Millionen).

Der Skandal im Eishockeyverband nimmt damit immer grössere Ausmasse an. Ein Ende der Affäre ist nicht abzusehen. Selbst wenn sich herausstellen sollte, dass die Diskrepanz von 1,5 Millionen auf ein Missverständnis zurückzuführen ist, stellt sich immer mehr die Frage: Wer weiss eigentlich noch, auf welchen Kanälen und wohin im SEHV das Geld geflossen ist?

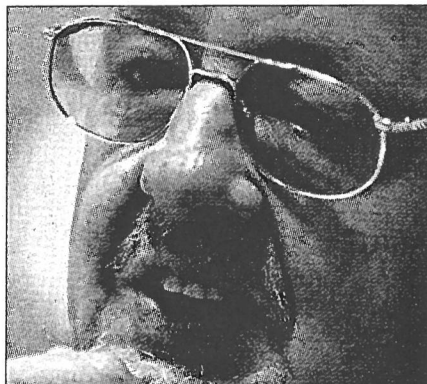
# Hockey-Verband geht das Geld aus

Fall Kohler weitet sich aus: Fernsehen half mit Vorschuss

VON DANIEL GERMANN

**ZÜRICH/DAVOS** Die Affäre um den zurückgetretenen Verbandspräsidenten Werner Kohler bedroht zunehmend die Existenz des Schweizerischen Eishockeyverbandes (SEHV): Es droht das finanzielle Grounding. Anfang Dezember konnte der SEHV seinen Verpflichtungen nur noch nachkommen, weil das Schweizer Fernsehen 2,5 Millionen aus dem Fernsehvertrag vorschoss. Der Betrag wäre erst im April fällig geworden.

Der Eishockeyverband benötigte den TV-Vorschuss in erster Linie, um den Nationalligaklubs die erste Tranche des Geldes aus dem Vermarktungsvertrag zukommen zu lassen. Anfang Dezember standen jedem der zwölf Nationalliga-A-Vereine 200 000 Franken zu. Weitere 200 000 Franken sollen im März folgen. Ob der Verband dannzumal noch zahlungsfähig ist, bleibt fraglich. Im Prinzip stehen dem SEHV aus dem TV-Deal (5,2 Millionen Franken pro Jahr) erst in der kommenden Saison wieder Bezüge zu. Spätestens im Frühling wird der vorgeschossene Betrag also fehlen. Der abgetretene Präsident Werner Kohler hatte



**Über vier Kanäle Honorare und Spesen bezogen: Ex-Präsident Kohler**

FOTO: KEY

auf Grund der prekären finanziellen Situation im Verband bereits im September eine lineare Budgetkürzung von zehn Prozent verfügt. Die Nationalliga, die für die Meisterschaft zuständig ist, stoppte sämtliche Projekte bis auf weiteres. Zu den Sparopfern gehört unter anderen auch Nationalcoach Ralph Krueger, der zustimmte, zehn Prozent seines Salärs in eine Leistungsprämie umzuwandeln. In den Klubs wächst die Angst, am Ende für die Verpflichtungen des Verbandes gera-

destehen zu müssen. Gemäss Statuten haften sie solidarisch.

Die aktuelle Situation ist eine direkte Konsequenz aus der Affäre Kohler. Trotz des operativen Gewinns in der Höhe von 2,2 Millionen Franken schloss der SEHV das letzte Geschäftsjahr mit einem Defizit von 1,42 Millionen Franken ab. Schuld daran waren Mehrwertsteuer-nachforderungen in Höhe von 959 000 Franken und der Rückkauf der Vermarktungsrechte von der IMG, die den Verband schwer belasten und den Fall von Werner Kohler letztlich auslösten.

Am letzten Dienstag hatte der «Tages-Anzeiger» nachgewiesen, dass Kohler beim Verkauf der Vermarktungsrechte eine Provision von einer Million Franken in den eigenen Sack steckte. Kohler musste darauf zurücktreten. Mittlerweile werden praktisch täglich neue Ungereimtheiten bekannt. Gemäss den Ermittlungen von Eishockey-Einzelrichter Heinz Tännler soll Kohler vom Verband über vier verschiedene Kanäle Honorare und Spesen bezogen haben. Zum Rückkauf der Vermarktungsrechte gibt es widersprüchliche Aussagen von Kohler und IMG-Direktor Marc Biver.

# Unwissenheit als Tatbestand

Die «Affäre Kohler» wird weitere personelle Konsequenzen haben. Der Ärger in den Klubs wächst

VON DANIEL GERMANN

**ZÜRICH** Morgen Montag trifft sich Eishockey-Einzelrichter Heinz Tännler mit IMG-Direktor Marc Biver, um die letzten Fragen in der «Affäre Kohler» zu klären (siehe auch Kasten). Gegen Ende der Woche wird der Zentralvorstand des Schweizer Eishockey-Verbandes (SEHV) seinen Bericht erhalten.

Schon jetzt aber ist klar: Der SEHV wird momentan von seiner grössten Krise erschüttert. Werner Kohler hat beim Verkauf der Vermarktungsrechte im Sommer 2000 nicht nur eine Million Franken als Provision in den eigenen Sack gesteckt. Er hat zudem während seiner sechseinhalbjährigen Amtszeit offensichtlich systematisch an Verbandsgeschäften mitverdient.

### Honorare von dritter Seite, von denen der Verband nichts wusste

Er kassierte Mandatsentschädigungen vom SEHV, Provisionen von der Senn Sportsmanagement, die den Verband vermarktete, und er erhielt Honorare von dritter Seite für Aufgaben, die er in seiner Funktion als Verbandspräsident wahrnahm. Die SONNTAGSZEITUNG kennt den Fall der Weltmeisterschaft 1998, bei der Werner Kohler von der CWL für seine Arbeit im Organisationskomitee ein Honorar in der Höhe von 100 000 Franken kassierte, von denen im SEHV niemand etwas wusste. Der Kreuzlinger Vermarkter hatte dem Verband für das nationale Marketing 1,5 Millionen Franken garantiert und das Organisationskomitee zusammengestellt, dem Kohler vorstand.

Wie hoch der Betrag ist, den Werner Kohler als Präsident des SEHV verdient hat, lässt sich derzeit nur vermuten. Alleine vom SEHV dürfte er während der sechseinhalb Jahre rund eine Million Franken an Honoraren und Spesen erhalten haben. Umso erstaunlicher ist es, dass bis zum 24. Dezember und dem ersten Zwischenbericht von Einzelrichter Heinz Tännler niemand im Zentralvorstand (ZV) etwas davon gewusst haben will.

### Neben seiner Funktion als Präsident zusätzlich drei Mandatsverträge

Die verbandsinterne Kontrolle hat offensichtlich versagt. Werner Kohler erhielt in seiner Funktion als Präsident eine Entschädigung von 20 000 Franken; die übrigen ZV-Mitglieder (mit Ausnahme von Peter Lüthi, der ein Angestellter vom SEHV ist) werden mit jährlich 10 000 Franken entschädigt. Daneben besass Kohler allerdings zusätzlich drei Mandatsverträge als Chef der Unternehmensseinheiten Nationalmannschaften, Events und Vermarktung. Gemäss den Untersuchungen Tännlers wurden die entsprechenden Verträge erst im Sommer 2002 aufgesetzt, bis ins Jahr 1997 zurückdatiert und von Mitglie-



Die wertvollen Dienste, die Kohler in seiner Amtszeit für das Schweizer Eishockey leistete, sind durch den Skandal zu einer Randnotiz geworden. FOTO: MICHELLE LIMINA/KEYSTONE

### Ist der IMG-Deal doch 65 Millionen Franken wert?

Lange hat Marc Biver geschwiegen. Nun mischt sich der Direktor von IMG Schweiz zunehmend in die Affäre um den zurückgetretenen SEHV-Präsidenten Werner Kohler ein. Bereits am 28. Dezember hatte er dem «Tages-Anzeiger» erklärt, der Rückkauf der Vermarktungsrechte habe den SEHV nur 7,5 und nicht – wie von Kohler ausgewiesen – 9 Millionen Franken gekostet. Gestern nun erklärte er der Westschweizer Tageszeitung «Le Matin», dass das ursprüngliche Angebot zur Übernahme der Vermarktungsrechte 65 und nicht, wie später kommuniziert, 64 Millionen Franken betragen habe. Die Zeitung zitiert Biver: «Als ich mich mit Werner Kohler und

Dominik Senn (dem bisherigen Verbandsvermarkter die Red.) getroffen habe, haben wir uns auf eine Summe von 65 Millionen über fünf Jahre geeinigt. Danach hat mir Senn gesagt, von dieser Summe müsse eine Million als Kommission an Kohler bezahlt werden. Ich weigerte mich. Dieser Vorschlag widersprach meinen ethischen Prinzipien. Ich akzeptierte aber, 1,5 Prozent der Summe als Provision an die Firma von Senn (Senn Sportsmanagement, die Red.) zu überweisen.» Die entsprechenden Transaktionen sind vertraglich festgehalten. Werner Kohler bestreitet, dass jemals über eine Summe von 65 Millionen diskutiert worden war. Nach-

dem der «Tages-Anzeiger» am 30. November den entsprechenden Verdacht publik gemacht hatte, liess Werner Kohler von seinem Anwalt ein Communiqué verbreiten, in dem unter anderem stand: «Entgegen dem TA-Bericht gab und gibt es zwischen IMG und SEHV bzw. Werner Kohler auch keine Zusatzvereinbarung (...), welche zu Lasten des SEHV eine «Abzweigung» von einer Million Franken (und damit eine Verminderung des Entschädigungsvolumens von angeblich zunächst 65 Mio. Fr. auf 64 Mio. Fr.) vorsah.» Bestätigt sich Bivers Aussage, drohen Kohler ein strafrechtliches Verfahren und Schadenersatzforderungen von Seiten des SEHV. GER

dem der Geschäftsprüfungskommission (GPK) unterschrieben.

Auch deshalb geraten neben Werner Kohler zudem die vier Mitglieder der Geschäftsprüfungskommission sowie der Controller des Eishockey-Verbandes, Roland Paly, zunehmend ins Ziellicht. Paly musste sämtliche höheren Beträge mit seiner Unterschrift absegnen und müsste damit im Prinzip Kenntnis von den Überweisungen an den Präsidenten gehabt haben.

### Haben der Controller und die GPK ihre Kompetenzen überschritten?

Paly verwies gestern auf das laufende Verfahren und wollte sich gegenüber der SONNTAGSZEITUNG nicht äussern. Er sagte nur: «Ich habe ein reines Gewissen.» Der Präsident der Geschäftsprüfungskommission, Markus Grünenfelder, war für eine Stellungnahme nicht erreichbar und rief auch nicht zurück.

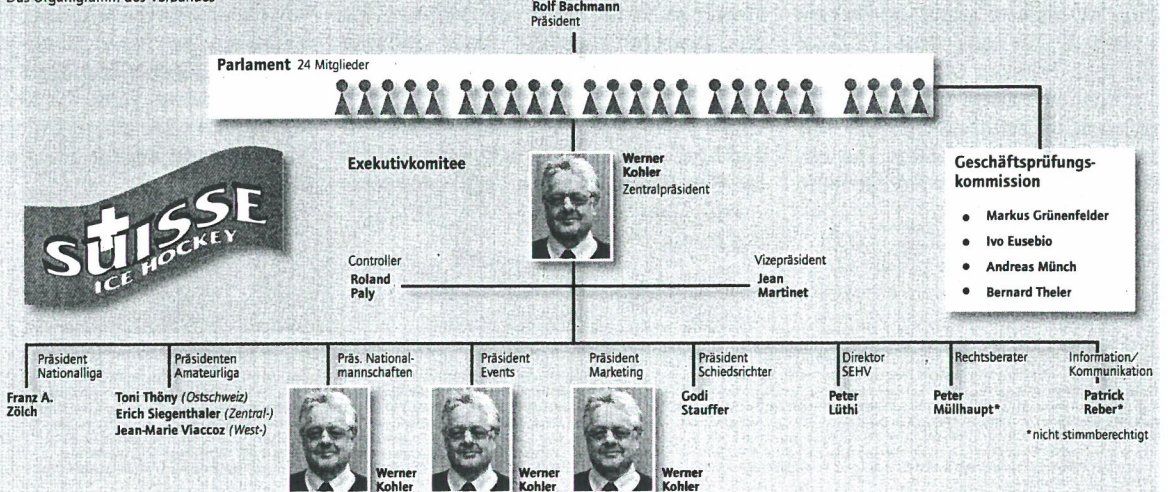
Mit dem aktuellen Informationsstand ist weder Paly, Grünenfelder noch einem der anderen drei GPK-Mitglieder (Ivo Eusebio, Andreas Münch und Bernard Theler) böse Absicht zu unterstellen. Sie müssen sich aber den Vorwurf gefallen lassen, der Aufsichtspflicht nicht nachgekommen zu sein und möglicherweise ihre Kompetenzen überschritten zu haben. Gemäss den Statuten des SEHV hat die GPK eine reine Kontrollfunktion und darf höchstens so genannte Globalbudgets, aber nicht Honorare einzelner Funktionäre absegnen.

### In den Klubs trachtet man nach einer Neubesetzung der gesamten Spitze

Ein Blick auf das Organigramm (siehe Grafik) verdeutlicht, wie es möglich war, dass sich Werner Kohler während seiner Amtszeit mehr oder weniger unkontrolliert bewegen und bedienen konnte. Er war einerseits der strategische Kopf (als Präsident von Verband und Nationalmannschaft), daneben aber auch operativ (als Verantwortlicher für Events und Marketing) tätig. Und er setzte eingeleitete Massnahmen teilweise gleich auch selber um. Er leistete dabei unschätzbare Dienste für das Schweizer Eishockey. Die aber sind durch das Ausmass des Skandals mittlerweile längst nur noch eine Randnotiz.

Werner Kohler hat die Konsequenz gezogen und ist zurückgetreten. Ein straf- und zivilrechtliches Nachspiel wird angesichts der Fülle der Verfehlungen immer wahrscheinlicher. In den Vereinen wächst derweil die Absicht, es nicht einfach bei einem Präsidentenwechsel zu belassen, sondern die Verbandsspitze personell vollständig neu zu besetzen. Roland Paly und die vier Mitglieder der Geschäftsprüfungskommission haben sich untragbar gemacht. Der Druck wächst aber auch auf die übrigen neun Mitglieder des Zentralvorstandes. Ihr Unwissen macht sie in den Augen der Meinungsführer zu Mittätern.

## Wie Werner Kohler den Schweizerischen Eishockeyverband regierte



# Laudatio

für die Artikel  
von  
erschienen

**Enthüllungen im Fall «Kohler»**  
**Daniel Germann**  
in Tages-Anzeiger/Sonntagszeitung  
vom 30. November 2002 bis 5. Januar 2003

---

Sie können sich erinnern, vielleicht, am Ende des vergangenen Jahres, als ein Skandal in einem grossen Sportverband Schlagzeile machte. Der Präsident kam zu Fall, die ganze Organisation wurde durchgeschüttelt, und kommt seither noch immer nicht so richtig auf die Beine.

Begonnen hat es mit Gerüchten, wie sie schon länger kursierten, doch festmachen liessen sie sich nicht – und wenn Daniel Germann, Sportredaktor beim Tages-Anzeiger, nicht so hartnäckig dran geblieben wäre – wer weiss.

Er hatte die Geduld zu warten, hat recherchiert, hat für die Tipps, die er bekommen hat, Bestätigung gesucht, war, so liess ich mir aus der Redaktion erzählen, die ihn in schwieriger Zeit mitgetragen hat, auch von Zweifeln befallen – denn, und das muss man hier wissen, mit dem Betroffenen hatte Germann, so wie viele andere Sportreporter auch, gute Beziehungen. Unermüdlich aber und unerschrocken hat er die Fakten zusammengetragen. Hat den Beteiligten damit konfrontiert. In mehreren Folgen, weil täglich Neues dazu kam, hat er uns minutiös aufgezeichnet, wie und warum sich der Präsident des Schweizer Eishockeyverbandes mit Provisionen an einem Deal bereichert hat.

Diese journalistische Leistung gehört, so findet die Jury, ausgezeichnet. Auch deshalb, weil – im Sport sehr ausgeprägt – sich Journalisten und Funktionäre nah sind. Oft ist man sozusagen als «Tross» zusammen unterwegs. Per du und abends beim Bier, da kommt man auch zu Geschichten. Daniel Germann hat bewiesen, dass man, trotz Nähe zu einem Verbandspräsidenten, Distanz halten, und somit gezeigt, dass man auch im Sportjournalismus durchaus kritisch bleiben kann.

Barbara Bürer

# Der Zürcher Journalistenpreis 2003

wird

Herrn Michael Marti

für seinen Artikel


**Bitte, bitte ein Bier!**

erschienen in der NZZ am Sonntag vom 11. August 2002

verliehen.

Zürich, 8. Mai 2003

Die Jury:



Andreas Isenschmid




Barbara Burer



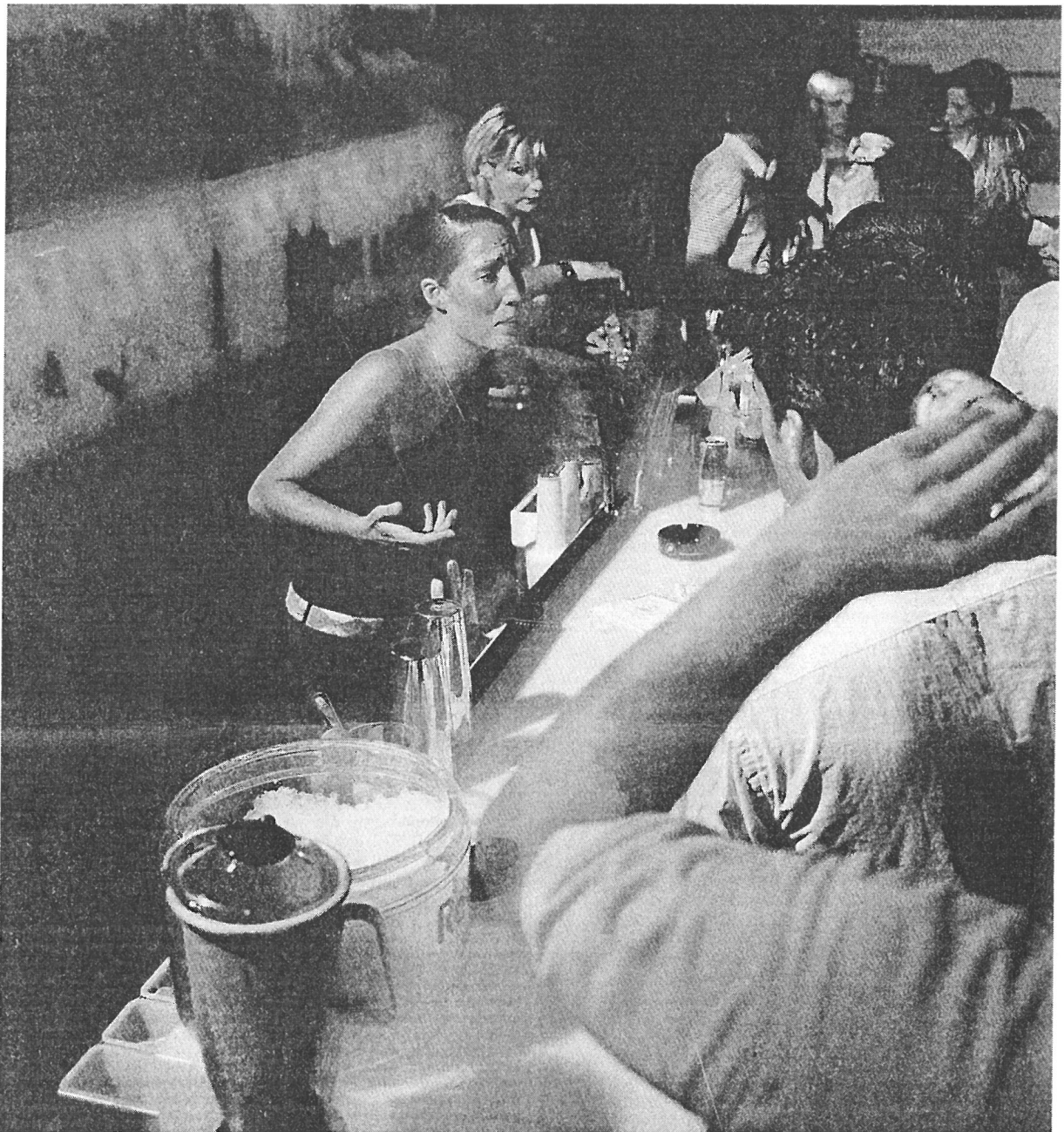
Esther Girsberger



Felix E. Müller



Peter Studer



Die In-Bedienung misstraut der Dienstleistung, weil sie in ihr den sozialen Unterschied von Herr und Knecht ausmacht. Szene-Klub in Zürich. (Nicolas Y. Aebi)

# Bitte, bitte ein Bier!

Warum fasst das Personal in der hiesigen In-Gastronomie eine schüchterne Bestellung gleich als grobe Beleidigung auf? Die Polemik eines Gastes. *Von Michael Marti*

Der Tresen ist eine Ort ohne Trost, ein Ort, wo der Wunsch nie auf die Erfüllung trifft. Vor dem Tresen stehen sehr viele Menschen: Sie sind durstig und warten. Hinter dem Tresen stehen einige wenige Menschen: Sie alle haben diesen harten Blick, der stets an einem vorbeizieht, der sagen soll, dass ihnen heute Abend keiner, aber gar keiner blöd kommen soll. Diese Frauen und Männer hinter dem Tresen sind in der Regel sehr jung und sehr hübsch – sie sind allerdings so freundlich wie ein Zivilschutzbunker, und vermutlich wünschen sie sich, dass an diesem Abend überhaupt keiner kommt; mal abgesehen von einem Regisseur, der ihnen eine Hauptrolle in seinem neuen Film anbietet, oder einem Fotografen, der sie zum Star macht.

Deshalb ist es für diese jungen und hübschen Frauen und Männer hinterm

Tresen natürlich eine schwere Enttäuschung, wenn plötzlich ein Gast vor ihnen steht. Ein Gast, ein gewöhnlicher Gast, der auch noch zu sagen wagt:

«Hallo, bitte ein Bier!»

Dass die Bedienung gar keine ist, sondern eine wohlgewachsene Dekoration, ist ein sonderbares Phänomen, welches in sogenannten In-Klubs, In-Bars, In-Lounges, In-Restaurants zu beobachten ist. Idealtypisch zeigt sich diese notorische Dienstleistungsverweigerung, diese offene Gastfeindlichkeit in der Zürcher Gastroszene, an Ausgezielten, die «Primitivo» heissen, «Pier West», «Rohstofflager», «Toni Molkerei», «Acapulco», «Gessnerallee», «Indochine» oder «Purpur». Es sind Orte, die furchtbar angesagt sind, wie es heisst, und die den nach Sensationen suchenden Szenegänger zumindest temporär von der Paranoia erlö-

sen, sich am falschen, nicht angesagten Ort aufzuhalten. Und es sind auch diese Orte, die Zürich den mittlerweile weltweit gefestigten Ruf einbrachten, eine Trendstadt zu sein. Ja, eine Trendstadt, «one of the most refreshing urban experiences», wie etwa das britische Lifestyle-Magazin «ID» jubilierte.

Gut, die Anerkennung aus dem Ausland könnte man sich gefallen lassen. Man könnte auch versuchen, sie zu verstehen, in Ruhe darüber nachzudenken. Etwa bei einem Bier.

«He! Hallo! Bitte ein Bier!»

Bloss, warum räumt das Barpersonal an diesen Orten in geradezu aufreizendem Zeitlupentempo den Kühlschrank ein, poliert Gläser minutenlang und leert sämtliche Aschenbecher langsamer als ein bekiffter Hippie, der eine Schnecke verschluckt hat –

während vor dem Tresen eine Wand von Menschen wartet und dahinter noch eine Wand von Menschen? Warum muss der Gast betteln, um zu bestellen zu dürfen? Und betteln, um zu bezahlen? Warum quittiert an diesen Orten die Bedienung jede Bestellung mit einer Miene, als habe man gerade ihre Mutter verwünscht?

«He! Hallo! Ich will ein Bier!»

Vielleicht liegt das Problem darin, dass diese jungen Männer und Frauen hinter dem Tresen ein Handlungsmuster verachten, das unglücklicherweise ihren Job ausmacht: das Dienen. Dienen, selbst im Teilzeithverhältnis, gilt als eine Aufgabe, die sozial Schwache zu erledigen haben. Dienen gilt als grobe Zumutung für Menschen mit Selbstbewusstsein. Und selbstbewusst sind



## Bitte, bitte ein Bier!

sie, diese in der Regel sehr jungen und sehr hübschen Frauen und Männer, denn sie haben mancherlei Talente: Tagsüber studieren sie Kunstgeschichte oder Ethnologie, sie schreiben an einem Drehbuch, sie singen in einer Independent-Band oder modeln in Zürich, Basel, vielleicht mal in Paris. Sie tun dies und das – je nach dem, ob sie es am Morgen aus dem Bett schaffen. Aber auf diese Weise kriegt man nicht die Miete zusammen, und so stehen sie am Abend hinter der Bar. Nicht weil sie dazu Talent hätten, dazu gerade nicht. Sondern weil irgendeiner dieser In-Klub-, In-Bar-, In-Lounge-, In-Restaurant-Besitzer der Meinung ist, dass sie hinterm Tresen apart aussehen.

Die Geringschätzung des Dienens gilt obendrein als fortschrittlich. Die In-Belegschaft misstraut der Dienstleistung, weil sie in ihr den sozialen Unterschied von Knecht und Herr ausmacht und verurteilt. Diese Verweigerungshaltung ist kindlich und falsch: Einen Dienst zu leisten, ist nicht mehr als eine zeitlich beschränkte Aufgabe, mitnichten eine Rolle fürs Leben. Und in ein paar Jahren sind sie ohnehin alle zu wenig jung für einen Job an der Bar.

Übrigens: Der Gast ist bekanntlich ein geradezu einfältiges Wesen. Ein Lächeln der Bedienung reicht aus, damit sein Hirn Glückshormone ausschüttet. Auch der Gast träumt davon, am Tresen entdeckt zu werden. Nicht als Fotomodell, sondern als Gast.

### Pädagogen, Philosophen

Das Fehlen eines gereiften Berufsverständnisses in der In-Gastronomie führt mitunter zu grotesken Situationen, in einem Akt pubertärer Auflehnung versteht sich die In-Bedienung plötzlich als Pädagoge: «Du musst eben bitte sagen. Schön bitte sagen!» Oder als Philosoph: «Wenn du zwanzig Minuten an der Bar wartest, stirbst du auch nicht früher!»

Mag sein, dass die Zürcher Szene-Gastronomie Weltgeltung verdient. Auf jeden Fall hat sie das Kunststück vollbracht, ein ehernes Axiom des Kapitalismus zu stürzen: Nicht wer zählt, befiehlt – sondern derjenige, der inkassiert. Solche Verhältnisse herrsch-

ten letztmals in den kommunistischen Mangelwirtschaften.

«He! Hallo! He! Wo bitte bleibt mein Bier?»

Selbstverständlich gilt der Einwand, dass dieses Elend, das Zürich zur Trendstadt macht, nie möglich wäre ohne die Gäste. Die Lage ist um so irritierender, als auch das Publikum an besagten Orten oft sehr hübsch und sehr talentiert ist. Die Gäste schreiben ebenfalls an Drehbüchern, sie sind nicht bloss Studenten, sondern gar Dozenten der Kunstgeschichte, und sie modeln nur noch in Paris, Mailand oder London.

### Drogen und Miss Sixty

In-Publikum und In-Personal sind sich also sehr ähnlich, sie alle müssten sich doch mögen, denn sie tragen dieselben Miss-Sixty-Jeans spektakulär tief auf der Hüfte, und auf dem Steiss erkennt man dieselben Tattoos. Gast und Bedienung brauchten sich gegenseitig nichts vorzumachen, erst recht wissen sie voneinander, weshalb sie hier sind: weil alle anderen hier sind.

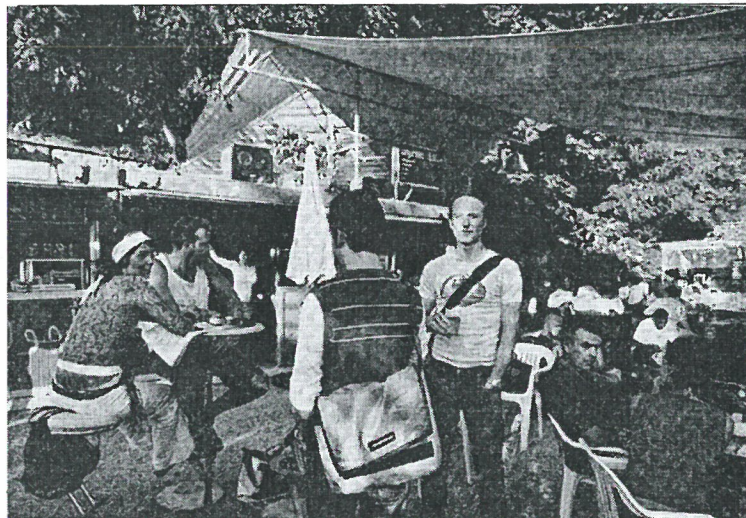
Weil alle anderen hier sind – es gibt keine tiefer gehende Erklärung, und dies macht das Elend noch elender.

Zugegeben, es mag für einige Gäste eine absonderliche Lust sein, sich für teures Geld immer von neuem demütigen zu lassen; etwa wie Manager Spass darin finden, sich von einer Domina auspeitschen zu lassen. Aber selbst wenn man die sadomasochistischen Praktiken am Tresen nicht abartig nennen will, so provozieren sie doch psychische Folgeschäden. Ein Indiz dafür ist der ungezügelter Konsum von allerlei Pillen und Pülverchen an vielen dieser erwähnten Orte: Mancher In-Gast scheint der fortwährenden Erniedrigung nur noch unter Drogeneinfluss gewachsen zu sein. Es ist eine bittere Ironie, dass auf der Toilette der Gast endlich schnell und freundlich bedient wird, von einem zuvorkommenden Albaner beispielsweise, der alles serviert, was verboten ist. Sein Lächeln ist sogar gratis – vielleicht kaufen alle deshalb dieses Zeugs.

Aber am Tresen gibt's keinen Trost und manchmal überhaupt nichts.

«Verdammt! Ich will jetzt mein Bier! Endlich, mein Bier!»

«Vergiss es! So musst du mir nicht kommen. Ich habe dich bis jetzt auch anständig behandelt.»



Alle sind hier, weil alle anderen hier sind. In-Bar am Zürcher Letten. (Nicolas Y. Aebi)

# Laudatio

für die Arbeit  
von  
erschienen

**Bitte, bitte ein Bier!**  
**Michael Marti**  
in der NZZ am Sonntag vom 11. August 2002

---

«Bitte, bitte ein Bier!» steht über dem Text von Michael Marti in der «NZZ am Sonntag». Der Anlass: Gedanken eines Szenengängers, dem der Kragen platzt, weil er einfach seine Stange nicht bekommt. Die Durchführung: Ein Meisterstücklein von geringem Umfang, dafür aber reich orchestriert. Alltagsprosa vom Feineren, obzwar am Sonntag publiziert. An der richtigen Stelle übrigens, nachdem wir uns angestrengt bis auf Seite 65 des Intelligenzblatts durchstudiert haben.

Journalist Marti wartete also lange auf sein Bier, länger jedenfalls als an der Bar im Hauptbahnhof. Er klagt pointiert, ohne zu leiden. Denn während er wartet, was ja die *eine* Haupttätigkeit des Einzelgängers in der Szene ist, frönt er auch jener *anderen* – dem witzig-kühlen Schmä über die Szene selber. Man liest den Text mit steigendem Vergnügen; auch mit Schadenfreude. Denn der Autor ist ziemlich hochnäsiger dem Dienstgewerbe gegenüber, und so gelingt ihm ein Doppelporträt, das der «beautiful people» *hinter* wie auch das derjenigen *vor* dem Tresen.

Die 200 Zeilen sind durch fünf subtil veränderte Refrains gegliedert: «Hallo, bitte ein Bier». – «*He!* Hallo! Bitte ein Bier!» – «*He!* Hallo! Ich *will* ein Bier!» – «*He!* Hallo! *He!* Wo bitte *bleibt* mein Bier?» – und schliesslich: «*Verdammt!* Ich will jetzt mein Bier! *Endlich*, mein Bier!» – Die Schlusspointe verrate ich nicht.

Zugegeben, ich habe, neugierig geworden, die Probe aufs Exempel machen wollen. Der Szenespotunten war gut besucht, aber ich konnte sofort zur Bar vorstossen. Die Barfrau, eine strähnig-rothaarige Enddreissigerin mit Doppelkinn, sprach mich nicht einmal an. Sie zog nur erwartungsvoll die kaum vorhandenen Augenbrauen hoch. «Hallo, bitte ein Bier» – es kam sofort. Zweierlei Räume ich ein: Es war Karsamstagabend; und die aktuellst angesagte Lounge war geschlossen. Dort wäre ich, wie meine Nichte spottete, an einem *normalen* Samstag gar nicht erst hineingekommen. Der Falsifizierungsversuch ist also gescheitert. *Laudamus!*

Peter Studer

# Der Zürcher Journalistenpreis 2003

wird

Herrn Bernhard Odehnal

für seinen Artikel

«Mejra, was wird aus uns?»

erschienen in der Weltwoche Nr. 50 vom 12. Dezember 2002

verliehen.

Zürich, 8. Mai 2003

Die Jury:



Andreas Isenschmid



Barbara Burer



Esther Girsberger



Felix E. Müller



Peter Studer

# «Mejra, was wird aus uns?»

Ein junger Mann erschiess in Zürich seine Geliebte. Doch das Unheil begann schon vor zehn Jahren, als sein Schwager vor serbischen Militärs floh und spurlos verschwand. Warum für die bosnische Familie Memisevic der Krieg noch immer nicht zu Ende ist. *Von Bernhard Odehnal und Helmut Wachter (Bilder)*

Mehmet Memisevic trägt drei Tätowierungen: auf der linken Hand sein Geburtsdatum, auf dem rechten Oberarm ein Messer und gross auf der linken Brust den Namen «Salko». Salko war Mehrets älterer Bruder, gemeinsam versuchten sie im Juli 1995 aus Srebrenica vor den Truppen des serbischen Generals Ratko Mladic zu fliehen. Salko wurde auf dem Todesmarsch erschossen. Mehmet konnte sich bis in die Stadt Tuzla durchschlagen. In jenen Tagen, sagt er, sei er «durch die Hölle gegangen». Die vergangenen acht Monate in der Schweiz empfindet er jedoch als noch schwerer: «Ich denke oft an Selbstmord. Ich kann nicht verstehen, was ich getan habe.»

«Junge Frau erschossen», lautete die Meldung der Schweizerischen Depeschagentur vom 3. November 2001: «Kurz vor Mitternacht hielt sich eine 21-jährige Bosnierin mit ihrem gleichaltrigen Freund in Zürich-Altstetten auf, als sich ihr früherer Freund näherte. Gemäss Polizeiangaben zog der Täter nach kurzem Wortwechsel eine Faustfeuerwaffe und eröffnete das Feuer auf die beiden. Die Polizei geht von einem Beziehungsdelikt aus.»

## Der Frühling, in dem alles anders wurde

Mehmet Memisevic wurde tags darauf verhaftet und sitzt seither in Untersuchungshaft. Solange Memisevic nicht verurteilt ist, gilt für ihn die Unschuldsvermutung. Sein Name und die Namen seiner Familie sind für diese Geschichte geändert worden. Der Staatsanwalt gestattete mir ein Gespräch mit Mehmet unter der Bedingung, dass ich nicht mit ihm über den aktuellen Fall spreche. Aber Mehmet darf über seine Vergangenheit, seine Vertreibung aus seinem Heimatdorf und seine Flucht aus Srebrenica erzählen.

Mehrets Schwester Mejra lebt heute in der Nähe von Zürich, sein Bruder Sakib im Berner Oberland, beide haben um Asyl nachgesucht. Die Mutter Kada und der älteste Bruder Kemo sind Vertriebene in Bosnien. Der Krieg, sagen sie alle, habe den Familienverband zerstört, der Krieg sei schuld, dass der jüngste Bruder nun in einem Schweizer Gefängnis sitze. Für die Familie Memisevic ist der Krieg nicht zu Ende.

Bosnien ist sieben Jahre nach Kriegsende noch immer in einen bosnisch-kroatischen und in einen serbischen Teil gespalten, alle Schritte zur Vereinigung – einheitliche Autokennzeichen, eine gemeinsame Flagge, eine neue Verfassung – mussten von den internationalen Verwaltern erzwungen werden. Bei den Wahlen im vergangenen September haben nationa-

listische Parteien aller drei Ethnien gewonnen, obwohl der Hohe Repräsentant in Sarajevo, der Brite Paddy Ashdown, die Wähler gewarnt hatte, dass bei einem Sieg der Nationalisten «die internationale Isolation» drohe. Ausländische Investoren wurden dadurch nicht gerade ermutigt. Es gibt kaum Firmengründungen in Bosnien, keine Jobs, keine Chancen für die Jugend auf gute Ausbildung. Und noch immer leben 600 000 Bosnier als Flüchtlinge, 400 000 im eigenen Land, 200 000 in anderen Ländern, 10 000 davon in der Schweiz. Sie können oder wollen nicht zurück, weil sie Angst vor den Nachbarn haben, weil ihr Haus in Trümmern liegt oder weil sie nicht dorthin zurückwollen, wo ihre Familienangehörigen ermordet wurden. Zu ihnen gehört auch die Familie Memisevic.

Mehmet und seine Geschwister stammen aus einem Weiler nahe der bosnischen Kleinstadt Vlasenica in der Hügellandschaft Ostbosniens. Die meisten Männer aus dem Ort arbeiten in Deutschland oder der Schweiz, kamen nur zu Weihnachten und in den Sommerferien nach Hause und bauten mit dem ersparten Geld rasch grosse Häuser. Auch Mehrets Vater baute, obwohl er als Postmeister der jugoslawischen Armee in Sarajevo viel weniger als die Kollegen im Ausland verdiente. Ein neues Haus war Prestigesache.

Während der Vater die Post der Soldaten sortierte, zog Mutter Kada Memisevic sieben Kinder gross. Der Älteste, Sulejman, genannt Kemo, wurde 1965 geboren, es folgten Sakib, Salko und die Mädchen Mejra, Kadira und Selvata. Mehmet kam als Nachzügler 1977 zur Welt. Vlasenica war vor dem Krieg zu 65 Prozent muslimisch und zu 35 Prozent serbisch. Mejra beschreibt ihre Jugend als völlig konfliktfrei: «Wir gingen mit Serben in die Schule, hatten serbische Freunde.» Die Jungen wollten Automechaniker werden oder suchten einen Job in der Holzfabrik, die Mädchen wollten schnell heiraten.

Mit zwanzig lernte Mejra in ihrer Heimatstadt den jungen Tischler Mensur kennen. 1988 heirateten sie und zogen zu Mensurs Eltern in eine kleine Stadtwohnung. Im Mai 1989 kam der Sohn Izmet zur Welt. Zur selben Zeit schwangen in Zagreb und Belgrad kroatische und serbische Nationalisten Fahnen vor den Denkmälern ihrer Nationalhelden und schmierten Hassparolen an die Wände. Im Juni 1989 sprach der Belgrader Kommunistenchef Slobodan Milosevic vor einer Million Serben im Kosovo von den «neuen Schlachten, die uns bevorstehen». Im Herzen Bosniens aber glaubte die Familie Memisevic an Jugoslawien und hoffte, dass der

nationalistische Sturm bald vorüberziehen werde. Vlasenica war eine unbedeutende Kleinstadt. Was sollte hier schon passieren? Nicht einmal als in Kroatien die jugoslawische Armee 1991 Vukovar in Trümmer schoss, dachten sie an die Katastrophe, sagt Mejra heute: «Im Fernsehen versprachen alle, in Bosnien werde es keinen Krieg geben.» Als im April 1992 serbische Paramilitärs in Bosnien einfielen und in den Städten entlang dem Fluss Drina Muslime massakrierten, war es zur Flucht zu spät.

## Folter, Vergewaltigung, Tod

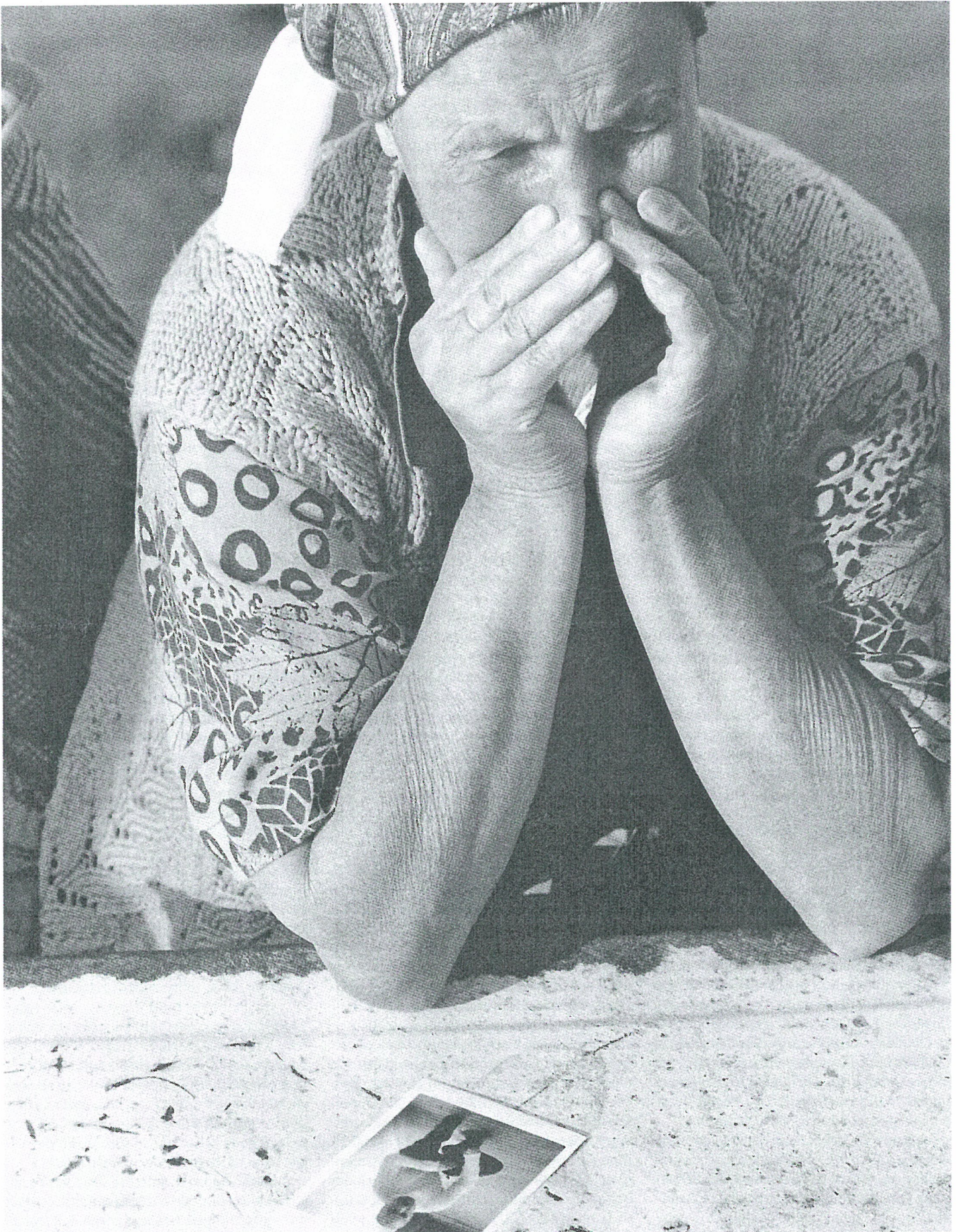
In Vlasenica begannen die «Säuberungen» am 21. Mai 1992. Mejras Mann wurde am Mittag «zur Befragung» auf die Polizeistation geholt. Am späten Abend kam er zurück, das Gesicht von Prügeln so entstellt, «dass ich ihn fast nicht erkannt hätte». Sie legte ihm Zwiebel und Joghurt auf die Stirn. «Mensur sah mich an und flüsterte: Mejra, was wird aus uns?» Am nächsten Tag verliess er das Haus, um sich nach Sarajevo durchzuschlagen.

Mejra hat ihren Mann nie wieder gesehen. Offiziell gilt er als vermisst. Angeblich wurde er zuerst von den Serben in einem Militärbunker festgehalten und gemeinsam mit seinem Vater und seinem Bruder erschossen. Am 2. Juni holte die Polizei den Rest der Familie und alle noch in der Stadt lebenden Muslime. Ab Mitte Juni war Vlasenica rein serbisch.

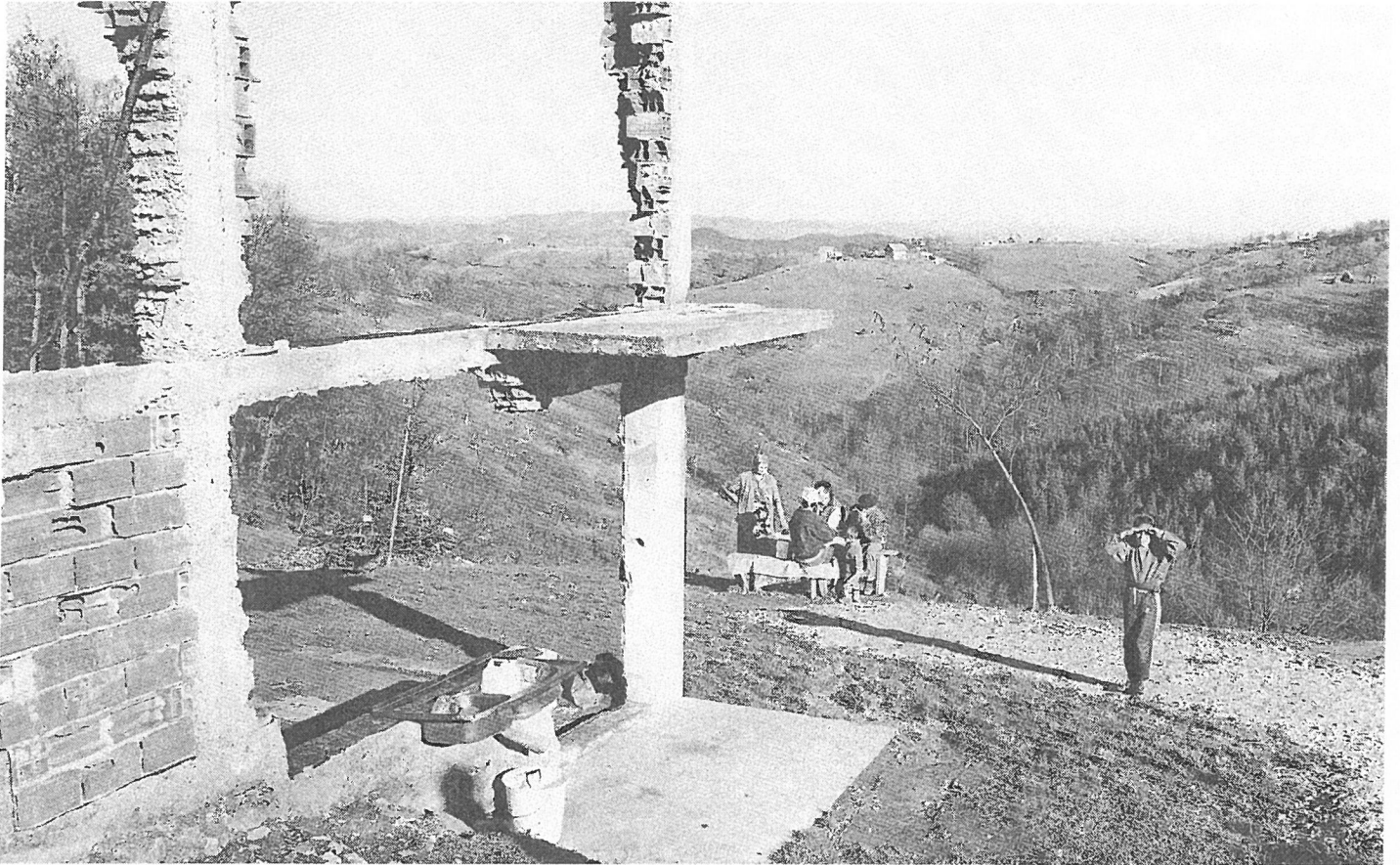
Mejra und ihr damals drei Jahre alter Sohn wurden nach Susica gebracht, ein Militärlager ausserhalb von Vlasenica. In einer grossen Lagerhalle, dem so genannten Hangar, wurden muslimische Frauen, Kinder und alte Männer festgehalten. Das sei bloss ein Durchgangslager gewesen, sagen heute die Serben von Vlasenica. Ehemalige Insassen bezeichnen Susica als «Konzentrationslager»: Die Serben hätten im Lager gefoltert, vergewaltigt und getötet.

Im Sommer 1994 ging ein westlicher Journalist diesen Anschuldigungen nach. Roger Cohen von der *New York Times* interviewte Überlebende aus dem Lager Susica und einen ehemaligen Wächter. Susica, so Cohen in seinem Bericht vom 1. August 1994, habe zu den grausamsten Folterstätten in Bosnien gehört. Insgesamt 8000 Menschen gingen durch das Lager, 3000 sollen ermordet worden sein.

Nachdem erste Berichte über Susica erschienen waren, erhob das Internationale Kriegsverbrechertribunal Anklage gegen den Lagerleiter. Dem heute 45-jährigen Serben Dragan Nikolic, genannt «Jenki», wurden Misshandlungen, Mord und Anstiftung zum Mord vor-



«Er muss Grauenhaftes erlebt haben»: Mutter Kada Memisevic betrachtet ein Bild ihres Sohnes Mehmet.



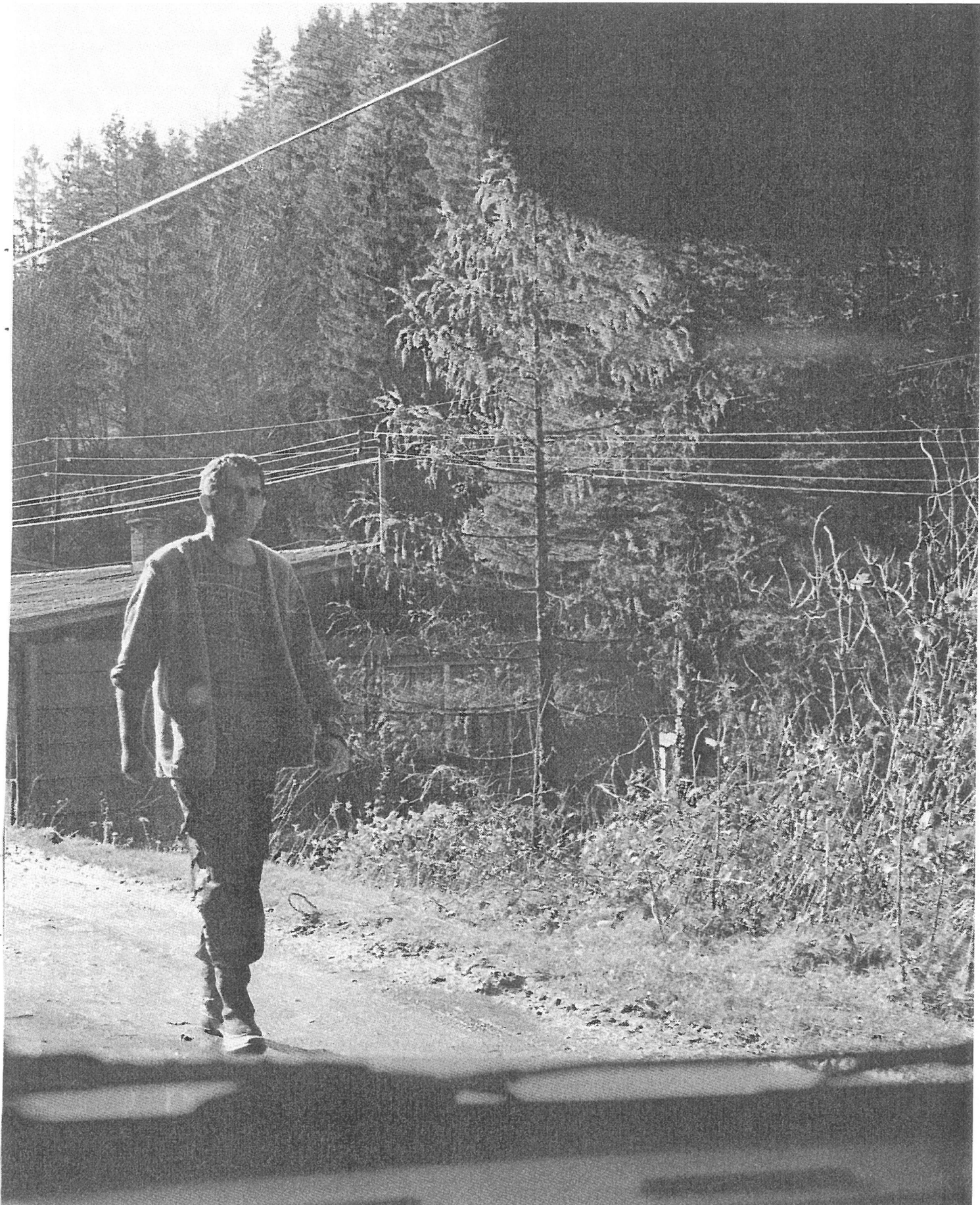
«Alle, die uns verjagt und umgebracht haben, sind noch da»: Blick vom gesprengten Haus der Memisevics Richtung bosnisch-serbische Grenze.



«Ich möchte nichts wie weg»: Kemo (rechts) lebt mit seiner Frau Bahrija und den vier Kindern in den Ruinen seines Elternhauses in Vlasenica.



«Wir hörten Schläge und Schreie der Opfer. Nachher mussten wir die Leichen wegschaffen»: 8000 Bosnierinnen und Bosnier wurden von den Serben in

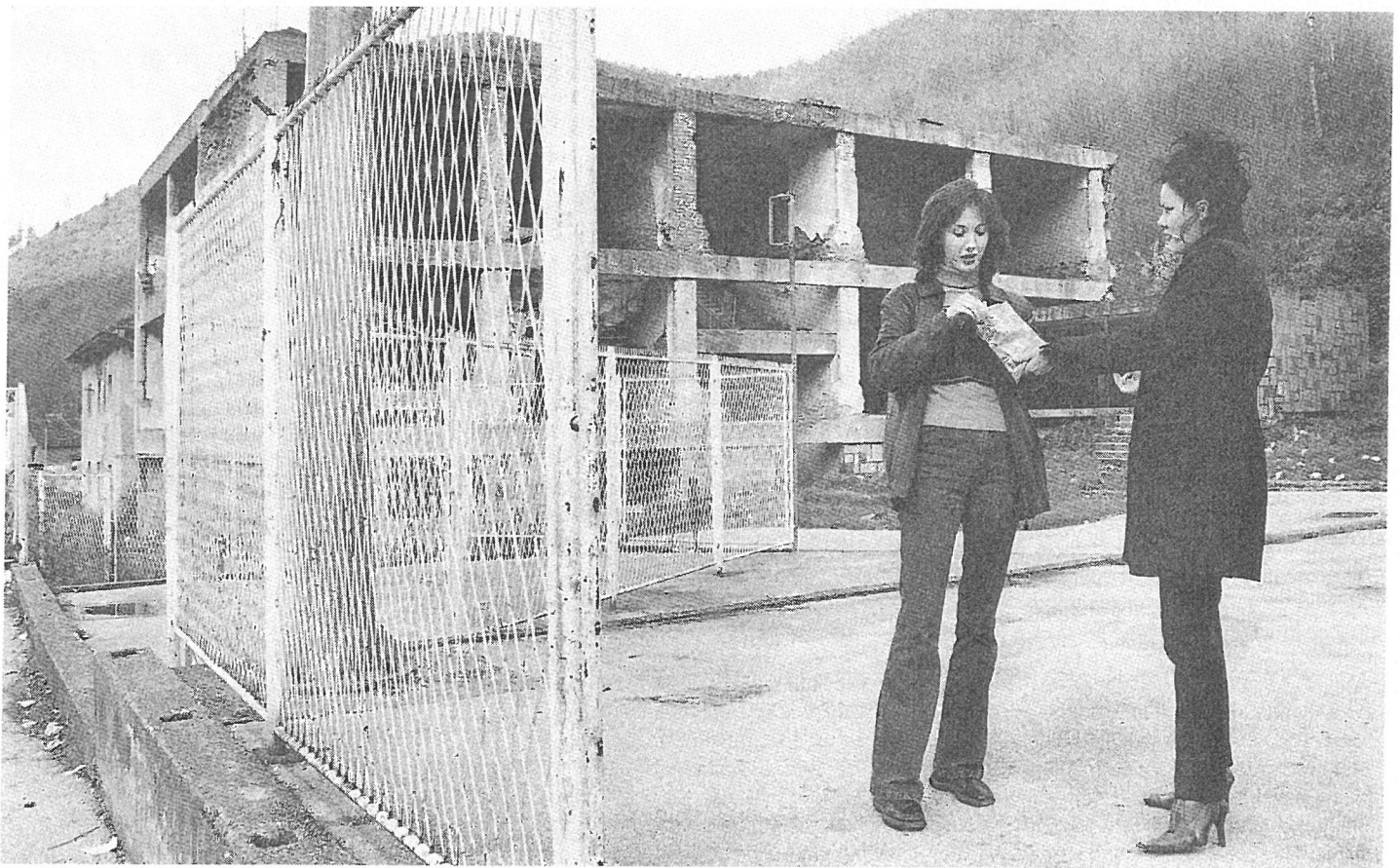


diesem Lager ausserhalb von Vlasenica festgehalten, darunter auch Mejra Memisevic, ihr kleiner Sohn und ihr Vater.





«Können Sie mir nicht neue Pillen bringen?» Mutter Kada wohnt heute in einer von Serben verlassenen Wohnung in Stupari.



«Uns interessiert, ob es Strom gibt. Und nicht, was damals im Krieg geschah»: Das zerstörte Schulhaus von Srebrenica.

geworfen. Es war die erste Anklage des Tribunals. Nikolic blieb jedoch unbehelligt, arbeitete nach der Schliessung von Susica bei der serbischen Geheimpolizei und tauchte dann unter. Im Frühjahr 2000 wurde er an der serbisch-bosnischen Grenze von Nato-Truppen festgenommen und nach Den Haag überstellt. Er sitzt heute in Untersuchungshaft.

Mejra hat Nikolic in Susica oft gesehen: «Ich kannte ihn ja von früher. Er kam oft in die Halle und führte einzelne Männer in einen Nebenraum. Wir hörten Schläge und die Schreie der Opfer. Nachher mussten wir die Leichen wegschaffen.» Während ihrer Erzählung beginnt Mejra zu weinen. Sie wolle dennoch darüber reden, beteuert sie: «Irgendwann muss das alles raus.» Mejra war damals zum zweiten Mal schwanger, das Kind verlor sie im Lager. Mehrmals wurde sie von Nikolics Schergen aus dem Hangar geholt und vergewaltigt. Wenige Stunden nach Mejra wurde ihr Vater mit einer Gruppe älterer Männer in den Hangar getrieben: Sie schämte sich und wollte sich verstecken, doch ihr Sohn lief auf den Grossvater zu: «Mein Vater sah mich an, und an seinem Blick sah ich, dass er alle Hoffnung aufgegeben hatte.»

Ende Juni 1992 wurden Mejra und ihr Sohn Izmet freigelassen und auf die bosnische Seite, in die Stadt Tuzla, gebracht. Mejras Vater flüchtete durch die Wälder in die bosnische Enklave Cerska. Dort traf er seine Frau und seine Söhne

Mehmet und Salko wieder. Von den Misshandlungen in Susica habe sich der Vater nie erholt, sagt Mejra. Er starb 1997 in Tuzla.

Während Mejra und Izmet ab Sommer 1992 im Flüchtlingslager bei Tuzla vor der serbischen Soldateska in Sicherheit waren, begann für Mehmet, Salko und ihre Mutter zu diesem Zeitpunkt erst die Odyssee. Im Januar 1993 versuchten bosnische Truppen, einen Korridor nach Tuzla freizukämpfen. Die Offensive misslang, und im Gegenzug eroberte die serbische Armee am 1. März 1993 Cerska. Tausende muslimische Flüchtlinge, unter ihnen auch Mehmet Memisevic, seine Eltern und sein Bruder Salko, warteten drei Tage auf die versprochene Evakuierung durch die Uno. Doch die Serben drohten mit weiteren Angriffen, und eine zaudernde Uno-Führung in Sarajevo wollte Konflikte um jeden Preis vermeiden. Die Flüchtlingskarawane musste weiterziehen – nach Srebrenica.

#### «Ich musste meine Familie verteidigen»

In der kleinen Bergbaustadt, die von der Uno zur Schutzzone erklärt worden war, hatten vor dem Krieg 8000 Menschen gelebt. Im Frühjahr 1993 waren es über 40 000. Jeder Stall, jeder Verschlag diente muslimischen Flüchtlingsfamilien als Behausung. Die Memisevics kamen zuerst in einer alten Trafostation unter. Sie schliefen auf dem Betonboden, es gab kein Wasser und nur stundenweise Strom. Alle jun-

gen Männer wurden rekrutiert – auch Salko und der 16-jährige Mehmet. Tag und Nacht sei er im Schützengraben gelegen, erzählt Mehmet heute, «wir hatten nichts zum Essen, keine Decken zum Schlafen. Aber ich wusste, dass ich meine Familie verteidigen musste.» Über zwei Jahre waren die Memisevics in Srebrenica eingeschlossen. Die einzige Erleichterung in dieser Zeit war, dass sie aus der Trafostation in eine verlassene serbische Wohnung ziehen konnten.

Im Juli 1995 überrannten serbische Truppen unter Ratko Mladic die bosnischen Linien um Srebrenica. Das kleine niederländische Uno-Kontingent leistete keinen Widerstand. Vor den Augen der Blauhelme trennten die Serben die Männer von ihren Frauen und Kindern. Sie wurden in Bussen auf die bosnische Seite gebracht. Die Männer wurden in entlegene Täler und auf einen Fussballplatz gefahren und dort erschossen. Viele männliche Bewohner von Srebrenica ahnten, was ihnen drohte. Deshalb versuchten 15 000 Bosnier zu Fuss durch die Wälder nach Tuzla zu fliehen. Sie wurden von den Serben gehetzt und in Hinterhalte gelockt. Wie viele Menschen im grössten Massaker seit dem Zweiten Weltkrieg in Europa starben, ist bis heute nicht geklärt. Beim Internationalen Roten Kreuz wurden 7500 Männer als vermisst gemeldet. In einer Kühlhalle in Tuzla liegen die Überreste Tausender von Toten, die noch nicht identifiziert werden konnten.

Mehmet's Mutter Kada bekam einen Platz in einem Bus, der auf die muslimische Seite fuhr. Mehmet und sein Bruder Salko aber schlossen sich den Männern an, die durch den Wald flohen. Es ist schwer, mit Mehmet über die Flucht zu sprechen, besonders in einem einstündigen Gespräch im Gefängnis, getrennt durch eine dicke Glasscheibe. Mehmet bleibt distanziert, kann oder will die Ereignisse jener Tage nicht näher beschreiben. Tote habe er gesehen, viele Tote, wiederholt der junge Bosnier mehrmals. 16 Tage seien sie unterwegs gewesen, eine Gruppe von etwa fünfzig Männern. Sein Bruder Salko brach zusammen, von einem serbischen Heckenschützen getroffen. Mehmet musste ihn sterbend zurücklassen: «Er sagte zu mir noch: <Renn weg.>» Von seiner Gruppe seien mit ihm nur zwei Männer auf der muslimischen Seite angekommen.

In einem Flüchtlingslager bei Tuzla traf Mehmet seine Schwester Mejra wieder. Das Glück des Wiedersehens war kurz. Eines Morgens standen Polizisten vor der Tür, um Mehmet in die Kaserne zu bringen. Er sollte wie Kemo und Sakib wieder an die Front. «Ihr habt doch schon zwei von uns», schrie Mejra die Polizisten an, «wollt ihr noch ein halbes Kind?» Mehmet musste bis 1997 in der bosnischen Armee dienen: «Die ganze Zeit über wollte ich nur flüchten.» Er solle doch in die Schweiz gehen, rieten ihm Bekannte, dort würde er Asyl bekommen, dort könne er gut leben.

### Die Vergangenheit ist tabu

In einem Asylheim im Mittelland («Schreiben Sie aber bitte nicht, wo», sagt der Heimleiter, «wir haben es schwer genug im Dorf») erinnert man sich noch gut an den jungen Bosnier. Die anderen ehemaligen Soldaten sassen zusammen im Aufenthaltsraum, erzählten vom Krieg und machten Witze. Mehmet aber verdrückte sich in eine Ecke und schwieg. Irgendwann verschwand er aus dem Heim, zog in eine Privatwohnung in Zürich. Kurz zuvor waren seine Schwester Mejra und ihr Sohn Izmet in die Schweiz gekommen, um hier um Asyl nachzusuchen. Kurzzeitig wohnten Mehmet und Mejra im selben Heim. Sie habe bemerkt, dass etwas mit Mehmet nicht in Ordnung sei, sagt Mejra. Aber er wollte nicht über seine Vergangenheit sprechen. Nicht mit Heimbetreuern, nicht mit der Schwester.

Als Mejra in die Schweiz kam, konnte sie kaum schlafen, hatte Panikattacken und lag tagelang apathisch auf ihrem Bett. Über die Misshandlungen im Lager Susica hatte sie mit niemandem gesprochen. Erst nach der Verhaftung ihres Bruders begab sie sich in psychologische Betreuung. Seither fragt sie sich, welche Schäden wohl ihr damals dreijähriger Sohn aus dem Lager mitgenommen hat. Izmet geht heute in eine Primarschule in der Zürcher Agglomeration. Er hat schnell Deutsch gelernt, und seine Noten sind gut. Aber er ist jähzornig, aggressiv und nicht fähig, sich in die Klassengemein-

schaft einzuordnen. Zeitweise durfte er nicht mit dem Schulbus fahren, weil er dort jeweils seine Mitschüler verprügelte. Seine Mutter ist machtlos. Einzig seinen Onkel Mehmet anerkennt der Junge als Autorität. Doch der sitzt in Untersuchungshaft.

Anfang Oktober begann in Den Haag die zweite Runde im Verfahren gegen Slobodan Milosevic. Kosovo ist abgehandelt, jetzt geht es um Milosevics Verantwortung für den Krieg und die Massaker in Bosnien. Im Land selbst stösst der Prozess auf erstaunlich wenig Interesse. Im Nachkriegsbosnien scheint es einen einzigen Konsens zu geben, der sich von höchster Regierungsebene bis in die Familien zieht: Die Vergangenheit ist tabu. Auch die Memisevics sprechen nicht über die Zeit in Folterlagern und in Srebrenica. Als ob sich jeder des erlittenen Leids und des eigenen Elends schämen würde.

### Die «Verschwörung des Schweigens»

Ab und zu würden sie miteinander telefonieren, sagt Mejra, meistens seien die Gespräche sehr kurz, schon wegen der Telefonkosten: «Wie geht es dir und deiner Familie?» – «Danke, wir kommen schon durch, und du?»

In Bosnien herrsche eine «Verschwörung des Schweigens», sagt Charles Tauber, der holländische Direktor einer in Bosnien und Kroatien tätigen Psychotherapeutengruppe. Wer über seine Kriegserlebnisse oder seine psychische Erkrankung spreche, werde als «Verräter» isoliert. Die Folge des erzwungenen Schweigens: ein dramatischer Anstieg von Drogenabhängigkeit, Alkoholismus, Selbstmorden und Gewalt in der Familie. «Die Lage ist völlig ausser Kontrolle», warnt Tauber. Bosnien benötige dringend einen rund um die Uhr besetzten psychosozialen Notruf; Notfallzentren in der Provinz; Notfallzentren für Jugendliche; Gesprächsausbildung für Laien, «damit Frauen anderen Frauen, Soldaten anderen Soldaten helfen können». Aber für Langzeitprogramme gibt es kein Geld. Westliche Staaten sind vor allem an politischer Stabilität interessiert, um ihre Truppen so bald wie möglich abziehen zu können. «Je länger der Krieg zurückliegt, desto verzweifelter werden die Menschen», sagt Charles Tauber: «Sie sehen, dass sie weder vom Westen noch von der eigenen Regierung Hilfe bekommen.» Beliebteste Art der Selbsttötung ist, sich mit dem Bauch auf eine scharfe Handgranate zu legen.

«Wir alle sind im Krieg verrückt geworden», sagt Zinaida Delic, Mitarbeiterin der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) in der bosnischen Stadt Tuzla. Sie hat den Krieg in Tuzla erlebt und seither mit niemandem darüber gesprochen, «das ist meine Art, mich gegen die Erinnerung zu wehren». Delic klagt, dass es zwar psychologische Betreuung für vergewaltigte Frauen gebe, kaum aber für Kinder und für ehemalige Soldaten. Die richten die Gewalt nun häufig gegen sich selbst.

## Schauplatz Ostbosnien

### Die Memisevics wohnten in Vlasenica, im serbischen Teil



Ein junger Soldat erschoss sich in einer Kaserne vor seinen Kameraden, ein anderer sprengte sich in einem Hotelzimmer in die Luft. In Vlasenica erschoss im Frühsommer ein Schüler eine Lehrerin und danach sich selbst.

### Wo Kriegsverbrecher frei herumlaufen

«So kann es nicht weitergehen», schreit Fadil Banjanovic und schlägt mit der Faust auf seinen Schreibtisch, «die Menschen brauchen endlich Zukunftsperspektiven. Aber die internationale Gemeinschaft redet nur und macht nichts.» Banjanovic ist Vizeminister für Flüchtlingsangelegenheiten des Kantons Tuzla. Die Medien lieben den bulligen Typ, weil er so schön poltern kann und dann «alle Nationalisten, ob Serben, Kroaten oder Muslime, zur Hölle» wünscht. 58 000 Flüchtlinge leben in und um Tuzla. Für viele Muslime ist die Rückkehr in den serbischen Teil Bosniens noch immer zu gefährlich. «Vor allem Vlasenica ist ein schwarzes Loch, dort laufen die Kriegsverbrecher frei herum», sagt Banjanovic und fordert mehr internationale Polizisten. Tatsächlich zieht sich die für die Polizei verantwortliche Uno aus Bosnien Ende Dezember zurück. Die Mission ist abgeschlossen, ab jetzt sind schlecht trainierte, unterbezahlte bosnische Polizisten für die Sicherheit im Land zuständig.

Etwas oberhalb der Schnellstrasse von Sarajevo nach Tuzla, kurz vor dem Ort Stupari,

stehen drei kleine Häuser. Die Zufahrt ist schwer zu finden, und das Mauerwerk sieht so verfallen aus, dass man dahinter kaum Bewohner vermuten würde. In einem dieser Häuser wohnt Kada Memisevic, die Mutter von Mehmet und Mejra. Sie ist 63 Jahre alt, sieht aber aus wie weit über 70. Der Krieg habe sie kaputtgemacht, klagt sie und zeigt ihre Sammlung bunter Pillen, die sie in einem grossen Suppentopf aufbewahrt: rote gegen Herzschmerzen, blaue gegen Nierensteine. Die gelben gegen Bluthochdruck sind ihr ausgegangen, «könnten Sie mir nicht neue besorgen?» Sie sei ständig nervös, könne kaum schlafen, klagt Kada. Aus dem Haus geht sie fast nie. Einkäufe erledigt ihr ältester Sohn Kemo, der mit Frau und vier Kindern im Nachbarhaus lebt. Die Häuser gehören serbischen Familien, die zu Beginn des Krieges flohen und heute an der Grenze zu Serbien leben.

#### «Wo sind eure Söhne, ihr Huren?»

In Kadas Stube stehen ein Bett, ein Herd, ein Küchenkasten. An der Wand hängen Fotos der Familie: Mejra, Mehmet und Izmet in der Schweiz, daneben ein Foto von Sakib und ein Bild des ermordeten Salko. Kada serviert Kaffee, setzt sich auf den Teppich und erzählt von der «Hölle in Srebrenica». Manchmal steht sie auf, zeigt, wie die «serbischen Tschetniks» ein Kind mit Füssen traten, wie sie einen Mann mit seinen zwei Söhnen an die Wand stellen, die Pistole in die Nacken hielten und abdrückten. Dann imitiert sie den serbischen General Ratko Mladic, wie er im Juli 1995 vor ihr und anderen Frauen stand und rief: «Wo sind eure Söhne, ihr Huren? Wir finden sie alle.»

Heute lebt Kada von der Rente ihres Mannes, 115 Franken im Monat. Das Geld komme regelmässig, aber es reiche kaum zum Überleben. Und dann schicke das staatliche Elektrizitätswerk eine Stromrechnung von 200 Franken. «Das sind doch Verbrecher, wie soll ich das jemals bezahlen?» Während Kada erzählt, torkelt Sohn Kemo ins Zimmer. Es ist kurz vor Mittag, er hält in einer Hand eine Weinflasche, mit der anderen stützt er sich auf einen Saufkumpanen. «Gib mir Geld», bettelt er den Besucher an, «ich habe vier Kinder und keine Arbeit. Ich möchte nichts wie weg.»

Seiner Frau ist der Auftritt peinlich. Vor dem Krieg habe er nie getrunken, sagt sie entschuldigend: «Irgendwas ist in ihm kaputtgegangen.» Kemo war Diversant. Seine Einheit schlich sich in der Nacht hinter die serbischen Linien, griff Konvois und Kasernen an, holte verirrte eigene Soldaten zurück. Über den Krieg möchte auch Kemo nicht sprechen. «Die Knochen der Ermordeten» habe er gesehen. Aber «Mehmet muss Grauenhaftes erlebt haben». Denn in Srebrenica, da sei alles noch schlimmer gewesen.

Von Stupari braucht man mit dem Auto knapp zwanzig Minuten nach Vlasenica, Mehrets ehemaliger Heimatstadt. Die Strasse ist kaum befahren. Niemand überquert gerne die

unsichtbare Grenze zwischen dem muslimischen und dem serbischen Teil Bosniens. Alle Flüchtlinge sollen in ihre eigenen Häuser zurück, verlangte 1995 die internationale Gemeinschaft. «Die meisten Menschen, die wirklich zurückwollen, können auch zurück», behauptet heute ein US-Major im Lokalfernsehen von Tuzla. Aber wo Mehmet und Mejra einst lebten, sind heute nur mehr Ruinen.

Vom Ortsrand Vlasenicas führt ein Feldweg zu einem kleinen Hügel, auf dem ein Haus mit neu gedecktem Dach und Plastikfolien in den Fensterrahmen steht. Vor dem Haus hackt ein alter Mann in einer zerschlissenen Wolljacke und Gummistiefeln Holz. Ja, er wisse, wo die Familie Memisevic wohnte, «ich führe Sie hin». Der alte Mann heisst Sacir Malcinovic und ist Kadas Cousin. Auch er war in Srebrenica, will aber nicht erzählen: «Das ist mein Schutz, ich möchte hier leben.» Nur einmal bleibt er auf dem Weg durch den Wald kurz stehen, fährt mit der Handkante mit einer energischen Bewegung über seinen Hals: So habe der serbische Soldat einem bosnischen Jungen die Kehle durchgeschnitten, «direkt vor meinen Augen».

Vor sechs Monaten verliessen der alte Mann und seine Frau das Flüchtlingslager und kehrten nach Vlasenica zurück. «Unser Haus war in Trümmern, die OSZE gab mir Bauholz und Dachziegel. Aufgebaut habe ich es ganz allein.» Sie seien die einzigen Rückkehrer hier, sagt Malcinovic. Hier gebe es ja auch nichts, keine Schule, keine Arbeit. In die Stadt gehe er nur selten, zum Einkaufen, niemals auf ein Amt oder in ein Café. «Alle, die uns damals verjagt und umgebracht haben, sind noch da.»

Der alte Mann biegt vom Weg ab, schlägt sich durch dichte Brombeerhecken und bleibt vor einem Trümmerhaufen stehen: Hier haben die Memisevics gelebt. Ein Betonpfeiler ragt in die Luft, ein anderer liegt zertrümmert auf der Erde. Das Haus wurde offenbar gesprengt. Neben dem Fundament steht eine kleine Baracke, darin liegt Baumaterial, das eine Hilfsorganisation bereitgestellt hat. Eine nette Geste, «aber ich kann doch nicht allein ein Haus bauen», sagt Kada Memisevic, als ich ihr später davon erzähle: «Wie soll ich denn die Arbeiter bezahlen?»

#### «Wer Angst hat, ist schlecht informiert»

Vlasenica ist heute ein heruntergekommenes Städtchen im serbischen Teil Bosniens, regiert von Nationalisten. Etwa achtzig Prozent der Männer sind arbeitslos. Die grosse Holzfabrik «10. August» hat die Produktion fast eingestellt. 16 000 serbische Flüchtlinge aus den muslimischen und kroatischen Teilen Bosniens leben in den Häusern vertriebener Muslime. Radovan Karadzic, ehemaliger Führer der bosnischen Serben, ist in ihren Augen ein Held, kein Kriegsverbrecher. Vor einem Jahr wagten die ersten Muslime die Rückkehr. Dann wurde ein muslimisches Mädchen vor dem Haus ihrer Eltern erschossen. Seither will niemand mehr zurück.

Im Büro des Beauftragten für die Flüchtlingsrückkehr nach Vlasenica gibt es deshalb wenig zu tun. Die Sekretärin fixiert gelangweilt abwechselnd ihre Schreibmaschine und eine Schachtel Pralinen. Flüchtlingsbeauftragter Milan Deuric versteht die Muslime nicht. Die Sicherheit sei gewährleistet, auch die Familie Memisevic könne jederzeit kommen, «wir spenden sogar Holz und Ziegel zum Wiederaufbau ihres Hauses». Wer Angst habe, sagt Deuric, sei bloss schlecht informiert.

Der Serbe Deuric leitet das Büro seit 1992, war also den ganzen Krieg über in Vlasenica. Trotzdem will er von Vertreibungen, Plünderungen und Erschiessungen nichts bemerkt haben. Und Susica? «Ein Transitlager», Verbrechen seien dort nicht begangen worden. Der angebliche Lagerleiter Dragan Nikolic? «Ich kenne ihn gut, er hat sicherlich niemanden misshandelt.» Doch das Gespräch ist dem Flüchtlingsbeauftragten eindeutig unangenehm. Schnell wird das Thema gewechselt. «Uns interessiert, ob es Strom gibt, ob die Zentralheizung funktioniert», sagt Deuric abschliessend: «Und nicht, was damals im Krieg geschah.»

#### Illegale Ausreise via «Reisebüro»

Vis-à-vis dem Flüchtlingsbüro in Vlasenica ist das Studio des lokalen Radiosenders untergebracht, der meistens serbische Schnulzen und Folklore spielt. Heute aber hat der Redaktor amerikanische Soldaten der Bosnien-Schutztruppe (Sfor) eingeladen, die von der Notwendigkeit des friedlichen Zusammenlebens sprechen. In manchen Bereichen kooperieren Serben und Muslime auch wirklich beachtlich gut. Der Serbe Deuric, zum Beispiel, kennt einen Muslim jenseits der Zonengrenze in Tuzla. Der bringt für 6000 Franken jeden illegal in die Schweiz, egal ob Muslim, Kroat oder Serbe: «Das funktioniert wie ein Reisebüro.» Aber jetzt herrscht doch Frieden – warum also in eine unsichere Zukunft als Illegaler? Deurics Sekretärin schaut von den Pralinen auf und lacht: «Sie sehen doch, wie es uns geht. Alle wollen hier weg.» Sie hat diesen Job bekommen, weil Deurics ehemaliger Sekretär die Dienste des «Reisebüros» in Anspruch nahm. Jetzt ruft er hin und wieder aus dem Aargau an. «Dem geht es jetzt viel besser als uns», glaubt Milan Deuric: Asyl habe er zwar nicht bekommen, «aber eine Wohnung und ein Mobiltelefon».

Auch Mehrets Bruder Sakib kam auf diesem Weg mit seiner Familie in die Schweiz. Zweimal schon. 1998 kehrte er mit seiner Frau und den zwei Kindern nach Bosnien zurück. Aber dort gab es nichts, «kein Haus für uns, keine Arbeit». Im Herbst 2000 machten sie sich wieder auf den Weg. Das «Reisebüro» vermittelte ein Auto samt Chauffeur. Beinahe die gesamte Strecke konnten sie fahren, nur vor der slowenisch-italienischen Grenze «mussten wir aussteigen und zu Fuss durch die Felder gehen». In Bern stellte die Familie einen Asylantrag. Die Stadt gefiel Sakib, und er fand leicht Arbeit

auf Baustellen. Vor ein paar Monaten aber wurden sie in ein ehemaliges Hotel im Oberland verlegt. Schön ist es hier, klar die Seen, weiss die Berggipfel. Zu tun gibt es nichts. Sakib ist dreissig Jahre alt, ein hübscher junger Mann mit sanftem Lächeln. Aber er hat mit dem Leben abgeschlossen. Die Frage nach seinen Wünschen und Hoffnungen für die Zukunft versteht er zuerst gar nicht. Dann legt er das Gesicht in seine Hände, denkt kurz nach, schüttelt den Kopf. Nein, er hat keine Träume mehr.

### Amira, die erste und einzige Liebe

In der Schweiz begegnete Sakib seinem jüngeren Bruder Mehmet wieder. Und Mehmet lernte im Bekanntenkreis von Sakib die junge Bosnierin Amira Lubenovic (Name geändert) kennen. Sie stammte aus einem Nachbarort von Srebrenica und kam schon vor dem Krieg in die Schweiz. Mehmet verliebte sich sofort. «Er war wie ausgewechselt», erinnert sich Sakib, «für ihn gab es nur mehr eins im Leben: Amira.» Doch für Amira, behauptet Sakib, sei Mehmet nur ein Spielzeug gewesen. Sie habe immer «ein lockeres Leben geführt. Sie hatte viele Männer.» Amira habe Mehmet provoziert, an Srebrenica erinnert, ihm gedroht, dass ihn eines Tages doch die Serben holen würden. Aber Mehmet konnte sich nicht von ihr lösen. Mehmet bezeichnet Amira heute noch als «meine erste und einzige wirkliche Liebe. Ich werde sie niemals vergessen können.»

Was an jenem 2. November 2001 geschah, als Amira Lubenovic in Zürich-Altstetten erschossen wurde, hat Mehments Schwester in allen Details der Polizei mitgeteilt. Weil das Verfahren jedoch noch läuft, darf hier nur kurz darüber berichtet werden. Der *Weltwoche* schildert Mejra die Ereignisse jenes Abends so: Ihr Bruder sei am Nachmittag zu ihr ins Heim gekommen, um mit ihr auszugehen. Sie wollten zusammen einen Abend in der Stadt verbringen. Mejra hatte extra ein langes schwarzes Kleid angezogen und sich geschminkt. Mehmet war an jenem Abend schlecht gelaunt. Er hatte für einen Bauunternehmer gearbeitet, doch der war ihm den Lohn schuldig geblieben.

Bevor sie losfuhren, hörten sie bosnische Liebeslieder. Mehmet sprach wieder von Amira, die ihn so grausam betrogen hatte. Ihr Ziel war das «Aramis», ein Tanzlokal an der Badenerstrasse, wo Freitagabend die Gäste in schwarzen BMWs und roten Sportwagen vorfahren. Die Anzüge der Herren sind schwarz, die Socken weiss, und die Goldketten glänzen. Junge Männer in Kunstlederjacken patrouillieren vor dem Eingang, ihre Mobiltelefone tragen sie wie Pistolen an der Hüfte.

Mejra achtete an jenem Abend nicht auf die Gäste. Sie sassen zu dritt an der Bar, Mejra trank einen Espresso, Mehmet Bier. Immer wieder schaute er nervös zur Tür, «als habe er etwas gehaut». Dann kam die Frau seines Lebens – und sie war nicht allein. Mehmet sei zu Amira gegangen, habe auf sie eingeredet, er-

zählt Mejra. Ihre Begleiter mischten sich ein, die Gruppe sei hinaus auf die Badenerstrasse. Der Streit eskalierte. Mehmet sei kurz verschwunden, mit einer Pistole in der Hand zurückgekommen, habe sie Amira vors Gesicht gehalten und mehrmals abgedrückt. Und dann, sagt Mejra, sei sie ohnmächtig geworden und von irgendjemanden nach Hause gebracht worden. Mehmet konnte flüchten, die tote Amira lag in einer Blutlache auf der Badenerstrasse.

Die Polizei kam am nächsten Morgen. Schwer bewaffnete Uniformierte stürmten das Heim, in dem Mejra lebte, und durchsuchten es. Mejra nahmen sie mit. Mehmet konnten sie nicht finden. Er kam eine Stunde später, suchte vergeblich seine Schwester und brach weinend in ihrem Zimmer zusammen. Als ihn die Polizisten abführten, leistete er keinen Widerstand.

Mehments Prozess wird frühestens Anfang 2003 beginnen. Er schreibt viele Briefe an Mejra, spricht darin von Selbstmord. Er träume oft vom Krieg, sagt Mehmet, «alles, was ich damals erlebt habe, kommt jetzt wieder zurück». Trotzdem wolle er mit seinem Zellengenossen, ebenfalls ein Bosnier, nicht darüber sprechen. «Danach wäre alles noch viel schwerer.»

### Die alten Konflikte schwelen

Amira wurde in ihrem Heimatort in Bosnien begraben. Für die teure Überführung spendeten Verwandte und Bekannte. Mejra träumte noch oft von der Ermordeten. Dann holte sie «eine heilige Frau» und liess Gebete für Amira und Mehmet sprechen. Zehn Franken kostete ein Gebet. Danach hat sie nie wieder von den beiden geträumt. Mejra und Izmet sind in eine kleine Wohnung am Stadtrand von Zürich gezogen. Die zwei, so sagen ihre ehemaligen Betreuer, hätten gute Chancen, Asyl zu bekommen. In Bosnien würde Mejra nur in einer Stadt leben wollen, in der sie niemand kennt. «Nach Vlasenica gehe ich nie wieder.»

Ihr Bruder Kemo ist vor ein paar Wochen zurück in sein Heimatdorf bei Vlasenica gezogen. Er lebt jetzt mit seiner Familie in einer Baracke ohne Fenster und mit löchrigem Dach in den Ruinen des gesprengten Elternhauses. Vor den Serben in der Stadt hat er noch immer Angst.

In Den Haag soll demnächst das Verfahren gegen Dragan Nikolic beginnen. Bei der ersten Anhörung erklärte sich der ehemalige Lagerleiter von Susica für unschuldig. Mejra hat erfahren, dass ihr ehemaliger Peiniger hinter Gittern sitzt, aber «das macht die Toten auch nicht wieder lebendig». Ihre Mutter wünscht dem serbischen General Mladic alles Böse auf dieser Welt. Gefängnis sei viel zu gut, sagt Kada Memisevic. «Lieber wäre mir, er müsste seine Kinder essen.»

# Laudatio

für die Arbeit  
von  
erschienen

**«Mejra, was wird aus uns?»**  
**Bernhard Odehnal**  
in der Weltwoche Nr. 50 vom 12. Dezember 2002

---

Wer würde bestreiten wollen, dass der Krieg gegenwärtig ein grosses Comeback erlebt? Er ist vielerorts wieder als «Fortsetzung der Politik mit andern Mitteln» akzeptiert. Die Öffentlichkeit hat angesichts der gegenwärtigen Ereignisse jedoch vergessen, dass bereits im Fall Bosnien über die Legitimität militärischer Interventionen diskutiert worden ist. Bosnien ist heute aus den Schlagzeilen verschwunden. Wie uns aber Bernhard Odehnal in seinem Artikel «Mejra, was wird aus uns?» aufzeigt, hat der damalige Krieg noch nicht zu einem wirklichen Frieden geführt. Die wirtschaftliche Lage ist verheerend und ethnische Spannungen sind immer noch Alltags-Realität. Man kann einen Krieg nicht einfach ad acta legen, auch wenn das gerade die Bosnier im Bestreben, endlich wieder ein «normales» Leben zu führen, fast krampfhaft versuchen. Weil man die Geschichte in sich trägt, kann sie auch an den unerwartetsten Orten wieder auftauchen – zum Beispiel in Zürich-Altstetten, wo im November 2001 eine junge Bosnierin von einem Verehrer auf offener Strasse ermordet wird.

Odehnal interessiert sich für die Gründe einer offensichtlich sinnlosen Tat. Doch seine Recherche führt ihn nicht in ein privates Beziehungsgestrüpp. Er bettet diesen Mord in die jüngste bosnische Geschichte ein, in die destruktiven Folgen eines Krieges, der als ethnische Auseinandersetzung begann, zu unvorstellbaren humanitären Schandtaten führte und schliesslich in einen «offiziellen» Krieg mündete, der zwar die ethnischen Konflikte beendete, aber gleichzeitig auch die Strukturen des alten Bosnien zerstörte. Bernhard Odehnal zeigt in exemplarischer Weise die zerstörerische Wirkung des Hasses und der Gewalt, indem er das Kleine und Private mit dem Grossen und dem Öffentlichen verknüpft.

Felix E. Müller

# Der Zürcher Journalistenpreis 2003

wird

Frau Cornelia Kazis

für ihren Artikel

Erschreckende Nähe

erschienen im NZZ Folio Nr. 1 Januar 2002

verliehen.

Zürich, 8. Mai 2003

Die Jury:



Andreas Isenschmid




Barbara Burer



Esther Girsberger



Felix E. Müller



Peter Studer

# ERSCHRECKENDE NÄHE

*Wer ins Spital kommt, gibt seinen Körper in fremde Hände. Das kann beschämend sein. Wer im Spital arbeitet, ist dauernd mit fremden, kranken Körpern konfrontiert. Das kann Ekel erregen. Ein Bericht über stumme Geschichten am Krankenlager.*

Von Cornelia Kazis

**W**ir gehen ins Männerzimmer. Es riecht streng. Sogar sehr streng. Es ist Morgen, und die vier Männer der Medizinischen Station A1 warten auf ihre Pflege. Besonders der alte Mann, der gestern eingeliefert wurde, hat Hilfe und Säuberung bitter nötig. Das 52 Kilogramm leichte Männchen sitzt mit faltigem Po auf dem Stuhlstuhl und lässt Dünnbraunes aus sich herausfliessen. Sein Bett ist verschmiert. Seine Kleider sind es auch. Der Pfleger Patrick Hofer hat eine Stoffwand zwischen die Betten geschoben, eine Art Schambegrenzung für den Siebenundachtzigjährigen. Dann stülpt Hofer sich Handschuhe über und wäscht, trocknet und salbt die dünne Haut mit behutsamen Gesten.

Der alte Mann lässt es geschehen. Er ist sehr geschwächt. Seine dünnen Beine tragen ihn kaum mehr. Seine Augen sind weit aufgerissen. Er realisiert wohl nicht ganz, wo er nun ist. Und Hofer muss schreien, damit der alte Mann ihn versteht. Der fragt immer nur nach seiner Tochter.

Und die fragt nach ihrem kranken Vater. Heute in der Frühe hat sie schon zweimal angerufen. Gestern hat sie ihren alten Vater ins Spital bringen müssen. Zu Hause ging es nicht mehr. «Wahrscheinlich ist dieser Patient ein Pflegenotfall», sagt der Pfleger. Gestern hat er dem greisen Mann das Geschlecht gereinigt. Das sei ganz verkrustet und verklebt gewesen. Da hat die Tochter, die ihren Vater schon seit länger Zeit umsorgt hat, wohl einen Bogen drum gemacht.

Patrick Hofer ist schon lange im Beruf. Während seiner Ausbildung zum Krankenpfleger hat er viel gelernt. Aber kaum etwas über den Umgang mit den Tabu-Emotionen Ekel und Scham. Auch an Weiterbildungsanlässen ist das Thema kein Thema. «Da muss jeder letztlich selber schauen, wie er damit zurechtkommt», sagt der grosse, breite Mann mit den knallroten, auffällig langen Turnschuhen, die auf dem spiegelglatten Linoleumboden im Spitalgang manchmal quietschen. «Zum Glück aber gibt es Gespräche darüber unter Kollegen und Kolleginnen auf der Station. Das hilft uns – und das hilft dann auch wieder den Patienten.»

Pflege ist Begegnung und Nähe von zwei ungleichen Menschen, die sich zunächst fremd sind. Der eine hilft, der andere ist hilfebedürftig. Der eine muss stark sein, und der andere ist geschwächt. Diese Nähe weckt Gefühle. Oft sind es Gefühle der Zuneigung. Dann ist ja alles gut. Zuweilen aber sind es auch Gefühle der Abneigung. Und die werden oft verschwiegen. Genau das aber

könnte gefährlich werden, legt die deutsche Pflegefachdozentin Dorothee Ringel im Buch «Ekel in der Pflege – eine gewaltige Emotion» dar. Sie spricht vom folgenschweren Ekelverbot in Pflegeberufen und zeigt auf, was passieren kann, wenn diese unerwünschte Emotion unter den Teppich gekehrt wird: früher Ausstieg aus dem Beruf, innere Kündigung, Ausbrennen und manchmal Gewalt und Grobheit in Pflegebeziehungen.

Noch weiter gehend analysiert die Basler Professorin der Pflegewissenschaft und Krankenschwester Annemarie Kesselring die Sache: «In unserem Berufsstand gibt es eine Tradition verordneter Empfindungslosigkeit. Ich kann mich erinnern, dass es beispielsweise noch in den siebziger Jahren als absolut unprofessionell galt, zu weinen, wenn jemand auf der Station starb. Wir lernten, wie man ein Nierenbett macht, aber wie man dem Nierenpatienten in seinem immensen Schmerz begegnet, lernten wir nicht. Die sachliche Pflege stand im Vordergrund.» Der Weg von dieser sachlichen Pflege zur Versachlichung des Patienten ist kurz. Wörter aus dem Profijargon machen das deutlich: Krankengut, Pflegegut. Damit sind Menschen gemeint.

«Im Moment werden im Bereich der Pflege Dinge ökonomisiert, die nicht zu ökonomisieren sind, und die Grundaufgabe wird in den Hintergrund gedrängt: Gespräch, Begegnung, Beziehung, Unberechenbares halt, das nicht auf dem Pflegeplan steht. Immer weniger Menschen müssen in immer weniger Zeit immer mehr und anspruchsvollere Leistungen vollbringen. Der Stress ist gross. Es herrscht Pflegenotstand.» Für Annemarie Kesselring und ihre Basler Kolleginnen gibt es nicht viel Anlass zu Optimismus. Die Professorin hat also auch noch andere Sorgen als den sinnvollen Umgang mit einer schwierigen Emotion, die zwar naheliegend, aber eigentlich nirgendwo vorgesehen ist. Trotzdem sagt sie: «In der Pflege spielen starke Gefühle eine grosse Rolle. Dazu gehören Ekel und Scham. Aber auch Angst, Liebe, Hoffnung, Enttäuschung und Hilflosigkeit. Sie wahrzunehmen und gut zu verarbeiten, ist essentiell für das Pflegeverhältnis.»

**I**m Stationsbüro A1 des Bezirksspitals von Affoltern am Albis klebt ein Spruch von Franz von Assisi am Schwesternpult. «Tu erst das Notwendige, dann das Mögliche, und plötzlich schaffst du das Unmögliche.» Es ist ruhig auf der Station. Zeit für ein Gespräch über das Tabu. Es interessiert alle vom A1-Team. Alle erin-



nern sich an einen Patienten mit einem riesigen Tumor in Mund, Rachen und Hals. Die Krebswunde war klaffend offen und stinkig. Der schwerkranke Mann kodderte in allen Richtungen grünschleimig aus seinem Halsloch. Wenn man morgens ins Zimmer kam, hing der Auswurf wie ein Heer von Schnecken an den Wänden. Ein wunderbarer Mensch, sagen die Pflegeprofis, ein Ästhet – und einer, der ihnen das Letzte an Überwindung von Widerwillen abgerungen habe.

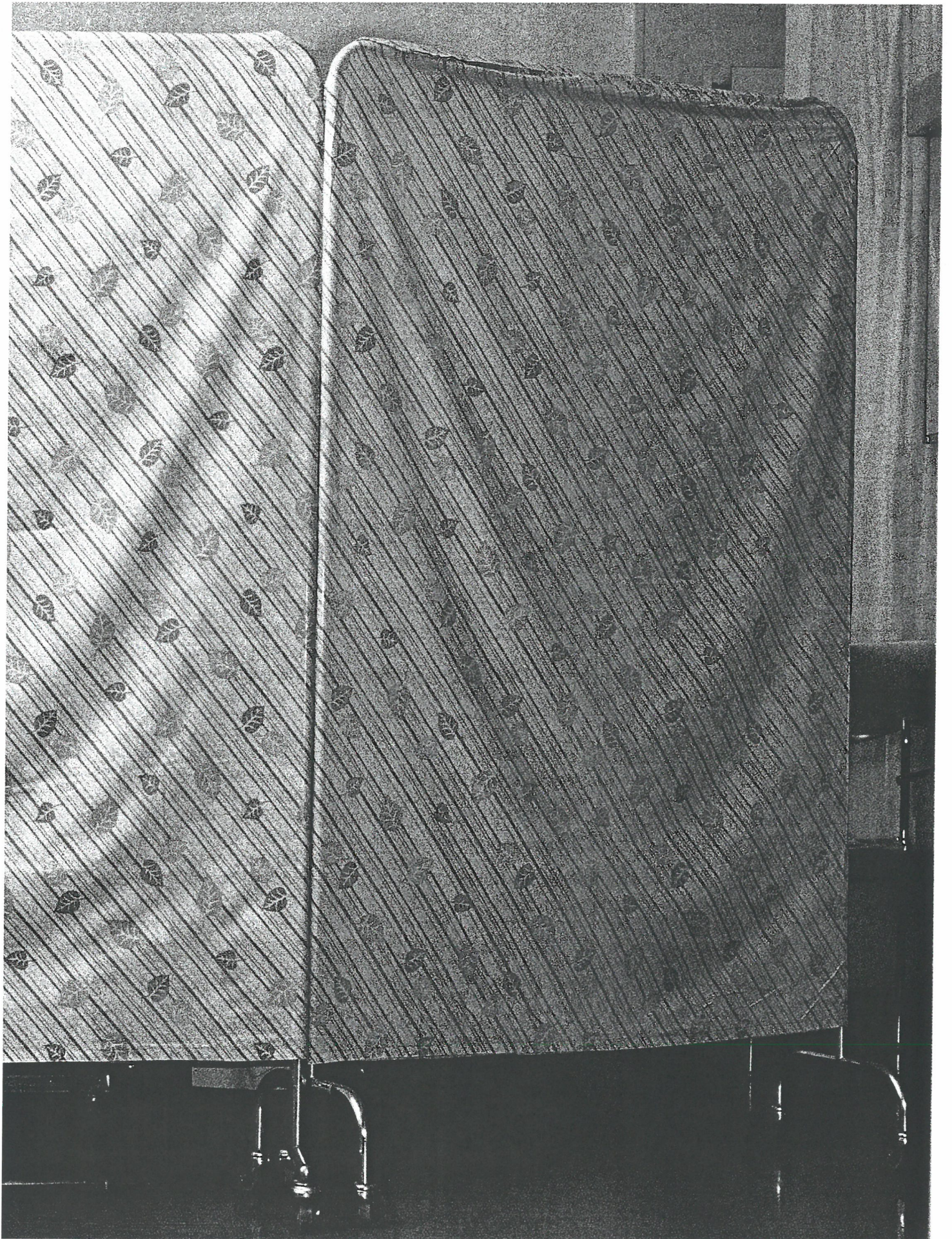
Gemeinsam haben sie diese Pflege durchlitten, sich abgewechselt und gegenseitig unterstützt. «Ich erinnere mich an einen Tag, an dem ich dachte, nun halte ich das nicht mehr aus. Ich war bei ihm und sah ihm verzweifelt in die Augen. Als sich unsere Blicke trafen, erkannte ich seine Verzweiflung. Ich sah, dass auch er nicht mehr konnte, fühlte seinen Schmerz und seine Scham, und mein ganzer Ekel war wie weggefegt. Wir nickten uns still zu. Und wir wussten, warum. Das war wie eine Verbrüderung.» Patrick Hofer sitzt breitbeinig und vier-schrötig auf dem schmalen Hocker im Stationsbüro. Die Schwestern stehen um ihn herum, nicken, halten die Arme verschränkt. Die Chefin sagt: «Das ist die Umwandlung. Wenn das glückt, kannst du alles.»

Dann reden die Profis über anderes, was hilft: Gespräche im Team, Arbeiten zu zweit, Handschuhe und weisse Schürzen, genügend Zeit, Gespräche während der Pflegehandlung, Duftlampen und Stosslüftungen, Auszeit mit Duschen und Ruheminuten auf einem Balkon an der frischen Luft. «Und wenn das alles nicht nützt», sagt eine Kollegin von Hofer, «dann nehme ich nach Feierabend meinen Hund an die Leine und gehe mit ihm raus und laufe und laufe, so lange, bis die Bilder nicht mehr an mir kleben.»

**I**ch ziehe mich auf einen der sonnigen Balkone zurück im Bezirksspital, in dem auf so kleinem Raum geboren und gestorben wird, und blättere in meinen Unterlagen. «Wir lüften den Deckel . . .», mit diesem unverblühten Titel lud vor fünf Jahren das 4. Basler Forum für Pflege zur Fachtagung ein. Thema Ekel. Die Initiantinnen Katharina Sandmeier und Marianne Zierath betraten damit nicht nur thematisch, sondern auch methodisch Neuland. Das Basler Kabarettisten-Geschwisterpaar Sibylle und Michael Birkenmeier nämlich arbeitete mit den Pflegeprofis an Texten und szenischen Darstellungen und gab so dem Thema eine sinnliche Entsprechung. Aus der Isolation mit einem verbotenen Gefühl wurde geteiltes Wissen um eine gemeinsame gesellschaftspolitische Aufgabe. Michael Birkenmeier an der Basler Tagung mit dem unerwartet grossen Zulauf: «Das Spital ist ein grosses Sammelbecken geworden, in das hinein die moderne Gesellschaft ausscheidet, was sie nicht mehr bewältigen, verdauen, in sich tragen, durchstehen, aufnehmen, auf sich nehmen will und kann.»

Der Kulturphilosoph Norbert Elias spricht vom Vorrücken der Peinlichkeitsschwelle als zivilisatorischem Fortschritt. Zu diesem Vorrücken gehört auch die Veränderung des Körperlebens. Zunehmend ekelt man





Den Blicken entzogen.

sich vor dem fremden Körper. Und zunehmend schämt man sich der eigenen Körperlichkeit. Ganz besonders dann, wenn der Körper nicht jung, schön, sexuell attraktiv und perfekt ist.

**W**ieder auf einer Station. «Eigentlich mag ich nicht, wenn man an mir herumdoktert. Aber ich habe gelernt, mir helfen zu lassen. Sehen Sie, wenn man so krank ist wie ich, muss man vom hohen Ross runter. Da geht es nicht mehr anders.» Annemarie Dähler, eine junge Schwester von A2, der Chirurgiestation des Bezirksspitals Affoltern, hat mich zu Herrn Berner mitgenommen. Berner kennt viele Spitäler von innen. Er ist herzkrank und muss viel Cortison nehmen. Durch ein Röhrchen in der Nase kommt er zum nötigen Sauerstoff. Zudem ist er zuckerkrank und muss Diät halten.

Seine Krankheiten schwächen den 65-jährigen Mann zunehmend. «Vor einem Jahr hätte ich das noch nicht gebraucht. Ich war immer einer, der seine Sachen selber erledigt hat. Da musste niemand seine Finger drinhaben. Aber jetzt bin ich schwach auf der Brust und wackelig auf den Beinen. Ich kann nicht mehr wie ein Pfau daherkommen. Jetzt sage ich mir, die helfen dir, die tun etwas für dich. Ich bin dankbar. Aber der Kopf gibt es einem doch nicht immer zu.»

Das Goldkettchen auf der haarigen Brust des freundlichen Mannes verrät den Glanz früherer Zeiten, als er als Lastwagendisponent immer mit drei Telefonen und drei Aschenbechern zugange war und dafür sorgte, dass die Mehrtöner möglichst reibungslos von A nach B kamen. Nun kommt Berner nur noch mit einer Gehhilfe aus dem Bett. Das Cortison hat seine Haut gerötet und seidendünn gemacht. Sein Gesicht ist rot geädert. Arme und Beine sind schrundenüberzogen. Der Po ist wundgelegen. Schwer heilender Dekubitus.

Sorgsam entfernt die junge Schwester den alten Verband auf der grossflächigen Wunde: bleichrosafarbene Pusteln am unteren Rückenende, die Pospalte eine einzige Wunde bis hin zum Damm. Es ist kaum auszudenken, welche Höllenqual der Mann erleiden muss, wenn sein Darm sich entleert. Annemarie Dähler reinigt mit behutsamer Geste die heikle Wundheit des Patienten. Er erzählt uns von seiner Leidenschaft, den Bergen. «Gibt es etwas Schöneres, als auf einem Gipfel zu stehen und in die Weite zu blicken? Ich war ein Kletterer. Aber jetzt mache ich keine grossen Sprünge mehr.»

Es klingt nicht traurig, wenn er das sagt. Es gibt anderes, was ihn erfreut. Vor vier Tagen ist er zum fünften Mal Grossvater geworden. Die Schwester gratuliert ganz herzlich und legt einen neuen Verband an. Berner liegt auf der Seite, kuschelt sich ins pastellfarbene Kissen und lächelt. «Sehen Sie, ich lasse den Kopf nicht hängen. Ich versuche einfach, ein bestimmtes Niveau zu halten. Alles, was ich noch selber tun kann, tue ich auch noch selber.»

Und doch – was heisst es, so ausgeliefert und abhängig zu sein? Schämt sich der Mann? Annemarie Dähler deckt ihn zu und bleibt am Bett noch etwas sitzen. «Man

schämt sich schon», sagt er, «aber es kommt darauf an.» Und dann sagt Berner leise, fast verschwörerisch: «Wenn die vom Spital mit einem sprechen, während sie die Wunde versorgen, wenn die nicht alles so huschhusch machen, sondern Zeit haben, dann fühlst du dich als Person und nicht einfach als ein Stück krankes Fleisch. Dann geht es gut.»

Die Schwester hat es gehört, und ein scheues Lächeln überzieht ihr helles, junges Gesicht. Dann entsorgt sie das alte Verbandzeug und die Handschuhe, wäscht und sterilisiert ihre Hände und kommt an Berners Bett. Der Mann dankt ihr und sagt, dass das hier in Affoltern so ist, wie man es besser sich nicht wünschen kann. Draussen auf dem Gang sagt sie mir, was ihr bei der eben schwer zu bewältigenden Aufgabe sehr geholfen hat: Berners Dankbarkeit, ihre Sympathie für diesen Mann, ihre Einfühlung in seine Situation und die Sicherheit, etwas Wichtiges für ihn getan zu haben. «Klar ist es schwierig, aber so geht es gut.»

Die Basler Pflegewissenschaftlerin Annemarie Kesselring spricht in solchen Zusammenhängen von nicht weniger als «Menschwerdung» und betont, wie wichtig und prägend in diesem Zusammenhang die Stationskultur in Spitälern ist. «Was auf der Station gelebt wird, wirkt nachhaltiger als jede Vorlesung.»

**S**tationskultur. Im Büro der Chirurgischen Abteilung A2 drängen sich die weiss geschürzten Profis, zählen Medikamente ab, schreiben Rapporte. Einige reden über ihre persönliche Ekelschwelle. Die ist für alle anders. Ein Pflegeschüler bekennt, das er Mühe habe mit konzentriertem, stark riechendem Urin. Er zieht die Nase in Falten und kräuselt die Oberlippe. Seine Kollegin kann es kaum sehen, wenn alte Leute ihre Gebisse herausnehmen, mit dem Fingernagel die Speisereste entfernen, abschlecken und die Zähne dann wieder einsetzen, als wäre das alles nichts. «Eigentlich habe ich mich an alles gewöhnt», sagt eine ältere, erfahrene Schwester, «nur mit Erbrochenem habe ich immer noch so grosse Mühe. Wenn es mich anspritzt, dann bekomme ich richtig Angst. Dann mache ich den Mund zu, halte den Atem an. Ich kann nicht anders.»

«Für mich ist Blut das Schlimmste», sagt eine andere Schwester, «damit will ich nicht in Berührung kommen.» Das ist das, was Emotionsexperten als die nützliche Seite des Ekels bezeichnen. Dorothee Ringel schreibt dazu in ihrem Buch: «Ursprünglich hatte diese Emotion die wichtige Funktion, uns vor Ansteckung und Vergiftung zu schützen. Sie diente der lebenserhaltenden Distanz.» Dem notwendigen Schutz und der Distanznahme dienen spitalintern auch hygienische Massnahmen wie Mundschutz, Handschuhe, weisse, gestärkte Schürzen, Sterilisationsflüssigkeit und Topfwaschanlagen, Paravents, häufiger Wäschewechsel.

Das Team auf der A2 scheint nicht zum ersten Mal im Gespräch zu sein über die vielgestaltigen Schatten der Nähe. Die Stimmung ist heiter, angeregt und gelöst, die Worte sind manchmal fast ein wenig derb. Einige

reden sich das Gesicht rosig. Wir reden über Hör-Ekel, Riech-Ekel, Seh-Ekel und Berührungs-Ekel und den patientenfreundlichen Umgang damit. Wir reden von der eigenen Angst vor körperlichem Zerfall, Kontrollverlust und vom Sterben. Und wir reden auch über unerwünschte Geschlechtlichkeit: Erektionen während der Intimpflege beispielsweise oder Selbstbefriedigung im Krankbett. Niemand von den Anwesenden hat je in der Ausbildung über all das etwas gehört. Nun auf der Station kommt das Verschwiegene zur Sprache. Und das ist das Ende des folgenschweren Pflegegebotes: Wer diesen Beruf gewählt hat, hat auch das gewählt und muss selbst damit fertig werden. Aufbrechen der Isolation als Teil der Stationskultur.

**E**ine andere Station, C3. Dort treffe ich auf Menschen, die mit einer chronischen Krankheit leben müssen. Zum Beispiel die alte Frau, die mit abwesendem Blick und offenem Mund ins Leere starrt. Schon lange, Tag für Tag, und vielleicht auch lange noch. In welcher Welt sie wirklich weilt, wissen auch die Pflegenden nicht. Oder Reto, den alle mit dem Vornamen ansprechen, weil er schon so lange da ist und noch so jung ist. Radio Sunshine dröhnt aus seinem Zimmer. An der Wand klebt ein grosses Poster mit der Zuger Eishockeymannschaft drauf. Über seinem Bett hängt ein Schutzengel, getragen von den Wuschelarmen eines Teddybären. An der Wand über seinem reglosen Kopf Kinderzeichnungen seiner inzwischen gross gewordenen Töchter, daneben Donald Duck, eingerahmt, und ein Hochzeitsfoto.

Reto hatte sich eine Kugel in den Kopf geschossen, früher, als er einmal nicht mehr leben können wollte. Er wurde dann gerettet, erlitt später eine Hirnblutung, und nun liegt er seit Jahren vollständig gelähmt auf der C3 im Bezirksspital Affoltern am Albis. Nur hören kann Reto noch und sehen, fühlen und denken. Und die Nase rümpfen. Das bedeutet Ja. Oder die Zunge herausstrecken. Das bedeutet Nein. Seine Körpermitte ist freirasiert für die Schläuche, die ihm Nahrung zuführen und später dann auch wieder abführen. Sein Urin fliesst durch einen suprapubischen Katheter ab.

Reto braucht viel Pflege. Mindestens sechs Stunden am Tag. Die Pflege hält ihn nun am Leben, das er einmal nicht mehr haben wollte. Immer wieder sind seine Lungen verschleimt. Dann rasselt und gurgelt der Mann regungslos vor sich hin. Manchmal ist er unruhig und angespannt um die Augen. Dann verstehen die Menschen auf der Station, dass Reto es wieder schwer hat. Und doch – vor einiger Zeit, als er eine schwere Lungenentzündung hatte und man ihn fragte, ob er denn starke Antibiotika haben wolle, um so am Leben bleiben zu können, da hat Reto einfach die Nase gerümpft. Und das, ohne zu zögern.

Die Namen der Patienten wurden geändert.

Cornelia Kazis ist Redaktorin bei Radio DRS; sie lebt in Basel.

# Laudatio

für die Arbeit  
von  
erschienen

**Erschreckende Nähe**  
**Cornelia Kazis**  
im NZZ Folio Nr. 1 Januar 2002

---

Cornelia Kazis hat sich ein Thema gewählt, über das ich noch nie etwas gelesen habe: den Ekel, der Krankenpfleger beim Umgang mit versehrten fremden Körpern befallen kann. Ein Thema, das selbst in der Krankenpflegeausbildung noch kaum erkannt ist. Und ein Thema, bei dem man als Journalistin fast nur Fehler machen kann: stellt man den Ekel zu drastisch dar, wird man sensationalistisch; geht man zu sehr auf Distanz, droht die Routine Wissenschaftsjournalismus; fehlt einem Sprache, ist in diesem sensiblen Feld ohnehin alles für die Katz. Cornelia Kazis hat nicht einen einzigen Fehler gemacht. Sie geht nahe heran und macht es uns schwer. Aber sie tritt auch im richtigen Moment zurück und vervielfältigt die Gesichtspunkte: wir können uns ins Pflegepersonal versetzen, wir bekommen das richtige Quantum Theorie, wir fühlen mit der Reporterin, wir werden als Angehörige von Kranken angesprochen und sind zuletzt gezwungen, uns vorzustellen, wir wären die, vor denen man Ekel empfindet. Den Weg dahin beschreitet Cornelia Kazis mit einer sprachlichen Technik der Untertreibung – mit den sehr unauffälligen kurzen Präzisionssätzen, für die sie nicht zum ersten und, wie ich vermute, auch nicht zum letzten Mal ausgezeichnet wird.

Andreas Isenschmid

# Der Zürcher Journalistenpreis 2003

wird

Herrn René Staubli

für seinen Artikel

## Dynamik des freien Falls

erschienen in der Weltwoche Nr. 28 vom 11. Juli 2002

verliehen.

Zürich, 8. Mai 2003

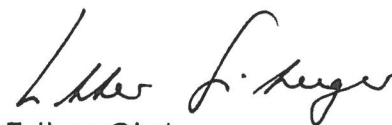
Die Jury:



Andreas Isenschmid



Barbara Burer



Esther Girsberger



Felix E. Müller



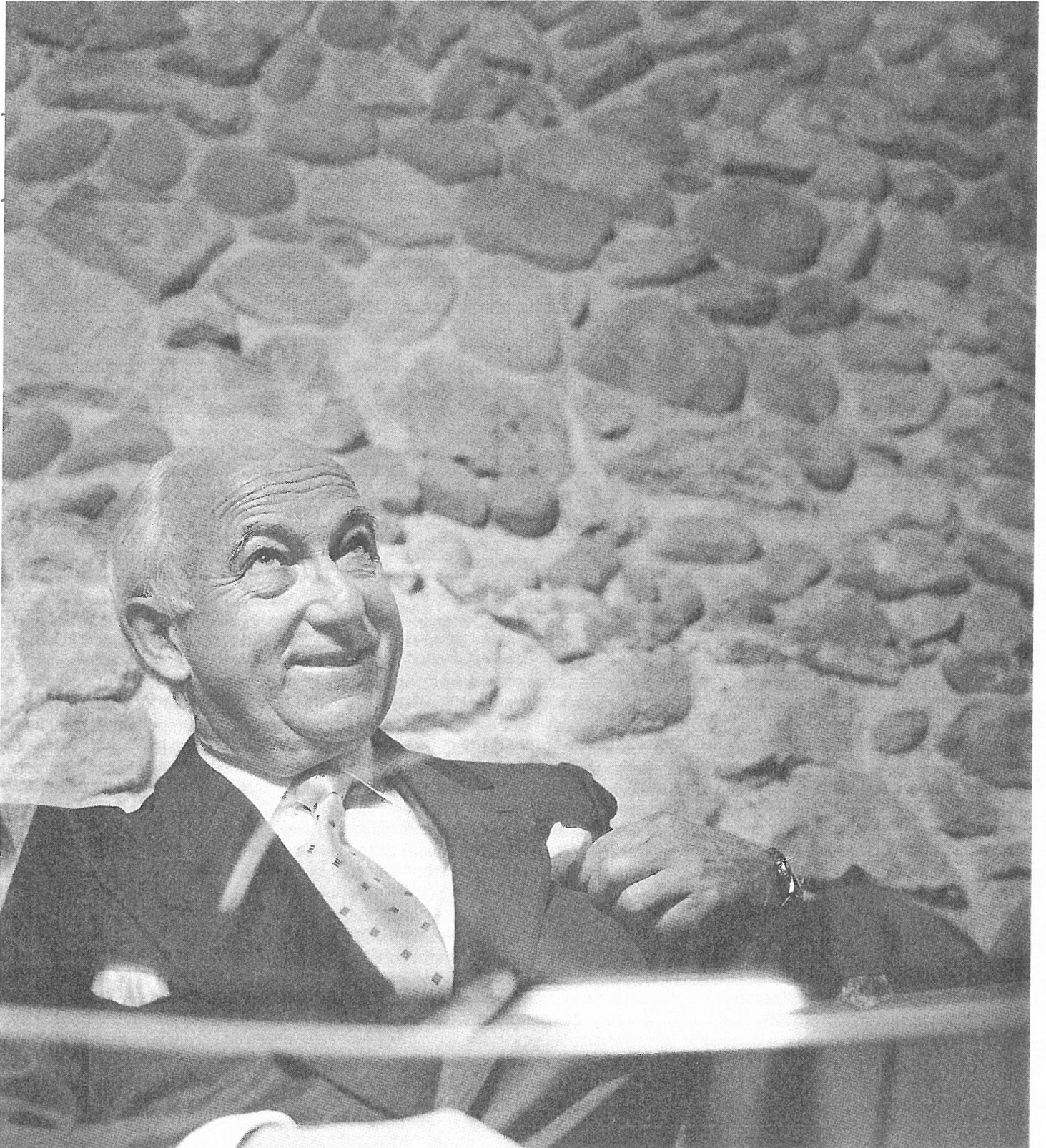
Peter Studer

---

# Dynamik des freien Falls

---

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



*Als Konzernchef 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 Mühlemann, Rolf Hüppi gewann Bronze. Profi-Verwaltungsrat Jeker wurde für seine «strategischen Fähigkeiten» sowie für seine «persönliche und soziale Kompetenz» ausgezeichnet. Mühlemann, 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. Mühlemann 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 gefeuerter «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 Hüppis 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 Wechseln 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, fädelt 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 vormalig 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

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

dem Hedge-Fund LTCM 950 Millionen Franken Verlust eingefahren zu haben, worauf Verwaltungsratspräsident Mathis Caballavetta 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 bestätigten 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.

---

**«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 vorantreibe, 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 Baloise, 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

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 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

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 Schlüsselerlebnis 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-

den, 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

### 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 Leibblättern *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 kündigte, er wolle eine Milliarde Franken in ein Internet-Finanzportal investieren, um die Zahl ihrer Kunden von 35 auf 100 Millionen zu verdreifa-

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.

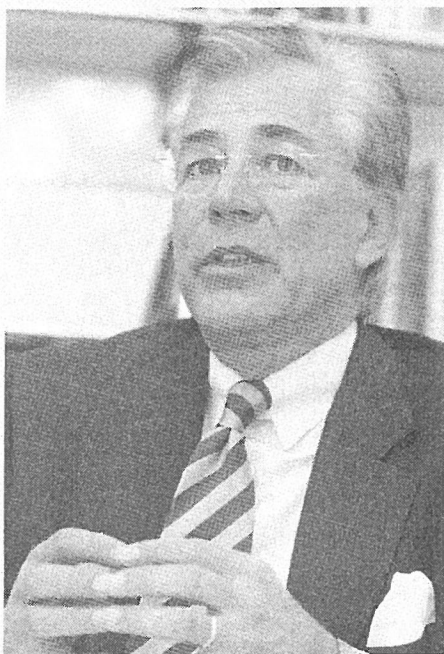
Welche bleibenden Verdienste kann Hüppi im Nachhinein für sich beanspruchen? Er hat die «Zürich» als Feldherr und Blitzkrieger in wichtigen globalen Märkten etabliert. «Wir stehen alle in seiner Schuld», sagte der neue Konzernchef James Schiro, als sein Vorgänger abtrat. Seine Aufgabe besteht nun darin, 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 Granziol überwachen, denn in der Not hat die «Zürich» endlich vollzogen, was schon vor Jahren fällig gewesen wäre: die Gewaltentrennung an der Spitze.

Damit befindet sie sich in guter Gesellschaft. Auch die Credit Suisse Group, wo sich Konzernchef Lukas Mühleman 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 teipostarken 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». ○

## «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, Rechnungsvorstellungen, 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 Technologiesektoren, 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.

# Laudatio

für die Arbeit  
von  
erschienen

**Dynamik des freien Falls**  
**René Staubli**  
in der Weltwoche vom 11. Juli 2002

---

René Staublis Engagement bei der «Weltwoche» endete mit folgenden Worten des Chefredaktors: «Ich möchte künftig einfach weniger Staubli im Blatt.» Gemeint war: weniger Artikel, die zu nahe ran gehen und deshalb auch viel Staub aufwirbeln. Das wäre auch im Sinne von James Schiro gewesen, dem CEO der Zurich Financial Services. Er war wütend nach der Lektüre des Weltwoche-Beitrags mit der Überschrift: «Dynamik des freien Falls». Im Mittelpunkt stand zwar Aufstieg und Fall von Rolf Hüppi, dem Vorgänger von James Schiro. Aber selbstverständlich war dieser Werdegang nur zu erklären anhand einer fundierten Analyse der «Zürich». Schiro war denn auch sehr erbost über die vielen Fakten und Hinweise, welche den Zustand des Finanzdienstleisters akkurat beschrieben. In Zeiten, in denen sich Medienschaffende den Kopf zerbrechen, wie die Qualität eines Artikels zu messen ist, ist die Reaktion der direkt Betroffenen ein massgebliches Kriterium: Ärgern sie sich, weil die Zeilen den Nagel auf den Kopf treffen – und nicht etwa, weil der Beitrag fehlerhaft ist – so darf der Autor und mit ihm das Medium sicher zufrieden sein.

Der Artikel von René Staubli ist ausrecherchiert. Er verzichtet auf wertende Begriffe, basiert auf Gesprächen mit unzähligen internen und externen Quellen, ist in sich stimmig, liest sich wie eine Kurzgeschichte und hebt sich vor allem wohltuend ab von den unzähligen oberflächlichen Abzocker-Artikeln. Zudem verbindet René Staubli den Einzelfall Hüppi mit der wirtschaftlichen Grosswetterlage und stellt den «Fall Hüppi» damit in einen Gesamtzusammenhang.

Es ist eine Illusion zu glauben, alle Wirtschaftsführer seien nur an kritiklosen, oberflächlichen Beiträgen interessiert. Noch viel weniger gilt dies für die Öffentlichkeit. In diesem Sinne wünschen wir uns nicht weniger, sondern im Gegenteil mehr Staubli!

Esther Girsberger

## Spenderliste

Dank der grosszügigen Unterstützung des Zürcher Journalistenpreises durch seinen Gründer, den Zürcher Presseverein (ZPV), sind sämtliche Ausgaben für Administration und Preisverleihung abgedeckt.

Folgende Firmen haben die Ausrichtung der diesjährigen Preisgelder in verdankenswerter Weise ermöglicht:

Tamedia AG, Zürich  
Orange Communications SA, Lausanne  
UBS AG, Zürich  
Coop, Basel  
Credit Suisse Group, Zürich  
Chokoladefabriken Lindt & Sprüngli AG, Kilchberg  
Novartis International AG, Basel  
Unaxis Management AG, Pfäffikon  
Elektrizitätswerke des Kanton Zürich, Zürich  
IBM Schweiz, Zürich  
Jean Frey AG, Zürich  
Johann Jacob Rieter-Stiftung, Winterthur  
Maxon Motor AG, Sachseln  
PricewaterhouseCoopers, Zürich  
Publicitas S.A., Lausanne  
Schindler Management AG, Ebikon  
Zürcher Kantonalbank, Zürich  
Zurich Insurance, Zürich  
Neue Zürcher Zeitung  
Blumenhalle Spring AG, Zürich  
Dr. Björn Johansson Associates AG, Zürich  
Karl Steiner AG, Zürich  
Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich  
Schweizer Verband der Raiffeisenbanken, St. Gallen  
Schweiz. Lebensversicherungs- und Rentenanstalt, Zürich  
Spross GA-LA-Bau AG, Zürich  
Victorinox AG, Ibach  
Dietrich Pestalozzi, Dietikon  
Swissmill Zürich Rivaz, Zürich

# Administrative Angaben

<b>Jury</b>	Andreas Isenschmid (Präsident) Barbara Bürer Dr. Esther Girsberger Dr. Felix E. Müller Dr. Peter Studer
<b>Stiftungsrat</b>	Dr. Christoph Born (Präsident) Dr. Yvonne-Denise Köchli Manuela Nyffenegger
<b>Geschäftsstelle</b>	Stiftung Zürcher Journalistenpreis Monika Menne Kirchweg 61 8102 Oberengstringen  Tel. 01 / 750 29 68 Fax 01 / 750 29 43 E-Mail: <a href="mailto:zjp@dplanet.ch">zjp@dplanet.ch</a>
<b>Bankkonto</b>	UBS AG Postfach 8098 Zürich  Konto 230-208.241.40J Stiftung Zürcher Journalistenpreis