



JOSEPH JUNG

RAINER E. GUT
DIE KRITISCHE GRÖSSE

MIT EINEM GELEITWORT VON OSWALD J. GRÜBEL

VERLAG NEUE ZÜRCHER ZEITUNG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2007 Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich

Lektorat: Edgar Haberthür, Winterthur
Personenindex und Administration Illustrationen: Yvonne Jaeger
Gestaltung und Satz: GYSIN [Konzept + Gestaltung], Zürich

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf andern Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN 978-3-03823-397-8

www.nzz-libro.ch

NZZ Libro ist ein Imprint der Neuen Zürcher Zeitung



INHALT

Zum Geleit	7
Vorwort	11
Böses Erwachen in Chiasso	15
Milieu	59
Einstieg in die Berufswelt	83
Wall Street: Erfahrungen bei Lazard Frères, New York	97
Über die Swissam zur Schweizerischen Kreditanstalt (SKA)	107
Die SKA verpasst den Anschluss	121
Die SKA im Schlaf des Gerechten	137
Wachstumsstrategie 1977–2000: Von der SKA über die CS Holding zur Credit Suisse Group	153
Das internationale Investment Banking: Von White Weld zur Credit Suisse First Boston	201
Strukturereinigung: Der Bankenplatz Schweiz in den 1990er Jahren	225
Die Übernahme der Bank Leu	229
Die Übernahme der EKO Bank Olten	239
«Jahrhundertchance»: Die CS Holding übernimmt die Schweizerische Volksbank	241
Die Übernahme der Neuen Aargauer Bank	293
Die SBG gibt der CS Holding einen Korb	296
Späte Aufarbeitung: Der Bankenplatz Schweiz im Zweiten Weltkrieg	305
Swissair	329
Swiss	353
Nestlé S.A.	371
Anhang	
Abkürzungen	390
Anmerkungen	392
Personenindex	396

ZUM GELEIT

In unserer heutigen transparenten Welt ist es kaum vorstellbar, wie vor dreissig Jahren – vor nicht allzu langer Zeit – eine Schweizer Grossbank geführt wurde. Es war eine Zeit, die von Kartellen lebte und in der Insiderwissen als Vorteil gesehen wurde, den man nutzen sollte. Es war aber auch eine Zeit des Umbruchs, die Skandale auffliegen liess, die die Schwachstellen der Kontrollmechanismen blosslegte und somit zu einer neuen Generation von Managern führte. Während dieser Zeit für die Führung der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) – der heutigen Credit Suisse – verantwortlich zu sein, sie von Skandalen zu befreien und zu einer globalen Bank mit starkem Schweizer Marktanteil auszubauen und zu überleben, ist eine herkulische Tat, die Rainer E. Gut vollbracht hat. Am Ende seiner Karriere gehörte die Credit Suisse zu den global wichtigsten Banken.

Rainer E. Gut wurde die Führung der Credit Suisse nach dem Chiasso-Debakel im Jahre 1977 anvertraut. Es ist spannend zu lesen, wie es zu diesem «Skandal» kam und welche Rolle Rainer E. Gut darin spielte. Es ging um die Veruntreuung von Kundenvermögen in schwindelerregender Höhe durch den Leiter der SKA-Filiale Chiasso. Heute würde keine Bank Kapitalverluste in dieser Relation überleben. Dieser Vorfall beeinflusste nicht nur das Management und das künftige Wachstum der Bank, sondern prägte in den folgenden Jahren auch das Verhalten von Rainer E. Gut – intern wie extern. Durch die Erfahrungen, die er hatte machen müssen, sei es mit dem Verwaltungsrat oder den Medien, wurde er misstrauischer, und das war durchaus angebracht. Nach aussen war sein sehr zurückhaltender Umgang mit den Medien am meisten auffallend, was ihm den Ruf eines kalten, die Fäden ziehenden Wirtschaftskapitäns einbrachte und seine Entscheidungen beeinflusste.

In den 1980er Jahren war Rainer E. Gut hauptsächlich damit beschäftigt, die verlorene Glaubwürdigkeit der Credit Suisse wiederherzustellen, aber auch – viel wichtiger –, die Credit Suisse zu einer globalen Bank auszubauen. Dies tat er mit dem Erwerb der First Boston Corporation. Das war damals sehr weitsichtig und keinesfalls einfach umzusetzen. Er erntete dafür Lob, aber über die Jahre mehr Kritik, weil seine globale Strategie und die volatilen Erträge der First Boston innerhalb und ausserhalb der SKA wenig Verständnis fanden. Rainer E. Gut war mit dem Erwerb der US-Investmentbank dem Markt um zehn Jahre voraus. Dies hatte den Vorteil, dass die Akquisition sehr günstig getätigt werden konnte. Doch weit wichtiger und letztlich entscheidend war, dass die SKA dank der First Boston zu einer globalen Bank wurde. Heute ist klar, dass die Credit Suisse ohne den Kauf der First Boston wohl eher eine regionale als eine globale Bank wäre. Noch aufregender als die 1980er Jahre waren für die SKA und die CS-Gruppe die 1990er Jahre. Sie waren geprägt durch die Schwei-

zer Immobilienkrise, die zu Rückstellungen in Milliardenhöhe führte, die Akquisition der Bank Leu, die Übernahmen der in Not geratenen Schweizerischen Volksbank und der Neuen Aargauer Bank sowie von einem Zusammenschlussangebot an die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG). Dazu kamen der erste Irak-Konflikt, die Krise der Emerging Markets 1994, die Insolvenz Russlands 1998 und die Auseinandersetzungen um die Rolle der Schweiz und ihres Finanzplatzes im Zweiten Weltkrieg.

Die Ausmarchung zwischen der CS-Gruppe und der SBG um die Übernahme der Schweizer Volksbank ist hochspannend. In keiner anderen Situation kommt das Verhandlungsgeschick von Rainer E. Gut so deutlich zum Ausdruck wie in dieser. Im Gegensatz zur umjubelten Übernahme der Schweizerischen Volksbank, die von den Medien als «Deal des Jahrhunderts» beschrieben wurde, wird das Zusammenschlussangebot an die SBG als Fiasko dargestellt. Es ist höchst interessant, die emotional geladene Ablehnung des Angebots durch die SBG aus heutiger Sicht zu lesen, nicht zuletzt nach deren Zusammenschluss mit dem Schweizerischen Bankverein zur UBS.

Als ich Rainer E. Gut Anfang der 1980er Jahre in London zum ersten Mal begegnete, war ich beeindruckt von seinem weltmännischen Verhalten, seinen gezielt gestellten Fragen und seinem breiten Wissen über das Bankgeschäft. Er beeindruckte, weil er nicht den damals typischen Schweizer Bankmanager verkörperte, sondern einen global denkenden Banker, dem man seine Ausbildung in London und New York nach wenigen Worten anmerkte. Ich konnte nicht ahnen, wie verknüpft unser beruflicher Weg in den kommenden Jahrzehnten sein würde. Mitte 1990 versuchte Rainer E. Gut mich zu überzeugen, dass ich nach Zürich kommen sollte. Obwohl seine Argumente aus geschäftlicher Sicht sehr klar und einleuchtend waren, waren sie nicht ausschlaggebend genug für mich. Weshalb sollte ich den führenden Finanzplatz London, wo ich seit zwanzig Jahren arbeitete, mit dem damals noch etwas verschlafenen Zürich tauschen? Weshalb sollte ich vom Investment Banking mit klaren Messeinheiten in das intransparente Universal Banking wechseln? Nach langen Gesprächen tat ich es doch und trat 1991 der Generaldirektion der SKA bei. Entscheidend dafür waren aber nicht die Gründe, die Rainer E. Gut aufführte, sondern seine persönliche Überzeugungskraft – eine seiner grossen Stärken. Er gab nie auf, wenn er an etwas glaubte, und er entwickelte Überzeugungsfähigkeiten, die es einem praktisch unmöglich machten, seine Wünsche auszuschlagen. Das gleiche wiederholte sich zehn Jahre später, als ich mich von Rainer E. Gut überzeugen liess, den selbstgewählten Ruhestand gegen das Amt des Co-CEO der Credit Suisse Group zu tauschen. Und schliesslich war es wiederum er, der mich motivierte, den Posten des CEO zu übernehmen.

Während Jahren hatte ich Gelegenheit, direkt zu erleben, wie Rainer E. Gut seine Generaldirektion führte. Alle hatten den höchsten Respekt vor seinem breiten Wissen und seiner Unerbittlichkeit beim Verfolgen von Zielen. Die grosse Mehrheit der Geschäftsleitungsmitglieder bestand aus Akademikern, die, wie es damals noch üblich war, sehr überzeugt von ihrem Status waren und es gar nicht gerne hatten, über so profane Sachen wie ihr Geschäftsergebnis hinterfragt zu werden. Dies konnte in Sitzungen zu grotesken, oft auch lustigen Situationen führen. Jedermann versuchte das Mienenspiel von Rainer E. Gut zu deuten und richtete seine Anträge danach aus. Manche Mitglieder der Geschäftsleitung versuchten die interne Gewinn- und Verlustrechnung so nebulös wie möglich zu halten. Als ich einen Versuch unternahm, dies zu ändern, scheiterte ich kläglich an der geschlossenen Front der Kollegen, die Intransparenz vorzogen, weil sie sich davon persönliche Vorteile versprachen. Das führte 1996 zu einer brillanten Idee von Rainer E. Gut, nämlich zum Entscheid, die Bank in verschiedene Geschäftseinheiten aufzuteilen. Die daraus resultierende Gewinnsteigerung und die erzielte Transparenz waren phänomenal und bewirkten über die Zeit einen fast vollständigen Austausch der Geschäftsleitung.

In den Medien gab es meist nur Spekulationen über die Person Rainer E. Gut, da er keine «Home Stories» lieferte und nur sehr selten Interviews gab. Das Bild des kalten, emotionslosen Wirtschaftsführers etablierte sich über die Jahre. Dies ganz im Gegensatz zu seiner wirklichen Persönlichkeit. Ich erlebte ihn als einen positiven Menschen, mit dem man gut feiern konnte, von dem man aber auch wusste, dass er stets versuchte, das Beste für die Bank und ihre Mitarbeitenden zu tun. Rainer E. Gut war nicht der unnahbare Chef, sondern hörte sich ein Anliegen jeweils geduldig an, bevor er einen Entscheid fällte, und er etablierte sogar einen «Tag der offenen Tür» für alle. In der Bank genoss er höchsten Respekt seitens der Mitarbeitenden. Seine Personal- und Geschäftsentscheide wurden oft sehr kritisch beurteilt, was auf die Kommunikationsstrategie, nur das Notwendigste zu sagen, zurückzuführen ist.

Rainer E. Guts Aufgabe war es, in einer Zeit gewaltiger Veränderungen in Technologie, ethischem Verhalten und stetig steigender Transparenz eine globale Bank aufzubauen. Und er hat es trotz aller widrigen Umstände geschafft.

Die vorliegende Publikation ist mehr als eine detaillierte und faszinierende Lebensgeschichte Rainer E. Guts – und auch mehr als eine Bankengeschichte: Joseph Jung legt mit seiner Biographie entscheidende Kapitel der jüngsten Schweizer Wirtschaftsgeschichte auf, in denen Ausführungen über Swissair, Swiss und Nestlé nicht fehlen. Denn auch in diesen Unternehmen hat Rainer E. Gut eine wichtige Rolle gespielt.

Oswald J. Grübel

2005 trat Rainer E. Gut als Nestlé-Verwaltungsratspräsident zurück. Obwohl bis heute ein Mann von gesellschaftlichem Interesse geblieben, hat er sich seither von der wirtschaftspolitischen Öffentlichkeit zurückgezogen.

Während Jahren habe ich mich in unternehmensgeschichtlichen Publikationen mit dem beruflichen Leben Rainer E. Guts auseinandergesetzt: im Zusammenhang mit Veröffentlichungen über die Schweizerische Kreditanstalt (SKA), die Bank Leu, die Winterthur-Versicherungen und die Credit Suisse Group oder mit Studien über die Rolle der Schweiz und des Finanzplatzes Schweiz im Zweiten Weltkrieg.

Im vorliegenden Werk trete ich der Persönlichkeit Rainer E. Gut als Biograph gegenüber. Dadurch werden neue Aspekte und Sichtweisen aufgezeigt. Die Publikation geht auf viele Gespräche zurück, die ich mit Rainer E. Gut führte. Dabei stützte sich Gut auf seine schriftlichen Lebenserinnerungen ab, die er durch das freie Wort ergänzte.

Offen liess Rainer E. Gut sein Leben Revue passieren und gab erstmals den Blick in Hintergründe frei, die der Öffentlichkeit bislang verborgen geblieben sind. So entstand die erste autorisierte Biographie dieser Führungspersönlichkeit, die über mehr als dreissig Jahre Wirtschaftsgeschichte schrieb. Erst vor den Kulissen der Entwicklungen, Krisen und Umwälzungen, die diese Jahre prägten, tritt Rainer E. Guts Profil deutlich hervor. Dieses Profil erfuhr zusätzliche Konturen und Tiefenschärfen durch informative und vertrauliche Gespräche, die ich mit ehemaligen Weggefährten Rainer E. Guts führte. Deshalb ist der vorliegende Band mehr als eine Biographie. Er zeichnet wichtige Züge der Banken- und Wirtschaftsgeschichte seit den 1970er Jahren nach und würdigt in diesem Kontext kritisch das Lebenswerk Rainer E. Guts.

Als Präsident der Generaldirektion und später auch als Präsident des Verwaltungsrats der SKA führte Rainer E. Gut die Universalbank vom Paradeplatz aus der existentiellen Krise, in die sie im Zusammenhang mit dem Chiasso-Debakel geraten war, und entwickelte sie bis zu seinem altersbedingten Rücktritt im Jahr 2000 als Credit Suisse Group zielstrebig zu einem der weltweit bedeutendsten Finanzdienstleistungskonzerne. Neben ausführlichen Kapiteln zu verschiedenen bankgeschichtlichen Aspekten gelangen auch andere wichtige Themen, die mit der wirtschaftspolitischen Tätigkeit Rainer E. Guts verbunden sind, zur Darstellung: Holocaust, Swissair und Swiss sowie Nestlé sind Stichworte hierzu.

Verschiedentlich kam Rainer E. Gut auch auf private und persönliche Themen zu sprechen: auf seine Familie, die zu gründen ihm schon als Jugendlicher sein Lebensziel war; auf die Schweiz, der er von Herzen verbunden ist; auf sein Verantwortungsbewusstsein und dessen Wurzeln in gelebten Werten, und namentlich auf seine Frau Josephine Gut, der er vieles verdankt.

Von Anfang an zeigte sich, dass Rainer E. Gut aus anderem Holz geschnitzt ist als die Zürcher Banquiers, denen er beim Eintritt in die SKA begegnete. Er hängte seine Leistungen nie an die grosse Glocke – und nach Möglichkeit mied er Journalisten. Was in den Medien über ihn berichtet wurde, interessierte ihn nicht. Seine Abneigung gegenüber dem oberflächlichen Journalismus mag der Grund dafür sein, dass es wohl kaum einen anderen vergleichbaren Schweizer Wirtschaftsführer gibt, dessen Leistungen und Wirkungsfelder bis zum heutigen Tag in den Medien so verzerrt und kolportiert wiedergegeben werden, wie das bei Rainer E. Gut der Fall ist.

Der herzliche Dank geht an Rainer E. Gut für die Bereitschaft, seine Sicht einer bewegten Epoche, die er wirtschafts- und gesellschaftspolitisch mitgeprägt hat, erstmals zu eröffnen. Oswald J. Grübel danke ich für sein Geleitwort.

Zürich, im Sommer 2007

Joseph Jung



Dorfstrasse in Baar mit Pfarrkirche St. Martin in den 1950er Jahren.

Die überschaubare, kleinräumige Gemeinde Baar zählte in den 1930er Jahren rund 5000 Einwohner. Leben und Dorfbild waren vom Katholizismus geprägt: Die Kirche St. Martin mit ihrem über 1000 Jahre alten Turm inmitten des Dorfes an der Hauptstrasse gelegen; der Pfarrer in schwarzer Kleidung, der respektvoll-grüssende Blicke auf sich zog, wenn er mit dem Fahrrad durch sein Dorf fuhr; Glockengeläute, Wegkreuze und Kapellen, Kirchenfeste, Wallfahrten und Prozessionen – Insignien, Zeichen und Symbole einer katholischen Kirche, die im schönsten Flor stand.

1933 – ein Jahr nach der Geburt Rainer E. Guts und nur wenige Kilometer von seinem Elternhaus entfernt – fand die «Zuger Jungmannschafts-Tagung» statt: die legendäre «ZUJUTA». Rund 20 000 katholische Jungmänner marschierten singend durch die Zuger Strassen, versammelten sich auf der Allmend – umgeben von einem riesigen Fahnenmeer – und gelobten Christus dem König ihre Gefolgschaft. Dieses Beispiel ist Ausdruck eines katholischen Organisationswesens, das in den 1930er Jahren zur Blüte wuchs; es ist Symbol eines katholischen Milieus, dessen Bevölkerung in religiös geprägten Vereinen diszipliniert und zusammengeführt wurde. In diesem Geist von Aufbruch und Identität wuchs Rainer E. Gut heran. Auch in Baar waren die meisten katholischen Jugendlichen in irgendeiner Form ins katholische Vereinsleben integriert. Die ganze Freizeit war katholisch durchorganisiert, was dem Dorfleben wohlgeordnete Strukturen und Abläufe verlieh und den Jugendlichen Sicherheit vermittelte.²⁸



Rainer E. Gut mit vier Jahren.



Mutter Rosa Gut und Sohn Rainer zu Hause im Garten (Baar, frühe 1950er Jahre).

Rainer E. Gut war ein mittelmässiger Primarschüler. Den Unterrichtsstoff, der ihn ansprach, nahm er rasch auf. Auf sein Interesse stiessen namentlich Mathematik, Geographie und Geschichte. Wesentlich weniger schätzte er deutsche Grammatik und – in späteren Schuljahren – Fremdsprachen. Klassenbesten war er im Zeichnen. Der Umgang mit Farbstift und Wasserfarben bereitete ihm grosse Freude. Mädchen und Knaben wurden sowohl in der Primarschule als auch in der Sekundarschule getrennt unterrichtet. In der ersten Primarklasse sassen mit Rainer E. Gut zu Beginn 55 Knaben – und vor diesen stand als Lehrerin eine Ordensschwester. Denn bis zur dritten Klasse wurde der Lehrkörper aus Menzinger Nonnen rekrutiert. Die Primarschule war strikt nach Konfessionen getrennt: Den evangelisch-reformierten Einwohnern von Baar genügte ein einziger Lehrer, um alle ihre Kinder von der ersten bis zur sechsten Klasse gemeinsam im selben Schulzimmer zu unterrichten.

Eines Samstagmorgens während der Sommerferien 1939 eröffnete Emil Gut seiner Familie am Frühstückstisch, dass er nach Zürich an die Schweizerische Landesausstellung gehen wolle. Da die drei ältesten Kinder diesen natio-



Schon als Kind war Rainer E. Gut Fan der Zürcher Grasshoppers. Nachdem in der USA-Zeit der Familie Gut Eishockey im Vordergrund des sportlichen Interesses gestanden war, wandte sich nach der Rückkehr die ganze Familie wieder dem Fussball und damit den Grasshoppers zu. Auch in Zeiten grösster beruflicher Belastung besuchte Rainer E. Gut gemeinsam mit seiner Frau und den Kindern möglichst viele GC-Spiele auf dem Zürcher Hardturm. Als der finanzielle Kollaps des Zürcher Traditionsclubs unabwendbar schien, entschied sich Rainer E. Gut zusammen mit Fritz Gerber und Ulrich Albers, GC ab der Saison 1999/2000 finanziell zu unterstützen. Das Engagement war ursprünglich für drei Jahre gedacht, dauerte dann aber – obwohl Ulrich Albers nach zwei Jahren ausstieg – fast fünf Jahre. Schwierig war vor allem der Beginn dieses Engagements: Hatten Rainer E. Gut und Fritz Gerber beabsichtigt, vor allem den Nachwuchs finanziell zu unterstützen, mussten sie nach der Übernahme der Verantwortung einen Betrag in zweistelliger Millionenhöhe an Werner Spross zurückzahlen, den dieser «Mäzen» während Jahren GC zur Verfügung gestellt hatte. Sportlich war die Zeit von Rainer E. Gut und Fritz Gerber bei GC von Licht und Schatten geprägt. Zwar gewann die Mannschaft zweimal die Schweizer Meisterschaft und erreichte auch zweimal den Cupfinal. Der angestrebte Durchbruch in der Champions League gelang aber nicht. Zudem behinderten die bis heute anhaltenden Querelen um einen Neubau des Hardturmstadions die grundlegende Sanierung des Grasshopper-Clubs. Auf dem Bild feiern Fritz Gerber (links) und Rainer E. Gut zusammen mit Trainer Hans-Peter («Bidu») Zaugg den Gewinn des Meistertitels im Frühling 2001.

Die Tatsache, Sohn des Kantonalbankdirektors zu sein, bedeutete Rainer E. Gut nichts. Die Zuger Kantonalbank zählte damals rund 60 Angestellte. Jeden Morgen, pünktlich zum Arbeitsbeginn um 8 Uhr, ging Emil Gut durch alle Büros und wünschte den Angestellten einen guten Tag. Dabei konnte er sich ein erstes Bild der persönlichen Befindlichkeiten machen, registrierte aber auch, wer verspätet zur Arbeit kam. Rainer E. Gut gefiel es als Praktikant, obwohl sein Tätigkeitsgebiet anfänglich nicht eben anspruchsvoll war: Kassengeld zählen, Quittungen schreiben und Bewegungen in den Sparheften nachtragen. Mit der Zeit gestalteten sich seine Aufgaben interessanter, und durch das Rotationsystem des Praktikums gewann er Schritt für Schritt Einblicke in verschiedene Bankbereiche.

Eines Tages wurde Rainer E. Gut von seinem Vater ins Direktionsbüro gerufen. Dort erfuhr er, dass er auserkoren worden war, bis auf weiteres in der Filiale in Unterägeri zu arbeiten. Der dortige Filialverwalter hatte einen Herzinfarkt erlitten und fiel für mehrere Wochen aus. Die Filiale war ein Zweimannbetrieb, und so rückte der Stellvertreter ad interim an die Spitze. Rainer E. Gut sollte die Rolle des zweiten Mannes übernehmen. Der 19jährige Praktikant war überrascht und beeindruckt zugleich. Der vorgesehene Einsatz in Unterägeri erschien ihm als einmalige Gelegenheit, Erfahrungen in der Praxis zu sammeln, denn diese Filiale wickelte damals, so klein sie auch war – wie die anderen Filialen von Kantonal- oder Grossbanken –, alle Geschäfte selber ab: Geldwechsel, Handwerkerkredite, Bevorschussungen von Forderungen, Schätzungen von Liegenschaften, Gewährung von Hypotheken, Anlagen usw.

Der neue Vorgesetzte von Rainer E. Gut, Albert Blattmann, beherrschte das Bankgeschäft à fond. In ihm fand Gut einen ausgezeichneten Lehrmeister. Die neue Aufgabe in Unterägeri bereitete ihm viel Freude. «Es war eine faszinierende Zeit», wie er im Rückblick wiederholt feststellte. Dank schneller Rekonvaleszenz des Verwalters war das Gastspiel nach nur zwei Monaten beendet, aber als Ferienablöser wurde Praktikant Gut weiterhin aufgeboten. Der einzige Wermutstropfen an der Sache war der lange Arbeitsweg. Um rechtzeitig in Unterägeri einzutreffen, musste Rainer E. Gut täglich um 6.05 Uhr in Baar das Tram nach Zug nehmen. Dort hatte er in eine andere Strassenbahn umzusteigen, die um 7.20 Uhr in Unterägeri eintraf. Da die Bank erst ab 8 Uhr geöffnet war, verblieben Rainer E. Gut volle 40 Minuten. Die nutzte er für ein solides Frühstück im Hotel «Seefeld», war doch zu Hause die Zeit hierfür jeweils zu knapp bemessen. Der Arbeitstag war lang; erst kurz vor 20 Uhr war Gut wieder zurück im Elternhaus. Hin und wieder konnte er sich die kritische Bemerkung nicht verkneifen, dass so etwas wohl nur dem Sohn des Direktors zugemutet werden könne.



Rainer E. Gut als junger Offizier ...



... und als Minenwerfer-Leutnant in der Schiessverlegung im Maggiatal, 1953.

Plattformen, die – trotz allen kulturellen Unterschieden der einzelnen Landesteile – die Einheit der Schweiz förderten. In der Rekrutenschule erlebte er diese Qualität des Landes auf Schritt und Tritt: Die gesellschaftlichen Unterschiede und sozialen Gegensätze waren ausser Kraft gesetzt. Der Arbeitersohn schlief neben dem Studenten, der Spross des Direktors neben dem Bauernsohn. Und alle sangen sie gemeinsam dieselben Lieder – auf dem beschwerlichen Geländemarsch, bepackt mit Rucksack und Gewehr, am Lagerfeuer, in der Berghütte und im Wirtshaus beim fröhlichen Bechern. Die Kameradschaft, die auf der Persönlichkeit jedes Einzelnen und auf der verschworenen Gemeinschaft gründete, war das Panier, das die Richtung vorgab.

An Rainer E. Guts unerschütterlichem Willen, Offizier zu werden, änderte sich im Verlaufe der Rekrutenschule nichts. Und dieses Ziel erreichte er in kürzester Zeit. Alle Dienstpflichten, die dafür notwendig waren, erfüllte er direkt hintereinander, was zur Folge hatte, dass er während mehr als einem Jahr ununterbrochen Militärdienst leistete. Nach der Frühjahrs-Rekrutenschule absolvierte er im Sommer 1952 die Unteroffiziersschule, dann als Korporal eine wei-



Erster Wiederholungskurs am Lukmanier (1953). Rainer E. Gut mit einem Kameraden im Einsatz bei einer kombinierten Schiessübung seines Minenwerferzugs.



Militärwettkampf, Bellinzona 1953: Prämierungszeremonie (Leutnant Gut zweiter von links).

Rainer E. Gut erkannte sogleich den Ernst der Lage. Er verwies auf die Veränderungen in der Zusammensetzung des Aktionariats. Waren die institutionellen Investoren (Pensionskassen, Anlagefonds usw.) 1994 mit rund 44% des Aktienkapitals noch in der Minderheit gewesen, stellten sie 2005 mit 68% bereits eine Zweidrittelsmehrheit. Im gleichen Zeitraum sank der Anteil der Schweizer Aktionäre von über 50% auf unter 40%, wogegen sich derjenige der US-Amerikaner von rund 15% auf 30% verdoppelte. Mit dieser zweifachen Verlagerung der Gewichte war der Einfluss der amerikanischen Pensionsfonds und anderer institutioneller Anleger aus den USA stark angewachsen. Dies sollte sich an der denkwürdigen Generalversammlung von 2005 bemerkbar machen. Für Gut war klar geworden, dass an der Generalversammlung zwischen der Stiftung Ethos und dem Nestlé-Verwaltungsrat kein harmloses Scharmützel bevorstand, sondern mit dem Auftreten von ISS eine veritable Auseinandersetzung angesagt war. Seitens seines Unternehmens bündelte der Nestlé-Verwaltungsratspräsident die Kräfte. Wie in der Vergangenheit sollten die grossen US-amerikanischen Aktionäre weiterhin durch Chief Financial Officer Wolfgang H. Reichenberger besucht und betreut werden. In speziellen Fällen sollte sich, gemäss bisheriger Praxis, zusätzlich auch Peter Brabeck-Letmathe dieser Aufgabe annehmen. An diesen Kontaktkanälen wollte Gut auch in dieser aussergewöhnlichen Situation nichts ändern. Handlungsbedarf zeichnete sich hingegen bei der Betreuung der grossen schweizerischen institutionellen Kundschaft und bei den bedeutendsten privaten Aktionären ab. Hier wollte der Nestlé-Präsident persönlich auf den Plan treten.

Die wenigen Wochen, die vom Bekanntwerden der ISS-Position bis zur Durchführung der Generalversammlung für Vorbereitungsarbeiten verblieben, nutzte Rainer E. Gut denn auch fast ausschliesslich dazu, telefonische Kontakte zu pflegen, persönliche Gespräche zu führen und dabei die Haltung des Verwaltungsrats zu erklären. Via Aktienregister liess sich Gut täglich über die Entwicklung der Vertretungsvollmachten informieren. Dieses Engagement zeitigte Erfolge: Am Vorabend der Generalversammlung konnte Gut im Verwaltungsrat über folgende approximative Kräfteverhältnisse berichten: Mit der Unterstützung der ISS würde die Stiftung Ethos für ihren Antrag, das Doppelmandat zu verbieten, wohl einen Drittel der Stimmen erreichen. Die Position des Verwaltungsrats würde mit einem grösseren Prozentsatz unterstützt. Ob dieser allerdings mehr als 50% der Stimmen ausmachen würde, wusste Gut nicht mit Sicherheit vorauszusagen. Weiter gab Gut bekannt, dass viele Aktionäre – er schätzte deren Anteil auf bis zu 15% – sich der Stimme enthalten würden. Als Fazit hielt der Nestlé-Präsident fest, dass Ethos in jedem Fall einen Achtungserfolg erzielen werde.



Enge Zusammenarbeit: Rainer E. Gut mit seinem späteren Nachfolger als Nestlé-Präsident Peter Brabeck-Letmathe am Nestlé-Hauptsitz in Vevey, 2002.

In der Öffentlichkeit war die Auseinandersetzung um das Nestlé-Doppelmandat längst zur emotionalen Debatte aufgeblüht, die Boulevardjournalismus, Fachpresse und Talkshows gleichermaßen beschäftigte. Die Sache geriet vollends zur «Reality Soap», als wenige Tage vor der Generalversammlung bekannt wurde, dass Brabeck-Letmathe von allen seinen Ämtern bei Nestlé zurücktreten wolle, wenn Ethos die Zustimmung der Aktionäre finden sollte. Brabeck-Letmathe hatte dies tatsächlich im Rahmen eines Hintergrundgesprächs mit Journalisten der welschen Presse verlauten lassen, um damit den Ernst der Lage zu unterstreichen. Keinesfalls war es ihm darum gegangen, mit seinem Rücktritt