

# Fritz Leutwiler 1924-1997

Autor(en): **Müller-Berghoff, Bernd**

Objektyp: **Obituary**

Zeitschrift: **Badener Neujaarsblätter**

Band (Jahr): **73 (1998)**

PDF erstellt am: **25.09.2024**

## **Nutzungsbedingungen**

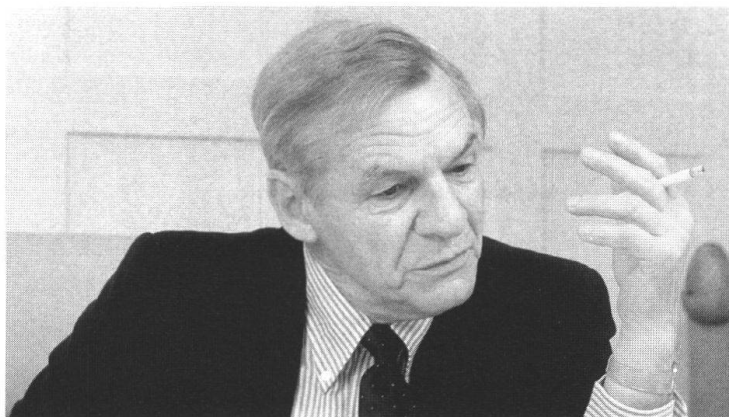
Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



## **Fritz Leutwiler**

**1924–1997**

Bernd Müller-Berghoff

Am 6. August 1997 jährte sich zum 10. Mal der Tag, an dem die Spitzen der BBC Brown Boveri und der Asea in Hamburg die Vereinbarung zum Zusammengehen der beiden Konzerne unterschrieben. Dr. Fritz Leutwiler, einer der Architekten dieses Zusammenschlusses, konnte diesen runden Geburtstag nicht mehr mit uns feiern, er starb im Mai dieses Jahres.

Wir hörten in den ersten Monaten des Jahres 1985 erstmals von der Vermutung, dass Fritz Leutwiler, der zum damaligen Zeitpunkt in der ganzen Welt bekannte Präsident der Schweizerischen Nationalbank, zur Wahl in den Verwaltungsrat der BBC vorgeschlagen werden solle. Im Führungskader des angeschlagenen Weltkonzerns fragte man sich, ob ein Nationalbanker die richtige Wahl sei. Natürlich durchschaute er wirtschaftliche Zusammenhänge. Aber war er der richtige Mann für die Sanierung dieses Grossunternehmens, bei dem die umfassende Neustrukturierung von betrieblichen Abläufen, von Führungsebenen sowie harte Personalentscheidungen auf verschiedenen Stufen einschliesslich der Konzernleitung notwendig erschienen? Die Skepsis war gross!

Fritz Leutwiler kam tatsächlich. Und heute darf man feststellen: Der ehemalige Nationalbankpräsident war ein Glücksgriff für das Unternehmen BBC. Er brachte genau die Eigenschaften mit, die für die Lösung der strukturellen und führungsmässigen Probleme des Konzerns gebraucht wurden.

Leutwiler hatte aufgrund seiner starken Persönlichkeit, von der er auch selbst überzeugt war, die innerliche Unabhängigkeit, die es ihm – gepaart mit seiner Entscheidungsfreudigkeit – möglich machte, Schlussfolgerungen in Taten umzusetzen. Seine im Umgang mit den «Grossen der Welt» gewonnene Souveränität liess ihn in sich selbst ruhen, was ihm eine aussergewöhnliche innerliche Ausgeglichenheit und Stärke gab. Er war bereit, unpopuläre Entscheidungen zu treffen, er stand zu diesen und setzte sie durch.

Seine Analysen konzentrierten sich auf das Wesentliche, wohl wissend, dass Analyse nicht alles ist. Was Percy Barnevik später sehr klar aussprach – «lieber Entscheidungen mit dem Risiko von Fehlentscheidungen als keine Entscheidungen» –, war auch das unausgesprochene Handlungsmotto Leutwilers.

Im schwierigen Sanierungsfall BBC war seine Souveränität auch deswegen so hilfreich, weil er es nicht nötig hatte, nicht vorhandenes Sach- und Fachwissen vorzutäuschen. Er aktivierte die fachlich Kundigen und vertraute ihnen. Im Rahmen meines Tätigkeitsbereiches hörte ich oft seine Feststellung: «Sie kennen dieses Gebiet viel besser als ich, also führen Sie das jetzt auch entsprechend durch!» Diese Eigenschaft, gute Kenntnisse anderer anzuerkennen und zu aktivieren, war ein Schlüssel für die nach seinem Eintritt schnell eingeleiteten Massnahmen. Er fand heraus, dass für die meisten Probleme Lösungen in den Schubladen steckten. Die Kunst des Erneuerungsprozesses bestand darin, diese Vorschläge zu beleben und schnell durchzuführen.

Fritz Leutwiler war überzeugter Schweizer. Und dennoch war ihm vom ersten Moment an klar, dass der Konzern in der Führung internationalisiert werden musste. Er erkannte auch den BBC teilweise lähmenden Gegensatz zwischen Deutschland und der Schweiz und löste ihn mit einer vorhandenen «Schubladenlösung», dem Abschluss des Beherrschungsvertrages. Und dass er mir, einem Deutschen, dann den Posten des CFO anbot, dass er – leger ausgedrückt – einen Deutschen an die Kasse des BBC-Konzerns setzte, was bei der alten Führung undenkbar schien, war ein für die Konfliktlösung sehr eleganter Schachzug. Dass er mir im Rahmen von Ratschlägen für das richtige Auftreten in der Schweiz sagte, «Sagen Sie nie Fränkli, das ist der Schweizer Franken; wir sagen ja auch nicht Märkli», bewies im gleichen Moment den Stolz des Schweizer – vielleicht auch des ehemaligen Nationalbankers – auf seine starke Währung. Heute weiss ich, dass dieser einfache Rat gerade für das Verhältnis von Schweizern und Deutschen viel mehr Tiefe hatte, als ich damals ermessen konnte.

Die skizzierten Fähigkeiten von Fritz Leutwiler lösten in dem festgefügt und in seinen Strukturen erstarrten BBC-Konzern einen inneren Erneuerungsprozess aus, den man als Interner noch wenige Monate zuvor für völlig unmöglich gehalten hatte. Es wurde der Beweis dafür angetreten, dass der richtige Mann an der Spitze eben doch ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Eine gute Mannschaft ohne die richtige Führungsfigur steht auf verlorenem Posten!

Die schwierigste Aufgabe und die endgültige Bewährungsprobe für Leutwiler kam aber dann erst nach ziemlich genau zwei Jahren auf ihn zu. Aus allgemeinen Kooperationsgesprächen mit der schwedischen Asea entstand – völlig unvorbereitet! – die Idee der Fusion beider Konzerne. Und in diesem Moment wurden zwei gewichtige Fakten deutlich:

Erstens war BBC durch die von Leutwiler in den Jahren 1985 bis 1987 entschlossen eingeleitete Umstrukturierung für den Branchenkenner in der Substanz wieder so wertvoll – trotz noch nicht befriedigender Ertragslage –, dass eine «fifty:fifty-Lösung» zur Bedingung für die Fusion gemacht werden konnte. Zweitens konnte die in der Schweiz äusserst unpopuläre Massnahme, das alleinige Sagen im grössten schweizerischen Maschinenbaukonzern aufzugeben, nur jemand «verkaufen», der allgemein anerkannt war, dem man ein unbestechliches Urteil zutraute, der aber auch die notwendige Überzeugungskraft gegenüber Skeptikern besass. Die Persönlichkeit Leutwiler erfüllte genau diese Voraussetzungen.

Auch die anschliessenden Verhandlungen, die in einer Rekordzeit von knapp zwei Monaten abgeschlossen wurden, erforderten auf beiden Seiten Blick für das Wesentliche, Mut und Visionen, aber auch richtig verstandene Grosszügigkeit. Mit der Verkündung der Fusion der beiden Weltkonzerne zur ABB Asea Brown Boveri am 10. August 1987 hatte Leutwiler sein Meisterstück abgeliefert. Ein Mann seines Formats war notwendig gewesen, um eine so weitgehende Neuausrichtung in extrem kurzer Zeit durchzusetzen. Er hat damit das Überleben der BBC-Substanz und des Standortes Schweiz gesichert.

Nüchtern und weltoffen, akzeptierte er, die Führungsrolle in der neuen Konzernleitung dem 47jährigen Schweden Percy Barnevik anzuvertrauen. Es war für ihn selbstverständlich, dass nicht die Nationalität in diesem Augenblick ausschlaggebend war, sondern dass der beste Mann die operative Führung übernehmen musste. Heute kann man in der Rückschau ganz objektiv feststellen, dass dies im neuen ABB-Konzern die wichtigste und für den Erfolg der Fusion entscheidende Massnahme war.

Die teilweise in der Schweiz – auch in der Presse – geäusserten, unberechtigten Vorwürfe, er habe BBC an die Schweden verkauft, haben ihn getroffen. Sensibel war Fritz Leutwiler sehr wohl. Trotz seiner Härte und seines teilweise sehr bitteren Sarkasmus. Gerade deswegen ist heute abschliessend darzustellen, wie unsinnig diese Kritik war und ist. BBC gehört ihren Aktionären. Kein Aktionär musste aufgrund der Fusion seine Anteile verkaufen. Der Börsenwert lag im Herbst 1987 bei gut zwei Milliarden Franken, heute beträgt er gut zwanzig Milliarden, er hat sich mithin verzehnfacht! Überzeugender lässt sich der grosse Erfolg dieses Mannes, der in späten Jahren noch in die industrielle Welt einstieg, nicht beweisen.