

Langer Atem:  
Auch nach vier  
Jahrzehnten an der  
Spitze des World  
Economic Forum  
denkt Gründer  
Klaus Schwab nicht  
daran, seine Nach-  
folge zu regeln.



# HERR DER NETZWERKE

Klaus Schwabs Lebenswerk ist eine wahre Geldmaschine. Das World Economic Forum beschäftigt gegen 400 Mitarbeiter und nimmt 180 Millionen Franken ein. Ein Besuch beim anderen WEF.

► STEFAN LÜSCHER TEXT  
CÉDRIC WIDMER FOTOS

Dem Taxifahrer reicht der Name World Economic Forum vollauf. Die Fahrt geht entlang der Genfer Riviera, dann quer durch Coligny. Ausserhalb der properen Vorortsgemeinde, mitten im Grünen, biegt der Fahrer scharf nach links ab, passiert ein schweres Eisentor und fährt über eine ovale Zufahrt vor den Haupteingang. Wer an den Empfang tritt, wähnt sich unversehens in einem modernen Boutiquehotel. Das Gebäude, hoch über dem Genfersee gelegen, weist riesige Fensterfronten auf und ist von Licht durchflutet. Grauer Naturstein und Holz vermitteln Wärme. Scheinbar freischwebende Treppen, die terrassenförmig angelegte Etagen verbinden, lassen das Gefühl von Leichtigkeit entstehen.

Der zweite Eindruck ist der einer Edeluniversität. Es herrscht ein emsiges Kommen und Gehen, überall drängelt sich Jungvolk, sitzt an zahllosen Tischen, beugt sich über Laptops oder diskutiert leise. Ein Gang durch die Grossraumbüros vermittelt dem Besucher Aufbruchstimmung, fast Euphorie. Auf 2400 Quadratmetern arbeiten über 300 Personen aus 55 Nationen, das Durchschnittsalter beträgt 37 Jahre, Frauen stellen mit 60 Prozent die Mehrheit. Auch die Top-Manager müssen sich mit wenigen Quadratmetern begnügen. Einzig der Chef hat ein eigenes Büro; mit grandiosem Blick auf den Lac Léman. ►

Licht und Luft: Am WEF-Hauptsitz, hoch über dem Genfersee gelegen, wurde vergangenen Herbst der für gegen 30 Millionen Franken errichtete Büroanbau eingeweiht.





WEF DAVOS

# Medwedews Coup

Am 41. World Economic Forum werden über 2500 Teilnehmer erwartet.

Der Grossanlass in Davos ist das Aushängeschild des WEF. Als Gäste werden vom 26. bis 30. Januar 2011 unter anderem erwartet: 27 Staats- und Regierungschefs, über 100 Minister, Schweizer Bundesräte, Konzernchefs, NGO-Prominenz, Notenbankbosse. Die Veranstaltung steht unter dem Motto «Gemeinsame Normen für eine neue Realität». Damit sollen in erster Linie die Anstrengungen der G-20-Länder nach der Krise unterstützt werden.

Monsteranlass: Das jährliche Forum in Davos ist das Aushängeschild des WEF.



Jedes Jahr wird ein Geheimnis darum gemacht, welche Promis sich in Davos ein Stelldichein geben. Der Schleier wird jeweils wenige Tage vor Beginn des Forums gelüftet. Dann nennt WEF-Chef Klaus Schwab mit sichtbarer Genugtuung die Namen der wichtigsten Teilnehmer und jene Person, welche die Eröffnungsrede halten wird. In diesem Jahr allerdings hat die auserwählte Person Schwab einen Strich durch die Rechnung gemacht: Der russische Präsident Dmitri Medwedew plapperte schon vor Wochen gegenüber der heimischen Presse aus, er werde in Davos die Eröffnungsrede halten. Zusammen mit Bundespräsidentin Micheline Calmy-Rey.

Das WEF bleibt Davos auf Jahre hinaus erhalten. Der frühere Geschäftsführer André Schneider hat mit dem Bündner Bergort einen Vertrag bis 2018 unterzeichnet.

► Hier schlägt das Herz des World Economic Forum. Die Organisation, von Klaus Schwab 1971 in Form einer Stiftung aus der Taufe gehoben, ist weltweit bekannt als Organisator des Weltwirtschaftsforums Davos. Was damals als Veranstaltung mit 440 Zuhörern begann, hat sich auf die 41. Ausgabe von Ende Januar dieses Jahres hin zu einem Monsteranlass mit über 2500 Teilnehmern ausgewachsen (siehe «Medwedews Coup» links). Doch das WEF ist längst mehr als das jährliche Stelldichein im Bündner Bergort. Das Forum in Davos ist zwar unverändert das Aushängeschild der Stiftung; in der Erfolgsrechnung schlägt sich der Anlass aber mit einem Anteil von nicht einmal 20 Prozent nieder.

**GELDMASCHINE.** Die Firma hat sich zu einem veritablen KMU gemausert, ja ist eine kraftvolle Geldmaschine. Im Geschäftsjahr 2009/10 verbuchte das WEF Schweiz Einnahmen von 143 Millionen Franken (siehe «Sturm und Drang» rechts). Vor fünfzehn Jahren floss gerade mal ein Viertel in die Firmenkasse. Nicht eingerechnet ist dabei der 2006 gegründete Ableger in Amerika. «Das WEF Schweiz und das WEF USA sind aus rein juristischen Gründen strikte getrennt», begründet Alois Zwinggi, Managing Director. Gruppenweit erzielen gegen 400 Mitarbeiter einen Umsatz von beinahe 180 Millionen Franken.

Was ist der Erfolgsfaktor? «Die Tatsache, dass wir alle Entscheidungsträger integrieren», antwortet Klaus Schwab, Vorsitzender des Stiftungsrates und Präsident der Stiftungsleitung in Personalunion. Auf Nachfrage greift der 1938 im deutschen Ravensburg Geborene aus: «Die grossen Probleme unserer Gesellschaft können nur gruppenübergreifend gelöst werden. Unser Beitrag ist, dass wir Politiker, Unternehmer, Wissenschaftler und Vertreter von Organisationen an einen Tisch bringen und zum gemeinsamen Handeln motivieren.» Schwab kann seine lange Tätigkeit als Professor nicht verbergen.

Die Aktivitäten des unabhängigen World Economic Forum basieren auf einem global umspannenden Netzwerk, das über die letzten Jahrzehnte immer feiner geknüpft wurde. Die Schlagader sind tausend Mitglieder, welche die grössten Unternehmen der Welt repräsentieren. Sie liessen sich von der Stakeholder-Idee Schwabs überzeugen, dass nämlich Firmen nicht nur für ihre Aktionäre wirtschaften,

## STURM UND DRANG

Entwicklung WEF Schweiz (in Mio. Fr.)

	1995/96	2009/10
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>36,3</b>	<b>143,4</b>
Mitgliederbeiträge	14,9	36,8
Teilnehmergebühren	k.A.	30,9
Partnerschaften	k.A.	62,1
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>35,8</b>	<b>142,4</b>
Personalkosten	k.A.	59,4
Bürokosten	k.A.	26,0
Aktivitäten	k.A.	56,9
<b>Gewinn an Stiftung</b>	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>
<b>Stiftungskapital</b>	<b>4,7</b>	<b>24,7</b>
<b>Vollzeitbeschäftigte</b>	<b>58</b>	<b>319</b>
<b>Teilzeitbeschäftigte</b>	<b>21</b>	<b>42</b>

Entwicklung WEF USA (in Mio. \$)\*

	2006/07	2009/10
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>7,3</b>	<b>34,5</b>
Partnerschaften	5,9	29,5
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>8,0</b>	<b>29,0</b>
Personalkosten	3,2	9,7
Bürokosten	0,5	3,3
Aktivitäten	4,3	15,9
<b>Verlust/Gewinn</b>	<b>-0,7</b>	<b>5,6</b>
<b>Beschäftigte</b>	<b>25</b>	<b>70</b>

\* Nicht konsolidiert in den Zahlen des WEF Schweiz.

sondern auch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft tragen. Eine Idee, welche die Firmen einiges kostet. Die auf 100 limitierten strategischen Partner, die bedeutendsten Verbündeten des WEF, bezahlen jährlich einen Beitrag von 500 000 Franken. Die 250 Industriepartner überweisen 250 000 Franken. Den 650 Stiftungsmitgliedern wird ein Jahresbeitrag von je 50 000 Franken in Rechnung gestellt. Alleine diese tausend Mitglieder finanzieren, entweder mit Cash oder Dienstleistungen, beinahe das gesamte Budget.

Die Einnahmen wären leicht zu steigern – mit einer Erhöhung der Mitgliederzahl. Doch davon will Alois Zwinggi, der im Frühling 2010 nach einer langen Karriere bei Holcim zum WEF wechselte, nichts wissen. «Wir wollen an der Limite von höchstens tausend zahlenden Partnern und Stiftungsmitgliedern auf keinen Fall rütteln.» Der Spielraum des Forums bleibt begrenzt. Der Innerschweizer Zwinggi: «Wir richten uns strikte nach dem Grundsatz: Die Einnahmen müssen die Kosten decken. Ein Gewinn darf, muss aber nicht anfallen.» Dennoch hat sich in der Stiftung ein Sparbatzen von 25 Millionen angehäu-



Frische Pflichten: Mit der Umverteilung von Aufgaben im Management hat Alois Zwinggi jene Aktivitäten zusätzlich übernommen, die das World Economic Forum in der Schweiz betreffen.

Überhaupt ist das WEF finanzstärker, als es auf den ersten Blick ersichtlich ist. Vor wenigen Monaten wurde am Hauptsitz ein Anbau eingeweiht; die Kosten von gegen 30 Millionen Franken wurden locker aus den Eigenmitteln gedeckt. Zudem ist der bestehende Bau, 1997 für 20 Millionen errichtet, bereits amortisiert. Und von den gegen 9000 Quadratmetern Land,

**EIN GEWINN DARF, MUSS ABER NICHT ANFALLEN.**

notabene an teuerster Lage, steht ein Teil im Besitz des WEF, den Rest stellt die Gemeinde im Baurecht zur Verfügung.

Die weiteren Mitgliedfirmen des WEF, globale Wachstumsunternehmen und Technologiepioniere, bezahlen dagegen nur einen geringen Beitrag. Ein cleverer Schachzug. Damit werden die künftigen Grosskonzerne frühzeitig ins Netzwerk

eingebunden. Auch stellen diese Firmen die potenziellen Strategie- und Industriepartner von morgen.

**WETTBEWERBSREPORT.** Eine der Hauptaktivitäten des WEF ist das Verfassen von Berichten zu einem aktuellen Thema oder als jährlich wiederkehrende Studien. Bekannt sind der Corporate Gender Gap Report, der Global Risk Report oder der Global Enabling Trade Report. Das weltweit am meisten beachtete Produkt des WEF ist der Global Competitiveness Report. Der 500 Seiten dicke Wälzer misst die Wettbewerbskraft von Ländern. Da die Konkurrenzfähigkeit für die meisten Volkswirtschaften eine Schlüsselgrösse ist, wird dieser Report gerne als Entscheidungshilfe genutzt. «Viele Regierungen sind von unseren Arbeiten derart begeistert, dass sie eigene Reports erstellen. Dann bieten wir ihnen Hilfe an, vor allem bei der Methodologie», erläutert die Chefökonomin Jennifer Blanke.

Die Studie wird seit 1979 herausgegeben. Vorübergehend wurde der Bericht in einem Joint Venture mit der IMD Business School in Lausanne verfasst. Doch

die Zusammenarbeit scheiterte an unterschiedlichen Vorstellungen. Der Leiter des World Competitiveness Center am IMD, Professor Stéphane Garelli, arbeitete einst jahrelang beim WEF als Managing Director. «Wir sehen uns nicht als Konkurrenten, vielmehr ergänzen sich die beiden Produkte», sagt er. Nur kostet das IMD-Produkt 800 Franken, beim WEF wird der Report gratis abgegeben.

Das WEF funktioniert zu einem guten Teil als Think Tank. Im Unterschied zur Denkfabrik Avenir Suisse berät das Forum Unternehmen, Regierungen, Organisationen und weitere Kreise bei der Umsetzung verschiedenster Vorhaben. Zwar hat die Stiftung keinen Implementierungsmechanismus. Dafür sorgt sie global oder regional für die entsprechenden Netzwerke, wo die Umsetzung passiert. Beste Gelegenheit für das Knüpfen neuer Kontakte sind auch die jährlich rund ein Dutzend regionalen Treffen. Zu einer zunehmend gewichtigen Organisation entwickelt sich das WEF USA. Dort werfen gegen 70 Beschäftigte ihre Netze aus. Immer mehr an Fahrt gewinnt auch das WEF China, in Peking mit fünfzehn Mitarbeitern bestückt. Das Interesse der Wirtschaft an dieser für das Land noch etwas ungewohnten Organisation steigt stetig, wie Jeremy Jürgens, in Coligny zuständig für die Aktivitäten im Reich der Mitte, aufzeigt: «Aktuell zählen wir beim WEF China 280 Mitgliedfirmen. Und jedes Jahr kommen rund 50 neue Unternehmen dazu.»

Dem Bau von Beziehungsnetzen wird auch in anderen Bereichen höchste Priorität beigemessen. Am Forum in Davos sind viele Mitarbeiter damit beschäftigt, alte Beziehungen wieder aufleben zu lassen und neue zu knüpfen. Nicht weniger bedeutungsvoll sind die von Coligny aus gewobenen Netze. Da glänzt Klaus Schwab durch hohe Innovationskraft. Dank den von ihm initiierten Plattformen und Foren werden die Netzwerke laufend feinschmiedet. Ein grosser Wurf Schwabs sind die 2004 gegründeten Young Global Leaders. Über dieses Forum laufen viele Aktivitäten, die Mitglieder erweisen sich als ausserordentlich einsatzfreudig. Zudem stellt diese wirtschaftliche und politische Weltelite der Zukunft die nächste Generation an vollzahlenden WEF-Mitgliedern. Mächtige Instrumente sind daneben das International Business Council mit seinen 100 CEO grosser Unternehmen sowie weitere Foren. ►



► Mit dem Ausbildungsprogramm Global Leadership Fellows schlägt Schwab ebenfalls mehrere Fliegen mit einer Klappe (siehe «Brillantschliff» auf Seite 33). Angehende und vielversprechende Führungskräfte erhalten am Genfersee die letzte Politur. Das WEF kann dank dem Lehrgang sein Image aufpolieren. Und erhält als Dreingabe hoch qualifizierte, doch günstige Arbeitskräfte. Nach ihrer Ausbildung zerstreuen sich die Führungskräfte von morgen – und sind dem WEF für den Rest ihres Lebens in Dankbarkeit verbunden, sei es als Teil des riesigen Netzwerks oder als zahlendes Mitglied.

**TALENTMAGNET.** Das Forum in Coligny lockt nicht mit Supersalären. Mit einem Durchschnittslohn von gerade mal rund 140 000 Franken lassen sich keine bestens ausgebildeten Kräfte anlocken. Es sei denn, der Arbeitgeber heisse WEF. Auf eine ausgeschriebene Stelle treffen, je nach Art der Position, 100 bis 500 Bewerbungen ein. «Das WEF ist ein hochattraktiver Arbeitgeber, auch wenn wir keine Spitzenlöhne offerieren können», bilanziert Managing Director Alois Zwinggi zufrieden. Kassiert wenigstens der Forumoberste ein Höchstsalär? Klaus Schwab hat sich während der schweizweiten Abzockerdebatte dafür stark gemacht, dass der Chef nicht mehr als 20 Mal so viel kassieren solle wie der Angestellte mit dem geringsten Salär, und niemals mehr als eine Million im Jahr.

Auf die Frage, ob er sich eine Million für seine Dienste überweisen lässt, kann Schwab ein Lächeln nicht unterdrücken.

**Gesprächskultur:** Privatsphäre ist am WEF-Hauptsitz knapp. Zum vertraulichen Gespräch muss man sich in die «Beichtstühle» zurückziehen.



Seine Entlohnung richte sich nach dem höchstbezahlten Angestellten des Bundes, Nationalbankpräsident Philipp Hildebrand (Basissalär 833 000 Franken). Er, so Schwab, bescheide sich aber mit weniger; üppig ist seine Vergütung allemal. Das sechsköpfige Direktorium muss sich mit deutlich weniger begnügen.

Klaus Schwab ist das WEF und vice versa. Damit das Forum auch in der Nach-Schwab-Ära rund läuft, täte eine klare Nachfolgeregelung not. Doch der Davoser Ehrenbürger will davon nichts wissen. Als sich das Gespräch um seine Nachfolge dreht, meint er leicht enerviert, bei Künstlern wie Claudio Abbado oder Hans

Erni wäre jedermann überrascht, wenn die plötzlich aufhörten. «Nur bei Klaus Schwab fragen sich die Leute, weshalb der mit seinen 72 Jahren noch nicht pensioniert ist. Diese Leute verkennen, was mich motiviert.» Und stellt klar: «Solange ich meine Innovationskraft behalte und körperlich fit bin, werde ich weitermachen.»

André Schneider galt als Nummer zwei – doch nie als Kronprinz. Vergangenen November trat er überraschend zurück. Seither wird über die Gründe des Abgangs gemunkelt. «Es gab keinen Streit zwischen Schwab und mir», meint Schneider. «Ich brauche laufend neue Herausforderungen. Doch diese hat es für mich nach zwölf Jahren beim WEF immer weniger gegeben», begründet er seinen Weggang.

Sowieso sei er «nie die geeignete Person für eine Nachfolge» gewesen. «Klaus

wenige Jahre hier arbeiten und dann etwas Neues beginnen. Sowieso ist das Forum eine Stiftung, sie gehört also der Allgemeinheit und nicht der Familie.» Tochter Nicole hat das Forum Young Global Leaders etabliert und danach das WEF verlassen. Sohn Olivier leitet seit knapp einem Jahr den Mitgliederbereich Technology Pioneers.

Und falls Klaus Schwab einen tödlichen Unfall erleidet? Natürlich habe er vorgesorgt, grummelt der Angesprochene. Nach kurzem Zögern legt der WEF-Lenker erstmals sein Notfallszenario offen: Im Todesfall würde sein Doppelmandat aufgeteilt. Eine Position übernehme ein Mitglied des Stiftungsrats mit unternehmerischem Hintergrund, die andere Stelle würde mit einem wirtschaftsunabhängigen Stiftungsrat besetzt. «Das Forum umfasst zwar die grössten Unternehmen der Welt, doch es darf sich nicht in eine Wirtschaftsorganisation wandeln», sagt Schwab. Sonst wäre es um die Glaubwürdigkeit geschehen. «Dann würden viele Stakeholder dem WEF den Rücken kehren, und wir wären selbst für die Unternehmen nicht mehr interessant.» Wer aus dem höchst prominent besetzten Stiftungsrat für diese Posten gesetzt ist, lässt sich der Forumskapitän nicht entlocken.

Bis auf weiteres jedoch wird Klaus Schwab fast jeden Tag im Hauptsitz am Genfersee auftauchen, bei seinen Angestellten Bewunderung auslösen, vereinzelt für ein Stirnrunzeln, manchmal für Verärgerung sorgen. Der gebürtige Deutsche ist der Chefdenker, der Visionär; er akzeptiert laut ehemaligen Managern in wichtigen Belangen nur selten die Meinung anderer. Ein ehemaliger Managing Director erinnert sich an einen Satz, mit dem Schwab manche Diskussion abschnitt: «Ich weiss, ich habe recht. Die Frage ist nur, wann.» Schwab fordert viel. Er schlägt ein hohes Tempo an, unterwirft die Organisation seinem permanenten Innovationstrieb. Wer nicht mithalten kann, bleibt auf der Strecke. Als gleichwertigen Partner anerkenne er, erzählt eine ehemalige Führungskraft, nur seine Frau Hilde, die grossen Anteil am Erfolg des WEF hat.

Klaus Schwab hat fraglos viel geleistet. Ist er mit sich zufrieden? Schmunzelnd sagt er: «Ich bin stolz auf das, was wir geleistet haben, doch bin ich noch nicht zufrieden damit.» Danach verabschiedet er sich und hastet in sein Büro zurück. Die nächste Telefonkonferenz ist angesagt. ■

**STOLZ SCHON,  
ABER NOCH  
LÄNGST NICHT  
ZUFRIEDEN.**

Schwab ist der Visionär, ich habe seine Ideen umgesetzt.» Auch sonst findet Schneider nur lobende Worte für seinen einstigen Chef. «Sein ständiges Antreiben, seine Visionen haben dafür gesorgt, dass das Forum nicht stehen geblieben ist.» Schneider will es mit 51 Jahren nochmals wissen: Jüngst hat er seine eigene Beratungsfirma gegründet. Die André Schneider Global Advisory hilft Unternehmen, NGO und Regierungen bei der Bewältigung wichtiger Themen, und zwar über das Schaffen von Plattformen, wo sich die verschiedenen Gruppierungen austauschen. Ähnlichkeiten mit bestehenden Organisationen sind rein zufällig.

**KEIN NACHFOLGER.** Schneiders Aufgaben wurden auf die verbliebenen sechs Top-Manager aufgeteilt, und alle sind in der Hierarchie gleichgestellt. Damit ist in den eigenen Reihen erst recht kein Nachfolger auszumachen. Auch Schwabs Sprösslinge scheinen ihr Glück ausserhalb der Stiftung zu suchen. «Meine Kinder sind mit dem Forum aufgewachsen und eng damit verbunden. Dennoch haben beide klar gesagt, sie würden nur einige

## KLAUS SCHWAB UND DIE SEINEN



**1980**  
Schwab (M.) mit dem ehemaligen US-Aussenminister Henry Kissinger (l.) und dem ehemaligen britischen Premier Edward Heath.



**1992**  
Schwab (M.) mit Václav Havel (l.), Präsident der Tschechoslowakei, und Prince Charles.

**1994**  
Jassir Arafat, Präsident der PLO, mit Yitzhak Rabin und Shimon Peres, Israels Premierminister bzw. Aussenminister (v.l.).



**2007**  
Schwab (r.) mit dem russischen Präsidenten Wladimir Putin.



Fotos: The World Economic Forum (5)

**1971**  
Hochzeit von Hilde und Klaus Schwab in Davos; sie war seine erste Mitarbeiterin im European Management Forum.



## Brillantschliff

Auf jährlich 30 Ausbildungsplätze melden sich über 3000 Interessenten.

Im Rahmen des Global Leadership Fellows Program schreibt das World Economic Forum (WEF) alljährlich 25 bis 30 Weiterbildungsplätze aus. Die Anforderungen sind hoch: Die Teilnehmer müssen einen Master, einen MBA oder einen PhD vorweisen, über mehrjährige Praxis verfügen und zwischen 26 und 36 Jahre alt sein. «Bei diesem Programm geht es nicht um Weiterbildung in Mathematik, Ökonomie oder Marketing, sondern nur um eines: Leadership», erklärt Gilbert Probst, in Teilzeit als Managing Director beim WEF tätig und dort zuständig für Ausbildung und die akademische Zusammenarbeit mit Partneruniversitäten.

Während dreier Jahre arbeiten drei Jahrgänge, insgesamt gegen 90 Personen aus über 25 Ländern, am WEF-Hauptsitz. Neben diesem Job, der etwa 80 Prozent ihrer Zeit beansprucht, absolvieren sie ein anspruchsvolles Leadership-Training. Jedes Jahr kehren sie fünfmal für eine Woche dem Bürobetrieb am Genfersee den Rücken. An renommierten Bildungsanstalten wie der Columbia University in New York erhalten sie den endgültigen Brillantschliff. Die Ausgaben für Schulung, Kost und Logis übernehmen die akademischen Partner des WEF.

Die Entlohnung ist wenig berauschend. Im ersten Jahr bezahlt das WEF 85 000 Franken, danach wird das Salär pro Jahr um 10 000 Franken erhöht. Der um etwa 30 Prozent unter dem Marktniveau liegende Lohn schreckt die Bildungswilligen nicht. Auf die 2010 erfolgte Ausschreibung von 25 Plätzen haben sich mehr als 3000 Interessenten beworben. «Das WEF ist ein starker Brand und hat auch eine starke Mission. Zudem geniesst diese Ausbildung einen erstklassigen Ruf», sagt Probst. Nach drei Jahren harter Arbeit winkt den Absolventen der Titel eines Master of Advanced Studies.