



Ein Angestellter verlässt das New Yorker Lehman-Gebäude nach dem Konkurs am 15. September. JOSHUA LOTT / REUTERS

Schöpferische Zerstörung

Der Lehman-Konkurs wird dereinst vielleicht als Fanal für die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise in die Geschichtsbücher eingehen. Das Bild eines Lehman-Angestellten, der seine Habseligkeiten aus dem Bürogebäude trägt, steht für den Niedergang einer ganzen Branche. Die Auswirkungen für die Weltwirtschaft sind mittlerweile deutlich spürbar: Immer mehr Firmen müssen Konkurs anmelden, oder sie verschwinden als eigenständige Einheiten, weil sie von anderen übernommen werden; die Meldungen über Kurzarbeit nehmen zu; die Prognosen sagen einen deutlichen Anstieg der Arbeitslosigkeit voraus. Der Strukturwandel ist tiefgreifend und wird auch die Arbeitnehmer hart treffen.

Zerstörung und Niedergang gehören allerdings untrennbar zur kapitalistischen Wirtschaftsordnung – ebenso wie die positiven Seiten des Strukturwandels, also die Innovation, die Suche nach stets besseren Produkten und Dienstleistungen und auch nach Arbeitsformen, die den Menschen besser entsprechen. Das eine ist nicht ohne das andere zu haben. Momentan ist die Besorgnis um die zerstörerischen Aspekte berechtigterweise gross. Aber in Krisen erhält auch das Schöpferische neue Chancen. Eine Zahl verdeutlicht dies: Trotz dem Strukturwandel, der den Kapitalismus seit rund eineinhalb Jahrhunderten antreibt, ist den Industrieländern die Arbeit nicht ausgegangen, wie oft gesagt wird. Im Gegenteil: Um 1890 fanden in der Schweiz 1,3 Mio. Menschen eine Arbeit, heute sind es rund 4,4 Mio. – und dies zu qualitativ ungleich besseren Bedingungen am Arbeitsplatz.

mbe.

Die Lebensentwürfe radikal neu gestalten

Grossbritanniens Arbeitnehmer stellen sich der steigenden Unsicherheit am Arbeitsmarkt

In Grossbritannien fürchten viele Arbeitnehmer um ihren Job. Es gibt zwar noch rund 500 000 offene Stellen. Dennoch ist es schwieriger geworden, eine neue Stelle zu finden. Headhunter werden mit Bewerbungen überschwemmt. Viele Briten entwickeln einen persönlichen «Plan B».

sev. London, im Dezember

Wenn er seinen Job verliert, meint ein «Londoner» Neuseeländer, würde er wahrscheinlich seine Londoner Wohnung verkaufen, die Hypothek auf seinem Haus in Neuseeland erhöhen und dann mit seiner Familie für die nächsten ein, zwei Jahre an einen billigen Ort in Asien abtauchen. Der junge Familienvater ist einer von vielen, die sich derzeit in Grossbritannien um ihren Arbeitsplatz sorgen. Doch die Freiheit, für eine Weile einfach abzutauchen, hat oder nimmt sich nicht jeder. Der Verlust des Arbeitsplatzes wird viele Menschen in Grossbritannien dazu zwingen, mit einem «Plan B» in die Zukunft zu steuern. Die Rezession dürfte auf der Insel besonders heftig ausfallen; einige Ökonomen prognostizieren, dass die Arbeitslosigkeit von derzeit 1,8 Millionen Personen bis Ende 2010 auf 3 Millionen steigt.

Die Jungen haben die grösseren Sorgen

Doch die Briten versinken nicht in Hoffnungslosigkeit. In einer Krisensituation ist man eher zu radikalen Änderungen bereit, wie beispielsweise das «City-Girl», das seinen Job bei einer Marketingfirma verloren hat. Sie hat grundsätzlich über ihr Leben nachgedacht und will nun entweder einen schicken Campingplatz eröffnen und führen oder als Yoga-Lehrerin arbeiten. Der positive

Umgang mit der schwierigen Situation hat ihr bei ihren Kollegen Respekt und Bewunderung eingetragen. Geholfen hat sicher auch, dass sie von der Firma eine grosszügige Abfindung bekam und somit nicht unmittelbar darauf angewiesen ist, sofort wieder ein normales Einkommen zu verdienen.

Überhaupt ist die Ausgangslage der Betroffenen sehr unterschiedlich. Sie kenne praktisch keinen gestandenen Banker, der nicht ein zweites Haus habe, sinniert die Mitarbeiterin einer Grossbank in der Londoner City. Angesichts der Arbeitsplatzverluste im Finanzsektor überlegen jene sich nun, das Zweithaus zu vermieten; gewerweissst werde vor allem, ob nach den schlechten Boni für 2008 ein noch schlechteres Jahr 2009 kommen könnte. Die untere «Kaste» der City-Angestellten ist hingegen wesentlich besorgter. Diese Kategorie von Arbeitnehmern hat weniger Rücklagen und Sicherheiten, auf die sie sich stützen können, und sind leichter zu ersetzen. Die «radikal neue Lebensperspektive» bedeutet für sie meist die undankbare Aufgabe, sich einen neuen Job suchen zu müssen.

Drei oder vier Lebensläufe schreiben

Ein erzwungener Karriereknick kann – faute de mieux – auch Phantasie und Entschlossenheit fördern. Clayton Glen, Direktor der britischen Outplacement-Beratung HDA, rechnet damit, dass sich mehr Ex-Angestellte selbstständig machen. Diese Option ist vor allem für Leute attraktiv, die sich in der Grossorganisation einer Grossbank ohnehin nie wirklich wohl fühlten. Eine Kündigung könne den Schritt in die Selbstständigkeit beschleunigen, so Glen. HDA empfiehlt Kandidaten zuweilen, drei oder vier verschiedene Lebensläufe zu schreiben. Man könne sich unterschiedlich positionieren, je nachdem, wohin man in der Zukunft wolle. Dies mag umso nötiger sein, je spezifischer die Qualifikationen für den vorherigen Job waren. Wer beispielsweise bei einer Investmentbank in der City bisher Leiter der Weiterbildung war, wird im jetzigen Umfeld wohl umdenken müssen.

Noch sind die Unternehmen bereit, sich die Karriereberatung ihrer Ex-Angestellten etwas kosten zu lassen. In den kommenden Monaten dürfte allerdings ein Umdenken stattfinden. Glen rechnet damit, dass die Unternehmen künftig pro Person weniger Geld ausgeben werden. In der Vergangenheit haben gerade die Finanzdienstleistungsfirmen zur Outplacement-Beratung häufig externe Spezialisten hinzugezogen. Inzwischen versuchen Personalabteilungen aber aus Kostengründen diese Leistungen vermehrt aus dem eigenen Haus anzubieten. Möglicherweise gehe die Rolle der Outplacement-Berater dahin, den Personalabteilungen Outplacement-Wissen zu vermitteln, meint Glen. Für die Beratung geben britische Firmen pro Person zwischen 100 Pfund und 20 000 Pfund aus. Bei den Finanzdienstleistern liegt die übliche Grössenordnung zwischen 1500 Pfund und 5500 Pfund, wobei es für hochrangige Mitarbeiter auch mehr sein kann. Die Summen am unteren Ende erklären sich damit, dass der Begriff Outplacement in Grossbritannien weiter gefasst ist als auf dem Kontinent, wo einige der britischen «Outplacement»-Aktivitäten schlichtweg als Weiterbildung bezeichnet würden.

Headhunter empfehlen den Unglücklichen, keine verbrannte Erde zu hinterlassen, die alten

Kontakte zu pflegen und allenfalls als Freelancer Beratungsverträge zu übernehmen. Doch es gibt in Grossbritannien immer noch rund eine halbe Million offener Stellen. Eine davon hat eine Schweizer Wirtschaftsprüferin ergattert, die im schwierigsten Umfeld der letzten 50 Jahre mit geradezu buddhistischer Gelassenheit die sichere Schweiz verlassen und in London nach einer Stelle gesucht hat. Sie realisiert damit ihren langgehegten Wunsch, für eine gewisse Zeit in Grossbritannien zu leben. Noch gebe es hin und wieder Gelegenheiten, sagt eine City-Angestellte; sie vermutet aber, dass die Gelegenheiten in den kommenden Monaten deutlich rarer werden. Viele Briten stellen sich darauf ein, dass es im gegenwärtigen Umfeld länger dauern wird, etwas Neues zu finden. Hier zeigt sich allerdings auch eine britische Stärke. So heisst es von den Briten, dass sie erst unter widrigen Umständen zur Höchstform auflaufen, frei nach dem Motto: Richtig Spass macht das Wandern erst, wenn man durchnässt und mit Schlamm verschmiert ist.

Hartgesottene Pragmatiker sehen die Vorteile der neuen Situation. Startup-Unternehmen beispielsweise können jetzt Mitarbeiter anstellen, an die sie während der guten Zeiten kaum herangekommen waren – und dazu können sie noch zu tieferen Löhnen angeworben werden. Man erinnert sich an erfolgreiche Firmen, die in ökonomisch schwierigen Zeiten gegründet wurden, wie

Die Lehman-Pleite sorgt noch immer für böses Blut

New York, im Dezember. bnb. Als Investmentbank ist Lehman Brothers Geschichte. Ihre Pleite vor drei Monaten aber sorgt noch immer für böses Blut. Denn mit dem Zusammenbruch sind Milliarden an Vermögenswerten von Gläubigern und Kunden wohl auf lange Sicht eingefroren. Zunächst schien die Auflösung der viertgrössten US-Investmentbank schnell über die Bühne zu gehen. Schon wenige Tage nach dem Insolvenzantrag war das Institut weitgehend zerlegt, und Aktivitäten waren unter Konkurrenten verteilt: Die britische Barclays-Bank etwa hat sich zu einem Schnäppchenpreis das Nordamerika-Geschäft sowie das Investment Banking gesichert. Damit verwirklichen die Briten ihr Vorhaben, endlich im grossen Stil in den US-Markt einzutreten.

Die europäischen Aktivitäten der Bank sind an Nomura gegangen, Japans grösstes Broker-Haus. Neuberger Berman, Lehmans Asset-Management-Sparte, sollte für 2,2 Mrd. \$ an die Finanzinvestoren Bain Capital und Hellman & Friedman verkauft werden, verbleibt fürs Erste aber in den Händen des managements, nachdem die Transaktion gescheitert ist. Lehman-Chef Richard Fuld, der mit dem Kollaps der Bank in der öffentlichen Wahrnehmung zur Inkarnation von Gier und Grössenwahn an der Wall Street avancierte, hilft derzeit noch in der New Yorker Zentrale der Beraterfirma Alvarez & Marsal, die Lage nach der Insolvenz zu ordnen. Zum Jahresende wird der 62-Jährige ohne Bonuszahlung oder Abgangsentschädigung zurücktreten, als «nichtexekutiver Chairman» allerdings weiter dem Verwaltungsrat angehören.

Während sich in Asien die Revisionsgesellschaft KPMG bereits an die Liquidierung der in Hongkong angesiedelten Aktivitäten der Bank macht, wird die auf Hedge-Funds-Dienstleistungen fokussierte Tochter Lehman Brothers International (Europe) Gläubiger, Kunden sowie deren Juristen wohl

noch für einige Zeit beschäftigen. Die vorhandenen Vermögenswerte dürften kaum all ihre Forderungen befriedigen können, und Zahlungen dürften Jahre auf sich warten lassen, wie Mitte November auf einer Gläubigerversammlung in London deutlich geworden ist. Mit dem Zusammenbruch der Bank sind Hedge-Funds als Kunden des sogenannten Prime Brokerage unverhofft zu unbesicherten Gläubigern Lehmans geworden. Als solche schauen sie fürs Erste in die Röhre, denn der Insolvenzverwalter PricewaterhouseCoopers (PwC) hat auch Milliarden an Vermögenswerten eingefroren, die sie bei Lehman als Sicherheiten für Kredite hinterlegt hatten. Rund die Hälfte davon soll Lehman weiterverliehen haben. Vor Rückzahlungen will PwC nun erst einmal rund 140 000 mit dem Zusammenbruch der Bank gescheiterte Transaktionen überprüfen, um sich ein genaues Bild der Vermögenslage zu machen. Im Oktober hat sich der Konkursverwalter dafür das Einverständnis eines Richters besorgt. Knapp 7 Mrd. \$ etwa sollen noch bei der US-Mutter liegen. Allerdings wartete PwC noch Mitte November auf eine entsprechende Bestätigung aus New York.

Den Hedge-Funds-Verband Managed Funds Association (MFA) treibt dies zur Weissglut. Verschiedene Fonds stünden vor dem Kollaps, weil sie nicht auf ihre Mittel zugreifen, sie handeln oder bewerten könnten, so hat sich Präsident Richard Baker bei der englischen Notenbank beschwert. Bis die Lehman-Tochter komplett abgewickelt ist, dürfte den Hedge-Funds und anderen Gläubigern eine lange Hängepartie ins Haus stehen. Vor sieben Jahren hatten die Verwalter von PwC schon bei der Europa-Tochter des zusammengebrochenen Energiehandelskonzerns Enron die Aufräumarbeiten übernommen. Sie dauern nach wie vor an. Und den Fall Lehman beschreiben sie nach einem britischen Pressebericht als weitaus komplexer.

INHALT

Die Qualitätspresse hat es schwer



Im Grossraum von San Francisco beschleunigt sich der Niedergang der Qualitätspresse – obwohl die Leute gebildet und wohlhabend sind. B 3

Irak und Afghanistan ohne US-Truppen
Gwynne Dyer verneint in seinem Buch, dass ein Truppenrückzug aus dem Irak und Afghanistan für westliche Interessen von Bedeutung wäre. B 5

dossier@nzz.ch / dossier.medien@nzz.ch / dossier.buch@nzz.ch / dossier.spiele@nzz.ch

Verantwortlich für diese Beilage: Walter Hagenbüchle (Leitung); Matthias Benz, Jan Mühlethaler, Claudia Wirz (Dossier); Rainer Stadler, Stefan Betschon, Claude Settele (Medien); Christoph Wehrli (Sachbuch); Thomas Felber (Spiele); Susanna Müller (Produktion)