

Jürgen Dunsch

Gastgeber
der

Mächtigen

Klaus Schwab und das Weltwirtschaftsforum
in Davos

FBV

Mit großem Interview mit
Klaus Schwab

Jürgen Dunsch

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

WORLD
ECONOMIC
FORUM

Gastgeber
der

Mächtigen

Klaus Schwab und das Weltwirtschaftsforum
in Davos

FBV

Mit großem Interview mit
Klaus Schwab



Jürgen Dunsch

Gastgeber
der
Mächtigen

Klaus Schwab und das Weltwirtschaftsforum in Davos

FBV

Mit großem Interview mit
Klaus Schwab

Impressum

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.

Für Fragen und Anregungen:

info@finanzbuchverlag.de

1. Auflage 2017

© 2017 by FinanzBuch Verlag,
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Werner Wahls

Lektorat: Sonja Rose

Umschlaggestaltung: Marco Slowik

Umschlagabbildung: Henry Leutwyler/Contour by Getty Images

E-Book-Konvertierung: Carsten Klein, München

ISBN Print 978-3-89879-985-0

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86248-913-8

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86248-914-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Für Therese, Tanja, Peter, Leandra und Livian

Inhalt

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[Inhalt](#)

[EINLEITUNG: Es geht ums große Ganze](#)

[KAPITEL 1: Was ist das World Economic Forum?](#)

[KAPITEL 2: Schwab der Gründer: Ehrgeizig, forsch und mit einer Idee](#)

[KAPITEL 3: Vom europäischen Managertreff zur globalen Plattform](#)

[Davos zum Ersten \(1971\)](#)

[Das Symposium auf der Kippe \(1972/73\)](#)

[Über Europa hinaus \(1974 bis 1977\)](#)

[China und Indien im Blick \(1978 bis 1986\)](#)

[Der Fall des Eisernen Vorhangs \(1987 bis 1991\)](#)

[Nelson Mandela und ein weiteres Mal die Russen \(1992 bis 1997\)](#)

[Zeitenwende für Cologny \(1998 bis 2001\)](#)

[Solidarität mit Amerika \(2002\)](#)

[Der dunkle Schatten des Irakkriegs \(2003 bis 2006\)](#)

[Weltfinanzkrise, erster Teil \(2007/08\)](#)

[Weltfinanzkrise, zweiter Teil \(2009/10\)](#)

[Alte Probleme, neue Herausforderungen \(2011\)](#)

[Fukushima, Europas Schuldenkrise und der Kapitalismus \(2012\)](#)

[Die Rückkehr des Nationalstaats \(2013\)](#)

[Vitaminspritzen für die Globalisierung \(2014/15\)](#)

[Schwab und die Vierte Industrielle Revolution \(2016\)](#)

[Große Zahlen, hohe Ziele \(2016\)](#)

Der Brexit und das Forum

KAPITEL 4: Die Architektur des World Economic Forum

Die Schweiz lässt grüßen

Der Ganzjahresevent

Ein gut gepolsterter Mittelständler

Brückenbauer zwischen Staat und Unternehmen

Hilde Schwab in Aktion

Im Netzwerk von Davos

Wo Licht, da ist auch Schatten

Die Eliten der Zukunft

Das Forum rund um die Uhr

Eine Plattform für die Welt

KAPITEL 5: Die Akteure rund um das Forum

Klaus Schwab aus der Nähe

Politikerauftritte als Ritterschlag

Kontakte, Kontakte, Kontakte

Mitglieder, Gäste – und die Kulisse in Davos

Party-Time in den Bergen

Die große Medienparade

Das Weltsozialforum und andere Kritiker

Stilwandel: Krawatten statt Bergschuhe

KAPITEL 6: Ein »Rotes Kreuz für internationale Zusammenarbeit«

Klaus Schwab über sein Leben, das Forum und dessen Zukunft

SCHLUSSWORT: Alle in meinem Boot

ANHANG

Der Board of Trustees des World Economic Forum

Die Strategischen Partner des Weltwirtschaftsforums

[Das Stakeholder-Konzept von Klaus Schwab](#)

[Schwabs »Vierte Industrielle Revolution«](#)

[Ein amerikanisches Bergdorf namens Davos: Das Weltwirtschaftsforum zur Jahrtausendwende](#)

[Davos für Journalisten. Ein Interview mit Nestlé-Präsident Peter Brabeck-Letmathe](#)

[Ein Arbeitstag mit Klaus Schwab](#)

[Professor Klaus Schwab and Mrs Hilde Schwab](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[Über den Autor](#)

[Anmerkungen](#)

[Bildteil](#)

EINLEITUNG:

Es geht ums große Ganze

Im Jahr 1998 hieß es erstmals für mich: Auf zum Weltwirtschaftsforum in Davos. Ich war fast 50, hatte reichlich Erfahrung als Wirtschaftsjournalist, kannte mich auf den deutschen Vorstandsetagen ganz gut aus. Dennoch war ich auf die mythenumwobene VIP-Parade gespannt. Wie würde es dort zugehen? Zu welchen Erkenntnissen konnten mir die Mächtigen aus Wirtschaft und Politik verhelfen? Wen würde ich persönlich treffen? Der erste Eindruck war ernüchternd. Das Hotel, in dem ich und viele andere Journalisten untergebracht waren, verströmte jenen herben Charme, der mich an meine Skifahrttage in Davos während der Achtziger Jahre erinnerte. Aber schon bei der Registrierung stand ich neben dem mir bekannten CEO eines Großunternehmens und konnte mir ein Vier-Augen-Gespräch während der Konferenztage sichern. Auch auf der Straße zum Kongresszentrum sah ich viele Manager, die mich erkannten. Ein Stück weiter stapfte UNO-Generalsekretär Kofi Annan durch den Schnee.

Die zufälligen Begegnungen setzten sich in den nächsten Tagen fort: hier Siemens-Lenker Heinrich von Pierer, dort Krupp-Chef Gerhard Cromme und Deutsche-Bank-Vorstandssprecher Rolf-E. Breuer, beide in ihrer Umgänglichkeit für Davos scheinbar wie geschaffen. Auf einem der vielen Anlässe würden wir in den nächsten Tagen den bestehenden Gesprächsfaden weiterspinnen. Besonders interessant waren natürlich neue Kontakte, etwa zu dem Dresdner-Bank-Vorstand Ernst-Moritz Lipp, der damals in Deutschland als große Managerhoffnung galt. Und Klaus Schwab, der Gründer und Maestro des Weltwirtschaftsforums? Man sah ihn viel im Kongresszentrum. Viele Anwesende grüßte er persönlich und noch mehr hätten ihm gerne die Hand geschüttelt. Er bewegte sich ohne die übliche Entourage, die sonst untrüglich einen Prominenten ankündigt.

Dabei hat sich sein World Economic Forum (WEF) seit der Gründung 1971 im Bemühen um nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften zur wohl bedeutendsten, in jedem Fall aber prominentesten Privatinitiative in der Welt entwickelt. Es ist global tätig, zieht einen höchst einflussreichen Teilnehmerkreis an und deckt die größte Breite an Themen ab. Dahinter

steht mit Klaus Schwab eine Person, der man eher auf anderen Feldern eine steile Karriere zugetraut hätte: Er promovierte in Maschinenbau und Wirtschaft, war später Professor und ist ein nüchterner Analytiker. Bewusst will er nicht mit Charisma beeindrucken. Schwabs Anliegen sind die Dialogvermittlung in einer weltumspannenden Schicksalsgemeinschaft, die Rundumsicht auf aktuelle Entwicklungen und das Aufspüren künftiger Herausforderungen. Die Globalisierung bildet das Gerüst seiner Ideen. Sein Werk wird oft kopiert, ist aber bisher nicht erreicht worden.

So war die »Clinton Global Initiative« des ehemaligen US-Präsidenten und mehrmaligen Gastes in Davos in erster Linie zum Sammeln von Spenden für soziale Anliegen gegründet worden und ist zu sehr auf seine Person zugeschnitten. Die Münchner Sicherheitskonferenz erhebt einen weltumspannenden Anspruch, konzentriert sich allerdings auf politische Themen. Das St. Petersburger Wirtschaftsforum steht zu stark unter dem Einfluss des Kremls, um als Konkurrent zu gelten. Und das immer wieder zitierte Weltsozialforum ist kein Nachahmer, sondern stellt das bewusste Gegenstück zu Davos dar. Nur das Weltwirtschaftsforum bietet eine breit abgestützte und prominent besetzte Plattform für alle möglichen Themen, die die Welt bewegen. Das privat organisierte Forum trägt die drei Kennzeichen global, neutral, universal.

Eine Volkshochschule auf höchstem Niveau nannte der deutsche Verleger Hubert Burda einmal die WEF-Jahrestreffen. Wenn dem so wäre. Wer das erste Mal nach Davos kommt, ist schlicht überwältigt. Wo sich sonst Skifans in Scharen tummeln, prägen jeweils im Januar eine Woche lang Menschen aus aller Herren Länder das Bild, manche in Winterkluft, viele in edlem Tuch und die meisten mit Krawatte. Karawanen schwerer Autos quälen sich durch die höchste Stadt der Alpen. Die Termine und Veranstaltungen jagen sich, der Aufenthalt will gut geplant sein. Wichtig sind fast alle offiziellen Teilnehmer, und wer es nicht ist, der tut zumindest so. Wer zu dieser Zeit in dem Touristenort weilt, gerät leicht in eine Art Delirium. Er meint, hier befinde sich der Nabel der Welt. Die Sprache der Teilnehmer passt zu ihrem Habitus. Ein Beobachter beschrieb sie einmal süffisant als eine Mischung aus Managerjargon, Zukunftsfixierung und Präsentation luftiger Konzepte, die darauf abzielen, Weisheiten mit Weitblick zu vermitteln.¹

Auf der anderen Seite kann sich kaum einer der Gäste der merkwürdigen Faszination entziehen, die von diesem Großanlass ausgeht. Vielleicht sorgt

dafür allein die Prominenz der Teilnehmer, vielleicht die Fülle der Themen, oder die Tatsache, dass Davos während dieser Woche eine Art Korpsgeist durchzieht. Niemand wird bestreiten, dass das Weltwirtschaftsforum eine große Dialogplattform bietet, und Dialog bedeutet Toleranz, Verzicht auf Drohungen, Erkenntnisgewinn und die Suche nach besseren Lösungen. These und Antithese: Beide befruchten sich, beide sind von gleichem Wert. So auch in Davos.

Davon abgesehen schwanken die Urteile über das alljährliche Spektakel allerdings extrem. Für die Anhänger bildet das Jahrestreffen eine, wenn nicht sogar die zentrale Veranstaltung jener Weltverbesserer, die kraft ihrer Stellung auch etwas bewirken können. Sie erachten Davos als jährlichen Wallfahrtsort der nachdenklichen Kapitalisten. Nachhaltig und sozial orientierte Entscheidungsträger wollen das Los der Benachteiligten erleichtern, den Planeten schützen und politische Konflikte entschärfen. Das ist die eine Gruppe. Den Gegenpol bilden jene, die das Forum als Sammelbecken unkritischer Globalisierungsjünger brandmarken. Für sie ist Davos ein lauter Jahrmarkt für neue Kontakte und Geschäfte, die dann in verschwiegenen Hinterzimmern abgeschlossen werden. Die jeweils rund 2500 Teilnehmer pilgern nach Meinung der Gegner in Davos zu einem Tempel der Selbstbeweihräucherung.

Das World Economic Forum besitzt kein politisches Mandat und keine Exekutivgewalt. Daher gehen Vergleiche mit der UN-Vollversammlung oder mit multilateralen Regierungskonferenzen fehl. Es beeinflusst aber das Meinungsbild wichtiger Entscheidungsträger weltweit. »Am Beginn eines Jahres erfühle ich dort den Puls der Weltwirtschaft«, sagt Michael Dell, der Gründer des gleichnamigen amerikanischen Computerkonzerns.² Wenn dem so ist, dann sollte sich eine politisch denkende Öffentlichkeit für das Forum interessieren. Was geschieht in Davos? Wie erklärt sich der Erfolg des Forums? Was sind dessen Leitgedanken? Ist die Veranstaltung eine Kadenschmiede für Ideologen? Was für ein Mensch ist der Gründer Klaus Schwab? Das sind einige der Fragen, denen dieses Buch nachgeht.

Auf was lässt sich der Leser ein? Zunächst erhält er Einblick in die Grundzüge der Institution und die Herkunft ihres Gründers. Danach beleuchtet der historische Teil, wie sich die Weltpolitik im Weltwirtschaftsforum niederschlug und wie es sich von einer europäisch-amerikanischen Konferenz zu einer globalen Dialogplattform mit Teilnehmern aus vielen Lebensbereichen wandelte. Anschließend zeigen

mehrere Kapitel, welches großes Räderwerk sich heutzutage hinter dem Forum verbirgt. In diesem bewegen sich die verschiedenen Akteure, auf die daran anknüpfend eingegangen wird. Am Ende kommt Klaus Schwab selbst zu Wort mit seinem Urteil über sich und sein Lebenswerk. Beides hängt im Fall des Weltwirtschaftsforums eng zusammen.

Der Autor erhielt in seiner Arbeit die inhaltliche Unterstützung des Forums und von Klaus Schwab. Dessen ungeachtet ist das Buch unabhängig entstanden. Hierzu trugen einerseits schriftliche Dokumente und Darstellungen bei, andererseits zahlreiche Gespräche mit Beteiligten und Zeitzeugen. Zugleich konnte ich auf meine persönlichen Erlebnisse und Erfahrungen zurückgreifen, die ich als Vertreter der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* und Media Leader auf allen Treffen in Davos zwischen 1998 und 2013 machte. 2016 nahm ich als freiberuflicher Journalist am Weltwirtschaftsforum teil. Der journalistische Ansatz, die Verschränkung der Person Schwab mit seiner Idee und die Unterfütterung mit einer direkt gewonnenen, aber natürlich subjektiven Sicht machen deutlich: Dieses Buch ist keine bloße Institutionenbeschreibung und schon gar nicht eine wissenschaftliche Arbeit. Es bezieht seine Aussagen aus den Erkenntnissen der »Stakeholder« des Forums.

Ein Sachbuch ist eine Gemeinschaftsarbeit. Auch an dem vorliegenden Werk waren viele Personen mit Rat und Tat beteiligt. Das gilt in erster Linie für Professor Klaus Schwab, der sich mehrere Stunden lang für meine Fragen und das im Buch abgedruckte Interview geduldig zur Verfügung stellte. Seine Mitarbeiter Yann Zopf und Georg Schmitt erfüllten bereitwillig meine vielen Wünsche nach ergänzenden Informationen und Unterlagen. Zu danken habe ich den zahlreichen ungenannten oder im Buch erwähnten Personen, mit denen ich mich über das Weltwirtschaftsforum und dessen Entwicklung austauschen konnte. Ein wertvoller Gesprächspartner war Gerhard Schwarz, der frühere Leiter der Wirtschaftsredaktion in der *Neuen Zürcher Zeitung*, der auch Teile des Manuskriptes gegenlas. Von den Firmenchefs auf dem WEF verhalfen mir Ulrich Bettermann (OBO Bettermann), Herbert J. Scheidt (Bank Vontobel) und insbesondere Klaus Luft (ehemals Nixdorf) zu zusätzlichen Einsichten und ebneten so manchen Weg. Bjørn Johansson in Zürich trug substantiell zum Verständnis von Schwab und dem Forum bei.

Bei meinem früheren Arbeitgeber *Frankfurter Allgemeine Zeitung* bin ich Jürgen Jeske und danach Holger Steltzner, den für den Wirtschaftsteil

zuständigen Herausgebern, außerordentlich dankbar, da sie mir die Berichterstattung aus Davos ermöglichten. Hans-Josef Susenburger aus dem Archiv sorgte für das Schließen so mancher Wissenslücke. Unter meinen Kollegen waren Beat Schmid von der *Schweiz am Sonntag* sowie von der *F.A.Z.* die langjährigen Davos-Mitstreiter Gerald Braunberger, Konrad Mrusek, Johannes Winkelhage und vor allem Carsten Knop eine bedeutende Hilfe. Aus den Unternehmen gewährte mir Hubertus Külps von der UBS tatkräftige Unterstützung. Keinesfalls vergessen möchte ich Georg Hodolitsch vom FinanzBuch Verlag: Ohne sein freundliches, aber ausdauerndes Drängen sowie seine sachkundige Betreuung wäre dieses Buch wohl nie entstanden. Ihm zur Seite standen mit gleichfalls großem Engagement die Redaktion und das Lektorat des Verlags.

Mein ganz spezieller Dank gilt meiner Frau Therese, die mit unermüdlicher Geduld meine Textentwürfe gegenlas. Die Verantwortung für mögliche Fehler und eventuelle Fehleinschätzungen liegt dessen ungeachtet in vollem Umfang bei mir.

Wädenswil, im Oktober 2016

Jürgen Dunsch

KAPITEL 1:

Was ist das World Economic Forum?

Das Weltwirtschaftsforum von Klaus Schwab hat sich erklärtermaßen das Ziel gesetzt, Beiträge zu einer besseren Welt zu leisten. Es arbeitet als gemeinnützige Organisation in Form einer Stiftung, hat sich indes im Lauf der Jahre zu einer Art Unternehmen entwickelt – allerdings steuerbefreit. Anfallende Gewinne gehen in das Stiftungskapital. »Im Grunde genommen sind wir ein KMU«, sagt Organisationschef Alois Zwinggi.³ In der Tat: Der Größe nach wäre das Weltwirtschaftsforum mit Einnahmen von zuletzt nahezu 230 Millionen Franken oder gut 200 Millionen Euro und einer Belegschaft von mehr als 600 Frauen und Männern (einschließlich der Standorte in New York, Beijing und Tokio) ein bedeutender Mittelständler.

Organisatorisch ist das World Economic Forum mit Sitz in Cologny vor den Toren der Stadt Genf allerdings etwas anders aufgestellt als eine typische Firma. Operative Schaltzentrale ist der neunköpfige Managing Board. Klaus Schwab amtiert hier wie allgemein im Forum als Founder and Executive Chairman. Platt formuliert kann man sagen, Schwab ist das Forum und das Forum ist Schwab. Daran hat sich seit dem Beginn im Jahr 1971 nichts geändert. »Ohne ihn bewegt sich keine Maus«, glaubt einer meiner Gesprächspartner.

Die weiteren Mitglieder des Vorstands sind Lee Howell, Jeremy Jurgens, Cheryl Martin, Adrian Monck, Philipp Rösler, Richard Samans, Murat Sönmez und Alois Zwinggi. Jurgens und Monck waren vor ihrer Berufung in die Führungsspitze schon mehrere Jahre für das Forum tätig und leiten die Abteilungen für Information und gesellschaftliches Engagement. Lee Howell, einst Berater des UN-Hochkommissars für Flüchtlinge und der Hilfsorganisation USAID, ist Programmchef. Cheryl Martin, die zuvor für das amerikanische Energieministerium tätig war, koordiniert die globalen Industrien. Der ehemalige FDP-Politiker und Vizekanzler Philipp Rösler kümmert sich als eine Art »Außenminister« um die Regionen und Richard Samans, unter Clinton Senior Director for International Economic Affairs im Nationalen Sicherheitsrat des Weißen Hauses, um das Centre for the Global Agenda. Der Software-Spezialist Murat Sönmez amtiert als Chief

Business Officer in der Zentrale. Alois Zwinggi, zuvor Manager im Schweizer Zementkonzern Holcim, verantwortet gleich drei Schlüsselressorts; das ist ungewöhnlich für eine Firma dieser Größe. Zwinggi obliegt die gesamte Organisation. Daneben agiert er als Leiter für Finanzen und für Personal. In dieser dreifachen Rolle ist der bodenständige Eidgenosse zurzeit der wahrscheinlich zweitwichtigste Mann in Cologny.

Neben dem Führungskreis besteht eine Art erweiterter Vorstand, das Executive Committee. Man findet ein solches Gremium in manchen Unternehmen, doch im Forum umfasst es mehr als 40 Personen und ist damit außergewöhnlich groß. Der Vorstand des WEF berichtet an den Board of Trustees, den ehemaligen Stiftungsrat. Auch er ist mit 25 Mitgliedern ein relativ großes Gremium. Die Hälfte der Sitze sollen Unternehmensvertreter einnehmen. Der Board dürfte neben der Aufsicht zusätzlich der Anbindung wichtiger Vertrauensleute an das Forum dienen. Geführt wird dieses Gremium ebenfalls von Klaus Schwab, was dessen dominierende Stellung in der Organisation auch institutionell unterstreicht. Wer Trustee werden will, sollte in einem Unternehmen oder einer Organisation eine Spitzenposition innehaben. Zwangsläufig ist damit der Board ein Who's who internationaler Prominenz, von B wie Nestlé-Präsident Peter Brabeck-Letmathe bis Z wie Min Zhu, Deputy Managing Director des IWF in Washington (seine Vorgesetzte Christine Lagarde gehört im Übrigen gleichfalls dieser illustren Runde an). Im Januar 2016 sind zu dem Gremium unter anderen der ehemalige amerikanische Vizepräsident und Umwelt-Champion Al Gore sowie Weltbankpräsident Jim Yong Kim hinzugestoßen, später im Jahr die deutsche Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen, MIT-Präsident L. Rafael Reif und der amerikanische Cellist Yo-Yo Ma. Die vollständige Namensliste findet der Leser in der entsprechenden Anlage.

Die Führungsstruktur des Weltwirtschaftsforums:

Klaus Schwab: Founder and Executive Chairman	
Board of Trustees	Managing Board
25 Mitglieder, Chairman Klaus Schwab	9 Mitglieder, President Klaus Schwab
Beaufsichtigt die laufenden Geschäfte und wacht über die Ziele und Werte der Organisation.	Führt das laufende Geschäft und vertritt das Forum nach außen.
	Executive Committee

Klaus Schwab: Founder and Executive Chairman	
Board of Trustees	Managing Board
	43 Mitglieder, darunter Schwab-Sohn Olivier
	Formuliert die strategischen Grundsätze für die wichtigsten Sachfragen

Quelle: World Economic Forum. Jahresbericht 2015-2016. Eine weitere Führungsstruktur besteht im World Economic Forum USA.

Aus Vorstand und Aufsichtsorgan dürfte sich auch die Übergangslösung rekrutieren, sollte dem Gründer etwas Unvorhergesehenes zustoßen. Schwab selbst hält sich in dieser Frage ungemein bedeckt.⁴ Dasselbe gilt für eine geregelte Nachfolge des Achtundsiebzigjährigen. Klaus Schwab und seine ebenfalls höchst aktive Frau haben zwei Kinder. Sohn Olivier arbeitet in einer verantwortungsvollen Position in der Zentrale. »Die Familie dürfte über Klaus Schwab hinaus im Forum eine wichtige Rolle spielen«, glaubt der Schwab-Kenner Bjørn Johansson, einer der führenden Managervermittler in der Welt, in diesem Zusammenhang.⁵ Ein erster Schritt bestünde in der Aufgabe des Doppelmandats an der Spitze von Managing Board und Board of Trustees. Hier beschied Schwab einmal einen Fragesteller wie zuvor andere mit dem knappen Satz: »Das wird einmal getrennt werden«. Er lasse sich da nicht treiben, fügte er in dem Interview hinzu.⁶

Getragen wird das Forum durch fünf Gruppen: Regierungen und internationale Organisationen, Partner und Mitglieder, Vertreter der Zivilgesellschaft, führende Experten in der Welt und vielversprechende Nachwuchskräfte. Wie kommt es zu seinen Einnahmen? Die gut 1000 Mitgliedsunternehmen bezahlen einen Jahresbeitrag von 60.000 Franken. Hinzu kommt die Gebühr für die rund 1600 nach Davos reisenden Firmenvertreter von jeweils 27.000 Franken. Zum Vergleich: 1984 zum Beispiel hatte sie noch 8800 Franken betragen. Richtig ins Geld geht es bei den Partnerschaften. Nach der allgemeinen Preiserhöhung zum Geschäftsjahr ab 1. Juli 2015 um 20 Prozent zahlt die Spitzengruppe der gut 100 strategischen Partner 600.000 Franken im Jahr; dies bei erhöhten Leistungen und inklusive der Teilnehmergebühren an allen großen Meetings, mit Ausnahme von Davos, wie sogleich nachgeschoben wurde.

Natürlich wurde nach dem kräftigen Aufschlag hier und da gegrummelt. Aber vor Davos 2015 stellte Schwab fest, dass allen Strategischen Partnern angeboten wurde, aus den Top 100 in eine niedrigere Kategorie zu wechseln. »Das Resultat kennen Sie: Kein einziges Unternehmen hat diese Option gezogen. Stattdessen haben wir jetzt 122 Strategische Partner und eine lange Warteliste«.⁷

Neben den Chefs der Mitgliedsunternehmen pilgern eigens eingeladene Gäste aus Politik, Wissenschaft, den Medien und der Zivilgesellschaft an das Manager-Mekka in Graubünden. Sie tragen die Reisekosten und die (teure) Unterbringung selbst. Aber auf eine Teilnehmergebühr verzichtet Schwab. In Einzelfällen und auf Antrag trägt das Forum weitere Kosten für Experten, in erster Linie sind dies Universitätslehrer. »Die Firmenvertreter subventionieren also die anderen Teilnehmer. Das ist übrigens an allen Veranstaltungen des WEF so«, erläutert Organisationschef Zwinggi.⁸ Gemeint sind damit nicht zuletzt die Regionaltreffen, die auf das Jahr verteilt in den wichtigsten Weltgegenden stattfinden. Auf eine Einladung hoffen können nach seinen weiteren Worten diejenigen, die sich das Jahr über im Forum auf die eine oder andere Weise engagieren – und wohl auch diejenigen, deren Prominenz dem Jahrestreffen zur Zierde gereicht oder denen Gründer Schwab einen Zugang ermöglichen möchte.

Neben der Zentrale in Coligny unterhält die Organisation Ableger in New York, Beijing, Tokio und seit neuestem San Francisco. Die beiden Adressen in Asien sind Repräsentanzen, wobei Beijing als Sammelpunkt der Wachstumsunternehmen und Organisator der Treffen der »neuen Champions« einen speziellen Status besitzt. Das World Economic Forum USA, gegründet 2005, war zunächst eine eigene rechtliche Einheit. Nachdem die amerikanische Steuerbehörde IRS 2016 die Aktivitäten des WEF weltweit als gemeinnützig anerkannt hatte, löste das Forum die Doppelstruktur auf. Nicht zu vergessen sind die regelmäßigen Berichte, die Mitarbeiter des WEF mit Experten aus aller Welt verfassen, so der Welt-Risikobericht und allen voran der *Global Competitiveness Report* sowie der *Global Gender Gap Report*; jüngst sind Reports über wirtschaftliche Ungleichheit und die Job-Perspektiven weltweit hinzugekommen. Insbesondere das Echo auf die beiden Flaggschiff-Studien ist jeweils riesig. Der Wettbewerbsbericht wurde 2015/16 in den Medien insgesamt 23.500-mal, der Gleichstellungsbericht 16.150-mal aufgegriffen.⁹ Die Attraktivität der Wettbewerbsstudie zeigt sich auch daran, dass der frühere WEF-

Spitzenmann Stéphane Garelli nach seinem Wechsel als Professor an das Institute of Management Development (IMD) in Lausanne 1986 das Konkurrenzprodukt *World Competitiveness Yearbook* entwickelte. Nach seinen Worten verwendet es mehr »harte« statistische Angaben als der Bericht des Forums, der stärker auf Umfrageresultate vertraut.¹⁰ Die Öffentlichkeit nimmt die Differenzen kaum wahr. Das spricht dafür, dass die beiden Studien eines Tages zusammengeführt werden.

Auf der anderen Seite winkt dem Gleichstellungsthema eine bedeutsame Aufwertung. Die Bill & Melinda Gates Foundation erwägt nämlich ihre Unterstützung. Chefstratege Mark Suzman schreibt: »Wenn man sich in Fragen wie die Bekämpfung von Hunger oder das Ausmerzen von Armut vertieft, erkennt man, dass Rückstände in der Gleichberechtigung bestehende Probleme verschärfen und Fortschritte erschweren«. Das WEF biete sich hier als Partner an, findet Suzman, weil es seit Jahren in diesem Thema an führender Stelle agiere, so etwa durch den Gleichstellungsbericht.¹¹

KAPITEL 2:

Schwab der Gründer: Ehrgeizig, forsch und mit einer Idee

Wir kennen sie alle, jene Menschen, die mit massiger Figur, kräftiger Stimme und ausladenden Gesten sofort jeden Raum füllen und die allgemeine Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Klaus Schwab ist nicht aus jenem Holz geschnitzt. Schlank und in der Art zurückhaltend verkörpert er den Wissenschaftler mit hoher Disziplin, den seine akademischen Titel nahelegen. Im Fall von Schwab muss man weitere Eigenschaften hinzufügen, um sein Profil zu erhalten: visionäres Denken, die Gabe, Beziehungen zu pflegen (das sogenannte Networking). Und sicher auch das Glück des Tüchtigen.

Die Voraussetzungen waren günstig. Als Kind wärmte den späteren Initiator des World Economic Forum die Sonne einer gutbürgerlichen Familie. Geboren am 30. März 1938 in Ravensburg am Bodensee, wuchs er als Sohn eines Fabrikdirektors auf. Wie Schwab, leben der ältere Halbbruder und der jüngere Bruder heute im Ruhestand in der Deutschschweiz.

Die Mutter stammte aus Zürich. Der Vater, geboren 1899, hatte ebenfalls Schweizer Wurzeln. Dessen Mutter war nämlich Schweizerin, wohingegen ihr Mann (also Klaus Schwabs Großvater) aus Karlsruhe stammte. Damit erhielt Klaus Schwabs Vater Eugen das Bürgerrecht des damaligen Großherzogtums Baden, wuchs in Karlsruhe auf und zog erst Anfang der 1930er-Jahre in die Heimat seiner Mutter. Jacob Schmidheiny aus der gleichnamigen Schweizer Industriellenfamilie nutzte die Gelegenheit, einen Fachmann mit deutsch-schweizerischem Hintergrund für die Leitung der Turbinenfabrik seiner Firma Escher Wyss in Ravensburg zu gewinnen. So zog die Familie von Klaus Schwab in der zweiten Hälfte der 1930er-Jahre zurück nach Deutschland, genauer gesagt nach Oberschwaben.

Zu Hause herrschten geordnete Verhältnisse, aber Europa war im Griff von Hitlers Terror. Gut ein Jahr nach der Geburt von Klaus Schwab begann der Zweite Weltkrieg, und die Menschen am Bodensee erlebten – zumindest

als Ahnung oder aus Gesprächen – den Gegensatz zwischen dem verbrecherischen Regime diesseits und dem friedlichen demokratischen Staat jenseits der Grenze. Die deutsch-schweizerische Familie war privilegiert. Sie durfte ins Nachbarland reisen, etwa in den Ferien. Welche Werte zählten in der Familie? Nach Schwabs Worten vermittelte ihm die Mutter Großherzigkeit. Der Vater lehrte ihn am eigenen Beispiel, dass sich verantwortungsbewusste Bürger für die Gesellschaft einsetzen müssten. Er engagierte sich über die von ihm geleitete Fabrik hinaus in diversen Berufsverbänden, darunter als Präsident der Industrie- und Handelskammer Oberschwaben. Schwab erzählt, dass Ravensburg in den Kriegsjahren das Verteilzentrum für Care-Pakete an alliierte Kriegsgefangene in Deutschland war. Der im Roten Kreuz engagierte Vater habe in diesem Zusammenhang zu einem Abkommen beigetragen, das im Gegenzug Luftangriffe auf die Stadt, in der sich keine Rüstungsindustrie befand, verhinderte.

1950 versuchte dann Eugen Schwab aufgrund der Tatsache, dass sein Geburtsort das schweizerische Roggwil und seine Mutter Schweizerin war, von Deutschland aus Schweizer zu werden. Sein Antrag auf Anwendung einer Sonderbestimmung im Staatsbürgerrecht führte zu einem Verfahren bis vor das Bundesgericht der Eidgenossenschaft. Kurz vor Weihnachten lehnten die Richter den Antrag jedoch ab und verwiesen den tief enttäuschten Antragsteller auf das normale, langwierige Einbürgerungsverfahren. Sohn Klaus bekam alles hautnah mit. Der Zwölfjährige verstand zwar nicht sämtliche Details, doch er litt wie sein Vater. Diese Erfahrung ist nach seinen Worten ein Grund, warum er trotz der Tatsache, dass drei seiner Großeltern Schweizer waren und er seit mehr als 50 Jahren im Land lebt, nie einen Schweizer Pass beantragte.

Deutlich wird an dem Vorgang noch etwas anderes. Klaus Schwab verehrte seine Eltern. Entsprechend engagierte er sich früh für das Gemeinwohl. Sein erstes außerschulisches Betätigungsfeld war das deutsch-französische Jugendwerk, das Begegnungen zwischen Heranwachsenden nach den auch seelischen Zerstörungen des Krieges förderte. Zum Studium ging Klaus Schwab 1957 in die Heimat seiner Mutter. An der Eidgenössisch-Technischen Hochschule (ETH) Zürich studierte er Maschinenbau. Dort knüpfte der junge Deutsche erste Beziehungsbande, unter anderem zu Ferdinand Piëch. Der Technikfan und spätere Herrscher über den Volkswagen-Konzern sollte zu einem treuen Gast in Davos werden, der mit einem Notizblock in der Hand den Diskussionen

konzentriert lauschte und wie ein Musterschüler Aufzeichnungen machte. Sehr eng wird die Beziehung allerdings nicht.

Zu Schwabs ETH-Zeiten war Davos noch weit weg. Immerhin kommt es zum ersten Kontakt mit Genf: Für seine Diplomarbeit konstruierte der junge Ingenieur eine Turbine für die Firma Sécheron. Nach dem Abschluss in Zürich folgte zunächst ein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Fribourg. Schwab schloss die akademische Ausbildung 1966 und 1967 mit Dokortiteln in seinen zwei Studienrichtungen ab – *summa cum laude*, wie er gerne anmerkt. Parallel zur ETH absolvierte er Berufspraktika in mehreren Ländern und arbeitete zwischen 1963 und 1966 in Deutschland als Assistent des Geschäftsführers im Verband des Maschinen- und Anlagenbaus (VDMA) in Frankfurt/Main.

International ging es gleichfalls weiter. Nicht zuletzt auf Anraten des Vaters, der als Rotarier dem Sohn manche zusätzliche Hilfestellung bieten konnte, absolvierte der ehrgeizige Nachwuchsmann gegen Ende seines Promotionsverfahrens 1966/67 ein akademisches Jahr an der Harvard Business School. Infolge einer Lücke in den Zulassungsbestimmungen schaffte es der forsche Jung-Doktor gleich mit dem zweiten Studienjahr zu beginnen – dies trotz der Ablehnung durch den damaligen Dekan George Pierce Baker. Der Trick bestand im Quereinstieg über das Littauer Center, das kurz danach in John F. Kennedy School of Government umbenannt wurde. In Harvard erwarb der Deutsche den Titel eines »Master in Public Administration«. Schwab beließ es nicht beim Büffeln: Er lernte unter anderen den aus Deutschland stammenden späteren amerikanischen Sicherheitsberater und Außenminister Henry Kissinger kennen sowie den legendären Wirtschaftsprofessor John Kenneth Galbraith. Mit beiden hielt der 28-Jährige aus Ravensburg auch in späteren Jahren die Verbindung aufrecht.

Vor dem Studienjahr hatte Schwab in den Staaten eine ausgedehnte Reise geplant, und zwar mit einem neuen VW Käfer, den er am Ende der Tour verkaufen wollte. Den Start in New York begleiteten große Erwartungen, aber schon in Washington D.C. war die VW-Episode zu Ende. Sein Gastgeber, ein Freund seines Vaters, machte ihm klar, dass es von Washington bis Memphis so weit ist wie von Ravensburg nach Moskau. Schwab stieg um, genauer gesagt, er kaufte sich ein 99-Dollar-Ticket für eine Greyhound-Bustour durch das Land.

Nach seiner Rückkehr aus den Staaten gelang Klaus Schwab sogleich der Sprung in den Vorstand von Escher Wyss. Völlig überraschend ist das nicht, war doch Escher Wyss das Unternehmen, dessen Fabrik in Ravensburg der Vater leitete. In dieser Schweizer Industrie-Ikone mit ihren 10.000 Beschäftigten verantwortete der Sohn die Integration in die Sulzer AG in Winterthur. Sulzer gehört übrigens heute mehrheitlich dem russischen Milliardär Viktor Vekselberg, der immer wieder zum WEF nach Davos kommt.

1970 war die Integrationsaufgabe bei Escher Wyss beendet. Schwab, inzwischen auch Teilzeit-Professor am Centre d'Études Industrielles (CEI) in Genf und jünger als viele seiner Studenten, wurde noch einmal für den VDMA tätig. Im Auftrag seines früheren Arbeitgebers veröffentlichte er 1971 die Studie »Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau«. Dort befasste er sich erstmals mit dem Konzept der Stakeholder Company. Auszüge aus der Studie findet der Leser im Anhang dieses Buches. Ein Stakeholder-Unternehmen pflegt den Dialog mit der Öffentlichkeit und berücksichtigt alle Gruppen, die vom Wohlergehen des Betriebs abhängig sind, also neben den Eigentümern, Kreditgebern und Mitarbeitern auch zum Beispiel die Lieferanten und Kunden, die Kommunen der Standorte und bei großen Konzernen die Steuerzahler und die Politik. Die internationalen Konzerne, die auf der Höhe der Zeit sein wollen, lassen grüßen. Später weitet Schwab das Konzept. Die Unternehmen sind nunmehr selbst Corporate Global Citizens, die sich zusammen mit Regierungen und der Zivilgesellschaft um das Wohlergehen des Planeten kümmern sollen.

Alle Entscheidungs- und Interessenträger gemeinsam in einem Club, so lautet die Kurzversion des Stakeholder-Ansatzes. Im wirtschaftlichen Mainstream bewegt sich das Konzept lange Zeit nicht. Einige Jahre ist der Shareholder Value in Mode, der sich mit dem Namen Alfred Rappaport verbindet. Der amerikanische Wirtschaftsprofessor veröffentlichte 1986 ein Buch unter diesem Titel, das vor allem in Finanzkreisen Furore macht. Der Untertitel in der deutschen Ausgabe 1994 lautet: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. Das Stakeholder-Konzept setzt sich davon ab und greift gleichzeitig darüber hinaus. Zusammen mit Herkunft, Erfahrungen und den ersten Verbindungen von Schwab bildet es das Fundament, auf dem sich am 24. Januar 1971 der Vorhang zum ersten Treffen in Davos hebt. Es firmiert als European Management Symposium. Klaus Schwab ist zu jenem Zeitpunkt 32 Jahre alt. Dass sein Manager-

Symposium ein Forum der Weltwirtschaft mit umfassendem Themenspektrum werden würde, ahnt der Initiator damals selbst nicht.

KAPITEL 3:

Vom europäischen Managertreff zur globalen Plattform

Davos zum Ersten (1971)

Der Wintersportort Davos leidet im Januar 1971 wie viele Teile der Schweiz unter Schneemangel. Ein Trost: Das Weissfluhjoch entpuppt sich in jenem Monat als eines der sonnenreichsten Ziele. Die wichtigste Rahmenbedingung für das erste European Management Symposium findet sich aber im Ort selbst. Die Gemeinde hatte vor Kurzem ein neues Kongresszentrum gebaut. Das Thema des Treffens, »Let's meet the American challenge«, der Veranstaltungsort und die grandiose Landschaft sollten genügend Manager, Unternehmer und Vertreter der Wissenschaft in die Berge locken, davon ist Klaus Schwab überzeugt.

»Die amerikanische Herausforderung« bewegt zu jener Zeit Europas Wirtschaftskoryphäen. In Frankreich hatte der Publizist Jean-Jacques Servan-Schreiber 1967 in dem Buch *Le Défi Américain* (dt. *Die amerikanische Herausforderung*, 1968) die Überlegenheit amerikanischer Managementmethoden behauptet und die mangelnde Zusammenarbeit in Europa kritisiert. Das Buch wurde ein Bestseller, prägte die Debatte auf dem alten Kontinent über Jahre und wurde in 15 Sprachen übersetzt. Die Studie über moderne Unternehmensführung hatte der Maschinenbauverband VDMA in Deutschland auch angesichts von *Le Défi Américain* bei Schwab in Auftrag gegeben. Aber den Autor bewegt mehr: Er will diesseits und jenseits des Atlantiks einen breiten Dialog über zukunftssträchtiges Management anstoßen und damit die Europäer aufrütteln. Später wird das Buch *The Global Village* (1989, dt. McLuhan, Marshall/Powers, Bruce R., *The Global Village. Der Weg der Mediengesellschaft in das 21. Jahrhundert*, 1995) des kanadischen Philosophen Marshall McLuhan einen weiteren Meilenstein für den jungen Gründer des Symposiums in Davos darstellen.

In Genf richtet Klaus Schwab ein Büro mit drei Angestellten ein. Erste Mitarbeiterin ist die Schweizerin Hilde Stoll, die schon für die Vereinigung europäischer Landwirte Konferenzen organisiert hat. Einen Auftrag hat der CEI-Teilzeitprofessor schon, er soll das 25-Jahr-Jubiläum seiner Hochschule in Szene setzen. Das Jubiläum wird den Rahmen für das erste Davos-Symposium bilden. Schwab betont allerdings, dass er das volle wirtschaftliche Risiko der Veranstaltung trug. Selbst für die Nutzung der Infrastruktur habe er der Hochschule in der Vorbereitungsphase 175.000 Franken im Jahr zahlen müssen. Die Finanzierung des Meetings wird zum Kraftakt. Nur mit Mühe bringt der Initiator das Geld zusammen. Es gelingt letztlich mit dem Einsatz eigener Ersparnisse, mit Zuschüssen seiner Eltern und mit der Großzügigkeit von Eugen Klausner, dem Inhaber des Möbelproduzenten Hukla im Schwarzwald, der damals 4000 Beschäftigte zählte. Ihn hatte Schwab beim Golfen in Spanien kennengelernt. Ein weiterer Wirtschaftsmann aus dem Schwarzwald, nämlich Wolfgang Sannwald von Calwer Decken, fördert ihn ebenfalls nach Kräften.

Vor diesem Hintergrund wirkt die offizielle Einladung umso interessanter. Abgefasst auf Französisch, erscheinen das im französischsprachigen Genf angesiedelte CEI und das Symposium auf dem Titelblatt unter einer Marke. Auch der Hinweis auf das Jubiläum fehlt nicht. Auf der ersten Seite wird Klaus Schwab als Schöpfer und verantwortlicher Generalsekretär des Treffens bezeichnet. Auf der zweiten Seite kommt CEI-Direktor Bohdan Hawrylyshyn zu Wort. Er schreibt, die Versammlung stehe »unter der Ägide« (»sous son égide«) der Hochschule. All diese Wortklauberei legt die Vermutung einer nicht durchweg harmonischen Zusammenarbeit nahe.¹²

Überall versucht der junge Deutsche Interessierte zu einer Reise ins abgelegene Graubünden zu locken. Er wirbt bei europäischen Unternehmervereinigungen für seinen Plan. Dabei kommen ihm die Verbindungen seines Vaters in der Industrie zugute. Aus der EG-Kommission in Brüssel, die er auf höchster Ebene kontaktiert und die dem Projekt grundsätzlich wohlwollend gegenübersteht, kann er Industriekommissar Altiero Spinelli zu einer Teilnahme als Privatmann bewegen.¹³ Der EG-Kommissar für Wirtschaft und Finanzen, der spätere französische Ministerpräsident und Davos-Dauergast Raymond Barre, äußert die Erwartung, dass die Veranstaltung keinen privaten Profitzwecken dienen dürfe. Außerdem müsse sie in einem Mitgliedsland stattfinden. Schwab hebt sie in jener Zeit der EG-Erweiterungseuphorie mit der

luftigen Behauptung aus, ein Beitritt der Eidgenossenschaft sei nur eine Frage der Zeit, so die Journalisten Joachim Dorfs und Claus Larass.¹⁴

Zum ersten Mal zeigt sich hier ein Erfolgsrezept von Klaus Schwab: Er trifft mit dem Generalnenner Europa versus USA einen Nerv der Zeit und gewinnt mit Hartnäckigkeit und einem Schuss Unverfrorenheit Verbündete für dieses Thema. Möglicherweise hilft auch das Jubiläum der einst vom Aluminiumkonzern Alcan gegründeten Hochschule ein wenig. Schließlich tummeln sich unter der Konferenzleitung von Dekan Baker knapp 450 Teilnehmer aus 31 Ländern in dem Eldorado der Skibegeisterten, darunter der schon erwähnte Ökonom John Kenneth Galbraith, Otto von Habsburg, der älteste Sohn des letzten österreichischen Kaisers und CSU-Europapolitiker, der amerikanische Physiker und Zukunftsforscher Herman Kahn sowie Jacques Maisonrouge, der Präsident des Computerkonzerns IBM. Das Gros der Referenten kommt aus Harvard und vor allem von seiner Hochschule CEI. Geschafft, das Teilnehmerlimit von 400 Personen für ein profitables Forum ist übertroffen. Allerdings zerstreiten sich IBM und Schwab bald danach; erst 2016 finden sie wieder zusammen und dies gleich noch in der Königsklasse der Strategischen Partner.

Davos 1971 dauert wie alle Zusammenkünfte in den Anfangsjahren mehr als eine Woche, in diesem Fall sogar zwei Wochen. Weitab vom täglichen Betrieb und doch mittendrin in interessanten Diskussionen, das schätzen die Teilnehmer. Die erste Woche steht unter dem Titel »Die Herausforderungen der Zukunft«, die zweite unter dem Motto »Unternehmerische Strategien und Strukturen«. Man gibt sich entspannt, Rollkragenpullis, Cordhosen und feste Schuhe prägen das Bild. Die großen Begleitmannschaften späterer Zeit fehlen. Schwab selbst achtet auf das, was ihn neben Dialog und neuen Ideen fasziniert und sich als Konstante durch die ganze Geschichte von Davos ziehen sollte: Kommunikationstechnik auf höchstem Niveau. Ein internes TV-System hält die Teilnehmer auf dem Laufenden. Handlungsalternativen werden mit Computermodellen durchgespielt und auf große Leinwände im Konferenzsaal projiziert. Der ehrgeizige Davos-Initiator mit der damals modischen dicken Hornbrille ist zufrieden.

Gleichfalls eine Tradition begründet ungefähr zur selben Zeit ein Landsmann des Deutschen in St. Gallen. Er heißt Wolfgang Schürer und initiiert 1969 das ebenfalls internationale St. Gallen Symposium. Die erste Veranstaltung steht unter dem Titel »Management-Tendenzen in Europa«. Das hätte damals auch über dem Kongresszentrum in Davos stehen können.

Schürer beschreibt die unterschiedlichen Ansätze beider Konferenzen wie folgt: »Mit dem Weltwirtschaftsforum hat Klaus Schwab ein innovatives und qualitativ hochstehendes Geschäftsmodell geschaffen. Bei der Gründung des von Studenten organisierten St. Gallen Symposiums stand dagegen der Dialog der Generationen als Reaktion auf die Studentenproteste der Sechziger Jahre im Vordergrund. Diese Gespräche bilden bis heute den Kern der Veranstaltung.«¹⁵ In Davos der Brückenschlag zwischen Europa und Amerika, in St. Gallen die Zusammenführung etablierter und künftiger Eliten – das ist der Unterschied zwischen beiden Konferenzen. Beide Gründer sind einfallsreich, aber einander offenbar nicht ganz grün. Schwab kommt nie nach St. Gallen und Schürer wird nur einmal nach Davos eingeladen.

Der Erfolg Schwabs hat drei Konsequenzen. Erstens gibt er der Konferenz in Gestalt einer gemeinnützigen Stiftung unter dem Namen European Management Forum einen organisatorischen Halt. Die Stiftung zielt darauf, »Veranstaltungen zu fördern, die einer engeren Kooperation der internationalen und besonders der europäischen Industrie dienen, indem Modelle und Konzepte für verantwortliches und erfolgreiches Management erarbeitet werden«, heißt es in dem entsprechenden Erlass des zuständigen Ministeriums in Bern, des Eidgenössischen Departements des Innern.¹⁶ Das Stiftungskapital von 25.000 Franken kann Schwab aus dem Gewinn der Davos-Premiere finanzieren, bei der er insgesamt zwei Millionen Franken Umsatz machte. Zweitens verzichtet der Mann auf eine Managerkarriere und nimmt stattdessen 1972 eine Teilzeit-Professur für Unternehmenspolitik an der Universität Genf an, eine Position, die er bis 2003 bekleiden sollte. Drittens und wohl am wichtigsten: Er heiratet nach dem Auftakttreffen noch im gleichen Jahr seine Mitarbeiterin Hilde Stoll. Nicht völlig überraschend findet die Hochzeit im Sertigtal nahe dem Schwabschen Glücksort Davos statt. Notiz am Rande: In der Bauerngenossenschaft des Tales ist Schwab bis heute Ehrenmitglied. Vom Weiden des Viehs im Sommer hat er sich allerdings befreien lassen. Stattdessen lädt er seine Mitgenossen einmal im Jahr zum Essen ein.

Das Symposium auf der Kippe (1972/73)

Das Gründungstreffen in Davos war ein unerwarteter Erfolg. Umso herber fällt der Rückschlag aus, den Klaus Schwab im kommenden Jahr erleidet. Die Teilnehmerzahl sackt 1972 von knapp 450 auf weniger als 300 ab. Am Programm und an der Zusammensetzung dürfte es nicht gelegen haben. Das Thema »Die Entwicklung einer europäischen Unternehmensstrategie« schärft den Fokus auf Europa, das in jener Zeit wieder Aufwind verspürt. Die EG-Kommission übernimmt eine Art Schirmherrschaft und schickt ihren Vizepräsidenten Raymond Barre nach Davos.¹⁷ Mit Pierre Werner aus Luxemburg kommt der Erste aus der Riege der Staats- und Regierungschefs und legt seinen Werner-Plan für eine Währungsunion vor, wie es im WEF-Jubiläumsband über die ersten 40 Jahre heißt.¹⁸ Und als sei es abgestimmt, unterzeichnen die drei neuen Mitgliedsländer Dänemark, Großbritannien und Irland am 22. Januar, dem Eröffnungstag des Symposiums, die Beitrittsverträge zur EG. Die Einheit des Kontinents rückt ein Stück näher. Ein Traum von Klaus Schwab nimmt Gestalt an.

Aber der Neuigkeitswert des hochkarätigen Treffens an ungewöhnlicher Stätte hat sich vielleicht verflüchtigt. Klar ist in jedem Fall, dass schon damals kein Mangel an internationalen Wirtschaftskonferenzen herrschte. Vielleicht empfanden viele auch die Reise aus den Metropolen in die Berge doch als etwas mühsam. Hinzu kommt ein unerwarteter Rückschlag: Hermann Josef Abs von der Deutschen Bank, der überragende Bankmanager in Europa zu jener Zeit und Inbegriff der engen Verflechtung zwischen Politik und Wirtschaft in der »Deutschland AG«, sagt kurzfristig ab. In der Not springt Schwab ein und übernimmt selbst den Vorsitz der Konferenz – das erste und einzige Mal, wie er betont.

Der Mann mit den großen Hoffnungen geht den eingeschlagenen Weg weiter. Rückschläge pflegt er sowieso rasch abzuhaken. Mit Bankkrediten hält er das European Management Forum über Wasser. Organisatorisch ist von Vorteil, dass die Teilnehmer im Voraus bezahlen, was die Finanzierung natürlich erleichtert. Darüber hinaus rückt Schwab den Kosten zu Leibe. Er selbst erhält, wie erwähnt, im Herbst 1972 das Angebot, vom CEI in Genf an die dortige Universität zu wechseln, und schafft sich so ein zweites Standbein. Dieser Tätigkeit sollte der junge Professor zwei Drittel seiner Zeit widmen. Nach seinem Abschied 2003 wird er zum Ehrenprofessor ernannt.

Für das Treffen 1973 gewinnt Klaus Schwab nicht zuletzt Prinz Bernhard der Niederlande. Die Zusammenarbeit mit der EG-Kommission wird

verstärkt, ein Jahr später kommt nahezu ein Viertel der Referenten aus Brüssel.¹⁹ Inhaltlich sorgt 1973 der italienische Industrielle Aurelio Peccei für Furore. Der Gründer des Club of Rome, der schon dem Beraterkreis des ersten Davos-Meetings angehörte, spricht über »Die Grenzen des Wachstums«, dargestellt in jenem vom Club of Rome angestoßenen Buch, das sich mehr als zwölf Millionen Mal verkaufen und eine ganze Generation beeindrucken sollte. Die Autoren aus dem renommierten Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den Vereinigten Staaten warnen dort vor einem simplen »Weiter so« im forcierten Wirtschaftswachstum, das nur zum Preis eines Raubbaus an den Ressourcen unseres Planeten aufrechterhalten werden könne. Wachstum ohne Rücksicht auf die Umwelt führe in die Katastrophe, so die Verfasser. In Davos verabschieden die Teilnehmer einen Ethik-Code, »The Davos Manifesto«, in dessen Mittelpunkt das Stakeholder-Modell mit der Berücksichtigung aller von Unternehmensentwicklungen Betroffenen steht. Hier, wie in den »Grenzen des Wachstums«, wird dafür plädiert, die umfassenden Folgen vordergründig isolierter Entscheidungen zu analysieren. Eine gezähmte Kapitalismuskritik gehört bald zum guten Ton in Davos.

Obwohl im Vorjahr Wernher von Braun, Planungschef der amerikanischen Weltraumbehörde NASA und Erbauer der Mondrakete Saturn V, das Publikum im Kongresszentrum in seinen Bann gezogen hatte, bringt Davos 1973 noch keine Wende. Die Misere ist gemildert, aber nicht beendet. Neider und Besserwisser reiben sich die Hände, urteilt das *Handelsblatt* Jahre später in einer Rückschau.²⁰ Am dritten Treffen versammeln sich immerhin wieder rund 450 Teilnehmer, überwiegend aus Deutschland, der Schweiz, Großbritannien und Belgien. Von einem überwältigenden Andrang kann in den frühen Jahren allerdings nicht die Rede sein. Schwab muss vielmehr um die meist mittelständischen Unternehmer buhlen. Doch er besitzt schon einflussreiche Verbündete, in Deutschland zum Beispiel Herbert Henzler. Der aufstrebende Star in der Unternehmensberatung McKinsey, der es bis zum Deutschland-Chef bringen sollte, legt sich für das Forum ins Zeug. Ein weiterer Förderer in der Frühzeit ist Heinz Nixdorf, Gründer des gleichnamigen Computerkonzerns, der zu einem maßgeblichen Teil den Deutschen die neue Welt der Informationstechnologie nahebringt.

In der *Neuen Zürcher Zeitung* ist am 9. März 1973 von einer »gewissen Konfrontation« zwischen den Wirtschaftsvertretern und einer besserwisserischen Brüsseler Bürokratie die Rede. Schwab greift den Ball

dankbar auf und organisiert im Anschluss an Davos *Roundtables* bei der Kommission in Brüssel und nachfolgend in mehreren europäischen Hauptstädten. Zugleich gründet er die erste von vielen späteren *Communities* rund um das Forum, den European Club for Cooperative Management. In der Zusammenfassung beklagt die Zeitung die Papierflut auf dem Kongress sowie ein überladenes Programm. Gelobt werden die Prominenz der Teilnehmer, die Qualität der Diskussionen und die Gesprächsrunden abseits vom Tagesgeschäft. Zu zeigen, dass man einem elitären Club angehöre, sei für viele ebenfalls ein Motiv für ihr Kommen gewesen. Ersetzt man dann noch den in dem Artikel verwendeten Begriff der »Begegnungsindustrie« durch »Networking«, erkennt man schon viele der Elemente des heutigen Davos. Am Ende erwähnt der Bericht, dass in einer Umfrage zwei Drittel der Befragten sich bereits für die nächste Veranstaltung hätten vormerken lassen. Da erschüttert im Herbst 1973 die Ölkrise die Welt. Spricht das gegen oder für das Meeting in den Alpen?

Wie weiter? Diese Frage stellt sich Schwab ganz direkt, gerät er nach seinen eigenen Worten doch in Versuchung. In Deutschland winken nämlich zwei reizvolle Angebote: Der Mannesmann-Finanzvorstand (und spätere Bosch-Chef) Marcus Bierich, von ähnlich nüchternem Kalkül wie Schwab, offeriert ihm die Position eines stellvertretenden Vorstandsmitglieds in dem damaligen Stahlkonzern. Darüber hinaus spricht ihn die Gutehoffnungshütte an, damals ein bedeutendes Montan- und Maschinenbauunternehmen mit Sitz in Oberhausen. Der Angesprochene wägt sorgsam Pro und Contra ab – und lehnt dankend ab. Seine eigens erstellte Plus-/Minus-Liste fällt knapp gegen die Managerkarriere aus.

Über Europa hinaus (1974 bis 1977)

Der arabisch-israelische Waffengang vom Oktober 1973, bekannt geworden als Jom-Kippur-Krieg, und der in diesem Zusammenhang verhängte Öl-Boykott der großen Förderländer am Golf traf die Staaten in Europa mit voller Wucht. Die Einschränkung der Rohöl-Ausfuhren wirkte rasch, und alle Bürger spürten die Folgen schmerzhaft. In Deutschland verhängte die Regierung Sonntagsfahrverbote für Autos. Das Fernsehen zeigte gähnend leere Autobahnen. Benzin- und Heizölpreise schossen in die Höhe. Österreich verordnete den Schulen zeitweise »Energieferien«. In

Großbritannien ließen die Bergleute im Jahr des EG-Beitritts ihre gestärkten Muskeln spielen und streikten wochenlang. Auf der Insel gingen während des Winters buchstäblich die Lichter aus. Die Regierung von Edward Heath überlebte den Kampf nicht, nach den Wahlen vom Februar 1974 musste sie Labour unter Harold Wilson weichen.

Dabei blieb es nicht. Die Ölkrise des Jahres 1973 stürzt die Welt in eine jahrelange Rezession. Zugleich verändert sich das Weltwährungssystem dramatisch. Am 15. August 1971 hatte der amerikanische Präsident Richard Nixon die Finanzmärkte mit der Ankündigung geschockt, dass er die feste Konvertibilität des Dollar in Gold von 35 Dollar je Feinunze aufhebe. Auf diese Weise hoffte er, die Wirtschaft seines Landes zu stabilisieren und die Inflation zu bekämpfen. 1973 folgt der zweite Schlag. Das Bretton-Woods-System weitgehend fester Wechselkurse bricht endgültig zusammen.

Politik und Wirtschaft sind alarmiert und suchen verzweifelt nach Auswegen. Unter diesen Vorzeichen umwirbt Schwab die Entscheidungsträger zum vierten Mal, in Davos Einsichten zu gewinnen und Aussichten abzuschätzen. Man kann nur darüber spekulieren, ob der Krisenwinter 1973/74 die Anziehungskraft des Treffens erhöhte. Es sieht ganz danach aus. Tatsache ist, dass die Zahl der Teilnehmer von 450 im Vorjahr auf 780 springt. Im darauffolgenden Jahr 1975 legt sie noch einmal auf 860 zu. Vor allem zeigt Davos 1975: Der Kater nach der zweiten Auflage ist überwunden, die Zusammenkunft hat im Terminkalender vieler Wirtschaftsleute einen festen Platz erobert. Schwab selbst, sowieso immer in großen Dimensionen denkend, weitet sein Stakeholder-Konzept zum Corporate Global Citizen mit umfassender sozialer und politischer Verantwortung aus, den er in der *Neuen Zürcher Zeitung* vom 29. Oktober 1975 erläutert. Der 37-Jährige zielt nun konzeptionell und organisatorisch auf die ganze Welt, nachdem auf seinen Wunsch schon 1974 Erzbischof Dom Hélder Câmara aus Brasilien dem versammelten Establishment ins (soziale) Gewissen geredet hat. Auch die Umweltthemen werden weiter forciert.

Gerne gibt Schwab aus jenen Jahren eine personelle Episode zum Besten. Einer der Konferenzleiter in den Jahren zwischen 1973 und 1977 war Olivier Giscard d'Estaing, Bruder des französischen Staatspräsidenten Valéry Giscard d'Estaing. Eines Tages meldete Schwab im Büro ein Telefongespräch mit »Mr. Giscard d'Estaing« an. Am anderen Ende der Leitung meldete sich plötzlich der französische Präsident. Völlig überrascht

wusste sich der Anrufer nicht anders zu helfen, als den Hörer aufzulegen. Das würde dem Klaus Schwab von heute nicht mehr passieren. Jahre später sprach er übrigens Valéry Giscard d'Estaing noch einmal auf die Episode an. »Natürlich erinnere ich mich«, meinte dieser schmunzelnd. »Sie sind die einzige Person, die einen französischen Präsidenten je vom Telefon abgehängt hat.«

1975 ist das Jahr der Globalisierung von Davos. Als erstes Land außerhalb Europas schickt die mexikanische Regierung eine offizielle Delegation unter Leitung des Handels- und Industrieministers in die Schweiz. Schwab selbst sucht verstärkt die Verbindung zu den UN-Organisationen, deren Wert er für seine Anliegen erkannt hat. Er schmiedet das erste offizielle Kooperationsabkommen, und zwar mit der Organisation für die industrielle Entwicklung (UNIDO). Daneben gründet er weitere *Roundtables* zur Diskussion in einzelnen Ländern. Mit der globalen Sicht hat Klaus Schwab den Rahmen gefunden, den er für das Forum und für sich als den einzig angemessenen hält. Für jedermann sichtbar wird dies allerdings erst 1987, als sich das European Management Forum zum World Economic Forum (WEF) wandelt. »Wir müssen uns endlich als das verhalten, was wir sind – eine weltumspannende Gemeinschaft«, verkündet der Gründer bei jenem Anlass als das Maß aller Aktivitäten.²¹ Das Kürzel WEF hat sich seitdem als Marke für den Elite-Zirkel eingeprägt. Schwab hingegen mag es nicht und wer ihm gefallen will, der verwendet andere Begriffe wie zum Beispiel Forum.

Beim siebten Treffen reisen die Teilnehmer 1977 aus mehr als 50 Ländern an. Ungefähr die Hälfte von ihnen ist schon mindestens das zweite Mal dabei, was zur Freude Schwabs den Club-Charakter von Davos trotz wachsender Gästeschar verstärkt. Ein Auftritt ist von besonderer politischer Brisanz. Kaum aus jahrelanger sowjetischer Haft freigekommen, spricht der russische Dissident Wladimir Bukowski über die Verantwortung der Wirtschaftseliten für die Bürger- und Menschenrechte. In Handschellen war er in der Schweiz eingetroffen, jetzt fordert er die Entscheidungsträger in ihrer entspannten Stimmung auf, jegliche finanzielle Unterstützung der Diktatoren im Kreml zu unterlassen. Manch ein Zuhörer dürfte sich peinlich berührt gefühlt haben.

Auch außerhalb von Davos ist Schwab weiterhin rastlos unterwegs und sucht den Kontakt zu internationalen Organisationen. Unter anderem gewinnt er die Unterstützung der Organisation für wirtschaftliche

Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), in der die wichtigsten Industrieländer vertreten sind. An seinen anderen Lieblingsthemen bleibt er ebenfalls dran. Für die Vereinigten Staaten und damals erstmals für ein Land außerhalb Europas wird ein *Roundtable* ins Leben gerufen. Darüber hinaus organisiert Schwab in Montreux das erste Latin America (sic!) – European Business Cooperation Symposium. Schon im Oktober des Vorjahres hatte in der malerischen Stadt mit ihren Luxushotels am Genfersee ein Symposium mit Vertretern aus den arabischen Ländern stattgefunden. Seine politische Wirkung unter den mehr als 1500 Teilnehmern ist schwer abschätzbar, aber Davos-Strategie Schwab ist sich sicher: »Das Forum spielte eine kritische Rolle in der Vertiefung dieser Partnerschaft und in der Reparatur der gespannten Beziehungen zwischen den arabischen und westlichen Ländern, die nach der Ölkrise 1973 zusammengebrochen waren«, heißt es in dem Jubiläumsband des Forums.²²

Die Globalisierungswerkstatt

Der Name ist Programm: Im Mittelpunkt des World Economic Forum steht die Globalisierung. Das Forum dürfte die weltweit größte Informations- und Diskussionsplattform über dieses Thema sein. Globalisierung und internationale Arbeitsteilung hängen dabei eng zusammen, auch auf den Podien in Davos. Der Grund dafür leuchtet sofort ein. Während die Weltbevölkerung wächst und die menschlichen Bedürfnisse gleichfalls zunehmen, treffen sie auf begrenzte Ressourcen. Das Zauberwort zur Lösung dieses Zwiespalts lautet neben Arbeitsteilung zumeist »Innovation« – gerade auch für Klaus Schwab. Im Lauf der Jahre zeigte sich, dass sich die Diskussionen auf dem Weltwirtschaftsforum zur Globalisierung zwischen den beiden Polen Ideenschmiede und Reparaturwerkstatt bewegen. Je nach politischer Großwetterlage überwiegt das eine oder das andere Element. Aber auch wenn die Einschätzungen in einem Jahr kritischer ausfallen sollten, überwiegt stets der positive Grundton. Danach ist das zumindest wirtschaftliche Zusammenrücken der Staaten nicht nur unvermeidlich, sondern ausgesprochen wünschenswert. Freihandel, transparente Märkte und offene Gesellschaften bilden hierzu unverrückbare Bausteine.

Die wachsende Verzahnung der Kontinente hat zum Entstehen einer nennenswerten Mittelschicht in den Schwellenländern beigetragen und geholfen, seit 1990 mehr als eine Milliarde Menschen der Armut zu entreißen. Damit wurde eines der UN-Millenniumsziele der Jahrtausendwende vorzeitig erreicht. Aber die Globalisierung hat ihre Unschuld verloren. Die Proteste der Kritiker zur Jahrtausendwende, die auch Davos erreichten, waren ein erstes Warnzeichen. Die Finanzkrise ab 2007 hat das Zusammenwachsen sichtbar abgebremst und Zweifel genährt. Der Welthandel wächst seitdem unterdurchschnittlich. Das Misstrauen gegenüber den Eliten ist so groß wie lange nicht. Das Versprechen, mehr Wohlstand für Reiche sickere hinab bis zu den einfachen Leuten, das berühmte *Trickle down*, liegt in Amerika und Europa auf

der Müllhalde der Wirtschaftslehren für jene Wissenschaftler, die sich an der Lehre von John Maynard Keynes ausrichten.

Im Abschlussdokument des G-20-Gipfels in China 2016 fordern die Staatenlenker erstmals den »Abbau von Ungleichheit« sowie die »Inklusion« aller an Wohlstandsgewinnen.²³ In der Globalisierungswerkstatt Davos wird seit Ende der Siebziger Jahre über Ungleichheit diskutiert, mehr Umweltschutz, stärkere Nachhaltigkeit und höhere gesellschaftliche Verantwortung auch der Unternehmen treten ebenfalls je länger, desto deutlicher hervor. Kapitalismuskritische Konzepte gewinnen erhöhte Beachtung. Ob das Weltwirtschaftsforum diese Prozesse beeinflusst oder nur widerspiegelt, ist schwer zu sagen.

China und Indien im Blick (1978 bis 1986)

Bis Ende 1976 stand China im Bann der fortschrittsfeindlichen und menschenverachtenden Kulturrevolution. Erst nach dem Tod von Mao Zedong im September 1976, der schätzungsweise 1,7 Millionen Menschenleben zu verantworten hat, kann der neue Führer Deng Xiaoping ungehindert agieren. Schritt für Schritt setzt er die Politik der »offenen Tür« und der »vier Modernisierungen« in Industrie, Landwirtschaft, Verteidigung und Wissenschaft durch, die den Grundstock für den Aufstieg des Riesenlandes legen. Dies muss man sich vor Augen halten, um die Bedeutung des Forums Anfang 1979 ermessen zu können. Bereits in jenem Jahr sieht man erstmals eine offizielle Delegation aus der Volksrepublik in Davos. »Niemand kannte sie, und sie kannten niemanden«, erinnert sich ein Teilnehmer aus jenen Tagen. Entgegen der Hoffnung von Schwab kommt Deng zwar nicht selbst. Doch die Delegation leitet die Tradition einer ständigen Vertretung des Landes auf seiner Konferenz ein.

Der Aufstieg der Schwellenländer steht noch am Anfang, in kluger Vorahnung setzt Schwab aber entschlossen auf China. Zu einem Meeting in Genf im darauffolgenden Jahr entsendet das kommunistische Land drei Vertreter und eine Delegation europäischer Wirtschaftsführer reist wie schon im Vorjahr in den Fernen Osten. Im Juni 1981 hält das European Management Forum seine erste Veranstaltung im Reich der Mitte ab, und zwar gleich an einem prominenten Ort: Schauplatz ist die Große Halle des Volkes in Beijing. Zugleich ebnet das Forum Anfang der Achtziger Jahre chinesischen Ministern den Weg zu Treffen mit Wirtschaftsvertretern in Europa. 1986 leitet ein Mann namens Zhu Rongji die Delegation aus Beijing. Es sollte sich lohnen, ihn willkommen heißen zu haben. Zhu

Rongji wird zwischen 1998 und 2003 das Amt des Ministerpräsidenten bekleiden.

Aber auch andere Länder rücken in das Blickfeld von Klaus Schwab, zum Beispiel die Staaten des Nahen Ostens. Nicht zu vergessen Indien. Dort stehen Anfang des Jahrzehnts nach der Rückkehr der Kongresspartei an die Macht die Zeichen auf Öffnung. Im August 1984 ist deren Generalsekretär Rajiv Gandhi auf Einladung Schwabs in Genf, um sich mit Repräsentanten der Wirtschaft auszutauschen. Er zeigt sich offen für die Probleme westlicher Unternehmen beim Marktzugang in seinem Heimatland und begeistert sich für einen Wirtschaftsgipfel in Indien.

Weniger als drei Monate danach fällt seine Mutter und Premierministerin Indira Gandhi einem Attentat zum Opfer. Aus den darauffolgenden Wahlen geht der Sohn als klarer Sieger hervor. Im April 1985 findet in Neu Delhi der geplante Gipfel mit dem Forum und der Confederation of Indian Industry statt. Mit einer Ansprache eröffnet der neue Premier Rajiv Gandhi die Veranstaltung. Die Zusammenkunft in Indien bleibt kein Einzelfall. Schwab hält die Glut warm. 2009 urteilt der zu jener Zeit amtierende Premierminister Manmohan Singh: »Wenn eines Tages die Geschichte von Indiens Globalisierung und Liberalisierung geschrieben wird, werden Sie (Klaus Schwab) an der herausragendsten Stelle vertreten sein.«²⁴

Zwei andere Hoffnungsträger des Südens, nämlich Brasilien und Mexiko, tauchen 1980 im zweiten länderübergreifenden Wettbewerbsbericht des Forums auf, wenn auch nur mit statistischen Angaben. Er heißt damals noch *European Competitiveness Report*, beinhaltet aber schon neben »harten« volkswirtschaftlichen Statistiken »weiche« Faktoren, wie den Grad des innergesellschaftlichen Zusammenhalts oder die Flexibilität des Arbeitsmarktes. Zu Beginn des neuen Jahrzehnts wird der europäische Rahmen durch zusätzliche Berichte über die Vereinigten Staaten, Kanada und Japan endgültig gesprengt. Die Wettbewerbsanalyse umfasst damit praktisch alle Industrieländer. Heute firmiert die jährlich aufgelegte Studie als *Global Competitiveness Report* und wird immer mit Spannung erwartet.

Europa plagen Ende der Siebziger Jahre ganz andere Sorgen. Insbesondere Deutschland: Dort wüten die linksextremistischen Terroristen der Roten Armee Fraktion (RAF). Im September 1977 entführen sie Hanns-Martin Schleyer, in seiner Doppelfunktion als Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie und des Arbeitgeberverbands der mächtigste Industriemann des Landes. Gut einen Monat später wird

Schleyer tot im Kofferraum eines Autos gefunden. Auf dem Symposium im Januar 1978 gedenken die Anwesenden des Managers mit einer Schweigeminute. Sie war mehr als ein symbolisches Zeichen der Anteilnahme. Schleyer sollte in diesem Jahr eigentlich das Meeting in Davos leiten. Als Folge der Gewalt gegen das in den Augen der RAF verhasste Establishment greift das Forum erstmals zu größeren Sicherheitsvorkehrungen. Die Präsenz der Sicherheitskräfte und die elektronische Kontrolle der Zugänge zu den Veranstaltungsorten werden zur Regel. Die Abgabe von Fingerabdrücken seitens der Teilnehmer entfällt später allerdings wieder.

1980 findet das Symposium in den verschneiten Bergen Graubündens zum zehnten Mal statt. Das Jubiläum wird von einer besonderen Würdigung begleitet. Schwab ehrt einen seiner akademischen Lehrer, den ehemaligen amerikanischen Außenminister und Friedensnobelpreisträger Henry Kissinger, für seine Verdienste um die internationale Zusammenarbeit. In seiner Eröffnungsrede beleuchtet Kissinger in einem großen Wurf die epochalen Veränderungen in der Weltpolitik. Im Mittelpunkt steht die These einer »globalen Außenpolitik«, die nicht mehr an den Staatsgrenzen Halt mache. In der Wirtschaftspolitik konstatiert der weltweit beachtete Strategie eine Bewährungsprobe für das kapitalistische System, zugleich erlebe der Sozialismus den Niedergang seines moralischen Anspruchs. Es sind prophetische Worte, die im Kongresszentrum geäußert werden, sagt doch der ehemalige amerikanische Spitzenpolitiker, erstmals in der Geschichte könne ein Land – nämlich die Sowjetunion – militärische Stärke und zugleich wirtschaftliche Stagnation zeigen. Wohin ein solcher Zwiespalt führen kann, offenbart sich wenige Jahre später auch auf den Treffen von Davos, als der Kollaps des Kommunismus den Themenkatalog beherrscht.

1982 ist es Ronald Reagan, der nach seinem ersten Amtsjahr mit einer über Satellit übertragenen Rede an die Teilnehmer die Szene beherrscht. Krisen gebe es immer, aber nicht immer Gelegenheiten, sagt er in einer Zeit, in der sein Land um einen wirtschaftlichen Wiederaufstieg ringt. Im Vorjahr hatte das Forum die Politik der neuen US-Administration vor Ort in Washington erläutert bekommen. Mit Blick auf den Ostblock erinnert Reagan daran, dass dessen Länder es immer noch nicht schafften, ihre Bevölkerung zu ernähren und ihre Industrie eigenständig zu entwickeln. Ganz im Gegenteil müssten die kommunistischen »Heilsbringer« die

Menschen einmauern. Umso mehr sei die Verteidigungsgemeinschaft NATO zu stärken.

Im ökonomischen Teil seiner Ausführungen erinnert der Präsident daran, dass die »Krankheit« aus hohen Zinsen, Inflation und Stagnation die US-Wirtschaft beinahe zerstört habe. Höheren Staatsausgaben und Steuern erteilt Reagan eine klare Absage. Dasselbe gilt für Protektionismus im Handel: *They do not work*, so die Botschaft.²⁵ Im darauffolgenden Jahr ist die amerikanische Regierung erstmals auch persönlich in Davos vertreten – vier Jahre nach den Chinesen. Mit seiner »Reagonomics« genannten Wirtschaftspolitik – der Verbindung aus massiven Steuersenkungen, staatlichen Ausgabenkürzungen, Regulierungsabbau und einer restriktiven Geldpolitik – wird der republikanische Präsident seinem Land zu einer ungeahnten Blüte verhelfen.

Reagans Rede 1982 hören die Teilnehmer auf einer Zusammenkunft des European Management Symposiums, auf der Klaus Schwab eine besondere Initiative startet. Er versammelt eine Gruppe von Wirtschaftsführern um sich, das Informal Gathering of World Economic Leaders (IGWEL). Gedacht ist sie als vertrauliche kleine Runde, die intensive Gespräche ohne den Zwang eines Ergebnisprotokolls führen kann. Dessen ungeachtet nimmt das Forum für sich in Anspruch, in diesem vertraulichen Kreis zum Beispiel das Konzept der Nafta-Freihandelszone in Amerika und des Umweltgipfels in Rio de Janeiro 1992 gezimmert zu haben.²⁶ Greifbarer ist die Einladung an die Handelsminister von zwölf führenden Nationen und den Chef des General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), des Vorläufers der 1994 gegründeten Welthandelsorganisation WTO. Nach dem wirtschaftlichen Krisen-Höhepunkt stoßen die Minister 1983 auf einem Treffen in Lausanne eine neue Handelsrunde an. Ihr folgt später die Doha-Freihandelsrunde. Bis heute treffen sich die Vertreter der wichtigsten Welthandelspartner während der Tage in Davos. In manchen Jahren halten sie danach sogar eine Pressekonferenz über ihre Gespräche ab.

Im Jahr 1981 hatten sich die Davoser Entscheidungsträger auf einem ganz anderen Gebiet der globalen Wirtschaftsbeziehungen bewegt, und zwar der Währungspolitik – ein Thema spätestens seit jenem 15. August 1971, als Präsident Nixon die Gold-Bindung des Dollar aufhob. Jetzt initiiert Schwab einen Mini-Gipfel zu Währungsfragen. Anwesend sind nicht nur die Präsidenten der wichtigsten nationalen Notenbanken, sondern auch die Chefs von IWF und BIZ. Die Diskussionen kreisen um die Bedingungen für

stabile Währungsverhältnisse, die neue Macht der Ölförderländer und die Rolle des japanischen Yen. Einig sind sich die Teilnehmer darin, dass berechenbare Wechselkurse ökonomische Stabilität und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ländern benötigen. Karl Otto Pöhl der Präsident der deutschen Bundesbank, sendet indes ein Warnsignal. Der Bestand des europäischen Währungssystems (EMS) sei keineswegs garantiert, da sich die daran beteiligten Volkswirtschaften zu unterschiedlich entwickelten. Dies erzeuge zwangsläufig Spannungen.

Das Davoser Forum bewährt sich angesichts seiner breiten Teilnehmerschar vielfach als Seismograf für künftige Erschütterungen. Die Aufwertung des amerikanischen Dollar bringt zunehmend Unruhe in die internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Am 22. September 1985 wird dann das sogenannte Plaza-Abkommen in dem gleichnamigen New Yorker Hotel unterzeichnet. Die Finanzminister aus den Vereinigten Staaten, Japan, der Bundesrepublik Deutschland, Großbritannien und Frankreich verständigen sich darauf, den Dollar zu schwächen, notfalls mit abgestimmten Interventionen an den Devisenmärkten. Die Operation gelingt. Die schon zuvor eingetretene Abschmelzung der Währung wird durch Dollarverkäufe im Umfang von zehn Milliarden Dollar verstärkt und der Wechselkurs bis 1987 um weitere 25 Prozent gedrückt.²⁷ Die Kehrseite bildet eine Aufwertung des Yen. Über einige Zwischenschritte und die Immobilienblase mündet sie in die Japan-Misere nach 1990.

Der offizielle Überblick des WEF über seine Geschichte spart die Diskussionen über das Währungsthema auf dem Forum 1986 aus. Aus anderen Quellen erfährt man, dass in Davos nicht zuletzt deutsche Unternehmer ihre Besorgnis über die schon sichtbare Aufwertung der D-Mark äußerten. Allerdings hätten Währungsfragen die Teilnehmer des Treffens »nicht vom Stuhl gerissen«.²⁸

Die eigene Rückschau des Forums legt das Schwergewicht auf das »historische öffentliche Meeting« zwischen den Regierungschefs aus Griechenland und der Türkei, Andreas Papandreu und Turgut Özal. Ein Foto des ersten persönlichen Zusammentreffens zeigt einen heiter gestimmten Griechen und einen – entgegen seiner sonstigen Gewohnheit – überraschend missmutig dreinblickenden Mann aus Ankara. Schwab berichtet, er habe mehrfach zwischen den beiden Hauptstädten pendeln müssen, um das Treffen in Davos zu sichern. In einem Brief vom 23. Januar an beide Politiker äußert er die Überzeugung, dass die bilateralen Probleme

(gemeint ist in erster Linie der Zypern-Konflikt) überbrückbar seien.²⁹ Davos wird im Januar 1986 von Schneestürmen heimgesucht, aber zwischen Papandreou und Özal herrscht Tauwetter. Die beiden Politiker sitzen in einer Diskussion über Wirtschaftsfragen sogar auf derselben Bühne. Wirkliche Bewegung in die Zypern-Frage kommt allerdings erst wieder 1988 mit der Wahl von Georges Vassiliou zum Präsidenten der Republik Zypern.

Der Fall des Eisernen Vorhangs (1987 bis 1991)

Das Ende des Kalten Krieges ist für die Deutschen von besonderer Bedeutung, verbindet es sich doch mit dem Fall der Mauer 1989 und der Wiedervereinigung knapp ein Jahr später. Ich erinnere mich noch gut, wie ich wenige Tage nach dem denkwürdigen 9. November auf der Autobahn am Frankfurter Kreuz dem ersten Trabi mit DDR-Kennzeichen begegnete und ihm begeistert zuwinkte. Auf das Weltwirtschaftsforum wirft das Jahrhundertereignis sein Licht schon 1987. Aus Deutschland ist unter anderem Vizekanzler und Außenminister Hans-Dietrich Genscher da – und aus Moskau Iwan Iwanov, erster Vizepräsident der staatlichen Außenwirtschaftskommission. Der etwas bullige Politiker steht an der Spitze der ersten offiziellen Delegation der Sowjetunion in Davos.

Genscher nimmt kein Blatt vor den Mund. Der Vizekanzler von der liberalen FDP im Kabinett von Helmut Kohl ruft offen zur Unterstützung des sowjetischen Parteichefs Michail Gorbatschow und dessen Abkehr vom Betondenken im Kreml auf.³⁰ Die neue Linie prägt sich unter den Stichworten *Glasnost* (Offenheit) und *Perestroika* (Umbau) in das öffentliche Gedächtnis ein. Schon Großbritanniens Premier Margaret Thatcher hatte das Potenzial des Aufsteigers in Moskau erkannt.³¹ »Lassen Sie uns Gorbatschow ernst nehmen«, ruft Genscher nunmehr in einer denkwürdigen Redewendung dem Publikum in Davos zu. Der Westen müsse eine engere Zusammenarbeit nicht fürchten.³²

Genschers Position ist nicht unumstritten, weder in den Vereinigten Staaten als der westlichen Führungsmacht noch im militärischen Verteidigungsbündnis NATO. Selbst im eigenen Kabinett in Bonn regt sich deutlicher Widerspruch. Auf dem Weltwirtschaftsforum ist der Widerstand zwei Jahre später mit Händen zu greifen, als NATO-Generalsekretär

Manfred Wörner eindringlich davor warnt, den Reformprozess in der Sowjetunion als unumkehrbar einzustufen. Genscher selbst hatte in seiner Rede darüber hinaus noch gemeint, Moskau handle nicht aus einer Position der Schwäche heraus. Eine zweifelhafte Einschätzung.

Der historischen Rede Genschers, die in Nachrufen zu seinem Tod Ende März 2016 mehrfach erwähnt wird, folgt drei Jahre später eine historische Begegnung. Nach dem Fall der Mauer treffen sich 1990 in Davos offiziell Kanzler Helmut Kohl und DDR-Ministerpräsident Hans Modrow. Die unmittelbare Bedeutung des Gesprächs ist schwierig einzuschätzen, sicher war es ein Meilenstein für die nachfolgende Entwicklung. Kurz nach dem Forum verabschiedet das Bundeskabinett in Bonn am 7. Februar den Vorschlag für eine Währungsunion zwischen den beiden deutschen Staaten. Die Grundzüge hierfür sollen kurz zuvor in Davos ausgearbeitet worden sein, heißt es. Am 3. Oktober kommt es zur Wiedervereinigung Deutschlands. Die Rufe der Dissidenten bei den Demonstrationen in Dresden, Leipzig und anderswo («Wir sind das Volk») waren nicht vergeblich. Ein deutscher Traum wird wahr. Eine Belastung erwächst allerdings auf wirtschaftlichem Gebiet: Den Warnungen zahlreicher Ökonomen zum Trotz war im Juli der Wechselkurs zwischen beiden Währungen für die wichtigsten Zahlungen mit eins zu eins festgelegt worden.

Das Ende des Ost-West-Konflikts bildet einen und auf Europa bezogen wohl den eigentlichen Höhepunkt des politischen Davos. 1990 wird dies noch dadurch untermauert, dass auf der Konferenz zum ersten Mal bedeutende Vertreter west- und osteuropäischer Regierungen in einem Gespräch über das »neue Europa« zusammenfinden. Im Juni organisiert Klaus Schwab darüber hinaus ein Treffen von Politikern aus Ost und West – nach dem Verschwinden von Mauer, Stacheldraht und Grenzposten in Ost-Berlin! Angesichts dessen mutet es auf den ersten Blick überraschend an, dass das European Management Forum gerade im Jahr 1987 in World Economic Forum umbenannt wird. Schwab begründet dies mit der inzwischen erreichten »globalen Gemeinschaft«, die sich jedes Jahr in den Bergen versammle. Tatsächlich kommt 1989 erstmals mehr als die Hälfte der 676 Mitglieder aus Ländern außerhalb Europas. Und die inzwischen verstärkt diskutierten Probleme im Bereich Umweltschutz und Klimawandel machen vor Kontinenten nicht Halt. 1991 zählen zu den neu vertretenen Staaten neben Polen und Ungarn auch Südafrika und Vietnam.

Kehrseite dieser Entwicklung ist, dass sich zahlreiche mittelständische Unternehmer auf dem Jahrestreffen nicht mehr heimisch fühlen.

Es gibt weitere handfeste Indikatoren, die die globale Ausrichtung der nunmehr unter dem Kürzel WEF laufenden Organisation belegen. Das Informal Gathering of World Economic Leaders, das IGWEL, zählt 1987 mehr als 50 Repräsentanten von Regierungen und internationalen Organisationen. Die Zahl der Regionaltreffen wächst weiter. Auch in Genf finden Veranstaltungen zu einzelnen Ländern statt, so 1990 zu Südafrika, als die Teilnehmer aus den verschiedenen Lagern über die Zukunft nach dem Ende der Apartheid sprechen. Im Zentrum steht dabei der Gegensatz zwischen jenen, die Wohlstand schaffen, und jenen, die ihn verteilen wollten, notiert ein Teilnehmer.³³

Mit dem World Economic Forum hat Klaus Schwab eine Institution gezimmert, die langfristig Bestand haben kann, gewinnt doch die Globalisierung nach 1989 besonders kräftig an Schwung. Nichts belegt die Kraft der Marke bis heute besser als die vielen Veranstaltungen, die sich mit dem Beinamen »Mini-Davos« schmücken. Der Gründer selbst bemüht sich mit Macht, dem umfassenden Anspruch gerecht zu werden, und betätigt sich zugleich in der politischen Sphäre. Ungeachtet des ersten Spitzentreffens von Papandreou und Özal in Davos 1986 stehen sich Griechenland und die Türkei zwei Jahre später unversöhnlicher denn je gegenüber. Dem politischen Makler Schwab gelingt es dennoch ein weiteres Mal, die beiden Regierungschefs zu einer Teilnahme am Forum zu bewegen. Mehr noch: Sie unterzeichnen die »Erklärung von Davos«, in der sie sich zu dauerhaft friedlichen Beziehungen verpflichten. Das Zustandekommen dieser gegenseitigen Verpflichtung empfindet Schwab als einen der Höhepunkte seines Wirkens auf dem Feld der Politik. Nach seinen Worten hat sich Özal ihm gegenüber später dergestalt geäußert, dass ohne diese persönlichen Begegnungen und angesichts der schon erfolgten Teilmobilmachung ein Krieg unvermeidlich gewesen wäre.³⁴ Ins Kalkül der Türkei hätte dies allerdings überhaupt nicht gepasst, da Ankara im April 1987 einen Antrag auf Mitgliedschaft in der EG-Zollunion gestellt hatte.

1990 kommt eine weitere historische Begegnung zustande. Lee Kuan Yew, der Gründervater des heute florierenden Stadtstaats Singapur, trifft Võ Văn Kiệt, damals erster Vizevorsitzender des Ministerrats im kommunistischen Vietnam. Die Zeit ist gut investiert, der Gast aus Vietnam wird im darauffolgenden Jahr Premierminister. In seiner bis 1997

währenden Amtszeit führt er sein Land wirtschaftlich in die Marktwirtschaft. Auch sonst erhalten die Teilnehmer des neuen World Economic Forum viel internationalen Input. Drei Beispiele aus dem Jahr 1989: Die norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland plädiert für einen Umweltgipfel (so geschehen 1992 in Rio de Janeiro mit dem Bekenntnis zur »nachhaltigen Entwicklung«). Der deutschstämmige US-Notenbankchef Robert Heller regt, an die Adresse der Europäischen Gemeinschaft gerichtet, einen einheitlichen Wechselkurs für ihre Währungen an. Ein Vertreter aus Afrika fordert, dass die Entwicklungsländer ihren Schuldendienst an den erzielten Exporterlösen ausrichten können. Es ist Simbabwe's Langzeitdiktator Robert Mugabe.

Im August 1990 überfällt Iraks Gewaltherrscher Saddam Hussein den Nachbarn Kuwait. Im Januar 1991 folgt der Gegenschlag einer Koalition unter Führung der Vereinigten Staaten, die Operation *Desert Storm*. Davos spürt das insofern, als dass viele Teilnehmer aus den USA in diesem Jahr auf die Reise zum Weltwirtschaftsforum verzichten. George Bush sendet eine Botschaft, in der er den »Geist der Kooperation« in Davos lobt und den Irak des Strebens nach regionaler Hegemonie und unangemessener Einflussnahme auf die Weltwirtschaft beschuldigt.

Eine Botschaft kommt 1991 auch vom sowjetischen Ministerpräsidenten Valentin Pawlow, der sich bald danach im August an einem Putschversuch orthodoxer Kommunisten gegen Noch-Staatspräsident Michail Gorbatschow beteiligen sollte. Ungeachtet der turbulenten Zeit, die mit der Auflösung der Sowjetunion einhergeht, hält das WEF im September sein erstes Regionaltreffen in Moskau ab. Für die 150 Teilnehmer unterzeichnet Schwab im traditionsreichen Hotel Metropol eine Zwölf-Punkte-Botschaft an Gorbatschow und den russischen Präsidenten Boris Jelzin. In dieser sichern sie den Gastgebern ihre Unterstützung in der heiklen Aufgabe zu, die Marktwirtschaft voranzutreiben. Gorbatschow bleibt noch bis zu seinem endgültigen Sturz im Dezember formal Staatsoberhaupt der zerfasenden Sowjetunion, der am 12. Juni 1991 erste demokratisch gewählte russische Präsident Boris Jelzin antitert bis 1999. Seine Wahl war einer der historischen Wendepunkte in der Entwicklung des Landes. Die Bilder von Jelzin, wie er am 19. August 1991 während des Putschversuchs auf einem Panzer stehend seine Anhänger in Moskau zum Widerstand aufruft, haben sich in das Gedächtnis der Menschen eingebrannt.³⁵

Auch die Finanzwelt erlebt eine große Herausforderung. Am 19. Oktober 1987 erschüttert ein weltweiter Börsencrash die Märkte. Ein Forum in Davos ist sich im Januar danach über eine internationale Harmonisierung der Eigenkapitalvorschriften für die großen Banken weitgehend einig. Ein weiteres Thema klingt ebenfalls vertraut. Es ist die Frage einer schärferen Kontrolle der Finanzmärkte. Hier besteht bedeutend weniger Einigkeit, warnen doch verschiedene Vertreter der Branche vor negativen Folgen für die Kreditvergabe der Banken, die in volkswirtschaftliche Rezessionen münden könnten. John Gutfreund von der amerikanischen Investmentbank Salomon Brothers lenkt darüber hinaus schon damals den Blick auf die internationale Verschuldung. Hier liege ein weiterer Krisenherd, den vor allem die Weltbank im Auge behalten müsse.³⁶

Nelson Mandela und ein weiteres Mal die Russen (1992 bis 1997)

Nach den Ereignissen in Davos rund um den Zusammenbruch der kommunistischen Zwangsherrschaften ist es nicht einfach für Schwab, auf der Ebene der hohen Politik den Anschluss zu halten. Mit seinem Netzwerk und mit intensivem persönlichem Einsatz gelingt ihm das jedoch auch im darauffolgenden Jahr. Das aufsehenerregende Ereignis trägt einen Namen: Nelson Mandela. Der weltweit bewunderte Führer der Anti-Apartheid-Bewegung in Südafrika und Chef des African National Congress (ANC) hatte bis 1990 im Gefängnis gesessen. Jetzt kommt er zum Weltwirtschaftsforum. Schwab setzt noch einen drauf. Erstmals außerhalb seiner Heimat tritt Mandela zusammen mit Präsident Frederik Willem de Klerk und dem Chefminister von KwaZulu auf, dem ebenfalls prominenten Mangosuthu Buthelezi. Zahlreiche Teilnehmer in jenen Jahren bezeichnen dieses Podium von 1992 als ihr beeindruckendstes Erlebnis auf dem World Economic Forum, so zum Beispiel der ehemalige EG-Wettbewerbskommissar und WTO-Generaldirektor Peter Sutherland.³⁷ Ein Jahr später erhalten Mandela und de Klerk den Friedensnobelpreis.

Mandela, 1994 in den ersten freien Wahlen zum Präsidenten Südafrikas gewählt, wird später sagen, der Aufenthalt auf dem WEF habe wesentlich dazu beigetragen, ihn von den Vorteilen der Marktwirtschaft zu überzeugen. Die Bühne, die er in Davos vorfindet, begeistert ihn offenbar so, dass er

seine Redezeit kräftig überzieht und von Schwab gestoppt werden muss. Der Schwarzen-Führer ruft eine »neue Nation« verschiedener Hautfarben, Sprachen und Kulturen aus, die von einem gemeinsamen südafrikanischen Patriotismus zusammengehalten werde. Die Bewunderung für den Gründer des »neuen« Landes ohne Rassenschranken ist bis heute national und international ungebrochen.

Gegenüber der Anwesenheit von Nelson Mandela verblässen andere Redner. Dies gilt zum Beispiel für Prinz Charles. Der britische Thronfolger, dessen Vater Prinz Philip 1986 als Präsident des World Wildlife Fund (WWF) Davos besucht hatte, setzt sich nachdrücklich für gemeinsame Projekte staatlicher Stellen mit privaten Unternehmen ein. Diese Public Private Partnerships sind ganz nach dem Geschmack von Schwab. Er wird sich je länger, desto stärker dafür einsetzen.

Václav Havel, der tschechoslowakische Präsident, beeindruckt die Zuhörer mit seinem Einsatz für die Wiedergewinnung einer an demokratischen Werten ausgerichteten Politik. Selbst Chinas Ministerpräsident Li Peng muss gegenüber Mandela mit der zweiten Reihe vorliebnehmen. Er versichert der Welt, sein Land strebe danach, zwischen 2030 und 2050 den Status einer mittleren Industrienation zu erreichen. Dabei ist der Auftritt des Regierungschefs zweieinhalb Jahre nach der gewaltsamen Niederschlagung der Demokratiebewegung auf dem Tiananmen-Platz in Beijing, die mehreren hundert Menschen das Leben kostete, wahrlich keine Selbstverständlichkeit.

Der Name Li Peng verbindet sich im Übrigen mit einer etwas skurrilen Episode. Die chinesische Seite machte sein Kommen angeblich davon abhängig, dass er zusätzlich mindestens einem europäischen Land einen offiziellen Besuch abstatten konnte. Schwab berichtet, es sei ihm nach mehreren Versuchen in verschiedenen Ländern gelungen, Italien zu einer Einladung zu bewegen.³⁸ Ein anderes denkwürdiges Ereignis betrifft den venezolanischen Präsidenten Carlos Andrés Pérez. Bei der Rückkehr aus Davos sieht er sich in Caracas einem Putschversuch gegenüber. Das Attentat schlägt fehl, aber der Anführer, ein Offizier, wird die Welt noch beschäftigen. Es ist Hugo Chávez. 1999 wird er Präsident von Venezuela, stürzt das Land ins Chaos, hält sich jedoch im Amt bis zu seinem Tod 2013.

Einen weiteren, besonders schlagzeilenträchtigen Höhepunkt in der ersten Hälfte der Neunziger Jahre bringt das Jahr 1994. Israels Außenminister Schimon Peres handelt mit PLO-Chef Jassir Arafat einen Vertragsentwurf

für die Gebiete Gaza und Jericho aus. Es ist ein Bild für die Geschichtsbücher: Peres und Arafat gehen Hand in Hand auf die Bühne des Kongresszentrums, begleitet vom tosenden Beifall der Anwesenden. Er habe »Geschichte live« erlebt, befindet der Unternehmer Ulrich Bettermann. Welch ein hoffnungsvoller Gegensatz zu dem deprimierenden Eklat sieben Jahre später, als Arafat in Davos überraschend gegen jegliche weitere Annäherung der Konfliktparteien wettet. Im Nordirland-Konflikt bringt Schwab 1996 die gegnerischen Parteien an einen Tisch. Dies ist leichter gesagt als getan. Nach seinen Worten muss er zusätzliche Tische in den Raum bringen und sie mehrfach neu arrangieren lassen, da die Teilnehmer sich nicht zusammen an einen Tisch setzen wollten.³⁹

Ungeachtet solch spektakulärer Ereignisse bleibt Russland ein wichtiges Betätigungsfeld von Schwab. Wer die Zeit miterlebt hat, weiß um das Chaos jener Jahre. Oligarchen nutzen es aus und greifen nach Reichtum und Macht. Erste Station einer Delegation des Forums auf einer Rundreise zu den neuen Regionen ist 1992 St. Petersburg. Wer mit genügend großer Kelle anrührt, lockt mit ziemlicher Sicherheit auch die Prominenten und Mächtigen der Zukunft an: An dem Treffen nimmt Wladimir Putin teil, damals stellvertretender Oberbürgermeister der Stadt. Im darauffolgenden Januar macht Ministerpräsident Wiktor Tschernomyrdin seine Aufwartung in Davos. Es ist die erste Reise des Russen nach Westeuropa seit seinem Amtsantritt. 1996 spitzt sich die Situation zu. Der kranke und offensichtlich alkoholabhängige Präsident Boris Jelzin muss in Russland um die Wiederwahl bangen. Die Kommunisten hatten kurz vor der Jahreswende bei den Duma-Wahlen eine spektakuläre Wiedergeburt erlebt. Ihr Führer Gennadi Sjuganow ist in Davos ein Star und begehrter Gesprächspartner. Jelzins Unterstützer, darunter viele Oligarchen, sind besorgt. Sie schmieden auf dem WEF den »Pakt von Davos«, ein informelles Bündnis, das die Wiederwahl sichern soll. Im Juli 1996 wird Jelzin mit deutlicher Mehrheit im Amt bestätigt.

Die Wiederwahl macht die Lage in Russland nicht einfacher, auch wenn die befürchtete Machtübernahme durch die Kommunisten abgewehrt werden kann. Euphorisch schreibt Schwab dem WEF 1996 eine Schlüsselrolle in der Unterstützung des Präsidenten zu.⁴⁰ Wirklich greifbar ist eine andere Entwicklung: 1994 erreicht das World Economic Forum die Zielgröße von 1000 Mitgliedern. Im darauffolgenden Jahr besteht die Organisation 25 Jahre und in jenem September wird in Singapur die Gruppe

der global tätigen Wachstumsunternehmen (Global Growth Companies) aus der Taufe gehoben.

Schwab seinerseits fühlt sich veranlasst, wieder ein Buch auf den Markt zu bringen. Unter dem Titel *Overcoming Indifference* (Die Gleichgültigkeit überwinden) schreibt er über die zehn entscheidenden Herausforderungen in der sich verändernden Welt von heute, wie es im Untertitel heißt. Wie gewohnt, decken sie ein weites Feld ab, von Reformen in den Unternehmen über die Wertekataloge und Ungleichheiten bis zu globalen Sicherheitsfragen. Im darauffolgenden Februar argumentiert er noch schärfer und warnt in der *International Herald Tribune* vor einer wachsenden Gegenbewegung zur Globalisierung. Die Warnung ist berechtigt. In der »Schlacht von Seattle« bei der WTO-Ministerkonferenz im Dezember 1999 münden die Proteste in eine Orgie der Gewalt. Dasselbe geschieht auf der Konferenz der G-8-Staaten 2001 in Genua. Schwab und das Forum fühlen sich herausgefordert: 1997 hatten sie für das Weltwirtschaftsforum das noch heute gültige Motto »Committed to improving the State of the World« (In der Verpflichtung, die Lage der Welt zu verbessern) angenommen. Und als sei der Symbolik nicht genug, war 1997 auch das Jahr, in dem das Kyoto-Protokoll zustande kam. Es schrieb erstmals völkerrechtlich bindende Zielwerte für den Ausstoß von Treibhausgasen in den Industrieländern fest.

Zeitenwende für Cologny (1998 bis 2001)

Die Jahre um die Jahrtausendwende bescheren dem Forum große Momente und herbe Rückschläge. Im beschaulichen Cologny bezieht die Organisation im November 1998 ihr neues Hauptquartier, eine großzügige Anlage mit Blick auf den Genfersee. Vorbei die Zeit, in denen die Beschäftigten eng aufeinander in einer großen Villa saßen, und die Führungskräfte mittags gerne gemeinsam in ein kleineres Lokal im Ort oder in die Auberge du Lion d'Or gingen, wenn man sich etwas gönnen wollte. Und welch ein Unterschied zu dem 30 Quadratmeter großen Pavillon, in dem 1971 alles begonnen hatte. Nach mehrjährigen Verhandlungen hatte das spektakuläre Hanggrundstück für den neuen Prachtbau erworben werden können. Hilde Schwab hatte die Bauarbeiten überwacht. Die Zahl der Mitarbeiter am Hauptsitz beträgt inzwischen rund 100. Sie können sich in der Erwartung

wiegen, dass das WEF weiter wachsen wird. Schwab selbst kann sein neues Büro wie bisher zu Fuß erreichen.

Die internationalen Entwicklungen sind weniger ermutigend. Zwar hat Indien die Beinahe-Pleite von 1991 durch eine entschlossene Wirtschaftsliberalisierung überraschend schnell abgeschüttelt. Doch die Asienkrise, die Mitte 1997 zunächst Thailand und danach vor allem Indonesien, Malaysia, Südkorea und die Philippinen erschüttert, beherrscht die Diskussionen auf dem Jahrestreffen im Januar 1998. Im Jahr zuvor war sie noch kein Thema unter den klugen Köpfen in den Bergen gewesen. Es überrascht daher nicht, dass neben den Analysen auch die Frage der Prognosefähigkeit der versammelten Experten hochkocht. Bei meiner ersten Teilnahme in Davos räumt Ernst-Moritz Lipp vom Vorstand der Dresdner Bank in Deutschland in einem Zwiegespräch ein, alle Experten seien dem »kollektiven Fehlurteil« eines dauerhaft starken Wachstums in den nun dahinsiechenden Staaten aufgesessen. Rüdiger Dornbusch, der aus Krefeld stammende und früh verstorbene Professor am MIT, formuliert wie immer zugespitzt ironisch: Von sechs vorhergesagten Krisen träfen fünf nicht ein, sagt er. Die sechste sei dann allerdings viel schlimmer als erwartet.

Vor dem trüben Asien-Panorama sonnt sich der mexikanische Präsident Ernesto Zedillo umso mehr. Er berichtet auf einem Podium über die Bewältigung der Krise, in die sein Land 1995 geraten war. Sein Rezept: ein größer als erwartetes finanzielles Rettungspaket und reichlich Liquidität für die Banken. Damit könne die mit den glanzlosen Fundamentaldaten und dem Kapitalabzug der Ausländer einhergehende Vertrauenskrise bewältigt werden. Ein Geldregen als Rot-Kreuz-Aktion – für heutige Ohren klingt das vertraut.

Für die Welt-Bewegten des Jahres 1998 nimmt Schwab in Anspruch, dass dort das Konzept der G-20-Treffen der wichtigsten Wirtschaftsmächte in der Welt entwickelt wurde. Was als Begegnung der Finanzminister im darauffolgenden Jahr in Berlin beginnt, wird zu einem regelmäßigen Treffen der Staatenlenker aus den Industrie- und Schwellenländern. Der Mann aus Genf hat dafür nach eigenen Angaben in mehreren Reden zusammen mit einigen anderen Vordenkern intellektuelle Vorarbeit geleistet.⁴¹ Aber erst zehn Jahre nach jenem Davos-Meeting laden die Vereinigten Staaten zum ersten G-20-Gipfel in Washington ein – dies unter dem Eindruck des weltweiten Brandherdes Finanzkrise.

1998 lancieren Klaus und Hilde Schwab darüber hinaus die Initiative für soziales Unternehmertum. Sie wird in einer eigenen Stiftung angesiedelt, um die sich besonders Hilde Schwab kümmert. Das Projekt wendet sich an die wachsende Schar von Wirtschaftsleuten, die Gewinnstreben mit humanitären Zielen verknüpfen. Der öffentlichkeitswirksame Hebel zu einer erhöhten Aufmerksamkeit für diese Unternehmer bildet die jährliche Verleihung von Preisen für soziales Unternehmertum in den verschiedenen Weltregionen (siehe dazu das Unterkapitel über Hilde Schwab im 4. Kapitel).

Kaum war die wirtschaftliche Eruption in Asien etwas abgeflaut, kommt es im Sommer 1998 zum Crash in Russland. Ein tiefer Fall des Rubels und ein Schuldenmoratorium prägen das Antlitz der Krise. Auch in Davos drehen sich Anfang 1999 viele Debatten und Veranstaltungen um dieses Thema. Zugleich ruft der glatte Start des Euro Bewunderung hervor. Die Rolle als eine Weltreservewährung gilt als ausgemacht, die Position des neuen Euro-Europa als Stabilitätsanker ebenso. Dass das politische Bindeglied namens Gemeinschaftswährung angesichts des wirtschaftlichen Gefälles unter den Mitgliedern einmal zu einem Sprengsatz werden könnte, liegt damals außerhalb der Vorstellungskraft selbst vieler Finanzexperten. In Erinnerung bleibt dieser Januar noch durch einen besonderen Vorstoß, an dem Schwab beteiligt ist. UN-Generalsekretär Kofi Annan lanciert, was später als UN Global Compact (Globaler Pakt der Vereinten Nationen) mit den großen Unternehmen der Welt für Menschenrechte, faire Arbeitsbedingungen, nachhaltiges Wirtschaften und entschlossene Korruptionsbekämpfung bekannt werden sollte. An dem zur Jahrtausendwende in Kraft getretenen Pakt beteiligen sich auch mehrere UN-Unterorganisationen.

Zwei enge Vertraute von Schwab sind 1999 das letzte Mal in Davos dabei. Yehudi Menuhin dirigiert das festliche Wohltätigkeitskonzert. Im darauffolgenden März stirbt er im Alter von 82 Jahren. Nelson Mandela, der »Vater« Südafrikas und durch die frühere Haft auf Robben Island schwer sehbehindert, verabschiedet sich als Staatspräsident. Seine Rede schließt er in einer für ihn typischen Art, welche die Zuhörer mit einem Schmunzeln zurücklässt. »Wenn Sie das wunderbare Südafrika besuchen, und ich hoffe, Sie tun das oft, und dort an der Straße einen alten Mann mit einer jungen Frau und vielen Kindern sehen, der kein Geld hat, dann bin ich das.« Nach seinem Tod 2013 sollte Schwab ihn mit den Worten würdigen, dass von den

vielen Persönlichkeiten, die er getroffen habe, keine einen tieferen Eindruck auf ihn gemacht habe. Weiter schreibt er in dem Nachruf: »Sein Mitgefühl, sein Mut, seine Weisheit und Bescheidenheit machten ihn zu einer unvergleichlichen Figur auf der Weltbühne und zu einer anhaltenden Quelle der Inspiration.«⁴²

Das erste Davos-Meeting im neuen Jahrtausend beschert dem Regisseur des WEF ein Wechselbad der Gefühle. Erstmals landet mit Bill Clinton ein amtierender amerikanischer Präsident auf dem Helikopter-Landeplatz neben dem Kongresszentrum. Clinton setzt den Glanzpunkt auf dem Marktplatz der Ideen und Rastplatz des Nachdenkens über die Globalisierung, der in diesem Jahr die VIPs zum 30. Mal anlockt. Er mahnt das Publikum zur Förderung des Welthandels, aber auch zu einer Globalisierung mit sozialem Antlitz. Gerade die Bedürfnisse der Benachteiligten dürften nicht unter die Räder geraten. Der Jubiläumsanlass zeigt die Amerikaner in Hochform. Ihre Führungsrolle erscheint stärker denn je, siehe dazu auch den gesonderten Beitrag im Anhang dieses Buches ab Seite 250. Clinton erinnert in seiner Rede daran, dass in den Jahren zuvor schon sein Vize Al Gore und seine Frau Hillary zu den Teilnehmern gesprochen hatten. Die First Lady war zwei Jahre zuvor in Davos und vielen durch ein Bonmot in lebhafter Erinnerung. Auf dem Podium fragte Schwab die spätere Präsidentschaftskandidatin, ob sie sich einen weiblichen US-Präsidenten vorstellen könne. Natürlich, antwortete sie, und sie werde diese Kandidatin gerne wählen.

Im Kongresszentrum herrscht gute Stimmung. Clinton wird noch mehrmals nach Davos kommen, stets locker (und auch einmal mit einer Cola-Dose) ans Rednerpult treten und das Forum für seine Zwecke nutzen, etwa für einen Aufruf zur Hilfe für das erdbebengeschädigte Haiti. Al Gore verbindet sich sogar noch stärker mit dem WEF. Das Gegenbild zur guten Stimmung im Jahr 2000 bilden die Straßen des Ortes: Das World Economic Forum wird zu einem Höhepunkt der Aktionen der Globalisierungsgegner. 1300 ziehen durch Davos, zertrümmern die Scheiben der örtlichen McDonald's-Filiale und beschädigen Autos.⁴³ Wo sonst die schweren Limousinen der Top-Gäste im Schnee fast lautlos dahingleiten, hallt der Lärm der Demonstranten. Die Polizei spricht hinterher von einer »massiven Gewaltbereitschaft«, der »größten sicherheitspolizeilichen Herausforderung« und beklagt zwei verletzte Beamte.⁴⁴ All dies bleibt jedoch Welten hinter dem gewalttätigen Protest zurück, der sich wenige

Wochen zuvor in Seattle entladen hatte. Aber die Ausschreitungen der Anhänger der in Bern ansässigen Anti-WTO-Koordination reichen einigen Medien, um eine Woge zu konstruieren, die den Ort mit seinem prominenten Gast beinahe überspült habe.⁴⁵

Davos ist kein gutes Pflaster für ungezügelter Proteste – zu schwer erreichbar, zu gut kontrollierbar, zu wenig lokale Unterstützung. In den kommenden Jahren verlagert sich die Gewalt vermehrt in Städte wie Zürich. Schon 2001 weichen die Gegner auf die Schweizer Wirtschaftsmetropole aus. Aber Schwab nimmt die Eruption vor den Konferenztüren zum Anlass, um dialogbereite Gegner stärker einzubinden. Sichtbar wird dies am drei Jahre später (2003) gegründeten Open Forum, das in der Davos-Woche Veranstaltungen anbietet, zu der Normalbürger Zutritt haben. Darüber hinaus lädt Schwab vermehrt Nichtregierungsorganisationen wie etwa Amnesty International ein. Die wachsende Uneinigkeit unter den Globalisierungsgegnern in der Schweiz über das Verhältnis zur Gewalt tut ein Übriges, um die Demonstrationen gegen die »unkontrollierte Macht« des WEF im Verlauf der Jahre abflauen zu lassen.⁴⁶

Aus der verwirrenden Fülle von Aktionen und Communities, die Schwab regelmäßig anstößt und begleitet, wird eine des Jahres 2000 herausragen – dies nicht zuletzt dank der Unterstützung durch Microsoft-Gründer Bill Gates. Gemeint ist die globale Impfallianz (Global Alliance for Vaccines and Immunization – GAVI). Mithilfe der Weltgesundheitsorganisation gelingt es, die Impfraten von Kindern in der Dritten Welt auf Rekordhöhen zu treiben. Allein bis 2007 unterstützt die Bill & Melinda Gates Foundation GAVI mit 1,5 Milliarden Dollar.⁴⁷ Chef-Strategie Mark Suzman bezeichnet die Aktion als die weitaus erfolgreichste unter den Partnerschaften mit dem Forum.⁴⁸ Nach seinen Worten konnten durch GAVI bis 2016 nahezu eine halbe Milliarde Kinder geimpft und auf diese Weise schätzungsweise sieben Millionen Todesfälle verhindert werden. Später entwickelt sich im Forum der Global Fund zur Bekämpfung von Aids, Tuberkulose und Malaria zum zweiten großen Gesundheitsprojekt. Der Fonds, der ebenfalls wesentlich von Bill Gates getragen wird, sammelt jährlich rund vier Milliarden Dollar für rund 1000 Programme in mehr als 140 Staaten.⁴⁹ Dritter Pfeiler wird die 2006 gestartete Kampagne RED. Sie widmet sich speziell dem Kampf gegen Aids/HIV in Afrika. Hier ist U2-Frontmann Bono als Mitgründer

dabei. Beim zehnjährigen Jubiläum verkündete Bono 2016, dass seine Kampagne mehr als 300 Millionen Dollar eingesammelt habe.

Das Weltwirtschaftsforum wird nicht müde, seine Transparenz und Offenheit zu betonen. Umso erstaunter bin ich 2001, als ich einen Gesprächstermin mit einem Russen wahrnehme. Er empfängt mich in einem zweitklassigen Hotel am Rande des Ortes. Am Eingang warten zwei grimmig dreinblickende Sicherheitsleute und geleiten mich schweigend in einen ähnlich düsteren Raum. Die fröstelnde Temperatur unterstreicht die Atmosphäre eigentlich vergangener sowjetischer Zeiten. Am Tisch sitzt Michail Chodorkowski, 37 Jahre alt, Chef des Ölkonzerns Yukos und einer der reichsten Männer Russlands, manche sagen sogar der reichste. Einen Oligarchen hatte ich mir anders vorgestellt: Chodorkowski wirkt zurückhaltend, ja geradezu schüchtern. Sein Öl will er dem Westen zu 20 bis 25 Dollar je Barrel verkaufen. Der Russe spricht mit leiser Stimme, breitet nach dem tiefen Fall seines Landes und seiner Unternehmen zweieinhalb Jahre zuvor große Investitionspläne aus, wozu er auch Experten aus den Industrieländern gewinnen will. Nichts soll mehr daran erinnern, dass in seiner Krise auch westliche Banken bluten mussten. Wie man weiß, folgte die tatsächliche Entwicklung nicht diesem Drehbuch. Wladimir Putin, seit der Jahrtausendwende Herrscher im Kreml, wirft ihn unter strafrechtlichen Vorwänden, aber aus politischen Gründen, zwei Jahre später ins Gefängnis.

2001 erlebt Schwab die nach seinen Worten »größte Enttäuschung« auf einem Annual Meeting.⁵⁰ An diesem Urteil dürfte sich nichts geändert haben. Was war geschehen? Die Konferenzen im amerikanischen Camp David vom Vorjahr und im ägyptischen Taba im Januar 2001 hatten große Hoffnungen auf eine Fortführung des Verhandlungsprozesses zwischen Israelis und Palästinensern geweckt. Insgeheim hofft Klaus Schwab, dies werde auf dem WEF offiziell verkündet. Der 28. Januar wird zum Schicksalstag. Auf einem Foto sind Schwab, Palästinenserführer Jassir Arafat, Schimon Peres, damals Minister für regionale Zusammenarbeit in Israel, sowie UN-Generalsekretär Kofi Annan zu sehen, wie sie lächelnd die Hände aufeinander legen.

Dann der Schock: Auf dem Podium verblüfft Arafat die Zuhörer mit einer Brandrede gegen Israel. Er bedient sich hierzu eines Tricks, indem er zu Beginn behauptet, seine Rede im Hotel vergessen zu haben. Sie müsse erst noch gebracht werden. Auf diese Weise gelingt es Arafat, nicht wie geplant

vor, sondern erst nach Peres zu reden. Von einem nachgereichten Redemanuskript ist natürlich nichts zu sehen. Wie kommt es zu der Kehrtwende? Vermutlich ging der Palästinenserchef davon aus, dass die israelische Arbeitspartei die bevorstehenden Wahlen verlieren werde, und sah somit keinen Grund mehr für Konzessionen. Wie dem auch sei, in Davos lösen sich die Friedenshoffnungen von einer Sekunde auf die andere in Luft auf. Peres soll gesagt haben, er glaubte, zu einer Hochzeit zu kommen, nehme aber an einer Scheidung teil. Neun Tage später wählt Israel. Es siegt der Hardliner Ariel Scharon über den amtierenden Ministerpräsidenten Ehud Barak.

Solidarität mit Amerika (2002)

Am 11. September 2001 offenbart der Terrorismus sein menschenverachtendes Antlitz. Selbstmordattentäter der islamistischen Al Qaida lenken zwei Flugzeuge in das World Trade Center in New York und eines in das Pentagon in Arlington (Virginia) nahe der Hauptstadt Washington. Ein viertes Flugzeug, das wahrscheinlich ein Regierungsgebäude in Washington D.C., treffen sollte, wird nach Kämpfen mit Passagieren bei Shanksville (Pennsylvania) zum Absturz gebracht. Die Mörder reißen ungefähr 3000 Menschen in den Tod. Klaus Schwab und seine Frau erleben das Geschehen hautnah mit. Am 10. September überreicht ihm UN-Generalsekretär Kofi Annan in New York den Candlelight Award für seine Verdienste um die Weltgemeinschaft. Der Tag danach führt Schwab, der sich noch in der Stadt aufhält, buchstäblich vor Augen, wie gefährdet die internationale Solidarität und das friedliche Miteinander sind.

9/11 erschüttert die Welt. In einem Kraftakt, den nur ermessen kann, wer den Aufwand für das jährliche Meeting in Davos kennt, beschließt das Forum im November, das nächste Jahrestreffen aus der idyllischen Schweiz in die leidgeprüfte Stadt zu verlegen. Nichts kann nach Meinung von Schwab die Solidarität mit New York und dem ganzen Land besser ausdrücken als diese Entscheidung. Er besitzt das richtige Gespür: Das Echo auf diesen Beschluss zeugt von überwältigender Zustimmung.

Auch die mehr als 2700 Teilnehmer lassen sich nicht schrecken. Sie kommen aus 102 Ländern in die Stadt, wo »Ground Zero« als klaffende

Wunde an den Terrorakt mahnt. Die Sicherheitsvorkehrungen sind enorm, nicht nur am Flughafen. Die Fahrzeuge, die vor dem Tagungsort, dem traditionsreichen Hotel Waldorf-Astoria in Manhattan vorfahren, müssen auf eine Rampe, wo sie von unten durchleuchtet werden. Spürhunde durchsuchen die Autos, die Gäste werden einer weiteren Sicherheitskontrolle unterzogen. Beim Empfangsessen am ersten Abend gibt es keine Messer – aus Sicherheitsgründen, wie es offiziell heißt. Aber die Organisatoren und die Stadt sind stolz, dass sie wenige Monate nach dem Anschlag bereits wieder eine Konferenz mit so viel Prominenz ausrichten können. Bei der offiziellen Eröffnung sagt der neu ins Amt gekommene Bürgermeister Michael Bloomberg: »Wir werden den Terrorismus nicht gewinnen lassen«.

Am Eröffnungsabend gewinnen die Anwesenden zugleich den Eindruck, dass das Treffen des Jahres 2002 in New York kein einmaliges Ereignis bleiben soll. Anscheinend wirken starke Kräfte in Richtung eines Wegzugs aus Davos. Bloomberg verkündet vielsagend: »We should do our skiing in Switzerland«. Gouverneur George Pataki lobt New York als »greatest city in the world« verglichen mit der »great city Davos« (13.000 Einwohner).⁵¹ Auch Bloombergs Vorgänger Rudolph Giuliani wirbt während der Konferenz für »the most diverse city in the world«. Der Schweizer Bundespräsident Kaspar Villiger seinerseits freut sich auf Davos 2003, wie er bei der Eröffnung sagt. Schwabs Lippen umspielt ein nicht deutbares Lächeln.

Nach der Solidaritätsaktion am Hudson River schreibt ihm Maurice Strong, Leiter des wegweisenden Umweltgipfels 1992 von Rio de Janeiro und dem Forum eng verbunden, einen Brief. In diesem macht er auf die wachsenden Sicherheitsanforderungen nach dem 11. September für solche Konferenzen aufmerksam, zumal in der Schweiz eine Debatte über die Kosten für Davos laufe. Die weltumspannenden Zusammenkünfte bildeten auf unabsehbare Zeit das Ziel von Demonstranten mit einem hohen terroristischen Potenzial in deren Umfeld, schreibt Strong weiter.⁵² Tatsächlich gibt 9/11 den Anstoß zu einer merklichen Verschärfung der Personenkontrollen auf dem WEF. Mehr geschieht allerdings nicht nach dem denkwürdigen Treffen in New York. Am 17. April 2002 schreibt der ehemalige US-Präsident und Forum-Freund Bill Clinton an Schwab und sichert ihm seine weitere Unterstützung zu. Er freue sich darauf, »to

returning to beautiful Davos.«⁵³ Dabei bleibt es dann, das Original wird nicht verpflanzt.

Einer, der New York hautnah miterlebte, findet die Entscheidung auch aus übergeordneten Gesichtspunkten nachvollziehbar. »Wäre das Jahrestreffen auf Dauer nach New York umgezogen, hätte Schwab leicht die Kontrolle darüber verlieren können«, meint Klaus Luft, der ehemalige Nixdorf-Vorstandsvorsitzende.⁵⁴ Das Echo aus dem Kreis der Teilnehmer spricht ebenfalls Bände. Büro statt Berge, Stadthotel statt Landleben, das behagt anscheinend nur einer Minderheit. Er oder Sie gehe immer wieder in die örtliche Dependance seines/ihres Unternehmens, hört man von vielen Teilnehmern, und es klingt nicht so, als seien sie darüber glücklich. Ein weiteres Angebot für den kanadischen Skiort Whistler als Alternative zum Schnee in der Schweiz bleibt ebenfalls graue Theorie.

In der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* erfährt der Leser zum Abschluss der Konferenz 2002: »Das Trauma des 11. September hat das Gesicht des Forums sichtbar verändert. Fragen von Verletzlichkeit und Sicherheit, von der Weiterentwicklung des Rechtsstaats, von Führung und den Werten der westlichen Welt, von Toleranz und dem Verhältnis der Religionen zueinander haben eine wieder größere, vielleicht endlich die ihnen gebührende Aufmerksamkeit erhalten.«⁵⁵ Die Rückkehr des Politischen heißt nicht, dass die Weltwirtschaft rund läuft. Ganz im Gegenteil: Argentinien stürzt im Dezember 2001 in den Staatsbankrott. In den bedeutendsten Industrieländern herrscht Rezession. Japan zeigt sich zu Reformen unfähig, der Schuldenstand hat 140 Prozent des Bruttoinlandsprodukts erreicht. Nippon sei ein hoffnungsloser Fall, meint ein Redner auf dem Podium, auf dem die globalen Wirtschaftsaussichten diskutiert werden. Bis 2015 wird die Schuldenquote übrigens auf rund 245 Prozent steigen.

Europa darbt, die großen Hoffnungen für die noch junge Gemeinschaftswährung Euro sind schwer angekratzt. Deutschland leidet besonders, das Land trägt die rote Laterne in Europa. Und zahlreiche Schwellenländer werden weiterhin von Entwicklungskrisen erschüttert. Alle Hoffnungen richten sich auf die Vereinigten Staaten, auch wenn auf der 5th Avenue angesichts der trüben Konjunkturlage ein *Recession Sale* mit erheblichen Rabatten stattfindet. Schon im Dezember 2001 hat Fed-Chef Alan Greenspan den amerikanischen Leitzins auf 1,75 Prozent gedrückt.

Danach geht er im Kampf gegen die Schockstarre sogar bis auf ein Prozent, das tiefste Niveau seit mehr als 45 Jahren.

Für einen der Banker auf dem WEF führt »Davos in New York« an einen beruflichen Abgrund. Der Vorfall beleuchtet das öffentliche Licht, in dem die Teilnehmer jedes Jahr stehen und das sie zugleich suchen, tragen doch jeweils mehrere hundert Journalisten das Ereignis rund um den Globus. Rolf-E. Breuer, vor dem Wechsel an die Spitze des Aufsichtsrats stehender Vorstandssprecher der Deutschen Bank, äußert sich am 3. Februar gegenüber Bloomberg TV zu dem schlingernden Medienkonzern von Leo Kirch in Deutschland. »Was alles man darüber lesen und hören kann, ist ja, dass der Finanzsektor nicht bereit ist, auf unveränderter Basis noch weitere Fremd- oder gar Eigenmittel zur Verfügung zu stellen«, sagt der Vertreter des Großgläubigers wörtlich, der ein Kreditvolumen an Kirch in Höhe von 600 Millionen Euro in den Büchern hat. Die Äußerung wirkt wie ein Sprengsatz. Dass er in Deutschland nicht sofort zündet, hängt wohl auch damit zusammen, dass zahlreiche Teilnehmer in den Gängen des Waldorf-Astoria die Lage von Kirch ähnlich einschätzen, es aber natürlich nicht öffentlich sagen. Breuers Bombe führt später in den teuren Kirch-Prozess, der die Deutsche Bank jahrelang beschäftigt. In einem zivilrechtlichen Vergleich mit den Erben zahlt die Bank 2014 insgesamt 928 Millionen Euro. Breuer selbst kommt in einem getrennten Gerichtsverfahren mit einer Geldauflage in Höhe von 350 000 Euro davon. Er ist damit nicht vorbestraft. Mit der Deutschen Bank einigt sich Breuer auf eine Zahlung von 3,2 Millionen Euro.⁵⁶

Für den deutsch-schweizerischen Unternehmer und WEF-Veteranen Ulrich Bettermann ist das Jahrestreffen 2002 hingegen mit einem positiven Schlüsselerlebnis verbunden. Er lernt dort nach eigenen Worten Michail Chodorkowski kennen. Das frisch geknüpfte Netz sollte dem Russen später noch nützen. Als der Putin-Kritiker kurz vor Weihnachten 2013 aus jahrelanger Haft entlassen wird, bietet ihm der passionierte Pilot sofort seinen Firmenjet an. Die ungewöhnliche Aktion verschafft ihm viel Aufmerksamkeit und Applaus. Nach der Begegnung in New York »war es für mich eine Ehre, ihn in meinem Flugzeug aus der Haft in die Freiheit zu geleiten«, sagt Bettermann in der Rückschau.⁵⁷

Der dunkle Schatten des Irakkriegs (2003 bis 2006)

Zufälle und überraschende Gesprächspartner bilden jedes Jahr die Würze auf dem Weltwirtschaftsforum. 2003 gehe ich zu einer der weniger spektakulären Veranstaltungen. In dem fraglichen Hotel stellt sich heraus, dass der Termin kurzfristig abgesagt wurde. Ähnlich verdrossen wie ich und etwas verloren, versucht ein Mann in fortgeschrittenem Alter sich ebenfalls neu zu organisieren. Wir kommen ins Gespräch und beschließen, einen Kaffee zusammen zu trinken. Seine Visitenkarte weist den Gesprächspartner als Paul Bremer aus, Sicherheitsexperte und Berater der amerikanischen Regierung unter George W. Bush. Im Verlauf des Gesprächs erläutert mir der frühere Diplomat die Pläne der Amerikaner im Irak. Nichts weniger als eine Neuordnung der gesamten Region, eine *Pax Americana* stehe zur Debatte, dies »natürlich« unter Wahrung der Ölinteressen. Eineinhalb Monate später marschieren die Amerikaner im Irak ein, und im Mai wird meine Zufallsbekanntschaft Bremer zum Zivilgouverneur ernannt.

Die Privatlektion in Sachen Geopolitik schärft den Blick und facht die Neugierde auf das offizielle Programm an. Die dort vernehmbare konjunkturelle Hintergrundmusik ist nicht dazu angetan, die Stimmung zu heben. Mehrere Redner sind der Meinung, ein Krieg drücke die Wirtschaftsaussichten der großen Hoffnung Amerika. Schon jetzt laste die Unsicherheit schwer auf den Unternehmen, verkündet zum Beispiel Bertrand Collomb, Chef des französischen Zementriesen Lafarge. Stephen Roach, Chefvolkswirt der Investmentbank Morgan Stanley, schreckt seine Zuhörer mit der Vermutung, dass das Wachstum am Jahresende 2002 stagniert habe, oder womöglich sogar negativ gewesen sei. Japan und Südamerika lassen nicht viel erwarten. In Europa bleibt ausgerechnet die grundsätzlich stärkste Kraft Deutschland ein lahmender Gaul, der den anderen hinterherhinkt. Nur China entwickelt sich in den Augen der WEF-Teilnehmer immer stärker zu einem Motor der Weltwirtschaft.

Aber die Wirtschaftsaussichten verblassen vor dem Hintergrund des drohenden Waffengangs der Amerikaner, der, wie man heute weiß, schon seit dem Frühjahr 2002 geplant wurde. Das Misstrauen vor allem unter den Kontinentaleuropäern ist groß, in manchen Veranstaltungen macht sich ein mehr oder weniger handfester Antiamerikanismus bemerkbar.⁵⁸ Seinerseits schürt US-Verteidigungsminister Donald Rumsfeld das Feuer, als er kurz zuvor die kriegsunwilligen Länder Frankreich und Deutschland erstmals als das »alte Europa« brandmarkt. Welch ein Umschwung gegenüber der

großen Solidargemeinschaft nur ein Jahr zuvor in New York! Der Betriebsausflug der Globalisierer droht in Zank und gegenseitige Vorwürfe abzugleiten. Der Regisseur des Forums macht die bittere Erfahrung, dass seine internationale Dialogplattform an ihre Grenzen stößt. Das Jahresmotto »Building Trust«, Vertrauen schaffen, wird zu einer Mammutaufgabe. Schwab erlebt dies ganz direkt. In der Hoffnung auf einen versöhnlichen Ausklang hatte er für die Sitzung mit US-Außenminister Colin Powell einen holländischen Banker um einen abschließenden Beitrag gebeten. Doch ausgerechnet der legt sich ungemein aggressiv ins Zeug.

In der politischen Gewitteratmosphäre kommen aus den Vereinigten Staaten nur etwa halb so viele Teilnehmer wie sonst. Die amerikanischen Firmenvertreter beherrsche ein Schwarz-Weiß-Denken, bemerkt der Manager eines deutschen Familienunternehmens. Man müsse sich nach deren Meinung klar entscheiden, auf welcher Seite man stehe. Sicher, die Umgangsformen bleiben gesittet. Jeder redet weiter mit jedem. Nur der frühere deutsche SPD-Finanzminister Oskar Lafontaine spricht von einer »Schmierkomödie« und einem aus seiner Sicht verbrecherischen Krieg im Irak.⁵⁹ Aber diese Äußerungen fallen auf einer Veranstaltung der Globalisierungsgegner von »Public Eye«, die in einem Haus oberhalb des Kongresszentrums stattfindet.

»Wir sollten den Vereinigten Staaten nicht blindlings folgen«, findet der Allianz-Vorstand und spätere Deutsche-Bank-Aufsichtsratsvorsitzende Paul Achleitner in einem morgendlichen Gespräch.⁶⁰ Diese Bemerkung ist nicht auf die Politik, sondern auf die Wirtschaft gemünzt. Die amerikanische Dominanz auch auf diesem Feld schürt Unbehagen. Nach dem Platzen der Dotcom-Blase kurz nach der Jahrtausendwende und als Reaktion auf die großen Unternehmensskandale um den Energiekonzern Enron und den Telefonriesen Worldcom hatte der Kongress in Washington den Sarbanes-Oxley Act verabschiedet. Die verschärfte Unternehmenskontrolle ebenso wie die wachsende Tendenz amerikanischer Gerichte, auch über Fälle im Ausland zu urteilen, wenn sie nur irgendeinen Bezug zu den Staaten haben, rufen Kritik hervor. Achleitner nennt als Beispiel den neu eingeführten Bilanzzeit, mit dem Konzernchefs unter Strafandrohung für den Jahresabschluss ihres Unternehmens einzustehen haben. Die deutsche Variante sei schon lange gang und gäbe und habe sich bewährt, sagt der Finanzvorstand. Zudem schütze die Firmenkultur in Europa besser vor Auswüchsen wie Gehaltsorgien und teurem Job-Hopping von

Führungskräften. Aus den Vereinigten Staaten schwappt ein weiteres Thema herüber. Es ist der Untergang der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen wegen ihrer Verstrickung in den Enron-Skandal. Das Ende des zu den Big Five der Branche gehörenden Unternehmens beherrscht die Gespräche vieler Firmenvertreter im Januar 2003 in Davos.

Insgesamt kehren die Teilnehmer mit einem unguuten Gefühl nach Hause zurück. Für sie ist die Welt ein Stück unsicherer geworden. Zuversicht für ein weiteres Zusammenrücken von Amerikanern und Europäern sieht anders aus. Am 20. März werden die Ahnungen zur Gewissheit: Eine »Koalition der Willigen« unter Führung der Vereinigten Staaten und mit starker Unterstützung der Briten unter Tony Blair marschiert im Irak ein. Der Diktator Saddam Hussein wird gestürzt. Am 1. Mai erklärt Präsident George W. Bush den Einsatz für beendet. Doch seine verheerenden Folgen sind, wie jeder weiß, bis zum heutigen Tag spürbar.

An jenem 20. März mahnt Schwab in einem Schreiben an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Zurückhaltung: »Wir respektieren *a priori* all jene, die entsprechend ihrer Werte handeln«, schreibt er.⁶¹ Zugleich klinkt er, wie zumeist, sein Forum rasch in das Geschehen ein. Erstmals wird ein außerordentliches Annual Meeting einberufen. Kurz nach dem Ende des Krieges findet es im Juni in Jordanien statt, als Schirmherr kann König Abdullah II. gewonnen werden. Politische Prominenz, darunter US-Außenminister Colin Powell, der schon in Davos dabei war, UN-Generalsekretär Kofi Annan sowie der Hohe Repräsentant der EU für Außen- und Sicherheitspolitik Javier Solana sichern der Konferenz die entsprechende Aufmerksamkeit. Im Mittelpunkt der Diskussionen steht der kurz zuvor veröffentlichte Friedensplan für die Region.⁶² Zugleich bestätigt Schwab gerade in diesen Jahren seine Gabe, Mitgliedsunternehmen des WEF auf soziale Projekte rund um die Welt zu verpflichten. So entspringt dem Treffen die Global Education Initiative (GEI) für Jordanien und später für andere Länder. Weitere Projekte zielen auf so unterschiedliche Gebiete wie den Kampf gegen die Korruption oder gegen Tuberkulose.

Im Januar 2004 führt in Davos sogar Vizepräsident Dick Cheney eine fünfköpfige Regierungsdelegation aus Washington an. Im »Krieg gegen den Terror« formuliert er drei Grundsätze. Erstens könne Gewalt durch das entschlossene Eintreten für die Freiheit besiegt werden. Zweitens müssten an allen Gefahrenherden die Bündnisse stark gehalten und Kooperationen geschmiedet werden. Drittens müsse man zum Einsatz militärischer Mittel

bereit sein, wenn die Diplomatie versagt. Eingehend darauf lautet das Motto »Partnerschaft für Sicherheit und Wohlstand«. Die politische Lage bleibt angespannt, auch wenn die Erweiterung der EU im Mai um zehn neue Mitglieder einen Lichtblick darstellt. Schwab wäre nicht Schwab, würde er nicht passend dazu zu einem Regionaltreffen nach Warschau einladen.

Wirtschaftlich hatte die Welt wieder festeren Boden unter den Füßen, die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD sagt den Industriestaaten für das laufende Jahr ein Wachstum von drei Prozent und für 2005 sogar noch etwas mehr voraus. Passend dazu vereinbaren die in Davos anwesenden Handelsminister aus 20 Ländern, sich künftig jedes Jahr hier zu treffen, um die dahindümpelnde Doha-Runde für mehr Freihandel und wirtschaftliche Entwicklung wieder zu beleben. Schwab spielt hierbei offenbar eine wichtige Rolle. So urteilt Pascal Lamy, der frühere WTO-Generaldirektor: »Klaus Schwab hat zusammen mit der Schweizer Regierung die regelmäßigen Treffen der Handelsminister in Davos initiiert.«⁶³

Ich selbst betätige mich auf dem Davos-Meeting des Jahres 2004 noch in einem Nebenjob. In jenen Tagen kochen die seit Ende des Vorjahres wabernden Gerüchte über einen Zusammenschluss des deutsch-französischen Pharmakonzerns Aventis mit seinem französischen Konkurrenten Sanofi-Synthélabo hoch. Alle Journalisten suchen verzweifelt Informanten getreu der Devise: Es müsste doch mit dem Teufel zugehen, wenn man nicht gerade auf diesem *Hotspot* der Manager Konkreteres erfahren könnte. Dies erschien umso wahrscheinlicher, als zusätzlich die Rede von einem »weißen Ritter« für Aventis ist. Allein die Beteiligten halten dicht, jeder Angesprochene tut so, als rede man in Rätseln. Am 26. Januar, dem Montag nach dem WEF, legt – nicht mehr ganz überraschend – Sanofi ein »feindliches« Übernahmeangebot für Aventis über rund 47 Milliarden Euro vor.

Für sein Forum erhält Schwab vor dem Treffen des Jahres 2004 von den Stimmbürgern in Davos in einer Volksabstimmung finanzielle Zusagen für dessen Fortführung – offenbar waren die Töne aus New York bis nach Graubünden gelangt. Den frischen Elan nutzt er, um für sein Netzwerk zusätzliche Knoten zu knüpfen, nachdem er im Vorjahr das Open Forum als Anlaufstelle für die Kritiker ins Leben gerufen hatte. Jetzt wird für das bisher nur mäßig erfolgreiche Engagement der Nachwuchskräfte das Forum of Young Global Leaders gegründet. Völlig neu ist das Industry Partnership

Programme, das den Firmenmitgliedern zusätzliche Privilegien, aber auch Pflichten im Forum bringt. Es wird neben den Strategischen Partnern zu einem weiteren Pfeiler des WEF. 2005 schließt sich ein Programm für die Global Leadership Fellows an, das der Flut von Bewerbungen für eine Stelle im Forum einen weiteren und besonders attraktiven Zugang eröffnet.

Amerika bleibt auf der Agenda: Im Dezember 2005 entsteht als rechtlich selbstständige Einheit das World Economic Forum USA, das sich von New York aus besonders um die Industriepartnerschaften kümmert. In der Außenwirkung noch bedeutsamer wird die 2006 gegründete Repräsentanz in Beijing. Sie beherbergt nicht nur das Zentrum für globale Wachstumsunternehmen (Centre for Global Growth Companies). Vielmehr organisiert sie auch das erste Meeting der New Champions im darauffolgenden Jahr in der Küstenstadt Dalian, das sogenannte Sommer-Davos. Später teilt sich Dalian die Tagung mit Tianjin. Der Sommertreff wird ebenfalls zu einem regelmäßigen Datum im Kalender des World Economic Forum und dessen Jünger.

2005 veranstaltet Schwab erstmals auch ein Global Town Hall Meeting im Davoser Konferenzzentrum. Mehrere hundert Anwesende sprechen an Zehner-Tischen drei Stunden lang über die drängendsten Fragen der Weltpolitik und die richtige Form der Globalisierung. Mit elektronischen Abstimmungen werden die an den Tischen gesetzten Themenschwerpunkte zusammengeführt und in eine Rangliste gebracht. Hier die Spitzengruppe der ersten Drei. Die erhöhte Aufmerksamkeit für Afrika rückt Fragen der Armutsbekämpfung an die Spitze der Themen. An zweiter Stelle wird angesichts der starken Vertretung von sozialen NGOs ausführlich über *inclusiveness* gesprochen, also über ein Wirtschaftswachstum, von dem alle Bevölkerungsschichten profitieren. Im Licht der Tsunami-Katastrophe vom Dezember 2004 im Indischen Ozean, die mehr als 250.000 Menschenleben forderte, bilden die Hilfe in Naturkatastrophen und allgemein der Klimawandel das drittstärkste Diskussionsthema.⁶⁴ Angesichts des Ernstes der Fragen entbehrt die Veranstaltung mit ihrem elektronischen Spielzeug allerdings nicht eines etwas leichtfüßigen Charakters, meinen manche Beobachter.

Mit 35 Offiziellen entsendet die Volksrepublik China 2005 ihre bisher stärkste Delegation nach Davos. Sie trifft auf viel Goodwill, ja Beifall, wenn die Chinesen zum Beispiel erwähnen, dass sie 30 Prozent zum Wachstum des Welthandels beitragen. »Wir erkunden die Demokratie«,

behauptet Yuan Ming, Direktorin im Institut für amerikanische Studien an der Universität Beijing.⁶⁵ Ich selbst vernehme verwundert, dass sich ein Plenum mit einem möglichen Zerfall der Eurozone quält. Ist dies nur eine Randnotiz, so weckt der eben gewählte ukrainische Präsident Wiktor Juschtschenko, der zum ersten Mal außerhalb seines Landes auftritt, besondere Neugier.

Noch mehr interessieren sich die Zuhörer ein Jahr später (2006) für Angela Merkel. Sie ist keine Unbekannte. Schon 1993 zu einem der Global Leaders for Tomorrow erkoren, kommt sie zum sechsten Mal nach Davos. Aber jetzt ist sie Bundeskanzlerin und hält die Eröffnungsrede. Sie stellt den Kampf gegen die Arbeitslosigkeit in den Mittelpunkt und verspricht, Deutschland wieder in die Gruppe der drei wachstumsstärksten Länder in Europa zurückzuführen. Hierzu müssten die Marktkräfte gestärkt werden. »Arbeit braucht Wachstum und Wachstum braucht Freiheit«, ruft sie dem Publikum zu. Obwohl Merkel im Englischen noch nicht sattelfest ist und daher ihre Rede auf Deutsch hält, überzeugt sie den Saal. Zufrieden sind auch ihre Landsleute, von denen einige zwei Jahre zuvor hinter vorgehaltener Hand noch über eine schwache deutsche Präsenz gemurrt hatten. Nationale Netze haben auch im Freundeskreis der Globalisierer ihre Bedeutung offenbar nicht völlig verloren.

Als konservative Politikerin besitzt die neue Kanzlerin einen Heimvorteil in Davos. Aber zum positiven Echo trägt sicher ebenfalls bei, dass sie nicht in die Details deutscher Innen- und Sozialpolitik hinabsteigt wie ihr Vorgänger Gerhard Schröder, der ein Jahr zuvor in Davos seine große Arbeitsmarktreform »Agenda 2010« gepriesen hatte. »Merkel fand in ihrer Eröffnungsrede vor der geballten internationalen Manager-Elite offenbar den richtigen Ton zwischen Mahnung und Optimismus, sodass der Beifall hinterher kaum enden wollte«, lautet ein Kommentar nach der Rede.⁶⁶ Hoffnungsvolle Rückschlüsse vom Applaus auf der internationalen Bühne, die Schwab bereitstellt, auf das Ansehen zuhause sind erlaubt.

Blickpunkt Afrika

Anfang 2016 erwähnt Schwab neben der Impfkampagne GAVI und dem Projekt »Table for Two« für Schulspeisungen in Afrika die »Grow Africa Initiative« als eine der Aktivitäten, in denen sich die Arbeit des Forums konkret niederschlägt. Mit deren Hilfe seien beinahe zehn Milliarden Dollar für Bauern auf diesem Kontinent mobilisiert worden.⁶⁷ Hierzu passt, dass das Weltwirtschaftsforum seit 2007 der Region einen

eigenen Wettbewerbsbericht, den »Africa Competitiveness Report« widmet.⁶⁸ Partner des Forums sind die Weltbank, die OECD und die Afrikanische Entwicklungsbank. Die Vermutung liegt nahe, dass Klaus Schwab hier auf einen rollenden Zug erhöhter Aufmerksamkeit für die Not, aber auch die Chancen Afrikas aufgesprungen ist. Indes beschäftigt ihn das Thema schon seit Anfang der Neunziger Jahre. Die Betonung liegt auf Südafrika, wie im historischen Teil dieses Buches ausgeführt. In dem wohl aussichtsreichsten Land südlich der Sahara zeichnet sich zu jener Zeit das Ende der Apartheid ab. 1994, in dem Jahr des demokratischen Übergangs, findet der erste Wirtschaftsgipfel für das südliche Afrika in Kapstadt statt.

Das Regionaltreffen erlebt in den darauffolgenden Jahren seine Fortsetzung auch in benachbarten Ländern. Davos bleibt dessen ungeachtet nicht außen vor. Im Januar 2002 wird dort eine »Neue Partnerschaft für die Entwicklung Afrikas« aus der Taufe gehoben, und der südafrikanische Präsident Thabo Mbeki kann verkünden, dass Microsoft alle 32 000 staatliche Schulen kostenlos mit Software ausstatten werde. In späteren Jahren rücken die Gesundheitsversorgung und die wirtschaftliche Entwicklung verstärkt in den Blick.

Vor allem Davos 2005 führt den Anwesenden vor Augen, wie stark Afrika hinter den anderen Weltregionen zurückbleibt. Der »vergessene Kontinent« wird zum Thema, zusätzliche Hilfen und Schuldenerlasse sind Gegenstand zahlreicher Überlegungen. Frankreichs Staatspräsident Jacques Chirac und Großbritanniens Premier Tony Blair bringen zur milliardenschweren Finanzierung des Kampfs gegen die Armut Steuern auf internationale Finanztransaktionen und eine Abgabe auf Flugtickets ins Spiel. Der Rocksänger Bono beschwört die Gefahr von Rebellionen, sollte nichts unternommen werden, und warnt konkret: »40 Prozent der Afrikaner sind Moslems«.⁶⁹

Jetzt also »Grow Afrika«. Die langfristige Wirkung bleibt abzuwarten. Auf dem G-8-Gipfel 2012 in Camp David konnte das Forum das Konzept immerhin erläutern. Die bekannteste Einzelmaßnahme umfasst die Schulung von 7,5 bis zehn Millionen Kleinbauern in nachhaltiger Landwirtschaft. Finanziell getragen wird es von der staatlichen Hilfsorganisation USAID. Die Herausforderung ist gewaltig. Bis 2050 wird sich die Bevölkerung Afrikas auf schätzungsweise zwei Milliarden Menschen verdoppeln. Bis heute dominiert die Landwirtschaft, aber rund 40 Prozent der Produkte verrotten auf dem Weg von den Feldern zu den Verbrauchern.

Weltfinanzkrise, erster Teil (2007/08)

2007 bezeichnet den Beginn der globalen Finanzkrise, die ihre Tentakeln bis in nicht geahnte Gebiete ausstrecken sollte. Im Juni 2006 haben die Häuserpreise in den Vereinigten Staaten ihren Höhepunkt erreicht. Bald danach häufen sich die Forderungsausfälle bei zweit- und drittklassigen Immobiliendarlehen, den sogenannten Subprime-Hypotheken. Drei Viertel dieser Darlehen tragen die Zeitbombe eines auslaufenden Niedrigzinses in sich.⁷⁰ Die Voraussetzung des Booms, nämlich stetig steigende Häuserpreise, gilt nicht mehr.⁷¹ Im Sommer des darauffolgenden Jahres bricht die Krise aus und zieht rasch die US-Banken mit in den Strudel.

Rund ein Drittel ihrer Kredite entfallen auf den Immobiliensektor. Die massenhafte Verbriefung und anschließende Streuung dieser Hypotheken an Gläubiger in aller Welt führt dazu, dass sich das Chaos mit atemberaubender Geschwindigkeit ausbreitet. Es trifft alle – große und kleine Banken, Versicherungen und Fonds.

Ende Januar 2007 sieht es auf dem Weltwirtschaftsforum nicht so aus, als herrsche Besorgnis oder gar Unruhe. Um den See in Davos ist es ruhig. Gleichwohl drängen sich angesichts der – wie sich später zeigte – schlimmsten Rezession seit der großen Depression in den 1930er Jahren Fragen auf. Vorderhand sind es die: Hätte die Welt aus den Reihen der versammelten Spitzenleute nicht wenigstens eine Ahnung von der drohenden Abwärtsspirale erhalten können? Und daran anschließend: Wie erhellend waren die Analysen, nachdem immer mehr Hypotheken nur noch für den Schrottplatz taugten? Wie rasch ist das gesamte Ausmaß der Krise von den Globalisierungskennern ausgelotet worden? Welche Ideen zur Eindämmung und zur Bewältigung wurden diskutiert?

Warnzeichen gab es. In der Befragung des Forums zum jährlichen *Global Risk Report* taucht im Januar 2006 unter anderem die Sorge über die Verschuldung und die Preise von Vermögenswerten (wie zum Beispiel Immobilien) auf. Ein Jahr später geschieht dasselbe. Allerdings steht die Furcht vor einem Börsencrash erst in der zweiten Reihe der 23 Großrisiken, die in dem Bericht genannt werden.⁷² 2006 bin ich in Davos auf einer Veranstaltung der Investmentbank Goldman Sachs. Dort äußert deren Chefvolkswirt Jim O’Neill – bekannt als Begründer des BRIC-Konzepts der voranstürmenden Schwellenmächte Brasilien, Russland, Indien und China – seine Besorgnis, dass steigende Zinsen in den Vereinigten Staaten den Häusermarkt gefährden könnten. Gleichzeitig beruhigt er seine Zuhörer. Die Welt komme inzwischen mit einer Konjunkturabkühlung in Amerika besser zurecht als in der Vergangenheit.

Auf dem Jahrestreffen 2007 sorgt der amerikanische Ökonom Nouriel Roubini dann für Aufsehen – und Kopfschütteln. Er warnt vor einem Niedergang des US-Häusermarkts und einem Bärenmarkt, dem Synonym für einen möglichen Crash an den Börsen. »Wir sehen eine Menge hässlicher Bären, denen Hörner wachsen und die zu Bullen werden«, welche die Kurse in die Höhe treiben, schleudert ihm Jacob Frenkel entgegen.⁷³ Die Worte sind wegen des Urhebers pikant, Frenkel ist nämlich Vice Chairman des Versicherungskonzerns AIG. Dieser sollte zu einem der

prominentesten Opfer der Finanzkrise werden und schwindelerregende 150 Milliarden Dollar Staatshilfe benötigen. Drei Jahre später sagt der als »Untergangsprophet« (»Dr. Doom«) bekannt gewordene Roubini, jede Blase sei wie ein Feuer, das ständig neuen Sauerstoff brauche. Im amerikanischen Häusermarkt habe er im Sommer 2006 erkannt, dass diesem die Luft ausgehe, und daraus seine Prognose abgeleitet.⁷⁴

Die Fachleute in Davos lassen sich durch solche Cassandra-Rufe nicht beirren. Die Globalisierung einer Immobilienkrise in Amerika – das scheint undenkbar. Eher gilt dies für vereinzelt Warnungen, die Globalisierung bringe vielleicht doch nicht nur Vorteile. So könnten die Niedriglöhne in den Entwicklungs- und Schwellenländern die Einkommen auch qualifizierter Arbeitnehmer in den Industriestaaten drücken, Produktionsverlagerungen sogar deren Arbeitsplätze bedrohen. Rundherum ist jedoch gute Stimmung Pflicht. Die jährliche Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) zum World Economic Forum zeigt das Managervertrauen auf einem langjährigen Höchststand. 52 Prozent der 1100 befragten Konzernlenker erwarten in den kommenden zwölf Monaten für ihr Unternehmen ein Umsatzwachstum. Das ist eine glatte Verdoppelung des Anteils gegenüber 2002. Nur sieben Prozent sind wenig oder überhaupt nicht zuversichtlich.⁷⁵

Auch der zusammenfassende Bericht aus Genf über das Meeting spiegelt nur eine mäßige Besorgnis über die Finanzmärkte wider. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den anschwellenden Kapitalflüssen rund um den Globus, die als »quälendes Thema« bezeichnet werden. Hinzu komme der Einsatz immer komplizierterer Finanzinstrumente.⁷⁶ Chiles Zentralbankpräsident Vittorio Corbo sieht die Staaten in der Pflicht, hier für mehr Klarheit und eine Verminderung der Risiken zu sorgen.

Überdurchschnittliches Aufsehen erregt im Davos des Jahres 2007 ein anderes Thema. In der Klimapolitik ist der globale Konsens so weit vorangekommen, dass man nicht mehr über das »Ob«, sondern nur noch über das »Wie« debattiert. Es herrscht ein wahrer Wettbewerb um den Ideenweltmeister für eine bessere Umwelt. Ein langjähriger Beobachter stellt fest: »Der Einstieg von Big Business in den Kampf gegen die Klimakatastrophe ist ein erstaunlicher Prozess. Fast wie im Laborversuch lässt sich beobachten, wie hehre Absichten und ökonomisches Kalkül zunächst über Kreuz liegen und irgendwann dann doch Hand in Hand in gehen.«⁷⁷ Schwab darf sich in seinem langjährigen Drängen zur Behandlung

des Klimathemas bestätigt fühlen. Zusätzlich fordert er in diesem Jahr die Davos-Teilnehmer durch eine »Klima-Allianz« heraus. Im Intranet des Forums kann jeder rasch ausrechnen lassen, welche Klimabelastung seine Reise in Dollar gerechnet verursacht. Von München aus sind es zum Beispiel neun Dollar, von New York aus 130 Dollar. Die VIPs werden aufgefordert, den für sie ermittelten Ablass für Stromaggregate in indonesischen Dörfern zu spenden, die mit Wasserkraft betrieben werden. Überwacht wird die Aktion vom WWF.

Während sich in Amerika immer mehr Gewitterwolken über dem Subprime-Markt ballen, erlebt Schwab in China eine besondere Stunde. In der Hafenstadt Dalian findet im September die erste Konferenz der New Champions statt. Niemand geringerer als Ministerpräsident Wen Jiabao hält die Eröffnungsrede. Mehr als 1700 Vertreter aus 90 Ländern nehmen teil; die chinesische Post gibt eine Sondermarke mit dem WEF-Logo heraus. Neben den jungen, wachstumsstarken Unternehmen sind in dem modernen Glaspalast von Dalian die Technologiepioniere des WEF und die Young Global Leaders vertreten. Dies hebt den Anlass über die normalen Regionalkonferenzen des Forums hinaus, die in jenem Jahr in Jordanien, der Türkei, Südafrika, Chile und Indien stattfinden. Die Gruppe der Nachwuchskräfte ruft in China unter anderem die Initiative »Table for Two« aus. Die teilnehmenden Unternehmen spenden dabei für jede kalorienreduzierte Mahlzeit in ihren Restaurants und Cafeterias 20 US-Cents, mit denen Schulspeisungen in Entwicklungsländern unterstützt werden.

Lässt Schwab die Möglichkeit einer Finanzkrise kalt? Gilt für die Organisation in Coligny *business as usual*? Davon kann nicht die Rede sein. Die Warnung von Roubini und dann auch des milliardenschweren Finanzinvestors George Soros beunruhigen ihn nach eigenen Worten zunehmend. Eine weltweite Rezession will er nicht mehr ausschließen. Den letzten Anstoß zum Handeln gibt ein sorgenvoller Beitrag des von Schwab sehr geschätzten William Rhodes, Chef der amerikanischen Citibank und mehrfacher Davos-Teilnehmer, im März 2007 in der *Financial Times*.⁷⁸ Der Herr über das WEF sorgt dafür, dass die finanziellen Rücklagen des Forums größtenteils in Schweizer Staatsanleihen umgeschichtet werden. Das Umsteuern will Schwab nicht als Ausfluss höherer Weisheit verstanden wissen, sondern nennt es eine »glückliche Fügung«.⁷⁹

Im darauffolgenden Jahr haben die Verwerfungen an den Finanzmärkten das Forum endgültig erreicht. Die globale Elite tagt auf ihrer Jahreshauptversammlung im Krisenmodus. Seit dem Hoch im Oktober 2007, als der Dow Jones nahezu 14.200 Punkte erreichte, war der Leitindex der New Yorker Börse um 14 Prozent gefallen; mit Unterbrechungen wird er erst im ersten Quartal 2009 seinen Tiefpunkt finden. Schon Ende 2007 war die amerikanische Wirtschaft in die Rezession abgeglitten. Auch hier ist das Ende noch nicht erreicht. In den Jahren danach sollten sechs Millionen Amerikaner ihr Heim verlieren und sogar acht Millionen ihren Job.

In einem Gespräch mit mir äußert Airbus-Chef Thomas Enders, ein redegewandter Machertyp, gleich als Erstes seine Sorge über ein mögliches Banken-Debakel, das auch die Luftfahrtindustrie schädigen würde. Nicht zuletzt die Fluggesellschaften seien ja von Bankkrediten abhängig. Ein Manager des Rückversicherers Swiss Re räumt vertraulich ein, auch sein Unternehmen habe noch 2007 in »verpackte« amerikanische Immobilienkredite investiert und müsse jetzt knapp eine Milliarde Franken abschreiben.⁸⁰ Roubini ist wieder in Davos, unterstützt von Stephen Roach von Morgan Stanley. In einer Veranstaltung geißeln sie beide die massive Zinssenkungspolitik der Fed nach 9/11. Sie werde eine Rezession in den Staaten nicht verhindern können. Fraglich sei nur, »wie hart die Landung sein wird«.⁸¹ Und dabei wird es nach Meinung der beiden Wissenschaftler nicht bleiben. Gerade in Europa seien viele Häuserpreise völlig überrissen, so in Großbritannien, Irland und Spanien, sagen sie.

Weniger pessimistisch ist der indische Handelsminister Kamal Nath. Indien und China, wo die Geldhähne des Staates kräftig aufgedreht werden, blieben starke Wachstumsmotoren, und die Staatsfonds mit ihren riesigen Reserven könnten die Weltkonjunktur stabilisieren, glaubt er. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Joseph Stiglitz macht sich wortreich für ein spezielles Insolvenzrecht für Hausbesitzer stark. Anderswo wird Ursachenforschung zur schon offensichtlichen Bankenmisere betrieben, unter anderem von zwei Schweizer Vermögensverwaltern. Nicolas Pictet von der gleichnamigen Genfer Privatbank findet, die Bonussysteme in den Geldhäusern hätten Übertreibungen begünstigt. Herbert J. Scheidt von der Bank Vontobel in Zürich ist überzeugt, dass das Umpacken von Hypothekenforderungen in handelbare Wertpapiere den Leichtsinns der Banken angestachelt habe.⁸²

Indes hält Klaus Schwab den Themenkatalog für Davos wie immer breit: Die Globalisierung bedarf ständiger Anstrengungen auf vielen Feldern. Das Leitthema »Die Kraft gemeinsamer Erneuerung« (The Power of Collaborative Innovation) wird in fünf Untergruppen und 235 Sitzungen behandelt. Klimawandel und Terrorismus werden neben der Finanzkrise zu weiteren Schwerpunkten erklärt. Dessen ungeachtet wirkt es merkwürdig, dass das amerikanische Finanzdesaster dem Open Forum kein eigener Programmpunkt wert ist.

In der Eröffnungsrede wirbt US-Außenministerin Condoleezza Rice um Vertrauen in die Wirtschaft ihres Landes, lanciert jedoch vor allem ein Gesprächsangebot an die iranische Regierung im Streit um deren Nuklearprogramm. Vor dem Treffen hatte Schwab in der *New York Times* eine gegenüber dem Vorjahr deutlich höhere wirtschaftliche Unsicherheit und ein wachsendes Bewusstsein globaler Verletzlichkeit eingeräumt. Im gleichen Atemzug betont er, wie wichtig es sei, sich des Klimawandels, der Ausbreitung von Atomwaffen und der UN-Millenniumsziele anzunehmen.⁸³ Zwei Monate später trifft reichlich Post in Coligny ein: Der Gründer des Weltwirtschaftsforums feiert seinen 70. Geburtstag.

Am 15. September 2008 bricht die amerikanische Investmentbank Lehman Brothers zusammen.⁸⁴ Das Weltfinanzsystem droht zu kollabieren. Wenige Tage danach, nämlich am 27. September, treffen die Vertreter der Wachstumsunternehmen sowie Entscheidungsträger aus ganz Asien zum »Sommer-Davos« im chinesischen Tianjin ein – unter dem merkwürdig klingenden Motto »Die nächste Woge des Wachstums« (The Next Wave of Growth). Vor dem Hintergrund der Lehman-Pleite und der Rettung des weltgrößten Versicherers AIG durch den amerikanischen Staat am Tag danach heißt es in dem offiziellen Bericht über Tianjin, die beinahe 1200 Teilnehmer hätten sich mit den kurz- und längerfristigen Folgen der sich ausbreitenden Krise als auch mit dem notwendigen Wachstumsschub für die Erholung der Weltwirtschaft befasst.⁸⁵ Die Einschätzungen können unterschiedlicher nicht sein. Victor Chu, Chef der First Eastern Investment Group aus Hongkong, warnt vor einem amerikanischen »Tsunami«, der auch nach Asien einschließlich China branden werde. Hingegen hebt der jugendliche Alibaba-Gründer Jack Ma die Chancen hervor, die entstünden, wenn sich alle sorgten. Klaus Schwab geht wie üblich ins Grundsätzliche. »Dies ist wahrscheinlich die erste transformatorische Krise unseres globalisierten Zeitalters. Vieles wird sich ändern«, sagt er.⁸⁶

Weltfinanzkrise, zweiter Teil (2009/10)

Der Ausbruch der Finanzkrise bestätigt die breite Öffentlichkeit in ihrem stets latenten Verdacht, die Großen der Welt kochten auch nur mit Wasser und plusterten sich mit ihrem Wissen über die Massen auf. Schlimmer noch, vielleicht griffen sie sogar zu Nebelkerzen, wenn es ihren Interessen dient. So gesehen könnte man gerade das Weltwirtschaftsforum eigentlich vergessen, wo die Finanzexperten stets prominent vertreten sind. Die Eliten selbst sehen das naturgemäß ganz anders. Für sie ist Davos in solchen Zeiten wichtiger denn je. Und gerade in dem sich zur großen Wirtschaftskrise ausweitenden Absturz des globalen Finanzsektors ist Klaus Schwab in seinem Element. Er startet durch. Mit den populär gewordenen Untergangspropheten hat er nichts am Hut. Anfang November 2008 schreibt er in der Londoner *Times*, man müsse den Tornado eindämmen. Noch wichtiger sei aber: »Wir müssen die grundlegenden Probleme identifizieren und unser Verhalten entsprechend ändern. Aus diesem Grund wird die Krise hoffentlich zu einer Transformation führen«. ⁸⁷

Bei der Begrüßung am Jahrestreffen 2009 wird Schwab dann nichts weniger als den »Anbruch eines neuen Zeitalters« ausrufen. Die Entwicklungen des vergangenen Jahres will er als »Weckruf« verstanden wissen. ⁸⁸ Passend dazu verkündet er für seinen diesjährigen Gipfel in den Bergen schon die »Gestaltung der Welt nach der Krise« (Shaping the Post-Crisis World), obwohl ihr schwierigstes Jahr mit dem Nah-Tod vieler Banken gerade erst beginnt. Der Konkurs von Lehman Brothers im Vorjahr hatte – neben den wirtschaftlichen Folgen – psychologische Schockwellen rund um den Erdball gesandt. Der Versicherungsriese AIG wird verstaatlicht. Ende 2008 wird zudem der Multi-Milliarden-Betrüger Bernard Madoff verhaftet, der, wie sich herausstellte, Anleger auf der ganzen Welt hereingelegt hat. Die Börsen finden im Herbst und Winter offenbar keinen Halt, Anfang März 2009 notiert der Dow Jones in New York auf dem Krisen-Tief von 6443 Punkten. Die Produktion wird im stärksten Rezessionsjahr global deutlich schrumpfen.

Das Interesse an Davos ist im Jahr der großen Sorgen stärker denn je. Auch die Staats- und Regierungschefs kommen zuhauf. Chinas Ministerpräsident Wen Jiabao, Russlands Wladimir Putin (im Amt des Ministerpräsidenten), die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel, der britische Premier Gordon Brown und der japanische Amtskollege Tarō Asō

stehen auf der Liste. Putin ist kein Neuling in Davos. Schon 1995 war er einmal da – als Leiter des russischen Geheimdienstes. Gut 40 Länder senden ihr Spitzenpersonal. Nur die neue amerikanische Administration bildet eine Ausnahme. Barack Obama, kurz vor der Zusammenkunft ins Amt gekommen, sendet mit Valerie Jarrett nur eine, wenngleich langjährige Beraterin.

Prozentuale Veränderung des realen Bruttoinlandsprodukts. Quelle: IWF. World Economic Outlook 2015 und 2016.

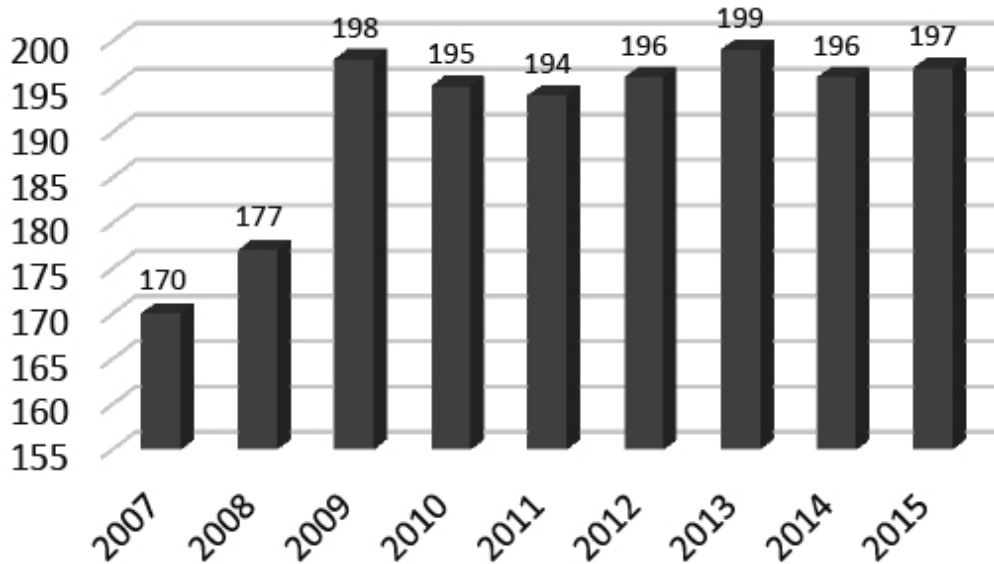
Nicht ganz unerwartet rügen Putin in der Eröffnungsrede und danach auch Wen Jiabao die stärkste Wirtschaftsmacht der Welt direkt und indirekt und stellen ihre eigenen Leistungen umso stärker heraus. Wie zur Demonstration des neuen Selbstbewusstseins gegenüber dem wirtschaftlich ächzenden Westen lädt Putin außerdem zu einem glanzvollen Empfang. Selbst ein Konzert mit dem bekennenden Putin-Freund Waleri Gergijew am Dirigentenpult darf nicht fehlen. Tarō Asō kündigt ein 17-Milliarden-Dollar-Hilfspaket seines Landes für Asien an. Das Forum selbst blickt in der Region auf 30 Jahre Zusammenarbeit mit China und 25 Jahre mit Indien zurück.

Die verstärkte Kontrolle und Transparenz der Finanzmärkte stehen auf der Hitliste der Offiziellen in Davos ganz oben.⁸⁹ Sie wird auch die Versicherungen umfassen, obwohl diese von wenigen Ausnahmen abgesehen kein Bankgeschäft betreiben, in welchem das Finanzfiasko wurzelt. Daneben machen Befürchtungen eines wachsenden Protektionismus im Welthandel die Runde. Merkel wirbt für ihre jüngste Lieblingsidee einer »Charta des nachhaltigen Wirtschaftens« und führt dazu aus: »So etwas kann in einen Weltwirtschaftsrat bei den Vereinten Nationen münden, ähnlich wie wir nach dem Zweiten Weltkrieg auch einen UN-Sicherheitsrat geschaffen haben.«⁹⁰ Merkels Vorschlag wird, wie viele diskussionswürdige Ideen aus Davos, versandt. Aus einer weiteren historischen Erfahrung – der deutschen Wiedervereinigung und einer Bundeskanzlerin aus der ehemaligen DDR – leitet sie ab: »Nichts ist unmöglich«. Und sagt dann – wenn auch mit Blick auf die Finanz- und Wirtschaftskrise – einen Satz, der heutigen Zeitgenossen sehr vertraut klingen mag: »Wir werden sie meistern«.⁹¹

Schwab selbst zielt auf die Unternehmen. Er hatte sich schon im Vorjahr für einen »hippokratischen Eid« stark gemacht, mit dem sich Manager zu einem »sauberen« Geschäftsgebaren verpflichten sollten. »Natürlich sind hoch qualifizierte Führungskräfte im internationalen Wettbewerb hoch bezahlt, aber gerade Führungskräfte mit der entsprechenden moralischen Qualifikation sollten in jeder Situation ihr Bestes geben – was viele auch tun«, erläuterte er.⁹² Dessen ungeachtet bleibt die spätere juristische Aufarbeitung der Bankenkrise in den Vereinigten Staaten ernüchternd. Die zehn größten Institute zahlen zwar Bußen und Wiedergutmachungen von mehr als 200 Milliarden Dollar. Aber die Manager, sofern sie überhaupt vor einem Gericht angeklagt wurden, können sich in den allermeisten Fällen in einen Vergleich retten.

Während all der Tage in Davos mischt sich nach meiner Beobachtung Pessimismus mit einer Portion Ratlosigkeit und Ärger über die »gierigen Boni-Banker«.⁹³ Unverkennbar ist ein großes Misstrauen unter den Akteuren, dies selbst außerhalb der Banken. Zusätzlich angestachelt wird die flaue Stimmung durch einen gewissen Herdentrieb. Schwarzmalen ist »in«. Im typischen Davos-Stil wird im Abschlussplenum zur »Wiederherstellung des Vertrauens« in die weltumspannenden Systeme aufgerufen. Gleichzeitig ist aber von einer sich rasch verdüsternden Wirtschaftslandschaft die Rede.⁹⁴

Nicht überraschen kann, dass sich der Appell zu »globalen Lösungen für globale Herausforderungen« zuallererst an die bevorstehende Tagung der G-20 im April in London richtet. Schwab warnt vor zu großen Hoffnungen in dieser Richtung. Im Gegensatz dazu äußert ein radikaler Marktwirtschaftler wie der tschechische Staatspräsident Václav Klaus in einem Treffen mit Media Leaders die Befürchtung, die G-20-Mächte könnten zur großen Keule übertriebener Regulierungen greifen. Die Hoffnung stirbt unter den Teilnehmern zuletzt, dass sich bis in einem Jahr alles zum zumindest Erträglichen wenden werde.



Arbeitslose in Millionen. Quelle: ILO. World Employment and Social Outlook - Trends 2016.

Das von Klaus angeschlagene Thema »Regulierung« beherrscht denn auch Davos 2010. Es entwickelt sich zu einem Hit, der bis in die heutige Zeit gespielt wird. Erst 1999 war in Amerika der Glass-Steagall Act gestrichen worden, der Geschäfts- und Investmentbanken voneinander trennte; die Abschaffung legte nach überwiegender Meinung die Saat für die aktuelle Misere. Nun liegt an diesem Jahresbeginn 2010 der Bankenplan des amerikanischen Präsidenten Barack Obama auf dem Tisch, der die Geldhäuser stärker aufgliedern, wieder in Richtung Trennbankensystem lenken und verkleinern will, sodass sie im Krisenfall nicht mehr auf Staatshilfe angewiesen sind. Entstanden sind diese Überlegungen, die daneben eine Verstärkung der Kapitalbasis und der Liquidität großer Banken beinhalten, als Folge des »Too Big to Fail« (TBTF) solcher Riesenkonzerne. Sie gelten als für den gesamten Finanzsektor »systemrelevant«. Ein weiterer Reformschritt besteht in der Beschränkung des Eigenhandels mit Wertpapieren, der in der »Volcker Rule« seinen Niederschlag findet. »Es ist klar, dass derartige Pläne den Herren der Geldmaschinen aus der Wall Street nicht gefallen, und so werden sie in Davos Verbündete suchen«, notiert ein Kenner der Finanzszene.⁹⁵

Nicolas Sarkozy gehört nicht dazu. Der französische Präsident hält ganz im Gegenteil gleich zur Eröffnung eine Wutrede gegen die nach seiner Meinung handfeste Selbstbedienungsmentalität in den Banken und ruft nach tief greifenden Reformen. Das Credo, die Märkte hätten immer recht, sei zu

lange einfach hingenommen worden, postuliert er. Und Banken sollten Kredite vergeben statt an den Märkten zu spekulieren. Das hatte der Deutsche-Bank-Chef und WEF-Stiftungsrat Josef Ackermann wohl nicht erwartet, als er sich zusammen mit Schwab in Paris persönlich um das Kommen Sarkozys bemühte. In der Rede offenbart sich über die konkreten Punkte hinaus eine Frontstellung der Europäer gegen die Amerikaner, finden Beobachter.

Ackermann wendet sich in Davos wie zahlreiche andere Bankenvertreter öffentlich gegen zu scharfe Vorgaben für die Finanzkolosse, da unter anderem deren Effizienz leiden könne. Es gebe keinen Beweis, dass kleine und spezialisiertere Institute verantwortungsvoller arbeiten, ergänzt Bob Diamond von der britischen Barclays Bank auf dem Diskussionsforum zur Finanzstabilität. Jaime Caruana, General Manager der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), der »Zentralbank der Zentralbanken« in Basel, warnt davor, das Heil allein in schärferen Regeln zu suchen. Nachdrücklich für umfassende Reformen plädiert der schweizerische Nationalbankpräsident Philipp Hildebrand. Diese seien nötig, da sonst weitere Verstaatlichungen drohten, meint er sorgenvoll in einer abendlichen Runde mit Journalisten. Man müsse sich nur die Rede Sarkozys und die Reaktionen darauf vor Augen halten.⁹⁶ Hildebrand wie auch Deutschlands Bundesbankpräsident Axel Weber halten die Fahne des europäischen Universalbanken-Modells hoch.

Im Gegensatz zu den Bankern, die sich nach einem Jahr vielfacher Abstinenz wieder mehr nach Davos in den weiter starken Gegenwind wagen, sind die Industrievertreter um einiges zuversichtlicher. Das Schlimmste scheint nach Meinung der meisten überstanden. Ihr Optimismus nährt sich in erster Linie aus der Lage in den Schwellenländern, allen voran China. Trotz der nach wie vor bestehenden Unwägbarkeiten in der Weltwirtschaft befasst sich das Meeting auch dieses Mal mit sehr viel mehr Themen als Währungen, Finanzen und Industrie. Einen beeindruckenden Auftritt legt Ex-Präsident Bill Clinton hin. Er ruft zur Hilfe für Haiti und zu langfristigen Investitionen auf. Das Armenhaus der Karibik war erst in diesem Januar von einem verheerenden Erdbeben getroffen worden.

Swab wirft sein ganzes Gewicht für ein starkes Signal aus den Bergen gegen ein vorschnelles Abhaken der Krise in die Waagschale. Der Anwalt der Ethik in Wirtschaft und Gesellschaft forciert auf dem Stelldichein der

Welt-Meister vielmehr seine 2009 gegründete Global Redesign Initiative (GRI). Rein reagierende Krisenmanager hat die Welt schon genug, findet er. Die GRI soll dagegen mit langem Atem einen Beitrag zur Überarbeitung der großen internationalen Institutionen und zu einer besseren *global governance* leisten. Entscheidend sind Verantwortung, Transparenz und Nachhaltigkeit – wieder einmal, möchte man sagen. Als erste Unterstützer seines Vorhabens gewinnt Schwab die Schweiz, Katar und Singapur. In einem Bericht unterbreitet die Initiative nicht weniger als 58 Vorschläge zur Stärkung der internationalen Zusammenarbeit.

Alte Probleme, neue Herausforderungen (2011)

2011 steht das Forum inmitten mehrerer Konfliktlinien, die nicht mehr oder noch nicht voll ausgebildet sind. Es ist wie eine kleine Atempause. In der Bankenfrage wird weiter überlegt, wie ein »Too Big to Fail« künftig verhindert und die Kontrolle über die Geldhäuser verschärft werden kann, aber die erste große Aufwallung ist abgeebbt. In Tunesien wird Machthaber Ben Ali am 17. Januar gestürzt, doch der »Arabische Frühling« entfaltet erst kurz nach dem Forum seine volle Wucht. Die europäische Staatsschuldenkrise scheint sich bisher stark auf Griechenland, das im April 2010 fällige Kredite nicht zurückzahlen konnte, und Irland zu konzentrieren. Die großen Schläge im europäischen Schuldendebakel stehen erst noch bevor.⁹⁷

Der Terrorismus bleibt eine tödliche Gefahr, aber sie erscheint leichter beherrschbar – meint man. Letzteres zumindest erweist sich schon zum Auftakt der Konferenz als Irrtum. Kurz vor dem Abflug des russischen Präsidenten Dimitri Medwedjew verüben Terroristen einen Bombenanschlag auf dem Moskauer Flughafen Domodedowo. Medwedjew trifft mit einem Tag Verspätung, aber noch rechtzeitig ein, um wie geplant die Eröffnungsrede zu halten. Er plädiert für eine Weltgemeinschaft in der Gefahrenabwehr: Nach seinen Worten ist kein Staat vor den politisch und religiös angetriebenen Gewalttätern sicher. Seinen Satz, alle Anstrengungen zur Entwicklung der Weltwirtschaft seien vergeblich, wenn es nicht gelinge, Terrorismus, Extremismus und Intoleranz zu besiegen, kann jeder unterschreiben. Ben Alis Vertreibung kommentiert Medwedjew mit den

Worten, sie sei das Ergebnis wachsender wirtschaftlicher und sozialer Ungleichheit.

Im Mittelpunkt steht indes die Werbung um Investoren; Davos bietet sich als Podium für solche Politikerwünsche geradezu an. Damit verbindet der russische Präsident die Bekräftigung des schon bekannten Reformprogramms für sein Land. Er kann auf den von ihm angestoßenen Innovationspark Skolkowo bei Moskau verweisen; die Ernüchterung über das Projekt eines russischen Silicon Valley kommt erst Jahre später. Strukturreformen war Russland aber schon Jahre vor Medwedjews Auftritt in Davos während der Weltwirtschaftskrise schuldig geblieben. Und aktuell muss er einräumen, dass die Geißel der Korruption sein Land nach wie vor plagt.

Schwab ruft in diesem Übergangsjahr zur Einigung auf »gemeinsame Normen für eine neue Realität« auf. Die Realität, das sind wirtschaftlich gesehen Daten, die hoffnungsfroh stimmen. Der IWF in Washington stellt für das zweite Halbjahr 2010 ein überraschend hohes Wachstum fest und hebt seine Prognose für die Weltproduktion im laufenden Jahr gegenüber Oktober 2010 um einen viertel Prozentpunkt auf plus 4,4 Prozent an.⁹⁸ Aber der Aufschwung vollziehe sich in zwei Geschwindigkeiten: eher mäßig und unsicher in den Industrieländern, hingegen stark und mancherorts sogar stürmisch in den Schwellenländern. Dorthin fließt viel Kapital, mancherorts machen sich schon Inflationsorgen breit. Dies trifft in erster Linie auf China und Indien zu. Im Kreis der Industrieländer bilden die Vereinigten Staaten die größte Ausnahme. Nach einem deutlichen Minus im Krisenjahr 2009 stehen jetzt wieder BIP-Wachstumsraten von rund drei Prozent im Raum.

Unter den Managern sind ebenfalls diejenigen aus Indien am zuversichtlichsten gestimmt, wie die jährliche Umfrage von PricewaterhouseCoopers (PwC) feststellt. Auch insgesamt regiert ein Optimismus wie zuletzt Anfang 2007 vor dem Kollaps der Konjunktur weltweit. PwC-Konkurrent Ernst & Young erwartet steigende Direktinvestitionen der Unternehmen in den kommenden Jahren und ist überzeugt, dass die globale Vernetzung einen neuen Schub erfährt. Das ist Labsal für Klaus Schwab. Die tiefen Zinsen mit dem Ziel der Konjunkturankurbelung bereiten vielen Unternehmern Sorgen, doch meint zum Beispiel Martin Senn, Leiter des Versicherungskonzerns Zurich

Financial, in einer Journalistenrunde, das Zinstal sei wohl erreicht.⁹⁹ Welch ein Irrtum.

Europa bereitet aber weiterhin Sorgen. Die Werbung um Vertrauen in den Euro ist nötiger denn je. Nicolas Sarkozy und Angela Merkel werfen sich in die Schlacht, Sarkozy wie immer voller Emphase – »ein Verschwinden des Euro wäre so katastrophal, dass wir nicht einmal daran denken sollten« –, Merkel wie gewohnt nüchtern, aber selbstbewusst. Sie vertritt ein Land, das nach der Krise zu den ersten Hoffnungsträgern gehört und immer mehr zum Anker der Eurozone wird. Sarkozy, der in diesem Jahr die G-8 und die G-20-Staaten präsidiert, hat in seinem Sturmflug übrigens einen Konkurrenten. Es ist der britische Premier David Cameron. Einem staatlichen Chef-Verkäufer ähnlich ruft er bei seinem ersten Auftritt als Premierminister in Davos leidenschaftlich zu mehr Unternehmertum und einem echten Binnenmarkt in Europa auf.

Die Tage des Weltwirtschaftsforums fallen zusammen mit Überlegungen, wie Griechenland aus dem Schuldensumpf gezogen werden kann. Es geht um eine Größenordnung von 50 bis 60 Milliarden Euro. Eine hitzige Atmosphäre liegt über den Gesprächskreisen zu diesem Thema, leidenschaftlich wird über den richtigen Weg gestritten. Gesprochen wird über den Ankauf griechischer Staatsanleihen durch den Euro-Rettungsfonds. Manche äußern sogar Sympathien für gemeinsame Euro-Anleihen. Auch eine direkte Umschuldung ist weiterhin ein Thema, nur ein Staatsbankrott wird mehr oder weniger ausgeschlossen. »Wir sollten für alles offen sein, was geeignet und effizient ist«, zitiert die Nachrichtenagentur Reuters die damalige französische Finanzministerin Christine Lagarde. Später wird es heißen, der IWF, der im Mai 2010 Griechenland erstmals unter die Arme gegriffen hatte, sei im europäischen Debakel gegenüber Brüssel zu nachgiebig gewesen.¹⁰⁰

Rund um das Mittelmeer spitzt sich die Euro-Schuldenkrise zu. Sie ist jedoch ein Problem vieler Länder. Nach mehr als zehn Billionen Dollar, die rund um den Globus in die Schlacht gegen die Rezession geworfen wurden und die in China riesige Überkapazitäten in den Staatskonzernen entstehen ließen, plagen viele Regierungen Haushaltssorgen, nicht zuletzt die Vereinigten Staaten. Finanzminister Timothy Geitner räumt in Davos ein, dass auch sein Land zu kämpfen hat. Dies gelte für die Administration in Washington, zugleich jedoch ebenso für viele US-Bundesstaaten.

Die Banker verspüren Aufwind. Und wie. Mit gestiegenem Selbstbewusstsein nehmen sie die internationalen Regulierungen der Finanzmärkte aufs Korn. Zu umfassend, zu streng, zu kleinteilig finden sie die neuen und noch geplanten Vorschriften. »Derzeit verhalten wir uns so, als ob es wichtig wäre, die Sitzgurte in Flugzeugen zu verbessern, tun aber zu wenig für die Flugaufsicht«, mahnt zum Beispiel Peter Sands, CEO der britischen Bank Standard Chartered.¹⁰¹ Die berechtigte Warnung wird laut, viele Finanzgeschäfte könnten in nicht regulierte »Schattenbanken« abwandern. Die amerikanischen Banken hätten die ihnen gewährten Staatshilfen mit ordentlichen Zinsen zurückgezahlt, brüstet sich Gary Cohn von Goldman Sachs im Muskelspiel der Branche. Ganz anders hingegen EZB-Präsident Jean-Claude Trichet. Sein Diktum ist klar: »Es gibt noch viel zu tun«, sagt er im Open Forum.¹⁰² Die Amerikaner sind mit ihren Rückerstattungen nicht allein. In Europa zahlt zum Beispiel die schweizerische UBS den staatlichen Rettern die erhaltenen Milliarden mit einem ansehnlichen Zinszuschlag zurück.

Der Sturz Ben Alis in Tunesien sowie die Folgen für die arabische Welt beherrschen viele Gespräche auf dem Forum. Die Blicke richten sich sogleich auf Ägypten. Wäre eine ähnliche Entwicklung in diesem Schlüsselland Nordafrikas denkbar? Welche Rolle könnten die sozialen Medien dabei spielen? Wer würde als Träger künftiger Staatsgewalt bereitstehen? Für die gesamte Region prophezeit der britische Ex-Premier Tony Blair, nunmehr UN-Beauftragter für den Nahen Osten, es werde riesige Aufwallungen in diesen Völkern geben, wenn sie nicht innerhalb der nächsten drei Jahre handfeste Fortschritte sähen. Es geht viel schneller. Schon im darauffolgenden Monat tritt Hosni Mubarak unter dem Druck der Proteste auf dem Tahrir-Platz in Kairo als ägyptischer Präsident zurück.

In dem renovierten und großzügig erweiterten Kongresszentrum lanciert Klaus Schwab das Risk Response Network, das den Anspruch erhebt, die Antwort auf übergreifende Herausforderungen zu beschleunigen und zu verbessern. Ein Ausfluss dieser Bemühung stellen die jährlichen Berichte zu den globalen Risiken dar, die kurz vor den Jahrestreffen veröffentlicht werden. Niemand dachte damals, wie schnell sich eine solche Herausforderung in Gestalt der Nuklearkatastrophe von Fukushima einstellen könnte, die im März 2011 Japan heimsucht. Das eigene Netzwerk des Forums festigt der Gründer mit der Community of Global Shapers,

lokalen Ablegern des Forums in den Metropolen dieser Welt und wie die Young Global Leaders ein Reservoir für künftige Netzwerk-Verbündete.

Zugleich handelt das WEF konkret. Zusammen mit Unternehmen, Regierungen und Landwirten wird eine Initiative aus der Taufe gehoben mit dem Ziel, die Produktion nachhaltiger Lebensmittel zu fördern und zu steigern. Tansanias Präsident Jakaya Kikwete kann in Davos gleich ein Projekt vorstellen. Und noch jemand hat einen Auftritt, wenn auch nur mit einer Audio-Botschaft: Burmas Oppositionsführerin Aung San Suu Kyi, die von Schwab nach Nelson Mandela am meisten bewunderte Person, ruft die Teilnehmer auf, sich für nationale Versöhnung, Demokratie, menschliche Entwicklung und Wirtschaftswachstum in ihrer Heimat einzusetzen. Die Botschaft wird zu einem guten Omen.

Fukushima, Europas Schuldenkrise und der Kapitalismus (2012)

Das sind Momente nach dem Geschmack von Klaus Schwab. Der Audio-Botschaft von Aung San Suu Kyi an das WEF 2011 folgt beim nächsten Meeting eine Ansprache über Video. Im Juni nutzt die burmesische Oppositionsführerin dann ihre erste Auslandsreise in 24 Jahren zu einem Besuch der Organisation. Sie nimmt in Bangkok am Regionaltreffen für Südostasien teil. Stets geht es um die Bitte, die Demokratiebewegung in ihrem Land zu unterstützen. Zwei andere internationale Ereignisse hatten schon im Jahr vor Davos 2012 stattgefunden. Im japanischen Fukushima kam es im März 2011 zu dem folgenschweren Atomunglück aufgrund eines Erdbebens und des folgenden Tsunamis. Während diese Katastrophe die ganze Welt erschütterte, wurde eine andere Entwicklung zunächst als regional begrenzt empfunden. Gemeint ist der Ausbruch des Bürgerkriegs in Syrien. Allein bis Ende 2015 wird er mehr als 250.000 Tote fordern und Millionen Menschen in die Flucht treiben. Auf dem Forum stehen zunächst andere Länder im Vordergrund: Tunesien, in Davos vertreten durch den neuen Regierungschef Hamadi Jebali mit seinem Versprechen von Freiheit und Demokratie, Ägypten sowie Libyen. Dort war im Oktober 2011 Diktator Muammar al-Gaddafi gestürzt worden.

Die Chinesen hatten bei Schwab auf eine Verlegung des WEF 2012 auf die Jahreswende gedrungen, da der Termin dieses Mal mit ihrem wichtigen

Neujahrsfest zusammenfällt. Aber der Regisseur in Coligny lässt sich nicht beirren, und mehr als 2600 Teilnehmer sind froh, dass alles bleibt, wie es ist. Zugleich steigt die Anspannung. Der *Global Risk Report* legt davon Zeugnis ab. Verglichen mit dem Vorjahr verlagern sich die Befürchtungen weg von Umweltfragen zu sozioökonomischen Risiken. Chronische fiskalische Ungleichgewichte und tief greifende Einkommensunterschiede werden als die größten Gefahrenherde in den kommenden zehn Jahren genannt. Die Verfasser schreiben: »Diese Risiken bedrohen zusammen das globale Wachstum, da sie Nationalismus, Populismus und Protektionismus zu einer Zeit befördern, in der die Welt anfällig bleibt für systemische Finanzerschütterungen ebenso wie für mögliche Lebensmittel- und Wasserkrisen.«¹⁰³ Für das Forum stellt Führungsmitglied Lee Howell vor allem mit Blick auf die Industriestaaten fest: »Erstmals seit Generationen glauben viele Leute nicht mehr daran, dass es ihren Kindern besser gehen wird als ihnen selbst.«¹⁰⁴

Die Pessimisten erhalten Zulauf. Laut dem *Global Confidence Index* des Forums erwartet eine Mehrheit der Befragten für die nächsten zwölf Monate eine geopolitische Erschütterung.¹⁰⁵ Das Vertrauen in die weltweite Zusammenarbeit hat schwer gelitten. Die unmittelbaren Sorgen tragen einen Namen: das sich ausweitende Banken- und Schuldenelend in Europa. Am Montag nach dem WEF steht der nächste EU-Krisengipfel bevor. Die Sorgen über den Kontinent sind nicht auf Europa beschränkt. Die Schwellenländer klagen über die privaten Kapitaltransfers, die nach Schätzung des Internationalen Bankenverbandes IIF (Institute of International Finance) gegenüber 2010 um rund ein Viertel schrumpfen werden. US-Finanzminister Timothy Geitner zeigt sich in Davos ebenso besorgt wie Felipe Calderón, Präsident des Nachbarn Mexiko, und der japanische Wirtschafts- und Finanzminister Motohisa Furukawa. Donald Tsang, Regierungschef der asiatischen Finanzmetropole Hongkong, befürchtet einen »Finanz-Tsunami«, wenn die Europäer nicht handeln. »Die Krisen in Asien 1983 und 1997 beschränkten sich auf die Region. Jetzt steckt die Krankheit des Euro die ganze Welt rasend schnell an«, ist er überzeugt.¹⁰⁶

Immerhin: Nach Ansicht von Weltbankpräsident Robert Zoellick verschafft die Liquiditätsspritze der Europäischen Zentralbank von 500 Milliarden Euro den Banken etwas Luft. Für den einflussreichen kanadischen Notenbankpräsidenten Mark Carney stellt sich die Lage nicht

mehr so dramatisch dar wie im September 2008 beim Zusammenbruch von Lehman Brothers. Aber der Fall des schlingenden Euro-Staates Griechenland hängt als Damoklesschwert über allem. Deutschland steht unter besonderem Druck. Schuldenabbau, Strukturreformen, Stabilität und offene Volkswirtschaften, das gefällt nicht jedem. In ihrer dritten Eröffnungsrede auf dem Weltwirtschaftsforum erhält Angela Merkel die bislang größte Aufmerksamkeit, wenn auch nicht die stärkste Zustimmung. Überraschenderweise und zum Verdruss des britischen Premiers Cameron («ein Wahnsinn») kann sie einer Steuer auf Finanztransaktionen viel abgewinnen.¹⁰⁷

»Brandmauer« (*Firewall*) heißt das Codewort. Wie viele Milliarden würde Europa in die Schlacht um die Sicherung der Gemeinschaftswährung und zur Stabilisierung schuldenkranker Länder werfen? Merkel stehe in der Pflicht, Deutschland »diktieren« die europäische Politik, wettet der legendäre Finanzguru George Soros in einer eigenen Veranstaltung. Die deutsche Kanzlerin antwortet auf diese und andere Vorhaltungen mit der Gegenfrage, welche Summe denn die Märkte für ausreichend hielten und ob womöglich eine nicht kontrollierbare Erwartungsspirale in Gang gesetzt würde. Dann folgt der Schlüsselsatz: »Wir haben vom ersten Tag an gesagt: Wir stehen für den Euro ein. Aber wir möchten nicht in eine Situation geraten, in der wir etwas versprechen, das wir zum Schluss gar nicht repräsentieren können«.¹⁰⁸ An Haushaltsdisziplin und Wettbewerbsfähigkeit führe kein Weg vorbei, betont Merkel, die zugleich einräumen muss, dass ihr Land und Frankreich einst den Stabilitäts- und Wachstumspaket aufgeweicht hatten. Zwei Tage später doppelt Finanzminister Wolfgang Schäuble nach. Er spricht sich vehement gegen höhere Hilfen für Griechenland, gegen die Einführung gemeinschaftlicher Eurobonds und gegen eine Ausweitung des auf Dauer angelegten Rettungsschirms ESM aus. »Keine Brandmauer wird funktionieren, wenn die zugrunde liegenden Probleme nicht gelöst werden«, diktiert er den Zuhörern in die Notizblöcke.

Die Gegner sind nicht zu unterschätzen. Gut reden hat Cameron, der sich Eurobonds vorstellen kann; sein Land müsste gar nicht mitmachen. Er wie auch der französische Finanzminister Francois Baron und die neue IWF-Chefin Christine Lagarde plädieren für eine Verstärkung des ESM. Italiens Ministerpräsident Mario Monti setzt sich besonders für die Eurobonds mit ihrer Haftungsgemeinschaft ein, die in erster Linie Deutschland als wirtschaftsstärkstes EU-Land gewährleisten müsste. Bei einem Empfang

später in diesem Jahr für Vertreter des World Economic Forum in Rom verweist Monti auf den Graben in der Wettbewerbsfähigkeit zwischen den Nord- und Südländern, der durch die Schuldenkrise vertieft werde.¹⁰⁹ Europas Kritiker erhalten sichtbare Unterstützung von jenseits des Atlantiks. In Davos plädiert Finanzminister Geitner dabei nicht nur für eine Erhöhung der *Firewall*. Damit keine falsche Hoffnung aufkommt, weist er darüber hinaus allen Hilfen des IWF nur eine unterstützende Rolle zu und sieht, offenkundig an die Adresse Deutschlands gerichtet, staatliche Sparanstrengungen distanziert. Der US-Kassenwart wörtlich: »Ohne mehr Mittel ... wird Austerität zum Abstieg beitragen«.¹¹⁰ Bis zur Forderung, die Deutschen mit ihren seit 2002 wachsenden Leistungsbilanzüberschüssen sollten mehr Einfuhren tätigen, ging der Minister allerdings nicht.

Auch andernorts liegen die Nerven blank. In einer internen Gesprächsrunde von Bankern erfahre ich, dass in den Häusern Notfallpläne angedacht werden für den Fall, dass der Euro zerbrechen sollte. Auf seiner Veranstaltung hatte George Soros zu Protokoll gegeben, die Gefahr sei real, dass der Euro den politischen Zusammenhalt der EU untergräbt. Am 20. März muss Griechenland 14 Milliarden Euro refinanzieren. In dieser Atmosphäre liegen zwar noch keine fertigen Pläne für den Fall der Fälle vor, aber Szenarien, die rasch konkretisiert werden könnten, gibt ein Bankenvertreter preis. Ein weiterer Fingerzeig für die Nervosität: Im Wesentlichen würden nur noch deutsche Bundesanleihen als sicher eingestuft, meint der Banker. Weitgehend einig ist sich die Runde, dass für die Sanierung der Staatshaushalte zehn bis 15 Jahre veranschlagt werden müssen. Vorerst stiegen die Schulden in vielen Ländern weiter.

Bei den Vertretern der Energiebranche herrscht gleichfalls Hochbetrieb. Sie kommen traditionell während der Davos-Tage zusammen. Fukushima, die Unruhen in wichtigen Ölstaaten des Nahen Ostens, rekordhohe Kohlendioxid-Emissionen und eine sinkende Energieeffizienz beunruhigen die Gemüter. Ein Hintergrundpapier konstatiert einen schweren Vertrauensverlust in die Atomwirtschaft. Gleichwohl wird – bedingt durch China, Indien, Russland und Korea – ein weiterer Ausbau der Kernkraft erwartet.¹¹¹ Angeführt vom Reich der Mitte ist es in den Folgejahren dann auch so gekommen. In einer Podiumsdiskussion über die globale Energielandschaft stößt der Ausbau reihum auf Zustimmung – wenn auch unter der Voraussetzung strikter Sicherheitsvorkehrungen. Den erneuerbaren Energien wird ein weiterer Zuwachs vorhergesagt, aber:

»Fossile Energien werden in den kommenden Jahrzehnten weiterhin dominieren.«¹¹²

Mitgeprägt wird Davos in diesem Jahr von einer unerwartet heftigen Debatte über Nutzen und Schaden der Marktwirtschaft und allgemein des Kapitalismus. So unerwartet das Ausmaß, so wenig kann die Auseinandersetzung an sich überraschen, wachsen doch die Sorgen über die Arbeitslosigkeit und besonders die Jugendarbeitslosigkeit in vielen Staaten. Selbst im Nicht-Euro-Land Großbritannien findet eine Million Jugendliche keine Arbeit. Über die aktuellen Rezessionen hinaus entwickeln sich die technologischen Fortschritte nach Meinung vieler immer mehr zu Job-Killern. Kurz vor Davos waren die Manager und Banker in der Kapitalismus-Frage kalt erwischt worden. Schwab hatte sie auf das Treffen mit den Sätzen eingestimmt, »der Kapitalismus in seiner gegenwärtigen Form passt nicht mehr zu der Welt um uns herum.«¹¹³ Man habe die Lektionen aus der Finanzkrise 2009 nicht gelernt. Dringend sei eine globale Transformation und diese müsse mit einem Gespür für soziale Verantwortung beginnen. Verwirrung allenthalben. Redet so ein »nachdenklicher Kapitalist«, als den sich der Chef-Denker des WEF gerne bezeichnet, oder nicht eher ein heimlicher Gesellschaftsveränderer, fragen sich manche.

Das Weltwirtschaftsforum unter Schwab kann und will sich vom Zeitgeist nicht abkoppeln. In Davos haben in diesem Jahr einige Anhänger der Occupy-Bewegung Iglus aufgebaut und erringen damit einige Aufmerksamkeit in den Medien. Im Kongresszentrum fängt Sharan Burrow, die Chefin des internationalen Gewerkschaftsbundes ITUC, den Ball auf, den Schwab aufs Feld geschlagen hat. »Wir haben unseren moralischen Kompass verloren«, ruft sie den Teilnehmern zu. Sie ist mit dieser Meinung nicht allein. Eine klare Mehrheit der Anwesenden hält in einer Umfrage den Kapitalismus in seiner heutigen Form für reformbedürftig. Wie ernst die Nutznießer des Bestehenden, die in Davos den Ton angeben, das tatsächlich meinen, ist allerdings eine andere Frage. Ein Mann wie David Rubenstein, Mitbegründer des Finanzinvestors Carlyle Group, hält öffentlich dagegen. Aber selbst er sieht Handlungsbedarf. Die Marktwirtschaft müsse es schaffen, die großen Ausschläge nach oben und unten abzdämpfen, findet er.¹¹⁴

Die Rückkehr des Nationalstaats (2013)

In der zweiten Jahreshälfte 2012 publiziert Klaus Schwab ein Buch mit dem Titel *The Re-emergence of Europe (Der Wiederaufstieg Europas)*. Darin sagt er eine schmerzhafteste Übergangsperiode bis zur »unvermeidlichen« fiskalischen und politischen Union voraus. Zugleich ist er überzeugt, dass die gute Qualifikation der Europäer und die starke Regierungsverantwortung auf demokratischer Basis (*Governance*) die nachhaltigen Veränderungsprozesse unterfüttern werden.

Vorerst sieht es allerdings vor allem nach Schmerzen aus. In der Davos-Woche hält in London Premierminister David Cameron seine lange erwartete Rede zu Europa. Er verspricht seinen Landsleuten bessere Bedingungen für Großbritannien durch grundlegende Reformen und eine Rückverlagerung von Befugnissen in die Nationalstaaten. Die Rede gipfelt in dem, was die *Financial Times* als »wagemutige Wette« (audacious gamble) bezeichnet: Wenn er die kommenden Wahlen gewinnt (so geschehen im Mai 2015 und dies sogar mit einer absoluten Mehrheit im Unterhaus), werde er bis Ende 2017 eine Volksabstimmung über Verbleib oder Austritt Großbritanniens aus der EU abhalten. In der City, dem Finanzzentrum, melden sich Zweifler, ob es dazu wirklich kommen werde, wenn erst die Hürden einer Einigung mit den damals noch 26 anderen Mitgliedsländern sichtbar würden.¹¹⁵ Viel hänge vom Fortgang der Schuldenkrise ab.

Das Timing ist für Maestro Schwab und das Forum perfekt. Cameron, der mit dieser Ankündigung seine zerstrittenen Konservativen zu einen und die Nationalisten der Ukip-Partei in Schach zu halten hofft, zieht alle Aufmerksamkeit auf sich, als er einen Tag später in Davos seine große Europa-Reform bekräftigt und erläutert. Die Erläuterungen so kurz nach der Ankündigung: mehr kann man sich für eine Konferenz der Welt-Beweger nicht wünschen. Die Antworten auf den Vorstoß für eine »offenere und flexiblere« Union kommen sofort. Der irische Ministerpräsident Enda Kenny, damals zugleich EU-Ratsvorsitzender, erteilt schon auf dem Weltwirtschaftsforum ebenso wie sein niederländischer Amtskollege Mark Rutte allen Gedanken an Neuverhandlungen über eine Mitgliedschaft einzelner Staaten eine schroffe Absage. Italiens Regierungschef Mario Monti fordert Cameron unmissverständlich auf, über nichts anderes als über eine Mitgliedschaft ja oder nein abstimmen zu lassen, dies natürlich in der

Hoffnung, den völligen Bruch würden die Briten am Ende nicht wagen. Aus Berlin waren am Tag der Rede in London relativ milde Töne gekommen. Man sei diskussionsbereit, aber andere Länder hätten ebenfalls Wünsche, sagte Kanzlerin Merkel. In Davos angekommen, betont sie, wie sehr sie und Cameron in dem Bestreben übereinstimmen, die Wettbewerbsfähigkeit des Kontinents zu stärken. Nach ihren Auftritten nutzen beide Politiker die Gelegenheit für ein bilaterales Gespräch.

Das Ende von Camerons Hochseilakt ist bekannt. Die Kurzversion der Geschichte: Im ersten Referendum 1975 hatten die Bürgerinnen und Bürger des Vereinigten Königreichs mit gut 67 Prozent für die damalige Europäische Gemeinschaft (EG) votiert. Am 23. Juni 2016 stimmen sie ein zweites Mal über den Verbleib in EU-Europa ab, dies inmitten der Absetzbewegungen zahlreicher Länder in der Flüchtlingsfrage. In dem Volksentscheid auf der Insel ist die Migration ebenfalls das Topthema, jedoch in Gestalt der Einwanderung von EU-Bürgern. Im Februar 2016 hatten die G-20-Finanzminister vor einem »Brexit« gewarnt. Es nützt alles nichts. Die Befürworter eines Austritts erringen eine 52-Prozent-Mehrheit. Cameron tritt als Premierminister ab, ihm folgt Theresa May, obwohl sie für einen Verbleib gestimmt hatte.

In Davos gebärdet sich Cameron als Vorkämpfer einer »besseren« EU. Aber es ist unverkennbar, dass die Regierung unter dem Druck der Gegner in den konservativen Reihen mehr nationale Hausmannskost aufischt. Das geschieht unabhängig davon, dass sich der Premier als leidenschaftlicher Anhänger eines baldigen Freihandelsabkommens (TTIP) zwischen der EU und den Vereinigten Staaten outet. Bedeutet die Haltung Großbritanniens, immerhin die zweitstärkste Wirtschaftsmacht in der Union, einen Rückschlag für die Globalisierungselite? Muss Klaus Schwab um sein Geschäftsmodell bangen? Einstweilen ist er in diesem Jahr in einer anderen Region erfolgreich: Das Regionaltreffen für Südostasien findet in Burma (Myanmar) statt, und Schwab kann nicht nur Aung San Suu Kyi, sondern ebenso den reformorientierten Staatspräsidenten und ehemaligen General Thein Sein zu einer Teilnahme bewegen. Für das darauffolgende Jahr sind die Philippinen – ein weiterer aufstrebender Staat in Asien – als Ausrichter gesetzt. Im November bringt der Forum-Gründer in der Ukraine die Stakeholder miteinander ins Gespräch. Den Konflikt in den östlichen Landesteilen mit den von Russland unterstützten Milizen ab Februar 2014 kann die Initiative natürlich nicht verhindern.

Für die Prominenten auf ihrem Laufsteg im schweizerischen Landwassertal sind viele Themen indes ein *Déjà-vu*. Der Welthandel kommt nicht richtig in Schwung, WTO-Generaldirektor Pascal Lamy erwartet für 2013 eine Zunahme, die sichtbar hinter den mehrjährigen Durchschnittswerten von 5,5 bis 6 Prozent zurückbleibt. Die Doha-Runde zur Handelsliberalisierung dümpelt vor sich hin. Russlands Ministerpräsident Medwedjew verspricht bei seinem dritten Auftritt in Davos gebetsmühlenartig, sein Land »wahrlich offen und attraktiv« zu machen. Bis 2020 werde es zu einem der zehn wirtschaftsfreundlichsten Standorte in der Welt werden. Ein House of Russia in dem Wintersportort soll das Image heben und Investoren für Putins Reich interessieren. EZB-Präsident Mario Draghi verbreitet unverdrossen die Botschaft, seine lockere Geldpolitik belebe zunehmend die Realwirtschaft. »2012 war das Jahr des Neustarts für den Euro«, verkündet er im Brustton der Überzeugung auf einem Podium.¹¹⁶ Am 26. Juli in jenem Jahr hatte Draghi mit den drei Worten »Whatever it takes« (was immer nötig ist) sowie dem Nachsatz »und glauben Sie mir, es wird genug sein« die wundersame Stabilisierung der Gemeinschaftswährung und der verstörten Finanzmärkte weltweit bewirkt. Die Frage der richtigen Bankenregulierung bleibt den Teilnehmern gleichfalls erhalten. Der UBS-Präsident und frühere Bundesbankchef Axel Weber fordert hier »globale Standards für global tätige Banken«.

Die größte Geißel ist aber nach wie vor die hartnäckig hohe Arbeitslosigkeit rund um den Globus und besonders in Europa. Die Industriestaaten haben seit Ausbruch der Krise 2007 kein Wachstum mehr erzielt. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) in Genf ist eine der Institutionen, die sich zum Weltwirtschaftsforum regelmäßig zu Wort meldet. Im laufenden Jahr befürchten die Experten dieser UN-Organisation einen Anstieg der Arbeitslosenzahl weltweit um gut fünf Millionen auf mehr als 202 Millionen Menschen. Auch für das kommende Jahr sei keine durchgreifende Besserung in Sicht. Besonders schwer bei der Jobsuche tun sich Jugendliche. In der Eurozone liegt die Jugendarbeitslosigkeit laut ILO-Beschäftigungsbericht bei 22 Prozent, in Griechenland und Spanien sogar bei über 50 Prozent. Der Nachwuchs setzt nicht zum Sprung an, sondern sitzt auf der Straße.

Wie üblich, empfehlen die meisten Teilnehmer am WEF in ihrer marktliberalen Grundhaltung den darniederliegen Ländern weitreichende Strukturreformen und Maßnahmen für eine höhere Wettbewerbsfähigkeit.

Mit dem Hinweis auf 26 Millionen Menschen ohne Beschäftigung in der EU sagt der Ire Kenny an den britischen Nachbarn gewandt, der Kampf gegen die Arbeitslosigkeit sei derzeit wichtiger als die Zurückverlagerung von Kompetenzen aus Brüssel in die Hauptstädte. Italiens Monti räumt selbstkritisch ein, in den vergangenen zehn Jahren hätten die Regierungen in Rom Reformen versprochen und am Ende die Steuern erhöht.¹¹⁷

Die Globalisierung mag keine Überholspur sein, doch sie schreitet unaufhaltsam fort. Diese Überzeugung von Schwab stützt der *Globalisierungsindex*, den die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young ebenfalls passend zum Weltwirtschaftsforum vorlegt. Dafür sorgen nach Meinung dieser Fachleute die wachsende Zahl aussichtsreicher und offener Schwellenländer wie Türkei, Südafrika, Indonesien und Mexiko, das Entstehen kaufkräftiger Mittelschichten in jenen Ländern sowie die neuen Kommunikationstechniken. Der Gründer des Forums erlebt in diesem Jahr die globalen Umbrüche hautnah. Klaus Schwab wird von einer Investmentbank kontaktiert. Sie unterbreitet einen brisanten Vorschlag. Ein Staatsfonds interessiere sich für das World Economic Forum, sagen die Banker. Und sie nennen auch schon eine konkrete Zahl: eine Milliarde Dollar – als Verhandlungsgrundlage. Schwab lehnt ab. Über die Stiftung kann er nicht verfügen. Sie gehört den Schweizer Bürgern, steht unter der Aufsicht des Bundes und kann höchstens aufgelöst werden. In diesem Fall entscheidet die Aufsichtsbehörde über die Verwendung der Mittel.

Vitaminspritzen für die Globalisierung (2014/15)

Wem die ganze Welt ein Anliegen ist, der hat immer viele Baustellen. Aber 2014 erscheinen einige Gerüste weniger sturmanfällig. Einen Zusammenbruch der Eurozone können sich nur noch wenige vorstellen. Mit dem Reformen Hassan Rohani kommt erstmals nach zehn Jahren wieder ein iranischer Präsident nach Davos. Aus Japan reist als Eröffnungsdarsteller Premierminister Shinzō Abe an, der mit seiner neuen Wirtschaftspolitik die Finanzmärkte zu überzeugen versucht. Ein weiterer Gast ragt ebenfalls hervor. Es ist Kardinal Peter Turkson aus Ghana, der eine Botschaft von Papst Franziskus überbringt. Angeblich hatte Klaus Schwab sogar versucht, den Papst zu einer persönlichen Teilnahme am Forum zu bewegen.¹¹⁸

Mit dieser Begleitmusik und einer sich aufhellenden Weltwirtschaft drückt Schwab die »Reset-Taste« der Globalisierung, wie er in Cologny formuliert.¹¹⁹ »Die Neugestaltung der Welt«, so das diesjährige Motto, soll auf den mehr als 250 Veranstaltungen nicht als Krisenmanagement, sondern tiefer schürfend angegangen werden. Erstmals ist ein »Klima-Tag« geplant, der sich neben dem Klimawandel den Themen Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit widmet. 2015 folgt »Der neue globale Kontext« als Leitthema, begleitet von zehn, auf mehrere Jahre angelegte Initiativen des WEF, von denen eine das Spektrum Umwelt und Ressourcensicherheit umfasst. Eine Episode während der Pressekonferenz in Cologny zum Meeting des Jahres 2014 verdeutlicht allerdings, in welchem Geflecht aus Druck, Diplomatie und Durchsetzung sich der Davos-Lenker bewegt. Kurz vor Weihnachten 2013 war in Russland Michail Chodorkowski von Wladimir Putin begnadigt worden und in den Westen emigriert. Auf die Frage, ob er den Putin-Gegner einladen werde, weicht Schwab aus. Die Einladungen richteten sich nicht unbedingt nach der Nachrichtenlage, antwortet er. In einem zweiten Satz schiebt er dann nach, man könnte sich für das nächste Jahr eine Einladung vorstellen.¹²⁰

Rohani, seit August 2013 im Amt, und Abe, der seit etwas mehr als einem Jahr die Regierungsgeschäfte führt, nähren Hoffnungen auf Veränderungen. Vom iranischen Präsidenten wird eine politische Öffnung des Landes und ein Ende des Atomstreits mit dem Westen erwartet, von Abe ein nachhaltiger Wirtschaftsaufschwung.¹²¹ Immerhin vertritt er die drittgrößte Wirtschaftsmacht der Welt. Rohani sendet aus Davos ein Hoffnungszeichen. Er gibt sich in seiner Rede milde und versöhnlich. Er beteuert, in der Nuklearfrage allein friedliche Absichten zu verfolgen, plädiert für ein Ende der Sanktionen gegen sein Land und wirbt um Investitionen. Im Konflikt um Syrien indessen wird er deutlich. Für den Verbündeten des Assad-Regimes müssen zuerst die »von außen eingedrungenen Terroristen« vertrieben werden; gemeint ist damit ein größerer Kreis als die Mörder des Islamischen Staats (IS), die zur selben Zeit ar-Raqqa unter ihre Kontrolle bringen. Rohani spricht sich für freie und faire Wahlen aus, zugleich müsse die Regierung von Baschar al-Assad mit der Opposition ohne Druck verhandeln können.

Dann kommt ein Moment, der zeigt, wie unter der glatten Oberfläche alte Feindschaften weiterschwären. Der iranische Präsident verspricht friedliche Beziehungen mit allen Ländern. Schwab hakt auf dem Podium nach, ob er

wirklich alle meine, wenn er von Frieden spreche. Darauf Rohani: »Alle Länder, die die Islamische Republik Iran offiziell anerkannt hat«. Der Erzfeind Israel gehört nicht dazu. Sein Gesprächspartner wählt einen Nebenausgang, indem er sagt: »Die Sie offiziell anerkannt haben oder vielleicht noch anerkennen werden«. ¹²² Die Antwort der israelischen Spitzenvertreter lässt nicht auf sich warten. Staatspräsident Schimon Peres bekräftigt kurz nach diesen Äußerungen, Iran sei »das Zentrum des Terrors in unserer Zeit« und Rohani habe keine Unterstützung für den Frieden im Nahen Osten geäußert. Ministerpräsident Benjamin Netanjahu sagt: »Rohanis sanfte Worte klingen gut, sind aber falsch«. ¹²³

Für Japan greift Regierungschef Abe ebenfalls zu einer scharfen Klinge. Die Spannungen zwischen seinem Land und China vergleicht er mit denen zwischen Großbritannien und dem Deutschen Kaiserreich vor dem Ersten Weltkrieg. Auch wenn ein Regierungssprecher die Äußerung im Nachhinein abzuschwächen versucht, ist der Vergleich in der Welt. Abes dynamischer Auftritt im voll besetzten Hauptsaal des Kongresszentrums ändert außerdem kaum etwas an der Kritik an seiner kürzlichen Visite des Yasukuni-Schreins für die Kriegstoten, die auch Kriegsverbrecher des Zweiten Weltkriegs umfassen.

Die 2013 eingeleitete neue Wirtschaftspolitik Japans stößt im Kongresszentrum naturgemäß auf großes Interesse. Sie besteht aus den »drei Pfeilern« einer extrem lockeren Geldpolitik zur Schwächung des Yen, weiterer schuldenfinanzierter Konjunkturprogramme mit der Hoffnung auf eine Belebung der Inlandsnachfrage und Strukturreformen besonders im Arbeitsmarkt, mit denen zusätzliche Wachstumsanstöße bewirkt werden sollen. Aber der erhoffte Glanz der »Abenomics« ist nicht garantiert. Auf die Frage von Schwab, ob die geplante noch höhere Staatsverschuldung das Land nicht in den Ruin treiben könnte, antwortet Abe, nur ein stärkeres Wirtschaftswachstum könne für mehr Steuereinnahmen sorgen, mit denen dann die Etatdefizite abgetragen werden könnten. ¹²⁴

Wie sich zeigt, rutscht Japan ungeachtet der zuversichtlichen Worte des Ministerpräsidenten 2014 in die Rezession und erreicht im darauffolgenden Jahr nur ein mageres Wachstum von 0,5 Prozent. Auch Brasiliens Staatspräsidentin Dilma Rousseff muss bei ihrem ersten Besuch des WEF Bedenken gegen ihre Wirtschaftspolitik zerstreuen. Sie kündigt Investitionen in die Infrastruktur des Landes an und verspricht, die

Währung zu stabilisieren, die Inflation zu bekämpfen und die öffentlichen Haushalte zu sanieren.

Eine gerechtere Verteilung des Wohlstands überall in der Welt fordert der Papst in seiner Botschaft an die versammelte Elite. Die Teilnehmer stünden in der Verantwortung gegenüber jenen, die am zerbrechlichsten, schwächsten und verwundbarsten sind. Die Warnung vor »sozialer Ausgrenzung« liegt ganz auf der Linie von Schwab, dem damals zusammen mit seiner Frau eine Audienz beim Oberhirten der katholischen Kirche im Vatikan gewährt wird. Stark gegen schwach, das äußert sich nicht zuletzt in den ökonomischen Lebensbedingungen der Bürger. Die Lage kann sich nur verschlimmern, wenn die anziehende Wirtschaft in den Vereinigten Staaten in Wahrheit ein Wachstum ohne Jobs, ein *jobless recovery* ist, wie auch in Davos befürchtet wird. Die Befürchtungen sind gerechtfertigt: In der Industrie wird das Beschäftigungsniveau Ende 2015 erst 88 Prozent des Standes vor der Rezession erreichen, wie Daten der ILO belegen.

Nun muss sich zeigen, ob offene Volkswirtschaften die Menschen in Lohn und Brot setzen können. Auf dem Open Forum befasst sich eine Veranstaltung mit der Frage der Ethik im Kapitalismus. Das rührt nicht zuletzt an das Davos-Langzeitthema Einkommens- und Vermögensverteilung, zu dem ein Kommentator ein Jahr später indes kritisch anmerkt: »Dass Verteilungsfragen von sicherlich nicht am Hungertuch nagenden wirtschaftlichen und politischen Entscheidungsträgern in einem feinen Davoser Ferienort erörtert werden, haben Kritiker des Weltwirtschaftsforums schon häufiger als Heuchelei beurteilt.«¹²⁵ Wären schmerzhafteste Strukturreformen politisch nicht leichter durchzusetzen, wenn die Menschen davon überzeugt wären, dass die Kosten und nachfolgenden Erträge gerecht verteilt werden, lautet die Frage eines Zuhörers auf dem Forum. Der *Global Risk Report* des Forums Anfang 2014 bestätigt das Unbehagen. An erster Stelle der 31 Gefahrenherde, diese wohl gemerkt von weltweiter Natur, steht die »chronische Lücke« zwischen den höchsten und den niedrigsten Einkommen. Erst danach folgen andere Brandstellen, wie extreme Wetterereignisse, Arbeitslosigkeit, Klimawandel und Cyberattacken. David Cole vom Rückversicherungskonzern Swiss Re, einer der Mitautoren, formuliert: »Als ein Ergebnis der Finanzkrise und der Globalisierung kämpft die junge Generation in den reifen Märkten mit immer weniger Arbeitsmöglichkeiten und mit der Notwendigkeit, eine alternde Bevölkerung zu unterstützen.«¹²⁶

Die Globalisierung als Jobkiller, das wäre ein Schlag gegen die Wünsche nach immer engerer Vernetzung. Vielleicht ist das eine zu einfache Sicht. In Davos zumindest wird auch über mögliche Auswirkungen überregulierter Arbeitsmärkte und der fortschreitenden Digitalisierung auf die Arbeitsplätze diskutiert.¹²⁷ In einer neuerlichen Botschaft an das WEF wird der Papst im Januar 2016 warnen, dass die Vierte Industrielle Revolution auch viel Elend und Arbeitslosigkeit verursache. Er fordert, »neue Modelle unternehmerischer Tätigkeit zu erstellen, die die Entwicklung fortgeschrittener Technologien fördern und zugleich imstande sind, diese zu nutzen, um würdevolle Arbeit für alle zu schaffen, soziale Rechte aufrecht zu erhalten und zu festigen sowie die Umwelt zu schützen.«¹²⁸

Die Wende zum Politischen in der Globalisierung, die schon 2014 mit dem Auftritt des iranischen Präsidenten deutlich wurde, verstärkt sich im darauffolgenden Jahr noch. Die stärkere Beachtung ist einem schrecklichen Ereignis geschuldet. Die Terrortage von Paris Anfang Januar mit dem Anschlag auf die Satirezeitschrift *Charlie Hebdo* und einen jüdischen Supermarkt führen der ganzen Welt die Blutspur der islamistischen Mörderzellen vor Augen. Schon seit 2010 war die Zahl religiös motivierter Anschläge in der Welt steil angestiegen, im Nahen Osten und im Maghreb nahm die Zahl aller Terrorattacken von rund 1500 auf 7000 im Jahr zu.

Frankreichs Staatspräsident François Hollande steht auf der Gästeliste für Davos, erstmals als Person und erstmals als Präsident aus dem linken Lager. Schwab führt ihn mit den Worten ein, eine bessere Welt sei die beste Antwort auf die Terroristen, und Frankreich vertrete eine Botschaft der Freiheit und des Friedens, wie es die Nation immer getan habe. Hollande seinerseits, angetan mit einer schwarzen Krawatte, sagt in seiner Special Address, in seiner Heimat seien die Fundamente jeder freien Gesellschaft angegriffen worden. In der Wirtschaft nimmt er besonders Banken und Internetkonzerne in die Pflicht, die die Ressourcen der Terroristen austrocknen müssten. Die Tageszeitung *Le Monde* charakterisiert den Auftritt von Hollande als den eines »Kriegsherrn«.¹²⁹

Ein anderer Kriegsherr bleibt in Moskau. Wladimir Putin hatte im März 2014 die Krim annektiert, danach hielten russisch unterstützte Separatisten die Auseinandersetzungen in der Ostukraine am Kochen. Auf den Abschuss eines malaysischen Passagierflugzeugs in der Region antwortete die Europäische Union im Juli 2014 mit Sanktionen gegen Russland. Allgemein wurde erwartet, dass die Ukraine-Krise und die Rolle des aggressiven

Nachbarn in Davos heiß diskutiert würden.¹³⁰ Doch davon kann keine Rede sein. Selbst der Auftritt des ukrainischen Präsidenten Petro Poroschenko stößt nur auf mäßiges Interesse. Offenbar hat man sich mit der Entwicklung im Osten schon stillschweigend abgefunden. Auf der russischen Seite fehlt neben Putin auch Ministerpräsident Medwedjew.

Die Politik ist zurück in Davos, aber Wirtschaftsthemen bleiben dennoch auf der Tagesordnung. 2015 ist es in erster Linie die Entscheidung der Europäischen Zentralbank am Donnerstag der Davos-Woche, welche die Gemüter bewegt. EZB-Präsident Mario Draghi kündigt den regelmäßigen Kauf von europäischen Staatsanleihen an. Seine »Bazooka« will in den kommenden zwei Jahren unvorstellbare 1,74 Billionen Euro auf die Märkte werfen. Am 9. März beginnt das *quantitative easing*, am 8. Juni 2016 werden die Käufe auf Unternehmensanleihen ausgedehnt.

Ob Notenbanker, Regierungsvertreter oder der IWF, Banker oder Hedgefonds-Manager: die Zustimmung zu der Entscheidung aus Frankfurt ist groß. Nur vereinzelt wird die Warnung vor einem »Währungskrieg« laut, den eine aus dem EZB-Beschluss rührende Euro-Schwäche anheizen könnte. Zu den wenigen Mahnern gehört Douglas Flint, Chef der britischen Großbank HSBC. Er äußert die aus späterer Sicht prophetische Warnung, wenn das Kaufprogramm die damit verbundenen Konjunkturoffnungen nicht erfülle, könnte dies kontraproduktiv wirken, weil es aufzeige, dass die Geldpolitik der Notenbanken an ihre Grenzen gestoßen sei.¹³¹ Ähnlich positiv für die Konjunktur wie die EZB-Entscheidung wird übrigens damals noch die Entwicklung des Ölpreises beurteilt, der seit den 110 Dollar im Juni vergangenen Jahres auf weniger als die Hälfte abgestürzt ist. Dies ist nicht das Ende. Der Preisrutsch sollte sich danach fortsetzen, die positive in eine negative Konjunktüreinschätzung umschlagen.

Der stärkste Widerstand gegen eine Geldpolitik mit Null-Zinsen, gegen massenhafte Käufe von Staatsanleihen und Konjunkturprogramme auf Pump kommt wie üblich aus Deutschland. Kanzlerin Merkel, Finanzminister Schäuble und Bundesbankpräsident Jens Weidmann bilden die Abwehrfront. Selbst Vizekanzler Sigmar Gabriel von der SPD betont in Davos, der Raum für mehr Staatsschulden sei in Europa weitgehend ausgereizt. Unterstützt werden die Verfechter einer stabilitätsorientierten Wirtschaftspolitik von den Vertretern aus den Niederlanden, Irland, Finnland und Lettland. Angela Merkel, die daneben die Wirtschaftssanktionen gegen Russland wegen der Ukraine-Politik

verteidigt, äußert die Befürchtung, die Liquiditätsflut überdecke den wahren Zustand verschiedener Länder. Zwischen einer soliden Haushaltspolitik und Wirtschaftswachstum bestehe kein Widerspruch. Ein Graben tut sich auf: Genau dies hatte tags zuvor am gleichen Ort Italiens Ministerpräsident Matteo Renzi behauptet.

Zum Abschluss von Davos 2015 erhält das World Economic Forum am 23. Januar ein besonderes Privileg. Die Regierung in Bern, in der Schweiz Bundesrat genannt, verleiht ihm den Status einer Internationalen Organisation und das Gastrecht seitens der Eidgenossenschaft. Damit wird das Forum offiziell als Public Private Organisation anerkannt. Für Gründer Schwab erfüllt sich ein Traum.

Schwab und die Vierte Industrielle Revolution (2016)

Zwei hoffnungsvolle Zeichen gehen dem globalen Dialog des Jahres 2016 in Davos voraus. Im Dezember des Vorjahres hatten sich die 195 Staaten der UNO-Klimarahmenkonvention auf ihrer Konferenz in Paris – auch für Schwab etwas überraschend – auf neue ehrgeizige Ziele geeinigt. Sie verständigten sich unter anderem darauf, den Anstieg der weltweiten Durchschnittstemperatur auf weniger als 2 Grad Celsius, wenn möglich sogar nur auf 1,5 Grad gegenüber der vorindustriellen Zeit zu beschränken. Der Schwung hält an, im Verlauf des Jahres ratifizieren genügend Länder den Klima-Pakt, so dass er noch 2016 in Kraft treten kann. Das zweite Zeichen: Am Wochenende vor Davos wurden fast alle Sanktionen gegen den Iran aufgehoben; dies auf der Grundlage des nach jahrelangen Verhandlungen unterzeichneten Atomabkommens vom Juli 2015. Davor – das gehört leider zum Gesamtbild – lag allerdings der schwere Anschlag islamistischer Extremisten Mitte November in Paris, der zweite in der französischen Hauptstadt nach den Gewaltakten vom Januar.

Für das Meeting liegen Schwab mehr als 50 Zusagen aus den Reihen der Staats- und Regierungschefs vor – ein Rekord. Schwab setzt für Davos einen zunächst eher technisch klingenden Schwerpunkt. »Die Bewältigung der Vierten Industriellen Revolution«, gemeint ist die umfassende Digitalisierung aller Lebensbereiche, lautet das Motto. Das »Internet der Dinge« folgt auf die früheren Technologiesprünge der Mechanisierung, der Elektrifizierung sowie der Automatisierung und umfasst neben der

Produktion erstmals auch den Dienstleistungssektor auf breiter Front. Verglichen mit den Leitthemen früherer Jahre ist das Motto ungewöhnlich konkret und stößt eine breite Diskussion an.

In der Einstimmung auf die Zusammenkunft erklären die Organisatoren: »Es besteht kein Zweifel, dass die Millenniumsgeneration im nächsten Jahrzehnt einen größeren technologischen Wandel erleben wird als denjenigen der vergangenen 50 Jahre, wobei kein Aspekt der globalen Gesellschaft unberührt bleibt.«¹³² Die Bewältigung dieser Revolution wird entsprechend zu einem »globalen Imperativ« erklärt. Schwab begeistert sich so sehr für das Thema, dass er zur Konferenz gleich noch ein Buch veröffentlicht: *Shaping the Fourth Industrial Revolution to benefit all* (siehe Anhang). Während der Tagung trifft der WEF-Initiator persönlich wieder ungefähr 140 Gesprächspartner, dies auch um seine Thesen zu erläutern.

In seiner Eröffnungsrede stellt der amerikanische Vizepräsident Joe Biden ebenfalls die Chancen und Gefahren der Digitalisierung in den Mittelpunkt seiner Ausführungen. Vor den Türen der großen Halle im Kongresszentrum demonstriert ein Roboter seine »Intelligenz«. Das diesjährige Leitmotiv gefällt den Industrievertretern, die mit den vagen Weltordnungsthemen früherer Jahre nicht allzu viel anfangen konnten. Aber auch andere Anwesende sind angetan. Herbert Scheidt, Verwaltungsratspräsident von Vontobel und Davos-Teilnehmer seit mehr als einem Jahrzehnt, lobt eine wieder höhere Attraktivität. Dies in zweierlei Hinsicht: Erstens seien neben dem Motto auch die Themen vieler Sitzungen konkreter geworden. Zweitens stehe der persönliche Austausch in kleineren Gruppen wieder stärker im Vordergrund.¹³³

Trotz dieses relativ klaren Mottos ist das Themenmenü wie immer üppig. Im neuen Base Camp am Rinerhorn kann man sich sogar von den Formel-1-Piloten Mika Häkkinen und Sebastian Vettel erklären lassen, wie man Spitzenleistungen erreicht. Der Technologie-Schwerpunkt in diesem Jahr könnte fast den Blick auf die anderen Fragen verstellen, die die Teilnehmer bewegen: die weltweiten Flüchtlingsströme mit der Rekordzahl von mehr als 65 Millionen Menschen, die eine neue Heimat suchen, der islamistische Terror sowie China, das Öl und die Weltwirtschaft.

Einige Hinweise dazu. Im *Global Risks Report 2016* des Forums hatten die knapp 750 Befragten die Flüchtlingsfrage an die erste Stelle gesetzt, und die Sicherheitsvorkehrungen im winterlich verschneiten Tagungsort umfassen neben den üblichen Scharfschützen auf einigen Dächern erstmals

die Abwehr möglicher Selbstmordattentäter. An den Finanzmärkten sind in den zwei Wochen vor dem Forum die Aktienkurse der Industrieländer um sieben Prozent, die der Schwellenländer um neun und diejenigen in Schanghai sogar um 18 Prozent eingebrochen. Insgesamt erleben die Anleger weltweit den schlechtesten Jahresbeginn seit Gründung des Forums.

Schwab trifft mit seiner Themenwahl dennoch einen Nerv. Wird die Digitalisierung über die Produktion hinaus zu tiefen Einschnitten in den Büros der Industrieunternehmen, in den Banken und in der Belegschaft von Handels- und anderen Dienstleistungsbranchen führen, lautet die sorgenvolle Frage. Biden fordert die versammelten Manager auf, die Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen und sie nicht von den Wohlstandsgewinnen abzuschneiden. Die Anwesenden sind gewarnt, einfache Botschaften haben Konjunktur. Die Thesen des französischen Wirtschaftswissenschaftlers Thomas Piketty (*Das Kapital im 21. Jahrhundert*, München 2014) über eine wachsende wirtschaftliche Ungleichheit in der Welt haben die Debatte neu angeheizt. Kurz vor Davos fachte sie wie schon in früheren Jahren die Nichtregierungsorganisation Oxfam zusätzlich an. Ihre Studie zu diesem Thema gipfelte in der plakativen Aussage, dass die 62 Reichsten auf der Welt über mehr Vermögen verfügten als die untere Hälfte, nämlich 3,5 Milliarden Menschen. Die Schieflage in Einkommen und Vermögen: im Forum ein Dauerbrenner. Biden warnt in seiner Rede vor einer Aushöhlung der Mittelklasse. Und viele debattieren mit. Hier und da vernimmt man in Davos sogar Sympathien für ein bedingungsloses Grundeinkommen.¹³⁴

Andere Themen wie die ultralockere Geldpolitik der Notenbanken, die Zukunft des Euro und die Sanierung Griechenlands, ja selbst eine mögliche Kür des Politpolterers Donald Trump zum Kandidaten der Republikaner für die amerikanischen Präsidentenwahlen im Herbst rangieren demgegenüber in der zweiten Reihe. Der Mehrjahresaufreger Griechenland erscheint im Programm nicht einmal als eigenes Thema. Für die Europäer steht die Flüchtlingskrise klar an erster Stelle, dies noch vor einem möglichen Austritt Großbritanniens aus der EU. Das matte Auftaktpanel hierzu am Mittwoch, dem Tag, an dem Österreich eine Obergrenze von 37.500 Asylbewerbern im Jahr verkündet, lässt das nicht vermuten. Zuvor hatte der Auftritt des deutschen Bundespräsidenten Joachim Gauck gezeigt, dass die

Massenwanderung aus dem Nahen Osten und Nordafrika die Teilnehmer aus Asien und Amerika nur mäßig bewegt.

Gauck plädiert vor mehr als halb leeren Rängen für eine »Begrenzungsstrategie« in der Aufnahme von Flüchtlingen. Sie könne geboten sein, um die Akzeptanz der Asylgewährung zu bewahren, sagt er – ein sichtbarer Schritt hinaus über das »Wir schaffen das« von Bundeskanzlerin Angela Merkel vom vorangegangenen Sommer. Klaus Schwab schmeichelt dem Gast, der alle Aspekte direkt oder indirekt angesprochen habe, und platziert dann die Mutter aller Flüchtlingsfragen in diesem Jahr: Soll die Begrenzungsstrategie sogleich umgesetzt werden? Gauck hält sich – auch amtsbedingt – zurück und verweist auf die vereinbarte Zusammenarbeit mit der Türkei. Es kann nicht überraschen, dass die politische Zukunft der mächtigsten Frau Europas sich zum beliebten Gesprächsthema auf den Gängen des Konferenzentrums entwickelt. Eine neue Idee bringt das Internationale Komitee vom Roten Kreuz in Davos ein. Sein Präsident Peter Maurer, zugleich Mitglied im WEF-Aufsichtsgremium, wirbt für »humanitäre Anleihen«. Getreu dem Konzept der Public Private Partnerships könnten Privatleute und Unternehmen solche Anleihen zur Mit-Finanzierung von Flüchtlingsprogrammen in Krisenregionen zeichnen.

Zugleich wird auf den Podien und in den Gesprächen die Sorge vor dem anschwellenden Populismus laut. Die Wirtschaft schreitet in der weltumspannenden Vernetzung voran, aber politisch kehrt der Nationalismus zurück: das wäre ein später, wenn auch verquerer Triumph der Globalisierungsgegner. In der *Financial Times* ist am Ende des Forums zu lesen: »Es ist möglich, wenngleich immer noch unwahrscheinlich, dass beim nächsten WEF in einem Jahr Mr. Trump US-Präsident sein wird, die Briten für einen Austritt gestimmt haben und überall in Europa wieder Grenzkontrollen in Kraft sind.«¹³⁵

Für erhöhte Aufmerksamkeit sorgt John Cryan, der Co-Vorstandsvorsitzende (ab Mai 2016 Alleinvorstand) der Deutschen Bank, der die in Europa anrollende Bargeld-Debatte mit der Einschätzung befeuert, in den nächsten zehn Jahren könnten Noten und Münzen verschwinden. Traditionell beherrschen Voraussagen für den Gang der Weltwirtschaft den Abschluss des Forums. IWF-Chefin Christine Lagarde ist wie so oft auf der vorsichtigen Seite, betont die »bedeutenden Risiken«, legt aber nach eigenen Worten eine »mäßige Zuversicht« an den

Tag. Für das Jahr erwartet ihre Organisation ein Wachstum der Weltwirtschaft um 3,4 Prozent, etwas mehr als die gut drei Prozent im Vorjahr. Lagarde nutzt im Übrigen das Forum, um sich bei den wesentlichen Ländern ihrer Wiederwahl zu versichern. Die Bestätigung folgt auf dem Fuß. Am 19. Februar 2016 erteilt ihr der Exekutivrat des IWF das Mandat für eine zweite fünfjährige Amtszeit bis 2021. Als ein Grund wird die Schlüsselrolle der Französin in den Beziehungen zu den Entwicklungs- und Schwellenländern genannt, die ihr Vorgänger und Landsmann Dominique Strauss-Kahn habe schleifen lassen. Mit der Bestätigung bleibt der IWF-Spitzenposten in der Hand der Europäer.

Japans Zentralbankpräsident Haruhiko Kuroda gibt sich in seinem Ausblick auf dem Podium »nicht pessimistisch für die Weltwirtschaft«. Alles endet gut, die Chancen überwiegen die Risiken, so die hoffnungsvolle Botschaft aus den Bergen. Diskussionsleiter Martin Wolf von der *Financial Times* sagt: »Wir haben einige große Themen, aber die Vereinigten Staaten, Europa und China sehen gut aus und sie bilden den Kern der globalen Wirtschaftsordnung. So sollten die Verhältnisse in Ordnung sein – Kopf hoch«. ¹³⁶ Der Satz klingt wie ein Echo auf den amerikanischen Außenminister John Kerry. Der hatte tags zuvor in Davos an das Nuklearabkommen mit Iran erinnert, obwohl sich nur zwei Jahre zuvor die beiden Länder noch in einer gefährlichen Konfrontation befunden hätten. Der Amerikaner ist überzeugt: Die Menschen sind nicht einfach einer vorbestimmten Zukunft ausgeliefert.

Große Zahlen, hohe Ziele (2016)

Selbst der eifrigste Teilnehmer in Davos kann nur einen kleinen Teil der weit mehr als 250 offiziellen Veranstaltungen besuchen, oder in der jeweils ausführlichen Berichterstattung des Schweizer Fernsehens verfolgen. Für einen vollständigen Überblick ist er auf die Zusammenfassungen und Berichte des Forums angewiesen. Sie bilden eine bunte Mischung aus Analysen, Forderungen und Prognosen. Unter den Kurzfrist-Vorhersagen findet diejenige zum erwarteten Wachstum der Weltwirtschaft im laufenden Jahr in der Öffentlichkeit stets die stärkste Beachtung. Darüber hinaus vermitteln die Zusammenfassungen und die breite Berichterstattung in den Medien ein Gefühl dafür, was die Welt-Führer in diesem Jahr und wohl

auch darüber hinaus bewegt. Was dies im Einzelfall bedeutet, illustrieren einige Themen des Treffens vom Januar 2016, soweit sie nicht schon behandelt worden sind. Sie erlauben dem Leser zu einem späteren Zeitpunkt ein Urteil darüber, wo die Elite richtig liegt oder irrt, wo sie blauäugig argumentiert und wo sie an ihren eigenen Maßstäben scheitert.

Wie erwähnt, präsentiert IWF-Chefin Christine Lagarde den Ausblick des Weltwährungsfonds mit dem erwarteten 3,4-Prozent-Wachstum im laufenden Jahr. Tatsächlich muss schon wenige Monate später dieser Wert nach unten korrigiert werden. Eingehend auf China äußert Tidjane Thiam, CEO der Credit Suisse und einer der Konferenzleiter in diesem Jahr, die Überzeugung, dass die Volksrepublik eine »sanfte Landung« bewerkstelligen könne. Wie üblich, steht das Land im Mittelpunkt zahlreicher Veranstaltungen. Der stellvertretende Staatspräsident Li Yuanchao verweist angesichts des Umsternens auf die Binnenwirtschaft und den Dienstleistungssektor darauf, dass Dienstleistungen bereits mehr als 50 Prozent zum Bruttoinlandsprodukt beitragen. Er verspricht, China werde weiterhin ein wichtiger Motor für das globale Wachstum sein. Die vom IWF erwartete Zunahme des Bruttoinlandsprodukts für 2016 von 6,5 Prozent füge sich in das mehrjährige Zielband einer »mittleren Wachstumsrate« dieser Volkswirtschaft.

Der Umbau ist nicht nur eine Frage von Zahlen. Jiang Jianqing von der Industrial and Commercial Bank of China meint, es führe kein Weg an weiteren Reformen im Land vorbei. Die erfolgreich angelaufene Anti-Korruptionskampagne der Partei ist für ihn ein Beleg dafür, dass sich auch das Regierungshandeln, die Governance, der Volksrepublik ändert, was immer das im Einzelnen und vor dem Hintergrund der wachsenden Macht von Staats- und Parteichef Xi Jinping bedeuten mag.

Iran erregt nach dem angekündigten Ende der Sanktionen besonderes Interesse. Die Wirtschaft des Landes werde 2016 um mindestens fünf Prozent wachsen, sagt Mohammad Agha Nahavandian, der Stabschef von Präsident Hassan Rohani. Für die nächsten fünf Jahre bestehe sogar das Potenzial eines durchschnittlichen Anstiegs von acht Prozent im Jahr. Auch der Zypern-Konflikt spielt in Davos wieder eine Rolle. Die Führer der griechischen und türkischen Volksgruppen, Nikos Anastasiades und Mustafa Akinci, zeigen sich zuversichtlich, dass noch im laufenden Jahr eine Wiedervereinigung der seit 1974 geteilten Insel auf den Weg gebracht werden kann. Aktiv beteiligt ist ein bis Mitte 2016 amtierender Vorstand

des Forums: der ehemalige norwegische Außenminister Espen Barth Eide, seines Zeichens Sondergesandter des UN-Generalsekretärs. Aber Vorsicht: 2004 lehnte in einer Volksabstimmung der griechische Bevölkerungsteil den auf dem Tisch liegenden UN-Vorschlag eines föderalen Staates mit eindeutiger Mehrheit ab.

Zwangsläufig nehmen die Beratungen über Schwabs Lieblingsthema der Vierten Industriellen Revolution breiten Raum ein. Die möglichen Folgen von interaktiven Maschinen und Geräten, Künstlicher Intelligenz und automatisierten Anlagen nehmen viele Teilnehmer gefangen. Große Zahlen werden feilgeboten; das gehört zu den Ritualen in Davos. Der Ertrag aus der Digitalisierung könne in den kommenden zehn Jahren 100 Billionen Dollar übersteigen, heißt es in einer Studie des Forums in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Accenture, die während der Konferenz vorgestellt wird. Die »digitale Dividende« werde dabei mehr der gesamten Gesellschaft als allein der Wirtschaft zugutekommen, wird versichert.

Aber die Kernfrage bleibt: »Mehr Fortschritt für alle oder mehr Ungleichheit?« Grundsätzlich könnten die Ärmsten in der Dritten Welt von den neuen grenzenlosen Technologien besonders profitieren, glaubt der ruandische Präsident Paul Kagame, dessen Land den Afrika-Gipfel des WEF in diesem Jahr ausrichtet. Statt über wegfallende Arbeitsplätze zu jammern, müsse man die Menschen fit machen und in den Fortschritt einbinden, fordert Microsoft-Chef Satya Nadella. Sein Schlüsselwort heißt *Skills*, also eine möglichst breite Ausbildung. Selbst politische Demokratieschübe gelten als möglich durch den breiten Zugang zu Informationen. Heikel ist die Frage, welche Rolle Roboter auf die Länge einnehmen werden. Was uns menschlich macht, seien nicht die Fähigkeiten, sondern die inneren Werte, sagt voller Zuversicht Jura-Professor Henry T. Greely von der Stanford University auf dem Abschluss-Panel in Davos.

Auch andere Podien werden von der Magie der großen Zahlen beherrscht. Bei neuen Anlagen zur Stromversorgung entfällt durch den Beitrag der Schwellenländer schon mehr als die Hälfte auf »saubere« Energien, verkündet Fatih Birol für die Internationale Energieagentur in Paris. Dieser Anteil müsse weiter steigen. Unklar bleibt, ob das die Kernenergie einschließt.¹³⁷ Sánchez Galán, Chef des spanischen Elektrizitätsversorgers Iberdrola, sagt für den globalen Energiehunger einen Anstieg um mehr als 80 Prozent in den kommenden 25 Jahren voraus. Mit Blick auf die

erneuerbaren Energien sind nach den Worten von Hitachi-Lenker Hiroaki Nakanishi Investitionen in intelligente Netze unabdingbar.

Auf dem Jahrestreffen kündigen die Spitzen von UN und Weltbank eine gemeinsame Initiative zur besseren Versorgung der Dritten Welt mit sauberem Wasser und sanitären Anlagen an. Die Wasser-Frage ist eines der UN-Nachhaltigkeitsziele. Ein Bericht des World Economic Forum und der Ellen MacArthur Foundation macht mit Nachdruck auf die Verschmutzung der Weltmeere aufmerksam. Der Wertverlust durch Verpackungsmaterial, das einfach weggeworfen wird, wird auf 80 bis 120 Milliarden Dollar im Jahr beziffert. Wenn man so weitermache wie bisher, schwimmen – gemessen am Gewicht – im Jahr 2050 mehr Plastikteile als Fische in den Ozeanen, heißt es in dem Bericht. Solche Szenarien prägen sich auch Laien ein. Die Autoren rufen zu einem »weltweiten Aktionsbündnis« auf. Die Ziele: ein umfassendes Plastik-Recycling und der Ersatz von Öl und Gas in der Verpackungsproduktion.

Der Brexit und das Forum

Die Entscheidung des Vereinigten Königreichs für einen Austritt aus der Europäischen Union vom 23. Juni 2016 versetzt Europa in ungläubiges Staunen. Ungeachtet der Meinungsumfragen konnten sich nur wenige vorstellen, dass die Briten diesen radikalen Schnitt tatsächlich wagen würden. Mit Blick auf das Weltwirtschaftsforum ragen drei Elemente hervor. Erstens war Davos 2013 die erste internationale Bühne, auf der Premierminister David Cameron seine Ankündigung eines Referendums im Vereinigten Königreich erläuterte. Zweitens bildete das Meeting der New Champions vom 26. bis 28. Juni 2016 im chinesischen Tianjin das erste große Forum, auf dem der Volksentscheid debattiert werden konnte. Drittens ergriff die Institution von Schwab ausnahmsweise Partei – in diesem Fall plädierte sie für einen Verbleib in der EU.

Weiter oben haben wir den Auftritt von Cameron 2013 in Davos geschildert. Drei Jahre später hat sich nicht viel geändert. Der Premier und Politik-Verkäufer von der Insel tritt wie immer in einem Sturmloch und mit unerschütterlicher Selbstsicherheit auf. Nach seiner Rede beantwortet er am liebsten alle Fragen selbst, für einen Moderator wie Schwab ist da kein Platz. Cameron führt ins Feld, die Briten hätten sich in den vergangenen

Jahren zunehmend von der EU abgewandt. Daher wolle er die volle demokratische Rückendeckung für einen Verbleib des Landes in der Gemeinschaft einholen.¹³⁸ Das rhetorische Feuerwerk lässt fast vergessen, dass sich die politischen Beobachter mehr denn je einig sind: Cameron geht es bei dem gewagten Spiel mit Reformverhandlungen und Volksabstimmung in erster Linie darum, die konservativen EU-Gegner zu neutralisieren. Für den angestrebten *better deal for Britain* in Brüssel gibt sich der Regierungschef naturgemäß optimistisch. Selbst wenn die Reformverhandlungen wider Erwarten scheitern sollten, ist das für ihn nicht das Ende. Er werde sich dann in Geduld üben, für die Stimme des Volkes bleibe ja Zeit bis Ende 2017, verkündet er. Damit kann Cameron im Kongresszentrum auf Beifall hoffen. Anhänger eines Brexit, sofern vor Ort, geben sich nicht zu erkennen.

Auf dem Jahrestreffen 2016 in Davos sind die Konditionen, die Cameron erwarten kann, noch völlig unklar. Auch der Termin für die Volksabstimmung bleibt damit zwangsläufig im Dunkeln. Die öffentliche Meinung in Großbritannien zur Brexit-Frage ist gespalten, dies ungeachtet eines ungewöhnlichen Wirtschaftswachstums von 14 Prozent und eines Beschäftigungszuwachses von 8,5 Prozent seit Camerons Amtsantritt 2010. In dieser Situation regt der Premier eine Veranstaltung des Forums in London mit seiner Regierung an. Direkter Ansprechpartner ist Philipp Rösler, der »Außenminister« in der Führungsriege des WEF. Das Ziel ist klar: Unterstützung für die Regierungslinie in London. Der Plan birgt erhebliche Brisanz, könnte doch die Beteiligung des Forums leicht als unerwünschte ausländische Einmischung in die Abstimmungskampagne missverstanden werden. Sie hatte nach den kleinen EU-Zugeständnissen auf dem Gipfel in Brüssel am 19. Februar so richtig begonnen.

Am 17. Mai ist es soweit. In London hält Schwab einen National Strategy Day der besonderen Art ab. Das Forum bezieht in einem ungewöhnlichen Akt eindeutig Stellung und spricht sich für einen Verbleib der Briten in der Europäischen Union aus.¹³⁹ Das Motto vermeidet allerdings jede Provokation, unverfänglich lautet es »Das Vereinigte Königreich und die Welt«. Ungefähr 300 Teilnehmer sind zugegen, in der Mehrzahl Vertreter von rund 100 Unternehmen, aber auch viele Young Global Leaders und Global Shapers, die in den Städten des Vereinigten Königreichs eigene Kampagnen zugunsten eines EU-Verbleibs fahren. Zehn Kabinettsmitglieder diskutieren mit oder besser gesagt nehmen Stellung.

Dem öffentlichen Teil mit einer Rede Camerons und breiter Abdeckung durch die britischen Medien folgen nicht-öffentliche Gesprächszirkel. In den Unternehmen greift die Sorge um sich, dass die Austrittsbefürworter gewinnen könnten.¹⁴⁰

Schwab bekräftigt auf der Veranstaltung seine persönliche Haltung eines überzeugten Europäers. Ihn beherrscht die Sorge vor einem Auseinanderfallen des Kontinents. Doch kritisch merkt er an, dass die Leavers in ihrer Kampagne viel stärker auf Emotionen setzen als die mit blutleeren Nützlichkeitsabwägungen hantierenden Remainers. So vermisst er in den Reden der Austrittsgegner zum Beispiel die politische Dimension des Friedensprojekts, das die Europäische Union darstelle. Schon zuvor hatte Schwab als Ausweg eine »echte Europäische Union« mit eigener Verfassung skizziert, die »Verbindungsbrücken« zur bestehenden loseren Gemeinschaft errichten solle.¹⁴¹

Die Briten entscheiden sich gegen die EU. Auf der Zusammenkunft in China haben die Teilnehmer Gelegenheit, unmittelbar auf das Votum in der Vorwoche einzugehen. Ähnliches hat es schon einmal gegeben. Acht Jahre zuvor konnten sich die China-Reisenden über ein anderes epochales Ereignis gleichfalls direkt ein Bild machen, nämlich den Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers. Wenige Tage später versammelten sich die Vertreter der Wachstumsunternehmen ebenfalls in Tianjin (siehe hierzu Kapitel 13).

Jetzt also 2016. Ministerpräsident Li Keqiang versucht zu beruhigen: Der Volksentscheid im Vereinigten Königreich, dem zweitwichtigsten europäischen Handelspartner Chinas nach Deutschland, werde das Wachstum der Volksrepublik nicht schmälern. Li bekräftigt den für das Jahr geplanten Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts von 6,5 bis 7 Prozent. Damit versucht er alle Zweifel an Chinas Konjunktur zu zerstreuen, die in diesem Jahr besonders stark sind. WEF-Dauergast Nouriel Roubini nennt den Brexit einen »Schock«, der aber nicht die Dimension der Finanzkrise ab 2007 erreichen werde. Wirklich beruhigend klingt »Dr. Doom« allerdings nicht. Die Abstimmung berge das Risiko einer Auflösung (*disintegration*) der EU oder der Eurozone, sagt er in Tianjin und verweist auf die Schotten, die sich vielleicht für die EU und gegen Großbritannien entscheiden könnten, auf die Katalanen in Spanien und auf mögliche Absetzbewegungen nordischer Länder wie Schweden und Dänemark, die wie Großbritannien den Euro nicht eingeführt haben.¹⁴²

Das Forum selbst reagiert ebenfalls. Schon am 4. Juli sind auf der Homepage zahlreiche Beiträge zum Thema zu finden, und eine Kolumne, »Getting to grips with Brexit«, sagt dem Leser, auf was er sich wohl einstellen muss. Auch andernorts äußern sich Teilnehmer von Davos zu den Folgen der Volksabstimmung. Für Ex-Premier Tony Blair muss angesichts der Großmächte China, USA, Indien, Russland und bald auch Indonesien und Brasilien das Projekt Europa weiter vorangetrieben werden. Geändert werden müsse das Verhältnis zwischen den Machtstrukturen und den Menschen.¹⁴³ Anders in Berlin: Dort sind sich die technokratische Europäerin Angela Merkel und der leidenschaftliche Europäer Wolfgang Schäuble einig, dass »mehr Europa« in der aktuellen Lage nur den Gegnern in die Hand spiele.¹⁴⁴ Die Wirtschaftsexperten Kenneth Rogoff und Larry Summers streiten darüber, ob der Brexit eher dem Vereinigten Königreich (Rogoff) oder der EU (Summers) schadet. Aber auch Rogoff streitet Fernwirkungen nicht ab: »Der Brexit hat allen extremen Politikern eine Vorlage geliefert, wie man mit Populismus politische Karriere macht«, meint er.¹⁴⁵

Für den gebürtigen Briten und Deutsche-Bank-Chef John Cryan wird der Austritt nur Verlierer kennen. Allein bezogen auf die Finanzplätze »wird das London schwächen und Frankfurt stärken«, glaubt er.¹⁴⁶ Einen konkreten Vorschlag macht Cryans Landsmann Martin Sorrell, Chef des Werbekonzerns WPP. Angesichts des relativ engen Abstimmungsresultats von 52 zu 48 Prozent fordert er für Großbritannien eine Wahlpflicht. An der Abstimmung über die Schicksalsfrage EU-Mitgliedschaft hätten sich nur 72 Prozent der Wahlberechtigten beteiligt, bemängelt er.¹⁴⁷

KAPITEL 4:

Die Architektur des World Economic Forum

Die Schweiz lässt grüßen

Irgendwie passt der Gründer des Weltwirtschaftsforums in die Schweiz. Für diese persönliche Note geben neben der Herkunft wohl zwei Gründe den Ausschlag. Erstens ist der Deutsche ebenso auf Eigenständigkeit bedacht wie viele Eidgenossen. In seiner Wahlheimat steht das Individuum sichtbar über dem Kollektiv. Zweitens findet die Natur- und Sportbegeisterung von Klaus Schwab in der Alpenrepublik reichlich Auslauf. Wer sieht, wie an schönen Wochenenden die Schweizer zuhauf durch die Lande radeln oder auf die Berge steigen, kann sich sein Faible leicht ausmalen. Fitness genießt in diesem Land einen hohen Stellenwert, Biokost im Übrigen ebenfalls.

Die Schweiz gefällt Schwab, aber passt Schwab auch zur Schweiz? Der ehemalige *NZZ*-Mann und Landeskenner Gerhard Schwarz bündelt eine verbreitete Einschätzung in diesem Satz: »Das Pathos und die Komplimente, mit denen Schwab seine Partner in der Öffentlichkeit umwirbt, widersprechen eigentlich dem nüchternen Naturell der Schweizer.«¹⁴⁸ Eine etwas neutralere Position gegenüber seinen Gästen würden ihm wohl viele Ratgeber nahelegen.¹⁴⁹

Aber für das Forum kommt es natürlich auf die institutionellen Rahmenbedingungen an. Die Schweiz ist traditionsgemäß neutral. Sie gehört zwar der UNO, aber weder EU noch NATO an und ist insofern als Standort für politische Brückenbauer wie das Weltwirtschaftsforum ideal. Mit einer solchen Organisation kann sich jeder verbinden. Daneben besitzen der Dialog und die Suche nach Kompromissen einen hohen Stellenwert im Land. Die Stimmbürger können sich als Stakeholder über die vielen Volksentscheide direkt in den politischen Prozess einschalten. Auch der Föderalismus begünstigt die Bürgernähe in der Eidgenossenschaft. Der Publizist Beat Kappeler schreibt: »Einmal mehr zeigt es sich, dass das gesellschaftliche und politische Selbstverständnis der Schweiz seit Jahrhunderten, und eben heute, bottom-up hochhält und nicht top-down.

Die Skandinavier, Niederländer, Regionen in manchen Nationen Europas pflegen dieses gesellschaftliche Einverständnis ebenfalls.«¹⁵⁰ Das Land wird nicht von schweren religiösen Konflikten geplagt. Für internationale Konferenzen zählt daneben die Tatsache einer – zumindest bisher – recht großen inneren Sicherheit. Auch mit seiner gut ausgebauten Infrastruktur kann das Land in der Mitte Europas punkten. Für Davos wichtig sind vor allem die beiden internationalen Flughäfen Zürich und Genf.

Was die Wirtschaft angeht, haben viele und selbst kleinere Unternehmen wegen des engen Inlandsmarktes früh den Gang ins Ausland gewagt. Escher Wyss (gegr. 1805), das Unternehmen, für das Schwabs Vater tätig war, ist dafür ein gutes Beispiel. Die Fabrik im deutschen Ravensburg wurde bereits 1856 gegründet. Es überrascht immer wieder, über wie viel Auslandserfahrung die Führungskräfte in den Schweizer Betrieben verfügen. Wer nicht neben seiner Muttersprache eine weitere der vier Landessprachen spricht, beherrscht zumindest Englisch in der Regel gut. Mittelständische Unternehmen dominieren die Wirtschaftslandschaft, der technische Stand ist hoch, und im ganzen Medizinalbereich, der Uhrenbranche und in der Nahrungsmittelindustrie zählt die Schweiz zur Weltspitze. Probleme bereiten die Produktivität in der Industrie sowie die Investitionsquote, hier legen andere Industriestaaten seit Jahrzehnten stärker zu.

Das Land ist politisch stabil und wirtschaftlich stark. Umfragen bestätigen immer wieder, dass auch Lebensqualität und Zufriedenheit der Bevölkerung hoch sind – beides Empfehlungen für das World Economic Forum in der Rekrutierung qualifizierter Angestellter. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf übertrifft dasjenige der Eurozone um das Doppelte und liegt um immerhin 80 Prozent über demjenigen Deutschlands und fast 60 Prozent über dem der Vereinigten Staaten.

International steht die Schweiz nach dem Wettbewerbsbericht des WEF seit Jahren auf Platz eins der wettbewerbsfähigsten Staaten. Der Konkurrenzreport des IMD aus Lausanne stuft sie fast ebenso hoch ein, zuletzt erreichte die Eidgenossenschaft 2016 dort Rang zwei. Vielleicht schwingt wegen des Sitzes der beiden Institutionen unfreiwillig ein gewisser Heimvorteil für die Schweiz mit, aber auf zahlreichen Ranglisten, die andere Eigenschaften messen, erscheint sie ebenfalls auf den vorderen Plätzen. Erwähnt seien der Innovationsindex der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) oder die Übersichten zur wirtschaftlichen

Freiheit des Fraser Instituts in Vancouver und der Heritage Foundation in Washington D.C. Widersprechende Erscheinungen, zum Beispiel der Agrarprotektionismus in der Eidgenossenschaft, tun dem nur wenig Abbruch.

Angesichts der Anziehungskraft von Schwabs Wahlheimat enthält sein Adressbuch hier auch internationale Namen, darunter den des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan und des Schriftstellers Paulo Coelho, die beide in Genf leben, sowie von Björn Johansson in Zürich, einem der bekanntesten Vermittler von Führungskräften in der Welt. Zum Grundstock in der Heimat gehörte früher der ehemalige Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann. Mit Hans Vontobel von der gleichnamigen Bank in Zürich, in deren Verwaltungsrat Schwab einst saß, pflegte er bis zu dessen Tod regen Kontakt. Geblieben ist die starke Verbindung zu Nestlé, insbesondere zu dem scheidenden Verwaltungsratspräsidenten Peter Brabeck-Letmathe und zu Ehrenpräsident Helmut Maucher. Zum engeren Kreis zählt des Weiteren Thomas Schmidheiny, größter Aktionär des Zementkonzerns LafargeHolcim. Weniger bekannt, aber von Bedeutung ist auch die Verbindung zu dem Finanzinvestor Peter Friedli, der in die Schokoladendynastie Munz (bekannt unter der Marke Munzli) eingeheiratet hat. Daneben pflegt Klaus Schwab intensive Kontakte zu früheren und aktuellen Regierungsmitgliedern in Bern.

Diese Vertrauten von Klaus Schwab wissen, welche Strahlkraft das Weltwirtschaftsforum in der Welt entfaltet. Zuhause in der Schweiz wird die Wirkung dagegen gerne unterschätzt und der Werbeeffekt für das Land leicht verkannt. Schwab hat in der Vergangenheit damit manchmal gehadert. 2013 zum Beispiel sagt er, darauf angesprochen: »Ich brauche keinen Orden. Nach 40 Jahren steht man ja etwas über der Sache und die internationale Anerkennung ist auch wichtig«. ¹⁵¹ Zu einem kleinen Teil hängt das nicht besonders innige Verhältnis damit zusammen, dass die Schweizer nur in Maßen autoritätsgläubig sind. Große Namen und wichtige Ämter rufen bei ihnen eher Misstrauen gegenüber dem damit einhergehenden Machtanspruch denn Bewunderung hervor. Und Elitedünkel ist ihnen zutiefst zuwider. Der Kulturhistoriker Jacob Burckhardt befand schon im 19. Jahrhundert, der Kleinstaat ist vorhanden, damit ein Fleck auf der Welt sei, wo die größtmögliche Quote der Staatsangehörigen Bürger in vollem Sinne sind.

Schafft die Schweiz einen günstigen Rahmen für das World Economic Forum, so füllt der Veranstaltungsort Davos diesen mit Inhalt. Anders gesagt: In das Webmuster des Forums bringt dessen Spielstätte die Farbe. Die Teilnehmer reisen aus den unterschiedlichsten Kulturen an. Natürlich bereitet der starke Franken keine Freude, aber die Mitgliedsfirmen des WEF und die Manager, die in den Bergen vertreten sind, belastet er nicht wirklich. Der Vorsprung von Davos als Geschäftstermin der besonderen Art ist nicht gefährdet.

Winterliche Beschaulichkeit verströmt die amtlich als »Stadt« firmierende Kommune mit ihren rund 13.000 Einwohnern eigentlich nicht. Dazu ist der Ferienort zu sehr mit fantasielosen Zweitwohnungsblöcken zugepflastert. Aber die wunderbare Landschaft bleibt, und im Winter locken Schnee und Ski. Die Berge sind durch Bahnen gut erschlossen. Der See und die Ebene des Landwassertals, in dem Davos liegt, erlauben Langlauf und Spaziergänge, ohne auf mehr als 1500 Metern Höhe in Atemnot zu geraten. Kulturell sticht das Kirchner Museum hervor; der expressionistische Maler lebte mehr als zwei Jahrzehnte bis zu seinem Tod 1938 in der Nähe von Davos. Daneben existiert im Ort eine begrenzte Shopping-Szene. All dies sind gute Voraussetzungen, um den Teilnehmern an den vielen Tagungen in Davos ein »Extra« bieten zu können – ihnen selbst sowie ihren mitreisenden Partnerinnen und Partnern.

2015 erschien in der Schweiz ein Buch mit dem Titel *Davos – zwischen Bergzauber und Zauberberg*. Aussagekräftig ist indes vor allem der Untertitel. Er lautet: »Kurort, Sportort, Kongress- und Forschungsplatz 1865–2015«. Touristisch erschlossen wurde der Ort wie die meisten Teile der Alpen im 19. Jahrhundert durch die Briten. Wirklich bekannt machte ihn nach 1860 aber ein Deutscher, der in Mannheim geborene Alexander Spengler, der das örtliche Klima als Hilfe im Kampf gegen Lungenkrankheiten wie Tuberkulose entdeckte. Spengler schuf die Grundlage des Kurtourismus in Davos, Thomas Mann machte den Ort mit seinem Roman *Der Zauberberg* dann weltberühmt. Bezeichnend ist jedoch, dass vor Thomas Mann die englischen Schriftstellerkollegen Sir Arthur Conan Doyle und Robert Louis Stevenson schon da waren. Stevenson suchte 1880/81 Heilung von seiner schweren Tuberkulose und vollendete parallel zu den Behandlungen seinen ersten Roman, *Die Schatzinsel*. Das Dorf gefiel ihm nicht, aber er rühmte »die Herrlichkeit, die Leichtigkeit und die Stille der Luft« in den umliegenden Bergen.

Nach dem Niedergang des Kurtourismus in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg suchte Davos Ersatz durch die Verwandlung in ein Kongress- und Tagungszentrum. Rund 50 Veranstaltungen dieser Art finden heutzutage im Jahr statt. Das Weltwirtschaftsforum ist das weitaus bedeutendste dieser Dienstleistungsangebote für das In- und Ausland, ja geradezu ein Schweizer »Exportartikel«. Daneben haben hier zahlreiche Forschungseinrichtungen ihren Sitz. Am bekanntesten ist wohl das Zentrum für Schnee- und Lawinenforschung. Im Winter, wenn der Ort mit seinen 13.000 Einwohnern mehr als doppelt so viele Gäste beherbergt, setzt zwischen Weihnachten und Silvester der Spengler-Cup, das berühmte von Alexander Spenglers Sohn Carl begründete Eishockeyturnier, einen Glanzpunkt. Im Januar folgt Schwab mit seinem Weltwirtschaftsforum. Für ihn greift in Davos alles bestens ineinander: ein ungewöhnlicher, inspirierender und weltweit bekannter Rahmen, eine »sportliche« Atmosphäre und zahlreiche Übernachtungsmöglichkeiten. Entscheidend ist indes das Kongresszentrum, das kurz vor dem ersten Symposium eröffnet und 2011 erweitert wurde. Mehr als 30.000 Übernachtungen bringt Schwab jedes Jahr nach Davos. Seine Veranstaltung generiert gut 40 Millionen Franken Wertschöpfung in der Region, weit mehr als der Spengler-Cup mit seinen rund sieben Millionen.

Während die Schweiz als Land die politische Neutralität verkörpert und Davos auf die ländliche, die bergige Schweiz verweist, bildet Genf neben Zürich eine weitere wichtige Seite der Eidgenossenschaft ab: die der Ebene, der Weltoffenheit und – gerade in dieser Stadt – der Diplomatie. Im Gegensatz zu Zürich mit seinen vielen historischen Verbindungen zu Deutschland, ist die Metropole am Genfersee französisch geprägt, und dies nicht nur des dort vorherrschenden Französisch wegen, der zweitwichtigsten Landessprache in der Schweiz. Auch die Lebensart ist, anders als in der deutschsprachigen Schweiz, mehr *savoir vivre* und weniger *krampfen* (Schwyzerdütsch für hart arbeiten).

Man muss gar nicht weit in die Geschichte zurückgehen, um den speziellen Charakter von Genf zu verstehen. Von Napoleons Truppen 1798 besetzt, verlassen die Soldaten des geschlagenen Herrschers am letzten Tag des Jahres 1813 die Stadtrepublik. Sie umfasst aber nur ein kleines Territorium, und die Grenzen zu Frankreich sowie zu Savoyen, das damals zu Sardinien-Piemont gehört, liegen sozusagen in Sichtweite. Auf dem Wiener Kongress von 1815 und danach im Vertrag von Turin im März 1816

fallen drei wichtige Entscheidungen. Erstens wird Genf zusammen mit dem Wallis und Neuenburg der Eidgenossenschaft zugeschlagen; es ist damit zu jener Zeit die größte Stadt des Landes. Zweitens erhält der neue Kanton durch einige französische Gemeinden eine direkte Verbindung in die übrige Schweiz. Drittens wird das Territorium durch weitere 24 Gemeinden aus dem Besitz des Königs von Sardinien erweitert.

Heute grenzt Genf auf mehr als 100 Kilometern nur noch an Frankreich. Die Verbindungen sind eng. Zehntausende von Grenzgängern fluten jeden Tag zur Arbeit in die Stadt, für den Flughafen musste mit dem Nachbarn ein Stück Land getauscht werden. Die bedeutendsten Unternehmen sind neben Banken wie Pictet und Lombard Odier der Uhren- und Schmuckkonzern Richemont sowie die Uhrenkonkurrenten Rolex und Patek Philippe. Der jährliche Automobilsalon ist weltweit bekannt. In der Forschung setzt Genf ebenfalls Maßstäbe. Die nahegelegene Gemeinde Meyrin beherbergt die europäische Großforschungsanlage Cern. Aus den Problemen, die sich mit den vielen Pendlern und einem Ausländeranteil von mehr als 40 Prozent ergeben, versucht das 2005 gegründete Mouvement Citoyens Genevois mit populistischen Parolen Honig zu saugen. Sie begrüßte auch das Ergebnis der Brexit-Abstimmung in Großbritannien.

Typisch für Genf ist das nicht. Eher bringt man die Stadt von Calvin und Rousseau mit ihrem internationalen Profil in Verbindung. Der amerikanische Präsident Thomas Woodrow Wilson, seines Zeichens Calvinist, wählte Genf zum Sitz des Völkerbundes. »Die erste weltweit gedachte, zur Erhaltung des Friedens und zur Schaffung einer internationalen Rechtsordnung ins Leben gerufene Liga der Nationen hätte tatsächlich keinen angemesseneren Platz finden können – einfach weil es auf Erden wohl kaum einen Ort gibt, der ... zu einer universalen Aufgabe solcher Art bestimmt schien«, schreibt der Schweiz-Intimus Fritz René Allemann.¹⁵²

Heute gehört die Europazentrale des Völkerbund-Nachfolgers UNO mit einer ganzen Reihe ihrer Einzelorganisationen untrennbar zu Genf. Darüber hinaus haben in der weltläufigen und zugleich malerischen Stadt mehrere andere internationale Organisationen ihren Sitz, so die Welthandelsorganisation WTO und das Internationale Rote Kreuz IKRK, obwohl dem Gründer Henri Dunant in der Stadt wenig Glück beschieden war, ging er doch als Geschäftsmann dort pleite. Gleichwohl: Für sein Weltwirtschaftsforum hätte Klaus Schwab kaum einen besseren Sitz finden

können als diesen Kanton mit seinen rund 480.000 Einwohnern. Und er könnte noch expandieren. Die Baulandreserven auf dem Grundstück mit See- und Stadtblick sind bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.

Der Ganzjahresevent

Davos hat immer Saison. Zumindest für Alois Zwinggi. Nach dem Betriebsausflug der Globalisierer im Januar kann sich der Organisationschef des Weltwirtschaftsforums in Graubünden nur eine Atempause von etwa zwei Monaten gönnen. Im April beginnt das neue Davos-Jahr. In einem ersten Schritt werden mit den Hoteliers und den Betreibern der Ferienwohnungen und Häusern die neuen Verträge ausgehandelt. Vermarktet werden die mehr als 2500 Zimmer und Wohnungen zwar über die Gesellschaft Publicis, passenderweise einer der Strategischen Partner des Forums. Sie arbeitet eigenständig und vereinnahmt auch die Gebühren in Höhe von acht Prozent. Aber bei den Preisen habe das Forum das entscheidende Wort, erläutert Zwinggi. »Wir haben die Lage bei den Hotels und in der Gastronomie inzwischen ganz gut im Griff, aber die Ferienwohnungen bereiten uns immer noch einige Sorgen«, ergänzt er mit Blick auf die in der WEF-Woche üblichen, saftigen Preisaufschläge.¹⁵³ Es geht in diesen Tagen in Davos zu wie zu Messezeiten in den großen Städten, sei es die Uhrenmesse in Basel oder der Automobilsalon in Genf. Für die Geschäftsleute vor Ort ist das Forum eben ganz normaler Kommerz.

Der zweite Planungsschritt von Zwinggi muss bis Ende Juni erledigt sein. In dieser Zeit wird die Einrichtung des Kongresszentrums geplant – wo liegen die Lounges, welche Farben sollen dominieren, wird es Spezialvorführungen geben? – und auch das Sicherheitskonzept wird grob gezimmert. Allein schon in Anbetracht der Dimensionen ist das kein Zuckerschlecken. Mit dem Wachstum der Veranstaltung ist zum Beispiel auch die Zahl der Hotels gestiegen, die in der Sicherheitszone von Davos liegen. Hinzu kommen stetig neue Anlagen: 2016 wurde zum Beispiel die Teilnehmerregistrierung an den Rand des Ortes verlegt.

Apropos Sicherheit. Hier hat das Weltwirtschaftsforum in den vergangenen Jahren eine wichtige Akzentverschiebung vorgenommen. Früher lautete die Devise »möglichst unsichtbar«, heute heißt sie »offensiv«. Trotz der allgemein erhöhten Terrorgefahr sind die echten

Änderungen nicht einschneidend, hier eine Betonbarriere auf der Hauptstraße vor dem Kongresszentrum, dort eine Plattform für Soldaten mit Waffen. Polizisten und Armeeangehörige sind schon seit Jahren zu Hunderten auf Posten, aber nun treten sie viel sichtbarer in Erscheinung. Auch die gepanzerten Fahrzeuge fallen mehr auf. »Die Rückmeldungen der Teilnehmer sind insgesamt positiv«, sagt Zwinggi im Gespräch. »Das Gefühl der Sicherheit ist gestiegen.« Schon jetzt probt die Polizei in einem nächsten Schritt, was sie gegen mögliche Drohnenangriffe unternehmen kann.

Im Oktober und November folgen der Aufbau der Bühnen für die Diskussionsrunden und die Festlegung der Logistik. Die Teilnehmer landen ja zum Teil mit dem Flugzeug in Zürich. Auch der Transport vor Ort muss gesichert sein, seit dem Bau des Luxushotels Interconti am Rand von Davos (wegen Farbe und Form »Goldenes Ei« genannt) besteht dort ein zusätzlicher, aufwendig zu organisierender Abholpunkt. In dieser Zeit trifft sich Zwinggi darüber hinaus mit den Strategischen Partnern des Forums und hört sich deren Wünsche an. Die Klage über die Preise sind ein Dauerthema, es werden aber auch Wünsche zum Beispiel nach mehr Räumen für kleinere Gruppen laut, berichtet er. Dies hat dazu geführt, dass selbst einige größere Veranstaltungen aus dem Konferenzzentrum an andere Orte in Davos verlagert worden sind. Dennoch nimmt das Hin und Her der Massen im Haupt-Veranstaltungsort immer noch zuweilen beängstigende Ausmaße an. Ab Januar sind alle 500 Mitarbeiter in Cologny gefordert. Dann beginnt der Endausbau, kaum dass der Spengler-Cup vorüber ist. Nicht vorbei ist jeweils ein bedeutender Kongress von Lungenärzten, an denen sich Zwinggi und seine Mitstreiter vorbeihangeln müssen. Am Wochenende vor dem WEF rücken dann die knapp 1000 Polizisten und gut 3000 Mann der Armee an.¹⁵⁴ Ihr Material ist schon im Dezember angeliefert worden.

Ungefähr 35 Millionen Franken kostet das Jahrestreffen. Insgesamt kommen in diesen Tagen 3000 hauptamtliche und temporär Beschäftigte zum Einsatz. Damit übertreffen sie sogar die Zahl der Teilnehmer. 2017 bringt zwei bedeutsame Veränderungen. Davos beginnt offiziell am Dienstag und endet dafür schon am Freitag, also jeweils einen Tag früher als bisher. Zugleich wird die Kernveranstaltung des WEF von Ende auf Mitte Januar vorverlegt. Das erhöht den Stress von Zwinggi und seinen Mitstreitern weiter.

Die Gründe für die Änderungen hängen nicht nur mit den Alpinen Ski-Weltmeisterschaften zusammen, die in diesem Jahr ab 6. Februar in St. Moritz stattfinden und der Kantonspolizei unmittelbar nach Davos einen weiteren Großeinsatz bescheren. Unabhängig davon will Schwab seine Agenda möglichst früh im Jahr setzen. Er wird darin bestärkt durch die Bitten aus den Mitgliedsunternehmen, in denen der jährliche Sitzungsmarathon von Vorständen, Aufsichtsräten und anderen Gremien immer früher einsetzt. Die Manager drängen zugleich auf die Verlegung in die Woche. Das Wochenende soll Davos-frei sein – für die Rückreise, für die Nachbereitung, für die Familie oder was auch immer. Wirft das ein Licht auf eine Wende im Zeitmanagement – immer schneller und daher immer angestrebter nach Freiräumen suchend? In jedem Fall sieht es ganz danach aus, als hätten die Termin-Neuerungen Bestand.

Wäre eine kurzfristige Verlegung des Kongresses wie nach dem 11. September 2001 aus der Schweiz nach New York heute noch möglich? Der technische Aufwand für den 2500-Personen-Anlass sei heute viel größer als zu jener Zeit, sagt Zwinggi. Viele Sitzungen erforderten spezielle Vorkehrungen. Dennoch: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg, findet er. Dabei verlangt die Ortswahl einigen Aufwand. Wie sich in Davos immer wieder zeigt, braucht es unter anderem genügend Hotels in der Vier- und Fünf-Sterne-Kategorie, die kurzfristig verfügbar sein müssten.

Das Weltwirtschaftsforum findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern ist eingebunden in zwei größere Verträge. Der erste besteht mit der Gemeinde und regelt die Nutzung des Kongresszentrums. Den zweiten haben darüber hinaus der Kanton und der Bund unterschrieben. Er legt die Verteilung der Sicherheitskosten fest. Die aktuellen Verträge sind keine Formalität, sondern haben zum Teil eine brisante Vorgeschichte, vor allem was die Gemeinde angeht. Mit dem Wachstum des WEF wuchs der Unmut in Teilen der Bevölkerung. Natürlich profitieren die Hotels von dem jährlichen Gästeansturm; Lärm und Verkehrsbelastung zerren dagegen an den Nerven aller Davoser. Die Ski-Touristen meiden den Ort. In vielen Geschäften und kleineren Restaurants machen die anwesenden Promis die fehlenden Normalurlauber nicht wett.

Als zur Jahrtausendwende die Globalisierungsgegner durch die Gemeinde zogen, liebäugelten manche in der Bevölkerung sogar mit der Ausladung des Forums. 2003 kam es zum »Showdown«. Die Davoser stimmten in einer der in der Schweiz üblichen Volksabstimmungen über ihre künftige

Beteiligung an den Sicherheitskosten ab. Da kam es Schwab wie gerufen, dass seine Veranstaltung im Januar des Vorjahres in New York stattgefunden hatte. Ein Wink mit dem Zaunpfahl, so empfanden es viele. Im Oktober 2003 stimmten die Davoser jedoch mit überwältigender Mehrheit dem Beitrag für die Jahre 2005 bis 2009 zu. Im Februar 2009 bekräftigten sie ihre Unterstützung, indem sie die nicht zuletzt von Schwab gewünschte Erweiterung des Kongresszentrums billigten. Zwei Jahre später öffnete die großzügigere Anlage ihre Pforten.

Der aktuelle Nutzungsvertrag des Forums mit der Gemeinde läuft bis einschließlich Januar 2018. Die Sicherheitskosten verteilen sich heute wie folgt: Den Aufwand für das Militär im Umfang von rund 20 Millionen Franken trägt die Regierung in Bern. Zu den Kosten des Polizeieinsatzes von neun Millionen Franken steuert der Bund mit einer Quote von drei Achteln ebenfalls den Löwenanteil bei. Je ein Viertel kommt vom Forum und vom Kanton, das verbleibende Achtel von der Gemeinde. Die Koordination des Einsatzes liegt allerdings ganz in den Händen des Polizeipräsidenten im Kanton Graubünden.

Ein gut gepolsterter Mittelständler

Manche bezeichnen das World Economic Forum als »Geldmaschine«, in erster Linie sind dies natürlich dessen Kritiker. Tatsache ist, dass das Forum auf einer starken, über die Jahrzehnte angehäuften finanziellen Basis ruht. Die Grundlage bildet ein Wachstum seit seiner Gründung von durchschnittlich mehr als sieben Prozent im Jahr. Transparenz ist für das Forum nach eigenen Angaben ein hohes Gut. Wer in die Jahresberichte schaut, stellt allerdings fest, dass – gemessen an diesem Anspruch – der Finanzteil überraschend mager ausfällt. Eine Aufschlüsselung der weitaus bedeutendsten Einnahmequelle, nämlich der Einkünfte aus den verschiedenen Partnerschaftsprogrammen, sucht der Leser ebenso vergebens wie eine Angabe über die verschiedenen Ausgaben oder das Gehalt von Schwab, das sich auf rund eine Million Franken im Jahr beläuft. Nach Steuern bewegt er sich laut der Statuten des WEF in der Liga der Chefs von IWF und Weltbank.¹⁵⁵ Ebenso vermisst man die Kapitaleinkünfte aus dem – in den vergangenen Jahren nicht mehr bezifferten – Stiftungskapital. Nach Angaben der Finanzabteilung in Coligny lag es im

Sommer 2015 bei 30 Millionen Franken, mithin ungefähr doppelt so hoch wie zehn Jahre zuvor.

Das Stiftungskapital bildet zwar nicht die Spitze eines Eisbergs in der Kapitalausstattung, aber doch nur den kleineren Teil. Die Reserven des Forums, die sich im Lauf der Jahrzehnte angesammelt haben, belaufen sich nämlich auf mehr als 135 Millionen Franken. Darin steckt ein ansehnlicher, vom Stiftungsrat verlangter Notgroschen für Krisenfälle inklusive Abwicklung des WEF.¹⁵⁶ Nicht zu vergessen die Immobilie in Coligny, wo ein Drittel des Grundstückes vom Kanton im Baurecht erworben wurde. Sie steht mit 75 Millionen Franken in den Büchern – angesetzt zu Anschaffungswerten.¹⁵⁷ Der Marktwert dürfte weitaus höher sein. Nichts beleuchtet die Finanzkraft des World Economic Forum besser als die Tatsache, dass sowohl der Neubau des Jahres 1998 im Volumen von 20 Millionen Franken als auch die Erweiterung 2010, die mit 35 Millionen zu Buche schlug, aus den laufenden Einnahmen bezahlt wurden.

Insgesamt zeigt schon ein Vergleich für das am 30. Juni 2006 beendete Geschäftsjahr mit zwei früheren Perioden die Dynamik des Geschäftsmodells WEF.

	2005/06	2014/15	2015/16
Gesamteinkünfte*	104.767	205.758	228.343
davon Mitgliedsbeiträge*	26.410	32.019	34.876
Teilnahmegebühren*	27.063	47.080	43.568
Partnerschaften*	44.669	115.454	143.364
Ausgaben*	102.736	205.025	227.102
Zuführung Stiftungskapital*	2.031	733	1.241
Stiftungskapital*	17.150	k.A.	k.A.
Zahl der Mitarbeitenden	229	493	487

*** In 1000 Franken. Quelle: World Economic Forum, Annual Reports / Die Zahlen beinhalten nicht das World Economic Forum USA mit einem Umsatz 2014/15 von rund 60 Millionen Dollar.**

Aus den offiziell veröffentlichten Zahlen ergibt sich, dass die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise dem Forum nichts anhaben konnte. Selbst zwischen Mitte 2007 und Mitte 2011 stiegen die Einnahmen in jedem Jahr. Insgesamt summiert sich der Zuwachs auf 37 Prozent. In früheren Jahren hatte die wachsende Mitgliederzahl bis zu der »magischen« Marke von 1000 im Jahr 1994 für Einkommenszuwächse gesorgt. In den vergangenen Jahren gewannen die Partnerschaften an Bedeutung. Der Geschäftsbericht für 2014/15 bezeichnet sie als die weiterhin treibende Kraft für die Einkünfte, da immer mehr Mitgliedsfirmen eine solche Verpflichtung eingingen. Im Bericht 2015/16 schlugen sich die Gebührenerhöhungen deutlich nieder. Sie führten zu einem Einnahmeplus von elf Prozent. Mit dem zusätzlichen Geld will das Forum ein im Oktober 2016 eröffnetes Zentrum für die Folgenabschätzung neuer Technologien in San Francisco ausbauen sowie eine jährliche Konferenz in New York über die Nachhaltigkeitsziele der UNO, die *sustainable development goals*, anstoßen. Unabhängig von den Themen stellen die beiden Vorhaben wohl auch eine Reverenz an den wichtigen WEF-Standort Amerika dar.

Nach den vom Forum dargelegten Leitlinien sollen »im Grundsatz« die Mitgliederbeiträge die laufenden Betriebskosten abdecken, die Teilnehmerbeiträge die Veranstaltungen und die Partnerschaften die Projektfinanzierung. Grundsätzlich akzeptiert das Forum auch Schenkungen und andere Beiträge, sofern sie nicht seiner Arbeit und seinen Zielen widersprechen. Solche Zahlungen firmieren unter der Einnahmeposition »Andere Einkünfte«, die in den vergangenen Jahren um die Marke von zehn Millionen Franken schwankten. Bei den Ausgaben betont das World Economic Forum, dass es keine Zahlungen an Politiker, Parteien und andere Organisationen leistet. Auch Honorare sind ein Fremdwort in Cologne. Die Jahresrechnung unterliegt der Prüfung durch eine anerkannte Prüfungsgesellschaft, die allgemeine Kontrolle der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht.

Brückenbauer zwischen Staat und Unternehmen

Aus den Partnerschaftsprogrammen bezieht das World Economic Forum weit mehr als die Hälfte seiner jährlichen Einkünfte. Mit ihnen finanziert das Forum seine vielen Projekte. Aber das Stichwort »Partnerschaft« strahlt

auch nach außen. Nichts zeigt dies mehr als das Jahr 2015. Damals erfährt die Organisation am 23. Januar eine markante Aufwertung. Schwab und der Schweizer Außenminister Didier Burkhalter unterzeichnen ein Dokument, in dem die Regierung in Bern gemäß ihrem Gaststaat-Gesetz das Forum offiziell als internationale Institution anerkennt. Seitdem definiert es sich wie folgt: »The Forum helps the foremost political, business and other leaders of society to improve the state of the world, serving as an independent and impartial partner and acting as the officially recognized International Institution for Public-Private Cooperation«. ¹⁵⁸ Die Betonung liegt auf »the«. Das klingt nicht gerade bescheiden. Auch bei anderen Gelegenheiten offenbart sich eine Neigung Schwabs, die Faktenlage so zu interpretieren, dass seine Organisation im denkbar hellsten Licht erscheint. So wird das Forum schon einmal als »Referenzpunkt« der Vierten Industriellen Revolution und als »Gemeinschaft von Gemeinschaften«, sprich: Communities, bezeichnet. ¹⁵⁹

In der Vermarktung seiner Rolle sei das Forum relativ frei, erläutert Organisations-Vorstand Zwinggi im persönlichen Gespräch. Gleichgültig wie dies geschieht, hat die Stiftung durch das Dokument von 2015 eine bemerkenswerte Besserstellung erfahren. Wieso? Sie besitzt nunmehr ein Gütesiegel der offiziellen Schweiz als Gaststaat internationaler Organisationen. Das hilft im Ausland. Als weltumspannende Institution für Public Private Partnerships (PPP) spielt das Forum in einer Liga mit zum Beispiel dem Internationalen Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) im benachbarten Genf oder dem Internationalen Olympischen Komitee (IOC) in Lausanne.

Steuerbefreit war Schwabs Stiftung vorher schon. Jetzt sind weitere handfeste Vorteile hinzugekommen. Dazu zählen Immunitätsrechte ähnlich denen der UN-Organisationen in Genf. Das Forum kann außerdem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei einstellen. Dies gilt für Angestellte aus Drittstaaten, die in der Eidgenossenschaft eigentlich über Kontingente gesteuert werden, ebenso wie für EU-Bürger. Damit konnte Schwab das Votum der Schweizer Stimmbürger vom Februar 2014 für eine Einwanderungsbremse, die in erster Linie auf die Bürger der EU-Länder abzielt, als »für das Forum nicht relevant« abhaken. Das aufgewertete WEF tut sich daneben zum Beispiel in den Vereinigten Staaten leichter, so in der finanziellen Unterstützung Washingtons für seine Projekte. Und nebenbei

sei erwähnt, dass die Steuerbefreiung in der Schweiz nunmehr nicht mehr regelmäßig erneuert werden muss, sondern auf Dauer gilt.

Die Aufwertung des Forums auf eine Ebene mit dem Roten Kreuz geht mit einer zufälligen, aber gleichwohl bedeutsamen Personalentscheidung einher. Im November 2014 hatte der Board of Trustees nämlich ein neues Mitglied erhalten, dessen Wert sich erst allmählich erschließt. Gemeint ist Peter Maurer. Der Schweizer ist Präsident des IKRK. Maurer pflegt mit seiner unternehmerisch anmutenden Amtsführung, seiner Reisefreudigkeit und seiner Bereitschaft zu Kooperationen einen ähnlichen Stil wie Schwab. Gerade globale humanitäre Organisationen wie das IKRK könnten »nicht mehr einfach eine selbstgenügsame Insel im Sturm der Ereignisse auf der Welt« sein, findet der Rot-Kreuz-Präsident.¹⁶⁰ Wo sich Überschneidungen ergäben, müsse man zusammenarbeiten, fügt er an. Internen Kritikern ist das zu viel der neuen Nähe. So meint der frühere IKRK-Chefdelegierte Thierry Germond, das überparteiliche und neutrale Rote Kreuz drohe zu stark in den Bannkreis eines Kapitalisten-Klubs zu geraten.¹⁶¹

Wechsel im Aufsichtsgremium des World Economic Forum, das *Top Shots* aus Staat und Wirtschaft vorbehalten ist, sind immer Ereignisse besonderer Art. Die sicher ungefährdete Zuwahl von Maurer verdeckt, dass sich die Trustees manchmal mit den Personalentscheidungen schwer tun. Nachdem der ehemalige Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann in der späteren Funktion als Verwaltungsratspräsident des Versicherungskonzerns Zurich Insurance Group zurückgetreten war, reichte er im Januar 2014 auch beim WEF ein Rücktrittsangebot ein. Vielleicht war es nur formal gemeint, in jedem Fall dauerte es bis zum August, ehe der Board das Rücktrittsangebot annahm. Die Führungsposition als Bedingung für eine Mitgliedschaft im Board of Trustees ist eine Sollbestimmung, Ausnahmen sind möglich. Auf derselben Sitzung im August 2014 wurde Jim Hagemann Snabe zum Mitglied ernannt. Der gebürtige Däne war zwar früher einer der Co-Chefs im deutschen Softwarekonzern SAP und konnte bei seiner Ernennung auf Aufsichtsratsmandate bei SAP, Allianz und Siemens verweisen. In keinem der drei – zugegeben sehr bedeutenden – Konzerne leitete er zum Zeitpunkt der Ernennung indes das Gremium.

Im Geschäftsjahr 2015/16 erlebte der Stiftungsrat eine menschliche Tragödie. Am 1. Dezember 2015 musste Martin Senn, der Konzernchef der Zurich Insurance Group, seinen Rücktritt erklären. Er zog damit notgedrungen die Konsequenz aus schlechten Geschäftszahlen, der

Notwendigkeit ungewöhnlich hoher Rückstellungen und der gescheiterten Übernahme des britischen Konkurrenten RSA. Der CEO des Versicherungskonzerns, ein Mann bar aller Rambo-Allüren, war erst im August in den Board of Trustees gewählt worden. Schwab fühlte sich ihm freundschaftlich verbunden, aber der Amtsverlust verbot einen weiteren Verbleib in dem Gremium. Der Eiertanz um Ackermann war eine Ausnahme gewesen: Nach dem Jahrestreffen im darauffolgenden Januar gehörte Senn dem Board nicht mehr an. Sein Rücktritt in Zürich betraf auch andere Ehrenämter. So stand der Abgang als Präsident der schweizerisch-amerikanischen Handelskammer ebenso bald fest. Aber niemand ahnte, dass Senn am 27. Mai 2016 im Alter von 59 Jahren Selbstmord begehen würde.

Hilde Schwab in Aktion

Wer nach Beispielen für den von Klaus Schwab immer wieder geäußerten »nachdenklichen Kapitalismus« sucht, den das Forum verkörpere, wird an einer Stelle besonders fündig. Es ist die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, die Stiftung für soziales Unternehmertum. Die eigene Rechtspersönlichkeit der Stiftung unterstreicht die Bedeutung der Initiative. Geleitet wird sie von Hilde Schwab. Ein langjähriger Kenner der Verhältnisse in Davos befindet, Frau Schwab habe sich im Lauf der Jahrzehnte von der zurückhaltenden ersten Angestellten des Gründers zu einem selbstbewussten Ehepartner gewandelt, der sich auch am Rednerpult sehr gut schlägt. Etwas blumig formuliert könnte man gleichwohl auch heute sagen, die agile Frau ist die Sonne ihres Mannes, aber sie steht ihm nicht in der Sonne. In der Stiftung hat sie ein eigenes Betätigungsfeld neben den kulturellen Aktivitäten. Als Mitglied des Stiftungsrats ist ihr Mann gleichwohl präsent.

Hilde Schwab definiert soziales Unternehmertum als marktorientierte Ansätze zur Lösung sozialer und ökologischer Herausforderungen, dies mit einer Konzentration auf einkommensschwache und in anderer Weise benachteiligte Bevölkerungskreise.¹⁶² Begonnen hatte alles 1998. In jenem Jahr gründeten Klaus und Hilde Schwab die Stiftung. Es dauerte aber zwei Jahre bis zu den ersten Aktivitäten. Zufall oder nicht: Damals trieben die Proteste gegen die Globalisierung einem Höhepunkt entgegen. Und erst

nochmals zwei Jahre später wurden die ersten sozialen Unternehmer nach Davos eingeladen. 2016 reisen 25 von ihnen an, gleichwohl eine ungewöhnlich niedrige Zahl verglichen mit früheren Jahren.

Auch bei den nicht gewinnorientierten Unternehmern pflegen die Schwabs den Wettbewerbsgedanken. 2005 finden erstmals nationale Wettbewerbe statt, in denen die Social Entrepreneurs of the Year gekürt werden. Ihre wichtigste Bühne finden sie auf den regionalen Treffen, die dadurch eine zusätzliche Stärkung erfahren. Die Verteilung der Unternehmer besonderer Art ist – wie üblich im Forum – weltumspannend: 2015 umfasste die Gruppe der Ausgezeichneten 31 Männer und Frauen aus 25 Initiativen, die sich in mehr als 45 Ländern betätigen. Die öffentliche Aufmerksamkeit für die sozialen Unternehmer ist bis heute begrenzt. Die Stiftung meinte allerdings schon 2009, sie habe sichtbar zu dem »historischen Wandel« eines Aufblühens dieser Art wirtschaftlicher Tätigkeit und dessen Beachtung seit der Jahrtausendwende beigetragen.¹⁶³ Bis heute ist sie davon überzeugt, die größte Plattform für Social Entrepreneurs in der Welt zu bieten, die die Startphase hinter sich gelassen haben.

Mehr als 200 dieser Unternehmer nahmen 2014/15 an Veranstaltungen des WEF teil. Mehrere Großkonzerne schufen das Gerüst der Initiative. Nestlé, die beiden Großbanken UBS und Credit Suisse sowie der Versicherungskonzern Zurich Insurance in der Schweiz gehören dazu, aber auch Siemens in Deutschland, Citibank und Morgan Stanley aus den Vereinigten Staaten sowie der Medienkonzern Pearson aus Großbritannien, ja sogar ein eigentlich russisches Unternehmen: der Mobilfunkkonzern VimpelCom mit Sitz auf den Bermudas, operativer Zentrale in Amsterdam und Börsennotierung an der Nasdaq in New York. Die sozialen Unternehmer als Feigenblätter von Großkapitalisten? Klaus Schwab erhebt für die Stiftung den Anspruch, »Methoden und Prozesse, die sich in Unternehmen bewährt haben, auch auf gesellschaftspolitische Fragestellungen und Herausforderungen anzuwenden«, wie er in einem Gespräch mit der Bertelsmann-Stiftung anlässlich der Verleihung des Reinhard Mohn Preises 2016 an ihn sagte.¹⁶⁴

Einfach hat es diese Unternehmerschicht nicht. Der *Economist* zitierte 2008 eine Studie aus den Vereinigten Staaten, wonach nur 144 von 200.000 nicht-gewinnorientierten Betrieben seit 1970 mehr als 50 Millionen Dollar Jahresumsatz erreicht hätten.¹⁶⁵ Wie nicht anders zu erwarten, sind die

Inhaber der sozialen Unternehmen relativ jung. Daher ergeben sich immer wieder Verbindungslinien zu den Global Shapers und ihren Jungunternehmern sowie zu den Young Global Leaders, in der sich Nachwuchskräfte aus den verschiedensten Wissensgebieten sammeln. In Davos stellen die sozial Engagierten stets eine Bereicherung dar. Sie bringen Elan, neue Ideen und andere Sichtweisen als der Mainstream gestandener Unternehmer, unerschütterlich selbstbewusster Manager und auf die Öffentlichkeitswirkung schielender Politiker. Hier eine kleine Reise zu einigen der zwölf Social Entrepreneurs of the Year 2016.¹⁶⁶

- In Südafrika schult Tracey Chambers alleinstehende Mütter zu Kleinunternehmerinnen. Der Kurs in Ihrer Initiative »The Clothing Bank« dauert dabei zwei Jahre. Erfolge sind schon sichtbar: Die seit 2010 entstandenen kleinen Geschäfte erwirtschafteten bisher einen Gewinn von zusammen 2,5 Millionen Dollar.
- In Indien zeigt Poonam Bir Kasturi, wie die Abfallverwertung in den Haushalten verbessert werden kann. Sie stattet Interessenten auch mit Geräten wie Kompostierhilfen und Sortiersäcken aus.
- Ebenfalls in Indien und darüber hinaus in Afghanistan und Nepal versucht Nina Smith, die Arbeitsbedingungen von Kindern in der Teppichindustrie zu verbessern. Ihr Unternehmen »GoodWeave« vergibt hierzu ein Qualitäts-Label und arbeitet mit Herstellern und Abnehmern zusammen. Die Partnerunternehmen zahlen eine Lizenzgebühr für die Pflege von Kindern, die bei der Arbeit krank werden. Sie gestatten darüber hinaus unangekündigte Betriebsbesuche und fördern den Schulbesuch ihrer jungen Beschäftigten.
- Auf den Philippinen stattet Simon Bakker 10.000 kleine Landwirtschaftsbetriebe mit Pflanzgut und moderner Technologie für den Kakaoanbau aus. Die von Bakker betreuten Bauern konnten ihre Erträge so auf das Vierfache des nationalen Durchschnitts steigern.
- Ron Bills aus den USA hat einen einfachen Kochherd entwickelt, der die Kochzeit auf die Hälfte und die Schadstoff-Emissionen durch das Feuer um bis zu 80 Prozent vermindert. Seine Firma Envirofit hat nach eigenen Angaben bisher knapp eine Million Herde in mehr als 40 Länder verkauft.

Die Helfer der Benachteiligten in der Welt sind zunächst ein Club der Unbekannten. Interessenten durchlaufen einen vierstufigen Aufnahmeprozess, an dessen Ende der Stiftungsrat unter Hilde Schwab besonders gefordert ist. Durch das WEF gewinnen sie erstmals eine gewisse Prominenz. Zugleich wird ihnen ein Weiterbildungsprogramm angeboten.

Ein Name unter den Entrepreneurs ragt allerdings heraus. Es ist Muhammad Yunus, seines Zeichens Gründer der Grameen Bank und Vater der Mikrokredite in der Dritten Welt. Der Friedensnobelpreisträger des Jahres 2006 ist davon überzeugt, dass »der Kapitalismus vervollständigt werden muss« durch die Sozialunternehmen, die möglicherweise anfallende Gewinne nicht an die Anteilseigner ausschütten, sondern reinvestieren. Schon lange eng mit dem Forum verbunden, bringt Yunus sein Wissen im Stiftungsrat der Social Entrepreneurs ein, dessen bekannteste Mitglieder ansonsten der Schriftsteller Paulo Coelho und Königin Mathilde von Belgien sind. Nach seiner Meinung bietet die Einbettung in das Weltwirtschaftsforum die Gewähr für eine internationale Beachtung der sozialen Unternehmer.¹⁶⁷ Wie zugkräftig das Konzept grundsätzlich ist, zeigt sich nicht zuletzt in der WEF-Heimat Schweiz. Dort kündigte die Großbank UBS im Juli 2016 ein eigenes Förderprogramm für diese Gruppe an.¹⁶⁸ Kooperationspartner ist Ashoka, nach Angaben der Bank das global führende Netzwerk für Social Entrepreneurs besonders in der Frühphase. Man vertraue ganz dem Fachwissen dieser Organisation, sagte die UBS auf Anfrage. Daher sei eine Verbindung mit dem Weltwirtschaftsforum als reine Plattform für eher reifere Unternehmen kein Thema gewesen.

Im großflächigen Ansatz des WEF bildet die Kultur das noch größere Aktionsfeld von Hilde Schwab. Auch hier präsentiert sich dasselbe Bild wie bei den gemeinnützigen Unternehmern. Gebündelt ist der Kulturbereich im World Arts Forum, einer Stiftung, die 1991 von den beiden Schwabs ins Leben gerufen worden war. Hilde Schwab hat den Vorsitz inne, Klaus Schwab ist Mitglied, daneben gehört dem Gremium unter anderem Michael Haefliger an, dessen Musikfestival in Luzern das Ehepaar regelmäßig besucht. Am stärksten tritt das World Arts Forum bei der Verleihung der Crystal Awards auf den Jahrestreffen in Davos in Erscheinung. Sie werden seit 1995 verliehen und sollen Künstler ehren, die »echte Träger von Veränderungen« sind.¹⁶⁹ Die Stiftung achtet wie das ganze Forum auf Prominenz: Auf der Liste der Preisträger stehen viele Namen, die einer breiten Öffentlichkeit bekannt sind, so zum Beispiel der Opernsänger José

Carreras, der Schriftsteller Umberto Eco, der Sänger Udo Jürgens, der Dirigent Yehudi Menuhin, der die Idee des Crystal Award aufgebracht hatte, die Schauspielerin Emma Thomson und ihr Kollege Leonardo DiCaprio. Daneben erscheinen aber auch immer wieder Vertreter der Kultur, die vorwiegend Kennern der Materie geläufig sind, wie zum Beispiel 2016 der dänische Künstler isländischer Abstammung Ólafur Eliásson.

Über verschiedene Gesprächskreise werden die Künstler in das Jahrestreffen eingebunden. Da trifft man dann schon einmal den Rockmusiker und Dauergast Bono zusammen mit dem britischen Premier David Cameron auf einem Podium. Die Gesprächspalette ist vielfältig und umfasst so unterschiedliche Themen wie die Bewahrung der Kulturgüter angesichts der Zerstörungen im Nahen Osten, die »Seele der Städte« oder neue Tendenzen in den elektronischen Medien. Vergleichsweise neu auf der Liste steht angesichts von Schwabs Vierter Industrieller Revolution die Frage, was Humanität im Zeitalter der umfassenden Automatisierung bedeutet.

Eine noch längere Tradition als die Verleihung der Crystal Awards besitzen die Eröffnungskonzerte in Davos. Das erste fand schon 1979 statt. Am Pult des Zürcher Kammerorchesters stand ein ungewöhnlicher Gastdirigent. Es war der ehemalige britische Premierminister Edward Heath.

Im Netzwerk von Davos

Die vielen Communities des Forums bilden den Grundstock für die Mitglieder und Gäste des Elite-Treffens. Jeder, der nach Davos oder zu einer der anderen Veranstaltungen kommt, findet seinen Platz, hat aber auch seinen Platz – zumindest, wenn es nach dem Willen des Gründers geht. Alle sind aufgerufen, sich zu engagieren, zuvorderst in einer Umgebung von professionell nahestehenden Gesprächspartnern, aber auch darüber hinaus. Ob es wirklich gelingt, steht auf einem anderen Blatt. Die Äußerungen der meisten WEF-Teilnehmer wecken Zweifel daran. Die Gäste auf den verschiedenen Veranstaltungen haben ihren eigenen Terminkalender und dieser richtet sich in erster Linie nach den geschäftlichen und persönlichen Bedürfnissen. Dessen ungeachtet schafft es Schwab, auf globaler Ebene Vertreter der verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen

zusammenzubringen – und zusammenzuhalten. Davon zeugt die lange Liste von Stammgästen in Davos. Warum sie sich wenig ändert, könnte auch damit zu tun haben, dass Netzwerke offenbar die Tendenz besitzen, sich zu verfestigen. So gesehen wäre eine systematische und stärkere Durchmischung auf den Veranstaltungen zu überlegen.

Das World Economic Forum organisiere keine Konferenzen, sondern glaube an den Wert ständiger Interaktion, heißt es auf der WEF-Homepage. Hierzu tragen vier jährliche Meetings bei. Neben dem Haupttreffen in der Schweiz sind dies die Versammlung der New Champions in China, das Treffen zur Global Agenda in den Vereinigten Arabischen Emiraten sowie das Industry Strategy Meeting. Dieses soll den Wandel ermöglichen »from managing change to pioneering change«, so ebenfalls die Homepage des Forums. Unterfüttert werden die Großveranstaltungen durch die Regionaltreffen, durch nationale »Strategietage« sowie Meetings und Seminare zu den verschiedensten Themen. »Das Forum besitzt eine Architektur aus Gremien und Gemeinschaften, die sich gegenseitig befruchten und stärken«, findet Axel Lehmann, Chief Operating Officer der Schweizer Großbank UBS.¹⁷⁰

Das dichte Geflecht der Zusammenkünfte illustriert die Übersicht für 2016 (Teilnehmerzahlen gerundet):

Region, Teilnehmer	Ort, Datum	Thema
Global 2800	Davos (Schweiz) 20.-23. Januar	Mastering the Fourth Industrial Revolution
Afrika 1200	Kigali (Ruanda) 11.-13. Mai	Connecting Africa's Resources through Digital Transformation
Südostasien 500	Kuala Lumpur (Malaysia) 1.-2. Juni	Shaping the Asean Agenda for Inclusion and Growth
Lateinamerika 600	Medellín (Kolumbien) 16-17. Juni	Reigniting Latin America's Inclusive Growth
China 1700 (New Champions)	Tianjin 26.-28. Juni	The Fourth Industrial Revolution and Its Transformational Impact
Indien 600	New Delhi 6.-7. Oktober	Siehe Anmerkung*

Region, Teilnehmer	Ort, Datum	Thema
VAE Network of Global Future Councils 700	Dubai 13.-14. November	Shaping the Future

*** In New Delhi fand 2015 der National Strategy Day on India mit knapp 300 Teilnehmern statt. Die Zahl ist damit mit derjenigen für den »India Economic Summit« 2016 nur eingeschränkt vergleichbar.**

Darüber hinaus hat das Forum eigene Forschungskapazitäten aufgebaut. Sie bestehen für die Themen Wettbewerb, Gleichstellung von Mann und Frau und Informationstechnologie. Hinzu kommen laufend rund 50 Projekte, mit denen Schwab den Anspruch einlösen will, sich um die drängenden Fragen der Welt zu kümmern. Nicht zu vergessen die Berichte, die regelmäßig oder zu speziellen Themen veröffentlicht werden. Allerdings tut man sich zuweilen schwer zu ergründen, was eigentlich aus ehemals groß angekündigten Initiativen im Lauf der Zeit geworden ist.¹⁷¹

Das dritte und ganze wesentliche Element in diesem dichten Netzwerk sind die Communities. 19 solcher Gemeinschaften findet der Interessent auf [toplink](#), der Online-Vernetzung des Forums für seine globalen Spitzenleute. Neben den bekannten Zirkeln der Strategischen Partner oder der Technologiepioniere stehen dort selbst Communities von Universitätspräsidenten oder zum Hoffnungsträger Vietnam. Im Forum wird nicht nur über Zinsen und Steuern, Handel und Investitionen, über reiche Unternehmen und klamme Staaten, über Flüchtlinge und Entwicklungspolitik geredet. Auch die Wissenschaft hat ihren Platz. Andrea Pfeifer leitet das Start-up AC Immune in Lausanne. Sie und ihre Firma sind eine der Pioniere in der Alzheimer-Forschung. Obwohl nicht zum übertriebenen Marketing neigend, erfuhr über ihre mehrfache Teilnahme in Davos die ganze Welt von AC Immune. Als Technologiepionier arbeitete die Pharmazeutin und Toxikologin mit Professoren-Titel außerdem eine Zeit lang im Brain Council des Forums mit. Dort brachte sie auch ihre Qualifikationen in der Krebsforschung ein.

Das Niveau der sie interessierenden Podien in Davos bezeichnet Andrea Pfeifer als »üblicherweise gut«, und die Diskussionen als auf das gemischte Publikum abgestimmt und verständlich. Insgesamt eigne sich das Forum hervorragend auch für wissenschaftliche Belange. Die Medizinjournalistin Nicola von Lutterotti zieht eine klare Trennungslinie. »Die Podien mit den

Medizinthemen sind eher für Laien gedacht. Fachleute zehren in erster Linie von den in Davos abgehaltenen Workshops im kleinen Kreis und von individuellen Gesprächen mit den anwesenden Wissenschaftlern«, sagt sie.¹⁷² Es bleiben Wünsche offen. Als Mangel empfindet Pfeifer, dass die Sitzungen in Davos nur den Teilnehmern offenstehen. »Externe Firmen, wie kleinere WEF Technology Pioneers, die aus Kostengründen nicht teilnehmen können, einzuladen sowie eine noch stärkere Verbreitung der interessanten Diskussionen über die sozialen Medien«, das würde sie begrüßen.¹⁷³

Die Communities sind von einigem Wert. Teilnehmer nutzen sie gerne für ihre eigenen Zwecke. Ein Beispiel ist Oliver Samwer. Der Chef des kapitalhungrigen Unternehmens Rocket Internet in Deutschland weist in einer E-Mail an Investoren 2012 unter anderem darauf hin, dass er durch das World Economic Forum mit dem Titel eines Young Global Leader geehrt wurde und am Davos-Meeting 2013 teilnehme. Falls der Ansprechpartner auch dort sein sollte, bitte er freundlich um ein Treffen, »da es eine Anzahl von Gelegenheiten für Partnerschaften gibt, die nach meiner Meinung für Sie von großem Interesse sind.«¹⁷⁴ Mit den angesprochenen »Partnerschaften« folgt Samwer ganz dem Duktus des WEF, meint aber natürlich seine eigenen Geschäftsinteressen.

Damit nicht genug. Die Global Agenda Councils befassen sich mit Afrika und Fragen des Alterns bis zur Diskussion über Werte oder die Sicherung der Wasserreserven in der Welt. »Sie bereiten die Treffen in Davos in wesentlichen Teilen inhaltlich vor«, so Lehmann, selbst Mitglied in einem dieser Councils.¹⁷⁵ Die mehr als 80 Beratungsgremien sind inzwischen in 35 Global Future Councils aufgegangen. Ob sich damit mehr als der Name ändert, erschließt sich dem Außenstehenden wie üblich im Forum höchstens nach geraumer Zeit. Andererseits fehlen in den Jahresberichten schon lange bestehende Gemeinschaften wie das Informal Gathering of World Economic Leaders (IGWEL) von 1982. Es kommt in Davos weitgehend im Verborgenen zusammen. Eines indes hat sich trotz der stetigen Expansion des Weltwirtschaftsforums nicht geändert: das ist die beeindruckende physische Präsenz ihres Gründers. Es erstaunt immer wieder, wie Klaus Schwab trotz seines fortgeschrittenen Alters ein gleichbleibendes Tempo hält, über eine offenbar ungebrochene Arbeitskraft verfügt und vielen Veranstaltungen des Forums persönlich beiwohnt. Er will mit vollem Einsatz die Organisation in der beanspruchten Überparteilichkeit, der

globalen Ausrichtung und in der Rundumsicht auf Kurs halten. Da ist Schwab nicht anders als in seinen Anfängen.

Wo Licht, da ist auch Schatten

Auf den ersten Blick vermittelt die Geschichte des World Economic Forum den Eindruck eines stetigen Aufstiegs. Wenn man genauer hinschaut, entdeckt man aber auch Pleiten, Pech und Pannen. Kurz sei an die Schwierigkeiten nach dem Auftaktmeeting in Davos erinnert. Schwab nahm damals zur Sicherung des Fortbestands seiner Gründung sogar einen Kredit bei der Graubündner Kantonalbank auf.¹⁷⁶ Von da an hat sich das Rad aber wie geschmiert gedreht. Allein bis 1978 verdoppelte sich der Umsatz des Auftaktmeetings von zwei auf vier Millionen Franken. Davos entwickelte sich zum Lockstoff für all jene Entscheidungsträger, die in Globalisierungsfragen mitreden wollen.

Schon nach wenigen Jahren zählt Davos mehr als 800 Teilnehmer. Da bleiben Fehlentwicklungen nicht aus. Die Zahl derjenigen, deren Namen sich später mit Missgriffen und Abstürzen, ja mit politischen und wirtschaftlichen Affären verbinden, ist beachtlich. Nur fünf Beispiele, die besonders ins Auge stechen. Der Strategische Partner des WEF Lehman Brothers mit seinem Boss Richard Fuld, bekannt als »Gorilla von der Wall Street«, ging in der Finanzkrise 2008 unter. Der deutsche Elektrokonzern Siemens, ebenfalls ein Strategischer Partner, wird zwischen 2006 und 2008 von einem Korruptionsskandal bis ins Mark getroffen, in der jüngeren Zeit Volkswagen von der »Diesel-Affäre«. Und 2005 amtiert ein Manager als Mit-Vorsitzender der Konferenz, der der Öffentlichkeit in Europa als ein Inbegriff des »Abzockers« in Erinnerung bleiben sollte: Daniel Vasella, langjähriger Herrscher über den Pharmakonzern Novartis in Basel. Jahre zuvor war schon Percy Barnevik als Chief Executive des Elektrokonzerns ABB da, der sich einen ähnlichen Ruf wegen seiner exorbitanten Pensionsgelder erwarb, ehe er sich später eines Besseren besann und aus dem Füllhorn einen Teil zurückzahlte.

Es ziehen eben nicht nur Heilige in die Berge. Für solche Negativ-Schlagzeilen kann Schwab nichts. Seine eigenen Rückschläge sind zunächst vergleichsweise geringfügiger Natur. Sie hängen mit kommerziellen Aktivitäten zusammen, die er zur vermeintlichen Absicherung seiner

Organisation (und gewiss auch begründet in seiner Technikbegeisterung) initiiert hatte. Das 1987 gestartete Magazin *World Link* sollte ein Band zu den wichtigsten Entscheidungsträgern in der Welt knüpfen. Zwei Jahre lang erscheint es wöchentlich, danach nur noch alle zwei Monate. 2003 ersetzt das Management in Coligny *World Link* durch die jährlich herausgegebene *Global Agenda*. Aber auch diese Publikation wird nach drei Jahren eingestellt.¹⁷⁷ 1988 schmiedet Klaus Schwab ein Bündnis mit dem Europa-Ableger der Digital Equipment Corporation (DEC). Geplant ist eine »digitale Community« für 35.000 Top-Manager rund um den Globus. Offensichtlich war Schwab seiner Zeit voraus. Jedenfalls entpuppen sich die elektronischen Übertragungskosten als zu hoch. Hinzu kommt die wirtschaftliche Schwäche des Industriepartners. Das Projekt namens »Worldlink Electronic Community« überlebt die Test-Phase nicht.¹⁷⁸

Ernster wird es im Jahr 2000. Der Dotcom-Boom an den Börsen ist noch nicht geplatzt, alle Träume scheinen möglich. Am 27. Januar, dem ersten Tag des Jahrestreffens in Davos, erscheint im *Wall Street Journal Europe* ein langer Artikel, in dem eine Vermengung privater Interessen Schwabs mit denen des Forums suggeriert wird.¹⁷⁹ Klar, dass im Kongresszentrum eifrig getuschelt wird. Zwar räumen die Autoren ein, es gebe keine Anzeichen für Gesetzesverstöße durch das Forum oder seinen Gründer, aber die Zweifel an seinem Ruf sind gesät. Im Mittelpunkt steht das elektronische Kommunikationssystem Welcom, mit dem der Technik-Freak aus Genf weltweite Videokonferenzen abhalten wollte. Zu diesem Zweck hatte Schwab 1995 zusammen mit Andy Grove von Intel und Bill Gates von Microsoft das Start-up Advanced Video Communications (AVC) auf den Weg gebracht. Das Forum wurde größter Aktionär, zeitweise amtierte Schwabs Neffe Hans-Jörg Schwab als Präsident.

In dem Artikel und einem weiteren im Februar werden eine Vielzahl von Transaktionen rund um Welcom und AVC beschrieben. Sie drehen sich um die kommerziellen Aktivitäten des Forums inklusive allerlei Aktienoptionen. Wenngleich vom Stiftungsrat abgeseget, ist das mit den gemeinnützigen Zielen des WEF schwer vereinbar. Im Februar 1998 transferiert Schwab daher all diese Beteiligungen einschließlich AVC in die neu gegründete Schwab Foundation for Economic and Social Development, die heutige Stiftung von Hilde Schwab für soziales Unternehmertum. Dividenden aus den Beteiligungen sollten deren Finanzierung sichern.

Da AVC in der Entwicklung des Konferenzsystems nicht vorankommt, übernimmt einer der inzwischen engagierten Aktionäre, der Internet-Berater USWeb, das Start-up. Die Schwab-Stiftung wird mit USWeb-Aktien im Wert von 15 Millionen Dollar bezahlt, die sie später verkauft.¹⁸⁰ Außerdem erhält USWeb einen acht Millionen Dollar umfassenden Betriebsführungsvertrag für Welcom. Schwab bezieht kurz danach Aktienoptionen und tritt in den Verwaltungsrat ein. Gegenüber der *New York Times* sagt er Ende Januar 2002, die Optionen sollten an die Stiftung gehen, das sei jedoch nach den Statuten nicht möglich gewesen.¹⁸¹ Im Gespräch mit mir ergänzt er, er habe sich aber verpflichtet, eventuelle Einkünfte aus den Optionen der Stiftung zu übertragen. Welcom entpuppt sich indes als Fehlschlag, im September 1998 ziehen die Beteiligten den Stecker.

Schwab beteuert in dem zweiten Artikel des *Wall Street Journal*, weder er noch irgendein Familienmitglied würden Zuwendungen aus der Stiftung erhalten. Aber dann steht sogar der Vorwurf im Raum, die Schweizer Behörden ermittelten gegen ihn. Er stellt sich als falsch heraus. Die »Ermittlungen« entpuppten sich als die jährliche Bilanzprüfung von Forum und Stiftung durch die staatliche Stiftungsaufsicht.¹⁸² Schwab selbst räumt ein, sein vorübergehendes Mandat bei USWeb habe die Frage aufwerfen können, ob er dieses als Vertreter des Forums oder als Privatperson wahrgenommen habe. Ansonsten bekräftigt er, an keiner der gewinnorientierten Beteiligungen der Schwab-Stiftung ein persönliches Interesse zu besitzen. Im Übrigen dienten deren Engagements – etwa auch in der Schweizer Firma für Entscheidungssoftware Think Tools oder der amerikanischen Handelsplattform i2i – der Unterstützung von Vorhaben des WEF, zum Beispiel der Preisverleihung für soziales Unternehmertum.

An Think Tools hatte sich Schwab mit dem Forum vor dem Börsengang beteiligt;¹⁸³ er wurde auch Mitglied des Verwaltungsrats. Ihn habe das Konzept des Unternehmens überzeugt, sagt er rückblickend. Aber mehr noch ließ er sich wohl vom damaligen Internet-Hype mitreißen und sei dem Gründer Albrecht von Müller, einem der vielen Blender in jener Zeit, aufgesessen, meinte einer von Schwabs Wegbegleitern im Gespräch mit mir.¹⁸⁴ Der Gründer von Think Tools sonnte sich seinerseits auf der Bühne des WEF. So erläuterte er zum Beispiel auf dem Jahrestreffen 1999 in Davos sein Unternehmenskonzept.

Am 8. Mai 2000 meldet auch das *Wall Street Journal*, die Eidgenössische Stiftungsaufsicht habe weder bei der Stiftung noch beim Forum irgendwelche finanziellen Unregelmäßigkeiten entdeckt. Damit endet die wenig erfreuliche Episode. Mit Ausnahme des Paktes mit Publicis Live, die die Unterkünfte für das Jahrestreffen in Davos vermarktet, entpuppten sich die gewinnorientierten Bemühungen als Reinfälle. Publicis Live war anfangs ein Gemeinschaftsunternehmen des WEF mit dem Werberiesen Publicis. Um jegliche Interessenkonflikte zu vermeiden, verkaufte das Forum später seinen Anteil an den Partner. Insgesamt sind die kommerziellen Fehlschläge ein etwas skurriler Aspekt in einer Institution, die in erster Linie Weltkonzerne um sich scharft.

Zugleich markiert das Jahr 2000 eine Personalentscheidung, die nur vier Jahre Bestand hat und unruhig endet. José María Figueres Olsen stößt damals zum WEF als Managing Director. Die Personalie sorgt für großes Aufsehen, war Figueres doch zwischen 1994 und 1998 Staatspräsident von Costa Rica gewesen. Drei Jahre später wird der prominente Zugang zum ersten CEO des Forums ernannt. Aber gegen Ende 2004 stellt sich heraus, dass Figueres einige Zeit vor der Anstellung einen Beratervertrag mit dem Konzern Alcatel abgeschlossen hatte. Das hatte er seinem Arbeitgeber verschwiegen.

Der Mann an der operativen Spitze ist nicht zu halten, auch wenn er sich formaljuristisch nichts hat zuschulden kommen lassen und Schwab seine Arbeit für das Forum schätzt. Leichter fällt ihm wohl die Trennung von André Schneider. Im November 2010 gibt die Organisation den Rücktritt ihres Managing Director und Chief Operating Officer »aus persönlichen Gründen« bekannt.¹⁸⁵ Einen Tag später hat Schneider nach zwölfjähriger Tätigkeit für das WEF schon sein Büro geräumt. Die gegenseitigen Stellungnahmen zu der Trennung sind freundlich, aber aus dem Umfeld heißt es, eine zweite grundsätzliche Meinungsverschiedenheit zwischen beiden verbunden mit der Rücktrittsofferte sei zu viel gewesen. Grund für die Entfremdung soll nicht zuletzt die zuweilen ruppige Personalführung gewesen sein, die Schwab nicht mochte, heißt es von anderer Seite. Schneider äußert sich dazu auf Anfrage nicht. Nach dem Abgang gründet er zunächst die Unternehmensberatung André Schneider Global Advisory. Aber das Forum bildet offensichtlich eine Empfehlung für vielerlei Aufgaben. 2013 wird Schneider Vizepräsident an der ETH Lausanne,

zuständig für Ressourcen und Infrastruktur. Drei Jahre später folgt die Berufung an die Spitze des Genfer Flughafens.

Davos als Standort des Haupttreffens ist seit New York 2002 wenig gefährdet. Ganz anders sieht es bei den regionalen Meetings aus. Gefahr droht weniger von den Inhalten, obwohl Geoffrey Pigman 2006 von schwankenden Niveaus berichtet.¹⁸⁶ Vielmehr ist es die Wahl des Gastlandes, die nicht einfacher wird. Die organisatorischen Voraussetzungen für ein solches Treffen sind nicht zu unterschätzen. Daneben muss sich das Gastland finanziell engagieren und für die Sicherheit der Teilnehmer garantieren. Zugleich sollte es politisch einigermaßen unumstritten sein und wesentliche Menschenrechte einschließlich einer freien Berichterstattung gewährleisten.

Welche Problemzonen sich bei den Regionaltreffen auftun können, erlebt Schwab zuletzt 2016. Das Nahost-Meeting in Ägypten muss aufgrund der politischen Ereignisse abgesagt werden. Die Afrika-Interessenten kommen in Ruanda zusammen, dessen Herrscher Paul Kagame im WEF bestens vernetzt ist. Das Land wird vom *Economist* unter Berufung auf die Weltbank und die amerikanische Denkfabrik Freedom House indes als »nicht freiheitlich« bezeichnet.¹⁸⁷ Das Asean-Treffen für Südostasien findet Anfang Juni in Malaysia statt, wo Ministerpräsident Najib Razak mitten im Sturm um den Staatsfonds 1MDB und dessen ungeklärte, milliardenschwere Finanztransaktionen inklusive Fällen persönlicher Bereicherung steht. Später im Jahr lässt das US-Justizministerium Vermögenswerte über gut eine Milliarde Dollar beschlagnahmen. Andere Behörden, so die Finanzmarktaufsicht in Singapur, ermitteln ebenfalls.¹⁸⁸ Für seine Person hatte Najib zu einem früheren Zeitpunkt eine dubiose Summe von knapp 700 Millionen Dollar auf seinen Privatkonten als Geschenk der saudischen Königsfamilie bezeichnet.¹⁸⁹

Wieder einmal bestätigt sich: Wer den Dialog will, muss so manche Kröte schlucken; allen voran tut dies das WEF in seinem Verhältnis zu den Kommunisten in China. Zum Zeitpunkt der Asean-Konferenz in Malaysia haben sich die Nebel über den dubiosen Finanzströmen noch wenig gelichtet. Aber die Gerüchte scheinen auszureichen, damit sich zum Beispiel hochrangige Regierungsvertreter aus Singapur und Burma nicht in Kuala Lumpur zeigen. Aus dem Inland sagen die beiden namhaftesten Oppositionellen ab. Prominentester Politiker ist Kambodschas Langzeitherrscher Hun Sen, den die *New York Times* einmal als einen der

berühmtesten Autokraten der Welt bezeichnet hat. Die Spannungen zeigen sich im Plenum zumindest ansatzweise. In der Eröffnungsdiskussion windet sich Najib Razak auf die erste Frage von Forumsvorstand Philipp Rösler. Dieser hatte wissen wollen, wie das Land das Vertrauen in seine politischen Institutionen wiederherstellen wolle. Der Premier warnt vor »Überreaktionen auf kurzfristige Bedingungen«, beklagt den »großen Lärmpegel« im Ausland und weicht rasch auf die wirtschaftliche Sphäre aus. Leider verzichtet Rösler auf eine direkte Nachfrage.¹⁹⁰ Ein Beobachter vor Ort schätzte, dass 80 Prozent der Anwesenden Malaysier waren, um die Lücken im Publikum aufzufüllen.¹⁹¹ Allerdings könnte die schwache Präsenz auch damit zu tun gehabt haben, dass die Konferenz des WEF in China dieses Mal vom September auf den Juni vorverlegt worden war, sodass sich Interessenten eher für China entschieden. Zufällig stellte sich dies angesichts des Brexit-Votums in Großbritannien als kluge Entscheidung heraus.

Die Eliten der Zukunft

In den zahlreichen Communities, die Klaus Schwab für sein Forum angestoßen hat, engagieren sich viele Hoffnungsträger der jüngeren Generation. Erinnert sei an die Technologiepioniere, die sozialen Unternehmer und auch an die globalen Wachstumsunternehmen. Aber zwei weitere Kreise richten sich speziell an Nachwuchskräfte. Die Vermutung liegt auf der Hand, dass der Gründer des Weltwirtschaftsforums damit hofft, auch das Forum selbst »jung« zu halten und sein Lebenswerk langfristig wetterfest zu machen. Die Young Global Leaders mit ihren eigenen Treffen seit 2005 zählen knapp 1000 Frauen und Männer aus mehr als 100 Ländern. Für die Aufnahme gilt eine Altersgrenze von 40 Jahren. Viele Namen zählen später zu den Spitzenleuten auf der Welt. Unter anderen gehörten der frühere britische Premier David Cameron, die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel, Italiens Ministerpräsident Matteo Renzi und der ehemalige finnische Ministerpräsident Alexander Stubb einst diesem Zirkel an. Das WEF-Führungsmitglied Philipp Rösler kann ebenfalls auf eine Vergangenheit als Young Global Leader verweisen. Aus den Unternehmen war etwa Jack Ma von Alibaba in China dabei. Nebst ihren Beiträgen für die laufende Arbeit verfolgt die »Jugendgruppe« des WEF eigene

Initiativen, jüngst zum Beispiel eine zur Verbesserung der Wasserversorgung in notleidenden Ländern oder eine andere für Modelle der Kreislaufwirtschaft.

Die seit 2011 bestehende Global Shapers Community engt die Altersgruppe noch weiter ein, nämlich auf 20 bis 30 Jahre. Ihre Mitglieder konzentrieren sich in erster Linie auf lokale Aktionen in ihren Heimatländern, dies auch in Notfällen, zum Beispiel nach dem verheerenden Erdbeben in Nepal vom April 2015. Zuletzt waren mehr als 5500 »Shapers« in rund 450 Städten und 170 Ländern aktiv.¹⁹² Diese Community nutzt – wenig überraschend – die Chancen der sozialen Medien besonders intensiv. Bei zehn sonntäglichen Debatten mit lokalen Interessenten über das Thema Nachhaltigkeit wurden zum Beispiel zehn Millionen Aufrufe registriert.¹⁹³

Obwohl eher bescheidene Gehälter gezahlt werden, ist das World Economic Forum als Arbeitgeber bei jungen Leuten heiß begehrt. Schwab nutzt die Attraktivität zusätzlich. Das spezielle Weiterbildungsmodell Global Leadership Fellows Programme will künftigen Führungspersönlichkeiten übergreifendes Denken und Fähigkeiten zur Bewältigung komplexer Herausforderungen vermitteln. Schwab verfolgt wie immer eine Premium-Strategie: Als akademische Partner hat er die Insead Business School in Frankreich, die London Business School, die Wharton University of Pennsylvania sowie die Columbia University in den Vereinigten Staaten und die Managerschmiede CEIBS in der Volksrepublik China gewinnen können.

Bewerber für das Programm sollten zwischen 30 und 40 Jahre alt sein. Weitere Voraussetzungen bilden eine höhere Ausbildung sowie eine mindestens sechsjährige Berufstätigkeit, gerne auch schon als Jungunternehmer. Der Auswahlprozess ist rigoros. Um die jährlich 25 Fellows-Plätze rangeln sich jeweils mehr als 6000 Bewerber.¹⁹⁴ Das zweijährige Programm beinhaltet vier wesentliche Teile:

- Ein Curriculum an den teilnehmenden Hochschulen. Es umfasst seit neuestem auch spezielle digitale Kompetenzen. Hier ist die Cornell Tech in den USA der Partner. Am Ende erhalten die Aspiranten einen Executive Master's in Global Leadership; Unterhalb eines solchen Titels tut es Schwabs Organisation nicht.

- *On-the-Job-Learning*: Die Nachwuchskräfte arbeiten als Vollzeitangestellte im World Economic Forum.
- Ein intensives *Coaching*, Thema: Persönlichkeitsentwicklung und Karriereplanung.
- Zugang zu den globalen Entscheidungsträgern, die mit dem Forum in Verbindung stehen – was viele Bewerber zusätzlich locken dürfte.

2015 feierte das Weltwirtschaftsforum das zehnjährige Bestehen seines Global Leadership Fellows Programme. In dieser Zeit haben 170 Personen die beiden Qualifizierungsjahre mit Erfolg durchlaufen.

Das Forum rund um die Uhr

Wer das Verhältnis des Weltwirtschaftsforums zu den modernen Kommunikationstechnologien ergründen will, kann eine der offiziellen Mitteilungen aus Genf zur Hand nehmen. Am Ende stehen die Links zu allen elektronischen Andockpunkten. Homepage, Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+ und das eigene Fotoarchiv: alles ist da. Teilnehmer und Mitglieder des WEF können sich darüber hinaus der eigenen Kommunikationsplattform toplink bedienen. Der ehemalige Journalist Adrian Monck, 2016 aus dem Executive Committee in den Managing Board aufgerückt, habe ganze Arbeit geleistet, befand ein früherer Mitarbeiter mir gegenüber. Mit einem kleinen Team bedient er aus einem der Großraumbüros in Cologny die ganze Welt mit Informationen über das Forum und seine Themen, und zwar rund um die Uhr. Carsten Knop von der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, ein journalistischer Kenner der modernen Informations- und Kommunikationstechniken, urteilt: »Die Website, die Social-Media-Aktivitäten und die App für die Teilnehmer an den Forum Events sind sehr gut gemacht und werden exzellent gepflegt.«¹⁹⁵ Mit anderen Worten: Die Welt ist ein Netz, und der »Davos Man« ist mittendrin. Vor zehn Jahren war der Ölkonzern Exxon Mobil das stärkste Unternehmen an den Börsen, heute sind es Apple und Alphabet/Google.

Unter Monck ist aus einem elektronischen Lagerplatz für Forschungsarbeiten des Forums eine aktive und umfassende Informationsplattform geworden. Jeden Tag findet eine

Redaktionskonferenz statt, in der die aktuellen Themen und deren Verarbeitung sowie die Artikelangebote diskutiert werden. Blogs und ein wöchentlicher Newsletter enthalten auch Gastbeiträge von Davos-Teilnehmern und externen Autoren. Das Weltwirtschaftsforum in der Rolle eines Medienunternehmens: das ist nicht selbstverständlich. Denn Klaus Schwab hat mit Twitter, Facebook & Co. persönlich nichts am Hut. Das ist nicht seine Welt, das passt nicht zu ihm. Er will seine Zeit lieber für das Entwerfen neuer Projekte und das Nachdenken über die großen Entwicklungsschübe in der Welt nutzen.

Dessen ungeachtet hat der Gründer schon bei seinem ersten European Management Symposium auf moderne Kommunikationsmittel gesetzt. Von der NASA borgte er sich bereits 1971 ein eigenes internes TV-Netz für die Veranstaltungen und die Interaktion unter den Teilnehmern.¹⁹⁶ In späteren Jahren kamen Zuschaltungen per Satellit nach Davos hinzu, so 1986 für eine Diskussion mit dem sowjetischen Ministerpräsidenten Nikolai Ryschkow in Moskau über den neuen Fünfjahresplan der Sowjetunion. Die Jahre um die Jahrtausendwende brachten besonders viele Neuerungen. 1999 wurde der erste Blog verschickt, zwei Jahre später konnten Interessierte rund um die Welt das Davos-Meeting per Webcast verfolgen. 2005 wurde die Möglichkeit von Podcasts geschaffen, mit denen Abonnenten Audio- und Video-Übertragungen herunterladen können.

2007 wandelt sich das Weltwirtschaftsforum von der elektronischen Informations- zur Dialogplattform. Eine globale Forumsgemeinde kann an der Davos Conversation mit den Gästen vor Ort in Verbindung treten. Im darauffolgenden Jahr wird im Internet die »Davos-Frage« gestellt. Sie lautet: Was muss geschehen, um die Welt in diesem Jahr zu einem besseren Ort zu machen? Die Teilnehmer am Annual Meeting erhalten mehr als 300 Video-Botschaften von überall her und werden aufgefordert, sie zu beantworten. Die Videos können auch auf YouTube angeklickt werden. Die Forum-Organisatoren ihrerseits beginnen mit der Versendung von Schlüsselzitate der Teilnehmer über Twitter. Die darauffolgenden Jahre bringen weitere Neuerungen. Zu ihnen gehören insbesondere die Transformation Maps, eine Art zentraler Wissensspeicher des Forums, der externe Quellen mit einschließt. Die Knowledge App verschafft einen weiteren Informationszugang. Keiner weiteren Erwähnung bedarf, dass die Teilnehmer in Davos ihre gesamte Kommunikation untereinander und einschließlich der Buchung einzelner Veranstaltungen heutzutage

vollelektronisch durchführen können. Während der übrigen Zeit des Jahres steht ihnen die elektronische Plattform toplink zur Verfügung.

Einige Zahlen belegen das Echo auf die Aktivitäten des Forums. Im Mai 2016 zum Beispiel klinkten sich knapp sieben Millionen Menschen rund um die Welt auf den sozialen Kanälen in Cologny ein. Den Löwenanteil steuerten hierzu die beiden Twitter-Konten mit 3,3 Millionen Nutzern bei. Die Blogs der Forum-Agenda nutzten 1,8 Millionen Personen, die dort 3,7 Millionen Artikel lasen. Das Spitzentrio unter den Lesern stellen dabei USA, Großbritannien und Indien, gefolgt von Kanada, Australien und Mexiko.

Eine Plattform für die Welt

2016 macht sich Klaus Schwab daran, seine Gründung völlig umzubauen. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass der Stakeholder-Ansatz zum strategischen Allgemeinwissen geworden ist. Nun treibt ihn die Frage um, wie gut sich die Organisation in der digitalen Welt eingerichtet hat. Bei Weitem nicht genügend, lautet der Tenor in einem von ihm verfassten Strategiepapier. Das Forum hat sich in der Kommunikation nach außen den sozialen Netzwerken geöffnet. Jetzt gilt es, in der gesamten Arbeit und mit den neuen Möglichkeiten im Internet das Beziehungsnetz noch weiter auszuwerfen und zugleich enger zu knüpfen. Die Plattform WEF soll verstärkt zum Erfolg der Partner beitragen in deren Bemühen, die Welt ein wenig menschlicher zu machen. Der Unterschied ist sichtbarer denn je. Das Forum agiert als Netzwerk mit Lösungsvorschlägen für die verschiedensten Herausforderungen. Deren Umsetzung müssen jedoch andere anpacken. Zu diesem Zweck sucht das Weltwirtschaftsforum die Verbindung mit internationalen Organisationen, aus diesem Grund hat Schwab das Modell des Corporate Global Citizen geschaffen.

Der Anspruch ist wie immer hoch. Das Jahrestreffen in Davos hat es im Lauf der Jahrzehnte geschafft, zur stärksten Informations- und Wissensbörse im globalen Maßstab zu werden. Die Plattform in der Schweiz soll nun zur Schaltstelle für alle möglichen Initiativen werden, wo immer sie zu Hause sind. Schwab, so scheint es, will auf diese Weise einen sich stetig vergrößernden Markt einfangen. Vielleicht schwingt unter anderem der Blick auf seine Klientel der Multi-Millionäre und Milliardäre

mit, die sich vermehrt philanthropisch betätigen und deren Wohltätigkeit ihren bekanntesten Ausdruck in der Aktion Giving Pledge von Warren Buffett und Bill Gates gefunden hat. Ihr haben sich etwa auch die Forumsmitglieder Richard Branson, Ray Dalio und Hamdi Ulukaya angeschlossen.¹⁹⁷

Die Anerkennung des Forums als internationale Organisation durch das Gastland Schweiz motiviert den Mann an der Spitze. Er versucht diesen *call to action*, wie er es nennt, auch in seiner Mannschaft zu verankern. In Sachen Motivation kennt sich Schwab aus. In dem Strategiepapier erinnert er daran, dass das Weltwirtschaftsforum auf eine nahezu ununterbrochene Erfolgsgeschichte zurückblicken kann. Mehr noch: Sein Einfluss auf das globale Wirtschaftsgeschehen habe seine Größe stets bei Weitem übertroffen, behauptet er. Dies sei nicht zuletzt dadurch möglich geworden, dass sich das Forum in wichtige Entwicklungen eingeschaltet habe. Tatsächlich wird diese Annäherung an eine Allzuständigkeit jedes Jahr in Davos greifbar.

Keiner anderen Organisation sei es gelungen, in ähnlicher Weise die Zusammensetzung der wichtigsten Stakeholder-Gruppen in der Welt widerzuspiegeln, hält Schwab fest. Nunmehr geht es darum, das Forum zum »Betriebssystem« für internationale Kooperation zu machen. Der Schwerpunkt liegt auf 14 »globalen Systeminitiativen«. ¹⁹⁸ In vordergründig sehr unterschiedlichen Themen wie Energie, Gleichberechtigung, Internet und Gesundheit sollen der Handlungsbedarf ermittelt und die gegenseitigen Verknüpfungen abgeschätzt werden. Daneben bleibt es bei speziellen Initiativen wie zum Beispiel dem Kampf gegen die Korruption. Bis 2019 sollen 1000 Projekte und Initiativen angestoßen werden, so das Ziel.

Klaus Schwab will die im Forum engagierten Personen zu geistigen »Miteigentümern« auf ihren Handlungsfeldern machen. Nichts Geringeres als eine »Systemführerschaft« im Verständnis und in der Hilfestellung für komplexe globale Herausforderungen reklamiert der oberste Ideengeber für seine Institution. ¹⁹⁹ Zugleich werden die Verbindungen zu anderen internationalen Organisationen verstärkt. Darum kümmert sich die Global Issues Group als Organ der Steuerung und Themensetzung. Themen sind das Futter für all diese Gruppen, die sonst rasch wieder auseinanderfallen würden, und Schwab sorgt für Futternachschub.

Der äußere Umbau bleibt nicht ohne Folgen für die interne Organisation. Breite Plattformen statt tiefer Silos ziehen eine neue Führungsstruktur nach

sich. Das oberste Management muss dem Konzept zufolge mehr Verantwortung übernehmen. Insbesondere gilt es, Synergien zwischen den verschiedenen Teilen zu schmieden. Im Nebeneffekt könnte dies – wie gewünscht – auch das Personalwachstum bremsen. Die mehr als ein Dutzend Ebenen und offiziellen Titel werden zusammengefasst in nur noch vier Hierarchiestufen mit entsprechenden Funktionsbezeichnungen, zum Beispiel »Leiter des Bereichs ...«. Jedes größere Team hat außerdem nicht mehr nur einen Leiter, sondern einen Piloten und einen Kopiloten, die zusammen das bestmögliche Ergebnis erzielen sollen. Auch die Anreizsysteme in den Gehältern werden geändert.

Typisch Schwab: Die Änderungen erfolgen nicht stufenweise, sondern »in einem Hosenlupf«, wie er formuliert. Verstärkt wird das Ganze durch ein »Beschleunigungsteam«. Denn das World Economic Forum ist zwar innovationsgewohnt, aber – wie die meisten Institutionen – nicht zwingend innovationsfreudig. Da sollen mit der Hauruck-Reform Widerstände gar nicht erst die Chance haben, sich zu sammeln. Und im Kreis der Unternehmen sind nicht nur wie üblich die Partner, sondern alle Mitgliedsfirmen aufgerufen, die beanspruchte »Systemführerschaft« des Forums mit Leben zu erfüllen.

KAPITEL 5:

Die Akteure rund um das Forum

Klaus Schwab aus der Nähe

Der Gründer des Weltwirtschaftsforums macht einem die Annäherung an seine Person nicht unbedingt leicht. Gewiss, der erste Eindruck, die ungewöhnliche geistige und körperliche Frische, hat auch auf Dauer Bestand. Als die Schwabs auf den Jahrestreffen in Davos noch die Teilnehmer bei einem Apéro einzeln begrüßten, hieß Klaus Schwab die wiederkehrenden Gäste mit Namen willkommen und zwar in vielen Fällen ohne Blick auf die Namensschilder. Der Achtundsiebzigjährige nimmt am Engadiner Skimarathon teil und hat seine frühere Krebserkrankung nach eigenen Worten vollständig ausgeheilt. In einer Zeit, als dies noch Seltenheitswert besaß, schilderte er offen die Auseinandersetzung mit seiner Krankheit.²⁰⁰ Das Haupt-Ferienziel Zermatt wird ebenfalls für sportliche Aktivitäten genutzt, nicht zu reden vom täglichen Fitnessprogramm. Gesundheit und Fitness stehen allgemein weit oben auf seiner persönlichen Prioritätenliste. Im Sommer 2016 bewältigte er im Wallis 550 Höhenmeter in 63 Minuten. Eine solche Leistung würde auch weitaus jüngere Semester hart fordern.

Die Prominenten in Davos umgarnt der globale Chef-Netzwerker gekonnt. Sie fühlen sich bei ihm gut aufgehoben und gewürdigt. Aber sonst? Schwab ist kein »Kumpeltyp«. Er lacht eher selten. Sein Englisch bleibt trotz des ständigen Gebrauchs vom schwäbischen Heimatdialekt durchwirkt. Französisch spricht er ebenfalls flüssig, auch mit den Kindern reden die Schwabs vorwiegend in dieser Sprache. Im Deutschen darf es gerne auch »Schwyzerdütsch« sein. Der Professor in ihm bricht sich immer wieder Bahn. Als ungemein fleißig, pflichtbewusst und zielgerichtet schildern ihn Vertraute. Anfragen beantwortet er umgehend, seinen Zeitplan hat er unter Kontrolle. Dasselbe erwartet er von seinen Mitarbeitern. Laut wird Schwab nie, hektisch schon gar nicht. Ich habe alles im Griff, lautet die heimliche

Botschaft, dies trotz der atemberaubenden Zahl seiner Termine und Reisen. Ein Beispiel findet der Leser im Anhang.

Wer den Gründer des Weltwirtschaftsforums näher kennt, entdeckt ungeahnt warmherzige Züge. Aber sein Inneres schirmt er ab. Schwab antwortet gern auf Fragen zu seinen »Visionen«, doch viel weniger zu seiner Person. Partys und andere Smalltalk-Gelegenheiten sind ihm ein Gräuel, in Davos sieht man ihn außerhalb der offiziellen Gelegenheiten eigentlich nur auf den Empfängen einzelner Länder. »Ich bin kein Marketingmann in eigener Sache, sondern – wenn Sie so wollen – eine asoziale Figur«, formulierte er einmal in einem Interview mit mir.²⁰¹ Selbst im heimatlichen Genf nimmt der Mann mit dem großen Adressbuch am gesellschaftlichen Leben nur selten teil. Er zieht private Einladungen, individuelle Gespräche und Anlässe seiner Organisation vor. Dabei ist »Gespräche« eigentlich das falsche Wort. Der Chef-Netzwerker des Forums führt keine Unterredung, er bemüht sich um Vertrauen und Vertraulichkeit – mit Redewendungen, kleinen Gesten und einem Sprachduktus, der sein Gegenüber nicht überfährt. Schwab würde zum Beispiel kaum sagen, ich schenke Ihnen dieses Buch. Stattdessen würde er wohl formulieren, hier ist ein Buch für Sie ganz persönlich.

Starkes intellektuelles Interesse paart sich bei Klaus Schwab mit einem Hang zur Perfektion und zum Besserwissen. Diesen spüren vor allem die Mitarbeiter in der Zentrale. Ein ehemaliger Spitzenmann des Forums erinnert sich an folgenden Satz seines Vorgesetzten: »Ich weiß, ich habe recht. Die Frage ist nur, wann.«²⁰² Immer wieder macht man die Beobachtung, dass er Meinungen zu einem Problem erfragt, um dann seine schon getroffene Entscheidung zu verkünden. Zugleich versorgt er seine Angestellten mit immer neuen Ideen, Initiativen und Netzwerk-Konzepten. Schwab interessiert in erster Linie die Strategie, die operative Ausformung ist weniger sein Metier. Sein Ideenreichtum beschränkt sich nicht auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch Unternehmen und Organisationen spricht er regelmäßig auf neue Bündnisse und Aktionen an. Manche seiner Angestellten versuchen ihren Stress zu vermindern, indem sie abwarten, ob der Chef bei späterer Gelegenheit auf den Plan zurückkommt. Manchmal hat das Abducken Erfolg. Andererseits begann Klaus Schwab schon zu einem frühen Zeitpunkt, für wichtige Mitarbeiter eigene Bürofächer einzurichten. In diesen sammelte er die relevanten Unterlagen, mit denen er nachhaken konnte.

Die naheliegende Versuchung, Schwab sei ein »Kontrollfreak«, schießt allerdings über das Ziel hinaus. Zugegeben, er will die Fäden in der Hand behalten. Aber dies geschieht, um das Forum in seinem Sinn voranzubringen. Er ist überzeugt, als reine »Konferenzmaschine« wäre es angesichts der internationalen Konkurrenz kaum überlebensfähig. Der Mann mit den großen Entwürfen ist darüber hinaus klug genug zu wissen, dass er dem Einfallsreichtum seiner Mitarbeiter und Partner Freiräume zugestehen muss. Das ist gewiss schwierig für jemanden mit seiner geistigen Präsenz. Nicht einmal auf dem Gebiet der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie kann dem promovierten Ingenieur so schnell jemand Paroli bieten, zumal er sich für dieses Feld innerlich begeistert. Und Klaus Schwab hat rasch erkannt, dass Digitalisierung und sein Kernthema Globalisierung eng zusammenhängen. Beide schieben sich gegenseitig an.

Eine wichtige Eigenschaft von Schwab besteht im Denken in Systemen und Strukturen. Er findet darin vielleicht seine noch größere Befriedigung als im Vernetzen von Personen. So gesehen, sind die Akteure aus Fleisch und Blut Träger der von ihm konzipierten Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Schwabs Blick richtet sich auf das Kommende, mit der Vergangenheit hält er sich nicht lange auf. Zugleich können die Ansprüche des Visionärs, als der sich Schwab sieht, nicht hoch genug sein. Das birgt zwei Gefahren. Solche weit ausgreifende Konzepte wie die Globalisierung drohen erstens sich vom Alltag der meisten Leute zu lösen und in luftige Höhen zu entschwinden. Zweitens bietet er mit seinem ehrgeizigen Weltverbesserungsanspruch den Kritikern eine offene Flanke, da er ihn kaum einlösen kann. Wirklich greifbar werden die Folgen seines Lebenswerks namens World Economic Forum in den seltensten Fällen, zu selten, um die Weltöffentlichkeit zu überzeugen. Was er in jedem Fall geschafft hat, ist die Verwandlung eines x-beliebigen Managertreffens zu einer Konferenz der großen Themen.

Apropos Kritiker: Sie werfen Klaus Schwab gerne vor, ein Spektakel zur gekonnten Verbreitung von Leerformeln zu inszenieren, wo es ihm nur um seine eigene Zwecke gehe. Wer ihn etwas besser kennt, findet das unfair. Philipp Hildebrand, ehemaliger Präsident der Schweizerischen Nationalbank, Vize-Chairman beim Vermögensverwalter BlackRock und zu Beginn seiner Karriere ein Jahr im Weltwirtschaftsforum, sagt: »Ich denke, Klaus Schwab reizen weder Geld noch Macht. Ihn treibt in erster Linie ein

Sendungsbewusstsein für verantwortlicheres und nachhaltiges Wirtschaften an.«²⁰³ Hier hat sich der Vordenker des Forums auch nicht geändert. Er sei seit Jahrzehnten derselbe, in Stil, Haltung und in den Aussagen, meint ein Familienunternehmer, der seit den frühen Jahren in Davos dabei ist.

Die Einschätzungen dürften zutreffen. Schwab ist berechenbar. Zugleich kennzeichnet ihn ein stilles Selbstbewusstsein. Daher scheint er manchmal die Leistungen seiner Mitstreiter nicht angemessen zu würdigen. Beruf und Person sind eins, Berufung und Ego fließen zusammen. Ist er doch ein wenig eitel? Belegt dies nicht sein »würdevolles Einherschreiten« auf der Davoser Bühne, wie ein langjähriger politischer Teilnehmer im Gespräch etwas süffisant formulierte? Zelebriert er seine öffentlichen Auftritte nicht gar zu sehr? Richtig ist, dass der Patron des WEF auf die angemessene Repräsentanz seiner Organisation Wert legt. Sein Geltungsdrang dient dem von ihm geschaffenen System. Persönlich lebt er bescheiden, selbst asketische Züge sind ihm eigen. Beruflich versucht er nicht, seinen prominenten Gästen die Show zu stehlen. Dies ist im Gegenteil ein Element seines Erfolgs. Eitel ist Klaus Schwab wohl am ehesten in dem Sinn, dass er ein Gespür für den Dünkel vieler seiner Partner besitzt. Er weiß sie zu nehmen, weil er sich in sie hineindenken kann.

Als Gründer des Weltwirtschaftsforums zeigt Schwab seit Jahrzehnten, wie man Netzwerke knüpft und erhält. Was ihn aber gegenüber jenen auszeichnet, die damit nur ihre Karriere oder ihre Geschäfte fördern wollen, ist sein glaubwürdiger Anspruch, sich mit Haut und Haar seinen Zielen zu verschreiben. Einmal versandte er an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Beitrag des Amerikaners Travis Bradberry, Inhaber der Firma Talent Smart und Berater für emotionale Intelligenz.²⁰⁴ Außergewöhnliche Menschen zeichnen sich für Bradberry durch »Leidenschaft« für ihre Aufgaben aus. Das zeige sich in neun Wesenszügen: Menschen mit Leidenschaft und Hingabe sind erstens von ihren Ideen in einer positiven Form besessen. Zweitens vergeuden sie keine Zeit mit nutzlosen Aktivitäten. Sie sind drittens grundsätzlich zuversichtlich. Sie machen sich viertens jeden Tag früh an die Arbeit. Fünftens sind sie risikofreudig. Sechstens: Wenn diese Menschen arbeiten, dann voll und ganz, wenn sie abschalten, dann gilt das Gleiche; halbe Sachen sind nichts für sie. Sie gehen siebtens in ihrer Aufgabe völlig auf. Achtens lassen sie sich leicht für etwas begeistern. Neuntens: Work-Life-Balance ist für sie ein Fremdwort, ihr Leben ist ihre Mission. Man mag von

diesen Prinzipien halten, was man will, und darüber streiten, ob der Einsatz für die Menschheit eher über große Konzepte oder individuelle Mitmenschlichkeit erfolgen soll. Aber die neun Prinzipien bilden wichtige Leitlinien für Schwabs Handeln.

Der Gastgeber der Mächtigen ist keiner Klientel verpflichtet. »Außer für das Forum muss er keine Interessen vertreten«, sagt der Schweizer Bankenverbandschef und Präsident der Bank Vontobel Herbert J. Scheidt.²⁰⁵ Schwab wahrt Abstand gegenüber allen, nimmt keine öffentlichen Ämter an, wie der deutsche Vizekanzler Hans-Dietrich Genscher 2008 anlässlich von dessen 70. Geburtstag anmerkte. Nur in dieser Ungebundenheit glaubt er die Rolle des ehrlichen Maklers glaubwürdig ausfüllen zu können. Nach seinen eigenen Worten geht Klaus Schwab sogar nicht einmal wählen.²⁰⁶ Größere Geschenke gehen an die Absender zurück, persönliche Nebeneinkünfte lehnt er ab. Ehrungen dagegen nimmt Schwab gerne an, insbesondere solche akademischer Natur wie zum Beispiel die mehr als ein Dutzend Ehrendoktorwürden, die ihm verliehen wurden. Enge Begleiter des Forums glauben, sein Traum sei der Friedensnobelpreis. Schwab selbst äußert sich dazu naturgemäß nicht. Als Arabeske sei immerhin erwähnt, dass Schwabs Vorbild Henri Dunant, der Gründer des Roten Kreuzes, 1901 mit dieser Auszeichnung bedacht wurde.

»Klaus Schwab versteht es in besonderer Weise, Menschen aus den unterschiedlichsten Kulturen in den Dialog zu bringen, um die Veränderungen unserer Zeit mitzugestalten«, würdigt Liz Mohn für die Bertelsmann-Stiftung (ein Mitglied des Forums) den Initiator des Weltwirtschaftsforums anlässlich der Verleihung des Reinhard-Mohn-Preises 2016.²⁰⁷ Diese Mission entspricht einer von Schwabs Grundüberzeugungen, bildet aber auch eine Zutat in seinem Erfolgsrezept. Aus der Konfliktforschung weiß man, dass Differenzen dazu tendieren, sich schnell zu verschärfen. Die Leidenschaften lodern hoch und befeuern sich gegenseitig, die Gespräche verstummen. Schwab will Brücken bauen, keine Gräben aufreißen oder vertiefen. Aber der zu diesem Zweck betonte Abstand seiner Person nach allen Seiten kann dennoch Nähe bedeuten. Die Grenze zwischen Dialogvermittlung und Kniefall ist rasch überschritten. Manche würden sich in politischen Konfliktsituationen zuweilen eine etwas härtere Haltung von Schwab wünschen. Aber was nach wie vor gilt, ist das Bild eines Menschen mit weit ausgebreiteten Armen, wie ihn ein Foto vom Forum des Jahres 2014 zeigt.

Bei Ratschlägen verlässt sich Klaus Schwab in erster Linie auf seine Frau. Viele meinen, sie sei seine einzige Vertraute. Wie sieht das familiäre Umfeld ansonsten aus? Klaus und Hilde Schwab haben zwei Kinder, die Tochter Nicole und den Sohn Olivier, und inzwischen auch Enkel. »Eine (fast) normale Familie«, überschreibt das Schweizer Wirtschaftsmagazin *Bilanz* 2013 einen Artikel über die Schwabs.²⁰⁸ Hilde Schwab wirkt auf Außenstehende zunächst zugänglicher und bodenständiger als ihr Mann mit seinem unbändigen Willen, ein »Lebenswerk« zu schaffen.

Das World Economic Forum bestimmt das Familienleben und bezieht auch die Kinder ein. Dennoch seien sie nicht auf eine Zukunft im Forum getrimmt worden, heißt es, auch um dem Eindruck von Nepotismus entgegenzuwirken. »Das Forum ist eine Stiftung, sie gehört also der Allgemeinheit und nicht der Familie«, stellt der Gründer fest.²⁰⁹ Die Kinder gehen unterschiedliche Wege. Nicole Schwab studiert zunächst in Cambridge Immunologie und Zellforschung. Wie ihr Vater erwirbt sie einen zweiten akademischen Grad, den eines Master für Politikwissenschaften in Harvard. Ihren beruflichen Weg beginnt Nicole zwischen 1999 und 2002 als Beraterin der bolivianischen Regierung für die Reform des Gesundheitswesens, danach arbeitet sie zwei Jahre lang im Human Development Department der Weltbank in Südamerika.

Es folgt eine zweijährige Periode im Bannkreis des Vaters: Dort ist die Tochter ab 2005 Direktorin der Young Global Leaders. Danach der Abschied, für ein Gleichstellungsprojekt 2009 geht Nicole nur eine Partnerschaft mit dem Forum ein. Heute verfolgt die als zurückhaltend, aber sehr effizient geltende Frau ihre eigenen Ziele und überrascht damit zuweilen auch den Vater. Ganz gekappt ist die Verbindung zum Massenspektakel in Davos aber nicht. 2015 sitzt Nicole Schwab bei der Vorstellung ihres Romans *The Heart of the Labyrinth* entspannt lächelnd neben dem Schriftstellerkollegen und Schwab-Fan Paulo Coelho auf einem Podium.

Olivier Schwab verknüpft sein Schicksal erheblich enger mit dem Werk seines Vaters. In Lausanne und danach am Massachusetts Institute of Technology (MIT) wird er zum Ingenieur ausgebildet und folgt auf diese Weise Klaus Schwab. Beruflich geht er zunächst als Analyst zu der internationalen Unternehmensberatung Mercer. Danach wechselt er zu dem schweizerischen Lift- und Rolltreppenhersteller Schindler und sammelt dabei auch Erfahrungen in China. Diese kommen ihm beim WEF zugute.

2010 beginnt er im Forum als Programmchef für die Technologiepioniere. Schon ein Jahr später wird er an die Spitze der wichtigen Dependance in der Volksrepublik berufen, wo alljährlich das Meeting der New Champions stattfindet. Überrascht registriert man, die Berufung sei nicht die Idee des Vaters gewesen, obwohl Olivier das Land kennt, etwas Mandarin spricht und mit einer Chinesin verheiratet ist. Inzwischen ist er zurück in Coligny. Seit Juli 2015 verantwortlich für die Beziehungen zu den Unternehmen, hat der Sohn Sitz und Stimme im Exekutivkomitee, dem erweiterten Führungskreis des Forums.

Offen ist, wie die beiden Schwab-Kinder in der Zukunft mit dem Werk des Vaters verbunden sein werden. Das Fragezeichen kann nicht überraschen, fügt es sich doch in die ungeklärte Nachfolgefrage in Coligny. Schwab verhalte sich hier nicht anders wie ein Mittelständler, der ganz für seine Gründung lebt. Er wisse zwar, dass Vorsorge zu treffen sei, könne aber nicht loslassen, meinen viele Gesprächspartner. Selbst von einer Aufgabe seines Doppelamtes an der Spitze von Stiftungsrat und Vorstand will er nichts wissen. Der Ausdauersportler Schwab macht vorerst weiter wie bisher.

Politikerauftritte als Ritterschlag

Das Forum wäre sicher eine Veranstaltung unter vielen geblieben, hätte Schwab nicht schon früh auf die Zugkraft prominenter Politiker gesetzt. Neben der Öffnung für sozial- und umweltpolitische Themen sowie der »Globalisierung« von Davos bildeten deren Auftritte ein Element der Neuorientierung nach 1972. Nichts weniger als die Staats- und Regierungschefs sollen möglichst viele Delegationen anführen, lautet sein Credo. Ihre Anwesenheit bewirkt dreierlei und hebt das WEF in den Hochadel der politischen Zusammenkünfte. Erstens verstärken die Staatenlenker die Aufmerksamkeit der Medien rund um die Welt. Zweitens ebnet das weitgehend hierarchiefreie Davos den Teilnehmern den Zugang zu Spitzenpolitikern. Wenn ich Vertreter der Mitgliedsfirmen danach gefragt habe, waren sie stets des Lobes voll über diese Chance. Drittens kann Schwab darauf verweisen, dass er durch diese Einladungen das Ziel des »committed to improving the state of the world« mit Leben erfüllt. Dass die wirtschaftlichen Aspekte des Wirtschaftsforums damit verblassen, nimmt er

ebenso in Kauf wie die Gefahr, dass seine Themenplattform zur Verlautbarungsbühne verkommt.

Glanzpunkte werden im Kongresszentrum immer dann gesetzt, wenn es zu »historischen Auftritten« kommt. Die Liste solch denkwürdiger Ereignisse ist zweifellos beeindruckend, man führe sich nur die nachstehende Auswahl vor Augen:

- 1987: Der deutsche Außenminister Hans-Dietrich Genscher ruft dazu auf, die Reformen von Michail Gorbatschow in der Sowjetunion ernst zu nehmen.
- 1988: Die verfeindeten Staatspräsidenten von Griechenland und der Türkei treffen sich. Unterzeichnet wird die »Davos Declaration«, die einem bewaffneten Konflikt wegen Zypern eine Absage erteilt.
- 1989: Nord- und Südkorea halten ihr erstes Treffen auf Ministerebene ab.
- 1990: Bundeskanzler Helmut Kohl und DDR-Ministerpräsident Hans Modrow sprechen über die deutsche Wiedervereinigung. Am 3. Oktober desselben Jahres kommt sie zustande.
- 1990: Lee Kuan Yew, der erste Premierminister des Stadtstaats Singapur, spricht mit Võ Văn Kiệt, der im darauffolgenden Jahr Regierungschef von Vietnam wird.
- 1992: Nelson Mandela aus Südafrika und sein politischer Kontrahent für die Rechte der Schwarzen Mangosuthu Buthelezi treffen den Staatspräsidenten Frederik Willem de Klerk. Mandela äußert sich in einer Grundsatzrede zur Zukunft Südafrikas. 1993 erhalten er und de Klerk den Friedensnobelpreis.
- 1994: Der israelische Außenminister Schimon Peres und PLO-Chef Jassir Arafat treten gemeinsam in Davos auf. Sie einigen sich auf einen Vertragsentwurf für Gaza und Jericho.
- 1999: UN-Generalsekretär Kofi Annan verkündet den Global Compact, in dem sich große Unternehmen zu einem nachhaltigen und menschenwürdigen Wirtschaften verpflichten sollen.

- 2000: Bill Clinton kommt als erster US-Präsident nach Davos und nimmt am 30. Jubiläumstreffen teil. In seiner Ansprache ruft er dazu auf, nicht einseitig auf Wirtschaftswachstum zu setzen, sondern es mit den anderen legitimen Bedürfnissen der Menschen zu vereinbaren.
- 2002: Kanadas Premierminister Jean Chrétien verkündet einen Fonds über 500 Millionen US-Dollar für Afrika. Der Kontinent wird zu einem Schwerpunkt der WEF-Aktivitäten.
- 2012: Auftritt der burmesischen Oppositionsführerin und Friedensnobelpreisträgerin Aung San Suu Kyi auf dem Regionaltreffen für Südostasien in Bangkok.

Nicht immer gehen die schlagzeilenträchtigen Ereignisse mit jener epochalen Bedeutung einher, die der erste Blick nahelegt. Bei der Begegnung zwischen Kohl und Modrow war die Mauer, die Deutschland seit 1961 trennte, bereits gefallen. Als zwei Jahre später Mandela und Klerk zusammenfanden, hatte der Versöhnungsprozess zwischen Weißen und Schwarzen schon begonnen. Eine öffentliche Selbstverpflichtung, auf den eingeschlagenen Pfaden weiter voranzukommen, wird man den beiden Begegnungen wie auch einigen anderen dennoch zugestehen. Ganz abgesehen davon: Mandela soll in Davos für die Ideen der Marktwirtschaft gewonnen worden sein. Es wäre nicht das schlechteste Ergebnis einer solchen Konferenz.

In späteren Jahren werden die aufsehenerregenden Versöhnungsgesten weniger. Die bilateralen Konflikte sind in vielen Fällen härter geworden und auf multilateraler Ebene die Konferenzen zahlreicher. Man denke nur an die G-20-Treffen. Immerhin gelingt es Schwab 2005, das Forum zu einer Ideenschmiede für die G-8 der wichtigsten Industriestaaten zu machen. Erster Ansprechpartner ist Großbritannien, in jenem Jahr Vorsitzender der Gruppe und dem WEF sowieso grundsätzlich zugeneigt. Später werden die Bemühungen auf die Chefs der G-20 ausgedehnt.²¹⁰

Was bleibt, sind Grundsatzreden von Politgrößen. Sie nutzen Davos gerne als Bühne. 2009 kommt Wladimir Putin als russischer Ministerpräsident in die Berge. Würde Schwab ihn auch noch heute nach der Annexion der Krim und der Einmischung in die Ukraine gerne willkommen heißen? Mit Sicherheit ja. Die Bedeutung des Kreml-Herrschers ist einfach zu groß. Ähnliches galt, wie erwähnt, für China nach der Niederschlagung der

Studentenproteste 1989, als das geplante Business-Meeting in Beijing dennoch stattfand. Über die Russen und ihr Umfeld auf dem WEF 2015 berichtet die Unternehmensberaterin Sandra Navidi von einer »äußerst gespannten« Atmosphäre und fährt dann fort: »Klaus Schwab hieß seine russischen Gäste in dem für ihn charakteristischen Bestreben, alle Teilnehmer mit einzubeziehen, ganz besonders herzlich willkommen.«²¹¹ Auf dem Empfang der russischen Großbank VTB betonte er, Russland bleibe natürlich ein wichtiger Partner.²¹²

Aufgeschlossenheit nach allen Seiten zählt zu den Eigenschaften des WEF. Der »Geist von Davos« verlangt, dass die Türen weit offenstehen. Besser miteinander, als nur übereinander reden, das verkündet Klaus Schwab immer wieder. Zwangsläufig wird damit die Teilnahme auch wenig demokratischer oder gar autokratischer Regierungen in Kauf genommen. Schwab nimmt die Verhältnisse, wie sie sind. Damit vermeidet er eine Diskussion darüber, was »politisch korrekt« ist. Die Ausladung Nordkoreas 2016 wegen des Atomwaffentests Anfang Januar bildet eine große Ausnahme von dieser Regel.

Mit dem Welt-Gespräch einher geht das Bemühen Schwabs, nur begrenzt Provokationen zu wagen und harte Konfrontationen ganz zu vermeiden. Eklats sind ihm – ungeachtet der Aufmerksamkeit in den Medien – höchst zuwider. Dies gilt für die Brandrede von PLO-Chef Jassir Arafat 2001 ebenso wie für den Eklat 2009, als der türkische Ministerpräsident Recep Tayyip Erdoğan aus Protest gegen einen überlangen Debattenbeitrag des israelischen Präsidenten Schimon Peres unter Protest das Podium verließ. Was war geschehen? Erdoğan hatte zunächst Israel kritisiert, dessen Angriff auf den Gazastreifen Ende Dezember 2008 seine Vermittlungsbemühungen mit Israels Gegner Syrien und der Hamas torpediert habe. Sichtlich aufgewühlt reagierte Peres mit einer mehr als 20 Minuten langen Antwort und wandte sich direkt an den türkischen Ministerpräsidenten mit der Frage: »Was hätten Sie denn getan, wenn jeden Abend Raketen auf Istanbul niedergegangen wären?«²¹³

Als Erdoğan zu einer Antwort ansetzte, sagte der Moderator, für eine Diskussion sei keine Zeit mehr. Erdoğan setzte sich zunächst durch, doch dann gab ein Wort das andere. Am Schluss stürmte der Mann aus Ankara von der Bühne. Schwab hatte noch im Saal versucht zu vermitteln und berief dann spontan eine Medienkonferenz ein. Dort drückte er seine Hoffnung aus, dass er weiter auf den türkischen Ministerpräsidenten zählen

könne. Dieser hatte beim Abgang vom Podium gedroht: »Ich glaube nicht, dass ich nach Davos zurückkommen werde.«²¹⁴ So kommt es dann auch. Allerdings lässt es sich Erdoğan nicht nehmen, auf »seinen« Regionaltreffen 2012 und 2014 in Istanbul zu erscheinen.

Schwab besitzt unter den Staats- und Regierungschefs einige treue Freunde. Tony Blair gehört dazu – auch nach seiner Amtszeit. Unter den Amtsinhabern 2016 sind es in erster Linie David Cameron und Angela Merkel, obwohl sie im Umfeld der Flüchtlingskrise ihre Teilnahme absagt. IWF-Chefin Christine Lagarde ist wie gewohnt dabei, aber ansonsten zeigt sich, dass die Teilnahme der nationalen Spitzenpolitiker kein Selbstläufer ist. So sind Japan, Russland und Indien 2016 nur auf Ministerebene vertreten. Immerhin gelingt es Schwab, die neuen Amtsinhaber Justin Trudeau aus Kanada und Mauricio Macri aus Argentinien nach Graubünden zu locken. Sie werden die Gelegenheit für so manches informelle Gespräch genutzt haben. Abgesehen von Schwab-Fan Clinton halten die höchsten Führer der Vereinigten Staaten und Chinas Abstand. Im Fall Amerikas kollidiert die politische Bergtour in der Schweiz regelmäßig mit der jährlichen State of the Union Address des Präsidenten. Für China führten deren Delegationsmitglieder zeitweise die Nähe zu ihrem Neujahrsfest ins Feld. Dies hat sich inzwischen entschärft. 2015 hat Ministerpräsident Li Keqiang nicht den Weg in die Berge gescheut. Und unabhängig davon zeigen sich chinesische Spitzenpolitiker gerne auf den Zusammenkünften der New Champions in ihrem eigenen Land.

Kontakte, Kontakte, Kontakte

Der Cowboy aus der Marlboro-Werbung, der einsam und selbstgenügsam seine Kreise zieht, ist eine Illusion. Menschen sichern ihre Existenz seit Jahrhunderten durch Zusammenarbeit. Das ständige Geben und Nehmen schafft eine Vielzahl sozialer Kontakte und diese wollen gepflegt werden. Durch Netzwerke kann hierfür ein Fundament geschaffen werden. Sie durchziehen alle Lebensbereiche, beruhen vielleicht auf der Mitgliedschaft in örtlichen Vereinen, auf sympathischen Kolleginnen und Kollegen im Betrieb oder auf kulturellen, wissenschaftlichen oder geschäftlichen Verbindungen. In jedem Fall vermögen Netzwerke die Ziele ihrer Teilnehmer zu fördern. Nicht zuletzt verschiedene soziale Medien wie

LinkedIn und im deutschsprachigen Raum Xing leben davon. Neben Familien und Clans sowie individuellen Freundschaften bilden Netzwerke einen wichtigen Teil der Gesellschaft.

Ganz abgesehen davon bilden solche Verbindungen einen der wenigen nicht regulierten Räume. Berühmt ist *Dunbar's number*, benannt nach dem Anthropologen Robin Dunbar. Danach ist es möglich, mit bis zu 150 Menschen intensivere soziale Beziehungen zu pflegen. Gerade im Geschäftsleben zählt »Networking« mehr denn je. Ohne Börsenregeln, juristische Absicherungsklauseln oder Kompensationsverpflichtungen kann das Feld möglicher Deals ausgelotet werden. Und nicht nur das. Netzwerke verhelfen zu Informationen und schaffen Vertrauenskapital. Menschliche Sympathie und ähnliche Ansichten wirken dabei als Anker.²¹⁵ Natürlich liegt immer schnell der Verdacht nahe, dass Amigos in verfilzten Netzen Kartellabsprachen oder andere unsaubere Vereinbarungen schmieden. Verschwörungstheoretiker finden hier ein reiches Betätigungsfeld. Davos, wo darüber hinaus Wirtschaftsvertreter und Politiker zusammentreffen, bietet sich hierfür geradezu an. Die meisten Verschwörungstheorien sind allerdings nichts anderes als wilde Spekulationen. Immerhin lässt sich für das World Economic Forum sagen, dass solche Zusammenkünfte es erlauben, etwas vom Zeitgeist und von möglichen Entwicklungsschüben zu erhaschen.²¹⁶

In seinem Bestseller *Tipping Point. Wie kleine Dinge Großes bewirken können*, der die Kräfte analysiert, die nicht zuletzt Geschäftsideen plötzlich zu einer Erfolgswelle werden lassen, beschreibt Malcolm Gladwell die wichtige Rolle von Multiplikatoren. Aufgrund ihrer Kontakte erreichen sie nach seinen Worten über weitere, ähnlich gut vernetzte Vermittler rasch viele Menschen rund um die Welt.²¹⁷ Hinzu kommt das Interesse der Medien an Prominenten. Das Jahrestreffen in Davos ist der wahrscheinlich beste Ort, um auf höchster Ebene bestehende Kontakte zu erneuern, neue zu etablieren und seine Ideen zu verbreiten. Der Netzwerk-Anlass besitzt kein Copyright, aber Schwab hat das richtige Timing gefunden. Kurz nach Jahresbeginn leitet er jeweils den Reigen von Treffen ein, bei denen sich viele Teilnehmer während des Jahres noch mehrmals begegnen werden, von Branchenanlässen bis zu den Zusammenkünften internationaler Organisationen, man denke nur an die Weltbank und den IWF. In Davos würden schon viele Themen behandelt, die dann das ganze Jahr beherrschen, meint UBS-Vorstandsmitglied Axel Lehmann.²¹⁸ Das

Wiedersehen der »Davoser Familie« findet im Übrigen auch bei privaten Feiern statt, wie zum Beispiel die Gästeliste zum 80. Geburtstag des Multi-Milliardärs und WEF-Veteranen George Soros enthüllt.²¹⁹

Für viele ist allein das Netzwerk von Davos schon Grund genug, um dort zu erscheinen. Und Schwab, der Meister des Networking, setzt darüber hinaus eine Vielzahl von Themen, füllt so das Beziehungsgerippe mit Inhalt, versieht es mit Fleisch und Blut. Selbst stark interessiert an den Entwicklungen in der Gesellschaft, kann der Gründer mit großer Aufgeschlossenheit der versammelten Eliten rechnen. Sie wollen durchaus Input – dies nicht nur, um für sich selbst zu neuen Einsichten zu gelangen. Die geballte Kraft der Themensetzung seitens des World Economic Forum stattet die Anwesenden mit dem scheinbaren Beleg und der Legitimation aus, in den großen Zeitfragen etwas bewegen zu können. Das Geschäftsmodell von Schwab überwölbt so die einfachen Networking-Interessen der Teilnehmer: Das Forum versucht die drängendsten Fragen der Zeit zu identifizieren. Seine Berichte fassen sie zusammen. In Davos und auf den Regionaltreffen werden die möglichen Konsequenzen und Weiterungen diskutiert. Am Ende sind die Stakeholder aufgerufen, die Vorschläge in Handlungen umzumünzen.

Mitglieder, Gäste – und die Kulisse in Davos

Wer sich näher mit den Stammgästen in Davos beschäftigt, stößt binnen Kurzem auf zwei Schlüsselbegriffe. Es sind die der »Spirit of Davos« und der »Davos Man«. Der »Spirit« ist ein Lieblingsbegriff von Schwab, den er schon 1983 näher eingrenzte. Er setzt sich zusammen aus den Elementen formloser persönlicher Kontakte, dem Testen neuer Ideen im intensiven Dialog, der Verantwortung in einer internationalen Gemeinschaft und der Konzentration auf die wirklich wichtigen Fragen.²²⁰ Das Tagesgeschäft und die normalen Arbeitspapiere bleiben im Tal, der Sinn steht nach Höherem. Später verwendet der Impresario des WEF dafür auch die folgende Kurzformel: Gefragt sei eine »holistische Perspektive«, wie sie schon früh in der Stakeholder-Theorie zum Ausdruck kam.²²¹ Nur auf diese Weise könnten Veränderungen erreicht werden, die wirklich nachhaltig seien.

2005 zeigt ein acht Minuten dauerndes Video mit dem Titel »The Spirit of Davos« gegen Ende die beiden Astronauten Michael Foale und Alexander

Kaleri. Sie berichten von der Internationalen Raumstation aus dem All. Foale sagt: »Wir sehen täglich die Schönheit und die Zerbrechlichkeit der Erde. Von unserem einzigartigen Beobachtungsposten aus können wir praktisch keine Grenzen oder Territorien erkennen.«²²² Der »Davos Man« soll diesen Geist in die Welt tragen. Der Begriff kann wortwörtlich genommen werden: Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer am Weltwirtschaftsforum, nämlich mehr als vier Fünftel, sind Männer. Daran ändern einzelne prominente Frauen nichts, allen voran Christine Lagarde vom Weltwährungsfonds, aber auch Marissa Mayer von Yahoo, Liz Mohn von Bertelsmann und Sheryl Sandberg von Facebook.²²³ Schwab hat sich seit der Jahrtausendwende verstärkt um einen Abbau des Geschlechterdefizits bemüht. 2001 wirbt Marilyn Carlson Nelson, Spitzenfrau des amerikanischen Tourismuskonzerns Carlson Companies, in gewinnender und beeindruckender Art für das neue Women Leaders Programme, das sie organisiert. Später wird das Programm ergänzt durch die regelmäßigen und stark beachteten Berichte des Weltwirtschaftsforums über den »Global Gender Gap«.

Starke weibliche Kontingente stellen in Davos jeweils Osteuropa, China und die Vereinigten Staaten. Prominentester Zuwachs unter den Managerinnen der jüngsten Vergangenheit ist Mary Barra von General Motors. Der Anteil von Frauen am WEF kommt indessen nur langsam voran. Schwab und seine Mannschaft gehen allerdings mit gutem Beispiel voran. Die Kongressleitung in Davos besteht inzwischen zur Hälfte aus Frauen und dies zusätzlich in einer interessanten Mischung. 2016 umfasste sie neben Mary Barra noch Sharan Burrow, die Generalsekretärin des Internationalen Gewerkschaftsbundes in Brüssel (und damit im Übrigen erstmals eine Person aus diesem Bereich), sowie Amira Yahyaoui, Gründerin der tunesischen Menschenrechtsorganisation Al Bawsala. Daneben ist bei den Global Shapers die Parität erreicht.

Wer nach Davos kommt, ist in der Regel in der Welt zu Hause. Er macht sich Gedanken über die Umweltverträglichkeit, Menschenfreundlichkeit und breite Akzeptanz wichtiger Entscheidungen. Er versucht, künftige Entwicklungen in solche Bahnen zu lenken, dass die Chancen die Risiken überwiegen. Erneuerbare Energien, wie etwa Windräder, sollten nicht die Natur verschandeln, die modernen Mega-Städte die Bewohner nicht einfach in Wohnsilos pressen, Digitalisierungsmodelle nicht die Privatsphäre aushebeln. Der »Davos Man« ist einer, der sich um die Probleme in Nah

und Fern kümmert. Er hofft auf eine moralische Dividende für seine Leistungen zugunsten der Allgemeinheit. Daneben sucht er Orientierung in einer immer komplizierteren Welt. Tatsächlich sieht man im Kongresszentrum immer wieder Badge-Träger, die sich während der Veranstaltungen eifrig Notizen machen. Ein deutscher Mittelständler berichtete mir, dass er sich jeweils an den Rand seiner Aufzeichnungen schreibe, welche Auswirkungen ein in Davos diskutierter Trend auf sein Unternehmen habe.

Soweit das Ideal. Die Wirklichkeit präsentiert sich weniger glanzvoll. Das World Economic Forum feiert die Leistungsgesellschaft. Das gefällt natürlich den Anwesenden. Sie definieren sich als Teil einer Meritokratie; aufgrund eigener Anstrengungen und eines unbeugsamen Willens haben sie es ihrer Meinung nach auf die Höhen von Davos geschafft. Welche Rolle Herkunft, die richtigen Förderer, Glück und Zufälle, ja auch Intrigen und Tricks für die Karriere gespielt haben, geht dabei unter. Errungene Macht wird einseitig als Lohn eigenen Bemühens interpretiert. Der »Davos Man« ist darüber hinaus nicht nur ein weltläufiger Kümmerer, sondern auch ein »wurzelloser Kosmopolit«, wie der Wirtschaftswissenschaftler Paul Krugman einmal formuliert hat. Mit anderen Worten: In Davos trifft sich eine Elite, deren Mitglieder sehr gut miteinander zurechtkommen, doch ihr Lebenswandel und ihre großen Worte auf den Podien haben nur begrenzt mit dem Alltag breiter Bevölkerungsschichten zu tun. Wenn im Forum über Ungleichheit diskutiert wird, dann tun dies Menschen, die – um es milde zu formulieren – nicht gerade am unteren Ende der Einkommensskala leben.

Populistische Strömungen zeichnet stets eine starke Anti-Establishment-Komponente aus. Der »Davos Man« stellt hier ein real fassbares Feindbild dar. Ihm gehe es letztlich nur um Kontakte, Geschäfte und Globalisierung zum eigenen Nutzen, wird ihm nur zu gerne angelastet. Und völlig aus der Luft gegriffen sind solche Anschuldigungen nicht, auch wenn während der Tagungswoche nur selten konkrete Geschäfte getätigt werden. Mit etwas Durchhaltevermögen können die Manager locker 40 Termine während dieser Woche absolvieren. Für das offizielle Programm der Weltverbesserung bleibt bei diesem »Speed Dating« (so BASF-Vorstandschef Kurt Bock) natürlich nicht viel Zeit. Abstufungen sind nötig: Übergeordnete Ziele verfolgen die einen gleichwertig neben anderen, eine weitere Gruppe zum kleineren Teil und eine nennenswerte Zahl nimmt sie nur ganz am Rande oder gar nicht in den Blick. Für sie sind die

Veranstaltungen im Konferenzzentrum höchstens ein *nice to have*. Aber alle Konzernlenker halten sich zugute, dass sie mit ihren Mitgliedsbeiträgen letztlich den Großanlass von Klaus Schwab und die Regionaltreffen finanzieren. Die Mitgliedsunternehmen senden jedes Jahr ungefähr 1600 Vertreter nach Davos. 1000 weitere Teilnehmer, die sogenannten Constituents oder Gäste, lädt das WEF ohne Gebühr ein.

Der Politikwissenschaftler Samuel Huntington († 2008; *Kampf der Kulturen*) hat vor Jahren darauf aufmerksam gemacht, dass in Davos eine bestimmte, eingeschränkte Sichtweise vorherrsche. Zumeist ausgestattet mit Hochschulabschlüssen, hielten die Anwesenden die westlichen Werte des Individualismus, der Marktwirtschaft und der Demokratie hoch. Dieser Dreiklang ertöne aber kraftvoll nur in den westlichen Industrieländern.

Die versammelten Mitglieder und ihre Gäste sehen das naturgemäß anders. Sie loben das multikulturelle Profil des Forums. Tatsächlich ist in Davos die ganze Welt vertreten, wenngleich natürlich diejenigen, die keine westliche Erziehung durchlaufen haben, klar in der Minderheit sind. Nahezu alle dürfte indes die Überzeugung des Management-Papstes Peter Drucker einen, dass jedes ungelöste gesellschaftliche oder globale Problem nichts anderes als eine bedeutende Marktchance darstelle. Einer genauen Prüfung hält die These wohl nicht stand, aber zum Beispiel sagt Nikolaus von Bomhard, bis April 2017 Vorstandsvorsitzender des weltgrößten Rückversicherungskonzerns Munich Re (Münchener Rück), auch wenn die langfristigen Folgen des Klimawandels politisch bewältigt werden müssten, könnten sich doch einzelne Inseln gegen Sturmfluten infolge tropischer Wirbelstürme versichern. Der Bogen zu Davos ist schnell geschlagen. Von Bomhard wörtlich: »Für uns als Versicherer großer und globaler Risiken sind ja nicht nur Finanz- und Wirtschaftsvertreter interessant, sondern auch Politiker, Repräsentanten multinationaler Institutionen wie der Weltbank, aber auch von Nichtregierungsorganisationen.«²²⁴ Er habe immer gedacht, Davos sei eine reine Schwatzbude. Die Teilnahme habe ihn dann eines Besseren belehrt, beteuerte 2006 der britische Unternehmerstar Richard Branson.²²⁵

Die Staats- und Regierungschefs sowieso, aber auch viele Minister sind in Davos gerne gesehen. Vertreter der Zivilgesellschaft, Professoren, Künstler, Wissenschaftler und bedeutende Medien können auf Einladungen hoffen. Aber wie wird eine Firma Mitglied des Weltwirtschaftsforums? Die offizielle Entscheidung über die Anträge trifft das Membership Committee

in Coligny. Eine Milliarde Dollar Umsatz im Jahr sollte der Kandidat schon erwirtschaften. Besser sind fünf Milliarden. Daneben zählen Marktstellung und Firmensitz sowie die Bereitschaft, sich über das Jahrestreffen hinaus zu engagieren. Der Gedanke liegt nahe, dass hier das Forum seine eigenen Prioritäten setzt. Man kann sich das leisten, denn die Warteliste der Bewerber lässt das zu.

Männer, genauer gesagt gestandene Männer, dominieren das Großereignis in den Alpen. Das Durchschnittsalter liegt bei 54 Jahren. Bei den Frauen sind es immerhin 49 Jahre. Dies erklärt die Anstrengungen von Schwab zur Einbindung von Nachwuchskräften. Viele schon bekannte Namen kommen bereits regelmäßig. Sergey Brin und Larry Page von Google sorgen immer wieder für erhöhte Aufmerksamkeit. LinkedIn-Mitgründer Reid Hoffman war schon dabei. Auch Mark Zuckerberg pflegt Kontakt zum Gründer des Forums. Aber andere Stars aus voranstürmenden Konzernen fehlen bisher, man denke nur an Tim Cook von Apple, Jeff Bezos von Amazon und Elon Musk von Tesla. Als Facebook-Gründer Mark Zuckerberg 2005 für eine Sendung mit der TV-Station CNN nach Davos kam, war er für das Forum ein Unbekannter. Seine Schwester Randi brachte es dann Jahre später immerhin zu einem Young Global Leader.

Auch sonst ermöglicht Davos Entdeckungen. Eine aus dem Jahr 2016 heißt Hamdi Ulukaya. Der Bauernsohn aus einem türkischen Dorf wanderte 1994 in die USA aus. Dort gelang es ihm in einer echten Tellerwäscher-Karriere, griechischen Joghurt zu einem Kult-Lebensmittel zu machen. Heute ist der Vierundvierzigjährige Inhaber des Unternehmens Chobani und Milliardär. In Davos trat er sowohl im offiziellen Teil als auch auf dem Open Forum auf. Dort berichtete er, dass er bewusst Flüchtlinge beschäftige. Da die Arbeiter kaum Sprachkenntnisse benötigten, fielen die Einstellungen leicht. Den Rest schafften Dolmetscher. Es sind, so Ulukaya, motivierte Leute, die die Chance sähen, trotz schlechter Voraussetzungen es durch ihre Arbeit zu etwas zu bringen. Sie schüttelten auf diese Weise den Status von Flüchtlingen ab. Im Frühjahr nach dem WEF landete Ulukaya einen weiteren Coup mit der Ankündigung, seine rund 2000 Angestellten mit bis zu zehn Prozent an Chobani zu beteiligen.

Seit der Preiserhöhung vom 1. Juli 2015 beträgt der Grundbetrag für Mitglieder jährlich 60.000 nach zuvor 50.000 Franken. Für das große Stelldichein der globalen Elite in der Schweiz fallen, wie schon erwähnt, weitere 27.000 Franken an. Die Nachfrage lässt solche Preise zu. Die auf

das Jahr verteilten Regionaltreffen mögen für Länderchefs in den Firmen wichtig sein, aber Davos bleibt das Maß aller WEF-Dinge. Die Wichtigen akzeptieren nur das Höchste: Für ihn komme nicht einer der Klone, sondern allein das Original in Frage, sagte mir einmal der CEO eines Konzerns aus Malaysia. Europäer und Amerikaner zieht es mit ihren ebenfalls oft anreisenden Partnern sowieso in die Schweizer Berge. Das ist ein Grund dafür, warum es in den Vereinigten Staaten keine Regionaltreffen gibt. Für den Club der Industriepartner stieg der Jahresbeitrag von 250.000 auf 300.000 Franken, das ist die Hälfte des Betrags für die Premium League der Strategischen Partner. Für ihre 600.000 Franken dürfen die Top-Unternehmen allerdings Badges für vier Vertreter anfordern, wenn eine Frau dabei ist, sind es sogar fünf. Nimmt man den Begleittross ohne Badges hinzu, erreichen die Delegationen rasch einmal ein Dutzend Personen. Den Status der Strategischen Partner erreicht man nicht ohne Gegenleistung: Schwab erwartet gerade von ihnen ein über die Teilnahme in Davos sichtbar hinausgehendes Engagement.

Wer dann zum ersten Mal als normaler Teilnehmer die Sicherheitskontrollen passiert und das Kongresszentrum zwischen den beiden Hauptstraßen von Davos betritt, erlebt sein blaues Prominenten-Wunder. Inmitten der weiträumigen Vorhalle zum Hauptsaal zieht zum Beispiel Königin Rania von Jordanien viel Aufmerksamkeit und zahlreiche bewundernde Blicke auf sich. Sie hat einiges zu sagen, gehört sie doch dem Board of Trustees an und ist eines seiner aktivsten Mitglieder. Ein Stückchen weiter hat Katastrophen-Prophet Nouriel Roubini einige Jünger um sich geschart. Er ist Dauergast in Davos, ebenso der Schriftsteller Paulo Coelho, der in eine der bevorstehenden Veranstaltungen eilt. Plötzlich kommt richtig Bewegung in die fast den ganzen Tag brodelnde Menge. Sie gibt eine Gasse frei, durch die der jugendliche kanadische Premier Justin Trudeau samt mehrköpfiger Entourage vorbeirauscht. Bei einer solch geballten Promi-Dichte fallen die zahlreichen Konzernlenker schon gar nicht mehr auf, die das Rückgrat der Veranstaltung bilden. Immerhin bietet das Medienvertretern die Gelegenheit, mit dem einen oder anderen ins Gespräch zu kommen. Die CEOs suchen jedoch in erster Linie den Kontakt mit Branchenkollegen, wofür gesonderte Treffen organisiert werden. Darüber hinaus haben die Konzernchefs die Chance, zu einem der Essen eingeladen zu werden, die von den Politikern bis hinauf zu den Staats- und Regierungschefs gerne gegeben werden, wenn sie in Davos sind.

Einzelne Länder betreiben sogar einen weit größeren Aufwand. So sorgte vor der Krise im Land einmal ein »russisches Haus« auf dem WEF für Furore. Südafrika nutzte die Zusammenkunft der globalen Multiplikatoren 2010 für eine professionelle PR-Aktion im Vorfeld der bevorstehenden Fußball-Weltmeisterschaft, der ersten auf dem afrikanischen Kontinent. Auch politisch weniger ansprechende Länder spannen das Großereignis in den Alpen gern für ihre Ziele ein. 2012 wurde jeder Besucher in seinem Hotelzimmer mit einem Hochglanz-Bildband und diversen CDs über Aserbaidschan eingedeckt. Staatschef Ilham Alijew reiste an, begleitet von acht weiteren Politikern und Spitzenmanagern von Staatsunternehmen, die für Investitionen warben. Zweifel an der Menschenrechtslage in Aserbaidschan? Auf dem Podium über die »Zukunft von Eurasien« stellte nur ein Zuhörer eine kritische Frage.²²⁶ In der ganzen Stadt hingen Plakate, die das Land der »magischen Farben« im hellsten Licht erstrahlen ließen. Eine »aserbaidschanische Nacht« durfte da nicht fehlen, rund 400 Besucher folgten der breit gestreuten Einladung in das Hotel Schweizerhof. Plakataktionen sind in Davos heutzutage gang und gäbe. Ein beliebter Blickfang ist das Hotel Belvedere, an dem praktisch jeder WEF-Teilnehmer mindestens einmal am Tag vorbeikommt. Wer wirklich Aufmerksamkeit erringen will, muss im allgemeinen Trubel zu Sonderaktionen greifen. Dies tat über Jahre die *Financial Times*, deren Logo und Farbe ein riesiger, auf einem Freigelände aufgestellter Ballon zierte.

Wie das Engagement eines Großunternehmens konkret aussehen kann, beschreibt Robert Berendes, früheres Vorstandsmitglied des Pflanzenschutz- und Saatgutkonzerns Syngenta und mehr als ein halbes Jahrzehnt lang in dieser Funktion in Davos.²²⁷ 2008 findet der damalige Vorstandsvorsitzende Mike Mack, dass die Bemühungen des Konzerns um nachhaltige Landwirtschaft und mehr Lebensmittelsicherheit auf ein breiteres Fundament gestellt und der Öffentlichkeit bekannter gemacht werden müssten. Syngenta wird ein Industriepartner des Forums und beteiligt sich aktiv an der Gründung und Tätigkeit des Arbeitskreises »Eine neue Vision für die Landwirtschaft«. Dieser zählt bald mehr als 30 Mitglieder und wird von Schwab aktiv unterstützt, berichtet Berendes. Einen zusätzlichen Schub erfährt der Arbeitskreis durch die neue Afrika-Initiative des Forums. CEO Mack kann das Projekt sogar auf dem G-8-Gipfel 2012 in Camp David vorstellen. Daneben sind für Syngenta die Vertreter aus der Konsumgüterindustrie von herausragender Bedeutung. »Ich persönlich

lernte unter anderem die weltweiten Nahrungsmittelketten eingehend kennen«, sagt der ehemalige Vorstand.

Im Gegensatz zu normalen Mitgliedern ist das Unternehmen das ganze Jahr über im WEF aktiv und schickt Vertreter auch zu den Regionalkonferenzen. Nach seinen Worten zog Berendes ungleich mehr Nutzen aus den vielen direkten Gesprächen und persönlichen Einladungen in Davos als aus den offiziellen Veranstaltungen. Diese stehen durchaus auch in der Kritik. Einzelne Managerkollegen stufen deren Niveau als zuweilen ziemlich flach ein. Berendes nennt als Gründe für die Präsenz im Weltwirtschaftsforum die Öffentlichkeitswirkung des Unternehmens, den Gedankenaustausch in relevanten Branchen sowie die Kontakte auf hoher politischer Ebene. Hingegen findet er den Grad aktiver Mitarbeit der Mitgliedsunternehmen alles in allem ziemlich ernüchternd. »Nach meiner Erfahrung nutzen nur etwa 20 Prozent das Forum für ein aktives Engagement in spezifischen Initiativen«, meint er zusammenfassend. Schwab selbst sprach im Jahr 2005 von ungefähr 50 Prozent, so der Wissenschaftler Pigman.²²⁸ Aktuell ist gut die Hälfte der Mitglieder einer der offiziellen Partnerschaften mit dem Forum beigetreten und hat damit das Bekenntnis zu Aktivitäten über Davos hinaus unterschrieben.

Das entgegengesetzte Ende zu den »Karteileichen« im World Economic Forum bilden die öffentlich sichtbaren Sponsoren in Davos. Ihre Verträge müssen zwar jährlich erneuert werden, aber manche haben eine Art Abonnement. Allen voran ist dies schon seit den Achtzigerjahren die VW-Tochtergesellschaft Audi, die sich in Davos mit dem Fahrservice jedes Jahr ins rechte Licht setzen kann. Die kleinen Wagen bleiben in Ingolstadt, hier müssen schon die großen Audi A8 in der Langversion auffahren. Ungefähr 100 von ihnen kurven während des Weltwirtschaftsforums durch die Gemeinde. Das kostet Audi zwar eine ganze Stange Geld, aber wo sonst kann man so viele Gutbetuchte in solch kurzer Zeit für eine Fahrdemonstration gewinnen?

Bis 2015 gab der Automobilkonzern darüber hinaus am Eingang des Hotels Belvedere einen ziemlich beeindruckenden Empfang mit dem erfolgsverwöhnten Vorstandsvorsitzenden Rupert Stadler sowie VW-Patriarch Ferdinand Piëch. Als Blickfang diente stets ein besonders nobles Modell aus der Produktpalette. Eigentliches Highlight war jedoch das Sicherheitstraining von Audi auf dem zugefrorenen See von Davos – ein »Muss« für jeden, der als Autoexperte gelten wollte. 2016 wurden beide

Events gestrichen, offiziell aus allgemeinen Spargründen. Aber die Spekulation, entscheidend sei das ramponierte Image wegen des Diesel-Skandals von Volkswagen gewesen, lag natürlich auf der Hand. Andere Sponsoren treten nicht so stark in Erscheinung. Die Lufthansa-Tochtergesellschaft Swiss sorgt für die Flugverbindungen, das zur Deutschen Post gehörende Logistikunternehmen DHL kümmert sich um den Versand in die Heimat, wenn Teilnehmer die umfangreichen Unterlagen des Treffens nicht selbst transportieren wollen. Mit von der Partie ist schon seit Langem auch Kudelski aus der heimatlichen Schweiz, ein Spezialist für elektronische Zugangs- und Verschlüsselungssysteme.

Kommen wir zu einer schwer fassbaren Gruppe, derjenigen der inoffiziellen »Teilnehmer«, die sozusagen die Kulisse des Weltwirtschaftsforums in Davos darstellen. Es ist ein buntes Volk, das sich hier tummelt: Vertreter von Start-ups und Werbeagenturen, die keine Chance auf eine offizielle Mitgliedschaft haben; PR-Berater; Leute, die sich das WEF nicht leisten können oder wollen, und solche, die aus irgendwelchen Gründen nicht mehr Mitglied sind, aber immer noch dabei sein wollen. Im Gegensatz zu den Vertretern von Institutionen und individuell eingeladenen Gästen seien die »Mitglieder« immer Firmen, stellt Alois Zwinggi vom WEF-Vorstand klar, und präzisiert weiter: »In der Regel kündigen wir die Verträge mit den Firmen nicht«. Grenzfälle entstehen allerdings dann, wenn sich eine Firma ganz neu aufstellt oder grundlegend umstrukturiert wird.

Den Mächtigen nahe sein, sie ansprechen können und sich in Erinnerung rufen, ist für viele Grund genug, selbst ohne Badge nach Davos zu reisen. Er könne mehr als zwei Drittel seiner Ziele ohne offizielle Mitgliedschaft im World Economic Forum erreichen, darunter als wichtigstes Anliegen die Kontaktpflege, und dies noch viel billiger als früher, berichtet ein ehemaliger Teilnehmer. Nicht jeder treibt es so doll wie jener Chef eines europäischen Finanzvertriebs, dessen Antrag auf Mitgliedschaft abgelehnt worden war. Er kam trotzdem, hatte eine Reihe von Firmeneinladungen in der Tasche, ließ sich dort bereitwillig ablichten und verkündete dann großmäulig, er habe am WEF »teilgenommen«. Die meisten sind zurückhaltender. In der inoffiziellen Netzwerk-Zentrale Hotel Belvedere, das eine vom Forum unabhängige Zutrittskarte herausgibt, finden sie ein gut bestücktes Jagdrevier vor. Dort treiben sich die zu kurz Gekommenen auf den weitläufigen Gängen herum, lauern bekannten Teilnehmern auf und

versuchen Einladungen zu ergattern. Es ist ein hartes Geschäft, kein Vergleich zu den Bequemlichkeiten, welche die offiziellen Forumsgäste genießen.

Zum Schluss ein kleiner **Leitfaden** für alle, die wissen wollen, wie man sich als Profi in Davos taktisch richtig bewegt:

- Gutes Englisch ist eine unabdingbare Voraussetzung. Wer nicht sattelfest ist, sollte vorab einen Auffrischkurs einplanen.
- Eine englischsprachige Visitenkarte ist sinnvoll, zumal irgendwelche Titel in dieser Sprache viel eindrucksvoller klingen als im Deutschen.
- Jeder Teilnehmer erhält eine Flut von Einladungen. Eher zu viele annehmen als zu wenige. Man muss sowieso kurzfristig entscheiden. Die Einladenden wissen das.
- Im Terminkalender am Vormittag und am Nachmittag jeweils mindestens 45 Minuten »Leerlauf« vorsehen. Die Pausen werden stets gefüllt durch Spontan-Verabredungen, Zeitverschiebungen bei anderen Terminen, durch das Studium von erhaltenen Unterlagen oder durch das Niederschreiben interessanter Eindrücke.
- Für neue Kontakte sind Frühstück und Mittagessen geeigneter als die lauten Partys am Abend. Im Fall interessanter Begegnungen eine Fortsetzung schon in Davos oder danach vereinbaren. Gezielt jene Multiplikatoren aus den eigenen Fachgebieten ansprechen, die für eine Weitervermittlung sinnvoll sein können.
- Wer sich als Kenner des WEF, von Davos und der lokalen Verhältnisse zu erkennen gibt, findet vor allem im unabdingbaren Smalltalk einen leichteren Zugang. Kontroversen sollte man so begrenzen, dass man am Ende der Meinung des Gesprächspartners wenigstens in Teilen beipflichten kann.
- Wer auf Öffentlichkeit wert legt, wird zwangsläufig einmal im Medienzentrum aufkreuzen.
- Auf Präsenz in den sozialen Medien achten.
- Ein, zwei Veranstaltungen außerhalb des eigenen Fachgebiets einplanen. Sie sind zumindest für Laien immer sehr erhellend.

Zeig mir Deinen Badge

Im Davoser Kongresszentrum sind alle gleich – denkt man. Tatsächlich herrscht ein fein abgestuftes System von Badges. Jeder hat seinen Platz. Gerne wird das System daher mit dem indischen Kastenwesen verglichen. Das höchste der Gefühle sind die weißen Schilder. Sie sind den Mitgliedern des Forums sowie anderen Teilnehmern, beispielsweise den Wissenschaftlern und den Media Leaders vorbehalten. Mit Bild, Namen und Funktion in großen Lettern, weiß man sofort, mit wem man es zu tun hat.

Unter den weiteren Gruppen weisen die Badges in Orange deren Träger als journalistische Berichterstatter aus. Allerdings dürfen sie nicht in alle Veranstaltungen, insbesondere nicht in die kleinen Zirkel, die unter Ausschluss der Öffentlichkeit tagen. Hier gelten die sogenannten Chatham House Rules der Informationsweitergabe ohne Namensnennung. Die Angestellten des Forums tragen blau, wobei eine weitere kleine Unterscheidung zum Tragen kommt: Dunkelblau für die Stammebelegschaft, hellblau für die freien Mitarbeiter. Es folgen lila für das technische Personal und hellgrün für die Delegationsmitglieder der Staats- und Regierungschefs.

Vereinzelt wird die Schwabsche Farbenlehre als diskriminierend bemängelt. Aber sie bietet den Teilnehmern den Vorteil, im Getümmel von Davos rascher an die richtige Person zu gelangen. Handfeste Privilegien genießen die Vertreter der Mitgliedsfirmen. Ihnen stehen eigene Bereiche im Konferenzgebäude zur Verfügung. Besonders exklusiv ist jene Lounge, zu der nur die Strategischen Partner Zutritt haben. Sie bilden echte Rückzugsgebiete im Trubel des Konferenzgeschehens. Kein System ohne die Möglichkeit weiterer Verästelungen: Seit 2016 kann man den Badges kleine Aufkleber hinzufügen. »N« steht dabei für Neuling, »V« für Veteran mit mindestens zehnmöglicher Teilnahme und dem Privileg eines eigenen Empfangs auf dem WEF. Die Organisatoren verbinden damit die Hoffnung, »that this small but visible sign will encourage conversations between newcomers and veterans«, wie es auf dem beigefügten Informationsblatt heißt.

Party-Time in den Bergen

Ich bin auch eine Party, heißt es in Davos, wenn die Wichtigen aus nah und fern die Stadt für eine knappe Woche kapern und über die großen Fragen dieser Zeit brüten. Schon Dichterst Johann Wolfgang von Goethe verkündete: »Tages Arbeit, Abends Gäste! Saure Wochen, frohe Feste!« Die Versuchungen sind zahlreich und dies nicht aufgrund des eher überschaubaren Nachtlebens im Ort. Vielmehr sorgen die Mitgliedsfirmen des Weltwirtschaftsforums (und darüber hinaus einige Länder) wie aus dem

Nichts für Rummel. Essen und Drinks sind garantiert. Wer will, kann in dieser Woche seinen persönlichen Verpflegungsetat auf null drücken.

Tagsüber ist Seriosität Trumpf. Das Frühstück um sieben Uhr, das viele Unternehmen ausrichten, widmet sich meist ernsten Themen, von der Zukunft der Städte über die globale Migration bis hin zur Zukunft der Massenkommunikation. Dasselbe betrifft andere Veranstaltungen, die parallel zu den offiziellen Anlässen des WEF stattfinden. Spannend ist dabei immer, wer die Tischnachbarn sein werden, mit denen man dann ins Gespräch kommt. Manche Konzerne mit großem Programm begnügen sich nicht mit den Hotels, sondern mieten für die Woche leer geräumte Möbelläden, Galerien oder kleine Restaurants. Microsoft soll in einem Jahr für die Nutzung einer Bäckerei rund 500.000 Franken bezahlt haben. Angesichts von Mieten für heimelige Chalets zwischen 250.000 und 400.000 Franken während der WEF-Tage liegt ein solcher Betrag durchaus im Bereich des Möglichen.

Schon die Firmenanlässe am Tag verlangen Koordination und Kondition. Ein Gesprächspartner berichtet, er sei eines Morgens aus Versehen im Hotel Belvedere bei der falschen Firma gelandet. Das fiel nicht weiter auf, weil ein anderer Halb-Promi fehlte. Flexibel wie er war, klinkte sich der »Referent« nach eigenen Angaben in die vorgegebenen Themen ein. Nach einer halben Stunde zog er weiter, ehe seine mangelnde Sachkenntnis offensichtlich wurde.

Wenn sich dann die Sonne hinter die Berggipfel rund um das herrliche Landwassertal verkriecht, beginnen die Firmen zu zeigen, was sie an Public Relations der besonderen Art drauf haben. Jeder hat die Qual der Wahl. Er kann den ohrenbetäubenden Sound einer aus Amerika eingeflogenen Spitzenband bei der Unternehmensberatung McKinsey suchen, die im zentralen Vergnügungstempel Belvedere ab 22 Uhr zum Nightcap lädt, oder geistreiche Plaudereien auf dem Empfang der Oxford University, stilgerecht angereichert mit Stilton-Käse. Ähnliches berichtet ein Davos-Besucher 2005 über die Investmentbank Merrill Lynch, um dann fortzufahren: »Etwas bunter treibt es zur gleichen Zeit die amerikanische Computerbörse Nasdaq, die zumindest eine kleine Kapelle angeheuert hat, die die Gäste mit sanftem Dinner-Jazz unterhält.«²²⁹

Jeder plaudert mit jedem, und wir Journalisten machen zuweilen reiche Themenbeute. Die Gastgeber wie einst Josef Ackermann von der Deutschen Bank sind dagegen dazu verdammt, fast den ganzen Abend am Eingang zu

ihren Empfängen zu stehen und die eintreffenden Gäste zu begrüßen. Die Party-Besucher ihrerseits tun gut daran, auf mehr als 1500 Metern Höhe stets mit Schnee und Eis zu rechnen. »Während die meisten Männer die pragmatische Lösung wählen und Wanderschuhe zum Anzug tragen, fällt den Frauen die Entscheidung schwerer. Stöckelschuhe im Schnee sind daher keine Seltenheit, und es ist verwunderlich, dass es auf den spiegelglatten Wegen nicht zu mehr Unfällen kommt.«²³⁰ Viele greifen zu den Anti-Rutsch-Haken, die sie bei der Registrierung erhalten. Vor allem die Gäste aus Übersee stapfen jedoch oftmals in abenteuerlich unpassender Kleidung durch die Nacht.

So schreckerregend wie die winterlichen Marschbedingungen sind die Autokolonnen, die sich insbesondere zwischen 18 und 20 Uhr durch Davos wälzen. In solchen Momenten wünscht man sich fast das Autoverbot zurück, das im ersten Viertel des 20. Jahrhunderts in Graubünden bestand. Denn unterwegs ist jeder. Es geht nicht in erster Linie darum, Kultur oder Geselligkeit zu pflegen, sondern die Netzwerke in die Nacht hinein zu verlängern. Das bedeutet, die Orte mehrmals zu wechseln und sich an den strategischen Punkten zu zeigen.

Entsprechend gibt es für jede Nation ein Pflichtprogramm. Amerikaner zieht es vorwiegend zu Coca Cola, Google oder den Adressen aus der Finanzbranche, für die Schweizer ist der Empfang der Zurich Insurance Group mit Ohrenschmaus aus dem Zürcher Opernhaus ein Muss. Dorthin pilgern, sofern mit Einladung versehen, auch viele Deutsche. Die Veranstaltung findet nämlich im Steigenberger Belvedere statt, wo passenderweise mindestens zwei Pflichtanlässe für sie über die Bühne gehen. Im kleineren Kreis lud der ehemalige Chef des Energiekonzerns RWE und Stahlunternehmer Jürgen Grossmann über viele Jahre zu einem ziemlich üppigen »Hummer-Büffet«. Aber das ist noch nichts im Vergleich zur traditionellen »Focus Night«. Nichts wie hin, heißt es bei jedem, der nur irgendwie kann. Bis spät in die Nacht herrscht ein Gedränge von zuweilen besorgniserregender Dimension und ebensolcher Lautstärke auf dem Empfang des Verlegers Hubert Burda. 2006 tauchte dort gegen Mitternacht und inmitten eines Blitzlichtgewitters sogar die neue Kanzlerin Merkel auf. Wer Publicity sucht, findet sie hier.

Da müssen sich zum Beispiel die Finanzmetropole Frankfurt am Main oder jene Unternehmensberatung, die zur kollektiven Wein- und Zigarrenverkostung bat, mit dem Status von »Kellerkindern« begnügen. Sie

versuchen, in den Untergeschossen des Hotels, das während des WEF allein 12.000 Essen serviert, einen Raum für ihre bescheideneren Veranstaltungen zu ergattern. Gerade die Deutschen hatten traditionell noch zwei weitere, in diesen Fällen außergewöhnliche Termine in ihrem Kalender. Das eine war bis 2015 das Fahrtraining des Sponsors Audi, das andere das Skirennen mit anschließendem Raclette und weinseliger Schweizer Volksmusik auf Weissfluhjoch und Weissfluhgipfel. Es wurde am Sonntag zunächst von Burda und später von RWE mit Grossmann finanziert.

Bei diesem Aufwand wollen viele Länder mit ihren eigenen Verlockungen nicht hinten anstehen. Berühmt ist der Abend des indischen Industrieverbandes, ein Geheimtipp der Empfang der Indonesier. Im Überbietungswettbewerb um Glanz und Gloria wurde im Lauf der Jahre das Rad immer schneller gedreht – und dann auch überdreht. Ein Gipfel der Exzesse dürfte 2006 auf der Party von Google im renommierten Kirchner-Museum, einem ebenfalls beliebten Veranstaltungsort direkt gegenüber dem Belvedere, erreicht worden sein. Bei Hummer, Muscheln und Lachs konnten die Besucher sich an einem roten Cheval Blanc, Jahrgang 1959 für 1550 Franken die Flasche laben oder an einem Champagne Krug von 1990 im Wert von 600 Franken. Die schweizerische Boulevard-Zeitung *Sonntagsblick* glaubt zu wissen, dass der Abend Google-Gründer Sergey Brin und Mit-Gastgeber Joseph Schoendorf gut und gern 150.000 Franken gekostet hat. Ihr Fazit: »Am diesjährigen WEF feiern Politiker und Wirtschaftsbosse wie in den goldenen Neunzigerjahren. Vergessen der Tsunami, der letztes Jahr die Laune trübte, vergessen 9/11, vergessen der Irakkrieg. Die Wirtschaft brummt, die Börse sowieso – Partytime!«²³¹ Brin versuchte dem Ganzen einen seriösen Anstrich zu geben, indem er in einem Nebenraum eine Fragerunde mit Schimon Peres aus Israel veranstaltete.

Dieses Kapitel wäre unvollständig, ginge man nicht auf das »Rahmenprogramm« ein, das Stars und Sternchen, die sogenannten *Celebrities*, in Davos bieten. Die Firmenvertreter sind dafür durchaus empfänglich. Einer erzählte mir, nichts habe den Neid seiner Kollegen so erregt wie sein gemeinsames Foto mit der Rolling-Stones-Ikone Mick Jagger. Die Funken, die die Stars auf dem Forum schlagen, sind aber nicht völlig harmlos. Sie drohen das Forum zu einer Showbühne zu machen, ein Vorwurf, mit dem sich Schwab sowieso immer auseinandersetzen muss. Höhepunkt des Glamour-WEF war das Jahr 2005. Damals hatte die Schauspielerin Sharon Stone einen unvergesslichen Auftritt. Auf einer

Veranstaltung mit Microsoft-Gründer Bill Gates, der die Vorteile einfacher Moskitonetze im Kampf gegen Malaria lobte, stahl sie ihm die Show. Sie verpflichtete sich zu einer Spende von 10.000 Dollar und forderte dann die Anwesenden in dem dicht gefüllten Saal in barschem Ton auf, ihr es hier und jetzt gleichzutun. Am Ende soll die Frau, bekleidet mit einem schlichten schwarzen Rollkragenpulli, eine Million Dollar eingesammelt haben, heißt es. Das reichte für 100.000 Netze in Afrika – aber gefertigt in China. Den Schaden hatten die Hersteller vor Ort, schreibt ein Kritiker.²³²

Nach diesem Ereignis wurde es um die Stars – darunter noch Richard Gere, Gérard Depardieu und Lionel Richie – in Davos ruhiger. Aber Angelina Jolie in ihrer Rolle als Sondergesandte des UN-Hochkommissars für Flüchtlinge ist natürlich weiterhin willkommen. Und einige Showgrößen wie die Sänger Bono und Peter Gabriel zählen zu den Stammgästen von Klaus Schwab. Nirgendwo sonst finden sie eine solch gute Bühne, um soziales Gewissen zu zeigen. Tue Gutes und rede darüber, in Davos ist das ein wiederkehrendes Ereignis.

Die großen privaten Events folgen weitgehend einer jährlichen Routine. Der stärkere Verzicht auf schillernde Stars und Sternchen und danach die Finanzkrise verhinderten nach 2006 größere Auswüchse. Die vielen privaten Abendessen finden dagegen wie gewohnt statt. Manche Firmen laden größere Kreise ein. Überraschungen bleiben nicht aus. Die ungefähr 20 Gäste einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, zu denen ich einmal gehörte, wurden vor Jahren auf dem Höhepunkt der Lewinsky-Sexaffäre zur Diskussion über die Folgen für den Präsidenten Bill Clinton ermuntert. Darüber hinaus erging an jeden Teilnehmer die Aufforderung, kurz seine Sicht der aktuellen Weltlage zu skizzieren. Manch ein Gast, der sich auf einen lockeren Abend eingestellt hatte, wurde hier auf dem falschen Fuß erwischt.

Als Person wie als Veranstalter mag Klaus Schwab die Party-Abende und -Nächte nicht. Die Anlässe kollidieren vielfach mit dem offiziellen Programm, dessen Veranstaltungen sich ebenfalls bis in die Nacht fortsetzen. Betroffen sind in erster Linie die Interactive Dinners zwischen 20 und 22 Uhr. 2016 konnte auf diesen Veranstaltungen zum Beispiel über neue Lernmethoden, bessere Ernährungsgewohnheiten und – mit den Solar-Impulse-Fliegern Bertrand Piccard und André Borschberg – über die speziellen Eigenschaften diskutiert werden, die Extremforscher auszeichnen. Die größte Party veranstaltet im Übrigen das Forum selbst. Es

ist die Soiree mit und ohne Tanz (bislang am Samstagabend), auf der meist ein Schwellenland zum Abschluss nochmals als Sponsor glänzen darf. Zahlreiche Prominente finden den Weg dorthin. Die Soiree stellt auch ein Dankeschön von Schwab an die Helfer während der Woche dar, die sich hier nach dem Stress der letzten Tage bis weit nach Mitternacht austoben können. Dagegen fand das »Farewell« des Forums, das jeweils am Sonntag auf der historischen und pittoresken Schatzalp über die Bühne ging, 2012 zum letzten Mal statt.

Die große Medienparade

Die Kolleginnen und Kollegen vom Fernsehsender Bloomberg waren über die Jahre hinweg die größten Störenfriede. Bald nach sechs Uhr tauchten sie jeden Morgen ihre Übertragungsplattform direkt vor meinem Hotelzimmer in Davos in gleißendes Scheinwerferlicht. Bereits vor sieben Uhr führten sie die ersten TV-Interviews mit prominenten Teilnehmern am Weltwirtschaftsforum. Sei's drum, bald eilte man ja sowieso schon selbst durch die Nacht zum ersten Termin. Denn in dieser Woche sind alle früh auf den Beinen. Bloomberg ist nicht der einzige Fernsehsender, der in Davos eine wahre Interview-Lawine lostritt. Auch die anderen großen Wirtschaftsmedien wie CNBC und die BBC halten locker mit. Für die heimische Schweiz sind Fernsehen und Radio der SRG am Ball. Wenn irgend möglich, werden die Interviews im Freien geführt. Die grandiose Bergkulisse des Wintersportorts, puderweißer Schnee und die dick ver mummt en Gesprächspartner bieten sich hierfür geradezu an. Nur wenn es gar nicht anders geht, nutzen die Sender ihre eigens aufgebauten Zelte.

Mit den Mitgliedern und Gästen strömen jeweils mehrere hundert Medienleute nach Davos. Die Media Leaders konzentrieren sich auf Kontakte und Hintergrundberichte, zum Teil moderieren sie auch Veranstaltungen des Forums. Ein Beispiel für einen solchen Tagesablauf findet der Leser in einem gesonderten Text. Manche Chefredakteure und Herausgeber von Schlüsselmedien genießen zusätzlich den Vorteil besonders hochkarätiger Einladungen. Die laufende Berichterstattung, Nachrichten und hoffnungsfroh auch die eine oder andere Exklusivmeldung bilden die Domäne der *Reporting Press*. An sie richten sich auch die Pressekonferenzen, die das WEF zu den wichtigsten Veranstaltungen

ausrichtet. Denn zu berichten gibt es viel, wenn auch eher als Stimmungsbilder zur Weltlage denn als harte Tatsachen, wie dies von Parteitagen, aus Koalitionsverhandlungen, EU-Räten oder internationalen Regierungskonferenzen möglich ist. Kommt es in Davos in irgendeiner Form zu einem Eklat, ist dies noch mehr als sonst ein gefundenes Fressen für uns Medienleute. Fragt sich nur, ob man da zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Meistens klappt es nicht.

Im Zuge der Globalisierungskritik und nach 9/11 hat Klaus Schwab die Medienarbeit bewusst verstärkt. Die Teilnehmer am World Economic Forum verhalten sich zwiespältig. Die einen sind geradezu süchtig nach Kontakten während ihres Aufenthaltes, manche suchen sogar das Medienzentrum auf. Die anderen finden das Getümmel als eher störend. Für die Medien birgt der Mikrokosmos Davos immer wieder Fallgruben, da die Anwesenden natürlich auch eigene Interessen verfolgen. Im Januar 2004 erfuhren die Leser der F.A.Z. auf Seite eins, dass Peter Hartz, der Begründer der arbeitsmarktpolitischen »Hartz-Reformen« unter Gerhard Schröder, gute Chancen habe, neuer Leiter der Bundesagentur für Arbeit zu werden. Grundlage dieser Meldung von drei Autoren war nicht zuletzt ein Beitrag von mir. Ich hatte auf dem WEF erfahren, dass der amtierende deutsche Wirtschaftsminister dort schon ein Sondierungsgespräch mit Hartz geführt habe. Da eilten die Wünsche mancher Beteiligten den Tatsachen voraus, der damalige VW-Vorstand erhielt den Posten bekanntlich nicht. Die Lehre daraus: Gerade in einem Klüngel wie Davos muss man als Journalist seine Informationen besonders sorgfältig wägen.

Im Lauf der Jahre sind die Verbindungen zwischen Politik und Wirtschaft einerseits und den Medien andererseits an immer mehr Regeln gekettet worden. Dafür verantwortlich ist nicht nur der Ausbau des Weltwirtschaftsforums zu einer Veranstaltungswallfahrt mit immer mehr Anwesenden. Die zunehmende Formalisierung hängt ebenso mit dem verschärften Konkurrenzkampf der Medien, einem breiteren Medienspektrum, härteren Compliance-Regeln und dem Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit in den Unternehmen zusammen, die oft genug als »Verhinderungsarbeit« angelegt ist.

Bis heute verfolgt Klaus Schwab eine Chatham-House-Strategie. Diese Regeln, die besagen, dass über dergestalt deklarierte Sitzungen berichtet werden darf, aber alle Aussagen anonym wiedergegeben werden müssen, stehen im Programmheft ganz vorne. Entsprechend sind die »Reporter« nur

zu den öffentlichen Meetings zugelassen. Die Chatham House Rules konnten jedoch nicht verhindern, dass die Medien auf der Suche nach Profilierung mit ihren Informationen großzügiger umgehen und leichter Namen und Vertraulichkeiten preisgeben. Darüber hinaus hat der Boulevard den Wert von Davos für seichtere Themen erkannt und geht auch ohne offizielle Zulassung auf die Jagd. Auf der anderen Seite schreckt das »wilde Treiben« in Davos viele Medienverantwortliche in den Unternehmen. Für sie ist diese Woche der reine Horror, weil ihre Manager kaum kontrollierbar sind.

Seinerseits ermöglicht Maestro Schwab den Media Leaders während ihres Aufenthalts Treffen mit wichtigen Politikern und Künstlern im kleineren Kreis; daneben hat er für regelmäßige Begegnungen im Jahr einen International Media Council mit ausgewählten Journalisten ins Leben gerufen. In Davos dabei zu sein, ist eine latente Verführung, die Medienleute müssen daher umso mehr darauf achten, ihre Unabhängigkeit zu wahren. Ein ähnlicher institutioneller Interessenkonflikt wie beim Swiss Economic Forum mit seinen Jahrestreffen, das der *Neuen Zürcher Zeitung* gehört, besteht zwar nicht. Aber zahlreiche Branchenunternehmen sind Mitglieder des WEF, darunter die *New York Times*, Bloomberg, die News Corporation und Time Warner sowie aus dem deutschsprachigen Raum Axel Springer, Bertelsmann, Burda, Holtzbrinck und Ringier. Das schafft eine nicht unbedingt wohltuende Nähe.

Verschiedene Firmen organisieren in Davos eigene Essen mit ihren Vorstandsvorsitzenden, die sich dort *off the record* äußern. Daneben gibt es natürlich die individuellen Gespräche, die aber vorab vereinbart sein wollen. Sie können auch zu offiziellen Interviews genutzt werden, mit denen die aktuellen Themen vertieft werden. Ein Beispiel mit Nestlé-Präsident Peter Brabeck findet der Leser im Anhang. Die einen Gespräche kommen zustande, weil sich der Manager und der Medienmann oder die Medienfrau schon lange kennen, die anderen vorwiegend dann, wenn Firmen in einem besonders harten Wettbewerb stehen. Paradebeispiel hierfür ist die Auseinandersetzung zwischen Boeing und Airbus. In diesem Fall ist sich, wie selbst erlebt, ein Spitzenmanager wie Airbus-Chef Thomas Enders nicht zu schade, in einer völlig überfüllten Hotellobby seinem Gegenüber die jüngsten strategischen Überlegungen seines Unternehmens zu erläutern.

Tagesprogramm eines Media Leaders

20. Januar 2016

7.30 Uhr: Interview mit Bernd Leukert, Vorstandsmitglied des Softwarekonzerns SAP

9.00 Uhr: The Transformation of Tomorrow (Wie wird die Vierte Industrielle Revolution die Gesellschaften verändern?)

Teilnehmer:

Paul Kagame, Staatspräsident von Ruanda

Anand Mahindra, Chairman and Managing Director, Mahindra & Mahindra Ltd.
(Automobilbau/Indien)

Satya Nadella, CEO Microsoft Corp.

Sheryl Sandberg, COO and Member of the Board Facebook

Kongresszentrum, Raum Sanada

10.30 Uhr: The Transformation of Production (Der Einfluss von Robotern und Automation)

Teilnehmer:

Frank Appel, CEO Deutsche Post DHL

Ellen MacArthur, Gründerin der Ellen MacArthur Stiftung (Großbritannien)

Alex Molinaroli, Chairman, President and CEO Johnson Controls
(Mischkonzern/USA)

Konstantin Novoselov, Research Fellow, University of Manchester
(Großbritannien)

Kongresszentrum, Raum Pischa

11.30 Uhr: Ansprache Bundespräsident Joachim Gauck

Kongresszentrum, Congress Hall

14.15 Uhr: A World without Work?

Teilnehmer:

Erik Brynjolfsson, MIT – Sloan School of Management (USA)

Yoshiaki Fujimori, President and CEO Lixil Group (Baustoffkonzern/Japan)

Dileep George, Mitgründer und Chief Technology Officer Vicarious
(Unternehmen für künstliche Intelligenz/USA)

Christopher Pissarides, Wirtschaftsprofessor an der London School of
Economics and Political Science (LSE)

Troels Lund Poulsen, Minister für Wirtschaft und Wachstum in Dänemark

Kongresszentrum, Raum Aspen 2

17.00 Uhr: Treffen mit Anja Langenbacher, Bill & Melinda Gates Foundation

17.30 Uhr: Eröffnungsansprache des US-Vizepräsidenten Joe Biden

Kongresszentrum, Congress Hall

19.30 Uhr: Dinner des Internetkonzerns Google

The AMERON Swiss Mountain Hotel

22.00 Uhr: DLD Focus Nightcap (Medienkonzern Burda)

Hotel Belvedere

Das Tagesprogramm wurde freundlicherweise überlassen von Carsten Knop, verantwortlicher Redakteur für die Wirtschafts- und Unternehmensberichterstattung in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*.

Das Weltsozialforum und andere Kritiker

Die Aufmerksamkeit für das Weltwirtschaftsforum geht weit über Politik und Wirtschaft hinaus. Sogar in der Populärliteratur finden sich immer wieder Spuren. Man nehme zum Beispiel den Kriminalroman *Bärentritt*

von Silvia Götschi aus dem Jahr 2016, dessen Rahmen die Zusammenkunft in Davos bildet. Für unseren Zweck ist der Roman deswegen interessant, weil er einem weit verbreiteten Urteil über den Elitetreff Ausdruck verleiht. »Wir wollen den Menschen die Augen öffnen«, ereifert sich darin eine junge Aktivistin, »sie dazu zwingen, hinzusehen, und die Verlogenheit hinter dem WEF aufdecken. Unter dem Deckmäntelchen von Problemlösungen der Beteiligten ist das WEF nichts anderes als ein exhibitionistisches Gebaren jener Leute, die daran teilnehmen.« Ihre Kollegin ist nicht weniger erbost. »Gehen Sie mal auf den Parkplatz vor dem Kongresszentrum, während die Mächtigen dieser Welt sich für den Umweltschutz stark machen. Es ist eine Lüge. Draußen warten die Busse mit laufenden Motoren, damit die Kongressteilnehmer sich in ein geheiztes Inneres setzen können«, wettet sie.²³³

Zur Jahrtausendwende und in den Jahren danach gerät der »Kapitalistenklub« in das Blickfeld der Globalisierungsgegner. Auch in dem Schweizer Bergort wird für eine bessere Welt demonstriert. Ihren stärksten Ausdruck findet die Gegenbewegung indes im Weltsozialforum. Es tagt erstmals 2001 zur selben Zeit wie das Weltwirtschaftsforum, allerdings nicht im Industrieland Schweiz, sondern im Schwellenland Brasilien, genauer in Porto Alegre. Dort finden schon zu der ersten Veranstaltung etwa 12.000 Menschen zusammen. In späteren Jahren erreicht die Teilnehmerzahl in der Spitze deutlich mehr als 100.000. Das Weltsozialforum versteht sich explizit als Gegengewicht zum Weltwirtschaftsforum in Davos, den Spitzentreffen der Welthandelsorganisation WTO und den Gipfeln der Weltmächte.

Wie der Name und die große Besucherzahl andeuten, profiliert sich das Sozialforum als Massenbewegung der Benachteiligten gegen den exklusiven Zirkel der Mächtigen in der Welt. Seine Charta beschreibt das Grundverständnis wie folgt: »Das Weltsozialforum ist ein offener Treffpunkt für reflektierendes Denken, für die demokratische Debatte von Ideen, für die Formulierung von Anträgen, für freien Austausch von Erfahrungen und zum Vernetzen effektiver Aktionen von Gruppen und Bewegungen der Zivilgesellschaft, die sich dem Neoliberalismus und der Weltherrschaft durch das Kapital oder irgendeine andere Form des Imperialismus widersetzen und sich für den Aufbau einer planetarischen Gesellschaft engagieren, in der der Mensch im Mittelpunkt steht.«²³⁴

Die Anhänger der Bewegung sammeln sich unter dem Leitgedanken »Eine andere Welt ist möglich«. Nicht zuletzt kirchliche Kreise engagieren sich, etwa Franziskaner. Schon nach den ersten drei Jahren strebt die Organisation über Porto Alegre hinaus. Die Veranstaltung findet zunächst im indischen Mumbai und danach auch in anderen Städten von Schwellenländern statt. 2016 kommt es zu einer erneuten Veränderung. Das Weltsozialforum tagt erstmals in einem Industrieland, nämlich im kanadischen Montreal. Aber das Interesse hat nachgelassen und das Medienecho ebenso. Nach Kanada finden nur noch 15.000 Teilnehmer. Chico Whitaker, einer der Gründer des Sozialforums, vermutet einen Grund darin, dass man sich im Termin von Davos abgesetzt hat.²³⁵

Die Massenveranstaltung für eine andere Welt wendet sich zwar explizit gegen das WEF, doch gibt es durchaus personelle Berührungspunkte. So war Nelson Mandela in Porto Alegre, und 2010 kommt Brasiliens Präsident Lula da Silva, einer der frühen Helden der Bewegung, wie schon einige Jahre zuvor zunächst zum Weltsozialforum, ehe er direkt in die Schweiz weiterreist. Er wolle den reichen Ländern ihre Versäumnisse in der Finanzkrise vor Augen führen, donnert er. In Davos wird der Mann aus Brasilia von Schwab mit dem gerade geschaffenen Preis für »globale Staatsmänner« ausgezeichnet. Gemeint sind damit politische Führer, welche ihre Position nutzen, um die Welt ein wenig menschlicher zu machen. Die *Neue Zürcher Zeitung* lobt die Ehrung von Lula da Silva. Sie schreibt: »Unter seiner Regierung hat sich Brasilien zu einer Wirtschaftsmacht entwickelt. Gleichzeitig hat es der ehemalige Metallarbeiter geschafft, selbst die ärmsten Schichten am Wachstum teilhaben zu lassen – ein Beispiel, das zeigt, dass die zwei Welten von Davos und Porto Alegre weniger weit auseinander liegen, als es bisweilen scheint.«²³⁶ Schwab selbst vertritt trotz des Gegensatzes in der politischen Ausrichtung die Meinung, beide Institutionen eine das Bemühen um die Verbesserung der Welt.

Am Ort des Geschehens in der Schweiz gruppieren sich die Gegner um die schon 1968 gegründete »Erklärung von Bern«. Im Jahr 2000 lanciert die globalisierungskritische Nichtregierungsorganisation die Gegenveranstaltung Public Eye on Davos. Partner sind befreundete Gruppen wie Friends of the Earth. Aus Deutschland gewinnt Public Eye in der Folgezeit unter anderem den SPD-Politiker Oskar Lafontaine und das CDU-Urgestein Heiner Geißler für seine Gegen-Events. Geißler stuft dort 2009 die Eröffnungsrede von Wladimir Putin als »Beweis für die miserable

moralische Kompetenz des Weltwirtschaftsforums« ein. 2005 wird erstmals der Public Eye Award für ethisch und ökologisch besonders »gewissenlose« Konzerne vergeben (unter anderem an Shell und Dow Chemical). Die jährlich verliehene »Auszeichnung«, an der vier Jahre später Greenpeace mitwirkt, erringt bald einige Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Mit dem Echo auf Schwabs Aktivitäten kann sie allerdings zu keinem Zeitpunkt mithalten.

2015 ist Schluss. Der Public Eye Award wird zum letzten Mal verliehen. Den Schmähpriis für sein »Lebenswerk« erhält der amerikanische Ölriese Chevron, dies vor allem wegen seiner Umweltzerstörungen im Regenwald von Ecuador. Das Ende der Aktion begründet die »Erklärung von Bern« mit einer Strategieänderung und mit der inzwischen verbreiteten Akzeptanz der Umweltanliegen in den Unternehmen. Gewisse Themen seien im breiten gesellschaftlichen Diskurs und entsprechend auch am WEF angekommen, erklärt ihr Sprecher Oliver Classen.

Der Name lebt weiter, im Mai 2016 wird die »Erklärung von Bern« in »Public Eye« umbenannt. Für Davos hat das Schweizer Radio zuvor resümiert, auf den Podien des World Economic Forum säßen heutzutage wie selbstverständlich NGOs wie Amnesty International, der World Wildlife Fund (WWF) oder Human Rights Watch gemeinsam mit Regierungsvertretern und Managern. Zitiert wird ein früherer Direktor von Caritas mit den Worten, die Unternehmen seien offener geworden für die Inputs der Nichtregierungsorganisationen. Die Bereitschaft zum Dialog sei auf beiden Seiten gewachsen.²³⁷ Dazu passt die Aussage von Salil Shetty, Generalsekretär von Amnesty International, auf dem Forum 2013 und schon früh im Lager derjenigen, die Schwab lautere Absichten zubilligen. Er setze nicht auf Boykottaktionen, sondern auf den Meinungs austausch – dies allerdings mit Nachdruck, versichert er.²³⁸ So gebe es zwar kein Menschenrecht auf Gleichheit, aber auf einen angemessenen Lebensstandard.

Klaus Schwab hat schon früh Gewerkschafter und andere Anti-Establishment-Prominente zu seinen Treffen eingeladen. Nicht immer ist er erfolgreich. Im Jahr 2000 marschiert zwar der französische Bauernführer José Bové im Zug der mehr als 2000 Globalisierungskritiker in Davos mit, verweigert aber ein direktes Gespräch. 2003 gelingt es Schwab, die vor seiner Konferenz tür aufgeflamten Proteste und den Unmut in der lokalen Bevölkerung gegen seine Gründung in seine eigene Versammlung mit

Bürgerbeteiligung zu lenken, dem schon erwähnten Open Forum. Außerdem wird die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt, und die Kritiker werden als bisher verkannte Stakeholder gezielt angesprochen. Für die Veranstaltungsreihe parallel zu den offiziellen Anlässen gewinnt der Lenker des WEF oppositionelle Gruppen aus der Zivilgesellschaft, das Rote Kreuz und vor allem den Schweizerischen Evangelischen Kirchenbund. Jeder der will, kann nun zu den Podiumsdiskussionen in einer Schule kommen, die einige hundert Meter vom »offiziellen« Davos entfernt liegt. Das Angebot stößt auf starken Widerhall: In den meisten Fällen ist die Aula mit mehreren hundert Zuhörern zum Bersten voll. Im Lauf der Jahre kann Schwab immer häufiger seine Teilnehmer und Gäste auch zu Auftritten im Open Forum bewegen. Die dort versammelten Bürger danken es ihm, auch wenn sich die Lust an kontroversen Auseinandersetzungen in Grenzen hält. Was zählt, ist offenbar das Zeichen guten Willens seitens der Veranstalter und die Möglichkeit, die Weichensteller dieser Welt live auf der Bühne zu erleben.

Die meisten Kritiker sind allerdings gar keine Gegner im Grundsatz, sondern bemängeln die »Wirkungslosigkeit« der Jahrestreffen. »Viel Davos um nichts«, lautet deren Kurzformel. Der hohe Anspruch, mit dem Schwab seine Gründung umrankt, ist daran nicht unschuldig. Karikaturen wie jene aus der *International Herald Tribune* vor einigen Jahren haben viele Verwandte. Die Zeichnung zeigt Diskussionsteilnehmer unter einem Schild des »Panel No.3« mit dem Thema: Welches ist die nächste Krise, die wir nicht vorhersehen und völlig verpassen? Einer der Teilnehmer verkündet das abschließende Urteil: »Wir wissen es nicht«.

Unbehagen an Davos und seinem Rummel ist international verbreitet. Selbst grundsätzlich positiv eingestellte Beobachter sehen das. Sandra Navidi ortet ein »Biotop, in dem viele ähnlich denken«. ²³⁹ Man vernimmt das Rumoren aber auch zu jedem Jahresbeginn in der heimatlichen Schweiz. So heißt es etwa im linksliberalen *Tages-Anzeiger* aus Zürich: »Die Nichtlegitimation, also Nichtverbindlichkeit von Davos führt dazu, dass das Forum letztlich kein Ziel hat – außer sich selbst: die Partys, das Marketing, das Networking.« ²⁴⁰ Der Stich aus dieser Ecke kommt nicht unerwartet. Stärker überrascht, dass auch überzeugte Marktwirtschaftler Davos nur noch mäßig überzeugt. Gerhard Schwarz, Leiter der *NZZ*-Wirtschaftsredaktion und langjähriger Davos-Beobachter, spricht 2005 von dem Irrglauben, Wirtschaftsführer seien genügend kompetent und außerdem verantwortlich dafür, die Probleme dieser Welt zu lösen. Er fordert eine

Rückkehr zu der Kernaufgabe Unternehmensführung: »Mehr ›Schuster, bleib bei Deinem Leisten‹ und weniger ›think big‹ – das wäre wohl die sinnvollste Form der ›Weltverbesserung‹.«²⁴¹ Stattdessen huldige man auf dem WEF einem fast unbegrenzten Machbarkeitsglauben. Ein anderer Kritiker fordert vor einigen Jahren die Organisation zu einem Neustart auf: »Sie muss sich und ihr Jahresmeeting neu erfinden, sie muss die jungen, brillanten, frechen, quer denkenden Köpfe, die die Wirtschaft von morgen prägen werden, identifizieren und engagieren.«²⁴² Mit anderen Worten: Weniger saturiertes Establishment, mehr hungrige Eliten sind gefragt.

Die eingefleischten Globalisierungsgegner von gestern und heute scharen sich inzwischen um die Schilder mit den Parolen gegen das transatlantische Freihandelsabkommen TTIP der Europäischen Union mit den Vereinigten Staaten. Die Slogans strahlen bis in den amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf hinein. Die Leitmelodie klingt bekannt: TTIP ist ein weiteres Herrschaftsinstrument der Mächtigen gegen Demokratie, gegen hohe Umweltstandards und die Interessen der kleinen Leute. Wer nach Davos zum Weltwirtschaftsforum kommt, ist in aller Regel für das Vertragswerk. Dennoch eignet sich die Globalisierer-Runde nicht (mehr) als erste Zielscheibe für Kritik an dem Abkommen. Die Verhandlungen über TTIP waren bei Redaktionsschluss dieses Buches noch im Gange. Doch geht es nicht mehr um Einschätzungen, Stimmungen und Prognosen wie auf den jährlichen Treffen derjenigen, die der britische Ökonom Umair Haque als mittelalterliche »Stammesfürsten« bezeichnet, sondern um harte Fakten und die Durchsetzung von Interessen seitens der beteiligten Staaten.

Stilwandel: Krawatten statt Bergschuhe

Klaus Schwab zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sein jährliches Haupttreffen berechenbar ist. Wenn er nach Graubünden einlädt, weiß jeder: Der Ablauf ähnelt sich, die Teilnehmer können jeweils mit vielen anderen Prominenten rechnen, eine große Medienpräsenz ist sicher und die Vielfalt der Themen sowieso. Schwab selbst übt einen pfleglichen Umgang mit seinen Gästen, dem Ausbruch unerwarteter Konflikte versucht er entgegenzuwirken. *Business as usual* besitzt im Fall des Weltwirtschaftsforums unbestreitbare Vorteile. Der Gründer überrascht die Teilnehmer bei jedem Meeting mit Innovationen, aber vermittelt ihnen

zugleich die Sicherheit, dass selten etwas aus dem Ruder läuft. Selbst wer sich für tief greifende Veränderungen stark macht, weiß für sich selbst ein stabiles Umfeld zu schätzen.

Das Januar-Ritual von Davos erschwert die Entschlüsselung dessen, was sich seit der Gründung 1971 verändert hat. Dabei haben unter der glatten Oberfläche sehr wohl Verschiebungen stattgefunden, nicht tektonischer, aber gleichwohl bedeutender Art. Schwab hat sie mit Nachdruck vorangetrieben. Die großen Linien lassen sich unter folgenden Stichworten zusammenfassen: die von gut 400 auf 2500 und mehr angewachsene Teilnehmerzahl, die Politisierung des World Economic Forum, das Vordringen der Schwellenländer und ein Hang zu mehr Nachhaltigkeit, mehr Nachdenklichkeit und weniger reinrassiger Marktwirtschaft. Seit 2015 bietet der amerikanische Meditations-Guru Jon Kabat-Zinn morgens vor dem offiziellen Tagesprogramm Kurse an. Sie sind regelmäßig überbucht; vielleicht nur aus Neugier, vielleicht aber auch aus einem inneren Bedürfnis heraus.

Das Forum hat sich von einer Begegnungsstätte zwischen europäischen und amerikanischen Führungskräften zu einer globalen Plattform mit hohem Anspruch entwickelt. Nur so gelang es dem Gründer, sein Werk als klaren Marktführer im internationalen Konferenzgeschäft zu etablieren und die Spitzenposition zu halten. Die mittelständischen Unternehmer aus Deutschland und der Schweiz, die *Hidden Champions*, die in den frühen Jahren die Stammbesetzung bildeten, spielen heute eine untergeordnete Rolle. Sie verabschiedeten sich zum Teil freiwillig aus Davos, weil es ihnen nicht mehr unternehmensnah genug war, oder wurden vom Forum in der einen oder anderen Form dazu gebracht. Der typische Mittelständler fühlt sich inzwischen eher heimisch in der jährlichen Berliner Tagung der deutschen Stiftung Familienunternehmen oder beim Swiss Economic Forum in Interlaken, zumal dort auch viele Größen aus Davos zuweilen Station machen. Genannt seien der ehemalige US-Vizepräsident Al Gore und der frühere britische Premier Gordon Brown. Verschwunden sind die Unternehmer aus dem WEF nicht, aber viele kommen heute als Vertreter großer Konglomerate aus der Dritten Welt.

Wer ein gewisses Alter erreicht, neigt dazu, die Vergangenheit als schöner, menschlicher und weniger reglementiert zu empfinden. Davos in der ersten, noch nicht globalen Phase und ohne lauten Weltverbesserungsanspruch war in jedem Fall zwangloser und spontaner. Ein Teilnehmer aus jenen Jahren

berichtet, dass sich die Forumsgäste, die im Hotel »Pöstli« wohnten, am ersten Abend formlos an einem langen Tisch versammelten. Auf diese Weise entstanden schnell die ersten Kontakte. Darüber hinaus war im Teilnehmerverzeichnis auch die jeweilige Unterkunft verzeichnet. Wer in den Tagen danach einen Termin wahrnahm, tat dies entweder zu Fuß oder mit dem eigenen Auto. Diejenigen, die mit Chauffeur kamen, galten entweder als Davos-Anfänger oder als Wichtigtuer. Mit Klaus Schwab konnten die meisten Besucher persönlich und ohne weitere Umstände reden.

In dem Wintersportort war die Atmosphäre so entspannt und das Programm so entzerrt, dass sich viele Teilnehmer über Mittag sogar einige Skiabfahrten gönnten. Am Sonntag schloss das Weltwirtschaftsforum dann mit dem »Schweizer Sporttag« inklusive Skirennen und anschließenden Raclette-Freuden, einer Käsespezialität der Eidgenossen. Diese Veranstaltung wurde später von dem deutschen Verleger Hubert Burda aufgegriffen und fortgeführt.

Besondere Kleidervorschriften bestanden nicht. Es ging locker und sportlich zu, Krawatten galten als anmaßend. Schwab hat diese Tradition neu zu beleben versucht, als er 2004 am Eingang zum Kongresszentrum Verbotsschilder für das männliche Statussymbol aufstellen ließ. Wer dennoch einen Schlips tragen wollte, sollte fünf Franken in eine Spendenbox für das Kinderhilfswerk UNICEF werfen. Viel geholfen hat es nicht, wie der eigene Augenschein lehrte, und heutzutage legen vor allem die Gäste aus den Schwellenländern Wert darauf, nur mit Krawatte Gesicht zu zeigen. Damit hat sich das Thema erledigt.

Der zwanglosen Veranstaltung in der Frühzeit entsprach eine unbürokratische Organisation in Genf. Nach dem Beginn in einem kleinen Raum und danach kurz in einem Büro in Genf zog die kleine, verschworene Schar des Forums Ende 1973 in eine Villa in Cologny vor den Toren der Stadt. Das klingt angenehm und sogar ein wenig pompös, aber war schon bald nicht mehr wahr. Mit der Expansion des Managertreffens platzten die Räumlichkeiten aus allen Nähten. Am Ende mussten selbst Bäder und Küchen als Büros erhalten.

Die Atmosphäre blieb die eines Familienunternehmens. Im Keller war eine Waschmaschine für die, die keine Zeit fanden, sich zu Hause um ihre Wäsche zu kümmern. Die Tür von Schwab, der als Einziger ein Einzelbüro hatte, stand immer offen. Bei Gängen durch das Haus erkundigte er sich

nach dem Befinden seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kranken sandte er Blumen. Organisatorisch führte als Nummer zwei Maria Livanos Cattai, eine junge, energische Frau mit Kurzhaarfrisur, fast zwei Jahrzehnte lang ein strenges Regiment. Angesichts des Wandels des Forums von einer Konferenzorganisation zu einem *Community Builder* schied sie 1996 aus. Aber das Netzwerk trägt weit. Die gebürtige Griechin ging zur Internationalen Handelskammer in Paris, in welcher der Nestlé-Patron und Schwab-Vertraute Helmut Maucher eine wichtige Rolle spielte. Bald machte das Gerücht die Runde, sie wolle eine ähnliche Initiative wie Schwab aufziehen. Heute arbeitet Cattai unter anderem für die Open Society Foundations von George Soros. Auch dort bleibt sie dem Netzwerk von Davos verbunden, ist doch Stiftungslenker Soros Mitglied des Forums.

Im Vergleich zu der Villa wirkt das heutige Domizil in Coligny wie ein Universitätscampus. Die großzügige Anlage vermag in- und ausländische Besucher zu beeindrucken. Überall sieht man vorwiegend junge Leute, in den Großraumbüros herrscht emsige Betriebsamkeit. Wer in Ruhe ein Gespräch führen will, muss sich in die an Beichtstühle erinnernden Sitzgruppen mit hohen Rückenlehnen zurückziehen. Die Angestellten tragen Namensschilder, wer den Gebäudekomplex betreten will, muss durch eine Sicherheitsschleuse. Rechts vom Eingang zeigt ein Ölgemälde den Gründer, im Untergeschoss sieht man ihn auf Fotos mit zahlreichen Prominenten. Schwab bleibt omnipräsent. Er kümmert sich weiter um seine Leute, tut sich angesichts der großen Zahl sowie seiner vielen Verpflichtungen und Reisen jedoch erkennbar schwerer.

Zurück nach Davos. So entspannt die Tage anfangs waren, so überladen wirkt das Programm heute. Wer im Programm des WEF blättert, hat rasch seine liebe Not, nur schon seine offiziellen Veranstaltungen unter einen Hut zu bringen, die privaten Termine gar nicht gerechnet. Manche Teilnehmer finden, abgespeckt und mit sorgfältiger ausgewählten Diskutanten könnte so manche Podiumsdiskussion mehr Ertrag abwerfen. Tatsächlich werden auf vielen Panels eher Botschaften verkündet denn Ansichten ausgetauscht und reflektiert. Das kann zwar der Information dienen, nicht jedoch der Schärfung der Gedanken. In diesen Zusammenhang gehört die Tatsache, dass immer mehr Firmen den Tag vor der offiziellen Eröffnung schon für eigene Veranstaltungen nutzen. Nicht zu vergessen die Droge Smartphone-Nutzung, die auch in Davos Einzug gehalten hat. Ablenkung und Oberflächlichkeit greifen um sich. Selbst während des Galakonzerts im

Kongresszentrum starren einige auf ihre 24-Stunden-Helfer im Internet. Das Geschehen in den Konferenzräumen muss sich die Aufmerksamkeit mit Börsenkursen und E-Mails teilen. Selfies in alle Welt verdrängen so manches direkte Gespräch vor Ort.

Unter den Rahmenbedingungen bilden die Unterkünfte für die Gäste nach wie vor ein spezielles Problem. Zwar sind in den vergangenen Jahren mehrere neue Hotels entstanden, so das Interconti, ein Hilton und auch das eine oder andere unter Schweizer Leitung. Aber gemessen an den internationalen Maßstäben hinkt Davos hinterher. Der Standard sind Drei-Sterne-Häuser oder Privatunterkünfte, dies in der WEF-Woche zu happigen Preisen. Bezogen auf die Unterbringung, ist die Alpen-Kommune für ein solch hochrangiges Treffen nicht gut gerüstet. Und gleichgültig, wie lange man bleibt, muss in vielen Fällen für die ganze Woche gebucht werden. Da die Nachfrage während des Weltwirtschaftsforums überbordert und das offizielle Reservierungssystem das Zimmerangebot fest im Griff hat, müssen die meisten Gäste, sofern sie nicht zur Premium-Gruppe gehören, das nehmen, was ihnen zugeteilt wird. Zimmer ohne Dusche, Kinderzimmer in Privathaushalten, Schlafstätten mit Zusatzbetten – alles ist möglich. Ganz abgesehen davon wollen auch die Sicherheitsleute und das Personal des Forums untergebracht sein.

Wer aus der Schweiz und dem deutsch- oder französischsprachigen Ausland kommt, findet sich schnell einmal auch außerhalb von Davos wieder. Diese Gruppe könne sich leichter zurechtfinden als Teilnehmer aus fernen Ländern, heißt es. Dennoch kann die Übernachtung für verwöhnte Gäste aus Übersee zum Abenteuerurlaub werden. Für Teilnehmer aus der Schweiz oder Deutschland sind daher persönliche Freunde, die im Ferien-Domizil Davos eine Zweitwohnung besitzen, noch wertvoller als zur übrigen Zeit des Jahres. »Die Infrastruktur von Davos lässt für ein Ereignis dieser Größe zu wünschen übrig«, bekräftigt Michael Dell, Gründer des amerikanischen Computerkonzerns Dell, eine seit Langem bestehende Klage.²⁴³

Andere Faktoren haben sich dagegen grundlegend verändert. Das traditionelle »Damenprogramm« ist passé. Die Medienpräsenz ist zum Medienrummel geworden. Für Blogger, Boulevardblätter, Regionalzeitungen, die Weltpresse und sogar einige Fachzeitschriften bilden die angereisten VIPs und Experten eine unvergleichliche Mischung. Es ist eine typische Win-Win-Situation. Die 250 anwesenden Journalisten

zelebrieren gern den »Mythos Davos«, an dem sie, geheimnisvoll raunend, angeblich aus nächster Nähe teilhaben. Auf der anderen Seite haben viele Teilnehmer nirgendwo sonst eine solch gute Gelegenheit, ihre Anliegen weltweit zu verbreiten. Für Politiker ist Davos ein herrliches Instrument der Massenkommunikation. Sie treten dort auf, wo maximale Publicity winkt, schimpft ein hochrangiger Teilnehmer im Gespräch. Unfreiwillig ist das ein Kompliment für das Forum. In Stiftungen engagierte Personen wie Bill und Melinda Gates, Bill Clinton, George Soros und der Sänger Bono nutzen die Chancen, die das Treffen bietet, ebenfalls ausgesprochen gern. Die Liste der prominenten Teilnehmer kann darüber hinaus bei weiteren Anlässen der Stiftungen während des Jahres genutzt werden.

In puncto Sicherheit hat das Forum in den vergangenen Jahren kräftig aufgerüstet. Wer ohne den offiziellen Badge die Sicherheitsschleusen passieren will, hat bei den bewaffneten Ordnungshütern keine Chance. Leibesvisitationen gibt es zwar nicht, aber mitgebrachte Taschen werden durchleuchtet. Nicht alle Maßnahmen erscheinen sinnvoll. Für die Regel, dass die Staats- und Regierungschefs mit Bodyguards erscheinen dürfen, kann man Verständnis aufbringen. Aber warum so viele prominente Zeitgenossen mit dem Helikopter eingeflogen werden, erschließt sich nicht, zumal die Flüge den Umweltzielen des Forums Hohn sprechen. Man kann die Sicherheitsvorkehrungen in Davos als übertrieben empfinden, und einige Teilnehmer tun dies gelegentlich – ungeachtet der vorbildlichen Gefahrenabwehr. Aber ganz ehrlich sind sie da nicht. Ähnlich wie die oftmals beklagte Medienpräsenz unterstreicht das Thema Sicherheit ganz nebenbei die Rolle des VIP-Marktplatzes in den Bergen und belegt damit für alle sichtbar die Bedeutung der Teilnehmer.

Und der »Davos Man« selbst? Wie stellt er sich im Vergleich zu früher dar? Das korrekte Image beinhaltet zunächst, dass er sich in einer guten körperlichen Verfassung befindet. Durchtrainierte Körper sind gefragt, Raucher bilden eine seltene Spezies. Inhaltlich sind Themen bloßer Managementtechniken in den Hintergrund gerückt, dagegen genießt die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen einen wachsenden Stellenwert. Der typische Davos-Teilnehmer zeigt heute Empathie oder tut zumindest so. Davos ist mehr denn je der Ort, an dem zum Beispiel über »Die Bedeutung des Glückheseins« gesprochen wird.²⁴⁴ Den Praktikern in den Betrieben hilft das zunächst nicht viel. Auf der Veranstaltung im Jahr 2014 mit den Wirtschaftswissenschaftlern Jeffrey Sachs und Joseph Stiglitz

sowie Klaus Kleinfeld, dem früheren Siemens-Vorstandsvorsitzenden (heute Chef des Aluminiumriesen Alcoa), fragte ein Firmenchef, wie er seine 50.000 Beschäftigten glücklich machen könne, wenn er andererseits in Krisenfällen zu harten Einschnitten gezwungen sei. Eine Psychologin versuchte, ihm mit folgendem Rat aus dem Dilemma zu helfen. Er müsse einfach Entscheidungen besser erklären und genug persönliches Mitgefühl zeigen, sagte sie.²⁴⁵

Klaus Schwab nimmt an den meisten dieser Veranstaltungen nicht persönlich teil. Sein Sinn steht nach Höherem, konkret den Staats- und Regierungschefs. Den besonders prominenten räumt er eine *Special Session* ein. 2014 hatte er die Qual der Wahl zwischen mehr als 30 Staatenlenkern, neben Peres aus Israel und Rohani aus dem Iran sowie dem Eröffnungssprecher Abe aus Japan zählten hierzu David Cameron aus Großbritannien, Dilma Rousseff aus Brasilien und Park Geun-Hye aus Südkorea. Da fühlt sich Schwab in seinem Element. Während der Ansprachen blickt er mit prüfender Professorenmiene in das Publikum. Anschließend stellt er zwei bis drei Fragen. Sie sind meist breit gefasst und bringen die Gäste nicht in Verlegenheit. Mit einem solchen Gastgeber kann man sich leicht vorstellen, dass sie gerne nach Davos kommen.

KAPITEL 6:

Ein »Rotes Kreuz für internationale Zusammenarbeit«

Klaus Schwab über sein Leben, das Forum und dessen Zukunft

Herr Professor Schwab, das von Ihnen gegründete World Economic Forum ist eine Erfolgsgeschichte. Ungeachtet all Ihrer Verdienste: Überrascht Sie der Erfolg nicht manchmal selbst?

Ehrlich gesagt Ja. Natürlich hat man seine Träume, Vorstellungen und Visionen, aber man weiß nicht, wie sich das letztlich entwickelt. Gewiss gab es auch Rückschläge, aber dass es alles in allem eine Erfolgsgeschichte wurde, erfüllt mich mit Befriedigung. Am wichtigsten: Man muss sich einer Vision ganz verschreiben. Ich hatte mich Anfang der Siebzigerjahre und trotz aller Angebote in der akademischen Welt und in Unternehmen ganz bewusst für die Multi-Stakeholder-Idee entschieden. Daneben war ich durch meine Jugend, mein Elternhaus und meine breite akademische Ausbildung sehr daran interessiert zu wissen, was sich in der Welt abspielt und welches die Konsequenzen sein könnten.

Der Erfolg ist Ihnen also quasi schon in die Wiege gelegt worden?

Mein Familienhintergrund ist deutsch-schweizerisch. Meine Eltern haben schon früh Wert darauf gelegt, dass ich die Vielfalt Europas kennenlernen. Ich habe praktisch alle meine Schulferien in Jugendlagern der Rotarier verbracht. Im Gegenzug hatten wir immer Austauschschüler zu Hause. Daneben übte mein Vater einige Zeit eine Funktion im Internationalen Roten Kreuz aus. Unsere Familie konnte so in den Kriegsjahren zwischen Deutschland und der Schweiz hin und her pendeln und ich habe meine ersten zwei Schuljahre am Zürichsee verbracht. Bei Kriegsende war ich sieben Jahre alt, aber der Grenzübertritt hat mich immer sehr beeindruckt,

musste man auf der Schweizer Seite doch plötzlich keine Angst mehr vor Tieffliegern und Ähnlichem haben. Ich fragte mich dann, warum ist das so? Damit stellte sich mir die Frage nach der Identität. Später kam ich zu dem Schluss, dass meine Identität nicht eine nationale sein konnte, sondern eine europäische sein musste. Meine Idole wurden Churchill, Adenauer, de Gasperi, Schuman, um nur einige der Gründerväter Europas zu nennen. Diese Bewunderung war auch ein Grund dafür, dass ich an den Präsidenten der EG-Kommission schrieb und ihn bat, die Schirmherrschaft für das erste Davos-Meeting 1971 zu übernehmen.

Haben Sie als Student an der ETH und an der Universität Zürich sowie an der Universität Fribourg eigentlich auch am ganz normalen Studentenleben teilgenommen?

Eigentlich nicht. Dafür war einfach keine Zeit. Nach meinem Abitur 1957 in Ravensburg studierte ich zunächst ein Semester Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Das hat mich aber nicht sehr befriedigt. Außerdem meinte mein Vater, Wirtschaft kannst Du in der Praxis lernen, die Zukunft liegt im Maschinenbau. So habe ich mich an der ETH Zürich eingeschrieben. Hier musste ich zuerst meine Rückstände aufholen, die ich als Absolvent eines humanistischen Gymnasiums hatte. Darüber hinaus verlangte damals die ETH noch ein Jahr Praxis in einem Betrieb. Dieses absolvierte ich in einer sehr abgekürzten Mechanikerlehre bei Escher Wyss in Ravensburg und Zürich sowie in Papierfabriken in Schweden und in Finnland. Das absorbierte weitgehend meine Semesterferien. Meine beiden Vordiplome schaffte ich daher nur knapp, aber nach dieser Aufholjagd schloss ich das Studium mit einem glänzenden Ergebnis ab. Gottlob hatten mir meine Eltern früh viel Selbstvertrauen vermittelt. Parallel dazu schrieb ich mich in Wirtschaftskurse an der Universität Zürich ein. Nach dem ETH-Diplom setzte ich das Fach Wirtschaft mit einem vollgültigen Studium an der Universität Fribourg fort. Auch dieses schloss ich mit Summa cum laude ab. Daneben blieb immerhin so viel Zeit, dass ich von Fribourg aus einige Monate als animateur beim Club Med arbeitete.

Kommen wir zur Premiere in Davos 1971. Waren die Verbindungen, die Sie in den Vereinigten Staaten geknüpft hatten, ein Startvorteil?

Es waren Mitstudenten in Harvard, die mich auf Henry Kissinger und John Kenneth Galbraith aufmerksam machten. Das hat mir die Augen geöffnet für die politische Dimension. Galbraith zum Beispiel beschäftigte sich mehr mit Wirtschaftspolitik als mit klassischer Theorie. Wichtig war für mich aber insbesondere, dass ich von Dekan Georg Pierce Baker einmal zum Tee eingeladen wurde. Ich weiß gar nicht, auf welchem Weg ich die Einladung erhielt. Nach der Begrüßung fragte ich, wie ich zu dieser Ehre gekommen sei. Er antwortete, ihn interessiere die Person, die als Erste für ein verkürztes Studium die Hochschule ausgetrickst habe. Insgesamt etablierte ich sehr gute Verbindungen zu allen drei Personen, und das hat mir später sehr geholfen.

Gibt es weitere Erfahrungen, die Sie aus Amerika mitbrachten?

Bis Harvard war ich ein typischer »Sohn aus gutem Hause«. Alles sehr geordnet, alles gutbürgerlich. Dann riet mir mein Vater, ich solle doch zur Einstimmung vor dem Studium in den USA drei Monate im Land herumreisen. Ein Greyhound-Ticket brachte mich auch nach Berkeley, das 1966 und danach das Epizentrum der Hippie-Bewegung war. Berkeley University, wo ich einen Sommerkurs besuchte, entpuppte sich als diametraler Gegensatz zur ETH in Zürich. Kurz gesagt: Berkeley entpuppte sich als Schlüsselerlebnis für mehr Toleranz. Wertvoll waren für mich aber auch die Erfahrungen, die ich außerhalb Amerikas in meinen Praktika sammelte. Beeindruckt haben mich insbesondere die gebildeten Arbeiter, die man unter dem Sammelbegriff »Arbeiteraristokratie« kennt. Sie haben mir Respekt eingeflößt und mich vor einem überheblichen Klassendenken bewahrt.

Was wollten Sie anders machen als die Organisatoren der anderen, schon damals zahlreichen Managementkonferenzen?

Als ich aus den USA zurückkam, hatte ich einen Vertrag mit Boston Consulting für München in der Tasche. Da erreichte mich ein Anruf von Peter Schmidheiny von Escher Wyss, der mich ja über meinen Vater kannte. Er fragte mich, ob ich bereit wäre, mich um die Integration des Unternehmens in Sulzer in Winterthur zu kümmern, die Escher Wyss gekauft hatte. So rückte ich dort in die Geschäftsleitung ein. Mit diesem Hintergrund faszinierte mich in erster Linie die Multi-Stakeholder-Theorie, wie ich sie in der 1969 begonnenen Studie für den Maschinenbauverband

VDMA in Deutschland dargelegt hatte, daneben aber auch das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft von Ludwig Erhard. Auch mein Vater war an unternehmenspolitischen Fragen immer sehr interessiert. Eine tragende Rolle spielte neben den Erfahrungen in Harvard darüber hinaus das Buch von Jean-Jacques Servan-Schreiber über »Die amerikanische Herausforderung«. All dies floss ein in die Geburtsstunde von Davos.

Hat Sie auch das kurz zuvor entstandene Studenten-Symposium in St. Gallen beeinflusst?

Nein. Ganz im Gegenteil kamen, als ich Ende 1969 mein Konzept einer Multi-Stakeholder-Plattform zu entwickeln begann, zwei Studenten aus St. Gallen zu mir und erzählten mir von ihrer Absicht. Beide Entwicklungen liefen mehr oder weniger parallel. Oft wurde daraus eine Konkurrenzsituation konstruiert. Als schon etablierter Professor habe ich das nie so empfunden. In den ersten Jahren reiste sogar immer eine Vertretung aus St. Gallen nach Davos.

Gab es nach den Rückschlägen 1972 und 1973 einen Take-Off-Point für das Forum, ab dem sich die Entwicklung plötzlich beschleunigte und die erreichte Bedeutung das Wachstum weiter antrieb?

Nach den Erfahrungen in diesen beiden Jahren habe ich mein Konzept sehr schnell umgestellt. Ich sagte, Davos ist eine Multi-Stakeholder-Begegnung und keine reine Management-Veranstaltung. Ich muss die Politik wesentlich mehr einbeziehen, ich muss andere Stimmen, wie die deutsche Grünen-Politikerin Petra Kelly, zu Wort kommen lassen. Dem Geist nach entstand damals schon das World Economic Forum, auch wenn die Namensänderung erst viel später kam. Wir begannen überall in der Welt tätig zu werden. Seit 1973 sind wir so in jedem Jahr um mindestens fünf Prozent gewachsen. Die Durchschnittsrate über 45 Jahre hinweg betrug zehn Prozent. Damit schlagen wir auch China, um einen nicht ganz ernsthaften Vergleich zu bemühen.

Obwohl sie schon früh global unterwegs waren, erfolgte die Namensänderung in World Economic Forum erst 1987. Warum so spät?

»European Management Forum« wurde sehr schnell zu einer Marke. Außerdem beinhaltet der Begriff »Welt« einen gewissen Anspruch und

diesen wollte ich zuerst untermauern. Übrigens haben wir nicht direkt gewechselt, sondern über mehrere Jahre mit dem Begriff EMF Economie Monde Forum operiert. Auf Französisch verwendeten wir also schon das Wort »Welt«. Aber das war zu gekünstelt, das verstanden die Leute nicht.

Und wie ist der Anspruch »committed to improving the state of the world« zustande gekommen?

Das entstand aus einem Gespräch mit dem Chief Operating Officer Donald R. Keough von Coca Cola über Branding. Er sagte mir, Sie dürfen nicht nur eine Marke kreieren, sondern müssen sagen, wofür Sie stehen. Ich habe dann verschiedene Ideen mit meiner Frau geprüft, wie ich das in der Regel tue. Am Ende haben wir uns für diese relativ klare Botschaft entschieden.

Muss man irgendeine Art von Weltverbesserungsanspruch erheben, wenn man wirklich durchgreifenden Erfolg haben will?

Bei einer Antwort auf diese Frage bewegt man sich auf Glatteis, weil schnell der Eindruck eines Utopisten vermittelt wird. Wenn ich mir das für meine Person überlege, dann hängt dies sicher stark mit meinen Eindrücken aus der Kriegs- und Nachkriegszeit zusammen. Ich war zum Beispiel in Ravensburg in einer Schulklasse, in der mehr als die Hälfte der Mitschüler ihren Vater im Krieg verloren hatte. Da drängte sich die Frage auf, wie kann man verhindern, dass eines Tages wieder so etwas geschieht? Ich selbst war ja in einer privilegierten Situation. Aber ich fragte mich, welche Art von Pflichten ergeben sich daraus, von all dem nicht betroffen zu sein?

Die frühen Treffen in Davos erlebten immer wieder große historische Momente, zum Beispiel 1992 der gemeinsame Auftritt von de Klerk, Mandela und Buthelezi, als offiziell immer noch Apartheid herrschte. Wie gelang Ihnen das? Mussten Sie viel Überzeugungsarbeit leisten?

Nein. Die Leute haben immer die Vorstellung, der Schwab geht zu den Prominenten, trinkt mit ihnen Champagner und beschwätzt sie. Das ist nicht mein Stil, und so läuft das auch nicht. In den Achtzigerjahren äußerte die südafrikanische Regierung den Wunsch, in Davos prominenter vertreten zu sein. 1989 organisierte ich daher in Genf zunächst ein geheimes Treffen, zu dem ich die Präsidenten aller politischen Bewegungen im Land eingeladen hatte. Dazu gehörte auch der African National Congress (ANC). Es war das erste Treffen mit ihm auf hoher politischer Ebene. Das verschaffte dem

Forum Glaubwürdigkeit. 1990 stattete ich Nelson Mandela nach seiner Freilassung in Johannesburg einen Besuch ab. Hieraus entstand letztlich die Möglichkeit, die drei gegensätzlichen Politiker nach Davos einzuladen.

Wieso sind die historischen Begegnungen in Davos heute so selten?

Das hängt mit zwei Faktoren zusammen. Erstens ist das »sich treffen« zur Routine geworden. Zugespißt gesagt: Wenn man nicht mehr weiter weiß, setzt man sich zusammen und hofft, dass dabei etwas herauskommt. Zweitens hat sich die Zahl der involvierten Akteure vergrößert. Früher brauchten sie für Palästina den Ministerpräsidenten von Israel und den Führer der Palästinenser. Das reicht heute bei Weitem nicht mehr. In die allermeisten Konflikte sind viel mehr Akteure involviert. Das bedeutet für uns, vermehrt am Anfang eines Prozesses zu sein. Aber das ist natürlich eine ungleich anspruchsvollere Aufgabe und weniger spektakulär. Hinzu kommt die Flut institutionalisierter Treffen, man denke nur an die EU, die G-7 oder die G-20. Die Idee der G-20 kam ja aus Davos heraus. Sie umfasste zunächst die Finanzminister, aber ich plädierte schon bald für eine regelmäßige Runde der Staats- und Regierungschefs. So ist es auch gekommen. Es ist das Beste, was uns passieren kann.

Kommen wir zu einem historischen Ereignis für das Weltwirtschaftsforum selbst. Als Reaktion auf den Terroranschlag vom 11. September 2001 hielten sie das Treffen 2002 in New York ab. Man gewann dort den Eindruck, die Amerikaner wollten das Forum auf Dauer in die Staaten holen. Wie stark war das Bemühen?

Dadurch, dass ich am 11. September 2001 mit meiner Frau und meinem Sohn in New York war und den Anschlag selbst miterlebt habe, war ich diesem Ereignis emotional verbunden. Wir wollten Solidarität zeigen. Die Entscheidung für die Verlegung kam ganz spontan. Ich weiß gar nicht mehr, wer die Idee hatte. Sondierungen in der Geschäftswelt von New York zeigten, dass die Begeisterung groß war. Wir organisierten ja das erste internationale Meeting nach der menschenverachtenden Tat. Unsere an den Tag gelegte Solidarität brachte unter den Politikern den Wunsch auf, »Davos« doch jedes zweite Jahr in New York stattfinden zu lassen. Wir haben das eingehend geprüft und festgestellt, dass das Ablenkungspotenzial dort zu groß ist: Sie können in New York kein *Global Village* haben. Davos ist einfach Davos, und irgendwie bin ich dem Land sehr verbunden. Dies

von Jugend an: Als Zehnjähriger habe ich in Davos Skifahren gelernt. Später habe ich dort geheiratet.

Warum sind Sie dann nie Schweizer geworden, zumal Ihre Großmutter väterlicherseits und Ihre Mutter gebürtige Schweizerinnen waren?

Ich will es Ihnen gerne an einer Episode erklären. Während meines Studiums in der Schweiz drängte mich meine Mutter, das schweizerische Bürgerrecht zurückzufordern. Ich antwortete, ich würde nie die Staatsangehörigkeit eines europäischen Landes gegen eine andere tauschen. Der tiefere Grund: Ich fühle mich als Europäer. So bin ich nun der einzige Deutsche in der ganzen Familie. Zu Hause in Ravensburg haben wir immer Schwyzerdütsch geredet, und ich spreche es auch selbst sehr gut. Aber ich bin wahrscheinlich der einzige Deutsche, der mehr als 50 Jahre in der Schweiz gelebt hat, ohne das Bürgerrecht zu beantragen.

Barg New York neben der weltpolitischen Komponente nicht auch ein Signal an die Kritiker in der Schweiz, wir könnten im Notfall woanders tagen?

Vielleicht indirekt. Sie erinnern sich, dass in jenen Jahren durch die Globalisierungskritiker und ihre Proteste in Davos die Emotionen hochgingen. Aber Bern, der Kanton Graubünden und die Stadt Davos haben uns immer unterstützt, und bei keiner Demonstration oder Blockade ist jemand ernsthaft verletzt worden. Dessen ungeachtet haben wir uns den Globalisierungskritikern immer gestellt und ihre Bedenken aufgegriffen.

Immer wieder wird gefragt: Wie hält Herr Schwab die Verbindung zu all »seinen« Prominenten? Verraten Sie es uns.

Ich brauche keinen »Zugang«. Viele wichtige Persönlichkeiten haben wir früh als Young Global Leaders in das Forum eingebunden, Frau Merkel zum Beispiel schon vor mehr als 20 Jahren. Heute treffe ich diese Personen neben Davos vielleicht zweimal im Jahr. Teilweise telefoniere ich mit ihnen. Ich pflege nicht Kontakte um der Kontakte willen, das liegt mir gar nicht. Durch die vielen Jahre meiner Tätigkeit kann ich sagen, *I am around*. Dieses Grundvertrauen baut sich über die Jahre hinweg auf. Die Tatsache, dass ich nicht krampfhaft den Kontakt suche, macht mich vielleicht umso attraktiver.

Vor allem können Sie wohl garantieren, dass Davos »klappt« und alle kommen.

Nicht nur in Davos. Auf der Afrika-Konferenz hatten wir dieses Jahr in Kigali zwölf Staats- und Regierungschefs. Der Erfolg hängt von mehreren Faktoren ab. Vielleicht klingt es ein wenig arrogant, aber ich bin ein interessanter Gesprächspartner, der darüber hinaus über eine große Erfahrung verfügt. Des Weiteren dränge ich mich nie auf. Vielleicht am wichtigsten: Ich habe niemals meine Kontakte für mich selbst oder für Drittpersonen ausgenutzt, etwa im Sinne irgendwelcher Empfehlungen.

Trotz aller Prominenz: Man vermisst in Davos so manchen Vertreter der »jungen« Himmelsstürmer, ich nenne Elon Musk von Tesla, Jeff Bezos von Amazon oder auch Tim Cook von Apple. Warum?

Ich könnte dagegen Bill Gates ins Feld führen oder Eric Schmidt von Google, der seit 15 Jahren kein Davos auslässt. Dann haben sie natürlich Leute, die meinen, die Welt drehe sich um sie. Irgendwann gelangen indes die meisten zu der Überzeugung, sie sollten nach Davos gehen. Ich nenne Jack Ma von Alibaba sowie die Gründer von Uber und Airbnb. Aber es gibt einfach Eigenbrötler, das muss man akzeptieren.

Wie trennen Sie zwischen Einbindung und Ablehnung? Mit anderen Worten: Wen laden Sie nicht nach Davos ein?

Ganz einfach. Politisch halten wir uns zwar nicht an nationale Boykotte, aber an UN-Sanktionen. Dies ist zum Beispiel der Grund für die Ausladung Nordkoreas nach dem Atomwaffentest 2016. Ethisch nehmen wir keine Tabak- oder reinen Rüstungsfirmen als Mitglieder auf. Die Abgrenzung ist wichtig, da etwa unser Partner Lockheed auch in zivilen Bereichen tätig ist. Wir diskutieren Anträge auf Mitgliedschaft im Weltwirtschaftsforum jeweils ausführlich im Managing Board, befinden uns aber in der guten Lage, über eine Warteliste zu verfügen.

Politisch scheint die Frage noch heikler zu sein. Der Dalai Lama würde sicher gut nach Davos passen. Aber dann könnten Sie die Chinesen vergessen.

In solchen Fällen muss man natürlich abwägen. Aber wir haben immer wieder gezeigt, dass wir in Davos auch kritische und provokative Stimmen

haben wollen. Aber ganz sicher würden wir uns nicht instrumentalisieren lassen. Das galt zum Beispiel für einige Politiker aus Lateinamerika, wie Fidel Castro und Hugo Chavez. Sie hätten Davos als bloße Plattform zur Verbreitung ihrer Botschaften missbraucht. Es muss eine gewisse Dialogbereitschaft bestehen. Das betrifft im Übrigen nicht nur Politiker.

Mit Edward Snowden und Michail Chodorkowski würden sie ebenfalls nationale Delegationen gegen sich aufbringen.

Wir haben solche Fälle sicher gehabt. Aber es geht nicht nur um Prinzipien der Moral oder der Vielfalt. Wir haben eine weitere Richtlinie. Wir würden nicht etwas tun, nur um Nachrichten zu generieren. Chodorkowski wäre kurz nach seiner Freilassung Ende 2013 gerne nach Davos gekommen. Aber ich frage Sie, was bringt das? Ähnliches gilt für Snowden. Wir scheuen keine kritischen Stimmen, ich erinnere als Beispiel an den Dissidenten Wladimir Bukowski, der 1977 in Davos eine sehr eindrückliche Rede gehalten hat just zu dem Zeitpunkt, als wir die Beziehungen zur Sowjetunion angebahnt haben.

Auf welche Aktivitäten des Forums sind Sie besonders stolz?

Was mich mit Genugtuung erfüllt, ist die Breite unserer Aktivitäten. Das unterscheidet uns ja zum Beispiel von NGOs, die einen bestimmten Zweck verfolgen. Unsere Global Shapers haben zum Beispiel rund 1000 konkrete Projekte durchgeführt mit einem Einfluss auf Hunderte von Millionen Menschen. Dasselbe könnte ich über die Social Entrepreneurs sagen. Was zählt, sind in erster Linie nicht die Großereignisse auf dem Forum, sondern die Arbeit der vielen Communities. Wir entfalten eine breit gefächerte Wirkung wie wahrscheinlich keine andere Organisation. Ich könnte auch unsere Initiative »Grow Africa« erwähnen. Hier haben wir das Schicksal von bisher fast zehn Millionen Bauern positiv beeinflusst, indem wir die Lieferkette verbessert haben. Zu diesem Zweck sind zehn Milliarden Dollar zugesagt und schon mehr als zwei Milliarden Dollar ausgegeben worden.

Ist der Eindruck richtig, dass Afrika im Forum einen besonders hohen Stellenwert besitzt?

Ja, das stimmt. Schon gegen Ende der Apartheid habe ich Verbindungen nach Südafrika geknüpft. Auf diese Weise haben wir uns viel Goodwill in dem Land erworben. Das Bemühen um Südafrika ist im Übrigen eingebettet

in das Interesse, das ich allgemein für fremde Völker hege. Das erklärt auch unseren frühen Brückenschlag nach China und nach Indien.

Aber diese beiden Länder zeichneten sich früh als künftige Großmächte ab, wohingegen in Afrika nach wie vor die Entwicklungshilfe im Vordergrund steht.

In der Kirche, in der ich konfirmiert worden bin, stand eine Spendenbox in Gestalt eines Negerleins. Warum erwähne ich das? Ich habe mich stets gegen solche paternalistische Haltungen gewehrt, wie sie hier zum Ausdruck kommen. Der Kontinent hat mich früh fasziniert und tut es bis heute. Und unser eigenes Schicksal ist damit eng verknüpft. Die Bevölkerung dort wird sich in den nächsten 30, 40 Jahren auf zwei Milliarden verdoppeln. Sich um Afrika zu kümmern – ich nenne nur das Stichwort Flüchtlingsbewegung – ist keine intellektuelle Übung, sondern eine Notwendigkeit für die, die langfristig an die Zukunft Europas denken.

In diesen Zusammenhang spielt auch der Kampf von Microsoft-Gründer Bill Gates und seiner Frau Melinda gegen Tuberkulose, Malaria und Aids hinein. Beide werben regelmäßig in Davos für dieses Anliegen. Was kann das Forum zu deren Erfolg beitragen?

Das ist eindeutig die Leistung von Bill und Melinda Gates. Wir haben in Davos die richtigen Leute zusammengebracht und so etwas wie die Hefe geschaffen, in welcher der Teig aufgehen konnte.

Forumsteilnehmer starten immer wieder eigene Initiativen, zum Beispiel der frühere US-Präsident Bill Clinton. Empfinden Sie das als Konkurrenz?

Warum sollte ich? Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu Bill wie übrigens auch zu Hillary Clinton. Allgemein gesprochen, gibt es natürlich immer wieder Überschneidungen anderer Initiativen mit dem Forum. Dennoch ist das Forum in den vergangenen 40 Jahren jedes Jahr gewachsen. Uns beschäftigt mehr die Frage, wie wir unser eigenes Wachstum bewältigen.

Also Platz genug für alle?

Ich muss eine Einschränkung machen. Wir gehen hart gegen diejenigen vor, die unsere Marke zu sehr ausnützen oder vorgeben, sie seien mit uns verbunden. Das würden wir versuchen, auch gerichtlich zu unterbinden, und

zwar nicht, weil wir Konkurrenz fürchten, sondern weil unser Image in Gefahr geriete, wenn etwas schief läuft. Aber grundsätzlich muss doch die Devise lauten, je mehr Initiativen entstehen, desto besser. Darum haben wir auch unsere Strategie geändert. Wir wollen nicht nur in einzelnen Projekten tätig sein, sondern sie in der Tendenz zurückfahren. Zur Zeit sind etwa 200 der 600 Angestellten des Forums in mehr als 50 Initiativen tätig. Jetzt wollen wir anbieten, dass Initiativen rund um die Welt in Zusammenarbeit mit uns, aber durchaus auch unter eigenem Namen ihre Aktivitäten auf unsere Plattform stellen.

Sie sprechen das Strategiepapier vom Juni 2016 an. Wie verändert sich dadurch das World Economic Forum?

Die Grundfrage lautet: Wie kann eine Organisation ein Problem ganzheitlich und im Sinne des Stakeholder-Prinzips erfassen? Das gibt es bisher kaum in der Welt, denn niemand weist diese Vielfalt auf, die uns auszeichnet. Ich nenne ein Beispiel aus dem Gesundheitswesen. Sie haben Institutionen, die sich mit Fragen des Alterns, mit ansteckenden Krankheiten oder auch mit Risk Management beschäftigen, aber sie finden keine Organisation, welche die Verbindungen zwischen all diesen Problemkreisen zieht. Insofern arbeiten wir ohne Vorbild.

Ist das eine neue Art der Vernetzung, die Sie hier anstreben?

Wir müssen uns auf die Betriebssoftware konzentrieren, nicht auf die einzelnen Apps. An Apple lässt sich das Konzept gut illustrieren. In den vergangenen Jahren haben wir einzelne Apps, sprich Projekte, auf unserer Plattform entwickelt. Das hat die Leute zusammengebracht und Durchblick erzeugt. Aber wir müssen nicht alle Apps selbst entwickeln, sondern versuchen, möglichst viele davon zusammenzubringen. Die Vielfalt und Kombination mit dem Zweck »to improve the state of the world« werden den Wert des Forums in der Zukunft bestimmen.

Wir werden also die »Apps«, sprich Projekte, noch häufiger in Davos sehen?

So ist es. Gates hat Davos schon genutzt, um seine Initiativen zu konzipieren und bei uns anzukündigen. Oder nehmen Sie die RED Campaign, die in Davos geboren worden war und über 350 Millionen Dollar mobilisiert hat. Wir werden all diese Initiativen künftig wesentlich

stärker mit betreuen. Klar ist, um als »App« auf unserer Plattform zu stehen, müssen Sie strenge Voraussetzungen erfüllen. So müssen die Kampagnen gut finanziert und auf Dauer lebensfähig sein. Was wir nicht wollen, sind Leute, die nur mit einer Idee nach Davos kommen und bei den großen Unternehmen Geld lockermachen wollen.

Wird das Forum damit noch stärker zu einer virtuellen Organisation und Davos in den Hintergrund rücken?

Die digitale Komponente wird zwar eine noch bedeutendere Rolle spielen. Hier haben wir nicht nur in die Technologie, sondern auch in die Inhalte kräftig investiert. Das ist heute einfach unabdingbar. Aber wir müssen beides haben. Die persönliche Begegnung ist notwendig, sie bringt das Vertrauen. Die digitale Interaktion ist notwendig, sie sichert die Kontinuität. Wenn Sie sich nur einmal im Jahr zusammensetzen, erzielen Sie keine Fortschritte. Wenn Sie beides kombinieren, können Sie vorankommen. Wir werden ein weiteres Element in unsere Strategie einbauen, nämlich die noch engere Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen. Ein Beispiel für einen dort behandelten Themenschwerpunkt könnte die *social inclusion* sein, also die Sicherung eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritts, an dem alle teilhaben. Die Bedeutung des Themas erhellt sich daraus, dass, wenn man nichts tut, die Kluft zwischen Arm und Reich und die Angst der Menschen in der digitalen Welt vor einem Verlust ihrer Arbeitsplätze weiter wächst.

Wechseln wir die Perspektive in die persönliche Sphäre. Hat Sie der Erfolg des Forums persönlich verändert?

Manche fragen mich, ob ich arroganter geworden sei. Aber ehe ich das Forum überhaupt gründete, hatte ich schon zwei Dokortitel und einige Erfolge in Unternehmen und in der akademischen Welt. Das hat mir schon in frühen Jahren eine gewisse Selbstsicherheit und Bodenständigkeit gegeben. Ich bin also nicht von einem Zustand in den anderen gefallen. Hinzu kommen meine Lebensprinzipien. Eines davon ist *Keep your life simple*. Daneben finde ich einen sehr guten Ausgleich in meiner Familie und in der Natur. Wenn ich auf eines stolz bin, dann ist es eine gewisse »Erdung«. Das hängt vielleicht auch mit meinen Mentoren zusammen, wie etwa Peter Schmidheiny. Ich hatte immer wieder Leute in meiner

Umgebung, die an mich glaubten und mich förderten. Dafür bin ich sehr dankbar.

Sie halten sich in Davos mit eigenen Stellungnahmen zurück. Reizt es Sie nicht manchmal, auf einem Podium Klartext zu reden?

Ich setze meine Schwerpunkte anders. Wenn das Wochenende naht, fragt meine Frau immer, über welches Thema wirst du ein Editorial schreiben? 80 bis 90 Prozent dieser Stücke vernichte ich anschließend, weil ich nicht als Prediger erscheinen will. Aber die Editorials helfen mir, meine Gedankenwelt in vielen Themen zu schärfen. So bin ich zum Beispiel schon vor einiger Zeit zu dem Schluss gekommen, dass die Fifa dem schweizerischen Stiftungsrecht unterstellt werden sollte. Genau das ist ja beim Forum als gemeinnütziger Stiftung der Fall. Und einige Themen, die mir besonders am Herzen liegen, wie zum Beispiel über die Zukunft Europas, veröffentliche ich dann doch.

Aber trotz dieser Zurückhaltung meint man zu erkennen, dass Sie über die Jahre von einem Advokaten guter Unternehmensführung über den Vermittler gewinnbringender Dialoge zu einem Förderer der Globalisierung mit menschlichem Antlitz, mithin zu einem Moralisten geworden sind.

Ich würde es anders ausdrücken, und das ist sehr wichtig. Mein Diktum zu Beginn von Davos lautete, Unternehmen besitzen nicht nur eine soziale, sondern darüber hinaus eine treuhänderische Verpflichtung. Sie müssen allen dienen, die mit dem Schicksal einer Firma in irgendeiner Weise verbunden sind. Davon ausgehend sollte Davos eine Plattform bieten, auf der die Stakeholder mit der Unternehmensführung zusammentreffen. Aus diesem Grund habe ich schon in den Siebzigerjahren Kritiker wie die erwähnte Grünen-Politikerin Petra Kelly oder den amerikanischen Verbraucherschützer Ralph Nader eingeladen.

Was hat sich nun über die Jahre geändert? In der Globalisierung stellt sich die Frage, wer nimmt sich der globalen Probleme an, vor allem wenn sie wirtschaftlicher und sozialer Natur sind, ich nenne Umweltverschmutzung, Armut und mangelnde Bildung. Dies führte zur entscheidenden Wende in der Stakeholder-Theorie. Vor allem große Unternehmen müssen nicht nur ihren Interessenten dienen, sondern sind selbst Stakeholder. Sie müssen sich

um die großen wirtschaftlichen und sozialen Fragen dieser Welt kümmern. Zusammen mit Regierungen und der Zivilgesellschaft haben sie eine treuhänderische Pflicht, auf der Makroebene zur Lösung dieser Probleme beizutragen. Das ist keine soziale Wohltat, sondern eine Verpflichtung und die Basis des Denkens des Forums. Und ich selbst bin kein Moralist, sondern ein Missionar für diese Idee.

Der konservative Wirtschaftsdozent Milton Friedman hätte entgegnet, Unternehmen sollen Gewinne machen und sich nicht auch noch um die Probleme der Welt kümmern.

Aber das war die Welt vor 30 Jahren. Heute liegen die Dinge anders. Warum ist das so? Erstens sind die Trennungslinien zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft viel schwächer geworden. Zweitens verschwimmen die nationalen Grenzen. Darüber hat sich eine globale Sphäre gebildet, für die niemand zuständig ist. Sie muss in einem kooperativen Denken und Handeln ausgefüllt werden.

Sie bekommen sicher jedes Jahr eine Flut von Bitten, dieses oder jenes Thema in Davos in den Vordergrund zu rücken. Wie reagieren Sie darauf?

Es stimmt, dass Leute – manchmal aus sehr volksnahen Kreisen – mit zum Teil ganz persönlichen Anliegen auf mich zukommen. Ich glaube, ich kann mit Recht sagen, dass ich keinen ernsthaften Brief in dieser Richtung unbeantwortet lasse. Was Davos betrifft, kommen die Leitthemen zwar immer von mir, aber ich befasse mich im Gegensatz zu früher nicht mehr mit der Programmgestaltung.

War über Davos hinaus die Audienz beim Papst für Sie ein besonderer Moment in der jüngeren Vergangenheit?

Ja, es war bewegend, weil die Beiträge, die der Papst zu Davos mit seinen beiden Botschaften 2015 und 2016 geleistet hat, deutlich zeigen, wie sehr er sich darum bemüht, die sozialen Fragen anzusprechen und zugleich die Rolle der Wirtschaft zu betonen, um hier das Gleichgewicht zu finden. Diese Frage bewegt ihn sicher mehr als viele andere Menschen. Ein Politiker, der sich damit auseinandersetzt, tut dies meist aus parteipolitischen Gründen. Für mich ist dieses Gleichgewicht die große Frage, insbesondere im Zusammenhang mit der Vierten Industriellen

Revolution. Was ist das ideale Verhältnis zwischen Kollektiv und Individuum? Lee Kuan Yew, der Schöpfer des Stadtstaates Singapur, sagte mir einmal, sollen wir wie im Westen eher das Individuum vor dem Kollektiv schützen, oder wie in Asien eher das Kollektiv vor dem Individuum? Und wie finden wir die Balance? Heute kann das Individuum wesentlich mehr Schaden anrichten als früher. In der Flüchtlingsfrage zum Beispiel möchten wir dem Einzelnen helfen, sind aber zugleich aufgerufen, das Kollektiv zu schützen. Ähnlich müssen Sie in der Wirtschaft Effizienz mit sozialer Verantwortung in Einklang bringen. All diese Fragen konnte ich mit dem Papst diskutieren.

Sie scheinen mit dem Papst ein gutes persönliches Verhältnis zu haben?

Der Papst und ich denken ähnlich. Bei der Audienz erzählte ich ihm folgende Geschichte. In den Siebzigerjahren interessierte ich mich sehr für die Befreiungstheologie in Lateinamerika, wie sie insbesondere der brasilianische Erzbischof Dom Hélder Câmara vertrat. Ich kam zu der Überzeugung, er sollte nach Davos eingeladen werden. Als dies bekannt wurde, entstand ein ungeheurer Druck seitens einiger Unternehmen, die für die Zukunft sogar mit einem Boykott der Veranstaltung drohten. Allen Widerständen zum Trotz, dazu gehörten in jener Zeit auch gesetzliche Schikanen, setzte ich durch, dass Dom Hélder Câmara in Davos auftreten konnte, und saß den mehrjährigen Boykott seitens einiger Konzerne aus.

Der Papst in Davos, wäre das die Verwirklichung eines Traums?

Nein, denn für mich ist nicht die einzelne Person wichtig. Ich will das Treffen auch nicht von einer Person dominiert haben.

Der Geburtsurkunde nach sind Sie Protestant. Sind Sie auch gläubig?

Nicht im traditionellen Sinne.

Wen würden Sie im großen Kreis des Forums als persönliche Freunde bezeichnen?

Ich will keine einzelnen Personen herausstellen. Ich verbringe nicht gerne Zeit mit Menschen, die mich geistig nicht weiterbringen. Ein weiteres kommt hinzu. Ich gehe nicht auf irgendwelche Anlässe mit Smalltalk und habe schon seit über 30 Jahren das Golfspiel durch tägliches Schwimmen ersetzt. Ich konzentriere mich eher auf die Familie. Aber das ganze Jahr

über treffe ich durch meine Tätigkeit viele Menschen, mit denen ich mich sehr gut verstehe und die man auch als Freunde bezeichnen kann.

Blicken wir in die Zukunft. Welches ist Ihrer Meinung die größte Gefahr für die Marke »World Economic Forum«?

Jeder große Brand beruht auf Vertrauen. Die größte Gefahr entstünde dann, wenn die Menschen das Vertrauen in das Forum verlieren würden. Heikel wäre auch, wenn wir die Erwartungen nicht mehr erfüllen könnten. Wenn wir nur Davos hätten, wäre das in etwa so, als betrieben wir nur ein Restaurant mit drei Michelin-Sternen. Die Bedeutung der Marke speist sich jedoch heutzutage nicht aus einer Veranstaltung, sondern aus den vielen Aktivitäten, die wir das ganze Jahr über pflegen. Das schafft einen zusätzlichen Schutz.

Das Weltwirtschaftsforum ist untrennbar mit der Globalisierung verbunden. Viele sagen jetzt, sie sei in ihre bisher schwerste Krise geraten. Teilen Sie diese Ansicht?

Natürlich sehen wir gegenläufige Kräfte. Aber die Globalisierung wird weiter voranschreiten. Sie befindet sich in der Krise bezogen auf die politischen Institutionen. Das hängt damit zusammen, dass in dieser schnell sich bewegenden Welt nationale Egoismen wieder an Kraft gewinnen. Sie erschweren das Zusammenwachsen der Staaten und Regionen. Aber wenn Sie zum Beispiel an den technologischen Fortschritt denken und an den sozialen Zusammenhalt, dann machen solche Entwicklungen nicht an den Landesgrenzen Halt. Ob wir wollen oder nicht, wir leben in einer verflochtenen, sich rasch wandelnden Welt. Die Politik kommt da nicht unbedingt mit. Diese Tatsache macht das Forum vielleicht noch bedeutender.

Die Ernüchterung über die Globalisierung findet ihren konkreten Ausdruck nicht zuletzt darin, dass sie nach Ansicht vieler Ökonomen die Ungleichheit von Einkommen und Vermögen verschärft.

Weltumspannende Produktionsmethoden und Konkurrenzverhältnisse tragen sicher zu einem verschärften Wettbewerb bei. Aber bedenken Sie: Bei der Gründung des Forums 1971 sprachen wir über eine Weltbevölkerung von vier Milliarden Menschen. Von diesen lebten zwei Milliarden oder rund die Hälfte in Armut. Heute leben auf unserem Globus

mehr als sieben Milliarden, doch die Zahl der Armen hat sich nicht erhöht. Sie können sagen, immer noch zwei Milliarden sind ein Skandal. Gleichwohl bedeutet die Zahl, dass ebenso Milliarden von Menschen einen höheren Lebensstandard erreicht haben. Nehmen Sie die durchschnittliche Lebenserwartung und die bessere Lebensqualität hinzu, dann sehen Sie, dass die Globalisierung uns viel gebracht hat – nicht jedem, aber allgemein. Was wir derzeit in dieser Entwicklung erleben, sind Verzögerungseffekte, nicht mehr.

Aber war die Brexit-Entscheidung vom 23. Juni 2016 in Großbritannien neben der Ablehnung einer weiteren Einwanderung nicht auch ein Votum gegen mehr Supranationalität?

Als Europäer der ersten Stunde war dieser Entscheid für mich ein Schock. Was mich beunruhigt, sind vor allem zwei Dinge: Erstens wird die zukünftige Weltordnung durch eine multipolare Struktur geprägt sein. Bisher hatte Europa die Chance, innerhalb dieser Struktur zusammen mit den USA und China eine prägende Kraft zu sein. Mit dem Austritt Englands wird Europas Einfluss auf das Weltgeschehen deutlich verringert. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, sich daran zu erinnern, dass die Marke Europa mit gewissen Werten wie zum Beispiel Menschenrechte, Demokratie und liberale Gesellschaftsordnung verknüpft ist. Zweitens werden sich die Verhandlungen bis zum Austritt Englands über einige Jahre hinziehen. Dies bedeutet Unsicherheit und mangelndes Zukunftsvertrauen, und dies vor allem in einer Zeit einer langsamer wachsenden Weltwirtschaft, sinkender Investitionen und der Zunahme sozialer Spannungen. Letzten Endes hoffe ich aber, dass die verbleibende Europäische Union aus dieser Krise gestärkt hervorgeht mit mehr notwendiger Flexibilität, vertiefter Zusammenarbeit, großer Dynamik, gestärkter Innovationskraft und weniger Bürokratie.

Wir sprachen die Renationalisierungstendenzen an. Wie stark bewegt Sie der damit einhergehende Populismus, der sich dem Dialog ja weitgehend verschließt?

Man muss die tiefere Ursache dieser Bewegung offenlegen. Die starken Veränderungen in der Welt führen zu einer neuen Bedrohlichkeit, die einzelne empfinden. Ihre Ängste wachsen. Ihnen wird die Illusion eingeflößt, dass diese Ängste verschwinden, wenn man zur Vergangenheit

zurückkehrt. In der Politik werden diese Gefühle instrumentalisiert. Sie betreffen viele. Die Leute fühlen sich überfahren und entwickeln eine Bunkermentalität. Ich will keine Veränderungen mehr, sondern das, was ich habe, bewahren, lautet ihr Leitspruch.

Die Folgen?

Die Besitzstandswahrung unter verschärften Bedingungen führt zu einer defensiven und egoistischen Einstellung. Dazu kommt, dass alle valablen Ideologien mit ihren Wertemustern ausgedient haben, sei es der Marxismus, der Kommunismus, der Sozialismus oder auch der Kapitalismus. Durch Begriffe wie »sozialer Kapitalismus« oder »Kapitalismus mit sozialer Verantwortung« versucht man dann, die entstandene Leere zu verdecken. Wenn ich Sie heute frage, was sind die langfristigen Wertvorstellungen einzelner politischer Parteien, dann finden Sie keine überzeugende Sicht, welche die Welt erklären könnte. Pseudo-Ideologien oder Fundamentalisten versuchen dann, dieses Vakuum auszufüllen. Wir leben in einer Gesellschaft, in der sich Ideologien meist nur noch auf eine Grundbotschaft stützen. Es fehlt ein umfassender Wertekanon. Kapitalismus und Neoliberalismus sind durch die Industrielle Revolution geprägt worden. Jetzt stehen wir in der Vierten Industriellen Revolution. Mich bewegt die Frage, welche Werte erwachsen aus dieser Umwälzung? Marxismus, Sozialismus und Kapitalismus haben sich aus der Produktion heraus definiert. Der neue Wertekanon wird sich aus dem Individuum heraus definieren.

bleiben Sie aller Probleme und Bedrohungen zum Trotz zuversichtlich für die weitere Entwicklung?

Im Grunde bewegen uns im Westen zwei große Sorgen. Die erste ist das soziale Auseinanderklaffen, das wir zwischen den einzelnen Ländern, aber auch innerhalb fast aller Länder sehen. Zumal Benachteiligte und Ausgegrenzte heute auf dem – auch kommunikativ – eng verflochtenen Globus ihre Ansprüche in der einen oder anderen Form viel stärker zur Geltung bringen. Für die Wohlstandsinsel Europa besteht damit die Gefahr weiterer Flüchtlingswellen. Zweitens besteht die Gefahr einer globalen Katastrophe, wie in unserem Welt-Risikobericht immer wieder beschrieben. Damit meine ich ein großes Risiko, das nicht mehr beherrschbar ist und eine Katastrophe heraufbeschwört, sei es ein Atomkrieg, ein ziviles

Nuklearunglück oder eine sich global ausbreitende Infektionskrankheit, für die wir kein Gegenmittel haben. Trotzdem dürfen wir nicht vergessen, dass es uns insgesamt gut geht.

Wie geht es nach Klaus Schwab weiter? Sie haben ja eine Doppelrolle inne als Vorsitzender des Managing Board und des Board of Trustees.

Es wird zwei Nachfolger geben. Für mich selbst muss ich keinen Zeithorizont setzen, solange ich leistungsfähig bin und das Vertrauen meines Board of Trustees habe. Aber ich habe, und dies ist abgesprochen mit den Gremien, in meinem Safe einen Brief mit genauen Ratschlägen an den Board, falls mir etwas zustoßen sollte.

Nur unverbindliche Ratschläge oder klare Anweisungen?

Es sind Ratschläge, starke Ratschläge. Aber letztlich entscheiden muss der Board of Trustees.

Ist es denkbar, dass Sie selbst noch die Ämter trennen?

Das wird sich zeigen. Lassen Sie mich hierzu etwas Grundsätzliches sagen. Unsere Führungsstruktur muss eine multilaterale sein. Wir sind nicht sehr hierarchisch, haben nur noch vier Führungsebenen. Ich bin heute eher der Sprecher des Managing Board denn der Vorsitzende. Natürlich habe ich viel Gewicht, aber ich würde nie etwas gegen die Mehrheit im Führungsgremium unternehmen.

Aber Sie sind doch immer noch die Person, die dem Forum ihren Stempel aufdrückt.

Wir sind ähnlich aufgestellt wie eine der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder die Unternehmensberatung McKinsey. Das heißt, wir pflegen ein partnerschaftliches Modell, in dem viele unterschiedliche Erfahrungen an der Spitze zusammengeführt werden. Die Zusammenarbeit und die große Erfahrung der einzelnen Personen verleihen der Führung ihre Stärke. Am Ende gebe ich dann vielleicht den Ausschlag. Ich werde oft gefragt: Warum benennen Sie nicht einen Nachfolger und ziehen ihn für die Aufgabe heran? Aber ich frage Sie, was wäre die Folge? Viele meiner Mitstreiter würden davonlaufen. Sie sind die Nummer zwei zu mir, aber wollen es sicher nicht gegenüber dem gekürten Nachfolger sein. Der Board of Trustees ist der Meinung, das Forum sei

heutzutage so attraktiv, dass zum gegebenen Zeitpunkt genügend hoch qualifizierte Personen bereitstehen.

Was möchte Klaus Schwab als Vermächtnis an die Nachwelt weitergeben?

Es ist ein Irrtum zu glauben, man bleibe als Person lange in Erinnerung. 20 Jahre nach meinem Tod wird der Name Klaus Schwab kaum noch jemandem etwas sagen. Ein Gedenken dieser Art gelingt nur den wenigsten, Henri Dunant, der Gründer des Roten Kreuzes, ist solch eine Ausnahme. Aber auch sein Name verbindet sich mit einer Institution, die das Lebenswerk des Gründers an künftige Generationen weitergibt. Das ist das Einzige, was man erhoffen kann: eine Einrichtung, die selbst in 100 oder 200 Jahren noch besteht. Aus diesem Grund ist die 2015 erfolgte Anerkennung des World Economic Forum als die internationale Organisation für Public Private Partnerships jenseits aller direkten Vorteile auch von solcher Bedeutung. Sie rückt das Forum in eine Reihe mit Institutionen wie eben die Gründung von Henri Dunant. Ein Rotes Kreuz für internationale Zusammenarbeit – das wäre ein Erbe, das ich gerne hinterlassen würde.

Das Interview wurde in zwei Teilen am 12. Mai und am 8. Juni 2016 geführt. Die Antwort zum Brexit erfolgte per E-Mail am 8. August 2016.

SCHLUSSWORT:

Alle in meinem Boot

Gespräche über das Weltwirtschaftsforum münden fast ausnahmslos in die Frage: Was bringt es dem Globus und den Menschen? Die Frage ist falsch gestellt. Angesichts des fehlenden Mandats und der nicht vorhandenen Entscheidungsgewalt kann das Forum zwangsläufig keine »Ergebnisse« hervorbringen. Fälle wie die der Davos Declaration zwischen Griechenland und der Türkei 1988 bilden die Ausnahme. Die Übermittlung von Botschaften, Stimmungslagen, Tendenzen – das sind die Kerngeschäftsfelder dieser Organisation. Die Frage nach dem Sinn des World Economic Forum muss daher eher lauten, welche Qualitäten es möglicherweise in sich birgt.

Die Ansicht mancher Anhänger von Schwab, wenn es das Forum nicht gäbe, müsste es erfunden werden, hat viel für sich. Man mag es Engagement für die Geschicke des Globus nennen, Öffentlichkeit für die großen Fragen der Zeit, als breiten Gedankenaustausch bezeichnen oder als reines Palaver von VIPs ohne Mandat abkanzeln: Tatsache ist, dass offenbar ein Bedürfnis nach direkten und informellen Kontakten auf höchster Ebene besteht und dies nicht in einem kleinen Zirkel, sondern als Versammlung von Menschen mit Einfluss aus allen Wissensgebieten und von überall her. An jedem Jahresbeginn schlägt Davos Grundakkorde der möglichen Entwicklung von Politik, Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft an. Sie mögen im Jahresverlauf rasch verklingen, können sich andererseits aber auch zu einem *Furioso* steigern. Den Teilnehmern ihrerseits bietet sich die Chance, aus einem Pool von Information und Denkweisen aus anderen Weltgegenden zu schöpfen. Der Gründer sorgt dabei immer wieder für zusätzliche Themenanstöße. Demgegenüber ist das Generalthema der Veranstaltung zweitrangig.

Klaus Schwab zieht alle in sein großes Boot, an dessen Bug der Name »Globalisierung« prangt. Aber ein energischer Steuermann ist er nicht. »Er lässt nur selten einen profilierten eigenen Standpunkt erkennen«, findet Gerhard Schwarz, ehemals *NZZ*.²⁴⁶ Vielleicht wäre das auch zu viel verlangt von einem Mann, der die Rolle des Missionars und die des Diplomaten in

sich zu vereinen versucht. Jedenfalls machen einzelne Politiker, Wirtschaftskapitäne und selbst Wissenschaftler das ihnen eingeräumte Podium gern zu einer Veranstaltung der entschlossenen Selbstvermarktung. Das war nicht die Absicht des Gründers, bildet aber die Wirklichkeit ab. Die Beobachtung ist sicher richtig, dass Schwab ein Botschafter der Weltverbesserung durch Globalisierung und eines Näherrücken von Ländern und Menschen ist. Aber die Weltverbesserung gilt nur mit Einschränkungen und Vorbehalten. In der plakativen Form des »committed to improving the state of the world« spricht die Formel eher Freunde des Forums in Amerika als in Europa an, herrscht doch dort mehr die Neigung zu hochtrabenden Ansprüchen und Botschaften. Wo im Geschäftsleben alles »super« und »phantastic« ist, greift man schnell zu *grand designs*.

Der in diesem Buch schon zitierte Politikökonom Geoffrey Pigman glaubt, Davos und andere Spitzentreffen des Forums bewiesen, dass Interessen erfahren, verändert und neu strukturiert werden können, indem man sich mit anderen austauscht.²⁴⁷ Computer-Pionier Dell betont das Geschäftliche, »und zwar in erster Linie die Stärkung und Wiederbelebung schon bestehender Verbindungen«.²⁴⁸ Die beiden Äußerungen treffen den Kern von Davos: Dialog und persönliche Kontakte. Im besten Fall wird dadurch unter globalen Verantwortungsträgern wertvolles Vertrauen geschaffen. Über die Jahrzehnte gesehen, seit denen das WEF besteht, ist das nicht wenig. Der Gastgeber aus Cologne unterstützt die beiden Kernelemente durch seine besondere Form der Wertschätzung. Er sagt seinen prominenten Gästen das, was sie selbst von sich denken: Wir sind wichtig, herausragend und wahrlich weltbewegend.

Selbst in Fällen scheinbar unüberwindlicher Gegensätze lautet Schwabs im Grunde einfache Botschaft: Redet miteinander. Ich helfe Euch, die Sprachlosigkeit zu überwinden. Die Frage, wer das dafür erforderliche Mindestmaß an gutem Willen nicht aufbringt und daher außen vor bleiben muss, stellt sich aber in jedem der Treffen neu. Schwab will nicht einfach Konferenzorganisator, sondern Ganzjahresinspirator sein. Am liebsten würde er wohl eine Agentur für Mediatorendienste rund um den Globus gründen. Konfliktlösung ist für den Chefmoderator aus Cologne dabei nicht der einzige Handlungsantrieb. Natürlich fühlt er sich geschmeichelt, wenn ihn Konfliktparteien um Vermittlung bitten, und er geht auf solche Wünsche gerne ein. Aber ein noch bedeutenderes Betätigungsfeld liegt im Erkennen, Fördern und Verstärken weltbeeinflussender »Megatrends«.

Der frühere Nixdorf-Chef Klaus Luft befindet: »Das Weltwirtschaftsforum vermag negative Entwicklungen nicht zu verhindern, aber positive zu bestärken.«²⁴⁹ Das war in den Anfangsjahren so, als Klaus Schwab 1973 den Teilnehmern in Davos die möglichen »Grenzen des Wachstums« und danach die Formen nachhaltiger Entwicklung vor Augen führte. Das versucht er heute für die Vierte Industrielle Revolution, die Schwab mit Folgen voranstürmen sieht, die in Gänze noch gar nicht abzuschätzen sind. Im Übrigen hat Schwab mit dieser Umwälzung ein Thema auf seine Tagesordnung gesetzt, welches die unpopulär gewordene Globalisierung etwas in den Hintergrund rückt, ohne in der Substanz Abstriche zu machen. Allgemein ist »Relevanz« das, was für den Impresario des Forums zählt. Da klinkt er sich gerne in schon laufende Prozesse ein. Er erkennt sie früh, macht sie fassbar, füllt sie mit Personen, Einschätzungen und Prognosen. So gesehen, ist Schwab nicht nur ein Impulsgeber, sondern darüber hinaus ein »Aufklärer«. Damit schafft er ein Widerlager gegen die zerstörerische Macht gedankenloser Vorurteile.

Die große Runde in Davos über die Welt ist nur möglich, weil sie sich mit einem hochrangigen Netzwerk verbindet. Natürlich gibt es viele Prominente, welche es nüchtern sehen und daher dem WEF fern bleiben. Franz Humer, dem ehemaligen CEO und Verwaltungsratspräsidenten des Schweizer Pharmakonzerns Roche, wird die Aussage zugeschrieben, er könne in seiner Position jede wichtige Person treffen, wenn er dies wünsche. Da brauche er den von Schwab organisierten Massenauflauf nicht, der im Unternehmen viele Kräfte binde. Aber das Forum bietet zweifellos die weitaus beste Kontaktbörse weltweit. Im Übrigen trifft das Netzwerkkonzept auch für die Kosten von Davos zu. Den Aufwand tragen neben den Teilnehmern und dem Forum alle drei politischen Ebenen in der Schweiz, nämlich der Bund, der Kanton und die Gemeinde. Schwab hat auch hier seine Gabe des Zusammenführens verschiedener Parteien bewiesen.

Vernetzung sei angesichts der fortschreitenden Globalisierung unerlässlich, »denn sie wird als Teil des Humankapitals bei Führungskräften vorausgesetzt und stellt gegenüber Konkurrenten mit ähnlicher Intelligenz und Bildung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar«, schreibt Sandra Navidi in ihrem Buch über die internationale Finanzelite.²⁵⁰ Ergänzend darf man unterstellen, dass Führungspositionen und nützliche Kontakte auf höchster Ebene einander bedingen. Mit anderen Worten: Wer

an der Spitze steht, hat auch Spitzen-Verbindungen – und umgekehrt. In Davos sind sie garantiert. Als Kehrseite steht Klaus Schwab seit Beginn in der Gefahr, dass das Forum zu einer Einrichtung der rein geschäftlichen Beziehungspflege verkommt. Umso mehr muss ihm daran liegen, jedes Jahr ein hochkarätiges und breit gefächertes Programm zu bieten.

Wenn es um sein Forum geht, läuft der Gründer auch in Sachen Marketing zur Hochform auf. Mit seinem Gespür für Trends, seinem eigenen Netzwerk und dem forschen Wesen, das ihm seit den frühen Tagen zu eigen ist, sichert er die Bedeutung der Institution. Die Themen Nachhaltigkeit und Einkommensungleichheit hat er früh ins Rampenlicht gehoben. Die Anerkennung als internationale Organisation für Public Private Partnerships durch das Gastland Schweiz stärkt das weltweite Ansehen des WEF. Manche mögen das Forum nun fälschlicherweise mit einer UN-Organisation am Standort Genf gleichsetzen. Klaus Schwab, der Matador der globalen Vernetzung, beweist diese Gabe auch für die eigenen Anliegen. Seine Bekanntheit und seine Verbindungen dürften über den interessanten Inhalt hinaus dazu beigetragen haben, dass sein Buch über die Vierte Industrielle Revolution binnen Kurzem in rund ein Dutzend Sprachen übersetzt wurde.

All dies heißt nicht, dass das World Economic Forum ungefährdet dahinsegelt. Langjährige Insider bemängeln, dass die meinungsstarken »Urgesteine« unter den Eingeladenen seltener werden. Vermisst werden Vollblutunternehmer und unorthodoxe Intellektuelle. Zugleich fragt sich, ob die Rekrutierung der »jungen Wilden« unter den Unternehmern Schwab noch ausreichend gelingt. Sicher, der Suchdienst Google wurde kurz nach der Jahrtausendwende ein Technologiepionier des Forums. Später stießen Unternehmen wie der Informationsvermittler Wikimedia Foundation oder der Speicherdienst Dropbox zu dieser Gruppe. Dessen ungeachtet bestehe eine der großen Herausforderungen des Forums in der stärkeren Einbindung des Silicon-Valley-Kosmos wie im Übrigen auch der Schwellenländer, meinte ein Bankenvertreter mir gegenüber.

Unter den wirtschaftspolitischen Konzepten liegen etwa die in Mode gekommenen Public Private Partnerships oder die Sharing Economy sowie die höheren moralischen Ansprüche an Unternehmen jenseits bloßer Gesetzestreue ganz auf Schwabs Linie des partnerschaftlichen Handelns.²⁵¹ Über allem steht indes sein Markenzeichen »Globalisierung«. Doch deren Gegner gewinnen Zulauf. Beispielhaft zeigt sich dies in der Opposition

gegen die großen Freihandelsabkommen über den Pazifik und den Atlantik hinweg. Es sind nicht mehr die militanten Demonstranten nach der Jahrtausendwende, die das Feld beherrschen. Ganz normale Bürger geben den Ton an, dies auf Protestzügen, aber auch mit ihren Stimmzetteln für nationalistische oder linksradikale Parteien. Rigide Abschottung, dumpfer Populismus, der Rückzug auf scheinbar Bewährtes und auf die eigene Kraft werden als Medizin gegen den Bazillus Globalisierung feilgeboten, der Arbeitsmärkte, Umweltstandards und nationale Kulturen befalle. Selbst hochrangige Politiker in Amerika und Europa sind dieser Sichtweise erlegen und kämpfen gegen die Freihandelsabkommen. Klaus Schwab hat einst China und Indien mit auf die internationale Bühne gehoben. Die Globalisierungsgegner der Jahrtausendwende im Umkreis des Forums konnte er erfolgreich einbinden oder neutralisieren. Aber wenn sich die aktuelle Abneigung in verschiedenen Ländern gegen die Verbindung der Länder und Völker weiter verstärkt, würde dies dem World Economic Forum deutlich schaden.

Die ganz direkte Herausforderung in Coligny liegt in der Gestaltung des künftigen Führungstableaus. »Das größte Thema, das Klaus Schwab anpacken muss, ist die Frage seiner Nachfolge«. Mit dieser Aussage gibt Peter Sutherland, einst unter anderem EG-Wettbewerbskommissar und Generaldirektor der WTO, eine Meinung wider, die viele Anhänger des Forums teilen.²⁵² All diesen Stimmen und seinen eigenen möglichen Einsichten zum Trotz: Schwab macht weiter. Das Weltwirtschaftsforum ist sein Leben, und er verleiht dem Forum bis heute Profil, innere Kraft und äußeren Einfluss. Niemand weiß wirklich, wer in die Fußstapfen des Gründers treten könnte. Eine kollektive Führung können sich die wenigsten vorstellen. Die Person, die eines Tages an die Spitze des Weltwirtschaftsforums rückt, wird es auf andere Weise leiten (müssen). In der ständigen Entwicklung neuer Ideen fühlt sich der Gründer des World Economic Forum wie ein Künstler. »Ich habe noch niemals gehört, dass ein wahrer Künstler in den Ruhestand tritt.« Das sagt nicht der Autor dieses Buches. Mit diesen Worten, seiner Unterschrift und seinem Bild schließt 2015 der Band von Klaus Schwab über »sein« Forum.

ANHANG

Der Board of Trustees des World Economic Forum

Klaus Schwab*, Chairman of the Board of Trustees, World Economic Forum

Peter Brabeck-Letmathe*, Vice-Chairman of the Board of Trustees, World Economic Forum; Chairman of the Board, Nestlé SA, Switzerland

H. M. Queen Rania Al Abdullah of the Hashemite Kingdom of Jordan

Mukesh Ambani, Chairman and Managing Director, Reliance Industries, India

Marc Benioff, Chairman and Chief Executive Officer, Salesforce, USA

Mark Carney, Chairman, Financial Stability Board; Governor of the Bank of England, United Kingdom

Orit Gadiesh**, Chairman, Bain & Company, USA

Al Gore, Vice President of the United States (1993 – 2001); Chairman and Co-Founder, Generation Investment Management LLP, USA

Herman Gref, Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Sberbank, Russian Federation

Ángel Gurría, Secretary-General, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris

Jim Yong Kim, President, The World Bank, Washington, D.C.

Klaus Kleinfeld**, Chairman and Chief Executive, Alcoa Inc., USA

Christine Lagarde, Managing Director, International Monetary Fund, Washington, D.C.

Ursula von der Leyen, Federal Minister of Defence of Germany

Jack Ma, Executive Chairman, Alibaba Group, People's Republic of China

Yo-Yo Ma, Cellist

Peter Maurer, President, International Committee of the Red Cross (ICRC), Switzerland

Luis Moreno, President, Inter-American Development Bank, Washington, D.C.

Indra Nooyi*, Chairman and Chief Executive Officer, PepsiCo, USA

Leo Rafael Reif, President, Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA

Joseph Schoendorf*, Venture Partner, Accel Partners, USA

Jim Hagemann Snabe, Member of the Board, SAP AG, Siemens AG, Allianz SE, Germany

Heizō Takenaka**, Director, Global Security Research Institute, Keio University, Japan; Minister of State for Economic and Fiscal Policy of Japan (2002 – 2006)

George Yeo, Chancellor, Nalanda University; Minister of Foreign Affairs of Singapore (2004 – 2011)

Min Zhu, Deputy Managing Director, International Monetary Fund, Washington, D.C.

* Member of the Governing Board

** Member of the Audit and Risk Committee

Quelle: World Economic Forum, Annual Report 2015-2016, Stand: 1. September 2016.

Die Strategischen Partner des Weltwirtschaftsforums

A

A.T. Kearney

ABB

Accenture

Adecco Group

African Rainbow Minerals

Agility

Alcoa

Alibaba Group

Alibaba.com

Allianz

ArcelorMittal

AUDI AG

B

Bahrain Economic Development Board

Brain & Company

Banco Bradesco

Bank of American Merrill Lynch

Barclays

Basic Element

Bill & Melinda Gates Foundation

BlackRock

Bombardier

BP Plc

Bridgewater Associates

BT

Burda Media

C

CA

Centene Corporation

Chevron

Cisco

Citi

Clayton, Dubilier & Rice

Credit Suisse

D

Dalian Wanda Group

Dangote Group

Deloitte

Dentsu Group

Deutsche Bank

Deutsche Post DHL

Doğuş Group

E

Essar

Ernst & Young

F

Facebook Inc.

Fluor Corporation

Flex

G

GE

Google

General Motors

H

Hanwha Energy Corporation

HCL Technologies

Heidrick & Struggles

Hewlett Packard Enterprise

Hitachi

HSBC

Huawei Technologies

I

IBM Corporation

IHS

Infosys

Itaú Unibanco

J

JLL

Johnson Controls

JPMorgan Chase & Co.

VTB Bank

K

Koç Holding

KPMG International

Kudelski Group

L

Lazard
LIXIL Group
LUKOIL

M

ManpowerGroup
Marsh
MasterCard
McKinsey & Company
Microsoft Corporation
Mitsubishi Corporation
Mitsubishi Heavy Industries
Morgan Stanley
MSD

N

Nestlé
Novartis

O

Old Mutual Group
Omnicom Group

P

PepsiCo
PwC
Publicis Groupe

Q

Qualcomm

R

Reliance Industries
Renault-Nissan Alliance
Royal DSM
Royal Philips

S

Salesforce

Saudi Aramco
Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)
Sberbank
Schneider Electric
Siemens
SK Group
SOCAR
Standard Chartered Bank
Swiss Re Group

T

Takeda Pharmaceutical
Tata Consultancy Services
Tech Mahindra
Ericsson
The Abraaj Group
Boston Consulting Group
Coca-Cola Company
The Dow Chemical Company
Goldman Sachs
The Rockefeller Foundation
Wellcome Trust
Thomson Reuters

U

UBS
Unilever
UPS
USM Holdings

V

VimpelCom
Visa
Volkswagen AG

W

Wipro
WPP

Y

Yakao

Z

Zurich Insurance Group

Quelle: World Economic Forum (Stand: 18. September 2016).

Das Stakeholder-Konzept von Klaus Schwab

In einer Art Praxisratgeber hat Klaus Schwab im Auftrag des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus 1971 sein Stakeholder-Konzept dargelegt. Nachstehend in einem Auszug die Grundgedanken.

Mittelpunkt erfolgreicher Unternehmensführung ist die bewusste Zukunftssicherung des Unternehmens.

Das gilt insbesondere für den Maschinenbau, der vom schnellen technischen Fortschritt nachhaltig geprägt wird.

Nur die systematische, ständige Auseinandersetzung der oberen Führungsspitze des Unternehmens mit den Problemen von »morgen« garantiert Überleben und Wachstum in einer rasch wandelnden Umwelt.

Viele Unternehmer meinen allerdings: »Gerade weil wir so arbeiten, wie wir es immer getan haben, sind wir so erfolgreich!«

1. Die Einstellung trifft vielleicht für die Vergangenheit zu, sie gilt aber nicht für die sich sprunghaft ändernde Umwelt von heute und morgen.
2. Erfolg beruhte bisher vielfach auf unternehmerischem Spürsinn, im frühzeitigen Erkennen von Chancen und Risiken. Dies war aber letztlich nichts anderes als unbewusste Beschäftigung mit der Zukunft.

Auch eine moderne Unternehmensführung kann auf die »Spürnase« alten Stils nicht verzichten – im Gegenteil:

gefühlsmäßig richtiges – weitgehend erfahrungsbedingtes – Unternehmerverhalten muss noch besser genutzt, systematisiert und mit den jetzt zur Verfügung stehenden Hilfsmitteln verfeinert werden.

Die Lebensfähigkeit und die Entfaltung des Maschinenbauunternehmens werden weitgehend davon bestimmt, wie es die zum Teil unterschiedlichen Forderungen und Wünsche seiner »Interessenten« befriedigen kann.

Voraussetzung ist die Kenntnis dessen, was den Entwicklungsprozess des Unternehmens beeinflusst, welche Grenzen die Unternehmensleitung beispielsweise aufgrund von Gesetzen und Verordnungen beachten muss, welche Möglichkeiten sie nutzen kann und welche Personenkreise innerhalb und außerhalb des Unternehmens von bestimmten Maßnahmen betroffen werden.

Die »Interessenten« über diese Zusammenhänge zu informieren, ihnen die Grundsätze, nach denen das Unternehmen lebt und handelt, zu erläutern, ist Aufgabe des von der Unternehmensleitung formulierten, in der Regel schriftlich vorliegenden und allgemein zugänglichen Leitbilds.

Vorteil: Jeder »Interessent« sieht, dass seine Erwartungen im Rahmen des Möglichen befriedigt werden sollen – es wird ihm aber auch verdeutlicht, dass er Teil einer zum Unternehmenserfolg beitragenden »Leistungsgemeinschaft« ist und die Befriedigung seiner Wünsche nur in Abstimmung mit den berechtigten Erwartungen aller Beteiligten erfolgen kann. Alle hier in alphabetischer Reihenfolge genannten Gruppen haben ein unmittelbares Interesse am Unternehmenserfolg:

Die Anteilseigner und Kreditgeber erwarten neben einer sicheren Geldanlage eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

Die Kunden erwarten ein gutes Produkt zu einem günstigen Preis. Daneben ist im Maschinenbau der Service besonders wichtig. Er setzt nicht erst mit der Auslieferung der Maschine ein, sondern bereits mit der ersten Projektbesprechung, weil sich der Produzent bereits hier mit den Problemen des Abnehmers befassen muss.

Die Lieferanten erwarten vom Unternehmen Zahlungsfähigkeit. Darüber hinaus sind sie daran interessiert, dass die Leistungskraft ihres Abnehmers langfristig erhalten bleibt und weiter wächst.

Die Mitarbeiter erwarten für ihren Einsatz neben angemessenen materiellen Gegenleistungen Anerkennung und Förderung.

Bestleistungen sind erst dann zu erzielen, wenn die Mitarbeiter vom Sinn ihrer Arbeit überzeugt sind und ihnen individuelle Entfaltungsmöglichkeiten geboten werden.

Volkswirtschaft, Staat und Gesellschaft erwarten, dass das Unternehmen in vielfältiger Weise zur Verbesserung des Gemeinwohls beiträgt

(Arbeitsplätze, Steuern etc.).

Diesen Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen muss das Leitbild Rechnung tragen. Das Unternehmen ist wie ein Organismus, der an mehreren Lebensadern hängt. Sie alle müssen gepflegt werden, um ständig »funktionstüchtig« zu bleiben. Nur so kann das Unternehmen überleben und wachsen.

Quelle: Klaus Schwab/Hein Kroos: *Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau*. Herausgegeben von (sic!) Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten e.V., Frankfurt/Main 1971.

Schwabs »Vierte Industrielle Revolution«

All diese Veränderungen sind in ihrem Ausmaß, ihrer Schnelligkeit und ihrer Reichweite historisch beispiellos.

Wie sich diese neuen Technologien weiterentwickeln und am Markt behaupten werden, ist ungewiss. Ebenso wenig können wir momentan abschätzen, wie die von der Industriellen Revolution angestoßenen Transformationen konkret aussehen und welche Folgen sie zeitigen werden. Die Komplexität und die bereichsübergreifende Vernetzung der Entwicklung machen es nötig, dass alle Stakeholder der Weltgesellschaft – Regierungen, Unternehmen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft – zusammenarbeiten, um die aufkommenden Trends besser zu verstehen. Ein gemeinsames Verständnis ist unabdingbar, wenn wir eine Zukunft gestalten wollen, in der sich gemeinsame Ziele und Werte widerspiegeln. Die Frage, wie neue Technologien unser Leben und das der nachfolgenden Generationen verändern und wie sie das ökonomische, soziale, kulturelle und menschliche Umfeld umformen werden, bedarf einer weltweit abgestimmten, umfassenden Antwort.

Die Veränderungen sind so tief greifend, dass es in der Menschheitsgeschichte noch nie eine Zeit größerer Chancen, aber auch gravierenderer potenzieller Gefahren gegeben hat. Meine Sorge ist, dass Entscheidungsträger zu oft traditionellen, linearen (und nicht-disruptiven) Denkmustern verhaftet sind oder zu sehr von kurzfristigen Belangen in Anspruch genommen werden, sodass sie nicht in der Lage sind, mit strategischem Weitblick über die Kräfte der Disruption und Innovation, die unsere Zukunft prägen werden, nachzudenken.

Ich bin mir bewusst, dass einige Wissenschaftler und Experten die Entwicklungen, die ich hier näher betrachte, lediglich als einen Teil der Dritten Industriellen Revolution ansehe. Drei Faktoren untermauern jedoch meine Überzeugung, dass eine eigenständige, eine Vierte Industrielle Revolution im Gange ist:

Geschwindigkeit

Die Vierte Industrielle Revolution verläuft im Gegensatz zu den vorangegangenen industriellen Revolutionen nicht mit linearer, sondern mit exponentieller Geschwindigkeit. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wir in einer facettenreichen, stark vernetzten Welt leben und dass neue Technologien ihrerseits neuere und noch leistungsfähigere Technologien hervorbringen.

Breite und Tiefe

Die Vierte Industrielle Revolution basiert auf der digitalen Revolution und verknüpft vielfältige Technologien, die zu beispiellosen Paradigmenwechseln in der Wirtschaft, in der Gesellschaft, aber auch in der individuellen Lebensgestaltung führen. Sie ändert nicht nur, was wir tun und wie wir es tun, sondern auch, wer wir sind.

Systemische Auswirkungen

Die Vierte Industrielle Revolution geht mit der Transformation ganzer Systeme einher, über Länder, Unternehmen und Branchen hinweg sowie quer durch die Gesellschaft insgesamt.

Ich habe dieses Buch als eine Art Einführung in die Vierte Industrielle Revolution geschrieben und mich darum bemüht, einige einfache Fragen zu beantworten: Was ist sie? Was wird sie uns bringen? Welche Auswirkungen wird sie auf uns haben? Was können wir tun, um sie zur Förderung des Gemeinwohls zu nutzen? Dieser Band richtet sich an all diejenigen, die sich für unsere Zukunft interessieren und die entschlossen sind, die Chancen dieses revolutionären Umbruchs zu nutzen, um eine bessere Welt zu schaffen. Mir geht es im Wesentlichen um drei Ziele:

Ich möchte den Leser für den umfassenden Charakter und die Schnelligkeit der gegenwärtigen technologischen Revolution und ihre vielfältigen Auswirkungen sensibilisieren.

Ich möchte einen konzeptionellen Bezugsrahmen für das Nachdenken über die technologische Revolution schaffen, der zentrale Probleme

skizziert und mögliche Antworten aufzeigt.

Ich möchte eine Plattform anbieten, die den Anstoß zu öffentlich-privaten Kooperationen und Partnerschaften gibt, die Probleme in Zusammenhang mit dieser technologischen Revolution lösen

Vor allem aber soll dieses Buch die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Technologie und Gesellschaft verdeutlichen. Technologie ist keine von außen wirkende Kraft, über die wir keine Gewalt hätten. Wir sind nicht gezwungen, eine Wahl zu treffen zwischen »hinnehmen und damit leben« oder »ablehnen und darauf verzichten«. Vielmehr sollten wir den tief greifenden technologischen Wandel als eine Einladung betrachten, darüber nachzudenken, wer wir sind und wie wir die Welt sehen. Je eingehender wir uns mit der Frage befassen, wie wir diese technologische Revolution nutzen können, umso gründlicher werden wir uns selbst und die Gesellschaftsmodelle, die diese Technologien verkörpern und ermöglichen, hinterfragen, und desto eher werden wir in der Lage sein, die Revolution in einer Weise zu gestalten, die dem globalen Gemeinwohl dient.

Es ist nicht die Aufgabe eines einzelnen Stakeholders oder Sektors, einer einzelnen Region, Industrie oder Kultur, die Vierte Industrielle Revolution so zu gestalten, dass sie den Einzelnen ermächtigt und den Menschen in den Mittelpunkt stellt, statt spaltend und entmenschlichend zu wirken. Die fundamentale und globale Natur dieser Revolution bedeutet, dass sie sich auf alle Länder, Volkswirtschaften, Sektoren und Menschen auswirken und ihrerseits von diesen beeinflusst werden wird. Daher kommt es entscheidend darauf an, dass wir Aufmerksamkeit und Energie in die Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder investieren, über wissenschaftliche, soziale, politische, nationale und Sektorengrenzen hinweg. Dieses Zusammenwirken und -arbeiten ist notwendig, um gemeinsame, positive und hoffnungsvolle Narrative zu kreieren, die Individuen und Gruppen aus allen Teilen der Welt dazu befähigen und anspornen, an den Transformationen mitzuwirken und von ihnen zu profitieren.

Ein Großteil der Informationen, aber auch meine eigene Analyse in diesem Buch, basiert auf laufenden Projekten und Initiativen des Weltwirtschaftsforums; diverse Veranstaltungen des Forums in jüngster Zeit gaben mir Gelegenheit, meine Analyse zur Diskussion zu stellen und kritische Anmerkungen bei der weiteren Ausarbeitung zu berücksichtigen. Dieses Buch entwirft insofern auch einen Rahmen für die Gestaltung der

zukünftigen Aktivitäten des Weltwirtschaftsforums. Vielfältige Anregungen verdanke ich zudem zahlreichen Gesprächen, die ich mit Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft sowie mit Technologiepionieren und jungen Menschen geführt habe. In diesem Sinne handelt es sich um ein »Crowdsourcing«-Buch, ein Produkt des kollektiven Wissens und der Intelligenz der verschiedenen Gemeinschaften, die im Forum vertreten sind.

Quelle: Klaus Schwab: *Die Vierte Industrielle Revolution*. Pantheon Verlag, München, in der Verlagsgruppe Random House, 2016, S. 10-15.

Ein amerikanisches Bergdorf namens Davos: Das Weltwirtschaftsforum zur Jahrtausendwende

Von Jürgen Dunsch

Die Mächtigen der Welt in einem Schweizer Bergdorf, das Zusammentreffen von Theoretikern und Praktikern der Wirtschaft, Dialoge von Fragen der Kunst bis zu denen der Globalisierung: der Reiz des Weltwirtschaftsforums in Davos liegt seit seinem Beginn in der Spannweite des Konzepts und der Themen. Ungeachtet des Vordringens elektronischer Informationstechniken herrscht ein hoher persönlicher Gesprächsbedarf. Der wahre Grund, der dem Treffen in Graubünden zu seiner internationalen Beachtung verhalf, lag allerdings je länger, desto mehr in bedeutenden politischen Auftritten. Dieses Jahr war es zweifellos die Rede des amerikanischen Präsidenten Bill Clinton mit seinem Plädoyer für einen freien Welthandel und eine Globalisierung mit sozialem Antlitz. Aber Clintons Amtszeit neigt sich ihrem Ende zu.

Ein Treffen von Palästinenserpräsident Jassir Arafat mit Israels Premier Ehud Barak, die im Hotel benachbarte Suiten beziehen sollten, kam nicht zustande. Und die Finanzkrisen in Asien und Russland mit ihren Folgen für die Weltwirtschaft, die das Großereignis in Davos während der vergangenen zwei Jahre bestimmt hatten, sind entschärft.

Stattdessen regiert Zuversicht in kräftige Wachstumsraten für die entwickelten Volkswirtschaften. Kein Wunder, dass sich in Davos eine gewisse Spannungslosigkeit breit machte. Wenn durch die fortschreitende

Liberalisierung alles glatt läuft, wozu bedarf es dann noch der Macher der Weltwirtschaft?

Gewiss, der Schock von Seattle sitzt tief. Clinton selbst ging darauf ein, indem er neben das Bekenntnis zum freien, weil Wohlstand mehrenden Welthandel die Aufforderung stellte, die Gegner durch einen intensiven Dialog zu Partnern zu machen. Die Gewinner der Globalisierung müssten eine erhöhte Verantwortung für die Benachteiligten zeigen, forderte er – nicht unter dem Eindruck der wiederum gewalttätigen Demonstrationen, sondern in der Erkenntnis, dass nur auf diesem Weg künftigen Konflikten mit der Dritten Welt begegnet werden kann. Auch in Europa herrscht Nachholbedarf: Es mutet merkwürdig an, dass gerade in den Staaten mit hohen Subventionen für überkommene Strukturen die Behauptung, die Politiker seien die Büttel der global tätigen Manager, einen so großen Widerhall findet.

Wenn sich in Davos eine gewisse Trägheit, ja sogar Unlust breit macht, hängt dies auch mit anderen Entwicklungen zusammen. Das Weltwirtschaftsforum ist an seine Grenzen gestoßen. Die Organisation weist größere Mängel auf als in früheren Jahren. Es bedarf nicht weiterer Gesprächskreise, zusätzlicher Veranstaltungen und eines »Nobelpreises« für soziales Unternehmertum, die offenbar auch der Geldvermehrung der Organisatoren dienen, sondern einiger Kristallisationspunkte für die 2000 Teilnehmer. Mehr ist nicht besser, sondern weniger wäre mehr. Noch wichtiger ist eine zweite Beobachtung. Der Betriebsausflug der Eliten aus Wirtschaft und Politik stand in diesem Jahr viel deutlicher als früher unter amerikanischer Reiseleitung. Rund um das Kongresszentrum wirkte Davos wie ein Bergdorf in den Rocky Mountains. Die Tatsache, dass mit Clinton erstmals ein amtierender amerikanischer Präsident zu den Teilnehmern sprach, ist dafür verantwortlich.

Die überragende Kraft dieser Volkswirtschaft wirkt in dieselbe Richtung ebenso wie die Tatsache, dass die Unternehmen der Informationstechnik gut vertreten waren. All dies schlug sich im 30. Jahr des Forums in der Zahl amerikanischer Teilnehmer und in der Besetzung der Diskussionsforen nieder.

Statt eines Marktplatzes der Ideen wirkte Davos über weite Strecken wie ein Supermarkt amerikanischer Erfolge. Europa gerät klar ins Hintertreffen. Man muss es Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer nachsehen, dass er auf dem Weltwirtschaftsforum eine Anpassung an die Amerikaner in Abrede stellte.

Sonst könnte noch jemand auf den Gedanken kommen, die Übernahme von Bankers Trust durch die Deutsche Bank erfolge womöglich nur der Form nach, inhaltlich sei es umgekehrt.

Ein Thema hat sich in Davos allerdings sichtbar in den Vordergrund geschoben. Es sind dies das Internet und der elektronische Handel, die die Geschäftsabläufe der Unternehmen grundlegend verändern werden. In der Telekommunikation laufen die Amerikaner bis heute den Europäern hinterher; im Internet haben sie die Chance schnell erkannt und ergriffen. Clinton selbst machte darauf aufmerksam, bei seinem Amtsantritt vor sieben Jahren seien im weltweiten Netz 50 Seiten zu finden gewesen, heute betrage die Zahl 50 Millionen. In einer Diskussion sagte eine Teilnehmerin, schon bald werde das Internet in den Betrieben dieselbe Bedeutung haben wie das Telefon, sie würden alle zu »Internet-Unternehmen«, wie sie heute »Telefongesellschaften« sind. Die Innovationsrate ist atemberaubend: Das Computerunternehmen Dell benötigt nur noch zwei bis drei Wochen, um neue Entwicklungen in marktfähige Produkte umzusetzen.

Klaus Schwab, der Präsident des Weltwirtschaftsforums, meinte in seiner Eröffnungsansprache, neben dem Internet werde die Gentechnik die Entwicklung der kommenden Jahre prägen. Wenn dem so ist, dann muss sich die in Davos versammelte Elite diesem Thema viel intensiver widmen. Zugleich zeichnet sich ab, dass die Revolution der Kommunikation in den Gesprächen des kommenden Jahres noch breiteren Raum einnehmen wird. Die amerikanische Regierung hat darauf verzichtet, auch die Kontrolle über das Internet zu übernehmen. Umso intensiver muss die Debatte über den künftigen Weg einschließlich der Frage staatlicher Eingriffe und Normen geführt werden. Die Forderung zum Beispiel der amerikanischen Arzneimittelzulassungsbehörde, dem ungehinderten Verkauf von Medikamenten über das Netz sei ein Riegel vorzuschieben, ist ein Vorgeschmack auf die anstehenden Entscheidungen.

Autor: Jürgen Dunsch

Quelle: Frankfurter Allgemeine, 31.01.2000

Davos für Journalisten. Ein Interview mit Nestlé-Präsident Peter Brabeck-Letmathe

»Mehr Geld für die Landwirtschaft«

Nach Überzeugung des Nestlé-Präsidenten Peter Brabeck-Letmathe werden die hohen Agrarpreise nicht wie 2008 einfach verschwinden. Dennoch könnte die Welt mit richtiger Landwirtschaft 9,5 Milliarden Menschen ernähren.

Herr Brabeck, in der jüngsten Biographie über Sie schreiben Sie einleitend über Ihre Erlebnisse am knapp 7000 Meter hohen Aconcagua in den Anden. Was bedeuten Ihnen die Berge?

Ich habe mein ganzes Leben lang ein enges Verhältnis zu den Bergen gehabt. Dort reifen viele meiner Gedanken und Entscheidungen. In den Bergen kann man sich auf sich selbst konzentrieren. Es gibt für gute Entscheidungen keinen schlechteren Platz als den Schreibtisch.

Und dennoch treffen wir Sie auf dem »Rummelplatz« WEF in Davos.

Es kommt darauf an, was man daraus macht. Natürlich kann man sich auf Cocktailpartys tummeln. Aber Davos bietet eine einmalige Plattform, um wichtige Anliegen vorzubringen. Als ich dort 2008 das Wasser-Thema lancierte, waren vielleicht zehn Leute im Saal. Heute ist es zu einer Art »Menschheitsprojekt« geworden. Dies wäre nicht möglich gewesen ohne die einmalige Plattform Davos, auf der Entscheidungsträger aus der ganzen Welt anwesend sind.

Wie kommen Sie mit der Wasser-Initiative, die Sie mit der Weltbank und McKinsey lanciert haben, voran, oder sind Ihren Ansprechpartnern andere Themen wichtiger?

Im vergangenen Jahr haben wir aus 154 Wasserreservoirs Projekte in drei Ländern – nämlich in Indien, Jordanien und Mexiko – ausgewählt. Die Analyse der dort in den Blick genommenen Gewässer bildet die wissenschaftliche Basis für politisches Handeln. Die Untersuchungsergebnisse werden wir auf dem diesjährigen WEF vorlegen. Wir sind damit von der Theorie zu konkreten Studien gelangt und haben das Interesse weiterer Länder geweckt. Insgesamt begleiten inzwischen 14 Staaten – von Südafrika bis zur Mongolei – unsere Bemühungen.

Welche weiteren Schwerpunkte setzen Sie in Davos?

Neben der Nutzung von Wasser werde ich mich intensiv mit der künftigen Nahrungsmittelversorgung vor dem Hintergrund der besorgniserregenden Preissteigerungen vieler Rohstoffe und mit der veränderten Rolle von Unternehmen befassen.

Was ist damit gemeint?

Ich denke, wir sollten intensiver über den »Profit« nachdenken. Nur auf die Ziffern zu schauen halte ich nicht mehr für ausreichend. Vielmehr geht es vermehrt darum, zwischen bloßem Gewinn unabhängig von dessen Zustandekommen und einem Gewinn zu unterscheiden, der sozialen Nutzen stiftet. Dies können Arbeitsplätze sein, ein besserer Schutz der Umwelt oder auch die Förderung der Gesundheit. Wer so denkt, muss zum Beispiel die Nutzung von Feldfrüchten für die Gewinnung von »Biodiesel« für absoluten Wahnsinn halten. Den Gewinn hieraus zahlen die Ärmsten der Armen. Im Übrigen läuft diese Produktion nur über hohe Subventionen, und es wird das Ziel der Kohlendioxidverminderung verfehlt, wie wissenschaftliche Studien heute belegen.

»Sozialer Gewinn« klingt gut. Machen wir den Praxistest. Sind Pizzen von Nestlé gesundheitsfördernd?

Diese Frage ist so nicht berechtigt. Ernährungswissenschaftler betonen immer wieder, wie gesund mediterrane Küche ist, und dazu gehören Pizzen. Dort werden Sie nichts Gesundheitsschädliches finden. Unbeschadet solcher Beispiele ist die allgemeine Richtung wichtig. Bisher haben sich verantwortungsvolle Unternehmen darauf beschränkt, geschäftliche Ziele zu verfolgen, die Rechtsnormen zu beachten und nachhaltig zu wirtschaften. Jetzt geht es darum, zusätzlich auf eine gemeinsame Wertschöpfung mit ihrem sozialen Umfeld zu achten.

Das wird den Aktionären nicht gefallen.

Die Aktionäre müssen darunter nicht leiden. Es geht nicht um weniger Profit, sondern um alternative Wege zum selben Niveau. Die verantwortungsvolle Art der Gewinnerzielung muss Teil der Unternehmensstrategie werden.

Dieses Jahr wird die Marke von sieben Milliarden Menschen in der Welt überschritten. Verblasst vor dieser Herausforderung nicht auch

die Finanz- und Wirtschaftskrise?

Das weltweite Bevölkerungswachstum sollte uns zweifellos am stärksten beschäftigen. Die demographische Kurve stellt schließlich keine Schätzung, sondern eine Tatsache dar. Unter den drei Themenkreisen Energieversorgung, Finanz- und Wirtschaftskrise und Nahrungsmittelproduktion hat die Lebensmittelversorgung aber zuletzt die geringste Beachtung gefunden. Dabei sollte es genau umgekehrt sein. Die Entwicklung ist alarmierend. Jede Sekunde wächst die Weltbevölkerung um vier Menschen, zugleich gehen 0,3 Hektar Agrarfläche verloren. Und nach einem zwischenzeitlichen Rückgang ist die Zahl der Hungernden in der Welt seit 2008 wieder auf mehr als eine Milliarde angestiegen. Das ist inakzeptabel. Hinzu kommt der besorgniserregende Anstieg der Lebensmittelpreise.

Ist die Lage anders als im Vergleich zu 2008, als die Nahrungsmittelpreise ebenfalls in die Höhe schossen?

2008 hat die Finanz- und Wirtschaftskrise die Preissteigerungen abrupt beendet. Dieses Mal, so fürchte ich, könnte der Anstieg von Dauer sein. Gerade deshalb ist es ein absoluter Wahnsinn, Agrarflächen zur Erzeugung von Biodiesel zu verwenden, auch wenn die Ziele für den Einsatz dieser nachwachsenden Rohstoffe nicht zuletzt in den Vereinigten Staaten reduziert worden sind.

Müssen die Spekulanten aus den Agrarmärkten vertrieben werden?

In einigen Lebensmitteln sind Fonds bis zu 40 Prozent engagiert. Ein Verbot brächte aber wenig bis gar nichts. Hedge-Fonds verstärken ja nur bestehende Trends. Das Problem hoher Lebensmittelpreise bekommen Sie nur mit anderen Maßnahmen in den Griff. Die erste lautet, wie erwähnt, »no food for fuel«. Zweitens müssen die Investitionen in die Landwirtschaft verstärkt werden. Mit dem heutigen Stand der Technik, hierzu gehört im Übrigen auch die Gentechnik, könnte man bis 9,5 Milliarden Menschen ernähren. Aber in den vergangenen zehn Jahren blieb der Produktivitätszuwachs im Agrarsektor hinter dem Bevölkerungswachstum zurück. Drittens muss die Infrastruktur verbessert und die Ressourcenvergeudung durch die heutigen Abfallberge vermindert werden. Viertens benötigen wir gesicherte freie Märkte statt willkürlicher politischer

Entscheidungen, wenn zum Beispiel Russland plötzlich die Ausfuhr von Weizen und Indien den Export von Zucker beschränkt.

Sollte man vor diesem Hintergrund nicht die lokale Produktion wieder mehr fördern?

Damit können Sie die Welt letztlich nicht ernähren. Wo liegen denn die großen Land- und Wasserreserven? Letztlich könnten fünf bis sechs Länder das Getreide für den ganzen Globus liefern. Ähnlich sieht es mit anderen Agrarrohstoffen aus. Doch was geschieht? In Spanien zum Beispiel wird die Landwirtschaft mit Beträgen subventioniert, welche nahezu der gesamten Wertschöpfung des Sektors entsprechen.

Stehen in der Lebensmittelversorgung nicht auch Konzerne wie Nestlé in der Pflicht?

Natürlich können wir zur Nachhaltigkeit der Lebensmittelversorgung beitragen. Wir kaufen beispielsweise mehr und mehr Rohstoffe direkt bei Bauern ein: Über die nächsten fünf Jahre werden wir die Menge von direkt bei Produzenten eingekauftem Kaffee verdoppeln und damit pro Jahr 180.000 Tonnen Kaffee von rund 70.000 Produzenten direkt beziehen. Weitere Beispiele finden Sie in unserem Sozialbericht. Dort stehen viele Angaben über den verantwortungsvollen Umgang mit Rohstoffen. Aber obwohl Nestlé der größte Lebensmittelkonzern der Welt ist, spielt er nur eine vergleichsweise kleine Rolle.

Das Gespräch führte Jürgen Dunsch.

Quelle: Frankfurter Allgemeine, 26.01.2011

Ein Arbeitstag mit Klaus Schwab

Wie sieht ein ganz normaler Tag für den Gründer des Weltwirtschaftsforums und Organisator des Jahrestreffens in Davos aus? Erstmals gewährt er vor Ort Einblicke in sein Erfolgsrezept.

»Der heutige Tag dürfte relativ entspannt sein«, stimmt Klaus Schwab seinen Gast bei der Begrüßung am Sitz des Weltwirtschaftsforums (WEF) im Genfer Vorort Coligny ein. Keine Reise, keine Präsentation, kein offizieller Termin. Das jährliche Treffen in Davos, das in sieben Wochen

beginnt, scheint Anfang Dezember noch weit entfernt. Dabei zählt »Davos« mit seinem Aufmarsch von Staats- und Regierungschefs, Ministern, Konzernlenkern und Spitzenvertretern aus der Kultur zu den bekanntesten internationalen Zusammenkünften in der Welt. Weltwirtschaftsforum eben. Schwab kennt alles und alle aus den Jahrzehnten seit dem ersten Anlass im Jahr 1971. Das bringt ihn nicht mehr aus der Ruhe. Am kommenden Wochenende reist er erstmals seit längerer Zeit wieder einmal in seine Geburtsstadt Ravensburg am Bodensee.

Aber die Ruhe ist relativ. Zu jener Morgenstunde hat der 77 Jahre alte Chef des Forums schon 45 Minuten E-Mail- und Nachrichten-Lektüre sowie eine knappe Stunde Schwimmen in der häuslichen Gegenstromanlage absolviert. Jetzt ist um 9 Uhr der erste Büro-Termin mit seiner Assistentin Nancy Knowlton. Schon am Anfang steht ein Anlass von größerem Gewicht. Es geht um die nächste China-Reise inklusive Vortrag auf der zweiten »World Internet Conference« Mitte Dezember. Mit dem Leiter seiner Repräsentanz in Peking hat Schwab schon telefoniert und sich dabei auch nach dem Befinden der Mitarbeiter angesichts des erdrückenden Winter-Smogs erkundigt. Nunmehr werden Details besprochen, einschließlich diverser Sitzordnungen bei offiziellen Anlässen. Wer will, kann neben dem Wunsch nach angemessener Vertretung der Weltorganisation WEF hier auch ein Element persönlicher Eitelkeit vermuten. Nicht so auf inoffizieller Ebene, hier gibt sich Schwab völlig unpräzise. »Sie können mein Büro benutzen, während ich über Mittag weg bin«, verduzt er den Begleiter dieses Tages.

Wie zumeist, so spricht Schwab auch mit der aus Kanada stammenden Assistentin Englisch. Ihn interessiert alles (»beim Zwischenstopp in München reicht die normale Lounge«), konzentriert und mit ruhiger Stimme hakt er mit Frau Knowlton Punkt für Punkt ab. Sie vermag ihren Chef offenbar gut zu nehmen, sodass er sich ab und zu sogar zu einem Scherz hinreißen lässt. Immer wieder kommen prominente Namen zur Sprache: derjenige des ehemaligen britischen Premierministers Gordon Brown, des amtierenden Schatzkanzlers George Osborne, von Yahoo-Chefin Marissa Mayer, des Kronprinzen von Saudi-Arabien. »Nehmen Sie dieses Papier in die Mappe für das Treffen mit ihm«, sagt Schwab, der darüber hinaus wissen will, ob die Begegnung nicht durch eine Gebetspause des Gesprächspartners unterbrochen werden könnte. Nancy, die Schwab oft

mit »Sir« anredet, kann ihn beruhigen. Der Kronprinz hatte den Termin selbst vorgeschlagen.

Die Besprechung eines Buches über das nächste Davos-Thema der Vierten Industriellen Revolution, mit knapp einer Stunde der längste Termin an diesem Tag, findet in einer veränderten Atmosphäre statt. Hier gewinnt der Professor in Schwab die Oberhand. Mit den zwei Mitarbeitern geht er penibel jeden Absatz durch. Manchmal erfragt er deren Meinung, um sich dann in seiner Einschätzung bestätigt zu fühlen. Sätze wie »die Privatsphäre ist ein Schlüssel-Element für die Entwicklung von persönlichen Identitäten« gefallen ihm. Einmal fragt er, ob eine bestimmte Aussage in einem Land kontrovers sein könnte. Die Frage versteht nur, wer weiß, dass der Davos-Patron auf Dialog und nicht auf programmierten Konflikt setzt. Die modernen Technologien begeistern den zweifachen Doktor des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft. Kritisch bleibt er dennoch. »In der digitalen Welt kann sich jeder mit anderen leicht vergleichen und eine mögliche Schlechterstellung entdecken«, steht in dem Manuskript. »Dies fördert den individuellen Egoismus und erhöht den Druck auf die Politiker, die steigenden Anforderungen, die daraus entstehen, möglichst rasch zu erfüllen.«

So arbeitet sich Schwab engagiert durch den Tag, nur unterbrochen durch ein Essen mit einem alten Bekannten aus Harvard-Zeiten. Immer wieder schaut er auf seine E-Mails und zeichnet Vorlagen ab. Wenn er Mitteilungen absegnet, schreibt er »Fine«. Das sei freundlicher als O. K., erläutert Schwab. Ab und zu gönnt sich der Fitness-Fan, der trotz seines Alters in den Bergen nach eigenen Worten 550 Höhenmeter in einer Stunde schafft, ein Glas Grüntee.

Computer und Laptop sucht man bei dem Organisator des Welt-Dialogs vergebens. Gestützt durch ein beeindruckendes Gedächtnis, beschränkt er sich auf Smartphone und I-Pad. Er sei ja »immer on the move«, erläutert er. Und das klingt nicht so, als belaste es Schwab. Auch die gefürchteten Jetlags auf Reisen scheint er nicht zu kennen, obwohl er in jenem Herbst und Winter achtmal allein im Nahen Osten, Asien und den Vereinigten Staaten war. Selbst aus dem Urlaub sendet er Mitteilungen und Anregungen, bei schlechtem Wetter kehrt er in die Zentrale zurück. Manche Mitarbeiter dürften dies vielleicht mit gemischten Gefühlen sehen. Andererseits hat Schwab eine junge und ehrgeizige Mannschaft um sich. Der Altersdurchschnitt von Mitte dreißig unter den mehr als 450

Mitarbeitern trägt im Nebeneffekt dazu bei, den 77-Jährigen in Cologne zu einer Vaterfigur zu befördern. Einige Namen im Team des Patrons sind bekannt. Kurz bespricht sich Schwab an diesem Tag mit Philipp Rösler, einst FDP-Chef in Deutschland und Minister. Rösler zeichnet im Führungsgremium des World Economic Forum für Regierungskontakte und regionale Aktivitäten verantwortlich. Auch einige Kollegen in der Führungsmannschaft, so aus Schweden und Norwegen, hatten in ihren Ländern früher Ministerposten inne.

Er lebe und arbeite sehr diszipliniert, betont Schwab mehrfach an diesem Tag. Ergänzend könnte man als Führungsprinzip »Management by Beharrlichkeit, Entscheidungsfreude und Ideenreichtum« anfügen. Manchmal beschleicht einen allerdings das Gefühl, der Ideenquell nähere zu viele und auch exotische Blüten. Vor allem aber ist der Deutsche mit Schweizer Vater ein offenbar begnadeter Netzwerker, der seinerseits zum Beispiel keinen wichtigen Geburtstag vergisst. Am Vormittag bespricht Schwab mit einem hochrangigen Besucher aus der Internet-Welt seine neueste Idee. Sie vereinbaren, ihre Anliegen Mitte Dezember in China gegenüber den anwesenden Spitzenpolitikern gemeinsam zu vertreten. Am Nachmittag ruft Klaus Schwab bei der Uno in New York einen der Leute um Generalsekretär Ban Ki-moon an, um die Weltorganisation für das Thema zu begeistern.

Das Netzwerk trägt in vielfacher Form. Am Morgen hatte Martin Senn, der CEO des Versicherungskonzerns Zurich Insurance Group, seinen Rücktritt erklärt. Für Schwab ist das mehr als von allgemeiner Bedeutung, denn Senn sitzt im »Board of Trustees« des Forums. Wegen der Statuten des WEF, die nur amtierenden Konzernchefs die Mitgliedschaft erlauben, muss Senn das Aufsichtsgremium verlassen. In den nächsten Tagen ist sowieso ein Treffen mit dem Zurich-Verwaltungsratspräsidenten Tom de Swaan geplant. Da meldet Schwab schon einmal den Rücktritt als zusätzliches Gesprächsthema an. Einige für Davos ins Auge gefasste Politiker sind schwerer zu gewinnen. Schwab wirbt in solchen Fällen zum Beispiel in Asien mit dem Hinweis, auch Japans Premier Shinzō Abe habe sein Kommen in Aussicht gestellt. In der Themensetzung macht er sich intensiv Gedanken, was das Treffen zur Entspannung im Syrien-Konflikt und in der Flüchtlingskrise beitragen könnte. Davos ist für Schwab, wann immer möglich, stets auch ein publicityträchtiges Großereignis. So gesehen

wäre ein Händedruck der Versöhnung zwischen Erdoğan aus der Türkei und Putin aus Russland 2016 wohl ein Traum.

Von seinem Arbeitszimmer aus blickt der Spitzenmann des Weltwirtschaftsforums auf das große UN-Areal mit dem Palais des Nations am anderen Ufer des Genfer Sees. Am Fenster hängt ein Geschenk der Umweltorganisation Greenpeace. Dort steht auf einem Stück Segeltuch der Rainbow Warrior II der Spruch: »Wer ein Leben lang gegen den Strom schwimmt, gegen Wind und Regen segelt und dann aufschaut und sieht, dass seine Vision näher kommt, will nur eins, weitersegeln.« Schwab freut sich über die Gabe der Umweltkritiker, aber fast mehr noch über die Aussage. Offenbar entspricht sie seiner eigenen Gefühlslage und straft indirekt all jene Lügen, die seinen baldigen altersbedingten Rückzug aus dem Forum vorhersagen.

Er nehme kein Dossier zweimal zur Hand, behaupten Mitarbeiter in Cologny. Mit Rückschlägen halte er sich nicht lange auf, ergänzt Schwab. Innere Antriebe speisen sich für ihn vor allem aus positiven Erfahrungen. Zwischen 18 und 19 Uhr verlässt der Chef in der Regel sein Büro. Mit dabei sind Unterlagen für eine etwa zweistündige Abendlektüre. Die Ergebnisse sollen am folgenden Tag umgesetzt werden. Übermorgen ist zwar auch noch ein Tag. Aber Klaus Schwab will die nächsten Herausforderungen möglichst schnell anpacken. Er sagt: »Das World Economic Forum ist von allem etwas: Denkfabrik, Public-private-Partnership, Managerforum und Nichtregierungsorganisation.« Irgendwie will der Botschafter der Globalisierung immer das große Ganze.

Autor: Jürgen Dunsch
Frankfurter Allgemeine, 24.12.2015

Professor Klaus Schwab and Mrs Hilde Schwab

New York, 17. September – 23. September 2016

Saturday 17 September	Geneva – New York
10.00 HSC	Transfer: Cologny - Airport <i>Driver: Fahri</i>
11.45 – 14.25 HSC	Flight: LX 22 Geneva – New York
~ 14.45 HSC	Transfer: Airport – Four Seasons Hotel

Check-in HSC	Four Seasons New York 57 East 57th Street, New York, 10022
18.00 HSC <i>Four Seasons Hotel</i> <i>Meet Børge in the lobby of the Four Seasons</i>	Dinner with Børge Brende , Minister of Foreign Affairs, Norway <i>Contact: Børge Brende and Karin Gunnerud</i>
Sunday 18 September	New York
08.00 – 09.00 HSC <i>Four Seasons Hotel, The Garden restaurant, table booked under “Schwab”</i>	Breakfast with Victor Chu , Chairman and Chief Executive Officer, First Eastern Investment Group, Hong Kong SAR
10.00 – 10.15	Transfer: Four Seasons Hotel - Mandarin Oriental Hotel
10.30 – 11.00 HSC <i>Mandarin Oriental Hotel, 80 Columbus Circle at 60th Street</i> <i>Upon arrival proceed to the lobby on the 35th floor and you will be escorted to the actual meeting room.</i>	Meeting with His Majesty King Abdullah II, King of Jordan <i>Contact: Hisham Qudah</i> Joining: Hilde and Katrin
11.00 – 11.15	Transfer: Mandarin Oriental Hotel – Ritz Carlton Hotel
11.30 – 12.00 <i>Ritz Carlton Hotel, 50 Central Park South, at 6th avenue, 21st floor</i>	Meeting with Jacob Zuma , President, South Africa <i>Contact: Sipho Seakamela</i> Joining: Katrin
12.00 – 12.15	Transfer: Ritz Carlton Hotel – Mandarin Oriental Hotel
15.00 – 15.45 HSC <i>Four Seasons Hotel, meet in lobby</i>	Coffee with Bob Dilenschneider (and spouse) , President & Chief Executive Officer, The Dilenschneider Group
15.55 – 16.25	Transfer: Four Seasons Hotel – Ritz Carlton Battery Park Hotel
16.30 – 17.00 <i>Ritz Carlton Battery Park, 2 West St, New York</i>	Meeting with Paul Kagame , President, Rwanda <i>Contact: Stephanie Nyombayire</i> Joining: Katrin
17.00 – 17.30	Transfer: Ritz Carlton Battery Park Hotel – Four Seasons Hotel
Monday 19 September	New York
08.00 – 09.15 HSC <i>Forum USA, 19th Floor</i>	Breakfast with Young Global Leaders, Global Shapers and Entrepreneurs <i>Contact: Catherine Layfield</i>
09.35	Walk: Forum USA – Jeffries Building
09.45 – 10.15	Meeting with Mike Gregoire , Chief Executive Officer, CA Technologies

<i>Jeffries Building, 520 Madison Ave (between 53rd & 54th Streets –across the street from our office)</i>	<i>Contact: Justine Moscatello Joining: Murat</i>
10.15 – 10.20	Walk: Jeffries Building – Forum USA
10.30 – 10.50	Transfer: Forum USA – Mandarin Oriental Hotel
11.00 – 11.30 <i>Mandarin Oriental Hotel, 80 Columbus Circle @ 60th Street, NY Please meet in the lobby on the 35th floor and you will be escorted to the actual meeting room.</i>	Meeting with His Excellency Khalid Al-Falih , Minister of Energy, Saudi Arabia <i>Contact: John Pearson Joining: Philipp and Paul</i>
11.30 – 11.50	Transfer: Mandarin Oriental Hotel – Bloomberg Offices
12.00 – 12.30 <i>Bloomberg Offices, 731 Lexington Ave, b/t 58th & 59th *Katrin will meet you in the lobby of the Bloomberg Building Upon arrival the front desk will send them to the 6th floor where Melissa will be to greet him</i>	Meeting with Peter Grauer , Chairman, Bloomberg <i>Joining: Katrin</i>
12.30 – 12.40	Transfer: Bloomberg – As directed
16.00 – 16.30	Transfer: As directed – The Carlyle Hotel
16.30 – 17.00 <i>The Carlyle Hotel, 35 E 76th St, Between Madison & Park Avenues Upon arrival call Mr Saif, Head of Protocol</i>	Meeting with H.H Sheikh Abdullah bin Zayed Al Nahyan , Minister of Foreign Affairs and International Cooperation of the UAE and H.E Sheikha Lubna Al Qasimi <i>Contact: Saod Rashid Alwali AlMazrooei Joining: Philipp and Paul</i>
17.00 – 17.15	Transfer: The Carlyle Hotel – The Four Seasons Hotel
~18.00 HSC	Transfer: Four Seasons Hotel – Museum of Natural History
18.30 – 19.15 HSC <i>American Museum of Natural History, Central Park West and 79th Street, NY Reception: The Bernard Family Hall of North American Mammals</i>	Atlantic Council Global Citizens Awards Co-Chair Reception During the Reception you will also have meetings with Prime Minister Matteo Renzi and The Hon. John F. Kerry <i>Contact: Kate Sagar Attire: Black Tie</i>
19.15 – 22.00 HSC <i>American Museum of Natural History, Milstein Hall of Ocean Life, Central Park West and 79th Street, NY Dinner: Milstein Hall of Ocean Life</i>	Atlantic Council Global Citizens Awards Dinner Your role is to introduce Prime Minister Shinzō Abe <i>Contact: Kate Sagar</i>

	<p><i>Day of contact: Carles Castello-Catchot</i> <i>Attire: Black Tie</i> KSC to introduce Prime Minister Shinzō Abe 18.15 General Reception begins in Roosevelt Rotunda 18.30 Co-Chair Reception for honorees, introducers and event Co-Chairs 19.15 Proceed to dinner 19.45 Speaking begins 19.58 KSC and PM Abe escorted backstage 20.04 KSC enters the stage from backstage, makes introductory remarks for PM Abe, presents award, and exits stage 22.00 Dinner concludes</p>
~22.00 HSC	Transfer: Museum of Natural History – Four Seasons Hotel
Tuesday 20 September	New York
09.00 – 09.45 <i>Forum USA, 19th Floor – Atlantic/Arctic</i>	Town Hall Meeting <i>Contact: Catherine</i>
10.00 – 10.15 <i>Forum USA</i>	Meeting with Giancarlo Bruno <i>Contact: Catherine</i>
11.00 – 12.00 <i>Forum USA, 19th Floor – Pacific</i>	Forum USA Board of Directors Meeting <i>Contact: Catherine Layfield</i>
14.25 – 15.05	Transfer: Four Seasons – Swiss Mission
15.10 – 15.30 <i>Swiss Mission, 633 Third Avenue, between 40th & 41st Streets, NY</i>	Meeting with Juan Manuel Santos, President, Colombia Joining: Philipp and Marisol
15.30	Transfer: Swiss Mission – Forum USA
16.40	Walk: Forum USA – Waldorf Towers
17.00 – 17.30 <i>The Waldorf Towers, 100 East 50th Street, between Park & Lexington Avenues – Upon arrival call Naila and she will assist. The meeting will be held in Suite 42H</i>	Meeting with HRH Prince Turki ibn Faisal, Chairman, King Faisal Center, Saudi Arabia <i>Contact: Naila AlSowayel</i> Joining: Philipp and Katrin
17.30	Walk: The Waldorf Towers - Four Seasons Hotel
18.35 – 18.55	Transfer: Four Seasons Hotel – Guastavino’s Restaurant
19.00 – 20.00 HSC <i>Guastavino’s 409 E 59th Street, between 1st Avenue & York Avenue</i>	Global Goals Reception (not staying for dinner)

	During the Reception you will meet Jim Yong Kim, President World Bank, Angel Gurría, Secretary-General OECD and Rania Al Abdullah, Queen of the Hashemite Kingdom of Jordan Joining: Katrin
~20.00	Transfer: Guastavino's Restaurant – Four Seasons Hotel
Wednesday 21 September	New York
08.00 – 08.45 <i>The Four Seasons Hotel, The Garden Restaurant, Reservation under “Schwab”</i>	Breakfast with Andrew Liveris , Chairman & CEO, The Dow Chemical Company Joining: Murat
09.00 – 09.20	Transfer: Four Seasons Hotel – The Mark Hotel
09.30 – 09.50 <i>The Mark Hotel, 25 East 77th Street, between 5th & Madison Avenues, NY</i> <i>You will be met in the Lobby by Florencia or Maria and escorted to Room 215</i>	Meeting with Mauricio Macri , President, Argentina <i>Contact: Florencia Gonzalez</i> Joining: Philipp and Marisol
09.50 – 10.05	Walk/Transfer: The Mark Hotel – Official Residence of Peru
10.15 – 10.45 <i>Official Residence of Peru, 45 East 67 Street, between Madison & Park</i>	Meeting with Pedro Pablo Kuczynski , President, Peru Joining: Katrin and Marisol
10.45 – 11.00	Transfer: Official Residence of Peru – Four Seasons Hotel
12.00 – 12.30 <i>St. Regis Hotel, 2 E 55th St @ 5th Avenue, NY</i> <i>*Temer will be entering a lunch at the St Regis and KSC/Temer will meet for a few minutes before the lunch.</i>	Pull Aside Meeting with Michel Temer , President, Brazil Joining: Marisol and Katrin
14.45 – 15.00	Walk: Forum USA – The London NYC Hotel
15.30 – 16.00 <i>The London NYC, 151 West 54th St, between 6th & 7th Avenues, NY</i>	Meeting with Benjamin Netanyahu , Prime Minister, Israel Joining: Philipp and Katrin
16.00 – 16.10	Walk: The London NYC Hotel – Forum USA
17.00 – 17.30	Transfer: Forum USA – Permanent Mission of the Holy See
17.30 – 18.00 <i>Permanent Observer Mission of the Holy See to the UN, 25 East 39th Street, between Madison & Park Avenues</i>	Meeting with H.Em. Cardinal Parolin , Secretary of State of Pope Francis Joining: Philipp & Katrin

18.00 – 18.20	Transfer: Permanent Mission of the Holy See - Four Seasons Hotel
19.10	Walk: Four Seasons Hotel – Peninsula Hotel
19.30 <i>The Peninsula Hotel, 700 Fifth Avenue at 55th St, NY</i> <i>*Gulsen will meet you in the lobby and escort you to dinner.</i>	Dinner hosted by Recep Tayyip Erdoğan , President, Turkey Joining: Katrin
21.30 – 22.00 <i>The Peninsula Hotel, 700 Fifth Avenue at 55th St, NY</i>	Meeting with Recep Tayyip Erdoğan , President, Turkey
~22.00	Walk: Peninsula Hotel – Peninsula Hotel
Thursday 22 September	New York - Geneva
08.00	Transfer: Four Seasons – UN Millennium Hotel
08.30 – 09.00 <i>UN Millennium Hotel, 1 United Nations Plaza, NY</i> <i>Prof Schwab is on the security list for the hotel & someone from the mission will greet him in the lobby</i> <i>Any problems call Mahmoud</i>	Meeting with H.E. Mohammad Javad Zarif , Minister of Foreign Affairs, Iran Joining: Philipp and Paul
09.00 – 09.30	Transfer: UN Millennium Hotel – The Waldorf Astoria
09.30 – 09.45 <i>The Waldorf Astoria Towers, 100 East 50th Street, between Park & Lexington Avenues – Room 29F</i>	Meeting with Sheikh Hasina Wazed , Prime Minister, Bangladesh Joining: Paul
09.45 – 10.15	Transfer: Waldorf Astoria – Myanmar Mission
11.00 – 11.30 <i>Myanmar Mission, 10 East 77th Street, between 5th & Madison Avenues</i>	Meeting with Daw Aung San Suu Kyi , President, Myanmar Joining: Philipp and Paul
11.30 – 11.50	Transfer: Myanmar Mission – 599 Lexington Avenue
12.00 – 12.30 <i>Reed Smith Offices, 599 Lexington Avenue between 52nd & 53rd Streets,</i> <i>* main entrance to the Reed Smith Offices is at the north west corner of Lexington and 53rd St. If you check in at the security desk downstairs they will provide you with an ID pass and direct you to the elevators</i>	Meeting with Gordon Brown , UN Special Envoy for Global Education Joining: Katrin

12.30	Walk: 599 Lexington Avenue - Forum USA
13.45 – 13.55	Walk: Forum USA - KKR
14.00 – 14.30 <i>KKR, 9 West 57th Street (between 5th & 6th Avenues), Suite 4200</i>	Meeting with Henry Kravis , Co-Chairman and Co-Chief Executive Officer, KKR
14.30 – 14.35	Walk: KKR – Forum USA
14.30 – 15.00 <i>Forum USA</i>	Meeting with Stu Eizenstat , Covington & Burling Joining: Alois
15.30 – 15.45 <i>Forum USA</i>	Champagne Toast for California Office <i>Contact: Murat</i>
16.00 HSC	Transfer: Forum USA – New York (JFK) <i>Driver: Hizal</i>
19.25 – 09.15 (+1) HSC	Flight: LX 23 NY (JFK) – Geneva
Friday 23 September	Geneva
~ 09.15 HSC	Transfer: Airport – Cologne <i>Driver: Mr Couto</i>

Abkürzungsverzeichnis

ANC = African National Congress
Asean = Association of Southeast Asian Nations
BIZ = Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel
CEIBS = China Europe International Business School in Shanghai
DEC = Digital Equipment Corporation
EMS = European Monetary System (Vorläufer des Euro)
ESM = European Stability Mechanism
EZB = Europäische Zentralbank in Frankfurt/Main
F.A.Z. = Frankfurter Allgemeine Zeitung
FT = Financial Times
GATT = General Agreement on Tariffs and Trade in Genf
GAVI = Global Alliance for Vaccines and Immunization
GRI = Global Redesign Initiative
IIF = Institute of International Finance in Washington D.C.
IKRK = Internationales Komitee vom Roten Kreuz in Genf
IOC = International Olympic Committee in Lausanne
ILO = International Labour Organization in Genf
IMD = Institute of Management Development in Lausanne
IGWEL = Informal Gathering of World Economic Leaders
IS = Islamischer Staat
ISIS = Islamischer Staat im Irak und in Syrien
ITUC = International Trade Union Confederation in Brüssel
IWF = Internationaler Währungsfonds in Washington D.C.
KMU = Kleine und mittlere Unternehmen
NATO = North Atlantic Treaty Organization
MIT = Massachusetts Institute of Technology in Cambridge (USA)
NASA = National Aeronautics and Space Administration in Washington D.C.
NZZ = Neue Zürcher Zeitung
PPP = Public Private Partnership
PwC = PricewaterhouseCoopers
RAF = Rote Armee Fraktion
SEF = Swiss Economic Forum in Interlaken
TBTF = Too Big to Fail

TTIP = Transatlantic Trade and Investment Partnership

UNIDO = United Nations Industrial Development Organization

UNO/UN = United Nations Organization in New York

VDMA = Früher: Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten Heute:

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

WEF = World Economic Forum in Cologne bei Genf

WIPO = World Intellectual Property Organization in Genf

WWF = World Wildlife Fund for Nature in Gland (Schweiz)

WTO = World Trade Organization in Genf

Über den Autor



Dr. Jürgen Dunsch, geboren 1948 in Stuttgart, hat sich in seinen Jahrzehnten als Wirtschaftsjournalist einen Namen gemacht. Nach Stationen bei zwei Regionalzeitungen und als Ressortleiter bei der Börsen-Zeitung in Frankfurt wurde er im Juli 1991 verantwortlicher Redakteur für Unternehmen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Anfang 2007 ging er für seine letzte berufliche Etappe als Korrespondent der F.A.Z. in die Schweiz. Das Weltwirtschaftsforum in Davos und dessen Gründer Klaus Schwab hat Dunsch seit 1998 eng begleitet. Heute arbeitet er als freier Journalist in der Schweiz. Sie erreichen den Autor unter j.dunsch@gmail.com.

Anmerkungen

1. »A mixture of corporate jargon, future-fixation and deployment of airy concepts intended to convey prescient wisdom.« (Davos-speak: The Language of Power. The Economist, 26. Januar 2014).
2. »I get to start the year by taking the pulse of the global economy«. E-Mail an den Autor, 10. Juni 2016.
3. Gespräch mit dem Autor am 26. April 2016.
4. Siehe zum Beispiel seine Antwort auf eine diesbezügliche Frage der britischen Journalisten Gillian Tett und Chris Booker: »I am preoccupied with putting a system in place where if something happened to me there would be a defined process to choose a successor«. Financial Times, 19. Mai 2015.
5. Gespräch mit dem Autor am 28. Juni 2016.
6. Interview mit Dirk Schütz. Bilanz (Schweiz), 15. Januar 2016.
7. Interview mit Jörg Eigendorf. Welt am Sonntag, 18. Januar 2015.
8. Davoser Zeitung, 19. Januar 2016.
9. World Economic Forum: Annual Report 2015-2016, S. 33.
10. E-Mail an den Autor, 7. Juni 2016.
11. »When you dig into issues like ending hunger or eradicating poverty, you find that gender inequities make existing problems worse and progress harder. WEF is an obvious partner in this work, as it has been a leader on drawing attention to the issue of inequity for several years through projects like its Global Gender Gap report.« E-Mail an den Autor, 4. Juli 2016.
12. Abgesehen von der Einladung zum ersten Symposium in Davos enthält das Archiv des Forums in Cologny Unterlagen erst ab 1976.
13. Pierre Fortin: Entre Enjeux Européens et Mondialisation: Le World Economic Forum De Davos (1971-1997), Paris 2014, S. 26. In dieser Diplomarbeit unter Professor Eric Bussièrre, Inhaber des Jean-Monnet Lehrstuhls für die Geschichte der europäischen Organisation an der Sorbonne in Paris, beruft sich der Autor in den Eingangskapiteln mehrfach auf Kirsten Lundberg: Convener or Player? The World Economic Forum and Davos, Harvard Kennedy School of Government Program, C15-04-174.10, 2004.
14. Joachim Dorfs/Claus Larass: Ich sehe mich fast als Künstler, in: Bernd Ziesemer (Hrsg.): Pioniere der deutschen Wirtschaft, Frankfurt am Main/New York 2006, S. 116.
15. Gespräch mit dem Autor am 11. Juli 2016.
16. The World Economic Forum: A Partner in Shaping History. The First 40 Years 1971–2010, Genf 2009 (nachfolgend zitiert als WEF 2009), S. 6.
17. Offenbar tat sich die EG-Kommission schwer, als Institution eine Schirmherrschaft zu übernehmen. Schwab behauptet, für die Premiere 1971 habe er noch nicht an ein Engagement Brüssels gedacht. Gespräch mit Pierre Fortin am 11. März 2014, in: Fortin, Entre Enjeux Européens et Mondialisation, S. 157. Beim zweiten Treffen 1972 lag, genau genommen, die Schirmherrschaft bei EG-Kommissar Altiero Spinelli, dem Privatbesucher des Vorjahres.
18. WEF 2009, S. 14.
19. Fortin, a.a.O., S. 50.

20. Handelsblatt, 4. Februar 1986. Ähnlich: Der Spiegel, 25. Januar 1988.
21. »We must finally behave as what we are – a global community«. WEF 2009, S. 72.
22. »... the Forum played a critical role in deepening that partnership and repairing the strained relations between Arab and Western countries that had broken down after the oil crisis of 1973.« WEF 2009, S. 24.
23. Die Zeit spricht in diesem Zusammenhang von dem aufregenden politischen Großversuch einer »Sozialdemokratisierung der Weltwirtschaft«, Mark Schieritz: »Der Kapitalismus soll netter werden«, in: Die Zeit, 28. Juli 2016.
24. »If one day history (sic!) of India's globalization and liberalization will be written, you (Klaus Schwab) will figure in the most prominent way in this history book.« WEF 2009, S. 53.
25. WEF 2009, S. 44/45.
26. WEF 2009, S. 55.
27. Thomas Fuster: »Kein Platz für Plaza«, in: Neue Zürcher Zeitung, 20. Februar 2016.
28. Handelsblatt, 3. Februar 1986.
29. WEF 2009, S. 63.
30. In diesem Sinne hatte sich Genscher erstmals 1986 geäußert. Siehe Christoph Weller: Die öffentliche Meinung in der Außenpolitik. Eine konstruktivistische Perspektive, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2000, S. 23.
31. Margaret Thatcher am 17. Dezember 1984 im Radio der BBC, zitiert nach Wikipedia (Stichwort »Gorbatschow«).
32. Zitiert aus WEF 2009, S. 72ff. Die Welt schreibt am 22. September 2012 in einer Würdigung Genschers: »Als der Generalsekretär der KPdSU hierzulande noch mit Misstrauen betrachtet wurde, versuchte Genscher bereits 1987 den Westen in Davos aufzurütteln und forderte, auf Michail Gorbatschow zuzugehen.« (Hans Dieter Heumann: »Der Mann für das entschiedene Sowohl-als-auch«.)
33. »Discussions centred on which path to take, one emphasizing the creation of wealth and the other the redistribution of wealth.« (WEF 2009, S. 97.)
34. WEF 2009, S. 81.
35. In der Rückschau auf den Putschversuch vor 25 Jahren heißt es in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung am 19. August 2016 kurz und bündig: »Am Abend des 21. August war der Versuch zu Ende, die alte Sowjetunion wiederherzustellen.« (Reinhard Veser: »Vorgefühl des Bürgerkriegs«.)
36. Neue Zürcher Zeitung, 5. Februar 1988.
37. Gespräch mit dem Autor am 10. Juni 2016.
38. WEF 2009, S. 110.
39. WEF 2009, S. 140.
40. So heißt es in der offiziellen Darstellung: »The Davos Pact turned out to be the decisive element in the re-election of Boris Yeltsin«. (WEF 2009, S. 140.)
41. WEF 2009, S. 154.
42. Neue Zürcher Zeitung, 7. Dezember 2013.
43. Michelle Beyeler: Was bewirkt Globalisierungskritik? Protestkampagnen gegen die Welthandelsorganisation und das Weltwirtschaftsforum, Campus Verlag, Frankfurt/New York

- 2013, S. 127.
44. Mitteilung der Kantonspolizei Graubünden vom 1. Februar 2000.
 45. Hugo Bütler: »Davos – kein Seattle II«, in: Neue Zürcher Zeitung, 31. Januar 2000.
 46. Beyeler, a.a.O., S. 97.
 47. WEF 2009, S. 174.
 48. E-Mail an den Autor vom 4. Juli 2016.
 49. Festschrift der Bertelsmann-Stiftung zur Verleihung des Reinhard-Mohn-Preises 2016 an Klaus Schwab, S. 23.
 50. WEF 2009, S. 182, und Gespräch mit dem Autor am 12. Mai 2016.
 51. Mitschrift des Autors, 31. Januar 2002.
 52. »September 11 ... made it clear that such large gatherings of world leaders would continue for the indefinite future to be the targets of protestors with a high potential for accompanying terrorism.« (WEF 2009, S. 190.)
 53. WEF 2009, S. 195.
 54. Gespräch mit dem Autor am 1. Juni 2016. Klaus Luft ist heute Unternehmer und Aufsichtsratsvorsitzender des global tätigen E-Commerce-Unternehmens Artedona AG.
 55. Jürgen Dunsch: »Amerika muss es wieder richten«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4. Februar 2002.
 56. Hans-Josef Susenburger: »Kirch gegen Deutsche Bank – Die Chronik eines jahrelangen Streits«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. Februar 2014, sowie mündliche Ergänzungen.
 57. Gespräch mit dem Autor am 23. Januar 2016.
 58. Johannes Winkelhage: »Der ›Geist von Davos‹ ist kaum zu spüren«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Januar 2003. Das WEF selbst äußert sich ebenfalls ungewohnt offen. Es beschreibt die Situation folgendermaßen: »And, deeply discomfiting for American participants, there was much sharp questioning of the way the United States had been choosing to exercise its colossal and unrivalled power. Not surprisingly, the strong US delegation led by Secretary of State Colin Powell attracted intense interest and faced numerous critical questions.« WEF 2009, S. 197.
 59. Aufzeichnung des Autors, 23. Januar 2003.
 60. Gespräch mit dem Autor am 23. Januar 2003, und Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25. Januar 2003.
 61. »... we respect a priori all those who act according to their values.« WEF 2009, S. 197.
 62. WEF 2009, S. 198.
 63. Gespräch mit dem Autor am 22. Januar 2016.
 64. Geoffrey Allen Pigman: The World Economic Forum. A multi-stakeholder approach to global governance, Routledge, Abingdon 2007, S. 69.
 65. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Januar 2005.
 66. Handelsblatt Online, 25. Januar 2006. Etwas weniger euphorisch zum Beispiel die Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Januar 2006. Nüchtern gibt sich BBC News, 25. Januar 2006. Auf ihrer Website heißt es aus Davos: »Ms. Merkel's speech was strong on philosophy but short on political detail.«

67. Interview mit Timo Pache und Horst von Buttlar. Capital (Online), 5. Januar 2016.
68. World Economic Forum: Annual Report 2014-2015, S. 26.
69. Handelsblatt, 30. Januar 2005.
70. Michael Lewis: The Big Short. Wie eine Handvoll Trader die Welt verzockte, Wilhelm Goldmann Verlag, München 2011, S. 44.
71. Unter Rückgriff auf den amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Hyman P. Minsky kann man von einer »Ponzi-Finanzierung« sprechen, bei welcher der Cashflow einer Wirtschaftseinheit weder die Zinsen noch die Amortisation der Schulden zu finanzieren vermag. Die ganze Hoffnung liegt in der Wertsteigerung der Anlageobjekte.
72. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25. Januar 2007.
73. »We see a lot of ugly bears growing horns and becoming bulls«. The Wall Street Journal Europe (online), 26. Januar 2007.
74. Gillian Tett, Gespräch mit Nouriel Roubini. Financial Times (online), 8. Mai 2010.
75. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24. Januar 2007.
76. Weiter heißt es in der Zusammenfassung, S. 11: »With multilayered, leveraged investments including funds of funds, institutional funds and hedge funds, bankers and regulators worry that the impact of any financial shock could be amplified.«
77. Nikolaus Piper: »Davos wird grün«, in: Süddeutsche Zeitung, 27. Januar 2007.
78. WEF 2009, S. 229.
79. Ebenda. Weiter heißt es: »It saved the Forum from experiencing the fate of so many foundations that lost substantial parts of their endowment when the financial markets slumped in the autumn of 2008.«
80. Aufzeichnungen des Autors, 24. Januar 2008.
81. Nouriel Roubini, zitiert nach: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24. Januar 2008.
82. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24. Januar 2008.
83. New York Times (online), 22. Januar 2008.
84. Lehman Brothers war ein Strategischer Partner des WEF. Die anderen US-Banken in diesem Elite-Zirkel waren zu jener Zeit Bank of America Merrill Lynch, Goldman Sachs und JP Morgan Chase.
85. Annual Meeting of the New Champions 2008, Report, S. 3.
86. »This is probably the first transformational crisis of our globalized age. Many things will change.« Ebenda.
87. »We need to identify the fundamental problems and change our behaviour accordingly. This is why the current crisis, hopefully, has a transformational character.« Zitiert nach: WEF 2009, S. 239.
88. Redetext vom 28. Januar 2009.
89. Typisch ist folgendes Urteil: »Die Vehemenz, mit der der Mangel an Regeln als Ursache der Krise beklagt wird, ist für Davos, den Hort der Freidenker und Marktwirtschaftler, in jedem Fall ein klares Indiz dafür, wie sehr sich die Welt verändert hat.« (Christoph Hardt/Thorsten Riecke: »Der Gipfel der Verunsicherung«, in: Handelsblatt, 30. Januar 2009.)
90. Redetext des Presse- und Informationsamts der Bundesregierung.
91. Ebd.

92. Klaus Schwab: »Ein hippokratischer Eid für Manager«, in: Tages-Anzeiger (Zürich), 22. Oktober 2008.
93. In der Neuen Zürcher Zeitung heißt es dazu am 2. Februar 2009: »Beim alles bestimmenden Thema Weltwirtschaftskrise dominierte dagegen Ratlosigkeit in der Frage, wie aus dem Schlamassel hinausgefunden werden kann.«
94. WEF-Medienmitteilung, 1. Februar 2009.
95. Gerald Braunberger: »Die Banken rücken in den Fokus«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Januar 2010. Seit 2010 sind allerdings von den acht global »systemrelevanten« Banken der Vereinigten Staaten die Häuser JP Morgan Chase und Wells Fargo sogar noch sichtbar gewachsen.
96. Mitschrift des Autors, ohne Datum.
97. Auf einer Veranstaltung des Open Forum behauptet der Ökonom und ehemalige Bankmanager Wilhelm Hankel polemisch, zwei Drittel der Eurostaaten seien pleite oder nahe dran. Mitschrift des Autors, 27. Januar 2011.
98. IMF World Economic Outlook, 25. Januar 2011.
99. Mitschrift des Autors, 24. Januar 2011.
100. Financial Times, 29. Juli 2016.
101. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Januar 2011.
102. Mitschrift des Autors, 27. Januar 2011.
103. »These risks in tandem threaten global growth as they are drivers of nationalism, populism and protectionism at a time when the world remains vulnerable to systemic financial shocks, as well as possible food and water crises.« WEF-Medienmitteilung, 11. Januar 2012.
104. »For the first time in generations, many people no longer believe that their children will grow up to enjoy a higher standard of living than theirs.« Ebenda.
105. WEF-Medienmitteilung, 23. Januar 2012.
106. Interview mit Jürgen Dunsch, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31. Januar 2012.
107. Redetext der Bundesregierung, 25. Januar 2012, und Mitschrift des Autors.
108. Ebd.
109. Nach Klaus Schwab: Building an International Institution for Public-Private Cooperation, Genf 2015, S. 249.
110. »Without more resources ... austerity will feed decline.« Wall Street Journal Europe (online), 27. Januar 2012.
111. World Economic Forum: Energy Governors Meeting 2012, S. 6.
112. Ebd., S. 37.
113. »Capitalism, in its current form, no longer fits the world around us.« WEF-Medienmitteilung, 18. Januar 2012.
114. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26. Januar 2012. Siehe auch Carsten Knop: »Vertrauensverlust«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28. Januar 2012.
115. George Parker/Alex Barker: UK sets off on path strewn with pitfalls, schreiben über Cameron und seinen Plan: »... but his breezy optimism did little to conceal the fact that he has set Britain on a path strewn with diplomatic obstacles and unanswered questions.« (Financial Times, 24. Januar 2013) Angesichts der EU-Gegner in den eigenen Reihen gehe es ihm

- zunächst darum, die nächsten Wahlen zu gewinnen, schätzen die Autoren.
116. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26. Januar 2013.
 117. Kenny und Monti: Mitschrift des Autors.
 118. So zumindest Die Welt (online), 22. Januar 2014.
 119. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. Januar 2014.
 120. Mitschrift des Autors, 15. Januar 2014.
 121. Die Financial Times (online), 24. Januar 2014, bezeichnet beide Politiker als »potentially transformative figures«.
 122. Deutsche Welle (online), 23. Januar 2014.
 123. Ebd.
 124. Reuters (online), 22. Januar 2014.
 125. Gerald Braunberger: »Die Rückkehr des Risikos«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20. Januar 2015.
 126. »As a result of the financial crisis and globalisation, the younger generation in the mature markets struggle with ever fewer job opportunities and the need to support an ageing population.« WEF-Medienmitteilung, 16. Januar 2014.
 127. Auf einen weiteren Aspekt, der Bedrohung der Privatsphäre durch die Digitalisierung in Zeiten nachrichtendienstlicher Sammelwut, macht Carsten Knop aufmerksam: »Der toxische Davos-Cocktail«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. Januar 2014: »Schon sind 10 Milliarden ›Dinge‹ miteinander verbunden, bis zum Jahr 2020 soll sich diese Zahl verfünffachen. Die Menge an Daten, die dabei anfällt, gespeichert und verarbeitet werden muss, ist unvorstellbar groß. Man mag sie nur in die Hände von Menschen legen, die wissen, wie man diese schützen kann, und von Politikern, die dem Überwachungsstaat Grenzen zu setzen wissen.«
 128. Katholische Nachrichten (über www.kath.net), 20. Januar 2014.
 129. Weiter heißt es in Le Monde (online), 24. Januar 2015: »C'est en fait un appel a la mobilisation générale et internationale contre le terrorisme ...«
 130. So etwa die Neue Zürcher Zeitung am 22. Januar 2015.
 131. Neue Zürcher Zeitung, 23. Januar 2015.
 132. »It is clear that the millennial generation will experience greater technological change over the next decade than the past 50 years, leaving no aspect of global society undisturbed.« (World Economic Forum: Meeting Overview, S. 1.)
 133. Gespräch mit dem Autor am 18. Februar 2016.
 134. Ein Beispiel ist Bernd Leukert, Vorstandsmitglied des Softwarekonzerns SAP (Interview mit Carsten Knop, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22. Januar 2016).
 135. »It is possible, if still unlikely, that when the WEF gathers this time next year, Mr. Trump will be US president, the UK will have voted to leave the EU and border controls will have been restored across Europe.« (Gideon Rachman: »Shadow of Populism hangs over Davos«, in: Financial Times, 23. Januar 2016.)
 136. »We have some big issues, but the United States, Europe and China look okay and they are the core of the world economic system. So, it should be alright – cheer up«. (WEF-Medienmitteilung, 23. Januar 2016.)
 137. In der Medienmitteilung des WEF vom 20. Januar 2016 ist sowohl von »sauberen« wie von »erneuerbaren« Energien die Rede.

138. Neue Zürcher Zeitung, 22. Januar 2016.
139. World Economic Forum: Annual Report 2015-2016, S. 14.
140. Gespräch mit Philipp Rösler am 25. Juli 2016.
141. Im Schweizer Wirtschaftsmagazin Bilanz (Online), 4. März 2016.
142. Zitiert nach: www.weforum.org/agenda/2016/06/brexit-could-be-the-beginning-of-the-breakup-of-the-european-union-roubini.
143. Interview mit Stefanie Bolzen, Tages-Anzeiger (Zürich), 25. Juni 2016.
144. Der Spiegel, 2. Juli 2016.
145. Interview mit Claudia Aebersold Szalay, Neue Zürcher Zeitung, 6. Juli 2016.
146. Spiegel-Gespräch mit John Cryan, 2. Juli 2016.
147. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Juni 2016.
148. Gespräch mit dem Autor am 5. Juli 2016.
149. Generell meint zum Beispiel der FT-Kolumnist John Gapper: Schwab »is an intellectual schmoozer with a world-class talent for flattery«, in: Financial Times, 21. Januar 2006.
150. Beat Kappeler: Staatsgeheimnisse. Was wir über unseren Staat wirklich wissen sollten. Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2016, S. 58f.
151. Interview mit Roger Köppel, Die Weltwoche (Zürich), 17. Januar 2013.
152. Fritz René Allemann: 26 Mal die Schweiz. Piper Verlag, München 1985, S. 444.
153. Gespräch mit dem Autor am 26. April 2016.
154. Tages-Anzeiger (Zürich), 7. Januar 2016.
155. E-Mail von Alois Zwinggi an den Autor, 28. April 2016.
156. Ebd.
157. Ebd.
158. World Economic Forum: Annual Report 2014-2015, S. 2.
159. World Economic Forum: Annual Report 2015-2016, S. 7.
160. Zitiert in: Neue Zürcher Zeitung, 8. April 2016.
161. Ebd.
162. Vorwort im Annual Report 2014-2015 der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship.
163. WEF 2009, S. 178.
164. Broschüre der Bertelsmann Stiftung 2016, a.a.O., S. 35.
165. The Economist (Online), 31. Januar 2008.
166. Business Insider (Online), 2. April 2016.
167. Yunus in dem Buch zu Hilde Schwabs 70. Geburtstag: The Rise of Social Entrepreneurship, World Economic Forum 2016, S. 234.
168. Medienmitteilung der UBS, 7. Juli 2016.
169. Arts and Culture 2016 Annual Meeting in Davos, S. 3.
170. Gespräch mit dem Autor am 30. Mai 2016.
171. Als Beispiele seien die Global Health Initiative und die Global Education Initiative genannt, WEF 2009, S. 243.

172. Gespräch mit dem Autor am 30. August 2016.
173. E-Mail an den Autor, 12. Juli 2016.
174. »... as there are a number of partnership opportunities which I believe would be of great interest to you«. Zitiert nach: Joel Kaczmarek: Die Paten des Internets. Zalando, Jamba, Groupon – Wie die Samwer-Brüder das größte Internet-Imperium der Welt aufbauen, Finanzbuch Verlag, München 2014, S. 300.
175. Gespräch mit dem Autor am 30. Mai 2016.
176. Joachim Dorfs/Claus Larass: Ich sehe mich fast als Künstler, in: Bernd Ziesemer (Hrsg.): Pioniere der deutschen Wirtschaft, Frankfurt am Main/New York 2006, S.120.
177. WEF 2009, S. 76.
178. WEF 2009, S. 83f.
179. Julia Flynn/Steve Stecklow: »Davos Chief Dabbles in For-Profit Firms, Stirring Controversy«, in: Wall Street Journal, 27. Januar 2000.
180. Steve Stecklow/Julia Flynn: »Stock deal draws attention«, in: Wall Street Journal Europe, 22. Februar 2000.
181. Zitiert nach Pigman: The World Economic Forum, S. 133.
182. Siehe hierzu und für Schwabs nachfolgende Ausführungen: Krisztina Koenen: »Gänzlich falsch«, in: Wirtschaftswoche, 13. April 2000.
183. Siehe hierzu das Wall Street Journal Europe, 27. März 2000. Als weitere damalige Aktionäre nennt die Zeitung die Schwab-Vertrauten Thomas Schmidheiny, Peter Friedli und den früheren Schweizer Bundesrat (Minister) Flavio Cotti.
184. In einer undatierten Notiz hält Schwab fest, er habe an der Firma keinen Rappen verdient und auf die Bezüge als Verwaltungsrat verzichtet. An den Beschlüssen zu einem Abkommen über das – später spektakulär gescheiterte – Internetprojekt y-o-u Bank mit der Bank Vontobel in Zürich sei er als Vontobel-Verwaltungsrat nicht beteiligt gewesen. Vontobel brachte Think Tools mit großem Tamtam an die Börse. Wegen Unregelmäßigkeiten bei diesem IPO musste die Bank 2003 eine mehrfache Millionenbuße bezahlen. (Wikipedia unter dem Stichwort »Think Tools«) Think Tools, das sich zahlreicher Verbindungen zu Mitgliedern und Gästen des WEF rühmte, entpuppte sich als typisches Beispiel der Dotcom-Blase. Beim Börsengang der AG am 24. März 2000 schossen die zu 270 Franken emittierten Aktien bis auf 1050 Franken. Später erlebte das Unternehmen einen ebenso spektakulären Abstieg, der Aktienkurs brach auf weniger als zehn Franken ein. Im Mai 2004 wurde Think Tools dann mit der redIT AG verschmolzen. Die Schwab Stiftung hat ihre Beteiligung an dem Unternehmen nach den Worten Schwabs bis zum »Schrottwert« beibehalten.
185. Mitteilung des World Economic Forum, 2. November 2010.
186. Pigman, a.a.O., S. 136.
187. The Economist, 20. August 2016.
188. In der Neuen Zürcher Zeitung heißt es am 22. Juli 2016: »Unter Najibs Führung ist das Land ... zum Inbegriff von Ineffizienz, Vertuschung, Korruption und schleichender Islamisierung geworden.«
189. Nachrichtenagentur AFP, 20. Juli 2016.
190. Siehe hierzu das Video unter: www.weforum.org/events/world-economic-forum-on-asean-2016/sessions/open-plenary-asean-2016.
191. Christoph Hein, Korrespondent Asien-Pazifik der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. E-Mail an

- den Autor, 3. Juni 2016.
192. World Economic Forum Annual Meeting 2016: Media Fact Sheet, 13. Januar 2015 (sic!).
 193. World Economic Forum: Annual Report 2014-2015, S. 24.
 194. Global Leadership Fellows Programme, S. 2.
 195. E-Mail an den Autor, 5. April 2016.
 196. WEF 2009, S. 9.
 197. Laut Wikipedia, Stichwort »Giving Pledge«.
 198. World Economic Forum, Annual Report 2015-2016, S. 7.
 199. Ebd. S. 6.
 200. Interview mit Martina Frei, Tages-Anzeiger (Zürich), 21. September 2004.
 201. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28. Januar 2009.
 202. Schweizer Wirtschaftsmagazin Bilanz, 14. Januar 2011.
 203. Gespräch mit dem Autor am 14. April 2016.
 204. Die Mitteilung wurde am 29. Juli 2016 versandt. Sie ist zu finden unter www.weforum.org/agenda/2016/07/this-is-what-passionate-people-do-differently/.
 205. Gespräch mit dem Autor am 18. Februar 2016.
 206. Interview mit Georg Meck, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 20. Januar 2013.
 207. Mitteilung der Bertelsmann-Stiftung, 24. Februar 2016.
 208. Stefan Lüscher, in: Bilanz, 11. Januar 2013, S. 40-43.
 209. Ebd. S. 43
 210. WEF 2009, S. 213.
 211. Sandra Navidi: Super Hubs. Wie die Finanzelite und ihre Netzwerke die Welt regieren. FinanzBuch Verlag, München 2016, S. 160.
 212. Gerald Braunberger: Der Fluch der Komplexität. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24. Januar 2015.
 213. Spiegel Online, 29. Januar 2009.
 214. Ebd.
 215. Siehe hierzu Navidi, Super Hubs, S. 111.
 216. Sandra Navidi spricht hier von »Interpretationsvorsprüngen«. Navidi, a.a.O., S. 82.
 217. Malcolm Gladwell: The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference. Back Bay Books, New York 2001, S. 37.
 218. Gespräch mit dem Autor am 30. Mai 2016.
 219. Die Mehrzahl der von Sandra Navidi aufgeführten Gäste ist auch auf der Teilnehmerliste von Davos zu finden. Navidi, a.a.O., S. 53.
 220. WEF 2009, S. 47.
 221. Klaus Schwab: The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Genf 2016, S. 107.
 222. »As we work on the International Space Station, we witness daily the beauty, the fragility of our planet Earth. From our own unique vantage point we can barely see borders or territories.« Pigman: The World Economic Forum, S. 74.

223. Sheryl Sandberg machte 2013 mit dem Buch Lean In (dt.: Lean In: Frauen und der Wille zum Erfolg, Econ Verlag, Berlin 2013) Furore, in dem sie den Frauen empfahl, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen. Nach dem Tod ihres Mannes und als alleinerziehende Mutter von zwei Kindern sagte sie später, erst jetzt verstehe sie, wie schwierig es sei, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11. Mai 2016.
224. Interview mit Rainer Hank und Georg Meck, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 17. Januar 2016.
225. Aufzeichnung des Autors, 28. Januar 2006.
226. Olaf Gersemann, »Der Auftritt der Schurken«, in: Die Welt, 28. Januar 2012.
227. Gespräch mit dem Autor am 28. Januar 2016.
228. Pigman, a.a.O., S. 77 mit Bezug auf einen Artikel in der New York Times.
229. Johannes Winkelhage: Auf Stöckelschuhen durch die Winternacht, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28. Januar 2005.
230. Ebd.
231. Sonntagsblick, 29. Januar 2006.
232. René Zeyer: Armut ist Diebstahl. Warum die Armen uns ruinieren. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2013, S. 184f.
233. Silvia Götschi: Bärentritt. Emons Verlag, Köln 2016, S. 22f.
234. Zitiert nach: www.weltsozialforum.org (deutschsprachige Fassung).
235. Handelszeitung, 10. August 2016-09-01.
236. Neue Zürcher Zeitung, 28. Januar 2010.
237. Radio SRF (online), 19. Januar 2016.
238. Gespräch mit dem Autor am 28. Januar 2013 in Davos.
239. Interview mit Markus Diem Meier, Tages-Anzeiger (Zürich), 20. Januar 2016.
240. Constantin Seibt: »Schwabbel«, in: Tages-Anzeiger (Zürich), 23. Januar 2016.
241. Gerhard Schwarz: »Das große Zappen durch die Weltprobleme«, Neue Zürcher Zeitung, 29. Januar 2005.
242. Mark Dittli: »Der ›Davos man‹ ist alt und müde«, in: Finanz und Wirtschaft (Zürich), 25. Januar 2014.
243. »Every year WEF gets a little bigger, but the town of Davos is small and the infrastructure doesn't support this size event very well«. Michael Dell, E-Mail an den Autor, 10. Juni 2016.
244. Andrea Rexer/Ulrich Schäfer: »Besuch beim Klassenfeind«, in: Süddeutsche Zeitung, 25. Januar 2014.
245. Ebd.
246. Gespräch mit dem Autor am 5. Juli 2016.
247. Pigman: The World Economic Forum, S. 137.
248. E-Mail an den Autor, 10. Juni 2016.
249. Gespräch mit dem Autor am 1. Juni 2016.
250. Navidi, Super Hubs, S. 17.
251. Interessanterweise wies Odile Renaud-Basso, die Präsidentin des »Pariser Clubs« der

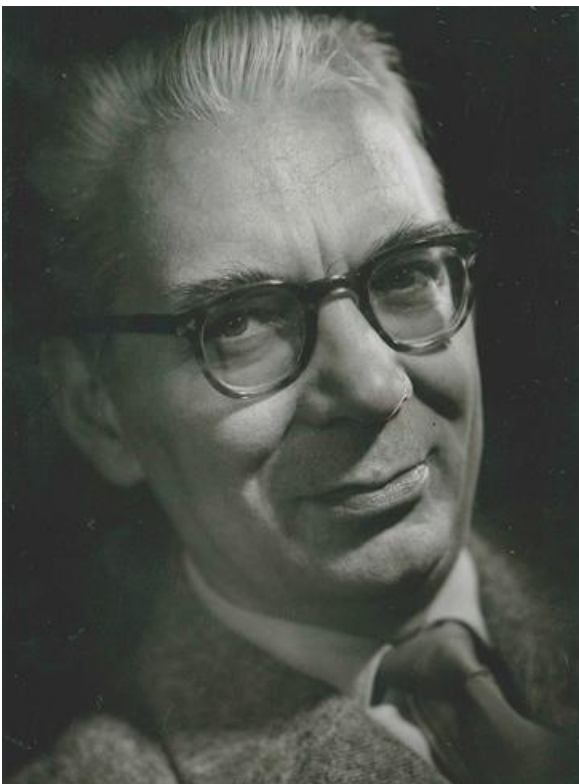
staatlichen Gläubiger von Schuldenländern, anlässlich des 60-jährigen Bestehens der Organisation darauf hin, dass diese in den vergangenen Jahren nicht nur den Austausch mit dem »Londoner Club« der privaten Gläubiger verstärkt habe. Gleiches sei mit dem Institute of International Finance (IIF) geschehen, der Lobby der global agierenden Banken. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2. Juli 2016.

252. Gespräch mit dem Autor am 10. Juni 2016.



In jungen Jahren: Klaus Schwab 1939 und als Abiturient

Quelle: Klaus Schwab, privates Archiv



Die Eltern: Eugen und Erika Schwab

Quelle: Klaus Schwab, privates Archiv



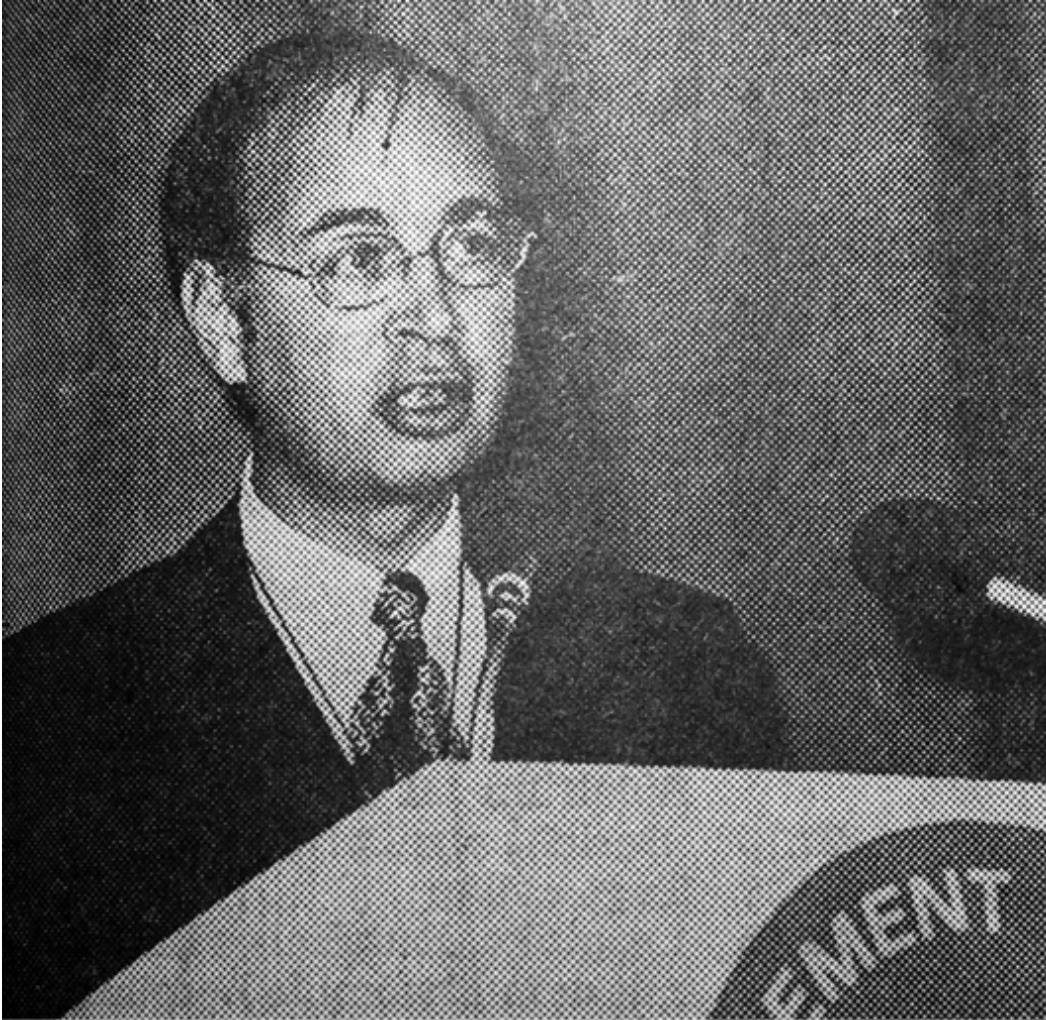
Das sportliche Highlight des Jahres: Der Engadiner Skimarathon sowie Klaus und Hilde Schwab auf einer ihrer Bergtouren

Quelle: Klaus Schwab, privates Archiv



Aller Anfang: Das erste WEF findet unter dem Namen European Management Symposium im Jahr 1971 statt

Quelle: WEF



Klaus Schwab, 1974

Quelle: WEF



Das Weltwirtschaftsforum 1976: François Mitterrand, Klaus und Hilde Schwab

Quelle: WEF



1977: Johannes Marten den Uyl, Premierminister der Niederlande, Ralf Dahrendorf, Direktor der London School of Economics, und Franz Josef Strauß, CSU-Vorsitzender

Quelle: WEF



Zum zehnjährigen Jubiläum von Davos, 1980, zeichnet Klaus Schwab (Mitte) seinen akademischen Lehrer, den ehemaligen amerikanischen Außenminister und Friedensnobelpreisträger Henry Kissinger (links), für seine Verdienste um die internationale Zusammenarbeit aus. Ganz rechts: Edward Heath, ehemaliger britischer Premierminister

Quelle: WEF



Ein Jahr nach dem Misstrauensvotum gegen die Regierung im Deutschen Bundestag: Helmut Schmidt (rechts) 1983 in Davos

Quelle: WEF



Der Gemahl der Queen, Prince Philip, Duke of Edinburgh (links), zusammen mit Klaus Schwab, 1986

Quelle: WEF



Vertrauenswerbung für Michail Gorbatschow: Hans-Dietrich Genscher und Klaus Schwab 1987 in Davos

Quelle: WEF



Historische Begegnung: Nach dem Fall der Mauer treffen sich 1990 in Davos offiziell Kanzler Helmut Kohl und DDR-Ministerpräsident Hans Modrow. Die unmittelbare Bedeutung des Gesprächs ist schwierig einzuschätzen. Sicher war es ein Meilenstein, denn kurz nach dem Forum verabschiedet das Bundeskabinett in Bonn am 7. Februar den Vorschlag für eine Währungsunion zwischen den beiden deutschen Staaten. Die Grundzüge hierfür sollen kurz zuvor in Davos ausgearbeitet worden sein, heißt es

Quelle: WEF



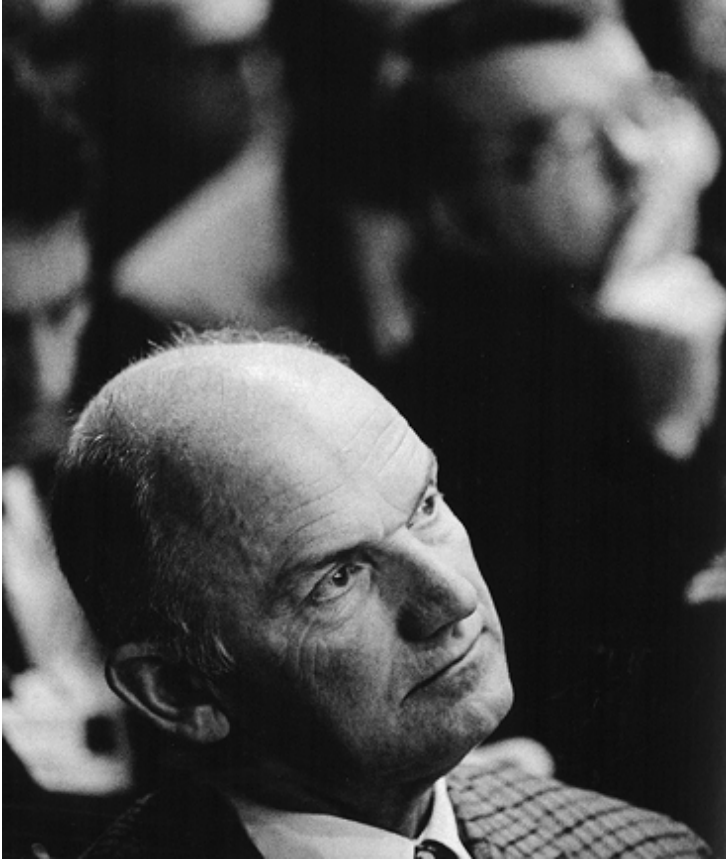
Gute Freunde: Nelson Mandela und Klaus Schwab, 1992

Quelle: WEF



1996: Michael Bloomberg, Gründer von Bloomberg L. P. und Bloomberg Television (links), und Bill Gates

Quelle: WEF



1997: Ferdinand Piëch, Chef des Autokonzerns Volkswagen

Quelle: WEF



Bisher der einzige amtierende US-Präsident in Davos: Bill Clinton im Jahr 2000

Quelle: WEF



Verführter Beifall: 2001 erlebte Klaus Schwab die nach seinen Worten »größte Enttäuschung« auf einem Annual Meeting. Jassir Arafat verblüfft die Zuhörer mit einer Brandrede gegen Israel. Im Hintergrund Schimon Peres

Quelle: WEF





Als Reaktion auf den Terroranschlag vom 11. September 2001 fand das Weltwirtschaftstreffen 2002 zum ersten und bisher einzigen Mal in New York statt

Quelle: WEF



Hillary Clinton 2002 in New York

Quelle: WEF



George Soros, 2003

Quelle: WEF



Die G8 und Africa 2005 – Rhetorik oder Aktion? Bill Clinton, Bill Gates, Thabo Mbeki (Präsident von Südafrika), Tony Blair, Bono und Olusegun Obasanjo (Präsident von Nigeria)

Quelle: WEF



Das erste »Sommer-Davos« in Dalian, China, im September 2007

Quelle: WEF



Die Familie: Klaus und Hilde Schwab, Tochter Nicole und Sohn Olivier, 2008

Quelle: WEF



Angela Merkel und Klaus Schwab 2013 in Davos

Quelle: WEF



Für Südafrika und die Fußballweltmeisterschaft 2010

Quelle: WEF



Nikolaustag 2014 in Cologne

Quelle: WEF



Großer Auftritt nach Schweizer Art, 2014

Quelle: WEF



2015: Jack Ma, Gründer und CEO von Alibaba
Quelle: WEF



Sheryl Sandberg, COO von Facebook, Eric Schmidt, Executive Chairman von Google, und Satya Nadella, CEO von Microsoft, 2015 auf dem Podium in Davos

Quelle: WEF



Wie weiter mit Europa? Alexis Tsipras, griechischer Premierminister, Emma Marcegaglia, Aufsichtsratsvorsitzende des italienischen Mineralöl- und Energiekonzerns Eni, und der deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble 2016 in Davos

Quelle: WEF



Philipp Rösler, Mitglied des Managing Board, Bundespräsident Joachim Gauck und Klaus Schwab auf dem WEF 2016

Quelle: WEF



Das Hauptquartier des Weltwirtschaftsforums in Cologne bei Genf

Quelle: WEF



Das Kongresszentrum in Davos (Bildmitte)

Quelle: WEF