

Reformbedarf auf allen Kontinenten

Im «World Economic Outlook» am WEF dominieren die zuversichtlichen Stimmen

Langfristig sind die Aussichten für die globale Wirtschaft gut. Dies ist am WEF in Davos die einhellige Meinung von führenden Politikern, Unternehmern und Wissenschaftern.

Andrea Martel, Davos

Die USA brauchen eine Unternehmensreform, Europa strukturelle Reformen und Japan eine Bankenreform. So fasste es der deutsche Staatssekretär Caio Koch-Weser zusammen. Am Weltwirtschaftsforum (WEF) in Davos gaben sich vor allem die Politiker zuversichtlich, die Probleme der globalen Wirtschaft erkannt zu haben und mit den Lösungen auf gutem Weg zu sein.

Der amerikanische Handelsminister Don Evans begründete seinen Optimismus für die USA mit dem stabilen makroökonomischen Fundament, den anhaltenden Produktivitätsfortschritten sowie der tiefen Inflation, die eine expansive Fiskalpolitik erlaube. Er betonte zudem die Entschlossenheit der Administration Bush, eine konsequent wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik zu verfolgen. Die USA seien sich ihrer Rolle als internationale Wachstumslokomotive bewusst und würden sich für eine weitere Liberalisierung des Welthandels einsetzen.

Zu restriktive EZB

Auch in Europa gibt es gemäss Koch-Weser keinen Grund für Pessimismus. Die Leistungsfähigkeit der europäischen Wirtschaften sei gar nicht so schlecht: Die wichtigste Ursache für den Produktivitätsrückstand gegenüber den USA sei demographischer Natur und die Lösung damit in der Einwanderungspolitik zu suchen. Wachstumsimpulse seien auch von der geplanten Integration der Finanzmärkte zu erwarten. Zudem gelte es aber, sich wieder stärker auf die sogenannte Lisbon-Strategie und damit auf Fragen der Wettbewerbsfähigkeit zu konzentrieren als auf die Defizitkriterien des Stabilitäts- und Wachstumspakts. Auch in Deutschland bewege sich etwas: Neben den geplanten Steuersenkungen für Unternehmen und private Haushalte stelle die Hartz-Reform einen wich-



Heizo Takenaka, Francis Mer und Donald L. Evans während des «Global Economic Outlook». (Rémy Steinegger / Swiss-Image)

tigen ersten Schritt bei der Reform des deutschen Arbeitsmarkts dar. Mehr als 1% Wachstum sei für die grösste Volkswirtschaft Europas in diesem Jahr jedoch nicht zu erwarten, was unter anderem mit der restriktiven Zinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) zusammenhänge.

Der japanische Finanzminister Heizo Takenaka rechnet für Japan zwar noch mit zwei bis vier Jahren starker Anpassung. Man kämpfe mit verschiedenen Problemen, wie Deflation, faule Kredite sowie ungebührlich starke Interessengruppen, welche Reformen behinderten. Ein Paket zur Lösung des Problems der faulen Kredite sei jedoch unterwegs. Es werde zudem oft vergessen, dass das Rückgrat der japanischen Gesellschaft stark sei. Die Japaner seien wohl zu bescheiden, um sich im Ausland richtig zu verkaufen. Takenaka nannte auch konkrete Massnahmen, mit denen das Wachstum angekurbelt

werden soll: Sonderwirtschaftszonen wie in China, eine Senkung der Unternehmenssteuern, Deregulierung sowie strukturelle Reformen.

Warten auf Investitionen

Für Paul Krugman von der Princeton Universität genügt es jedoch nicht, sich auf die langfristigen Wachstumsperspektiven zu konzentrieren. Er warf den anwesenden Politikern vor, zu wenig zu tun, um kurzfristig das Steuer heranzureissen. Alle grösseren Volkswirtschaften litten an einer ungenügenden Nachfrage. Japan sei noch nicht über den Berg, und wenn es die japanische Zentralbank nicht schaffe, mittels einem höheren Inflationsziel die Deflation zu stoppen, dann drohe dem Land der Kollaps. Das Steuer-senkungspaket von Präsident Koizumi enthalte kaum stimulierende Elemente. Wegen der enormen Produktivitätsfortschritte genühten auch Wach-

tumsraten von 2% nicht mehr, um die Beschäftigung zu erhalten.

Wann jedoch der Umschwung stattfindet, darüber herrschte grosse Unsicherheit. Klar ist einzig, dass die Unternehmen, vorab in den USA, wieder investieren müssen. Dass dies nicht durch fiskalische Massnahmen herbeigeführt werden kann, war für Frederick Smith, Chef von Fedex, klar. Vor allem die grösseren Unternehmen änderten ihre Investitionsstrategie erst, wenn der Umschwung sich abzeichne. Den Anstoss werden gemäss Cisco-Chef John Chambers höhere Profite geben, die sich früher oder später durch die stetig wachsende Produktivität einstellen werden. Im Moment budgetierten jedoch die meisten Firmen noch sehr zurückhaltend. Seine grösste Angst sei, dass den Konsumenten, die bisher ein richtiges Abgleiten verhindert haben, der Schnauf ausgehe, bevor die Unternehmen wieder investieren.

Fritz Gerber: «Wir wollen keine Fusion»

Fritz Gerber, Sprecher und Vertreter des Aktionärs-pools im Verwaltungsrat von Roche, widerspricht Daniel Vasella, dass es für die Schweiz, den Standort Basel und die Aktionäre von Vorteil wäre, wenn Novartis Roche übernehmen würde. «Die im Pool verbundenen Familien Hoffmann und Oeri sind nach wie vor der festen Überzeugung, dass Roche über alle Voraussetzungen wie Grösse, Qualität und Marktstellung verfügt, um als selbständiges Unternehmen erfolgreich tätig zu sein», sagt Gerber.

Der ehemalige Präsident weist auf die besondere Roche-Kultur hin, die es mit sich bringe, dass man sich nicht nur gegenüber den Eigentümern verantwortlich fühle, sondern auch gegenüber den Mitarbeitern und der Region.

Gerber weist auch alle Spekulationen zurück, wonach beide Konzerne heimlich an einer Elefantenhochzeit arbeiten würden. «Sicher nicht», sagt Gerber, «denn wir wollen keine Fusion.» Dennoch könne er dem Novartis-Engagement eine positive Seite abgewinnen. Das grosse finanzielle Engagement von Novartis – Aufstockung der Beteiligung um weitere 3 Mrd. Fr. auf 32,7% – zeige, wie hoch die Leistungskraft von Roche eingeschätzt werde.

«Natürlich müssen wir die starke Beteiligung von Novartis sehr ernst nehmen», sagt Gerber, aber eine besondere Bevorzugung von Aktionärsgruppen gebe es nicht. Darum begrüsse er auch, dass Novartis – im Gegensatz zu Martin Ebner seinerzeit – nicht im Roche-Verwaltungsrat Einsitz nehmen wolle. Roche habe nicht das geringste Interesse, mit Novartis auf Kollisionskurs zu kommen.

Nach Gerbers Erfahrung wird künftig die strategische Bewegungsfreiheit von Roche nicht allzu stark eingeschränkt. Grössere Allianzen und auch Akquisitionen, wie Genentech, Boehringer Mannheim und Chugai, seien sehr wohl möglich gewesen. Gemäss Roche-Statuten müssten bedeutende strategische Schritte dann der Generalversammlung unterbreitet werden, wenn sie mit einer Änderung der Kapitalstruktur verbunden wären.

Für den Sprecher des Aktionärs-pools ist klar: «Roche wird sich auch jetzt nicht einigeln, sondern dynamisch weiterentwickeln.» (FPF)

Auch Kontrollorgane sind finanziell beteiligt

Viele Verwaltungsräte haben die gleichen Lohnanreize wie das Management

Nur acht der im SMI vertretenen Gesellschaften bezahlen ihre Verwaltungsräte ausschliesslich mit Bargeld. Die meisten Verwaltungsräte erhalten Aktien oder Optionen.

Katharina Fehr, Chanchal Biswas

Aktien und Optionen als Bestandteil von Managerlöhnen stehen schon länger in der Kritik. Beteiligungsprogramme würden den Blick der Unternehmensspitzen auf die kurzfristige Kursentwicklung lenken, argumentieren die Befürworter von Cash-Löhnen. Nun hat sich die Diskussion auch auf die Entlohnung der Verwaltungsräte ausgeweitet. Die zentrale Frage ist, ob der Verwaltungsrat seine Kontrollfunktion wahrnehmen kann, wenn er über ein Beteiligungsprogramm die gleichen finanziellen Anreize hat wie das Management.

Swisscom-Chef Jens Alder kann darin kein Problem erkennen. «Da der Verwaltungsrat die Eigentümerinteressen zu vertreten hat, macht eine Koppelung eines Teils des Honorars mit dem Unternehmenswert sicher Sinn.»

Margit Osterloh, Wirtschaftsprofessorin an der Uni Zürich, teilt diese Ansicht nicht. Kontrollorgane sollten nicht gleich entlohnt werden wie Manager. «Das ist etwa so absurd, wie wenn man einen Richter erfolgsabhängig bezahlt gemessen an der Anzahl Freisprüche», sagt Osterloh. Empirische Untersuchungen würden zudem belegen, dass ein zu hoher Anteil an variabler Entlohnung die Anreizstruktur verschiebe. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat würden sich dann nicht

mehr ihrer eigentlichen Aufgabe widmen, sondern vor allem dem Geld. Ähnliches räumte Daniel Vasella in einem Artikel im US-Magazin «Fortune» ein. «Je mehr ich verdiene, desto mehr beschäftigt mich das Geld.» Osterloh hält diesen Effekt besonders für den Verwaltungsrat als Kontrollorgan für problematisch. Deshalb macht sie sich für fixe Löhne in bar stark.

Stephan Hostettler von Obermatt Partners, einer auf Anreizsysteme spe-

zialisierten Beratungsfirma, widerspricht dem Cash-Argument. «Die Verwaltungsräte sollten die gleiche materielle Interessenlage haben wie die Aktionäre.» Einen rein fixen Lohn in Cash lehnt er ab. Dadurch würde eine schlechte Arbeit nicht bestraft und eine gute nicht belohnt.

In den Schweizer Grossunternehmen sieht man dies offenbar auch so. Die meisten SMI-Firmen geben ihren Verwaltungsräten Aktien und Optio-

nen ab. «Das ist in der Schweiz üblich», bestätigt Romeo Cramerli von der Executive-Search-Firma Heidrick & Struggles. Beteiligungsprogramme seien auch unbedenklich, solange sie langfristig ausgelegt und mit mehrjährigen Sperrfristen belegt seien. «Unabhängig ist auch, dass die Aktionäre transparent informiert werden», erklärt Cramerli weiter. Die Schweizer Unternehmen hätten in dieser Beziehung deutliche Fortschritte gemacht.

Wie werden Schweizer Verwaltungsräte bezahlt?

	Gesamtentschädigung 2001	Cash	Aktien	Optionen
ABB	3,43 Mio. Fr.	k. A.	96,5%	k. A.
Adecco	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Bälöise	1,49 Mio. Fr.	Ja	Nein	Nein
Ciba SC	1,8 Mio. Fr.	50%	50%; Kombination Aktien und Optionen wählbar	
Clariant	0,68 Mio. Fr.	Ja	Ja	Nein
CS Group	2,6 Mio. Fr.	Nein	100%	Nein
Givaudan	0,98 Mio. Fr.	69%	Nein	31%
Holcim	0,9 Mio. Fr.	Ja	Nein	Nein
Julius Bär	2,4 Mio. Fr.	Ja	Nein	Nein
Kudelski	0,24 Mio. Fr. ¹	Ja	Nein	Nein
Lonza	2 Mio. Fr. ¹	33%	Nein	67%
Nestlé	6 Mio. Fr.	67%	33%	Nein
Novartis	4,3 Mio. Fr. ¹		Kombination von Cash, Aktien und Optionen wählbar	
Rochmont	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Roche	3,09 Mio. Fr.	Ja	Nein	Nein
Serono	0,37 Mio. US-\$	Ja	Nein	Nein
SGS	1,5 Mio. Fr.	Ja	Nein	Nein
Sulzer	1,3 Mio. Fr.	67%	Nein	33%
Swatch Group	0,6 Mio. Fr. ¹	k. A.	k. A.	k. A.
Swiss Re	k. A.		1000 Aktien pro VR-Mitglied ²	
Swisscom	1,7 Mio. Fr.	mind. 75%	bis zu 25%; Aktien und Optionen gekoppelt	
Swiss Life	1,02 Mio. Fr.	Ja	Ja	Ja
Syngenta	1,14 Mio. Fr. ¹		Kombination von Cash und Optionen wählbar	
UBS	k. A.	Basishonorar ³	50% des Bonus ³	Ja
Unaxis	1,25 Mio. Fr.	46%	Nein	54%
Zurich FS	1,4 Mio. US-\$	Ja	Nein	Nein

¹Für die nicht geschäftsführenden VR-Mitglieder ²Für den VR-Präsidenten und -Delegierten zusätzlich Cash und Optionen ³Für die vollamtlichen VR-Mitglieder
Quelle: Geschäftsberichte, Unternehmensangaben

Mövenpick: Heisser Preis für kalte Glace

Dem Gastronomie- und Hotelkonzern Mövenpick ist endlich ein Coup gelungen: Er hat sein Glacegeschäft (Umsatz: rund 300 Mio. Fr.) zu einem sehr guten Preis an den Nahrungsmittelmulti Nestlé verkauft. Am Donnerstag hatten die beiden Firmen die Einigung bekannt gegeben. Gemäss Schätzungen dürfte Mövenpick zwischen 200 Mio. und 250 Mio. Fr. gelöst haben. Die involvierten Parteien selber hüllen sich zum Preis in Schweigen. An den übrigen Mövenpick-Konsumgütern hatte Nestlé wie erwartet kein Interesse gezeigt («NZZ am Sonntag» vom 19. 1.).

Dass Mövenpick sein Glacegeschäft nicht zu billig abgab, wie verschiedentlich vermutet worden war, hat verschiedene Gründe. Der Handel bringt dem Käufer und Verkäufer erhebliche Vorteile. Nestlé geniesst volle Handlungsfreiheit. Das Unternehmen aus Vevey kann zudem als neuer Eigentümer das in der Marke Mövenpick steckende Potenzial effizienter nutzen als der Gastronomiekonzern. Mövenpick wiederum profitiert indirekt, denn ein höherer Bekanntheitsgrad der Glace kommt auch den Hotels und Restaurants zugute. Der schrumpfende Gastronomiekonzern sollte nach dem Verkauf des Glacegeschäfts den zweiten wichtigen Schritt unternehmen: den Geldsegen sinnvoll einsetzen. Bereits nach der 1998 erfolgten Veräusserung der italienischen Autogrill-Aktien hatten rund 600 Mio. Fr. auf dem Konto gelegen. Doch Mövenpick setzte das Geld lediglich für Aktienrückkäufe ein, wovon der Mehrheitsaktionär, die deutsche Familie von Finck, profitierte. Diesmal soll der Erlös in die Stärkung der Hotels und Restaurants investiert werden. Entschieden sei noch nichts, erklärt Pressechefin Lilly Frei. (kep.)