



Sperrfrist bis 04.09.2009, 10h00

Es gilt das gesprochene Wort

Die Schweiz als Standort multinationaler Unternehmen

Rede von Peter Brabeck-Letmathe, Präsident des Verwaltungsrates der Nestlé AG, am Tag der Wirtschaft der economiesuisse, 4. September 2009 in Zürich

Herr Präsident, sehr geehrter Herr Bundespräsident Merz, meine sehr geehrten Damen und Herren,

Gerne bin ich Ihrer Einladung gefolgt, am heutigen Tag der Wirtschaft der economiesuisse zu sprechen und einige Gedanken zum Verhältnis zwischen der Schweiz und den multinationalen Unternehmen – und deren gibt es für die Grösse dieses Landes überproportional viele - beizutragen.

Ich lebe nun schon seit mehr als 20 Jahren in der Schweiz und fühle mich nach wie vor wohl hier, schätze die Lebensqualität und die Offenheit dieses Landes. Ich bin in Österreich geboren und geniesse das Privileg, die Verantwortung für das grösste Schweizer Unternehmen bekommen zu haben, ohne dass je die Frage der Nationalität zum Thema wurde. Das mag auch historische Gründe haben. In den zwanziger Jahren sass mit George Page – übrigens ein Amerikaner - noch ein Mitglied der Gründerfamilie in der Nestlé-Führung. Nach einer existenzbedrohenden Krise wurde ein professioneller, aus Genua gebürtiger CEO eingesetzt, und schon damals zeigte sich, dass die geographische Herkunft keine Rolle spielte. Wichtig war und ist vor allen Dingen, dass man den geeigneten professionellen Chef findet.

Nestlé ist ein echt globales Unternehmen, vielleicht das globalste Unternehmen auf der Welt. Wir betreiben 486 Fabriken in 84 Ländern. Wir sind mit eigenen juristischen Personen oder offiziellen Vertretungen in 140 Ländern zu Hause. Sie finden unsere Produkte überall auf der Welt, auch in Afghanistan oder in anderen Krisenregionen.

Und doch sind wir eine schweizerische Firma geblieben, und ich lege immer noch Wert darauf, dass wir unsere Herkunft und unsere Wurzeln nicht vergessen.

Die Schweiz ist für uns einmal Holding-Standort; er bereitet uns in jüngster Zeit übrigens einige Sorge – ich werde darauf zurückkommen. Die Schweiz ist aber auch ein ganz wichtiger Produktionsstandort für Nestlé. Zwar beträgt ihr Anteil am Gruppenumsatz nicht einmal 2%, und die inländische Produktion, wovon rund zwei Drittel exportiert werden, macht gerade einmal 3% der Gesamtproduktion von Nestlé aus.

Meine Damen und Herren, diese Zahlen verdecken aber die wirkliche Bedeutung der Schweiz für unser Unternehmen.

Wir investieren beträchtlich hier, ca 2,5 Milliarden Franken in den letzten 10 Jahren. In Orbe ist unser weltweites Technologiezentrum für Kaffee und Frühstückszerealien entstanden, in Konolfingen bauen wir das Zentrum für Infant Nutrition aus. Soeben haben wir in Avenches die neue Nespresso-Fabrik eröffnet, und in ein paar Tagen wird in Broc im Greyerzerland unser neues globales Chocolate Centre of Excellence eingeweiht. Wir haben seit 1998 rund dreitausend Arbeitsplätze geschaffen, und laut kürzlichen Erhebungen ist Nestlé dasjenige Industrieunternehmen, das in diesem Jahr am meisten Jobs in der Schweiz kreiert.

Orbe, Konolfingen, Avenches, Broc – nicht in städtischen Agglomerationen gelegen, sondern ländliche Standorte in wirtschaftlich nicht favorisierten Regionen. Dies ist ein weiteres – übrigens nicht spezifisch schweizerisches – Merkmal unserer Präsenz: Nestlé's Aktivitäten sind dezentralisiert und eng mit den lokalen Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, verwoben.

Lassen Sie mich damit zum eigentlichen Thema kommen.

Standortfragen sind in den letzten Jahren in allen Variationen abgehandelt worden, und es ist sicher nicht zum ersten Mal oder besonders originell, dass jemand bei *economiesuisse* über den Unternehmensstandort Schweiz spricht.

Heute, mit der weltweiten Krise, stellen sich diese Fragen anders und viel grundsätzlicher. Lassen Sie mich eingangs einige Fakten richtig stellen:

Zunächst einmal: es war die Finanzkrise, die die heutige Weltwirtschaftskrise hervorgebracht hat. Die Leute vergessen gerne, dass die Industrie nicht für die derzeitige Rezession verantwortlich ist, sondern der Finanzsektor. Am Anfang der beispiellosen Aufblähung gewisser Finanzgeschäfte und des jähen Zusammenbruchs stehen aber politische Entscheide – etwas, was manche Politiker nicht gerne hören. Als die Clinton

Administration die rein politisch motivierte Entscheidung traf, Bevölkerungsgruppen ohne materielle Basis den Zugang zum Wohneigentum durch unverantwortbare Kreditvergaben zu ermöglichen und sogar „targets“ für das Hauseigentum politischer Minderheiten verfügte, was der Same für „boom“ und „bust“ des amerikanischen Finanzsystems gelegt. Wir alle kennen die verheerenden Folgeentwicklungen.

Als Lehman Brothers von der US-Regierung in den Bankrott geschickt wurde, war das ein klares Zeichen für uns, dass etwas Grösseres auf uns zukommen werde. Wir haben bei Nestlé sofort eine Gruppe eingesetzt, um uns auf diese Krise vorzubereiten. Dies hat uns erlaubt, die notwendigen Sparmassnahmen einzuleiten, den Einsatz von Arbeitskapital und Rohmaterial zurückzufahren, etc. Gleichzeitig haben wir aber auch die Investitionen in Marketing und Werbung verstärkt, so dass wir weiterhin den Umsatz und die Rentabilität – als einziges Unternehmen unserer Branche - ohne Unterbruch erhöhen konnten. Damit konnten wir auch einen globalen Arbeitsplatzabbau vermeiden.

Ein entscheidendes Management-Prinzip ist für mich die Voraussicht, die Antizipation und die rasche und permanente Anpassung an neue Entwicklungen und Trends. Langfristiges Denken wurde im letzten Jahrzehnt manchenorts gering geachtet oder sogar belächelt. Mich hat die Erfahrung der jüngsten Vergangenheit in der Überzeugung bestärkt, dass ein verantwortungsvoller Unternehmer nie die langfristige Entwicklung dem kurzfristigen Gewinn opfern darf. Übrigens haben wir noch vor Ausbruch dieser Krise, als die kurzfristige Gewinnmaximierung noch durchaus populär war, beschlossen, ausdrücklich in unseren Statuten zu verankern, dass die Gesellschaft die Schaffung von langfristigem, nachhaltigem Wert anstrebt.

Die Krise trifft die Welt sehr unterschiedlich. China, Indien, Singapur, Taiwan oder Südkorea haben schon wieder ein starkes Wachstum. Die USA wurden von der Krise sehr hart getroffen, sie haben aber auch die Chancen, rasch wieder aus ihr herauszukommen. Europa hat sie später und langsamer erreicht, aber ich befürchte, ihre Folgen werden auf unserem Kontinent wahrscheinlich auch länger zu spüren sein, trotz einiger positiverer Konjunkturdaten in den letzten paar Wochen.

Da in Europa die Prozesse immer etwas länger dauern, wird es einige Zeit brauchen, bis wieder Land in Sicht ist. Der Volksreichtum wird weiter zurückgehen, eine Entwicklung die wir bereits seit einigen Jahren feststellen. Ich denke, dass wir mit einem Zeitraum von 10 Jahren rechnen müssen, um dahin zurückzukehren, wo wir vor der Krise gewesen sind.

Beängstigend ist der Schuldenberg, der sich vor uns auftürmt. Wir sehen ja lediglich die offiziellen Schulden. Wenn wir aber einen Blick hinter die Kulissen werfen und die europäischen Staatsschulden in den Bereichen Gesundheit und Altersvorsorge betrachten, macht dies bereits 400 Prozent des Bruttosozialproduktes aus. Für manche Länder betragen die Schätzungen gar 700 Prozent. Aber darüber wird nicht gesprochen.

Der Druck, auf die Krise mit neuen Steuern, Gesetzen und Regulierungen aller Art zu reagieren, ist nun natürlich hoch – und bis zu einem gewissen Grad auch verständlich. Es liegt darin aber auch eine grosse Gefahr, durch Fehl- und Überregulierung den Unternehmensstandort und die Unternehmen selber zu schwächen. Lassen Sie mich nochmals sagen: Für die heutige Krise ist nicht die Realwirtschaft verantwortlich, sondern die Finanzwelt. Den Industriefirmen nun von staatlicher Seite her noch einmal neue Auflagen zu machen, wäre ungerechtfertigt und schädlich. Was wirklich notwendig ist, sind einfachere Rahmenbedingungen, die es wieder erlauben, sich auf die Produktivität zu konzentrieren, die in den letzten Jahren sehr gelitten hat. Dies gilt für alle Länder, auch für die Schweiz.

Zur Attraktivität des Standorts Schweiz gehört entscheidend das regulatorische Umfeld und das Rechtssystem. Wir haben kürzlich eine Risikoanalyse gemacht und dieses Thema unter den grössten Pluspunkten des hiesigen Unternehmensstandorts eingestuft. Gleichzeitig qualifizierten wir aber auch das Risiko einer signifikanten Verschlechterung derzeit als hoch.

Das wichtigste Thema ist die laufende Aktienrechtsreform. Lassen Sie mich hier etwas provokativ sein. Eigentlich braucht die Schweiz gar keine grosse Aktienrechtsreform. Die Schweizer Corporate Governance war schon bisher international führend. Beim Thema der Kompensation wurde sie zuweilen noch als mangelhaft empfunden. Doch dieses wurde von der Wirtschaft zunächst im Annex zum Code of Best Practice der *economiesuisse* aufgegriffen. Während die meisten Unternehmen letztes Jahr ihren Kompensationsbericht noch als Teil des Jahresberichts genehmigten, ist Nestlé zusammen mit einigen anderen grossen Unternehmen dieses Jahr noch einen Schritt weiter gegangen und hat eine separate Konsultativabstimmung über den Kompensationsbericht durchgeführt; gerade das Verfahren, das jetzt etwa in den USA und in vielen anderen Ländern voraussichtlich eingeführt werden wird.

Auch die Schweiz wird noch eine Regelung auf Gesetzesstufe machen. Es bleibt zu hoffen, dass diese ebenso praktikabel sein wird. Gerade in der Kompensationdebatte hat sich

inzwischen gezeigt, dass andere Länder, namentlich die USA und England, es verstehen, sich trotz medienwirksamer Debatte am Ende ein sehr liberales System zu erhalten.

Demgegenüber wissen wir derzeit nicht, wie der Schweizer Gesetzesentwurf nach der Beratung im Parlament genau aussehen wird. Ich möchte deshalb einfach generell warnen, dass auch nur wenige, ja eine einzige, grössere Fehlleistung des Gesetzgebers eine ganz schwerwiegende Auswirkung auf die Attraktivität der Schweiz als Unternehmensstandort haben kann. Wenn sich solche Fehler einmal im Ausland und in der Beratungswelt herumsprechen, werden Neuansiedelungen von Firmen, wie sie in den letzten Jahren häufig in der Schweiz vorkamen, in Zukunft anderenorts stattfinden. Und auch bereits ansässige Unternehmen müssten sich fragen, ob die Schweiz wirklich der richtige Standort ist.

Ich will nicht den Teufel an die Wand malen, noch besteht Hoffnung, dass auf die ausstehenden Fragen vernünftige Lösungen gefunden werden. Aber noch immer besteht das Risiko, dass inskünftig in der Schweiz:

1. Entschädigungen während 5 Jahren rückforderbar sind - auch bei den Familienmitgliedern -, bloss weil ein Aktionär, der vielleicht Druck auf das Unternehmen machen will, im Nachhinein ein Missverhältnis zur empfangenen Gegenleistung geltend macht;
2. oder dass durch die Direktwahl des Verwaltungsratspräsidenten oder die zwingende alljährliche Wiederwahl des Verwaltungsrats kurzfristigen, aktivistischen Investoren ein ganz ausserordentliches Druckmittel gegeben wird;
3. oder dass ein Unternehmen handlungsunfähig wird, weil der Kompensationsvorschlag des Verwaltungsrats von der Generalversammlung verbindlich abgelehnt wird; hier gilt es, die Rechtsfolgen zu klären;
4. oder dass Schweizer Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr kompetitiv sind, weil im Ausland übliche Kompensationspraktiken hier strikte verboten sind oder die Details der Kompensationspläne in den Statuten selbst geregelt werden müssen;
5. oder dass Schwellenwerte eingeführt werden, welche die GV zu endlosen Basars für Minderheitsanträge verkommen lässt. Bereits heute gibt es bekanntlich in Deutschland Generalversammlungen, welche mehr als einen Tag dauern!
6. oder dass aufgrund eines jüngsten politischen Vorstosses Vinkulierungsbestimmungen, die ja gerade die langfristige Ausrichtung des Unternehmens und einen gewissen Minderheitenschutz sicherstellen sollen, verboten werden.

Ich weiss, dass der Ständerat schon einiges verbessert hat, und hoffe, dass das Parlament kluge Lösungen findet. Vor allem aber plädiere ich für Flexibilität. Der persönlich verantwortliche Verwaltungsrat muss in der Lage bleiben, das für sein Unternehmen passende System zu finden. Ein flexibles Unternehmensrecht ist der beste Garant für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort. Dies zeigt sich in zahlreichen Jurisdiktionen, ich verweise nur auf das Beispiel des U.S. Bundesstaates Delaware, wo genau aus diesem Grund eine Vielzahl der amerikanischen Unternehmen angesiedelt ist. Bestimmungen, wie die Direktwahl des Verwaltungsratspräsidenten oder der überaus komplizierte Abstimmungsmechanismus zur Kompensation, mögen bei bestimmten Gesellschaften sinnvoll sein; aber sie gehören ins dispositive Recht, es gibt keinen Grund, sie für sämtliche Gesellschaften zwingend zu machen.

Lassen Sie mich noch etwas anfügen. Es wird zuweilen gesagt, der politische Druck sei enorm, jetzt grundlegende Systemänderungen vorzunehmen. Es ist aber gerade jetzt ganz wichtig, dass es der Schweiz gelingt, den Ruf der Rechtssicherheit, der Rule of Law, zu bewahren, ja ich muss leider aufgrund der jüngsten Ereignisse sagen, wieder herzustellen. Die Schweiz hat einen weltweiten „Brand“, zu dem bisher auch ganz wesentlich gehörte, dass die Gesetze hier, im Unterschied zu anderen Ländern, nicht überraschend geändert werden, und dass man hier nicht aufgrund der letzten Meinungsumfragen und kurzfristigen politischen Strömungen legiferiert. Populismus prägt die Gesetzgebung in Bananenrepubliken.

Wir müssen uns, gerade jetzt, diejenigen Gesetze erhalten, welche langfristig dem Standort Schweiz dienen. Der Konkurrenzkampf wird aufgrund der Folgen der Finanzkrise zweifellos noch härter werden. Es wäre ein grosser Fehler, wenn die Schweiz in solcher Lage den Vorteil eines flexiblen Unternehmensgesetzes leichtfertig verspielen würde. Auch die *economiesuisse* als Dachverband der Schweizer Wirtschaft ist hier gefordert.

Meine Damen und Herren,

Mit der Krise ist die Grundsatzdiskussion über die Wirtschaftsordnungen wieder in Gang gekommen. Die Grundlagen und Leistungen einer freien Gesellschaft und des freien Unternehmertums werden ernsthaft in Frage gestellt. Die Regierungen glauben, alles in ihrer Macht Stehende tun zu müssen, um die Nachfrage zu fördern und Wirtschaftsstrukturen zu bewahren – ob diese nun wettbewerbs- und überlebensfähig sind oder nicht. Diese Wirtschaftskrise ist im Grunde nur das Symptom einer tiefgehenden Wertekrise.

Wie ist es heute um die Idee der Marktwirtschaft und des Wettbewerbs ganz allgemein bestellt? Schauen wir einmal, welche Modelle heute zur Auswahl stehen, und was heute favorisiert wird. Eine vom Economist kürzlich veranstaltete Schönheitskonkurrenz mag dafür bezeichnend sein. Die Juroren setzten das als etatistisch qualifizierte französische Modell zuoberst auf das Podest, vor dem deutschen Modell; das britische folgte weit abgeschlagen.

Vergleichen wir dieses Ergebnis mit dem von der amerikanischen Heritage Foundation errechneten Index der Wirtschaftsfreiheit, ist die Rangfolge genau umgekehrt.

Die Konklusion drängt sich auf, dass Marktwirtschaft und Wirtschaftsfreiheit derzeit in der öffentlichen Meinung nicht hoch im Kurse stehen. Die Balance von Staat und Wirtschaft, von Politik und Unternehmen hat sich zuungunsten letzterer verschoben.

In weiten Kreisen der Bevölkerung – besonders in Europa, aber auch in den USA – wird diese Entwicklung als notwendige Korrektur einer übermächtig gewordenen Wirtschaft und der Exzesse ihrer Exponenten gesehen.

Meine Damen und Herren, diese Wahrnehmung verkennt die Realität. Die Macht ist in letzter Instanz immer auf Seiten der Politik. Ich habe vorhin vom regulatorischen Umfeld gesprochen. Ein Unternehmen – ganz gleich ob gross oder klein – ist immer von der Gesellschaft abhängig, in welcher es tätig ist, und von den Bedingungen, unter welchen die Politik es operieren lässt.

In letzter Zeit werde ich oft gefragt, was Macht mir als Präsident einer grossen Firma bedeute. Aber was ist denn Macht überhaupt? Wenn Macht Gestaltungsraum bedeutet, finde ich dies positiv. Es hat mir erlaubt, die Firma strategisch umzuwandeln und die gesetzten Ziele zu erreichen. Aber letztlich sind wir doch immer der Macht der Politik unterworfen. Ich pflege jeweils etwas plakativ zu fragen: Wenn Herr Chavez beschliesst, Nestlé in Venezuela zu verstaatlichen, was mache ich dann? Nichts, ich kann höchstens eine anständige Entschädigung fordern.

Die Standortbedingungen werden entscheidend davon beeinflusst, wie Bürgerinnen und Bürger die Rolle und Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft wahrnehmen. Wir hatten hier auf Unternehmensseite nicht immer eine glückliche Hand, haben zuviel über kurzfristig medienwirksame „Wohltaten“ berichtet, und viel zu wenig darüber, was unsere alltägliche Arbeit zu einer langfristig prosperierenden Gesellschaft beiträgt.

Eigentlich sollte uns gerade die Krise daran erinnern, woher unser Wohlstand kommt: von erfolgreich und nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Stufen, von den Fabriken bis in die obersten Führungsetagen. Aber dieses Verständnis ist weniger vorhanden als zuvor.

Zum grossen Teil liegt das an uns, den Unternehmern, und an unserer Kommunikation der letzten Jahre. Statt Substanz wurde Jargon geliefert. Vieles davon stammt aus dem angelsächsischen Raum, etwa „giving back to society“, als ob wir etwas gestohlen hätten, oder die sogenannten „ethical profits“.

Der kommunikativen Herausforderung müssen wir uns stellen, heute mehr denn je. Ich bin der Meinung, dass Kommunikation eine zentrale, nicht-delegierbare Aufgabe der obersten Verantwortungsträger in den Unternehmen darstellt. Dies erfordert Mut, Mut zum Dialog, auch zum Dialog in der Konfrontation. Nur so können wir Glaubwürdigkeit zurückgewinnen, die zum Teil arg verspielt worden ist.

Der marktwirtschaftliche Ansatz mit offenem, freiem Wettbewerb ist nach wie vor richtig. Wir müssen aber auch Gewähr bieten, dass, wenn es uns gut geht, auch möglichst viele Andere davon profitieren. Dies ist das stärkste Argument für Marktwirtschaft und freien Wettbewerb.

Zusammen mit Professor Michael Porter von der Harvard University haben wir bei Nestlé über die letzten drei Jahre das Konzept der „gemeinsamen Wertschöpfung, des „Creating Shared Value“ entwickelt. Es ist uns Richtschnur und Zielsetzung zugleich. Wenn wir zum Beispiel eine neue Fabrik bauen, wollen wir sicher sein, dass möglichst viele gesellschaftliche Anspruchsgruppen (oder „stakeholders“) am Wert, der mit der neuen Aktivität geschaffen wird, teilhaben: Dazu zählen Klein- und Mittelbetriebe als Zulieferer und Partner, Konsumentinnen und Konsumenten, die Mitarbeitenden mit ihren Familien, die umliegenden Gemeinden, die Region und das Land insgesamt. Und dies gilt nicht nur in Entwicklungsländern, sondern auch hier.

Lassen Sie mich dies am Beispiel der neuen Nespresso-Fabrik in Avenches kurz illustrieren: Wir erwarten von dieser Investition bis 2012 die Schaffung von 600 direkten und rund 3000 zusätzlichen induzierten Arbeitsplätzen. Für die öffentliche Hand sollten 50-55 Millionen Franken an neuen Steuereinnahmen und Sozialabgaben anfallen. Die Wirkungen dieser Produktionsstätte reichen aber weit über die Region hinaus: von den Kaffeemaschinenherstellern in Belp bis zu den Kaffebauern in Lateinamerika, die für ihre

Kaffeebohnen einen deutlich höheren Preis lösen. Es hat mich übrigens gefreut, welches grosses Medienecho die Einweihung dieser Fabrik am 10. Juni hervorgerufen hat.

Ich wollte an diesem konkreten Beispiel zeigen, was „gemeinsame Wertschöpfung“ – „Creating Shared Value“ - bedeutet und warum wir bei Nestlé der festen Überzeugung sind, dass wir langfristig nur dann Erfolg haben und einen nachhaltigen „shareholder value“ erwirtschaften können, wenn wir auch Wert für die Gemeinschaften erzeugen, in denen wir tätig sind. Diese Einsicht hat in den letzten Jahren vielenorts gefehlt.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Schluss kommen:

Die Krise gibt Anlass, vieles zu überdenken. Zum marktwirtschaftlichen Ansatz gibt es keine überzeugende Alternative. Aber die Marktwirtschaft darf nicht zum unreflektierten Dogma verkommen. Gute Rahmenbedingungen, die produktives Arbeiten erlauben, lassen sich nur dann auf Dauer sichern, wenn wir mit unserer Arbeit zum breiten Wohlstand der Gesellschaft beitragen, und wenn wir dies einer breiten Öffentlichkeit auch verständlich machen können.

Zu diesem Verständnis kann die *economiesuisse* im Rahmen ihrer Möglichkeiten einen sehr wichtigen Beitrag leisten.

Der Standortwettbewerb ist schärfer geworden, Herr Bühler hat dies einleitend klar gesagt. Die Schweiz ist mit ihren Rahmenbedingungen für freies Wirtschaften relativ gut positioniert, sie steht in vielen Belangen immer noch besser da als andere europäische Länder. Wir sollten diese Stärken pflegen. Und wir sollten uns nicht über die Schwächen Anderer freuen. Denn mit den Problemen unserer Nachbarn wird der Druck auf uns weiter zunehmen, nicht zuletzt auf dem Gebiet der Steuern. Im aktuellen politischen Umfeld stellen die Schwächen der Anderen auch für uns ein Risiko dar.

Die Schweiz ist heute attraktiv, und ich habe Vertrauen in dieses Land – vor allem in seine Bürgerinnen und Bürger, die an der Urne immer wieder ihr langfristiges Denken und ihre gesunde Urteilskraft unter Beweis gestellt haben, und so einige kurzfristig orientierte, oft erratische parteipolitische Entscheidungen entkräftet oder entschärft haben.

Auch in der zentral wichtigen Frage der Corporate Governance, vertraue ich darauf, dass, wenn alle Verfahren durchlaufen sind und die Schweizer Bevölkerung entscheidet, es am Ende noch gut herauskommt. Und ich möchte in diesem Zusammenhang betonen, dass

es keinen Standort Schweiz speziell für multinationale Unternehmen oder speziell für KMU gibt, sondern nur den einen, hoffentlich auf Dauer starken Standort für Unternehmen aller Größenordnungen.