

Gastkommentar von **Christoph Blocher** zum Verkauf von Firmen ins Ausland

# Die Schweiz braucht Beschränkungen

Fast täglich lesen wir, dass eine Firma oder Teile davon verkauft oder fusioniert werden. Auch grosse, traditionelle und bedeutende Firmen. Dies beunruhigt Mitarbeiter, Kunden und die nähere oder weitere Umgebung. Häufig wird man sich erst beim Verkauf einer Firma bewusst, welche Bedeutung für viele Menschen eine Firma hat oder hatte. Der Fragen sind dann viele: Warum wird das Unternehmen verkauft? Was steckt dahinter? Geht es schlecht? Warum kauft der Käufer? Will er es weiterführen oder stilllegen, ausbauen oder abbauen? Ist der Käufer Konkurrent, der einen vom Markt verdrängen will?

Viele Fragen gab es auch beim Verkauf der Stromnetzsparte von ABB an die japanische Firma Hitachi. Als Aussenstehender bekommt man viele Begründungen, Gerüchte, Erklärungen, die einen etwas hilflos werden lassen. Gerüchte sagen, die Aktionäre - also die Eigentümer - wollten wegen unbefriedigender Kursentwicklung «Kasse machen». Stimmt das? Und wenn es stimmt, was geschieht mit der Stromnetzsparte? Und was mit dem verbleibenden Teil?

Von der Geschäftsleitung war zu vernehmen, die Stromnetzsparte - also der Teil, der jetzt veräussert wird - sei eine «Perle». Der Laie fragt naiv: Warum verkauft man denn Perlen? Von der Unternehmensleitung wird nachgeschoben: Dieser Bereich sei «zukunftssträftig», aber passe nicht mehr zu ABB. Handelt es sich also um die Korrektur einer zu breiten Diversifikation in der Vergangenheit?

Weiter wird gefragt: Warum kauft Hitachi? Was machen die Japaner? Japan ist doch so weit weg von der Schweiz. Die Zusicherung, es bleibe alles so, wie es heute ist, klingt etwas abgenutzt. Niemand kann dies für die Zukunft garantieren. Hat die japanische Firma überschüssiges Kapital, das sie in einem anderen Land - der Schweiz - anlegen will? Oder enthält das «Übernahmeobjekt» technische Stärken, die man sich selber einverleiben will? Wieder Fragen über Fragen. Transparenz über Motive der Verkäufer und Käufer wäre förderlich.

Bei jeder Akquisition, bei jedem Verkauf stellen sich diese Fragen zu Recht. Allerdings sind dies auch Grundfragen aller bestehenden Unternehmen - auch ohne Eigentümerveränderung. Es zeigt aber, dass gerade ein schweizerisches Industrieunternehmen mehr ist als nur eine «Aktiengesellschaft». Es ist eine Lebensgemeinschaft, die forscht, entwickelt, produziert, Produkte verkauft, Gewinne erzielt. Und stets stellt sich die Frage der Eigentümerverantwortung. Doch wer ist der Eigentümer?

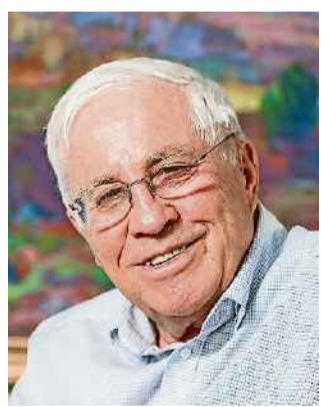
Ursprünglich war und ist der klassische Unternehmer Eigentümer der Firma und führt diese auch. Sein Vermögen steckt in der Firma. Oft ist er auf «Gedeih und Verderben» an die Firma gebunden. Weil er Eigentümer ist und weil es um sein Vermögen geht, sorgt er auch dafür, dass es gut geht. Weil er nicht nur Aktienbesitzer ist, sondern die Firma auch führt, ist er mit Mitarbeitern und Kunden - meist langjährigen - in besonderer Weise verbunden. Klein- und Mittelbetriebe sind meist Familiengesellschaften.

Bei vielen Unternehmen - vor allem den grossen, börsenkotierten - gibt es weniger Familienbetriebe. Der Eigentümer sind viele, oft kennt man sie nicht. Im Alltag führt nicht der Eigentümer die Firma, sondern von den Eigentümern eingesetzte Geschäftsführer - die Manager. Diese sind wichtig, aber sie sind nicht Eigentümer - auch wenn sie sich manchmal als solche aufführen. Die Interessenlage ist eine andere als beim klassischen Unternehmen. Je breiter die Eigentümerschaft gestreut ist, desto schwieriger wird die Kontrolle über die Manager. Man spricht von einer Pulverisierung der Macht. Trotzdem: Die Eigentümer bestimmen, ob und wie die Firma geführt wird, sie setzen die Leute ein, benennen die



Viele Fragen beim Verkauf der Stromnetzsparte von ABB an die japanische Firma Hitachi.

KEYSTONE



**Christoph Blocher**  
ist alt Bundesrat und Schweizer Industrieller.

Marschrichtung und die Strategie, aber die tägliche Führung obliegt den Managern. Der Eigentümer ist zwar daran interessiert, dass sein Vermögen nicht geschmälert wird, aber je kleiner sein Anteil am Unternehmen und je pulverisierter der Aktienbesitz ist, je weiter entfernt er lebt, desto weniger verbunden ist er mit der Firma, mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, mit der Öffentlichkeit. So betrachtet, ist Hitachi ein klarer Eigentümer. Er übernimmt die Eigentümerverantwortung. Doch wem gehört Hitachi? Schlussendlich sind es immer Personen, die entscheiden.

Entscheidend ist aber wie bei allem im Leben - das Motiv? Welches sind die Motive des Verkäufers und des Käufers? Es ist oft schwierig, dies zu ergründen. Aber es ist entscheidend.

Vielleicht denkt man, dass ein neuer Eigentümer mehr aus dem Unternehmen machen kann. Das kann sein. Wenn dem so ist, kommt es gut. Er bringt vielleicht Führungsstärke ein, die Mehrwert schafft. Das dient dem Wohl des Unternehmens.

Das war beispielsweise bei der damaligen Fusion von Sandoz und Ciba-Geigy zu Novartis der Fall. Der Pharmabereich wurde gestärkt, die Nichtpharmabereiche wurden in viele neue selbstständige Unternehmen ausgegliedert. Motiv und Ziel stimmten. Treibende Kraft war das Firmenwohl für die Zukunft.

Das Motiv bildet aber oft auch der Wille, einen lästigen Konkurrenten zu eliminieren. Das zu übernehmende Unternehmen soll als Konkurrent vom Markt verschwinden. Das ist für das «unterzugehende» Unternehmen keine gute Sache.

Es heisst dann: Man wolle die «Marktkräfte konzentrieren». Für die Kunden bedeutet es oft eine Anbieter-Verengung, was zum Beispiel bei den Bankenfusionen und -übernahmen der Fall war. Oft ist es jedoch die einzige Überlebensstrategie in schwierigen Zeiten und Bereichen.

Auch andere Motive sind häufig. Die wahr-

ren Motive werden aber nicht genannt. Akquisitionen und Fusionen werden auch getätigt, weil es Mode ist. Oder weil das Management so zu einer grösseren Firma kommt. Prestigeakquisitionen und Prestigefusionen sind keine gute Sache, aber häufiger, als man glaubt. Meist erweisen sie sich hinterher als Flop.

Je entfernter und unbekannter eine Akquisition ist, desto schwieriger ist es, die Situation und vor allem das Motiv zu beurteilen. Was will der Käufer? Welchen Nutzen und welches Risiko bringt er? Solange rein geschäftliche, gewinnorientierte Interessen für das Übernahmeobjekt stehen, ist die Sorge klein. Wer das will, muss forschen, entwickeln, produzieren und verkaufen. Solange die Rahmenbedingungen in der Schweiz besser sind als im Ausland, wird er es hier tun. Und das schafft Arbeitsplätze, Gewinn, Wohlstand und Steuern.

Gefährlich wird es, wenn der Eigentümer unternehmensfremde Ziele verfolgt. Seien es die oben genannten oder sogar politische oder strategisch ausgerichtete, wirtschaftlich fremde Ziele, die nicht das Wohlergehen der zu erwerbenden Firma betreffen. Möglich wäre es, dass ein ausländisches staatliches Unternehmen einen Flugplatz kauft, diesen benachteiligt oder stilllegt, um seinen eigenen zu schützen. Dann verliert das Land plötzlich Flugverbindungen. Oder wie ist es mit wichtigen Infrastruktureinrichtungen? Energieanlagen, Elektrizität, Pipelines, Grossbanken, also Unternehmen, die «too big to fail» - oder besser: «too important to fail» - sind, das heisst, sie sind für die schweizerische Volkswirtschaft zu bedeutungsvoll, als dass man sie irgendeinem Erwerber überlassen könnte. Meines Erachtens sollten für solche Unternehmen Übernahmebeschränkungen existieren. Aber nur für solche Unternehmen, die im volkswirtschaftlichen Interesse «too important to fail» sind. Nicht generell. Wie ich höre, wird in Bern daran gearbeitet.



mensch &amp; medien

## Fluch und Segen eines Gesetzes

VON CHRISTIAN MENSCH

Die EU hat ein Gesetz verabschiedet, das auch in der Schweiz Gesetz werden wird: Internet-Suchmaschinen oder Social-Media-Plattformen dürfen künftig urheberrechtlich geschützte Werke nicht mehr weiterverbreiten, ausser sie haben mit den Urhebern eine Lizenzvereinbarung abgeschlossen. Davon sollen sowohl Medienschaffende und ihre Verlage als auch Künstler und ihre Agenturen profitieren, die bisher finanziell leer ausgingen.

Zensur schimpfen all jene, die mit Recht darauf hinweisen, dass ein bürokratisches Monster mit unabsehbar Willkürpotenzial geschaffen werde. Der freie Zugang zu Information - der vermeintlich entscheidenden Errungenschaft des Internets - werde unterbunden. Mit Mitteln der alten Ökonomie zudem ein untauglicher Versuch gestartet, die neue Ökonomie zu regulieren.

Dabei ist das neue EU-Gesetz wohl Fluch und Segen zugleich. Wer im Geschichtsbuch zurückblättert, erkennt, dass es sich bei der Debatte trotz neuer Vorzeichen zudem um die Neuaufgabe eines alten Problems handelt: Bald fünfzig Jahre ist es her, als sich mit der «Wissensklufforschung» eine eigene Wissensdisziplin entwickelt hatte. Sie ging der Frage nach, ob Massenmedien eigentlich die Demokratisierung der Gesellschaft förderten oder nicht doch eine Klassengesellschaft mit Viel-Wissenden, die sich der Möglichkeiten zu bedienen wissen, und den Wenig-Wissenden, die davon ausgeschlossen bleiben.

Ob Wissenskluff-Debatte oder Urheberrecht-Gesetz - die Widersprüchlichkeiten bleiben: Die Recherche zu dieser Kolumne stützt sich zu weiten Teilen auf kostenfrei zugängliche Informationen. Die Urheberrechte an dieser Kolumne hat aber eigentlich nur abgegolten, wer die Zeitung gekauft hat, in der er sie liest.

christian.mensch@schweizamwochenende.ch

### Echo

«Das Investmentbanking der Credit Suisse sei genug stark geschrumpft worden, sagt VR-Präsident Urs Rohner gegenüber der «Schweiz am Wochenende». «Wir erachten eine Grösse von 60 Milliarden Franken risikogewichtete Aktivitäten als vernünftige Grösse für unser Handelsgeschäft.»

«New York Times»

«Vor ein paar Jahren stand in der «Schweiz am Wochenende», Marco Rima mache rassistische Witze.»

«NZZ»

«Ab einer gewissen Verspätung könnten etwa 50 Prozent des Billettpreises zurückerstattet werden, in gravierenden Fällen sogar der volle Preis», so Meyer gegenüber der «Schweiz am Wochenende.»

«20 Minuten»