

persönlich

Peter Brabeck

Der Weltgesundheitspräsident

Nestlé ist die grösste Schweizer Firma. 2008 erzielte der Konzern einen Umsatz von 110 Milliarden Schweizer Franken. Weltweit betreibt Nestlé über 456 Produktionsstätten und beschäftigt insgesamt rund 283 000 Mitarbeiter. Gegenüber «persönlich» äussert sich Verwaltungsratspräsident Peter Brabeck über die Wirtschaftskrise, Boni, die Wasserproblematik und unliebsame Medien. Peter Brabeck tritt am 4. September am Tag der Wirtschaft in Zürich auf.

Interview: **Matthias Ackeret und Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Brabeck, wie stark leidet Nestlé unter der Finanzkrise?

Zunächst einmal war es die Finanzkrise, die die Weltwirtschaftskrise hervorgebracht hat und die auch an uns nicht spurlos vorübergegangen ist. Die Leute vergessen gerne, dass die Wirtschaft gar nicht für die derzeitige Rezession verantwortlich ist, sondern die Banken. Für mich ist diese Unterscheidung sehr wichtig. Mittlerweile ist der Grossteil der Welt von der Krise betroffen, namentlich vor allem Amerika. Da in Europa die Prozesse immer etwas länger dauern, wird es auch hier einige Zeit dauern, bis wieder Land in Sicht sein wird.

An welchen Zeitrahmen denken Sie dabei?

In der nächsten Zeit wird die Weltwirtschaft wahrscheinlich nicht dorthin zurückkommen, wo sie vor der Krise gewesen ist. Ich denke, in zehn Jahren ist das Größte überstanden.

Ist diese lange Dauer auch auf die Staatsschulden zurückzuführen, welche sich momentan überall anhäufen?

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 Bruttonationalproduktes aus. In manchen Ländern ist gar von 700 Prozent die Rede, aber darüber wird nicht gesprochen.

Wie hoch schätzen Sie das Risiko eines Kollapses ein?

Ich glaube nicht, dass es zu einem Zusammenbruch kommt, aber der Volksreichtum wird weiterhin zurückgehen. Diese Entwicklung können wir in Europa bereits seit einigen Jahren feststellen, gleichzeitig ist ersichtlich, wie andere Länder ihren Wohlstand steigern. Wirft man einen Blick auf Asien, erkennt

man, dass die Wirtschaftskrise dort nicht nur negative Auswirkungen hat; im Gegenteil: Indien, China, Taiwan und Südkorea verzeichnen immer noch ein Wachstum.

Viele Staaten unterstützen momentan volkswirtschaftlich wichtige Unternehmen. Wie sinnvoll ist dieser Staatsinterventionismus Ihrer Meinung nach?

Ich denke, dass diese Staatshilfe falsch ist. Warum unterstützt der Staat beispielsweise nur die Autobranche und nicht auch die Uhrenindustrie? Dies ist einer der Nachteile der staatlichen Einmischungspolitik, die momentan ein grosses Comeback erlebt. Ich bin aber überzeugt, dass dieser Staatsinterventionismus mittel- und langfristig negative Auswirkungen haben wird.

War die Unterstützung der UBS in der Schweiz notwendig?

Im Gegensatz zur staatlichen Unterstützung von Grossfirmen wurde bei der Rettungsaktion der Banken die Inflation nicht beschleunigt. Die Übernahme der fragwürdigen Papiere kostete den Staat eigentlich nichts, da er diese Assets nach einer gewissen Zeit wieder verkaufen wird. Steckt man hingegen 700 Milliarden Dollar in die Wirtschaft, beeinflusst man die Geldmenge sehr stark. Das sind die beträchtlichen Unterschiede. Die Credit Suisse, bei der ich seit Langem im Verwaltungsrat sitze, war in der glücklichen Lage, einen Teil dieser Vermögensgüter dem Management als Bonuszahlung geben zu können. Bereits jetzt zeigt sich, dass diese Assets dank eines ausgezeichneten Managements schon wieder positiv sind. Diese Massnahme hat also weder die Firma noch die Aktionäre Geld gekostet, war aber für die Finanzstruktur von grösster Wichtigkeit.

Die Banker haben dank dieser Massnahme die Möglichkeit, sehr viel Geld zu verdienen, sofern die Papiere wieder an

Wert gewinnen. Trotzdem liegt doch das ganze Risiko erneut bei der Bank.

Nein, die Boni wurden mit diesen Assets bezahlt. Das Risiko liegt also hundertprozentig auf der Managementseite. Wenn alles schiefläuft, gibt es keinen Bonus. Dadurch erlitten die Aktionäre keinen Schaden, und es fand auch eine Auslagerung des Bankrisikos statt.

Firmenloyalität scheint heute kein Thema mehr zu sein. Vielmehr kündigen viele Banker, wenn sie keinen Bonus bekommen.

Diese Aussage kann ich aufgrund meiner fast 15-jährigen Bankerfahrung bestätigen, wobei dies vor allem auf den Investmentbereich zutrifft. Als ich bei der Credit Suisse Präsident der Entschädigungskommission war, habe ich mich bei den Bonusauszahlungen zurückgehalten, mit dem Effekt, dass in jenem Jahr über 30 Prozent der Angestellten der damaligen Credit Suisse First Boston gekündigt haben. Wir mussten daraufhin neue Leute zu schwierigeren Konditionen zurückholen. Sie sehen die Crux: Sobald man sich für eine gerechtere Bonuspolitik einsetzt, verliert man Geld und Leute.

Sie haben einmal gesagt, dass Sie nichts dagegen hätten, wenn die Aktionäre über die Löhne abstimmen könnten.

Ich meinte den Lohn des Verwaltungsratspräsidenten. Darüber wird nicht bestimmt, das wäre auch nicht verfassungsmässig. Aber ich habe mein Gehalt in den letzten Jahren jedes Mal zur Diskussion gestellt. Letztes Jahr beispielsweise wurde unsere Entschädigungspolitik von einer grossen Mehrheit der Aktionäre befürwortet.

Was denken Sie über den bundesrätlichen Vorschlag, den Verwaltungsrat einer Firma jedes Jahr neu wählen zu lassen?

Das ist keineswegs sinnvoll. Wir müssen alles tun, um den Verwaltungsrat zu stärken, und diese Massnahme ist sicherlich nicht dafür geeignet. Ich glaube nicht, dass ein Verwaltungsratsmitglied bei Nestlé oder einem anderen grossen Unternehmen nach einem Jahr die Komplexität bereits ausreichend durchschaut. Ein funktionierender Verwaltungsrat benötigt eine gewisse Kontinuität, vor allem in der heutigen Zeit. Deshalb sollte seine Mindestzeit rund drei Jahre betragen.

Was erhoffen Sie sich davon?

Man darf nicht vergessen, dass jeder Verwaltungsrat an seiner Aufgabe wächst. Wenn jedes Jahr ein neuer Verwaltungsrat gewählt würde, könnten viele Betriebe die erheblichen Strukturänderungen, die in letzter Zeit notwendig waren, gar nicht mehr durchführen. In der Schweiz mussten viele Grossfirmen über Nacht wichtige Entscheidungen treffen und vollziehen, die aber eine gewisse Erfahrung voraussetzen. Es gibt nun auch Stimmen, welche den VR-Präsidenten neu von Gesetzes wegen von der Generalversammlung bestimmen lassen wollen. Doch dies ist nur für Präsidenten von Vorteil: Er kann dann nur von

der GV wieder abgewählt werden. Die jüngste Vergangenheit hat gezeigt, dass das nicht das beste Modell ist.

An wen denken Sie?

Ich will keine Namen nennen, aber wenn Sie ein bisschen nachdenken, wissen Sie, wen ich meine. Ich glaube, es ist besser, wenn der Verwaltungsrat selbst seinen Präsidenten bestimmt, wie dies bis anhin in vielen Betrieben üblich ist.

Sie sind seit einem Jahr nicht mehr CEO und VR-Präsident von Nestlé, sondern ausschliesslich hauptamtlicher Verwaltungsratspräsident. Welches sind die grössten Veränderungen in der neuen Tätigkeit?

(Lacht) Inzwischen habe ich ein bisschen mehr Zeit für mich selbst, was mich natürlich sehr freut. Da bei uns intern eine strategische Umrichtung im Gange war, legte man beide Funktionen, jene des CEO und des Verwaltungsratspräsidenten, für eine gewisse Zeit zusammen. Das kostete mich natürlich viel Zeit und Energie und war auch der Grund, warum ich damals bei anderen Verwaltungsräten wie bei Credit Suisse oder Roche vorübergehend aus allen Komitees ausgetreten bin.

Sie kamen wegen dieses Doppelmandates und seiner Entschädigung in ein mediales Trommelfeuer. Hat Sie dies – rückblickend gesehen – gestört oder gar verletzt?

Gestört hat es mich nicht. Was mich aber verletzte, war die Tatsache, dass diesbezüglich Lügen verbreitet wurden. Auf den Titelseiten einiger Schweizer Tageszeitungen konnte man lesen, dass ich nur Verwaltungsratspräsident werden will, um 30 Millionen Franken jährlich zu kassieren. Das ist natürlich Schwachsinn. Dass man hingegen über die Saläre diskutiert, ist normal. So habe ich auch mit Ethos, der Schweizerischen Stiftung für nachhaltige Entwicklung, einige Gespräche geführt. Ich habe sogar eine Jubiläumsansprache zu deren 20-jährigem Bestehen gehalten. Mit Ethos-Chef Dominique Biedermann führe ich trotz unterschiedlicher Meinungen konstruktive Gespräche.

Sie haben die Schweizer Medien angesprochen. Wie beurteilen Sie deren Qualität?

Jenen Zeitungen, welche in besagter Zeit gelogen haben, verweigere ich konsequent sämtliche Interviewanfragen. Dies betrifft vor allem einen Schweizer Verlag. Man interpretierte meine Gesprächsverweigerung anschliessend als Boykott des gesamten Verlags, aber es waren nur einzelne Medien. Um dies klarzustellen, habe ich dem Journalisten einer Illustrierten dieses Hauses erlaubt, mich auf einer Skitour auf die Jungfrau zu begleiten und dabei zu interviewen.

Inwiefern unterscheidet sich Ihr Führungsstil von demjenigen Ihres Nachfolgers Paul Bulcke?

Das müssen Sie ihn selbst fragen (lacht). Jeder von uns hat seinen eigenen Führungsstil und seine eigenen Visionen. Mir war wichtig, dass Paul diese im letzten Jahresbericht klar darlegen konnte.

Wie würden Sie Ihren Stil beschreiben?

Mir ist bewusst, dass eine Weltfirma zwar von der Zentrale geführt, aber nicht gemanagt werden kann. Es ist also meine Aufgabe, meine Ideen so weiterzugeben, dass unsere Mitarbeiter auch davon überzeugt sind. Wir müssen Strukturen bilden, die es uns erlauben, diese Vision dezentralisiert weltweit einzusetzen. Dazu benötigt man eine starke Vorstellungskraft, wobei die Kommunikation an vorderster Stelle steht.

Nestlé will nicht nur mehr Profit erzielen, sondern auch eine gesellschaftlich relevante Rolle spielen. Ist dies nicht ein Widerspruch?

Überhaupt nicht. Wenn alles zusammenspielt, ist es relativ einfach. Nach dem Nestlé-Modell wollen wir durchschnittlich zwischen fünf und sechs Prozent jährlich organisch wachsen. Lange Zeit glaubte man, dass man nur durch Akquisitionen wachsen könne, ich hingegen wollte beweisen, dass in unserem Geschäft auch internes Wachstum möglich ist. Gleichzeitig lag mir viel daran, die operationelle Marge jedes Jahr nachhaltig zu verbessern. Strategisch gesehen wollte ich die Lebensmittel-firma Nestlé zum weltweit führenden Unternehmen für Nutrition, Gesundheit und Wellness umwandeln. Ich glaube, dies ist uns sehr gut gelungen.

Wo sehen Sie noch Expansionsmöglichkeiten für Nestlé?

Überall. Auf der Erde leben mittlerweile 6,5 Milliarden Menschen, wobei schon bald die 9-Milliarden-Grenze geknackt wird, und alle Menschen müssen essen. Zudem leidet eine Milliarde Menschen an Hunger. Unsere Aufgabe ist es, diesen Personen Zugang zu einer Mindesternährung zu gewähren. Darüber hinaus gibt es 3 Milliarden Menschen, die in den letzten Jahren aus der Elendszone herausgefunden haben und sich nun zum ersten Mal ein Stück Fleisch kaufen können. Diese haben natürlich ganz andere Notwendigkeiten als Konsumenten in Industrieländern. In Letzteren geht es nicht darum, mehr Kalorien zu verkaufen, sondern für eine verbesserte Ernährung zu sorgen.

Sie halten zahlreiche Vorträge zum Thema Wasser. Ihrer Meinung nach ist die Knappheit des Wassers grösser als diejenige des Erdöls. Wie reagieren die Menschen darauf?

Als ich das erste Mal vor vier Jahren beim WEF in Davos über Wasser gesprochen habe, war kaum jemand im Saal, und es erfolgte auch kein Echo. Inzwischen wird weit mehr über Wasser geschrieben als über den Klimawandel.

Wie sind Sie auf dieses Thema gestossen?

Die Diskussion über die Nachhaltigkeit hat mich sehr sensibilisiert. Ich habe mir lange überlegt, was es braucht, damit unsere Firma nachhaltig wachsen kann. Die Antwort ist einfach: Es braucht landwirtschaftliche Produkte. Schon bald tauchte die Frage auf: «Sind diese nachhaltig?» Wenn man die heutige Lebensmittelproduktion anschaut, muss man diese Frage oftmals verneinen. Derzeit gehen wir mit der Ressource Wasser unverantwortlich um, wenn man die Bilder der letzten Jahre

anschaut, erschrickt man sogar. Ich möchte dabei die Bilder vom Aralsee erwähnen, welcher sich in den letzten 30 Jahren vom Meer zu einer Wüstenlandschaft entwickelt hat.

Sie wurden zuvor in den Medien in Sachen Bonuszahlungen und Doppelfunktionen kritisiert. Nun gelten Sie als «Wasserapostel». Inwiefern hat dies etwas mit PR zu tun?

Das hat nichts damit zu tun. Die Schwierigkeiten, die ich eben erwähnt habe, werden von Politikerinnen und Politikern nicht erkannt und provozieren Fehlentscheide. Trotzdem stelle ich fest, dass sich immer mehr Leute für das Thema Wasser interessieren. Mittlerweile existiert sogar ein Wasserforum, an welchem jährlich rund 15 000 Menschen teilnehmen. In den letzten Jahren haben wir zusammen mit McKinsey über die Lösung des Wasserproblems nachgedacht. Wenn Sie in der Schweiz weniger Wasser benützen, lösen Sie damit das Wasserproblem in Mesopotamien nicht. Es handelt sich um eine regionale Angelegenheit.

Ihr «Nachbar», der Genfer Sozialist Jean Ziegler, ist als UNO-Sonderbotschafter für Ernährungsfragen unterwegs. Arbeiten Sie auch mit ihm zusammen?

Mit ihm nicht direkt. Aber wir kooperieren mit der UNO und bauen beispielsweise in Afrika gemeinsam Wasserbrunnen für ein Flüchtlingslager.

Die Schweiz ist in diesem Jahr in politischer Hinsicht unter Beschuss geraten. Ist das für einen in diesem Land ansässigen Weltkonzern wie Nestlé problematisch?

Nein. Ich bin eben aus Südamerika zurückgekehrt und wurde bisher nicht auf diese Problematik angesprochen. Auch die Diskussionen um die Schwarze Liste haben bei meinen Kontakten mit Vertretern ausländischer Regierungen keine Rolle gespielt.

Sie waren jahrelanger Berater des österreichischen Bundeskanzlers und des französischen Präsidenten Sarkozy. Hat Sie der Schweizer Bundesrat auch schon um Rat gefragt?

Mitglieder des Bundesrates haben mich schon zum Abendessen eingeladen, aber eine offizielle Funktion hatte ich bisher nicht inne.

Wie beurteilen Sie unseren Bundesrat?

Die Schweiz gehört noch immer zu den bestregierten Standorten der Welt. Das hat auch viel mit der Bevölkerung und der direkten Demokratie zu tun. Die Schweizerinnen und Schweizer haben in verschiedenen Volksabstimmungen ihren Willen immer wieder durchgesetzt, und der soziale Friede ermöglicht eine hohe Produktivität. Dies erlaubte uns auch, in der Schweiz während der letzten Jahre grosse Investitionen zu tätigen. Trotzdem sollte die Schweiz künftig vorsichtig sein.

Inwiefern?

Die Schweiz darf sich diesen Wettbewerbsvorteil nicht mit neuen Gesetzen verbauen. Zwar stehe ich neuen Regelungen

nicht grundsätzlich skeptisch gegenüber, trotzdem sollte man sich nicht mit einer Gesetzesflut ins eigene Fleisch schneiden. So wie ich die Schweizer Bevölkerung jedoch kenne, wird sich bestimmt ein gutes Mittelmaß finden lassen.

Herr Brabeck, soll die Schweiz der Europäischen Union beitreten?

Nestlé verhält sich in dieser Frage neutral. Bis jetzt hatten wir aber keine Nachteile, dass die Schweiz nicht zur EU gehört.

Themenwechsel: Welches sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der Markenführung?

Marken sind wie Lebewesen, die danach streben, jung zu bleiben. Die Marke muss stets frisch gehalten werden, trotzdem darf man nicht allzu stark intervenieren und seine Charaktereigenschaft verändern. Die ideale Marke entwickelt sich gemeinsam mit dem Konsumenten, und dies beinhaltet konstante Innovationen.

Was bedeutet «frisch halten» genau?

Man sollte eine Marke ständig dem neuesten Stand der Technologie anpassen. Verzichtet man auf diesen Schritt, besteht auch die Gefahr, dass sie an Wert verliert. Gelingt es hingegen, bleibt eine Marke alterslos. Nestlé erneuert jedes Jahr ein Fünftel aller ihrer insgesamt 130000 Produkte.

Nescafé ist sehr beliebt. Wie weit kann man mit Line-Extensions gehen?

Das hat wohl mehr mit Markenkunst als mit Markenmanagement zu tun; man muss spüren, wie weit man gehen kann. Beansprucht man das elastische Band zu sehr, kann es von einem Augenblick auf den andern reißen.

Normalerweise bin ich sehr vorsichtig, was Line-Extensions (Markenausdehnungen) angeht. Die Wurzel einer Marke muss stark sein, und irgendwann sollte ein Baum wachsen. Wenn diese Verbindung verloren geht, brechen die Zweige sehr schnell ab.

Zu guter Letzt: Sie arbeiten seit vielen Jahren in unserem Land. Hatten Sie nie das Bedürfnis, die Schweizer Staatsbürgerschaft zu beantragen?

Ich bin in Österreich geboren und genieße das Privileg, in der Schweiz arbeiten zu dürfen. Ich habe die Verantwortung für das grösste und schönste Schweizer Unternehmen bekommen, ohne dass die Frage der Nationalität in den Raum gestellt wurde. Das mag auch seine historischen Gründe haben. 1923 wurde Nestlé von der Familie Page geführt, und nach dem Konkurs haben drei Grossbanken die Firma gerettet. Daraufhin wurde ein professioneller CEO eingesetzt, ein Mailänder, und schon damals zeigte sich, dass die Herkunft keine Rolle spielt. Wichtig ist vor allen Dingen, dass man den geeigneten Chef findet.

