

DIE WELTWOCH



Das «Bio»-Märchen

Biologische Lebensmittel sind zwar teurer, aber nicht gesünder.
Und sie können der Umwelt schaden. *Von Michael Miersch und Ralph Pöhner*

Verruchte Heilige

Marguerite Duras' Obsessionen der Erotik und Gewalt. *Von Julian Schütt*

«So ist es in diktatorischen Staaten»

Justizminister Christoph Blocher über seine Kritiker, seine Fehler und
seine Bedeutung für die Schweiz. *Von Philipp Gut und Markus Somm*



Sturer Glaube an die lange Frist

Seit zehn Jahren ist Peter Brabeck im Amt, demnächst gibt er ein Stück seines Einflusses ab: Nestlé wählt einen neuen Konzernchef. Zeit für eine Bilanz des Jahrzehnts von Brabeck. Sie zeigt, wie man Erfolg hat, indem man sich um Moden nicht schert. *Von Ralph Pöhner*

Was macht ein Mensch mit zwei Kühen? Ist er ein guter Christ, so schenkt er eine dem Nachbarn. Ist er Kapitalist, so verkauft er eine und erwirbt einen Stier. Ist er Hindu, so würde er alles verkaufen, um es den Kühen gutgehen zu lassen. Peter Brabeck erzählte das Gleichnis einmal bei einem Management-Vortrag an der Universität Yale, und damit bot dieser Auftritt gleich eine typische Kostprobe seiner Natur: Der Konzernchef von Nestlé redet währschaft, bildhaft und fachwörterfrei, selbst wenn er an einer der edelsten Hochschulen auftritt; mit Vorliebe denkt er konsumentennah; und vor allem: Der Chef des «multinationalsten aller Multis» (*Time*) will die Welt durch das Prisma unterschiedlicher kultureller Wahrnehmung beleuchtet haben. «Gentechnisch veränderte Esswaren sind in den USA gut, in Europa sind sie schlecht», erklärte Peter Brabeck den Akademikern von Yale. «In Asien sind sie eine Hoffnung.»

Der Einfluss der Vorgänger

Zehn Jahre lang hat Peter Brabeck Nestlé geleitet, den grössten Nahrungskonzern der Welt, tätig in allen Ländern ausser Nordkorea. Er schwächte die Länderfürsten und gewichtete die Konzernstruktur neu, er kaufte fast hundert Firmen für über dreissig Milliarden Franken und begann, den Esswarenkonzern, 1866 gegründet, in ein Wellness- und Gesundheitslaboratorium zu verwandeln. Und doch war auch er ein Gestossener. Denn ein Kräfteverhältnis ist bei Nestlé spürbar, klarer als bei den meisten anderen Konzernen: Nicht die Chefs prägen diese Firma, eher schon schleift diese Firma ihre Chefs ein.

Als Peter Brabeck im Sommer 1997 sein Amt antrat, hatte er in fast dreissig Dienstjahren die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze des Hauses Nestlé eingeübt; die wichtigen Weichen bis zur Jahrtausendwende waren gestellt; und Helmut Maucher, der alte Konzernchef, stellte ihn danach noch drei Jahre lang vom Präsidentenstuhl aus in einen Schatten. Die Vorgänger haben hier viel Macht über ihre Nachfolger.

Diese Woche nun entscheidet sich, wer Peter Brabeck als CEO ablöst – ganz gewiss ein Mann von innen –, und danach wird Brabeck, 62, selbst als Verwaltungsratspräsident noch lange für Kontinuität sorgen können. Erneut sind auch viele Entscheide auf Jahre hinaus fixiert: Die strategischen Wachstumsfelder – Mineralwasser, Tiernahrung, Glace – haben Brabeck und Maucher festgemeisselt. Die Gesamtentwicklung weg von Kakaoverarbeitung oder Tiefkühl-

gemüse, hin zur ausgeklügelten Gesundheits-, Fitness- und Wellnessnahrung hat Brabeck eingeschlagen und vorgespurt; sein Nachfolger wird zwangsläufig weiterspuren müssen. Und die neue Struktur muss erst noch richtig verankert werden.

Firmenkultur vor Individuum, innere Tradition vor äusserlichen Trends: Gerade wegen solcher Eigenarten schaffte es Nestlé in der Ära Brabeck, weiter nach vorn zu blicken. Niescherte sich die Firma um die Ansprüche des Shareholder-Values, die in Brabecks ersten Amtsjahren weitherum verehrt wurden, ja die fast zu einem Zwang wurden für Topmanager börsenkotierter Firmen. Der Nestlé-Chef zog gern über jene «Manie» her, er plante wie für die Ewigkeit und übernahm auch einmal ein Unternehmen, obwohl es ihm kurzfristig keine bessere Rendite versprach, bloss Marktanteile. Zwar missachtete Brabeck die Finanzgemeinde nicht mehr ganz so kühl wie sein Ziehvater Helmut Maucher. Er war der erste Nestlé-Chef, der sich überhaupt für Investorenshows nach New York bequemte; die dort herrschenden Dogmen jedoch waren ihm einerlei. Eine «Fokussierung aufs Kerngeschäft» (noch so eine Leitidee jener Jahre) fand er völlig unpassend für seinen Bedarf, und so blieb Nestlé ein Gemischtwarenladen mit knapp 500 Fabriken und so vielen Produkten, dass niemand die genaue Zahl kennt. Bis heute weigert sich Brabeck denn auch, jedes Vierteljahr Finanzresultate zu vermelden: So kurzatmig will man es dann doch nicht haben am Hauptsitz in Vevey.

Weniger Käse, mehr Energie

«Wenn ich die Firma nach den Ideen der Finanzanalysten leiten würde», sagte er einmal dem US-Magazin *Time*, «dann wäre sie schon bankrott.» Und tatsächlich: Zieht man nach einem Jahrzehnt Brabeck Bilanz, so wird zuerst sichtbar, welche Kraft dieser sture Glaube an die lange Frist, an die ganz weite Sicht hier bewiesen hat. Das organische Wachstum von Nestlé erreichte unter Brabeck jährlich fast sechs Prozent. Der Umsatz verdoppelte sich in den zehn Jahren nahezu – 2007 dürfte der Gigant vom Genfersee erstmals über 100 Milliarden Franken einspielen. Nestlés Reingewinn kletterte in fast jedem Jahr (ausser 2001) steiler als bei Konkurrenten wie Unilever, Kraft oder Danone. Und so entwickelten sich auch die Nestlé-Aktien fast viermal besser als der schweizerische Aktienindex.

Wie das erreicht wurde? Zunächst mit einer simplen Grundidee: Was tiefere Margen hatte, stiess Brabeck ab – Käseproduktion in Argenti-

nien, Wurstfabriken in Italien, Kakaoverarbeitung weltweit, Tiefkühlwaren in Europa, wobei auch so bekannte Marken wie Frisco-Findus über die Klinge springen mussten. Was höhere Margen versprach, wurde gefördert und mit Milliardenübernahmen aufgestockt. So begann der Konzern fast zwangsläufig, eine raffiniertere Küche zu pflegen: Energiemüesli, Proteinstängel, Aufbauschokolade, probiotische Joghurts, Abnehm-Softdrinks et cetera. Pro Jahr steckt Nestlé jetzt fast eine halbe Milliarde Franken in die Erforschung von Esswaren mit gesundheitlicher Nebenwirkung, 650 Wissenschaftler arbeiten im Grundlagenzentrum von Lausanne – eine teure Sache mit dem versteckten Effekt, dass manch kleinerer Konkurrent kaum mithalten kann. Heute vermeidet es Peter Brabeck, sein Haus einen Nahrungsmittelkonzern zu nennen, sondern tituliert es konsequent als Wellness- und Gesundheitsunternehmen. «Good food, good life», lautet das Firmenmotto, das er 2001 einführen liess.

Der Eiscreme-Mann aus Kärnten

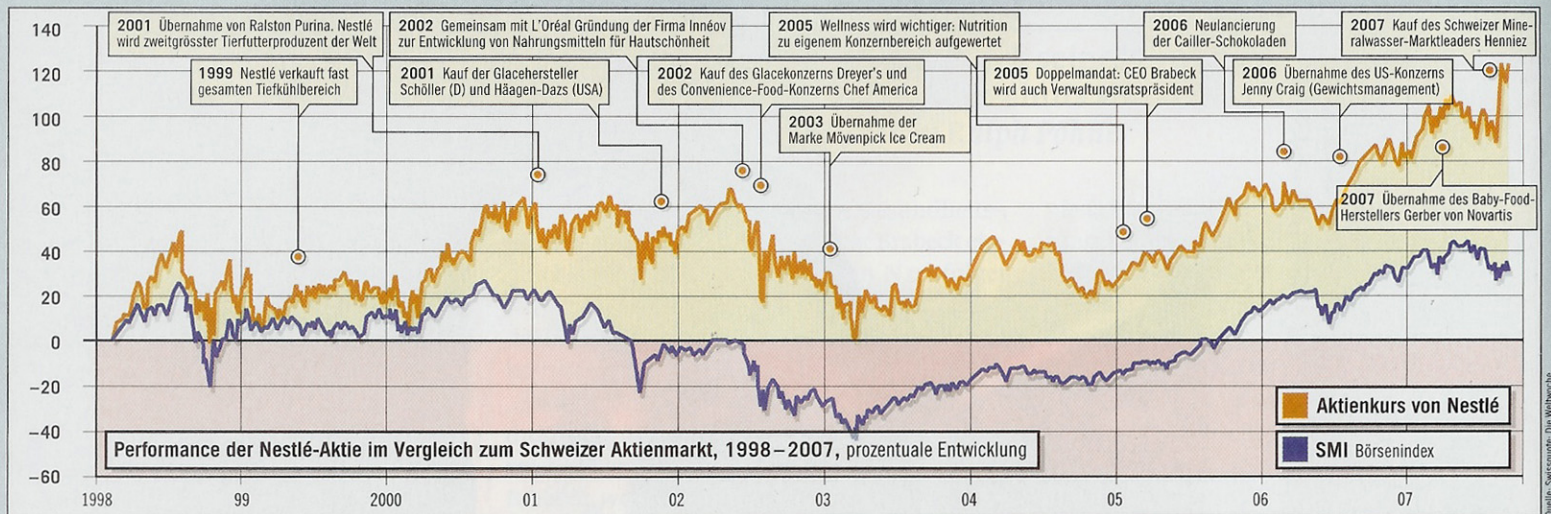
Wellness, Gesundheit, Fitness: Hier ist eine wichtige Weiche gestellt. «Die Reise hat erst begonnen», sagt einer der erfahrensten Branchenkenner, James Amoroso vom Finanzinstitut Helvea: «Und noch kann man den Erfolg nicht richtig beurteilen. Entscheidend wird, ob Brabecks Nachfolger die Idee durchziehen kann.» Überhaupt, so Marktanalytiker Amoroso, habe Brabeck bedeutendere Entscheide gefällt und durchgepackt. Erstens schaffte er es, den Einfluss der einzelnen Länderchefs zu bremsen, denn der hatte fatale Nebeneffekte: Wenn früher ein Regionalfürst erfolgreich Nescafé und Schokolade verkaufte, hatte er kein Interesse, in weitere Nestlé-Angebote zu investieren – es hätte doch bloss seinen Gewinnausweis geschmälert. Peter Brabeck nun wertete die Produktgruppen auf zu Hauptachsen seines Führungssystems. Zweitens: Wo zuvor jede Nestlé-Firma ihre eigenen Zutaten einkaufte, ihre eigenen Verpackungsschachteln bestellte, ihre eigenen Produktionslinien entwickelte, sorgt heute eine Software mit einheitlichen Codes für Vergleichbarkeit. «Die Übung war vielleicht nicht sehr auffällig», sagt James Amoroso, «aber sie war sehr, sehr wichtig. Sie war entscheidend.»

Und so mag dies dereinst vielleicht als wirksamstes Projekt der Ära Peter Brabeck in Erinnerung bleiben: Er wandelte Nestlé von einer Art Holdingfirma mit Aberhunderten Unterfirmen in einen gestrafften Konzern. «Er ging Probleme



«Er sagt den Leuten nicht, was sie hören wollen»: Nestlé-Konzernchef und -Präsident Peter Brabeck.

Langfristige Wertsteigerung



Quelle: Swissquote, Die Weltwoche

immer sehr mutig an», urteilt Fritz Gerber, der frühere Vizepräsident von Nestlé: «Und dabei half, dass er ein begnadeter Kommunikator ist. Er sagt den Leuten nicht, was sie hören wollen, sondern was Sache ist.» Gerade deshalb hat sich Peter Brabeck intern wie in der Öffentlichkeit einen Ruf als kerniger Macher erarbeitet. In seinen Interviews und bei Auftritten liess er stets die Verkäufelnatur aufblitzen, die er von Beginn an war: der Eiscreme-Mann aus Kärnten; der praktische Typ, der seine Karriere einst begonnen hatte, indem er für eine österreichische Nestlé-Tochter morgens den Lieferwagen belud, mit den Wiener Ladenbesitzern verhandelte, Kundinnen umgarnte, abends wieder heimfuhr und die Einnahmen zählte. Seinen konsumenten-nahen Sound hat er sich bewahrt, ganz gleich, ob er nun die neuverpackte Cailler-Schokolade verteidigt oder die Landwirtschaftssubventionen der EU hinterfragt: «Für diese Summe könnte man jede Kuh First Class um die Welt fliegen lassen und die Stiere gleich mit», kommentierte er einmal in einem Interview. Zur Frage, wie die globale Wasserverschwendung zu bremsen sei: «Es gibt kein Menschenrecht auf einen vollen Swimmingpool.» Zur Gentech-Debatte: «An Genprodukten ist noch keiner gestorben, an Bioprodukten schon.» Und ein wichtiger Merksatz des Peter Brabeck lautet: «Es gibt keine globalen Konsumenten, nur lokale.»

Dem Publikum hat er sich am liebsten als natürlicher Kerl mit Vorwärtsdrang präsentiert, grossgewachsen und fit geblieben – Brabeck, der Bergsteiger, der Gletscherpilot, der Harley-Davidson-Fahrer in Lederjacke. «Man kann sich kaum vorstellen, dass so ein einfacher Mensch so ein gewaltiges Unternehmen führen kann», meint Art Furrer, der mehrfach mit ihm in den Walliser Bergen war. «Er lässt einen kein bisschen spüren, wer er ist», so der Hotelier weiter. Zweifellos half diese Alltagstauglichkeit mit, dass Peter Brabeck in der Schweizer Öffentlichkeit nie so diskutabel wurde wie andere Manager

seiner Liga. Obendrein versuchte er, der Österreicher und erklärte Multi-Manager, sich stets aus helvetischen Politfragen und Binnenmacht-netzen herauszuhalten; und beim Salär – zuletzt um die 14 Millionen Franken – blieb der Chef des Giganten Nestlé selbst hinter Mittelstandsgrößen zurück. (Brabeck: «Meine amerikanischen Kollegen lachen sich krumm, wenn sie erfahren, wie viel ich verdiene.»)

Seine Direktheit und Bodennähe hat im Hause Nestlé verschiedene Konsequenzen: Der CEO und Präsident ist dauernd auf Achse, er besucht eine bis zwei Fabriken pro Monat, er schüttelt etwa 3000 Nestléanern pro Jahr die Hand, er organisiert regelmässig Mittagsgespräche mit Angestellten, die nicht zum Kader gehören; und mehrmals pro Monat lehrt er auch einfach an internen Führungsseminaren. Brabeck ist, obwohl er sich einst unter Maucher als Marketingstrategie für sein Amt empfahl, bis heute ein Frontmann geblieben. «Er begann als Verkäufer, und er ist immer noch ein Verkäufer», sagt der Financier, Corporate-Governance-Experte und einstige Nestlé-Manager André Baladi in Genf. «Für eine Nahrungsmittelfirma ist das nur richtig.»

«Er hat etwas emotional reagiert»

Andrerseits gehört zur Kantigkeit eben auch ein undiplomatischer Ton, der sture Entscheidung: Dass er Nelly Wenger als Generaldirektorin von Nestlé Schweiz quereinsteigen liess – entgegen mancher Usanz –, gab arg zu reden an der Avenue Nestlé von Vevey; er begründete es nicht weiter. Dass Brabeck Widerstand angesichts seiner Meriten immer weniger verstand, liess er am klarsten im April 2005 aufblitzen: Damals erwuchs Widerstand gegen seinen Wunsch, im Doppelmandat auch noch Verwaltungsratspräsident zu werden, und so drohte er vor der entscheidenden Generalversammlung, den Betel hinzuschmeissen: alles oder nichts. «Er hat hier ein paar Mal etwas emotional reagiert», sagt ein Nestlé-Spitzenmann, der seit Jahren eng mit

Brabeck arbeitet, «und das mögen die Schweizer nicht.» So verweigerte ihm fast die Hälfte der Aktionäre – verblüffend viele – die Gefolgschaft: Ein Drittel wandte sich gegen das Doppelmandat, gut zehn Prozent enthielten sich der Stimme. Es war eine Ohrfeige, die den Applausgewohnten sichtlich enttäuschte.

Gehalten hat sich auch die Investoren-Kritik, dass Nestlé arg verzettelt sei, auf zu vielen Feldern tätig, zu wenig «fokussiert». So ist die Nahrungsfirma weiterhin zu einem Drittel am Kosmetikkonzern L'Oréal beteiligt, eine alte Verbindung aus Zeiten des französischen Nestlé-Präsidenten Pierre Liotard-Vogt. Ebenfalls aus den siebziger Jahren und von der damaligen Diversifizierungsmode erbte Brabeck die Kontrolle am US-Unternehmen Alcon, dem weltgrössten Konzern für Augenheilkunde, und änderte nichts Grundsätzliches daran. «Er hat Nestlé reorganisiert und sich gegen Stimmrechtsbegrenzungen eingesetzt», sagt Financier André Baladi, «das rechne ich ihm hoch an. Aber hier hat er zu wenig unternommen: Kosmetik und Pharma sollte er anderen überlassen.» Inzwischen haben die artfremden Aktienpakete einen Börsenwert von fast 65 Milliarden Franken – macht fast ein Drittel des Gesamtgewichts von Nestlé. Es zeigt, dass Brabeck das Potenzial seiner Aktien vielleicht gar nicht voll ausgeschöpft hat.

Doch Nestlé folgt lieber dem Managementprinzip der Langmut und Engelsgeduld, dies wird Brabeck vom Präsidentenstuhl aus weiter garantieren. Ein Zwischenzeugnis darf man jetzt schon ausstellen: Peter Brabeck hat es geschafft, dass der grösste Konzern der Schweiz, der traditionsbewusste Riese mit einer Viertelmillion Angestellten, dass der am weitesten über die Welt verstreute Konzern einer Dauergefahr nicht verfallen ist: der Behäbigkeit. Wer weiss, wie oft Konzerne dieser Gewichtsklasse an Schwung verlieren und versteinern, der ahnt: Das war, als er vor zehn Jahren antrat, keineswegs zu erwarten gewesen. ○