

Wirtschaft



Welt der Schönen und Reichen: Bernard Arnault und seine Frau Helene (links von ihm) an den Pariser Fashion Week. Foto: Keystone

Die Flucht des Luxuskönigs

Bernard Arnault, Patron des Pariser Louis-Vuitton-Konzerns, hat sein Kapital in einer jahrelangen Operation nach Belgien verlegt. Die Franzosen sind konsterniert.

Oliver Meiler

Er ist der König des «Made in France», der grösste Fabrikant von Haute Couture und Handtaschen, von Uhren und Schmuck, von Parfüm, Champagner, Likören und Wein. Die immer noch wachsende Lust der Welt an den Schönheiten und Köstlichkeiten Frankreichs haben Bernard Arnault zum Multimilliardär gemacht, zum reichsten Franzosen und einem der reichsten Menschen des Planeten. Doch offenbar fühlt sich der 63-jährige Inhaber des Luxuskonzerns Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) wohler in Belgien. Die Pariser Tageszeitung «Libération» publizierte am Donnerstag auf ihren ersten drei Seiten eine Recherche zu Arnaults offenbar geduldig über sieben Jahre gespannte Finanzoperation, an deren Ende ein Grossteil seines Kapitals aus dem Weltimperium in eine belgische Stiftung geflossen ist.

Die Geschichte ist deshalb politisch und moralisch brisant, weil man bisher dachte, dass Arnault aus Protest gegen

Präsident François Hollandes Reichensteuer der Heimat den Rücken kehre. Ähnlich wie Gérard Depardieu, den es zunächst ebenfalls nach Belgien zog, bevor er nun auf Einladung Wladimir Putins in Russland ein Haus baut. Im September war bekannt geworden, dass der Nordfranzose Arnault, der das Unternehmen seines Vaters Jean zu einem Weltkonzern mit fast 90 000 Angestellten umbaute, in Uccle, einem schicken Vorort von Brüssel, ein Haus gekauft habe. Die Franzosen waren irritiert: Das Ganze schrie nach Steuerflucht – und das ausgerechnet in der Krise, da allen Bürgern Opfer abverlangt würden.

Ein rabiater Jäger

Arnault beteuerte darauf, er behalte seinen Steuersitz in Frankreich, fühle sich Belgien aber sehr nahe. Die Gemüter vermochte er nicht zu besänftigen: Im Volk genießt der reservierte Mann nur wenig Sympathie, was wohl auch daher rührt, dass er bei der Jagd auf erfolgreiche Mar-

ken jeweils recht rabiat zur Sache geht. Der epische Kampf um den Familienbetrieb Hermès, ein Juwel «Made in France» mit zweistelligen Wachstumsraten, ist dafür nur das jüngste Beispiel. Noch weniger verstanden die Franzosen aber, als vor einigen Monaten publik wurde, dass der Unternehmer auch die belgische Staatsbürgerschaft beantragt habe. Zwar hatte er damit bisher keinen Erfolg, doch es läuft ein Rekurs.

«Casse-toi, riche con!», titelte «Libération» damals auf der Frontseite, «Hau ab, reicher Depp!», was ihr eine Klage Arnaults eintrug. Aus ihrem Dossier geht nun hervor, dass der Multimilliardär vor allem besorgt ist um seine Nachfolge und die Zukunft der Familienholding Groupe Arnault, in der die Kontrollmehrheit am Konzern zusammengefasst ist. Sollte Arnault in den nächsten zehn Jahren sterben, würden alle Aktien der Familie, die er mittlerweile nach Belgien verschoben hat, in eine Stiftung übergeleitet und dort bleiben, bis 2023 auch

das jüngste seiner fünf Kinder aus zwei Ehen das 25. Lebensjahr erreicht hat. Seine zwei erwachsenen Kinder aus erster Ehe, Delphine und Antoine, sitzen bereits seit einigen Jahren im Verwaltungsrat des Konzerns. Will er seinen Nachkommen hingegen schon zu Lebzeiten ein bisschen Kapital schenken, dann wäre das in Belgien, wo dafür bei Stiftungen nur 3 Prozent Steuern anfallen, viel billiger als in Frankreich.

Zu Sarkozys Zeiten begonnen

Geht es am Ende allein darum? Jedenfalls bastelt Arnault schon sehr lange an seinem belgischen Abenteuer – viel länger, als es den politischen Gegnern des angeblichen Reichenschrecks Hollande lieb ist. Der König des Luxus brachte sein Kapital zu einer Zeit aus dem Land, als sein enger Freund Nicolas Sarkozy an der Macht war. Und der ging wegen einer Serie von Steuerprivilegien für die Begüterten auch als «Präsident des riches» in die Annalen ein, als Präsident der Reichen.

Apple-Aktien an der Börse abgestürzt

Obwohl Apple gestern Rekordzahlen bei Verkauf und Umsatz für das vierte Quartal 2012 vorlegte, war das für die Investoren nicht genug: An der US-Technologiebörse Nasdaq gab die Apple-Aktie zeitweise bis auf 450.66 US-Dollar nach – der niedrigste Wert seit fast einem Jahr. Der Absacker entspricht einem Verlust des Börsenwerts von mehr als 50 Milliarden Dollar. Später erholte sich der Kurs etwas, lag aber immer noch rund 10 Prozent tiefer als am Vortag. Auf dem historischen Höchststand im September letzten Jahres hatte der Apple-Kurs noch bei mehr als 702 Dollar notiert.

Dabei vermeldete Apple für Oktober bis Dezember 2012 einen Rekordgewinn von 13,1 Milliarden Dollar. Insgesamt 47,8 Millionen iPhones und 22,9 Millionen iPads verkaufte das Unternehmen – zweistellige Zuwachsraten im Vergleich zum Vorjahresquartal. Der Umsatz erreichte 54,5 Milliarden Dollar.

Die Anleger sorgen sich aber um die Zukunft von Apple. Die Konkurrenz wird immer stärker; insbesondere der südkoreanische Konzern Samsung jagt Apple Marktanteile ab. Der Ausblick auf das erste Quartal 2013 ist getrübt: Der Konzern rechnet mit einem Umsatz von noch 41 bis 43 Milliarden Dollar.

Apple sei lange Zeit wegen seiner hohen Gewinnmarge – also die Differenz zwischen Produktpreis und Produktionskosten – bei Investoren beliebt gewesen, sagt der Analyst Rob Enderle. Inzwischen stosse der kalifornische Computerkonzern hier aber an seine Grenzen. (Reuters)

Wenn sich der Chef überflüssig macht

Der Wirtschaftsprofessor Hans Wüthrich fordert am Berner HR-Forum das Durchbrechen alter Muster.

Der Chef geht für vier Monate auf eine Weltreise und ist in dieser Zeit weder per Mobiltelefon noch per E-Mail erreichbar. Als er zurückkommt, merkt er, dass ihn niemand vermisst: Er hat sich überflüssig gemacht hat. Zwar nimmt er seine Stellung als Chef wieder ein, aber er beschliesst, sich nicht mehr vom Alltagsballast erdrücken zu lassen, sondern sich auf die wichtigen Führungsfragen zu konzentrieren. Und er plant die nächste Weltreise.

Dieses Beispiel schilderte Hans A. Wüthrich, Hochschuldozent in München und St. Gallen, am Mittwochabend am Berner HR- und Wirtschaftsforum im Kursaal Bern. Er empfahl den 1100 Zuhörenden im Kursaal, in ihren Unternehmen ebenfalls zu experimentieren und Muster zu durchbrechen. Experimente könnten allerdings scheitern, deshalb seien sie sorgfältig zu planen, überschaubar zu halten, sagte der Referent. Als Beispiel schlug er vor, eine einzelne Abteilung in die Freiheit zu entlassen: «Für ein Jahr wird auf Zielvorgaben, Budgets und Beurteilungen verzichtet.» Das Experiment müsse durch eine sorgfältige Analyse begleitet werden: «Können Teammitglieder mit der gewählten Freiheit verantwortungsvoll umgehen oder entsteht Chaos? Welche neuen Chancen werden genutzt?»

Der Mensch habe die Tendenz, stets im alten Trott weiterzumarschieren: «Wir sehen die Welt nicht mit den Augen, sondern mit unseren Erfahrungen», sagte Wüthrich. Erfahrungen seien nötig und wertvoll, aber sie versperrten den Blick für das Neue. Erfahrung sei nützlich zum Lösen der immer gleichen Aufgaben, aber für das Angehen neuer Probleme nütze sie nichts. Die Wirtschaft sei zudem auf Effizienz getrimmt und überreguliert, die Leidenschaft bleibe auf der Strecke. Experimente könnten mithelfen, die Lust auf Neues bei den Mitarbeitenden wieder zu entfachen, sagte Wüthrich. Auch deshalb gelte es, Muster zu durchbrechen.

Postfinance auf «Augenhöhe»

Das töne zwar gut, sagte Hansruedi Köng, Leiter Postfinance, in der Podiumsdiskussion. Aber in der Finanzbranche seien heute fast mehr Revisoren tätig als operative Mitarbeitende, da bleibe nur noch wenig Spielraum. Postfinance gehe durchaus neue Wege,

Hans A. Wüthrich

Hans A. Wüthrich (56) ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München sowie Privatdozent an der Uni St. Gallen. Vor über zehn Jahren hat er zusammen mit Dirk Osmetz und Stefan Kaduk das Forschungsprojekt «Musterbrecher» lanciert. Das dazugehörige Buch ist bereits in der dritten Auflage erschienen. (H-)



führte er weiter aus. So gelte der Grundsatz, sich auf Augenhöhe zu begegnen. «In unserem Haus sagen mir alle Du», sagte der Postfinance-Chef und ehemalige Spitzen-Handballer. Aber auch den Kunden werde auf Augenhöhe begegnet: Der Anlageberater trete nicht als Experte auf, der alles wisse, sondern er gehe auf die Wünsche und Meinungen des Kunden ein.

Er sei ein grosser Anhänger des Grundsatzes «weniger Regeln, mehr Eigenverantwortung». Deshalb habe Postfinance begonnen, die Zeitkontrolle abzuschaffen. Doch das Projekt sei gestoppt worden – auf Druck der Gewerkschaften: Diese hätten befürchtet, dass die Angestellten zu lange arbeiteten.

Was ein Loch im Socken bewirkt

Die gängigen Muster gebrochen hat Samy Liechti, Gründer von Blacksocks in Zürich. Die Firma liefert den Abonnenten regelmässig schwarze Socken. Entstanden ist die Idee, als Liechti nach dem Studium als Berater arbeitete und zu einer japanischen Teezeremonie eingeladen wurde. Dabei werden die Schuhe ausgezogen – und da entdeckte Liechti, dass seine Socken nicht genau die gleiche Farbe hatten und der eine zudem löchrig war. Als Reaktion gründete er den Sockenversand. Als letzte Neuerung enthalten die Socken einen RFID-Chip: Per iPhone lässt sich feststellen, welche Socken ein Paar bilden und wann sie ihre Altersgrenze erreicht haben und ersetzt werden müssen.

Wüthrich sagte, Blacksocks sei ein gutes Beispiel dafür, wie durch Zufall eine Geschäftsidee entstehen könne. (H-)

Lonza: Straffen, schliessen, verkaufen

Im Werk Visp bleibt es beim Abbau von 400 Stellen. Weltweit kommt alles auf den Prüfstand – die 49 Fabriken, die Verwaltung, einzelne Geschäftsfelder.

Andreas Flütsch

Im Werk Visp der Lonza bleibe es dabei, dass von den 2800 Stellen 400 abgebaut werden. Es müsse aber deutlich weniger als ein Drittel der Betroffenen mit einer Entlassung rechnen, sagte Lonza-Chef Richard Ridinger gestern bei der Präsentation des Jahresergebnisses von 2012 in Basel. In der Mehrheit der Fälle werde der Abbau in Visp über freiwillige Abgänge, Frühpensionierungen und Transfers in andere Lonza-Firmen vollzogen.

Wegen der Proteste um den Abbau in Visp geriet in den Hintergrund, dass im Lonza-Konzern weltweit ein grösserer Umbau ansteht. Im Herbst 2011 hatte Lonza für rund 1,2 Milliarden Franken den US-Konzern Arch Chemicals übernommen, der damals vorab mit der Herstellung von Chemikalien für die Wasser- und Holzbehandlung sowie für Hygiene- und Körperpflegeprodukte rund 1,4 Milliarden Dollar Umsatz machte.

Um die in Aussicht gestellten Kosteneinsparungen von mindestens 50 Millionen Dollar pro Jahr zu realisieren, muss die zugekaufte Arch-Gruppe mit 3000 Mitarbeitenden und einem Netz von 23 Produktions- und Forschungsstandorten weltweit integriert werden. Lonza hat dank Arch im letzten Jahr einen Umsatzsprung von 2,7 auf 3,9 Milliarden Franken gemacht, der Reingewinn stieg von 154 auf 182 Millionen Franken.

Struktur zu «komplex» geworden

2013 sei für Lonza das «Jahr der Transformation», sagte Ridinger, der nach dem Abgang von Stefan Borgas im letzten Frühling die Führung des Chemie- und Pharmakonzerns übernahm. Die Übernahmen der letzten Jahre hätten die Produktion und die Verwaltung des Konzerns zu «komplex», die Zahl der Geschäftsfelder zu gross werden lassen. Lonza beschäftigt heute rund 10 800 Mitarbeitende weltweit, das Produktionsnetz umfasst nach einem ersten Teilverkauf 49 Fabriken. Ridinger will die operative Gewinnmarge (Ebitda-Marge) im Konzern bis 2015 von 16,6 auf 20 Prozent steigern. Entsprechend bekam das Werk in Visp die Vorgabe, das Ergebnis innert 3 Jahren um 100 Millionen Franken zu verbessern.

Um Visp sei ihm nicht bange, sagt Ridinger, er sei optimistisch, dass es gelinge werde, selbst weniger hochmarginige Geschäfte ins Wallis zurückzuholen, indem man auch bei reifen Produkten mit Innovation aufwarte oder die Produktion cleverer aufziehe. Nun will der neue Lonza-Chef nach dem Motto «straffen, schliessen oder verkaufen» überall im Konzern Synergien ausschöpfen.

Basel bleibt Konzernsitz

Das weltweite Produktionsnetz wird derzeit durchleuchtet. Überlappungen gebe es vorab in den USA, aber auch in Europa. Standort für Standort soll geprüft werden, wie die Produktion der zugekauften Arch kostensparend mit Lonza verschmolzen werden kann. Ob und wie rasch die Zahl der Fabriken unter 40 sinken wird, will Ridinger nicht sagen. Auch Schliessungen müssten zunächst wie jede Investition seriös durchgerechnet werden. Im Detail informiert werde erst, wenn der Verwaltungsrat über die Anträge entschieden habe. Das gelte auch im Bereich der Verwaltung, die wegen der Zukäufe immer komplexer geworden sei und nun verschlankt werden soll. Die Konzernzentrale von Arch in den USA etwa brauche man nicht mehr.

Was die Straffung der Verwaltung für den Lonza-Hauptsitz in Basel bedeute, wurde Ridinger gestern gefragt. Die Evaluation könne einen Abbau, aber auch neue Stellen bringen, das sei noch völlig offen. Am Konzernsitz in Basel werde aber festgehalten. Die Komplexität soll mittels Verkauf einzelner Geschäftsfelder reduziert werden. Welche das sind, will Ridinger erst offenlegen, wenn die Entscheide gefallen sind. Unter die Lupe genommen werden selbst vielversprechende Projekte wie das 2009 mit dem israelischen Generikahersteller Teva gegründete Joint Venture für Biosimilars.