

etwa dreimal so gross wie Fresenius, zum andern und vor allem: Schneider kann nicht einfach nur als Jäger und Stürmer kommen. In seinem ersten Jahr als Konzernchef konnte seine Equipe das Tempo jedenfalls nicht erhöhen – im Gegenteil, das Umsatzwachstum aus innerer Kraft fiel mit einem Plus von 1,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr schwächer aus als noch bis im Herbst erwartet, weil die Geschäfte vor Jahresende über Erwarten flau waren.

Nun macht sich unter Investoren allmählich Ungeduld bemerkbar. Wiederholt wollten Finanzanalysten kürzlich bei der Präsentation der Rechnung 2017 von Schneider wissen, wie es nun mit den grossen Schritten nach vorne aussehe. Fresenius, so eine Wortmeldung, habe er doch durch zahlreiche Käufe und Fusionen massiv umgebaut, jetzt aber habe er bei der Präsentation der Lage von Nestlé durchblicken lassen, dass es diesmal nicht so laufe. Da schaltete Schneider in seinem Blick sozusagen ein kleines scharfes Licht an, fast eine Art Laserstrahl, und sagte, dass bisweilen übersehen werde, was da neben dem Kaufen und Verkaufen noch alles an Veränderungen erfolgt sei. Schauen man das innere Wachstum und die Margen an, müsse man sagen, Fresenius sei eine schlanke, zähe Kampfmaschine gewesen, darauf sei er stolz. Aber er habe als Fresenius-Chef doch viele Käufe und Verkäufe getätigt, kam die Entgegnung. Ja, meinte Schneider, das sei dann zur ganzen andern Arbeit hinzugekommen, und auch darauf sei er stolz.

### Bewegungsbereit

Diese Szene sagt wahrscheinlich viel aus über das, was man bei Nestlé von ihm erwarten kann: viel harte Arbeit, ergänzt mit geschickten Verkäufen und Zukäufen sowie scharfem Verstand. Auch wenn Schneider bei seiner Darlegung sehr bestimmt wirkte – der Eindruck von Überheblichkeit kam nicht auf. Er wirkt in seinem Auftritt von Körperhaltung und Formulierungen her konzentriert und aufmerksam – und unwillkürlich erhält man das Gefühl, dass sich sehr gut vorbereiten müsse, wer ihm ein Geschäft verkaufen oder abkaufen möchte. Er hat es schon bewiesen. Eine von Schneiders grösseren Transaktionen bei Nestlé war der Verkauf des amerikanischen Süsswarengeschäfts an Ferrero. Preisschätzungen von Marktbeobachtern hatten zuerst weit unter zwei Milliarden Dollar gelegen, am Schluss erhielt Nestlé von Ferrero 2,8 Milliarden Dollar.

Nach der Einschätzung von Alain Oberhuber vom Broker Mainfirst Schweiz in Zürich,

Finanzanalyst und langjähriger Beobachter von Nestlé, ist Schneider eine ideale Besetzung. Er hält Schneider für treffsicher und rasch in der Analyse von Problemen, zudem spreche er die Sprache der Investoren, so dass man sich auf Seiten des Anlegerpublikums ziemlich rasch ein Bild von den wahrscheinlichen nächsten Bewegungen der Konzernführung machen könne. Bemerkenswert sei auch, wie schnell Schneider offensichtlich das Nestlé-Topmanagement weitgehend auf seine Linie gebracht habe. Und auch wenn er nach seiner Ankunft als Chef noch zugewartet habe – Schneider werde in den nächsten Jahren wahrscheinlich ziemlich schnell den Konzernumbau durch Verkaufen und Kaufen von Firmen an die Hand nehmen.

Etwa ein Zehntel des Firmenportefeuilles sollte nach Oberhubers Einschätzung ausgetauscht werden, um wieder zu Wachstum und Ertragskraft zu kommen. Seiner Ansicht nach stehen als Verkaufskandidaten die Glace-Geschäfte in den USA sowie Tiefkühl- und Pizzen-Marken im Vordergrund. Zudem werde Nestlé auch etliche Gemeinschaftsunternehmen mit externen Partnern unter die Lupe nehmen müssen, und irgendwann in fernerer Zukunft dürftewohl der Verkauf des Nestlé-Anteils von 23 Prozent am Kosmetikkonzern L'Oréal zum Thema werden. Die Zukäufe dürften aus Oberhubers Sicht nach den Verkäufen erfolgen, da eine solche zeitliche Staffelung in der heuti-

gen Zeit der hohen Börsenbewertungen sinnvoll erscheine. Im Markt wird weitherum erwartet, dass Schneider beim Zukaufen forciert in medizinische Ernährung und Hautpflege investieren wird, um die unterdurchschnittliche Rendite des Konzerns zu erhöhen.

Schneider, deutscher Staatsbürger mit zusätzlichem amerikanischem Pass, tritt sehr nüchtern und bewegungsbereit auf – und nicht als Manager, der seine unternehmerischen Entscheide mit Beigaben aus der Nachhaltigkeitsprache versüsst oder mit

wissenschaftlichen Zusatzklärungen verziert, wie dies früher im Konzern eher Mode war. Die Frage steht natürlich im Raum, wie er sich mit seinem Vorgänger und heutigen Verwaltungsratspräsidenten Paul Bulcke versteht. Immerhin bedeutet der Umbau, den Schneider angeht, eine Korrektur an Bulckes Konstruktionen. Vieles deutet zurzeit darauf hin, dass Bulcke vor allem daran interessiert ist, Präsident eines Konzerns zu sein, der wieder in Fahrt kommt, und er Schneider deshalb schätzt. ○



Nestlé-Präsident Paul Bulcke.

### Der Umbau bedeutet eine Korrektur an Bulckes Konstruktionen.

## Politik

# Das Kapital

## Rainer Zitelmann hat ein verzweifertes Plädoyer für die Marktwirtschaft geschrieben.

In seinem Leben hat Rainer Zitelmann die beiden Extreme ausgekostet. Einst war er glühender Maoist, später gelangte er als gewiefter Immobilienunternehmer zu Wohlstand und kapitalistischen Vorstellungen.

Das 360-Grad-Spektrum seiner politischen Lebenserfahrung erweist sich als Glücksfall für das Buch. Anhand anschaulicher Spiegelbilder setzt der Autor den Gegensatz von Kapitalismus und Sozialismus in Szene: Nordkorea vs. Südkorea; die DDR im Vergleich zu Westdeutschland; das kapitalistische Chile als Gegenmodell zum chavistischen Venezuela; das bitterarme China aus dem Zeitalter der maoistischen Kulturrevolution gegen den relativen Wohlstand im heutigen, teilweise liberalisierten China.

Auf seiner Zeit- und Weltreise lässt Zitelmann die Fakten für sich sprechen: Die Marktwirtschaft schafft Wohlstand, der Sozialismus Elend. Zitelmann argumentiert sorgfältig. Seine Beispiele sind gut recherchiert und mit Fakten und Anekdoten untermauert.

Im Buch schwingt die Verzweiflung des Autors mit, dass in seiner Heimat Deutschland und anderswo im Westen die Gretchenfrage «Kapitalismus oder Sozialismus?» immer weniger Gemüter die bewegt. Wir leben, so Zitelmanns Analyse, in einer Welt, die wir für kapitalistisch halten, die aber in Tat und Wahrheit in vielerlei Hinsicht einer sozialistischen Planwirtschaft ähnelt: Durch Besteuerung und Regulierung kommandiert der Staat faktisch grosse Bereiche der Wirtschaft. Zitelmann möchte erreichen, dass auf dem politischen Kompass wenigstens die beiden Himmelsrichtungen wieder richtig angeschrieben sind.

Dafür ist es höchste Zeit: In Angela Merkels Wirtschaftspolitik vermag kaum noch jemand das marktwirtschaftliche Erbe Konrad Adenauers und Ludwig Erhards zu erkennen. Und in der Euro-Zone richtet Mario Draghi durch die grossflächige Übernahme der Schulden von Staaten und Firmen ein heilloses Durcheinander aus (verzerrten) Märkten und Sozialismus an. Zitelmanns Buchtitel «Kapitalismus ist nicht das Problem, sondern die Lösung» ist eine provokante Leseinladung an jene, die die Orientierung verloren haben. Florian Schwab



Rainer Zitelmann: Kapitalismus ist nicht das Problem, sondern die Lösung. Finanzbuch Verlag. 288 S., Fr. 36.90