

FREIE SICHT

Macht und Eigeninteresse

MONIKA ROTH

Carlos Ghosn, ehemals Verwaltungsratspräsident von Nissan und von Renault (dort auch CEO), sitzt seit November 2018 in Japan in Haft. Das Justizsystem Japans kann ich mangels detaillierter Kenntnisse nicht beurteilen. Jedenfalls wäre Ghosn bei dringendem Tatverdacht auch in der Schweiz in Untersuchungshaft wegen Fluchtgefahr.



Es gibt jenseits der unter anderem von «Le Figaro» aufgestellten Behauptung, das Rechtssystem Japans sei im Vergleich zu Europa und den USA unterentwickelt, wichtige Aspekte, die man sich näher anschauen muss – ungeachtet der Frage, ob delikatisches Verhalten vorliegt oder nicht. Es ist wie bei Pierin Vincenz: Man wundert sich über Topmanager, die sich von Hochmut, Machtgier und Eitelkeit treiben lassen.

Carlos Ghosn wählte im Jahre 2012 sein Steuerdomizil in den Niederlanden, wohl weil er dort – im Gegensatz zu Frankreich – keine Vermögenssteuer bezahlen muss. Er lebte in von Nissan be-

«Ghosn dominierte und es war ihm egal, wer unter ihm Verwaltungsrat war.»

zahlten Luxusapartements in Tokio, Amsterdam, Beirut, Rio und Paris. Er äufnete einiges an Vermögen, schliesslich verdiente er im Jahre 2016, um ein Beispiel zu nennen, total 15,2 Millionen Euro; 2017 lag das Einkommen in derselben Höhe.

Liest man einzelne Anschuldigungen gegen ihn, dann sieht man, dass er eigene persönliche Interessen nicht mehr von denen des Unternehmens abgegrenzt hatte. Das ist zentral: Wie Vinzenz verfügte er letztlich über eine kaum beschränkte Macht. Er dominierte und es war ihm egal, wer unter ihm Verwaltungsrat war. Sein Wunsch war Gesetz. So hat Ghosn während der Finanzkrise 2008/2009 persönlich erlittene Wertverluste von 1,85 Milliarden Yen (rund 17 Millionen Franken) aus Devisenabsicherungsgeschäften so «bewältigt», dass Nissan zeitweise für ihn in die Verträge eintrat; dies bestreitet er nicht (er sagt lediglich, der Verwaltungsrat habe zugestimmt). Kurz: Die Verluste wurden auf Nissan übertragen und die Firma war in die persönlichen Finanzgeschäfte ihres VR-Präsidenten involviert.

Ghosn musste der Bank nach der Aufwertung des Yen für die Devisengeschäfte weitere Sicherheiten liefern. Er argumentiert, Verlustrisiken für Nissan seien ausgeschlossen gewesen. Ausserdem sei dies mit einer generellen Billigung des Verwaltungsrats für ausländische Mitarbeitende geschehen. Da muss man hellhörig werden und anzweifeln, ob der Nissan-Verwaltungsrat ein solches Risiko eingehen konnte, eingehen wollte und ob er es tatsächlich getan hat. Dieses Risiko wäre gar nicht mehr kontrollierbar, wenn – wie Ghosn behauptet – das Unternehmen generell für seine ausländischen Mitarbeitenden in solche Verträge eintreten würde. Was genau wäre das Interesse der Unternehmung und der Aktionäre daran? Gar keines, das hat nichts mit Unschuldvermutung zu tun.

In dieser Kolumne schreiben im Wechsel «Handelszeitung»-Autorin Monika Roth, Professorin und Rechtsanwältin, Peter Grünenfelder, Direktor Avenir Suisse, sowie Reiner Eichenberger, Professor für Finanz- und Wirtschaftspolitik Universität Freiburg.

FREIE SICHT

Alle Kolumnenbeiträge im Internet: handelszeitung.ch/freiesicht

Das Sofa als Untermieter

Beliani Der Schweizer Online-Händler bringt Möbel im Abo. Und begibt sich in ein Wettrennen gegen Ikea.

ANDREAS GÜNTERT

Musik per Streaming beziehen, auf Städterei eine Wohnung von unbekanntem Gastgeber mieten, Autos auf Abruf benutzen: Nutzen statt Besitzen lautet der Schlachtruf beim modernen Konsumenten; Miet- und Abo-Modelle sind auf Siegeszug.

Jetzt will der Schweizer Online-Möbelhändler Beliani eine weitere Bastion knacken: Möbel nur auf Mietbasis beziehen, statt Sofa, Bett und Schrank zu kaufen. Das Zuger Internet-Unternehmen, das 2009 gegründet wurde und in 16 Ländern aktiv ist, will bald schon sein ganzes Sortiment von rund 3000 Artikeln, vom Sofa über das Bett bis hin zum Whirlpool, nicht nur verkaufen, sondern auch vermieten.

Als Zielgruppe dafür sieht Stephan Widmer, Chef und Co-Gründer von Beliani, «Expats, Studenten, die von zu Hause ausziehen, oder junge Paare, die in absehbarer Zeit Kinder planen und sich vorher nicht fest einrichten wollen». Ferner macht Widmer als Zielpublikum auch modeaffine Konsumenten aus, «die ihre Möbel wie ihre Kleider trendy halten und auswechseln möchten». Die Mietdauer soll dabei 12 oder 24 Monate dauern, analog einem Smartphone-Vertrag: «Wir wollen das Möbel-Abo damit an ein Prinzip anlehnen, das die Kunden schon kennen.» Widmers Erklärung ist simpel: «Das Möbel-Abo ist wie eine Wohnungsmiete. Man mietet einfach all das, was in der Wohnung steht.»

Grössenordnung Mittelklassewagen

Anknüpfen bei einem Mechanismus, den Kunden schon kennen, ist immer eine gute Idee, wenn es um innovative Angebote geht. Möbel im Abo sei tatsächlich neu, sagt Kurt Frischknecht. Der Geschäftsführer des Verbands Schweizer Möbelhandel und -industrie ist baff: «In den letzten zehn Jahren ist mir so etwas nie begegnet.» Frischknecht glaubt, dass es einen Markt dafür gebe: Möbel per Miete zu beziehen, möge neu und ungewohnt sein, könne aber Sinn ergeben: «Auf Schweizer Strassen ist ja heute auch ein Grossteil der Autos geleast. Und die Anschaffung einer ganzen Wohnungseinrichtung», so der Einrichtungs-Profi, «kann schnell einmal die Grössenordnung eines Mittelklassewagens erreichen.»

Online Widmer sieht nicht nur für die Kundschaft, sondern auch für seine Firma Vorteile beim Mietmodell: «Mit dem Abo ist ein kontinuierlicher Cash-flow verbunden; und der Warenkorb kann sich beim Einkauf vergrössern.» Aber natürlich gibt es auch Schwierigkeiten. Etwa das Ausfallrisiko: «Hier ist die Vorab-Bonitätskontrolle der Kunden wichtig», sagt Widmer, «die wir mit einem Schweizer Finanzhaus bewerkstelligen.» Man wolle das Modell ohne Anzahlungspflicht be-



Beliani-Gründer Stephan (rechts) und Michael Widmer: «Wie ein Smartphone-Abo.»

ginnen, sollten sich Zahlungsausfälle aber häufen, könnte eine Anzahlung eingeführt werden. Nach Ablauf der Mietdauer sollen den Kunden drei Möglichkeiten offenstehen für abgewohnte Miet-schränke und Abo-Betten: Produktrückgabe und Beendigung der Miete. Oder man behält das Produkt und zahlt danach einen reduzierten Satz. Oder aber man tauscht das Objekt aus und bezahlt danach eine neue Miete, die vom Wert des Produkts abhängig sein wird.

Zum Preismodell äussert sich Widmer noch vage: «Der Preis wird über die

ganze Laufdauer etwas über dem tatsächlichen Verkaufspreis liegen, dafür aber sind gewisse Nutzen wie Lieferung, Montage und Auswechsellkosten im Abo-Preis enthalten.»

Ikea gleist intern Mietprojekt auf

Genauer will sich Widmer nicht in die Karten blicken lassen. Aus gutem Grund: «Wir wissen, dass mindestens ein weiterer Möbelhändler dran ist am Thema.»

Der Beliani-Chef liegt richtig. Der Konkurrent ist riesig und trägt Blau-Gelb: «Wir entwickeln ein Konzept, um Möbel zu vermieten», liess der höchste Ikea-Chef Jesper Brodin die «NZZ am Sonntag» schon im September 2018 wissen. Was sich zunächst als blosse Absichtserklärung anhörte, wird tatsäch-

lich angepackt, wie Ikea-Schweiz-Sprecher Manuel Rotzinger sagt: Aktuell gleise man Versuche zur Möbelvermietung auf, «in der Schweiz, Belgien, Indien, Polen, Schweden und Grossbritannien». Offenbar sind die internen Modelle weit gediehen: «Diese Möbelvermietungs-Pilotprojekte starten fortlaufend seit Anfang Jahr, in der Schweiz voraussichtlich noch im ersten Quartal 2019.»

Damit dürfte es zu einem Kopf-an-Kopf-Rennen kommen mit den Schweizer Online-Möblern. Beliani-Widmer umreisst den Zeitplan so: «Das Möbel-Abo soll in der Schweiz dann starten, wenn wir IT-mässig so weit sind, dass wir es in all unseren 16 Märkten ausrollen könnten. Das wird noch in der ersten Jahreshälfte 2019 der Fall sein.»

Ein Juwel, das niemanden freut

ABB Ulrich Spiesshofer baut den Industriekonzern komplett um – die Belegschaft in der Schweiz ist verunsichert. Nun gilt ein Einstellungsstopp.

STEFAN BARMETTLER

Die Fantasie für wohlklingende Programmnamen scheint Ulrich Spiesshofer nicht auszugehen. Mal sprach der ABB-Chef von der «Next-level Strategy», dann von «Unlocking Values» und von «Shaping a Leader». Jetzt feilt er bereits am nächsten Projekt mit hochtrabendem Namen. Es heisst Jewel. Doch sein funkelnder Edelstein – er steht für die Ausgliederung der Kerndivision Stromnetz – löst intern wenig Begeisterung aus. Im Gegenteil: Der Verkauf der Stromnetzsparte an die japanische Hi-

tachi hat ein Beben ausgelöst. Den Aktionären bringt der Deal zwar eine Ausschüttung in Milliardenhöhe, doch der Belegschaft in der Schweiz jagt das Jewel die Angst in die Knochen. Derzeit ist man daran, die Stromnetzsparte, die bei ABB Schweiz prominent vertreten ist, auszugliedern. Was das Personal beim neuen Besitzer aus Japan erwartet, ist offen.

Zweite Quelle der Unsicherheit ist die Neusortierung der vier ABB-Divisionen und die Auflösung der alten Matrix-Organisation. Das hat gravierende Folgen auch für die Schweiz. ABB Schweiz wird aufgelöst und die Mitarbeitenden entweder zu Hitachi verschoben oder auf die vier Divisionen verteilt. Jeder hofft, dass er im neuen Konstrukt unterkommt. Für heikle Fälle hat ABB eine Stellenbörse eingeführt, zudem wurde ein Einstellungsstopp verhängt. Auch Weiterbildungsmaßnahmen werden angeboten.



Der Chef-Strategie

Unter dem Druck der Aktionäre setzt Ulrich Spiesshofer zum Totalumbau von ABB an. Mit Effizienzsteigerungen will er 500 Millionen Franken sparen.

Heiss sind die Bürostühle im Hauptquartier in Zürich-Oerlikon, wo 600 Leute beschäftigt sind. Glücklicherweise, erzählt ein Mitarbeiter, wer sich in eine der Divisionen absetzen kann. Diese werden in weitgehende Unabhängigkeit entlassen und bauen eigene Zentrumsstrukturen auf. Bis 2021 soll die neue Organisationsstruktur schrittweise eingeführt worden sein. Leiter dieses Kraftakts ist Daniel Helmig, Chef von Quality & Operations. Er ist seit zehn Jahren bei ABB und verdiente seine Sporen beim Autobauer Ford ab.

Was seine Arbeit noch komplexer macht: ABB hat 2017 das Industrie-Servicegeschäft von General Electric übernommen und ist seither daran, den Milliardenzukauf zu verdauen. Über diese Integration wird nun das Ausgliederungsprojekt Jewel und die Neuausrichtung der vier Divisionen gelegt. Spiesshofer hat Grosses vor: Technologieführer für die digitale Industrie will er werden.