

Japan leidet an seinen Politikern

Erneut versucht Ichiro Ozawa aus politischem Eigennutz eine Parteisplaltung. Ein Vorbild für Japans dringende nötige politische Erneuerung ist er damit nicht. Von Beat U. Wieser

Der Altmeister japanischer Ränkespiele und politischer Intrigen, Ichiro Ozawa, droht wegen des Parlamentsentscheids zugunsten der Konsumsteuererhöhung mit einer Spaltung der Demokraten. Unbeirrt durch seine zahlreichen Rückschläge und Niederlagen und ungeachtet seines fortgeschrittenen Alters liebäugelt er mit der Idee, sich zusammen mit Anhängern von den Demokraten abzuwenden und eine neue Partei zu gründen. Er scheint zwar die dazu notwendige Zahl von Gefolgsleuten nicht zusammenzubringen, doch setzt er mit seiner Drohung die von ihm massgeblich mitgeformte Regierungspartei unter Ministerpräsident Noda trotzdem unter Druck. Schon 1993 hatte er sich so verhalten, als er die damalige Regierungspartei der Liberaldemokraten verliess. Durch jene Spaltung verlor die krisengeschüttelte LDP für kurze Zeit die Regierungsmacht. Es dauerte dann aber einige Jahre, bis Ozawa über manche Umwege bei der Demokratischen Partei landete und dort beinahe sein Ziel, Ministerpräsident zu werden, erreichte. Doch kurz vor dem von vielen als historisch bezeichneten erfolgreichen Griff der Demokraten nach der Macht im Jahre 2009 stolperte er parteiintern über einen Spendenskandal. Nun versucht er unter Zuhilfenahme der umstrittenen Erhöhung der Konsumsteuer erneut, mit einer Parteisplaltung seine persönlichen Ambitionen weiterzuverfolgen.

Sachpolitik – ein Fremdwort

Ozawas für die Sachpolitik destruktive Karriere ist leider exemplarisch für den politischen Betrieb in Japan. Selten geht es um die Inhalte, oft dagegen um die eigene Position. Dass es sich Japan angesichts seiner hohen Verschuldung nicht weiter leisten kann, seinen Staatshaushalt Jahr für Jahr zu rund fünfzig Prozent über immer neue Schulden zu finanzieren, ist den meisten Politikern klar. Wohl auch Ozawa. Doch da das Thema Steuererhöhung ein heisses Eisen ist, kann politisches Kapital aus der Debatte geschlagen werden. Und das zählt offenbar mehr als das Erreichen sachgerechter Lösungen.

Auch die LDP tat sich schwer damit, auf Ministerpräsident Nodas Kurs der gemässigten Steuererhöhung einzuschwenken. Nicht etwa weil sie grundsätzlich dagegen war; sie hatte nämlich eine Anhebung der Konsumsteuer sogar in ihrem letzten Wahlprogramm gefordert. Nein, es ging allein darum, Opposition zu markieren und Neuwahlen zu erreichen. Dabei verfiel die LDP auf den Winkelzug, der Demokratischen Partei Betrug der Wählerschaft vorzuwerfen, da sie in ihrem Wahlkampf

2009 Steuererhöhungen noch ausgeschlossen habe. Die LDP könne deshalb nicht Hand bieten zur Politik einer solchen «Schwindelregierung», hiess es noch Anfang Jahr. Diese moralische Entrüstung war Heuchelei in höchsten Tönen. Die LDP schielt nämlich allein auf vorgezogene Neuwahlen und hat ihr jüngstes Einlenken zugunsten von Nodas Kurs auch mit dieser Forderung verknüpft.

Noda hat jetzt in der Steuerfrage die oppositionelle LDP mit an Bord, doch steht er nun unter Ozawas Druck. Das bietet den Liberaldemokraten gute Chancen für die von ihnen geforderten Neuwahlen. So dreht sich das Karussell der Eigensucht munter weiter. Jeder scheint fast ausschliesslich nach der persönlichen Macht zu streben und darin die Erfüllung seiner politischen Aufgabe zu sehen. Insofern hat sich durch den Regierungswechsel von 2009, als die Liberaldemokraten nach über einem halben Jahrhundert an der Regierungsspitze durch die Demokraten abgelöst wurden, gar nichts geändert.

Gerade dass Ozawa und seine Gefolgschaft massgeblichen Einfluss in der Demokratischen Partei ausübten, musste von Beginn weg Zweifel an der Erneuerungskraft dieser Formation wecken. Letztlich hat dieser Politiker das traditionelle System widerstreitender Faktionen, durch welches die LDP geprägt war und ist, bloss über die Parteigrenzen hinaus erweitert. Liberaldemokraten wie Demokraten und andere Parteien auch sind gefangen in diesem Energien und Geld verschleissenden System. Dies ist einer der wichtigeren Gründe, weshalb Japan sein Potenzial nicht genügend zu nutzen und sich nicht aus der Stagnation zu befreien vermag.

Das Volk wendet sich ab

Überdies fördert das eigennützige Gezänk unter den Politikern das Desinteresse der Bevölkerung an Politik gemeinhin. Wie sich letztes Jahr zeigte, kann nicht einmal eine Erdbeben- und Atomkatastrophe die Akteure auf der politischen Bühne von ihren Ränkespielen abbringen. Kein Wunder, dass sich die Bevölkerung abwendet von diesem Zirkus. Doch auch das hilft nichts. Japan bedarf neuer Gestalter mit Visionen statt jederzeit auswechselbarer grauer Figuren.

Dass es gar nicht unjapanisch ist, hervorstechenden Persönlichkeiten zu vertrauen, und dass die japanische Bevölkerung keineswegs auf graues Mittelmaß in einem rigiden System der Ein- und Unterordnung setzt, hat der Popularitäts-Erfolg des charismatischen und unkonventionellen Ministerpräsidenten Koizumi gezeigt. Seinem Vorbild sollte mehr nachgelebt werden als demjenigen Ozawas.

Der Bundesrat riskiert am Gotthard einen Dambruch

Das Votum für einen zweiten Tunnel ist eine Absage an eine effiziente Verkehrspolitik. Wird dem nachgelebt, werden alle die Zeche dafür bezahlen. Von Paul Schneeberger

Das Pickeln der Tessiner Behörden, der Bau- und der Autolobby hat sich gelohnt – zumindest im Bundesratszimmer. Bis anhin hatte die Landesregierung im Hinblick auf die spätestens im übernächsten Jahrzehnt notwendige Sanierung des Gotthardstrassentunnels Lösungen mit bestehenden Verkehrswegen in den Vordergrund gerückt. Nun spricht sie sich für den vorgängigen Bau einer zweiten Tunnelröhre aus. Dem Verfassungsauftrag, die Kapazitäten auf den Transitstrassen durch die Alpen nicht zu erhöhen, will sie Genüge tun, indem die alte und die neue Röhre nur einspurig befahrbar sein sollen. Das will sie auf Gesetzesstufe verankern. Und falls ein Referendum zustande kommt, wird das Volk in frühestens drei Jahren das letzte Wort dazu haben. Scheitert die Vorlage im Parlament oder schickt das Volk sie bachab, wird die Option eines zweiten Strassentunnels im Zusammenhang mit der Sanierung der bestehenden Röhre gestorben sein.

Argumente stechen nicht

Der Bundesrat führt zugunsten der von ihm favorisierten Lösung deren dauerhaften Nutzen an. Mit zwei Röhren à eine Spur lasse sich das Verkehrssystem sicherer und redundanter gestalten – bei der Sperre der einen Röhre stünde dann die andere zur Verfügung. Das ist unbestritten. Nur könnte man unter der Prämisse des gesetzlich verankerten Verlagerungsziels von maximal 650 000 alpenquerenden Lastwagen mit Fug und Recht auch eine andere Variante als dauerhafte, über die Sanierung des Strassentunnels hinaus anhaltende Lösung anpreisen, die überdies um eine Milliarde Franken günstiger zu haben wäre: den teilweisen Verlad von Lastwagen und Autos zwischen Uri und Tessin.

Zwar ist es zweifellos so, dass die Verkehrssicherheit durch eine zweite Röhre noch einmal gesteigert werden kann. Indessen wurden für den bestehenden Tunnel aus dem Lastwagenbrand im Jahr 2001 Konsequenzen gezogen, durch welche die Anzahl Unfälle auf einem tiefen Niveau bei rund zehn pro Jahr stabilisiert werden konnte. Vor der Dosierung des Lastwagenverkehrs war die Zahl der Unfälle bis zu sechs Mal höher. Was die Redundanz des Verkehrssystems angeht, darf auf den Gotthardbasistunnel verwiesen werden, der 2016 in Betrieb genommen wird. Er wird dafür sorgen, dass allein das System Bahn für sich allein redundant funktio-

niert. Bei einem Felssturz in Gurtellen sorgt der neue Tunnel für die Aufrechterhaltung des Verkehrs Richtung Tessin; tritt in ihm eine Betriebsstörung auf, steht weiterhin die Bergstrecke der SBB als Ausweichroute zur Verfügung.

Auf das Argument der Kapazität hat der Bundesrat verzichtet – nicht nur, weil ihre Erhöhung durch die vollständige Ausnutzung zweier Strassenröhren die Modifikation des Alpenschutzartikels in der Bundesverfassung bedingen würde, sondern auch, weil es am Gotthard offensichtlich keines ist. Trotz den durch Freizeitverkehr bedingten Staus an Spitzentagen gehört die Passage Göschenen–Airolo nicht zu den am stärksten belasteten Nationalstrassenabschnitten. Der Stellungsbezug der Landesregierung ist deshalb ein riskantes Signal: Er suggeriert, dass es keiner wirklichen Probleme bedarf, sondern bloss kraftvoller Stimmungsmache, um den in den letzten Jahren Schritt für Schritt etablierten Grundsatz einer kohärenten, koordinierten und dadurch im internationalen Vergleich effizienten Verkehrspolitik aufzuweichen, ja zu beseitigen.

Präjudiz für De-luxe-Lösungen

Allein, indem die Landesregierung für eine symbolträchtige Achse neben der vor der Fertigstellung stehenden Luxuslösung für die Bahn auch eine solche für die Strasse postuliert, lädt sie Regionalpolitiker und Bauindustrie ein, in allen Landesteilen entsprechenden Druck aufzubauen. Folgte auf den verkehrspolitischen Dambruch im Bundesratszimmer dereinst tatsächlich ein solcher am Gotthard, wäre das ein fatales Präjudiz für eine nationale De-luxe-Verkehrspolitik. Das hätte für Steuerzahler und Verkehrsteilnehmer noch höhere Belastungen zur Folge, als angesichts zusätzlicher Investitionen in das Verkehrssystem absehbar ist.

Freilich darf man getrost davon ausgehen, dass eine Mehrheit der Stimmbürger diese Zusammenhänge erkennt und die Dinge am Gotthard dereinst zurechtrückt. Sichere Folge des Entscheids vom Mittwoch ist, dass die Sanierung der Tunnelröhre auf der Zeitachse nach hinten verschoben wird. Just das wird es in zehn Jahren gestatten, das Verkehrsmanagement während einer möglichen Sperre neu zu konzipieren – dann unter Berücksichtigung erster Erfahrungen mit dem Eisenbahnbasistunnel und somit zu einem Zeitpunkt, der ideal sein wird für eine wie auch immer geartete bessere Lösung.

Die Reputation als vernachlässigte Aufgabe des Verwaltungsrats

Der Wert eines Unternehmens hängt stark davon ab, wie man mit Reputationsrisiken umgeht. Diese müssen erkannt werden und dürfen nicht alleine Aufgabe der operativen Führung sein. Das Aktionariat sollte sicherstellen, dass im Verwaltungsrat die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sind. Von Victor Schmid und Dominique Reber

Der Gründer von Amazon, Jeff Bezos, hat für den Begriff Reputation eine einfache wie treffende Definition gefunden: «What people say about you when you have left the room». Das geht einem Unternehmen im Prinzip nicht anders. Die Reputation eines Unternehmens beeinflusst dessen Wert. Reputationsrisiken müssen erkannt werden und dürfen nicht alleine Aufgabe der operativen Führung sein. Das Aktionariat sollte sicherstellen, dass im Verwaltungsrat die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sind. Doch kaum ein Unternehmen nimmt heute diese Risiken ernst. In 22 grossen Firmen mit 197 Verwaltungsräten verfügen nur 2 über ausgewiesene Kompetenz in Reputationsfragen.

Mehr als teure Imagekampagnen

Das Grounding der Swissair, der Beinahe-Zusammenbruch der UBS, die brennende Bohrinsel «Deepwater Horizon» von BP oder der berstende Kernreaktor der Firma Tepco in Fukushima haben gemeinsam, dass die Reputation des betroffenen Unternehmens für lange Zeit massiv beschädigt worden ist. Dabei braucht es noch nicht einmal eine Katastrophe. Es reicht bereits ein ungeschickter Managemententscheid oder eine verunglückte Kommunikation. UPC Cablecom zum Beispiel kämpft seit Jahren mit Reputationschäden, vor allem weil der Kundendienst Probleme hatte und gleichzeitig analoge Sender vom Netz genommen wurden. Die Reputationswirkung wurde unter-

schätzt. Mammut, das Bekleidungsunternehmen, wurde zum Thema im Zusammenhang mit dem Klimaschutz. Facebook-Aktivistinnen drohten, die Produkte nicht mehr zu kaufen und das Unternehmen zu boykottieren. Hier gelang es nur durch Kapitulation, grösseren Schaden zu verhindern.

Die Reputation hat einen Einfluss auf den künftigen Erfolg und damit auf den Unternehmenswert. Der Wert eines Unternehmens hängt also stark davon ab, wie man mit Reputationsrisiken umgeht. Ein Unternehmen mit einem guten Ruf gewinnt leichter Kunden und Aktionäre. Es kann sich auch gegenüber Behörden und Politik besser behaupten. Das Paradebeispiel ist Apple. Aber man muss nicht so weit suchen: Firmen wie Swiss oder SBB machen einen guten Job. Hinter dem sympathischen Auftritt und der guten Reputation steckt mehr als eine teure Imagekampagne oder ein geschicktes Branding.

Zumeist müssen Unternehmen aber erst Lehrgeld bezahlen, bevor sie sich darauf besinnen, ihre Reputationsrisiken ernst zu nehmen. Dem Zementgiganten Holcim gelingt es unter der Führung eines umsichtigen Präsidenten, die Reputation zu pflegen, und dies, obwohl Holcim durchaus harte umweltpolitische Fragestellungen zu lösen hat. Dabei zahlt sich der Grundsatz aus, sich frühzeitig mit den relevanten Themen zu befassen, die zentralen Stakeholder zu identifizieren und dann eine entsprechende langfristige Unternehmensphilosophie «zu leben». Die heute sehr gute Reputation hat sich der Konzern über viele Jahre und schwierige Phasen erarbeitet – es zählen die Erfahrung und

das Know-how des Verwaltungsrates, der das Management immer wieder hinterfragt und die Entscheide auch unter dem Gesichtspunkt der Reputation fällt. Die langfristige Wertigkeit, die sich daraus ergibt, ist offensichtlich.

Reputationsfragen als Chance erkennen

Die Entwicklung bei den sozialen Medien und die generell wachsende, wenn auch diffuse Kritik am wirtschaftlichen Handeln und an der Gewinnorientierung von Firmen machen Reputationsfragen noch relevanter. Reputationschancen können sich rascher manifestieren und heftiger wirken. Man sollte also annehmen, dass dem Management der Reputation auf operativer Führungsebene wie auch im Verwaltungsrat eine grosse Bedeutung beigemessen wird. Ein Blick in die Verwaltungsräte der 22 erfolgreichsten Schweizer Konzerne zeigt jedoch, dass von 197 Mandaten 111 an Personen vergeben sind, die Wirtschaftswissenschaften studiert haben. Rund ein Viertel der Mandate nehmen Ingenieure oder Techniker ein – dabei spielt es keine Rolle, ob das betroffene Unternehmen im Bereich von Technologien tätig ist. Anwälte und Juristen machen rund 17% der Mandate aus.

Was aber geradezu ernüchternd ist: Holcim und UBS sind die einzigen untersuchten Unternehmen, die Personen im Verwaltungsrat haben, die im Bereich Reputation und Kommunikation zumindest Fachwissen ausweisen können. Das bedeutet, dass Reputationsfragen auf der operativen Stufe, meist

durch die Unternehmenskommunikation, gelöst werden. Dies dürfte in vielen Fällen auch genügen, aber wenn der Verwaltungsrat in Krisensituationen oder bei der Ablösung von Managern Entscheide mit Tragweite und öffentlicher Relevanz fällen muss, genügt die Kompetenz auf operativer Ebene nicht mehr. Verwaltungsräte, das zeigen auch jüngste Beispiele, unterschätzen in solchen Situationen die Reputationsrisiken und sind nicht auf die möglichen Szenarien vorbereitet.

Was aber noch gravierender ist: Die Frage der Reputation kann als Chance im positiven Sinn eine enorme Wertsteigerung für ein Unternehmen bringen. Gelingt es strategisch, die richtigen Wege zu identifizieren und frühzeitig die Klippen zu erkennen, dann lässt sich ein Alleinstellungsmerkmal aufbauen, das sich auszahlt. Es wäre also verkehrt, nur von Risiken zu sprechen.

Aus Sicht der Investoren stellt sich die Frage, wie lange eine solche Situation haltbar ist. Die Reputation beeinflusst den Wert des Unternehmens. Eine kritische Begleitung des Managements über eine entsprechende Kompetenz im Verwaltungsrat ist in jedem Fall angezeigt und sollte ernst genommen werden. Eine regelmässige Überprüfung der Reputationsrisiken und die Vorbereitung auf unerwartete und schlecht kontrollierbare Situationen durch den Verwaltungsrat tun not. Der Blindflug, der heute in vielen Unternehmen an der Tagesordnung ist, sollte rasch beendet werden.

Victor Schmid ist Senior Partner, Dominique Reber ist Partner der Hirzel, Neef, Schmid Konsultanten AG.