

Lateinamerika als unternehmerische Aufgabe

Zum Tod von Dr. h. c. Ernst Keller

Kurz vor Ostern ist Ernst Keller nach einem erfüllten Leben im 85. Altersjahr gestorben. Vor allem die von ihm in den sechziger und siebziger Jahren aufgebaute Adela Investment Company hat ihm breite Anerkennung eingetragen als markanter Unternehmerpersönlichkeit und als unermüdlichem Förderer von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in ganz Lateinamerika.

In bescheidenen Verhältnissen im Zürcher Oberland aufgewachsen, hat sich Ernst Keller als Werkstudent das Rüstzeug für den späteren Berufsweg angeeignet. In namhaften Industrieunternehmen, die den jungen Ingenieur schon zu Beginn seiner Laufbahn mit anspruchsvollen Aufgaben betrauten, holte er sich in den ersten Nachkriegsjahren praktische Erfahrung. Der Aussicht auf eine vielversprechende Karriere in der Schweiz zog er die Chance vor, für die damalige W. R. Grace in den Andenländern Industrien verschiedener Branchen aufzubauen und zu leiten. Mit der ihm eigenen kreativen Ungeduld gründete er 1957 in Lima ein eigenes Beratungsunternehmen, das bedeutende Industrie- und Infrastrukturprojekte ausführte. Weil Ernst Keller überzeugt war, dass nachhaltiges Wachstum nur durch die Bündelung privatwirtschaftlicher Ressourcen erwirkt werden kann, gründete er die erste private Industriefinanzierungsgesellschaft Lateinamerikas, Peruinvest, für die er Investoren aus dem In- und Ausland gewinnen konnte; bis zur Verstaatlichung durch die Militärregierung spielte sie eine wichtige Rolle beim Aufbau mittlerer und kleinerer Unternehmen im Andenstaat.

Für die Initianten der Adela, unter ihnen Giovanni Agnelli, Marc Wallenberg und andere Leader multinationaler Konzerne, war es deshalb 1964 naheliegend, Ernst Keller mit dem Aufbau dieser Investitionsgesellschaft zu betrauen, die in ganz Lateinamerika tätig werden sollte. Keller fand hier die Chance, in Partnerschaft mit lokalen und internationalen Investoren seine Vorstellungen über wirtschaftliches Wachstum als Entwicklungsmotor zu verwirklichen. Innert zehn Jahren wurde die Adela zu einem bedeutsamen Schrittmacher der lateinamerikanischen Industrieentwicklung. Viele von Adela initiierte und mittlerweile gross gewordene Unternehmen in verschiedensten Ländern Lateinamerikas zeugen von Kellers Kreativität und Weitsicht. In Anerkennung seiner Verdienste verlieh ihm die Universität St. Gallen 1971 die Ehrendoktorwürde.

Auch nach der 1975 erfolgten Rückkehr in die Schweiz blieben Kellers Erfahrung und Rat bei zahlreichen internationalen Firmen und bei der Interamerikanischen Entwicklungsbank gefragt. Eine rege Reisetätigkeit erlaubte es ihm, am Puls der neusten Entwicklungen zu bleiben. Neben der Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze als Basis nachhaltigen Wirtschaftswachstums war ihm die Förderung unternehmerischer Talente in Lateinamerika ein besonderes Anliegen. Grosszügig gab er jungen Kräften eine Chance und spornte sie durch sein Vorbild, seine Begeisterungsfähigkeit und seine Persönlichkeit zu Höchstleistungen an. Zahlreiche Wirtschaftsführer Lateinamerikas haben ihr unternehmerisches «feu sacré» von ihm empfangen und sind ihm dafür verbunden geblieben. Ernst Keller und seine 1998 verstorbene Gattin Liselotte, die ihn während fünfzig Jahren selbstlos unterstützt hat, sorgten dafür, dass die Förderung junger Talente weiterdauern kann. Das kinderlose Ehepaar hat vor zehn Jahren die Stiftung «Education» gegründet, um die Ausbildung lernbegieriger Jugendlicher aus bedürftigen Kreisen in Lateinamerika zu unterstützen.

Mit Ernst Keller ist nicht nur eine Unternehmerpersönlichkeit internationalen Zuschnitts und ein ob seiner Überzeugungskraft stets gesuchter Ratgeber dahingegangen, sondern zugleich ein vielen kostbarer und verlässlicher Freund.

Franz X. Stirnimann

KURZMELDUNGEN

Umsatzrückgang in der grafischen Industrie. Gemäss einer Mitteilung des Branchenverbandes Viscom ist der Umsatz der grafischen Industrie im Jahr 2003 um rund 200 Mio. Fr. (oder 3,1%) auf 6,2 Mrd. Fr. gesunken. Gleichzeitig ist das Handelsbilanzdefizit dieser Branche weiter gestiegen, und zwar von 1,17 Mrd. Fr. auf 1,26 Mrd. Fr. Die Einfuhren erhöhten sich um 2,2% auf 1,85 Mrd. Fr., während die Exporte um 7,6% auf 584 Mio. Fr. zurückgingen. Vor dem Hintergrund dieser seit dem Jahr 2000 stetigen Verschlechterung der Aussenhandelsposition fordert der Verband in den Verhandlungen zum neuen Gesamtarbeitsvertrag erneut eine Senkung der Kosten. *wm.*

IMF-Chef kein Thema bei Osteuropabank-Treffen. Die Nachfolge des ausgeschiedenen IMF-Chefs Horst Köhler wird nach den Worten des irischen Finanzministers Charlie McCreevy kein Thema beim Jahrestreffen der Osteuropabank ab Sonntag sein. Er sei nach Kontakten mit seinen EU-Kollegen übereingekommen, dass es keinen Bedarf für ein Gespräch gebe. *(Reuters)*

Australien kauft Airbus-Tankflugzeuge. Australien hat einen Auftrag für fünf neue Tankflugzeuge an das europäische Luft- und Raumfahrtunternehmen EADS vergeben, wie die Regierung am Freitag mitteilte. Das Geschäft hat ein Volumen von 1,5 Mrd. \$. Verteidigungsminister Robert Hill sagte, die A330-Tank- und Transportflugzeuge sollen ab 2007 die bisher eingesetzten fünf Boeing 707 ersetzen. *(Reuters)*

Die SIG Pack geht an die Bosch-Gruppe

Das Verpacken von «Troddenem» unter einem neuen Dach

Gy. Die Führung des Verpackungs-Konzerns SIG hat ein wichtiges Zwischenziel bei der Neuausrichtung des Unternehmens erreicht: Sie hat die Division SIG Pack an die deutsche Bosch-Gruppe verkauft und damit eine Transaktion zu Ende gebracht, die im vergangenen Sommer angekündigt worden war und seither im Publikum immer wieder zu ungedulden Fragen nach dem Stand der Dinge geführt hat. Die Verträge zwischen Bosch und der SIG wurden laut Unternehmensangaben am 15. April unterzeichnet. Die Übernahme bedarf noch der Zustimmung der Kartellbehörden. Über die Höhe des Kaufpreises wurden keine Angaben gemacht, ausser dass er in der Nähe des Buchwertes liege. Die Transaktion wird so geregelt, dass alle Aktivitäten der SIG Pack an die Robert Bosch Verpackungsmachines B.V. (Niederlande) übergehen, in der Praxis werden die gut 1500 SIG-Mitarbeiter aber im Wesentlichen mit der Verpackungstechnik der Bosch-Gruppe, also mit «Stuttgart», zusammenarbeiten. Die bestehenden Arbeitsverträge sollen vom neuen Arbeitgeber übernommen werden.

Kombination ähnlich grosser Teile

Die Gruppe der Robert Bosch GmbH (Umsatz 2003 36,3 Mrd. €) ist schwergewichtig in der Fahrzeugtechnik tätig, wo sie zwei Drittel des Umsatzes erzielt. Die zum Bereich Industrietechnik zählende Bosch-Verpackungstechnik kam 2003 mit 2750 Mitarbeitern auf einen Umsatz von gut 360 Mio. €. Dieser Teil entwickelt, produziert und vertreibt Verpackungsmaschinen und -anlagen für die Pharma-, die Nahrungsmittel- und die Süssewaren-Branche. Das Bosch-Verpackungsgeschäft ist fast zur Hälfte auf Westeuropa ausgerichtet, Osteuropa kommt auf einen Umsatzanteil von 7%, Nordamerika auf 21%, die Region Japan/Asien auf 18%. Mit der Division SIG Pack (2003: Umsatz 237 Mio. €; Ebit 8 Mio. €) verlassen nun all jene Geschäfte das Portefeuille des SIG-Konzerns, die mit der Verpackung von «Tro-

ckenem» im Zusammenhang stehen. Nach der Einschätzung der Verkäufer- und der Käuferseite ergänzen sich die SIG- und Bosch-Geschäfte technologisch und regional, zumal der SIG-Teil in den USA stark verankert ist.

Den Kopf frei für die Getränkeverpackung

Es war Mitte Juli vergangenen Jahres, als die SIG-Konzernführung um den in näherer Zukunft in die Wissenschaft wechselnden CEO Roman Boutellier angekündigt hatte, künftig soll das SIG-Kerngeschäft aus den zwei Getränke-Divisionen Combibloc (Anlagen, Material und Dienstleistungen für die Kartonverpackung) sowie Beverages (Anlagen zum Streckblasen von PET-Gebinden, zum Abfüllen und Etikettieren) bestehen, während für die dritte Division, SIG Pack, ein Käufer gesucht werde. Die SIG Pack hat sich vom operativen Verlust 1999 schrittweise erholt, und man wollte den beschäftigungsmässig für die Region Schaffhausen wichtigen Unternehmensteil als ganze Einheit an einen «geeigneten» Käufer abgeben. Das Management hat damals deutlich gemacht, dass es «dabei bleiben» wolle, und für Marktbeobachter stand schon früh die Bosch-Gruppe als Interessent im Vordergrund.

Die SIG Pack ist in stark fragmentierten Märkten mit zahlreichen Möglichkeiten zur Spezialisierung tätig, und die SIG-Führung wollte es anderen Eigentümern überlassen, in der kommenden Konsolidierung mitzumachen. Die Getränke-Verpackungs-Divisionen Combibloc (2003: Umsatz 1058 Mio. €, Ebit 137 Mio. €) und Beverages (Umsatz 486 Mio. €, Ebit -17 Mio. €) dagegen operieren in stark konzentrierten Märkten zusammen als Nummer zwei mit einem Marktanteil in der Nähe von 15%, während der Konkurrent Tetra/Sidel (gut 60%) den grössten Spieler darstellt und bei der geographischen Erschliessung von Märkten oft den Ton angibt.

Vgl. «Reflexe» auf Seite 30

Die Wirtschaft ist auf Moral angewiesen

Ein Schweizer Ethik-Code für Unternehmen

G. S. Die Medien prangern seit langem und regelmässig das Verhalten verschiedener Manager und Wirtschaftsführer als unethisch an. Ob der Vorwurf jeweils zu Recht erfolgt, sei dahingestellt. Jedenfalls scheinen Journalisten besonders überzeugt davon zu sein, nicht nur zu wissen, was moralisch richtiges Verhalten ist, sondern auch in der Lage zu sein, das Verhalten von Führungskräften von aussen richtig einordnen und beurteilen zu können. Ethik hat also Hochkonjunktur, wenn auch oft eher auf Stammtischniveau.

Sieben Grundsätze

Vor diesem Hintergrund ist eine Initiative ohne Zweifel wertvoll, die am Freitag in Zürich vorgestellt worden ist, nämlich ein sogenannter Swiss Code of Ethics. Dieser Code formuliert einige zentrale ethische Grundprinzipien, die allen weiteren Vorschriften, Verhaltenscodes und Regeln zugrunde liegen sollten. Dabei gingen die Initianten, ein Arbeitskreis, bestehend aus Ernest Abouchar, Balz Hösly, Adrian Jäger, Christina Kuenzle und Hans Jäger, sowie die beiden beratenden Ethiker Klaus Peter Rippe und Andreas Bachmann, nicht mit einer wirtschaftsfeindlichen Attitüde an das Problem heran. Ethik und Wirtschaft stehen für sie nicht im Widerspruch. Vielmehr ist die Marktwirtschaft nach ihrer Ansicht auf ethische Grundsätze und eine Moral angewiesen, die nicht von aussen in die Wirtschaft hineingetragen werden muss, sondern dort – trotz allen Verfehlungen – immer schon vorhanden ist.

Die sieben ethischen Prinzipien, an denen sich unternehmerisches Handeln orientieren soll, lau-

ten: Verantwortung, Integrität, Respekt, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Transparenz und Corporate Citizenship. Sie werden jeweils etwas detaillierter ausgeführt. So heisst es zur Verantwortung, dass, auch wer in Treu und Glauben gehandelt habe, für Schäden einzustehen habe, selbst wenn sie weder vorhersehbar noch beabsichtigt gewesen seien. Unter dem Stichwort Respekt wird das Recht jedes Menschen auf Selbstbestimmung und Gleichbehandlung postuliert und festgehalten, dass bei einem Machtgefälle Respekt allein oft nicht ausreicht, sondern durch Fürsorge ergänzt werden müsse. Als gerechtes Handeln wird apostrophiert, wenn bei der Vergabe von Aufträgen oder Positionen sowie der Festlegung von Entschädigungen Verfahren gewählt würden, deren Auswahl- und Entscheidungskriterien objektiv gerechtfertigt und nachvollzogen werden könnten. Viel ist im Code von Stakeholdern die Rede, deren Ansprüche nicht nur in keiner Weise legitimiert werden, sondern die auch nicht ohne weiteres operationalisierbar sind, zumal wenn das langfristige Wohl aller Stakeholder beschworen wird.

Zertifizierung als Ziel

Damit dieser neue Code nicht bloss Proklamation bleibt, will der Verein das Level «Certified Member – Swiss Code of Ethics» vergeben. Der dazu nötige Zertifizierungsprozess wirkt, wie das Zertifizieren so an sich haben, recht kompliziert und bürokratisch. Erst nach drei Jahren der durch den Verein überwachten Umsetzung der Prinzipien, nach Erneuerung eines Ethik-Beauftragten und nach diversen Schulungen kann ein Unternehmen zum zertifizierten Mitglied werden.

Endspurt im Bieterkampf um Canary Wharf

Morgan Stanley sichert sich Übernahme der Immobiliengesellschaft

hln. London, 16. April

Ein von der Investmentbank Morgan Stanley angeführtes Bieterkonsortium hat nach der zweiten Preiserhöhung binnen drei Tagen und einer wichtigen Anpassung der Angebotsstruktur nun beste Chancen, den Sieg im Übernahmekampf um die britische Immobiliengesellschaft Canary Wharf Group Plc davonzutragen. Am Freitag stockte das sogenannte Silvester-Konsortium sein Angebot für Canary Wharf, den Betreiber des gleichnamigen Bürohochhausareals in den Londoner Docklands, von zuletzt 292,5 auf 295 p und damit insgesamt auf rund 1,72 Mrd. £ auf. Konkurrent Brascan liess sein Angebot bei unverändert 275 p stehen. Seitens des Takeover Panel, des britischen Regulators für entsprechende Bieterverfahren, war der Freitag als letztmögliche Gelegenheit für das Einbringen beziehungsweise Aufbessern eines Angebotes gewählt worden. Damit sollte ein Übernahmeverfahren beschleunigt werden, das im Juli 2003 angefangen hatte.

Zwar hatte Morgan Stanley schon in den vergangenen Wochen stets mehr geboten als Brascan, doch wählte sie einen Übernahmepreis, der als Scheme of Arrangement bezeichnet wird und einer 75%-Zustimmung seitens der Aktionäre bedarf. Er hat den Vorteil, schneller abgewickelt zu

werden, und nimmt Rücksicht auf die Interessen anderer Konsortiumsmitglieder. Andererseits erwies sich die 75%-Schwelle als hohe Hürde, weil Bieter Brascans, eine kanadische Immobilien- und Beteiligungsgesellschaft, im Frühjahr 2003 eine 9%-Beteiligung an Canary Wharf erworben hatte und ausserdem gemeinsame Sache mit dem Gründer der Canary Wharf, Paul Reichman, machte, der ebenfalls gut 9% hält.

Allerdings hat sich Morgan Stanley nun am Freitag bei der vom Takeover Panel als Schlussauktion ausgerufenen Bieterrunde doch entschlossen, eine konventionelle Offerte vorzulegen, die nur der üblichen Zustimmungquote von 50% seitens der Aktionäre bedarf. Damit ist Brascans Sperrtaktik hinfällig. Marktteilnehmer in London rechnen nun fest damit, dass Morgan Stanley den Zuschlag erhalten wird. Es gebe für die Aktionäre der Canary Wharf nun keine Chance mehr auf ein besseres Angebot. Sie können eine Prämie von über 60% einstreichen. Für Brascan dürfte es zuletzt nur noch darum gegangen sein, den Gegner zu immer höheren Geboten zu zwingen. Brascan kaufte ihren Paketbestand zu noch niedrigen Kursen von etwa 160 p ein und dürfte damit bei Andienung ihres Pakets einen hohen zweistelligen Millionengewinn einstreichen.

Vontobel Corporate Finance – Kompetenz und Industrieverständnis

Wir beraten Unternehmen bei M&A-Transaktionen und Kapitalmarktfinanzierungen professionell und innovativ. Unsere Branchenerfahrung in der Industrie und im Dienstleistungsbereich unterstützt Sie bei der Wahl der für Ihr Unternehmen optimalen Lösung.

Wir sind Ihr Partner. Rufen Sie uns an 01 283 70 03 oder senden Sie uns ein E-Mail: CF@vontobel.ch.

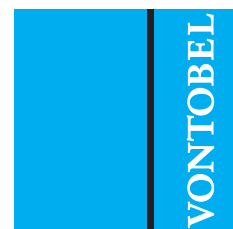


Sergio Terribilini
sergio.terribilini@vontobel.ch



Brian Fischer
brian.fischer@vontobel.ch

Vontobel
Corporate Finance



Bank Vontobel AG
Dreikönigstrasse 37, 8022 Zürich
Telefon 01 283 70 03, Telefax 01 283 70 75
www.vontobel.com