

FREIE SICHT

Bestechung im Ausland

MONIKA ROTH

Ich kann sie nicht mehr hören, die Argumentation, dass es halt unter Umständen nicht anders gehe, als ausländische Amtsträger zu bestechen, wolle man Geschäfte tätigen. Das findet ja meist weit weg statt und der Schweizer Staatsanwalt ist fern. Wirklich? Dieser «Irrtum» kann teure Folgen haben.



Laut der von der Bundesanwaltschaft seit dem Alstom-Fall (2011) etablierten Praxis kann die Zuständigkeit der Schweizer Justiz bei multinationalen Unternehmensgruppen bejaht werden, wenn ein Organisationsversagen in der Schweiz anzusehen ist. Dieses muss sich – um beim Thema zu bleiben – auf das Verhindern der Bestechung fremder Amtsträger beziehen. Im Vordergrund stehen sorgfältige, branchenspezifische Gefährdungsanalysen hinsichtlich des Geschäftsfelds, einschliesslich geografischer, personen- und produktbezogener Kriterien sowie Erkenntnisse aus früher bekannt gewordenen Fällen (Verdachtsfälle).

Wird in einem Unternehmen in Ausübung geschäftlicher Verrichtung im Rahmen des Unternehmenszwecks ein Delikt begangen und handelt es sich dabei um eine Straftat, so wird das Unternehmen unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen bestraft, wenn dem Unternehmen vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren

«Gerade die Compliance wird oft aus der Schweiz heraus gesteuert.»

organisatorischen Vorkehrungen getroffen hat, um eine solche Tat zu verhindern. Entsprechende Katalogstraftaten sind beispielsweise Geldwäscherei oder die Bestechung Schweizer Amtsträger.

Die Bestechung ausländischer Amtsträger ist ebenfalls ein solcher Tatbestand. Erfolgt sie durch eine Tochter des Konzerns im Ausland, so gilt der Unternehmenssitz der Muttergesellschaft als Anknüpfungspunkt, wenn das Organisationsverschulden in der Schweiz festzumachen ist. Für die Frage der Zuständigkeit der schweizerischen Strafjustiz muss geprüft werden, ob die Muttergesellschaft Kontrolle über die Tochtergesellschaft ausgeübt hat. Bei einer vollständigen Beherrschung ist dies – der wirtschaftlichen Betrachtungsweise folgend – ohne weiteres zu bejahen. Die Praxis zeigt im Übrigen, dass gerade Risk Management und Compliance zwischen Mutter und Tochter oft eng verbunden sind und die Steuerung gerade in solchen Fragen aus der Schweiz heraus erfolgt.

Beim Korruptionsstrafrecht meinen die Begriffe Beamter oder Amtsträger das Gleiche; das ist auch international so. Sodann gibt es noch den funktionalen Beamten, das ist jeder Mitarbeitende, der bei einer Organisation angestellt ist, die Aufgaben des Gemeinwesens erfüllt, unabhängig davon, ob er selber in seiner Funktion solche Aufgaben ausführt oder nicht, und unabhängig davon, ob sie öffentlich-rechtlich oder privatrechtlich organisiert ist.

Die Rechts- und Reputationsrisiken sind gewaltig.

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

FREIE SICHT

Alle Kolumnenbeiträge im Internet: handelszeitung.ch/freiesicht



Mark Schneider: Ein erster Schritt ins Geschäft mit den Tierkliniken.

Katzen sollen Nestlé kaufen

Tierfutter Der Konzern droht auf dem Milliardenmarkt mit Pet Care von Whiskas-Produzent Mars abgehängt zu werden. Jetzt gibt Mark Schneider Gegensteuer.

SERAINA GROSS

Nestlé-Konzernchef Mark Schneider weiss, wie man ein Geschäft breiter aufstellt. Das zeigt das Beispiel der Vereinbarung mit Starbucks, wo er für Nestlé für gut 7 Milliarden Dollar auf alle Zeiten die Vermarktungsrechte an den Konsum- und Gastronomieprodukten des Kaffeebrauers aus Seattle sicherte – ein Deal für die Geschichtsbücher.

Beim Tierfutter aber, mit 13 Milliarden Franken Umsatz ebenfalls ein wichtiges Geschäft für Nestlé, war die Konkurrenz schneller. Hier hat Nestlé-Gegenspieler Mars aus dem amerikanischen Bundesstaat Virginia die Nase vorn. Der Hersteller des gleichnamigen Schokoriegels und Besitzer so legendärer Tierfuttermarken wie Whiskas und Sheba hat sich in den vergangenen zwei Jahren im grossen Stil im Geschäft mit den Tierkliniken etabliert.

Besonders bitter dabei für Nestlé: Pet Care, wie die Kategorie heisst, ist nicht nur ein wichtiger Umsatzträger, das Geschäft gehört auch – ebenso wie Wasser, Nutrition und Kaffee – zu den sogenannten Wachstumskategorien; zu den Geschäftsfeldern also, von denen man sich am Genfersee besonders viel erhofft, wenn es darum geht, die hochgesteckten Margen- und Umsatzziele zu erreichen, die sich der Konzern für die kommenden Jahre vorgegeben hat.

1100 Praxen, 4000 Tierärzte

Doch nun gibt Mark Schneider Gegensteuer. Dieser Tage ist der von Deutschland nach Vevey geholte Deal-Turbo mit der Tierärztkette Independent Vetcare (IVC), einer führenden europäischen Klinikette, ins Geschäft gekommen.

Der Deal zeigt: Tierkliniken sind ein Topthema für Tierfutterhersteller. Im Vordergrund steht dabei die Erschliessung eines neuen, vielversprechenden Absatzkanals. «Ziel ist es, das Vertriebsnetz zu erweitern», sagt Romano Monsch, Analyst beim Vermögensverwalter Albin Kistler. Doch auch bei der Markenpflege ist es von Vorteil, nicht nur Tierfutter, sondern auch Tierkliniken im Portfolio zu führen. Es helfe der Marke, wenn sie nicht nur im Handel im Regal stehe, sondern auch beim Tierarzt zu kaufen sei, sagt Monsch. «Das kann durchaus dazu führen, dass der Hersteller gene-

rell etwas mehr für die Produkte verlangen kann als die No-Name-Konkurrenz.»

Spezialfutter werden wichtiger

Doch der Run auf die Tierkliniken hat noch weitere Seiten. Tierfutter ist eine eigene Wissenschaft, die Verdauungssysteme von Katzen und Hunden haben ihre eigenen Regeln. Da hilft es, wenn man bei der Entwicklung neuer Tierfutter nicht nur auf einige Inhouse-Tierärzte zählen kann, sondern auf die Erfahrung Tausender externer Tierärzte abstellen kann, die überdies auch noch täglich mit den Vierbeinern und ihren Besitzern in der Praxis zu tun haben.

Dazu kommt: Auch Haustiere haben heute Zivilisationskrankheiten wie Übergewicht oder Diabetes und werden, wie die Menschen, immer älter. Spezialfutter werden deshalb immer wichtiger. Jüngstes Beispiel da-

Führend im Klinikgeschäft ist Mars, doch jetzt zieht Nestlé nach.

für: ein Hundefutter von Nestlé mit botanischen Ölen, Antioxidantien, Omega-3- und Omega-6-Fettsäuren und verschiedenen Vitaminen – Ingredienzien, die geeignet sind, die Hirnfunktionen älterer Hunde zu unterstützen.

Dazu kommt: Tierfutter ist ein Traummarkt. Gemäss dem Marktforschungsunternehmen Euromonitor International wurden 2018 weltweit mehr als 90 Milliarden Dollar umgesetzt, die Wachstumsraten liegen bei gut 6 Prozent. Und auch die Zahlungsbereitschaft von Herrchen und Frauen lässt keine Wünsche offen. Amerikanischen Studien zufolge genießen Haustiere in vielen Haushalten einen ähnlich privilegierten Status wie Kinder; das heisst, sie sind die letzten, bei denen Abstriche gemacht werden, wenn die Zeiten weniger rosig sind.

Führend im Geschäft mit den Tierkliniken ist Mars. Das für seine Verschlossenheit bekannte amerikanische Familienunternehmen stiess schon vor zehn Jahren mit dem Kauf der Banfield Pet Hospitals in den USA ins Klinikgeschäft vor. Doch das war nur der Anfang. 2017 kaufte Mars für mehr als 9 Milliarden Dollar die amerikanische Tierklinikette VCA. Der

Hersteller der in Tierkliniken besonders stark verbreiteten Marke Royal Canin holte sich damit nicht nur 1100 Tierkliniken ins Haus, sondern auch die der Kette angeschlossenen Referenzlabore, die wiederum von 17 000 amerikanischen Tierärzten genutzt werden. 2018 schliesslich expandierte Mars nach Europa und übernahm die 250 Kliniken der Kette Anicura mit ihren 5000 Angestellten, die ihrerseits jedes Jahr 2,5 Millionen Kleintiere in den Praxen der Kette behandeln. Geschätztes Volumen der Transaktion: 2 Milliarden Euro.

Nestlé-Chef Mark Schneider richtet mit IVC nicht ganz so gross an, doch auch dieser Deal ist keine Kleinigkeit. Beobachter sprechen von einem «bedeutenden ersten Schritt». Die ursprünglich rein britische Gruppe VC mit Sitz im südenglischen Bristol zählt heute 1100 Praxen und Kliniken in zehn europäischen Ländern, darunter fünf in der Schweiz; sie beschäftigt ein Heer von 16 000 Angestellten, unter ihnen 4000 Tierärzte, die wiederum rund zwei Millionen Tierbesitzer erreichen. Die Kette wurde im Dezember 2016 von der schwedischen Private-Equity-Gesellschaft EQT übernommen und im Mai 2017 mit der ebenfalls zu EQT gehörenden Evidensia fusioniert: ein Platzhirsch im Geschäft mit den Haustieren und ihren zahlungskräftigen Besitzern.

Nestlé und EQT wollten den Deal nicht weiter kommentieren. Doch nach Kleinfutter sieht er nicht aus. Wie einer Mitteilung von EQT vom Februar zu entnehmen ist, wurde die Klinikgruppe damals im Zusammenhang mit einem ersten Teilverkauf im Umfang von 20 Prozent an institutionelle Investoren mit 3 Milliarden Euro bewertet.

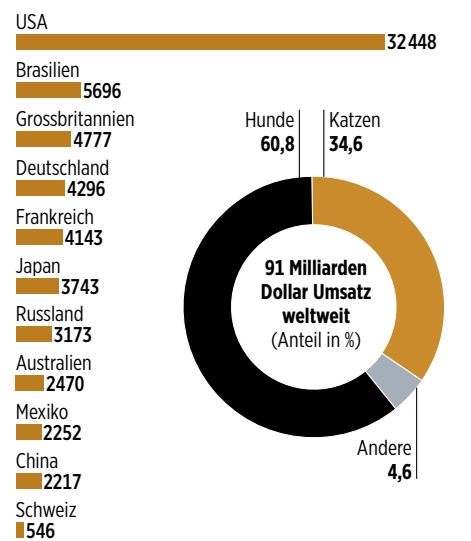
Tierarzt und Verkäufer

Bleibt die Frage, wie die Tierärzte mit ihrer Doppelrolle als Mediziner und Verkäufer von Tierfutter zurechtkommen. Aus den USA hört man dazu Geschichten von Tierärzten, die sich schwertun, die von den Herstellern gesetzten Umsatzziele zu erreichen, und die sich darüber beklagen, dass sie nicht mehr frei seien, ein anderes Futter zu empfehlen. IVC werde Zugang zum Produktportfolio von Purina haben, schreibt Nestlé dazu auf Anfrage – und versichert: «Die Tierärzte werden weiter die Freiheit behalten, zu entscheiden, was sie anbieten.» Ein flexibler Deal, wie er zum neuen Nestlé-Chef passt.



Die zehn wichtigsten globalen Märkte für Tierfutter und die Schweiz

Umsätze 2018 (in Millionen Dollar)



Mars ist Spitzenreiter

Marktanteile der grössten Tierfutterhersteller (2017, in Prozent)

1. Mars Inc	23,9
2. Nestlé	21,2
3. Colgate-Palmolive	4,7
4. The J.M. Smucker Co	3,6
5. Blue Buffalo Pet Products	2,5

QUELLE: EUROMONITOR INTERNATIONAL