

Nach den US-Wahlen Die Zählung des Donald Trump

Nachdem Donald Trump unerwartet die US-Präsidentschaftswahlen gewonnen hat, ist es nun eine offene Frage, ob er im Einklang mit dem radikalen Populismus seines Wahlkampfes regieren oder einen pragmatischen, gemässigten Ansatz verfolgen wird. Wenn Trump dem entsprechend Wahlkampf regiert, der ihm den Wahlsieg beschert hat, können wir Marktängste in den USA und weltweit sowie potenziell erhebliche wirtschaftliche Schäden erwarten. Doch es besteht Grund zur Annahme, dass er anders regieren wird.

Tatsächlich ist es wahrscheinlicher, dass Trump eine pragmatische Politik verfolgen wird. Zunächst einmal ist Trump ein Geschäftsmann, der an die «Kunst des Erfolges» glaubt. Er ist daher per definitionem eher Pragmatiker als Scheuklappen-Ideologe. Seine Entscheidung, als Populist zu kandidieren, war taktischer Art und spiegelt nicht zwangsläufig tief verwurzelte Überzeugungen wider.

Trump wird seine Anhänger durch Symbolpolitik befriedigen

Trump ist Trump, ein reicher Immobilienmagnat, der sein ganzes Leben unter anderen reichen Geschäftsleuten gelebt hat. Er ist ein schlauer Selbstvermarkter, der den politischen Zeitgeist angezapft hat, indem er der Arbeiterschicht angehörende Republikaner ansprach. Dies ermöglichte es ihm, aus einem Feld traditioneller wirtschafts-, Wallstreet- und globalisierungsfreundlicher Politiker herauszuragen.

Wenn er erst sein Amt angetreten hat, wird Trump seine Anhänger durch symbolische Massnahmen zu befriedigen suchen und zu-



Nouriel Roubini
Ökonom, Stern
School of Business

«Trump ist ein reicher Immobilienmagnat, der sein ganzes Leben unter anderen reichen Geschäftsleuten verbracht hat.»

gleich zu einer traditionellen, angebotsorientierten Trickle-down-Wirtschaftspolitik zurückkehren, wie sie die Republikaner seit Jahrzehnten favorisieren. Trumps ausgewählter Vizepräsident Mike Pence ist ein Politiker aus dem republikanischen Establishment, und seine wirtschaftlichen Berater während des Wahlkampfes waren reiche Geschäftsleute, Financiers, Immobilienentwickler und angebotsorientierte Ökonomen.

Die traditionellen Republikaner und Unternehmensführer, die Trump vermutlich ernennen wird, werden dann seine Politik formen. Die Exekutive folgt in den USA einem Entscheidungsmuster, bei dem die zuständigen Ministerien und Behörden Risiken und Nutzen vorliegender Szenarien ermitteln und dem Präsidenten dann eine begrenzte Auswahl politischer Optionen vorlegen, aus denen dieser anschliessend seine Auswahl trifft. Genau wie die ehemaligen Präsidenten Ronald Reagan und George W. Bush wird Trump angesichts seiner Unerfahrenheit abhängig von Beratern sein.

Trump wird ausserdem durch den Kongress, mit dem er zusammenarbeiten muss, um Gesetze zu verabschieden, stärker in Richtung Mitte gedrängt werden. Der Sprecher des Repräsentantenhauses, Paul Ryan, und die Führung der Republikaner im Senat haben stärker traditionelle republikanische Ansichten in Bezug auf Handel, Migration und Haushaltsdefizite als Trump. Zugleich wird die demokratische Minderheit im Senat radikale Reformvorschläge Trumps aufhalten, insbesondere wenn sie die Sozialversicherung und die Krankenversicherung Medicare berühren.

Trump wird schliesslich durch die Gewaltenteilung des politischen Systems der USA,

relativ unabhängige Regierungsbehörden wie die Notenbank und durch eine freie und dynamische Presse in Schach gehalten werden.

Doch es ist der Markt selbst, der Trump am stärksten bremsen wird. Sollte er versuchen, eine radikale populistische Politik zu verfolgen, wird die Reaktion schnell und brutal ausfallen: Die Aktien werden abstürzen, der Dollar wird fallen, die Anleger werden in US-Schatzanleihen flüchten, der Goldpreis wird in die Höhe schiessen und so weiter.

Ein pragmatischer Trump wäre für die USA – und die Welt – erträglich

Die Auswirkungen einer pragmatischen Trump-Präsidentschaft wären deutlich begrenzter als beim radikalen Szenario. Zwar würde er die TPP immer noch aufgeben, aber das hätte Hillary Clinton auch getan. Trump hat erklärt, dass er Nafta ausser Kraft setzen werde, doch wahrscheinlicher ist, dass er als Geste an die amerikanischen Arbeiter versuchen wird, etwas an den Feineinstellungen zu drehen. Und selbst wenn ein pragmatischer Trump Importe aus China begrenzen wollte, wären seine Möglichkeiten hierfür durch ein jüngstes Urteil der Welthandelsorganisation zu Strafzöllen auf chinesische Billigwaren beschränkt. Ein pragmatischer Trump würde immer noch Haushaltsdefizite produzieren, aber kleinere als im radikalen Szenario.

Natürlich wäre der Policy-Mix unter einem pragmatischen Trump ideologisch widersprüchlich und wachstumsschädlich. Aber er wäre für die Anleger – und die Welt – sehr viel akzeptabler als das radikale Programm, das er seinen Wählern versprochen hat.

Konzernchefs Wann braucht es einen Externen?

Credit Suisse hat es getan, Sulzer und Nestlé ebenso: Alle haben sich zuletzt für einen externen CEO entschieden. Stellt die Schweizer Wirtschaft zu viele von ihnen an? Unsere Zahlen zeigen, dass 44 Prozent aller neu gewählten CEO der grössten Schweizer Unternehmen im letzten Jahr ausser Haus rekrutiert worden sind. Das mag ein Ausreisser sein, denn unter allen aktiven CEO machen die externen seit Jahren immer 30 Prozent aus. Ein vertretbarer Wert, auch wenn er noch leicht tiefer liegen dürfte.

Die Unternehmensstrategie sollte die Personalauswahl an der Spitze definieren und damit auch den Entscheid, auf einen externen oder internen Kandidaten zu setzen. Einerseits kommen Kandidaten von aussen zum Einsatz, wenn unter den internen Bewerbern (noch) keiner der Rolle des CEO gewachsen ist. Andererseits ist ein Externer die richtige Wahl, falls sich die strategische Ausgangslage und folglich auch das verlangte Kompetenzprofil des CEO verändert. Die internen Kandidaten wären von ihrer Persönlichkeit und ihren Kompetenzen her im bisherigen strategischen Setting vielleicht die richtige Wahl gewesen. Doch wer statt einer Bergtour eine Fahrt über den Ozean plant, braucht einen Hochseepiloten und keinen Bergführer.



«Die Nachfolgeplanung ist für jeden Verwaltungsrat die Königsdisziplin.»

Guido Schilling
Managing Partner, Guido Schilling AG

Sofern es passende interne Kandidaten gibt, setzen starke Unternehmen mit stabilen Zukunftsaussichten meist auf eine interne Lösung. Mit gutem Grund: Das Risiko einer Fehlbesetzung sinkt, wenn der Verwaltungsrat die Kandidaten gut kennt. Auch die Einarbeitung geht leichter vonstatten, weil der CEO bereits über ein funktionierendes internes Netzwerk verfügt. Auf Nachfolgelösungen angesprochen betonen Verwaltungsräte zudem die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur: Ein Eigenbewusstsein versteht diese Kultur und vermittelt sie natürlich weiter. Bei manchen CEO von aussen kann es bei einer unsorgfältigen Auswahl vorkommen, dass sie wie ein fremdes Organ vom Unternehmenskörper abgestossen werden.

Besonderes Augenmerk auf diese Passgenauigkeit legen nicht überraschenderweise traditionsreiche Industrieunternehmen, die

eine starke Wertekultur über alle Krisen und Frankenaufwertungen hinweg bewahren konnten. So haben sich zuletzt Schindler, Bühler und Lindt & Sprüngli für interne Nachfolgelösungen entschieden: In Bezug auf ihre Grösse sind sie längst keine mittelständischen Unternehmen mehr, in Bezug auf ihre Wertekultur schon.

In einer Krise braucht es den unverstellten Blick von aussen

Der CEO-Entscheid ist die wohl stärkste Massnahme, mit der die Konzernstrategie nachhaltig umgesetzt werden kann, denn er hat Signalwirkung auf die ganze Belegschaft: Mit einem CEO «aus eigenem Haus» stehen die Zeichen auf Kontinuität und Stabilität. Die Einwechslung eines Externen lässt einen Bruch mit Bestehendem und raschen Wandel erwar-

ten. Manchmal ist ein solches Zeichen nötig und heilsam: Die Neuen sorgen für einen Weckruf in Unternehmen, die in ruhigen Märkten vor sich hin dämmern. In einer strukturellen Krise braucht es erst recht den unverstellten Blick von aussen, um alte Strukturen zu hinterfragen und zu beseitigen.

Ob extern oder nicht: Wichtig bleibt bei jeder CEO-Wahl ein vorausschauender Verwaltungsrat als Korrektiv. Reagiert er rasch auf eine Fehlbesetzung an der Spitze, lässt sich der Flurschaden begrenzen. Zögert er, wird das Unternehmen über Jahre paralysiert.

Überhaupt ist die Nachfolgeplanung auf der CEO-Position für jeden zukunftsorientierten Verwaltungsrat die Königsdisziplin. Er sichtet, bespricht und begleitet Kandidaten, oft Jahre bevor ein Wechsel ansteht – so wie es eine Verbandschefin oder ein Nationaltrainer mit möglichen Medaillengewinnern für die Olympiade tut. Verwaltungsräte mit Vorwärtsblick bauen hierfür gezielt Kandidatinnen und Kandidaten auf, intern wie extern.

Ist ein interner oder externer CEO besser? Nun, es kommt darauf an. Doch wenn Unternehmen einen starken Verwaltungsrat, eine durchdachte Strategie und eine langfristige Nachfolgeplanung für die Geschäftsleitung installiert haben, finden sie immer eine passende Antwort.

DIALOG



HZ Nr. 45 10.11.2016

«Trump wird sich neu erfinden»
Die Trump-Wähler verbinden seine Person mit dem Wunsch nach Wandel. Hillary Clinton steht auf der Gegenseite für das ungeliebte Establishment. Dass Trump als selbsternannter Superreicher faktisch ebenso weit vom Leben der Normalbürger entfernt ist, konnte der neue Präsident mit Populismus und Emotionen bei den Wählern gut kaschieren. In schwierigen

Zeiten sind anscheinend einfache Antworten gefragt. Das ist nicht neu und lässt sich am Erstarren von diversen extremen Parteien in Europa eindrücklich beobachten. Neu hingegen ist, dass Fakten und sachliche Argumente immer weniger eine Rolle spielen. Der Mensch lügt bekanntlich regelmässig, Donald Trump hat in dieser Disziplin neue Massstäbe gesetzt. Den neuen Präsidenten aber als dummen Clown zu bezeichnen, greift zu kurz und wäre so niveaulos wie sich Trump im Wahlkampf selbst verhalten hat. Pascal Merz, Sursee



HZ Nr. 44 3.11.16

«Viele Klinken putzen»
Interessant, coole Frau gibt super Interview. Dürfen @MarianneJanik persönliche treffen. Bin beeindruckt. Cc @Handelszeitung @barbarajosef Andrea Jerger @andreajerger

HZ Nr. 44 3.11.2016
«Suffizienter Unsinn»
#energiewende #handelszeitung
Merci an Urs Paul Engeler! Suffizienter

Unsinn – ein sehr treffender Beitrag!
Ruth E. Williams @RBSchmid

HZ Nr. 43 27.10.16
«Marketing im Wandel»
Marketing im Wandel – und der jüngste Experte ist 47 Jahre alt? Seid ihr sicher, @Handelszeitung? Claudio Gisler @claudiogisler



HZ Online 12.11.2016

«Mit Trump siegt der Kandidat mit dem kleineren Budget»
Es ist doch versöhnlich, dass das grösste Budget nicht automatisch den Sieg bringt. Ebenso wie die massive Anti-Trump-Kampagne der Medien Trumps Sieg nicht verhindern konnte. Andreas Stalder

HZ Nr. 45 10.11.2016

«Armee gibt dem Kampfstiefel den Schuh»
Das Schnittmuster als Patent weiterverkaufen an Navyboot. Das spült Geld in den Staatssäckel, bringt der Schuhfirma irre Heritage und den Kunden einen Schuh, der einmalig ist – also win win!
Thomas Garms

HZ Online 11.11.2016

«Postfinance: Millionäre zahlen eine Strafgebühr»
Gute Gründe, die Bank zu wechseln oder einen Tresor zu kaufen. Jorge Canales

Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:

E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch
Twitter: twitter.com/handelszeitung
Facebook: facebook.com/handelszeitung
Online: Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel