

# Wie weit liegt Baden von Paris entfernt?

## Alstom Schweiz als Zentrum des Kraftwerkgeschäfts

Im Aargau suchen Politiker und Sozialpartner in Sorge um bedrohte Arbeitsplätze neue Arbeitszeitmodelle für Alstom Schweiz. Für hiesige Politiker und Gewerkschaften liegt die Konzernzentrale «Paris» weit weg. Alstom Schweiz selber hat aber im Konzern eine wichtige Stellung, da zwei von fünf Sparten von Baden aus geleitet werden.

Gy. Anfang der Woche hat die Regierung des Kantons Aargau zur ersten Sitzung der «Arbeitsgruppe Alstom Schweiz» eingeladen und damit die Ansicht deutlich gemacht, die Frage nach der Zukunft des französischen Technologie-Konzerns Alstom und von dessen Schweizer Teil sei auch politisch anzugehen. Beim ersten Gespräch hat Regierungsrat Kurt Wernli Vertreter der Alstom-Geschäftsleitung, der Personalvertretung, der Gewerkschaften und des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) zusammengebracht, um vor allem das Thema «Arbeitsplatzsicherheit» zu besprechen. Ergebnisse gab es noch keine; man einigte sich darauf, kurz nach Neujahr im kleinen Kreis mit konkreten Arbeiten zu beginnen und am 20. Januar erste Anhaltspunkte über neue Arbeitszeitmodelle vorzulegen. Im Wesentlichen möchte

der. Daneben finden sich die Sektoren Transport (Bahntechnik), der die Alstom-Spitze eine deutliche Erholung zutraut, und Marine (Schiffbau). Die Frage ist nun, wie «Paris» den künftigen Konzern gestalten will.

### «Paris» liegt näher, als viele denken

Aus Schweizer Sicht liegt «Paris» sehr fern und sehr nah zugleich. Einerseits überschätzen viele wohl die Hebel, die den Schweizer Sozialpartnern bei der Forderung nach «Arbeitsplatzsicherheit» zur Verfügung stehen. So wird die «Arbeitsgruppe Alstom Schweiz» mit den Arbeitszeitmodellen wohl kaum mehr als lokale Bedeutung erlangen. Andererseits gibt es gewaltige Hebel, an denen Vertreter von Alstom Schweiz sitzen. Der Konzern ist nämlich nicht so strikt zentralistisch organisiert, wie der Begriff «Paris» vermuten lässt. Der Kraftwerkbau, der einst eine BBC-Tradition war, dann zu einem ABB-Kerngeschäft wurde, 1999 mit dem Kraftwerksteil der Alstom zusammengefügt wurde und kurze Zeit später ganz an den Alstom-Konzern ging, hat seinen Mittelpunkt weiterhin in Baden.

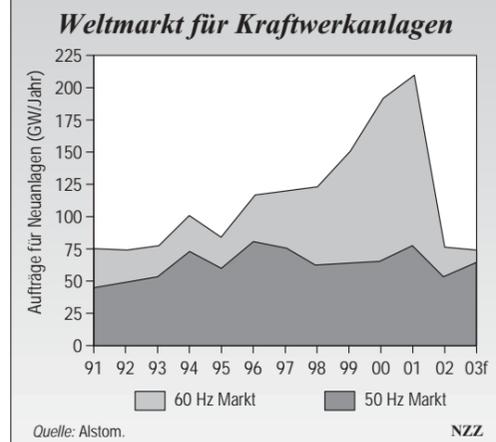
Zwei der fünf Alstom-Sektoren, nämlich Power Turbo-Systems und Power Service, werden von Baden aus geführt. Der Schweizer Walter Gräniher sitzt als Leiter von Power Service in der Konzernleitung; er ist zugleich Chef der als «Gastgeber» fungierenden Alstom Schweiz, wo-

bei in der Alstom-Matrix die geographische Dimension viel weniger wichtig ist als die Sparten-Dimension. Mike Barrett, Chef des Turbo-Systems-Sektors, sitzt ebenfalls in Baden. In der Region befindet sich auch der grösste Teil der Forschung und Entwicklung im Energiebereich.

Die Alstom-Führung hat im Kraftwerkbau harte Zeiten hinter sich und steht nun vor drei Aufgaben: Erstens muss dem Publikum überzeugend dargelegt werden, dass der Konzern finanziell so weit stabilisiert sei, dass er längerfristig im Markt bleibe. Zweitens müssen die Kunden davon überzeugt werden, dass die Probleme mit der schweren Gasturbine GT24/26 gelöst sind. Diese von ABB entwickelte, in rund 80 Exemplaren ausgelieferte Turbine hat in den letzten Jahren die Versprechen nicht gehalten und musste mit viel technischem und finanziellem (in der Summe etwa 4 Mrd. €) Aufwand verbessert werden; Garantiefälle drückten auf Rechnung und Nachfrage. Die Vergangenheit der GT24/26-Probleme hängt ebenso eng mit der Region Baden zusammen wie nun die Hoffnung auf eine Rückkehr in den Markt als konkurrenzfähiger Anbieter.

### Boom und Einbruch in den USA

Drittens muss die Alstom-Kraftwerksparte mit einem Nachfrageeinbruch am Kraftwerkmarkt fertig werden, mit dem in der Euphorie von 1999/2000 kaum jemand gerechnet hatte. Damals hatte der Kombi-Kraftwerk-Boom in den USA eine riesige Nachfrage nach Gasturbinen vorge spiegelt. Selbst wenn Alstom sich nicht auf die Spitzenproduktion ausgerichtet hatte, war die anschliessende Flaute (vgl. Grafik), welche mit einer massiven Gaspreiserhöhung zusammenhing, empfindlich. Gelitten hat unter anderem das Turbinenwerk in Birr, das etwa 1000 Beschäftigte hat und gegenwärtig nur etwa halb ausgelastet ist. Schwankungen in der Auslastung betreffen aber vor allem technische Anlagen, weniger die Belegschaft, die in der hoch automatisierten Produktion



vor allem die Überwachung ausübt – sei der Ausstoss nun hoch oder niedrig. Mit Blick auf die in Baden verbreitete Angst um Arbeitsplätze und die konzerninterne Konkurrenz durch andere Fabriken zählt die Schweizer Führung denn auch auf eine gewisse Sonderstellung. In der Badener und Birrer Equipe wird etwa dargelegt, dass «man kaum das technische Prunkstück schliessen wird», wenn es um eine Redimensionierung der Produktionskapazität gehe, zumal moderne Turbinen High-Tech-Produkte darstellten. Zudem ist die Schweizer Führung der Ansicht, dass die Nachfrage nach Kraftwerkskapazität langfristig anziehen wird. Mit Blick auf die kürzere Frist zählt Gräniher in anderer Hinsicht darauf, die Badener Geschäfte in Schwung halten zu können: Der Service-Sektor sieht sich einer viel stabileren Nachfrage gegenüber als das Neuanlagen-Geschäft und erzielt bei geringem Kapitaleinsatz eine rechte operative Marge, sofern der Service und Nachrüstungen alter Kraftwerke mit Qualität und Schnelligkeit erbracht werden.

Semesterleistung (April–September)			
Geldwerte in Mio. €;			
Konsolidierungskreis und Wechselkurse konstant			
	2002	2003	Veränd. in %
Auftragseingang	9677	7439	-23
Umsatz	9697	8854	-9
Power Turbo-Systems	2269	1211	-47
Power Service	1217	1361	12
Power Environment	1315	1331	1
Transport	2238	2297	3
Marine	725	822	13
Operatives Ergebnis	495	132	-73
Power Turbo-Systems	-	-127	-
Power Service	-	196	-
Power Environment	-	24	-
Transport	85	-37	-
Marine	16	4	-75

man den Stellenabbau an den Schweizer Standorten – die sich schwergewichtig in der Region Baden befinden – insofern mildern, als eine breitere Verteilung der Arbeit gesucht werden soll.

### Mehr Aufbau als Abbau

Im ganzen Alstom-Konzern, der noch etwa 110 000 Mitarbeiter beschäftigt, sind im Zuge der jüngsten Kostensenkungsprogramme rund 7000 Stellen abzubauen. In der Schweiz sollen von den gegenwärtig rund 5000 Stellen – nach dem Übergang des Segments Übertragung und Verteilung von Alstom zur französischen Areva werden es etwa 4400 Stellen sein – nicht ganz 500 aufgehoben werden. Dabei ist im Auge zu behalten, dass Alstom Schweiz in jüngerer Zeit mehr Arbeitsplätze geschaffen hat, als nun abgebaut werden. Nach Unternehmensangaben sind seit 2000, als der Kraftwerkbau der ABB endgültig zu Alstom überging, vorübergehend etwa 1600 zusätzliche Stellen entstanden, verbunden mit Verlagerungen zwischen «Abbau-» und «Aufbau-Sparten».

Heute dürfte der Saldo bei einem Plus von rund 1300 Stellen liegen, da das jüngste Programm etwa zur Hälfte umgesetzt ist. Sozialpartner, Aargauer Politiker und andere Schweizer Beobachter haben freilich den wirtschaftlichen Zustand des ganzen Konzerns im Auge, und dieser war jüngst bedrohlich. Was viele beschäftigt, ist die Frage, ob vielleicht die ganze Alstom Schweiz oder grosse Teile davon bedroht seien. Für den Konzern musste letztes Frühjahr nach einem Verlust von fast 1,5 Mrd. € im Geschäftsjahr 2002/03 und angesichts der über 6 Mrd. € schweren Schulden ein Sanierungspaket geschnürt werden. Im Sommer hat die französische Regierung in einem ersten Rettungsversuch als Grossaktionär neue Mittel zuführen wollen. Nach dem Einwand der EU gegen eine solche Aktion wurde das Rettungskonzept im Herbst so revidiert, dass der französische Staat nicht mehr als Aktionär, sondern – neben Banken und privaten Aktionären – vor allem als langfristiger Obligationär auftritt. Es wird wohl noch einige Zeit dauern, bis die EU klar macht, ob sie dies billigen wird oder ob sie darin doch eine Art von Wettbewerbsverzerrung oder Preis-Subvention sieht.

Die Alstom-Führung kann indessen nicht warten, sie muss so rasch als möglich das Unternehmen auf einen tragfähigen Grund bringen. Aus Sicht Konzernführung ist die Liquidität bis 2006 gesichert, nun geht es um die Steigerung der Umsätze, um das Zurückgewinnen von Kunden und die Verbesserung der operativen Ertragskraft. Der Ausweis zum ersten Semester (April bis September) des laufenden Geschäftsjahres 2003/04 (vgl. Tabelle) zeigt, wie sehr das Unternehmen auch in jüngster Zeit unter Nachfrageschwäche, selbstverschuldeten Problemen und der Ungewissheit im Publikum gelitten hat. Bestellungseingang und Umsätze haben weiter nachgegeben, die operative Ertragskraft hat sich dagegen etwas erholt.

Nach dem auf Neujahr wirksamen Verkauf des Energiebereichs Übertragung und Verteilung an die französische Areva wird der Alstom-Konzern aus fünf Sektoren bestehen, wovon drei unter dem Titel «Energie» mehr oder weniger eng miteinander zusammenhängen. Die Power-Geschäfte sind im Frühjahr neu organisiert worden und nun in die drei Teile Power Turbo-Systems (im Prinzip Kraftwerk-Neuanlagen mit Gas- oder Dampfturbinen), Power Service (Dienstleistungen, Unterhalt) und Power Environment (Zusatzanlagen wie Boiler, Umwelttechnik, Wasserkraft) geglie-

# Der Wert des Wartens

## Eine andere Sicht zur schweizerischen Europapolitik

Von Rolf Weder und Beat Spirig\*

«Sind Sie für oder gegen einen EU-Beitritt der Schweiz?» lautet eine oft gestellte Frage. Befürworter fordern den Beitritt mit schneller Aufnahme der Beitrittsverhandlungen. Die Gegner verlangen die Beschränkung auf den bilateralen Weg mit Rückzug des hängigen Beitrittsgesuchs. Die Frage des «optimalen Zeitpunkts des EU-Beitritts der Schweiz» führt, wie gezeigt werden kann, zu interessanten Überlegungen.

Als Wirtschaftswissenschaftler ist man geneigt zu argumentieren, dass der Beitritt der Schweiz zur Europäischen Union (EU) eine rein politische Frage sei, zumal mit der wirtschaftlichen Integration über die bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der EU die ökonomischen Effekte mehr oder weniger schon realisiert sind oder werden. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber, dass, erstens, die politisch-institutionellen Auswirkungen eines EU-Beitritts der Schweiz sehr wohl wirtschaftliche Kosten und Nutzen zur Folge haben und dass, zweitens, die ökonomische Theorie hilft, den Blick für die Gegenüberstellung der Kosten- und Nutzenkomponenten zu schärfen. – Die Debatte hat sich bisher primär darauf konzentriert, Nutzenkomponenten (wie Mitbestimmung in der EU, erhöhtes Ansehen oder vermehrter Wettbewerb durch Deregulierung) mit Kostenkomponenten (wie Transferzahlungen, höhere Zinsen oder Übernahme von unvorteilhaften Regulierungen) zu vergleichen. Sieht man von denjenigen ab, die den Beitritt aufgrund einer einzelnen, persönlich als ausschlaggebend erachteten Komponente befürworten oder ablehnen, so stellt man immerhin fest, dass in der Regel der gesamte erwartete Nutzen des EU-Beitritts mit den gesamten erwarteten Kosten abwägend verglichen wird. Ist der erwartete Nutzen eines Beitritts grösser (wie einige Studien zeigen) als die erwarteten Kosten, wird gewöhnlich ein Beitritt befürwortet.

### Nutzen und Kosten bei Unsicherheit

Unser Punkt ist nun, dass diese Folgerung dann nicht zwingend ist, wenn Nutzen und Kosten mit Unsicherheit behaftet sind und wenn ein späterer Austritt aus der EU (da politisch und wirtschaftlich prohibitiv teuer) nicht möglich ist. Die auf der Theorie für irreversible Investitionen unter Unsicherheit beruhende Überlegung ist folgende: Tritt ein Land der EU bei, weil der erwartete Nutzen die erwarteten Kosten übersteigt, so gibt das Land die Option auf, zu einem späteren Zeitpunkt beizutreten oder allenfalls gar nie beizutreten. Diese Option hat grundsätzlich einen Wert. Ist dieser Wert gross genug, kann es optimal sein, heute bewusst (noch) nicht beizutreten, obwohl man eigentlich daran glaubt, dass der erwartete Nutzen grösser als die Kosten ist. Dieser «Wert des Wartens» hängt von verschiedenen Faktoren ab, vor allem auch vom Ausmass der Unsicherheit über künftige Kosten und künftigen Nutzen.

Je grösser die Bandbreite von Nutzen und Kosten eines EU-Beitritts im Zeitpunkt der Entscheidung ist, desto grösser ist der Wert des Wartens. Der Grund liegt darin, dass auf die Weise die Option erhalten bleibt, nur im guten Fall beizutreten – dann, wenn der Nutzen relativ hoch ist und die Kosten relativ tief ausfallen. Ein sofortiger EU-Beitritt hat mit anderen Worten Opportuni-

tätskosten zur Folge, die darin bestehen, dass die Option, erst später über den Beitritt zu entscheiden, nicht wahrgenommen wird. Die Anwendung dieser Überlegungen auf den EU-Beitritt eines Landes setzt voraus, dass die Beitrittskosten durch die Verschiebung des Beitritts-Zeitpunktes nicht zu stark steigen und dass die Flexibilität eines späteren Beitritts überhaupt besteht, was für die Schweiz gegeben sein dürfte. Wir haben dieses Konzept verfeinert, und es soll nun mit den Nutzen- und Kostenkomponenten des EU-Beitritts der Schweiz verbunden werden. Welche Überlegungen ergeben sich daraus?

### Das Damoklesschwert der Zentralisierung

Bei einem Beitritt zur EU übernimmt die Schweiz den gemeinsamen Besitzstand der Union. Verhandelt sind allenfalls die Übergangsfristen für dessen Umsetzung. Entscheidend ist nun, dass seit Beginn der neunziger Jahre mit den Verträgen von Maastricht, Amsterdam und Nizza politische Integrationsbestrebungen im Gange sind, die nicht alle als gesamtwirtschaftlich vorteilhaft betrachtet werden können, und dass mit dem vorliegenden Verfassungsentwurf diesbezüglich (noch) keine Präzisierung der künftigen Entwicklung geschaffen wurde. Vielmehr zeigt sich in der Analyse des Entwurfs, dass die Zuständigkeiten der EU sehr weit gefasst wurden (Artikel 12–16) und dass die Flexibilitätsklausel (Artikel 17) ein Tätigwerden der Union ermöglicht, wenn dies zur Erreichung eines Ziels «erforderlich scheint». Eine Zentralisierung der Aufgaben über das erforderliche Mass hinaus ist also zumindest möglich und wurde gerade im Bereich der Sozialpolitik kürz-

lich auch von Prof. Peter Bernholz (Universität Basel) dann als «katastrophal in ihrer Folge» (vgl. NZZ vom 20./21. 09. 03) beurteilt, wenn gewisse Massstäbe aus Deutschland oder Frankreich übernommen würden. Wie Prof. Guido Tabellini (Universität Bocconi) kürzlich in seiner Analyse des Verfassungsentwurfs formulierte, hat der Konvent hier eine Chance verpasst, «to recommend that the EU actions be scaled back in some areas where they are unnecessary and harmful».

Nun kann man argumentieren, dass eine Zentralisierung von Aufgaben von den verschiedenen Institutionen der EU in der Regel zuerst sanktioniert werden muss und dass eine gemeinsame Bewältigung von gewissen Aufgaben (z. B. Umweltpolitik, Aussenpolitik) auch sinnvoll ist. In diesem Zusammenhang gewinnt die gegenwärtige Diskussion über einfachere qualifizierte Mehrheitsentscheide des EU-Rates, des Legislativorgans der Union, an Bedeutung. Diese Bestrebungen bergen das Potenzial, dass die EU-Kommission Regulierungen zum Wohl aller einfacher initiieren und durchbringen kann. Sie implizieren aber auch die Gefahr, dass sich durch eine Zentralisierung interessierte Behörde eine regulatorische Eigen-dynamik entwickelt, wie dies Prof. Roland Vaubel (Universität Mannheim) an einer interdisziplinären Tagung zum Verfassungsentwurf am Europainstitut der Universität Basel kürzlich betont hat.

### Eine dritte Position

Für unsere Überlegungen entscheidend ist, dass die Bandbreite von Nutzen und Kosten der Weiterentwicklung der Union und damit eines EU-Beitritts der Schweiz sich in den letzten zehn Jahren eher vergrössert hat. Die Unsicherheit ist dadurch gestiegen. Für einen rational agierenden Beitrittskandidaten erhöht dies den Wert des Wartens. Neben den zwei traditionellen Positionen der EU-Beitritts-Gegner und -Befürworter gibt es also durchaus eine dritte Position, die mit guten Gründen vertreten werden kann.



Kosten-Nutzen-Analyse unter Berücksichtigung des Faktors Zeit. (Bild key)

\* Rolf Weder ist Professor für Aussenwirtschaft und europäische Integration am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) und Europainstitut der Universität Basel. Beat Spirig ist dort Assistent und wissenschaftlicher Mitarbeiter.