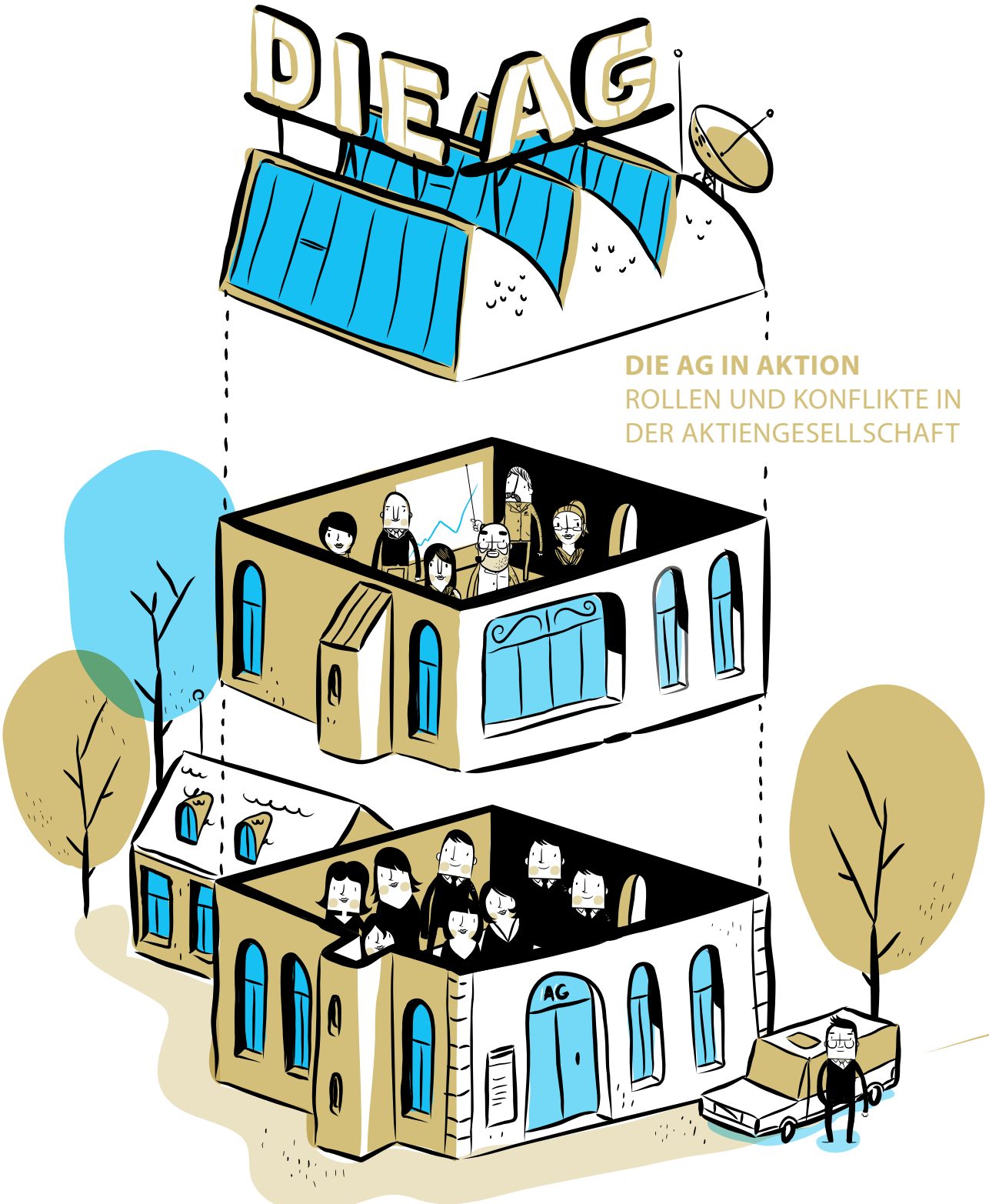
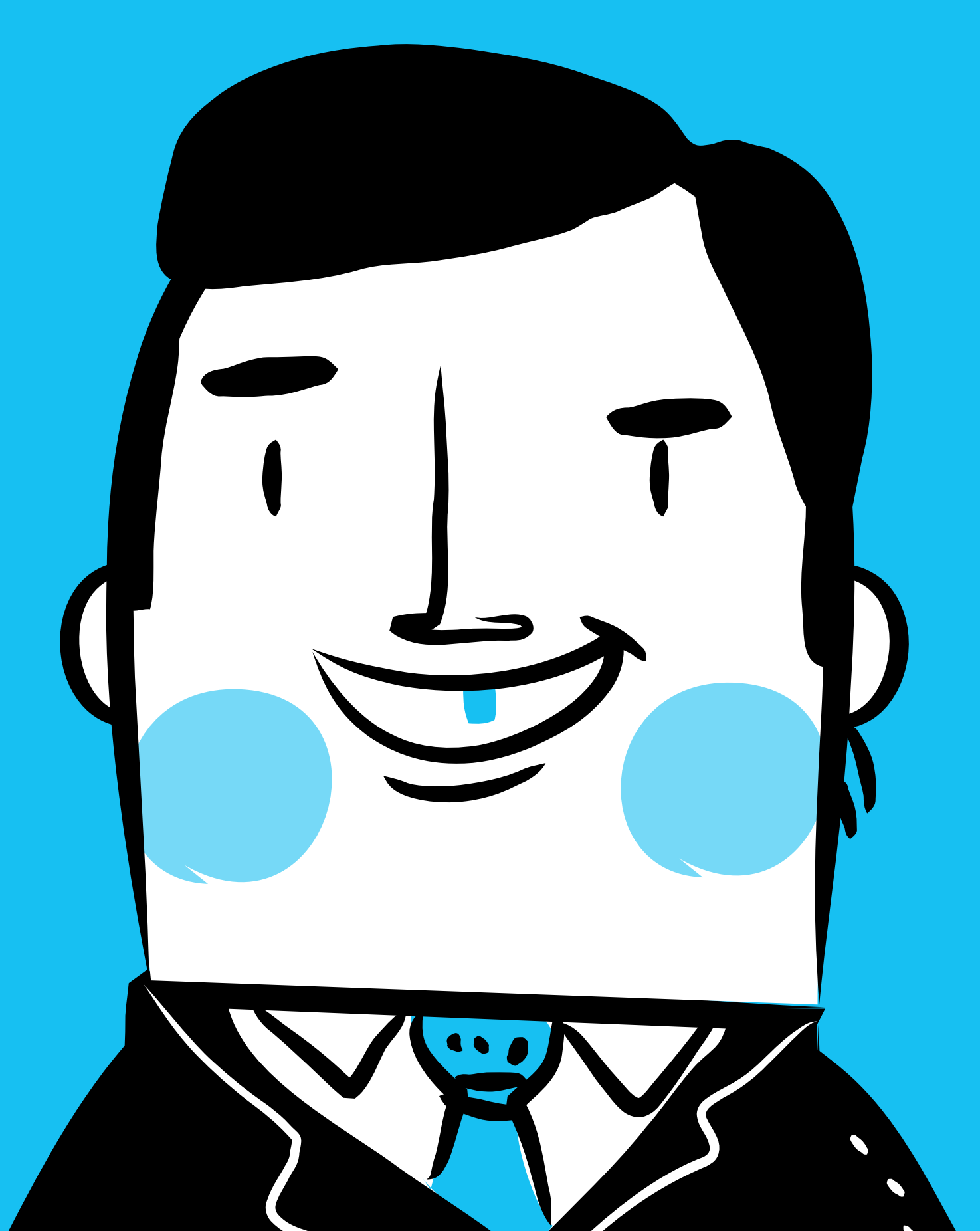


DIE AG IN AKTION
ROLLEN UND KONFLIKTE IN DER AKTIENGESELLSCHAFT

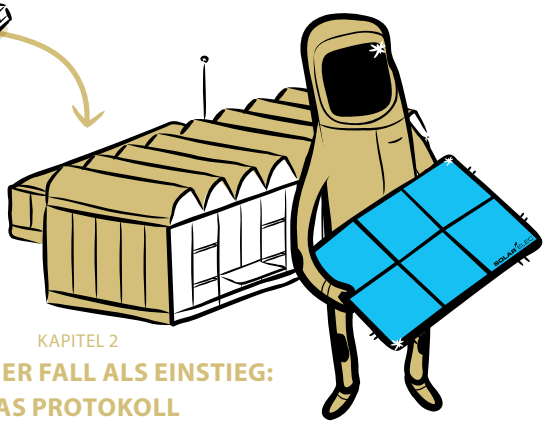


DIE AG IN AKTION
ROLLEN UND KONFLIKTE IN DER AKTIENGESELLSCHAFT

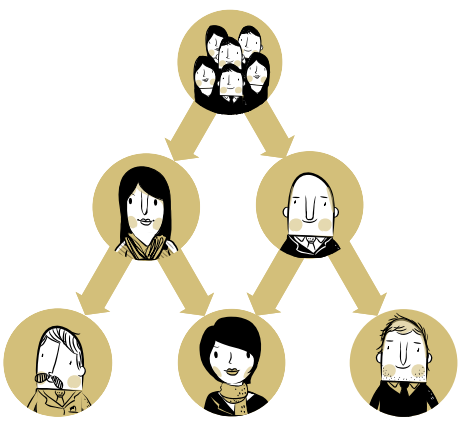
iconomix
Ökonomie entdecken

INHALTSVERZEICHNIS

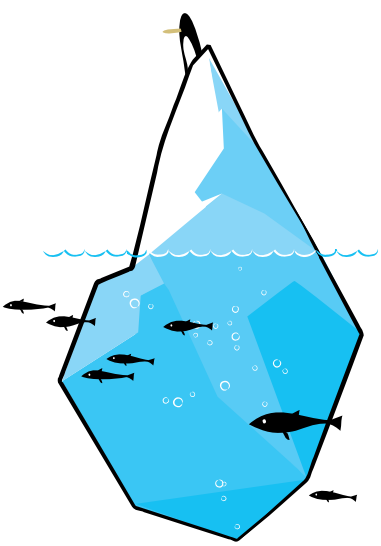
KAPITEL 1
EINFÜHRUNG
SEITE 4



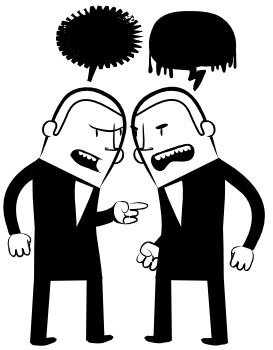
KAPITEL 2
EIN KLEINER FALL ALS EINSTIEG: DAS PROTOKOLL
SEITE 5



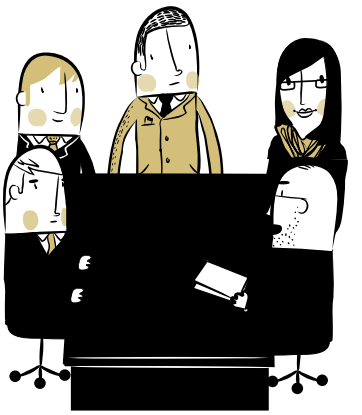
KAPITEL 3
DIE AKTIENGESELLSCHAFT: DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE
SEITE 12



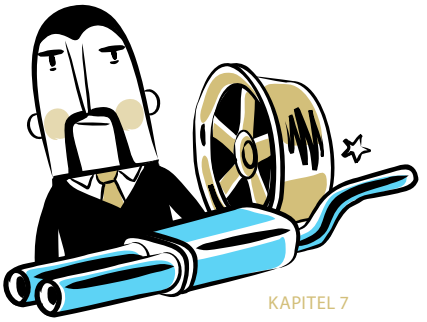
KAPITEL 4
KONFLIKTE IN EINER AKTIENGESELLSCHAFT
SEITE 17



KAPITEL 5
REGELUNGEN UND LÖSUNGEN
SEITE 21



KAPITEL 6
FALLBEISPIEL: EIN NEUES INFORMATIKSYSTEM – JA ODER NEIN?
SEITE 23



KAPITEL 7
FALLBEISPIEL: WAS DIE AUTOTECH AG GEGEN DEN UMSATZEINBRUCH IN DER WIRTSCHAFTSKRISE UNTERNIMMT
SEITE 27

IMPRESSUM

1 EINFÜHRUNG

Oft wird ein Unternehmen als eine Einheit dargestellt, die «eine Akquisition plant», «etwas ankündigt» oder gar «eine Meinung hat». Dabei wird leicht übersehen, dass ein Unternehmen ein komplexes Gebilde ist, in dem sich verschiedene Parteien zusammengefunden haben. Diese verfolgen zwar mit dem Unternehmen gewisse gemeinsame Ziele. Bei konkreten Problemen vertreten sie aber möglicherweise sehr verschiedene Interessen.

Die in der Praxis wichtigste Gesellschaftsform für Unternehmen ist die Aktiengesellschaft (AG). In der Schweiz gibt es rund 110 000 AGs, die aktiv als Unternehmen tätig sind. Unter den AGs gibt es wiederum verschiedene Typen. Da sind die wenigen und oft sehr grossen Unternehmen (knapp 250), deren Aktien breit gestreut sind und an der Börse gehandelt werden. Daneben gibt es aber auch viele kleine und mittlere AGs, die oft im Familienbesitz sind und bei denen der Hauptaktionär oder die Hauptaktionärin gleichzeitig als Firmenchef oder Firmenchefin tätig ist.

Das vorliegende Lehrmittel nimmt am Beispiel von Aktiengesellschaften das Funktionieren von Unternehmen unter die Lupe. Anhand von Fallbeispielen werden die verschiedenen Rollen – vom Aktionär über den Verwaltungsrat, die Firmenleitung bis zu den Angestellten – vorgestellt und die Konfliktpotenziale beleuchtet, die mit dieser Rollenaufteilung verbunden sind.

Konkret versetzen Sie sich in realitätsnahe Unternehmenssituationen und lernen die wichtigsten Organe der AG und ihre Funktionen kennen. Sie erfahren, wie die verschiedenen Beteiligten in der AG zusammenwirken, weshalb die Beteiligten unter Umständen verschiedene Interessen vertreten, weshalb gegebenenfalls Konflikte zwischen Aktionärinnen und Management entstehen und wie diese ausgeglichen bzw. gelöst werden können. Dadurch können Sie eine unternehmerische Entscheid- und Konfliktsituation analysieren und sind in der Lage, Lösungsansätze vorzuschlagen.

2 EIN KLEINER FALL ALS EINSTIEG: DAS PROTOKOLL

Im Folgenden erhalten Sie Einblick in die Firma Solarelec AG, die im zukunftsträchtigen Solaranlagenmarkt tätig ist. Die Öffentlichkeit kennt vor allem ihre weltweit verkauften Produkte: Bestandteile für Sonnenkollektoren zur Warmwasseraufbereitung und Fotovoltaikanlagen zur Stromerzeugung.

Die Aktien von Solarelec AG werden an der Börse gehandelt. Aus diesem Grund hat das Unternehmen Informationspflichten. Solarelec AG informiert die Öffentlichkeit in einem ausführlichen Geschäftsbericht, der über das Unternehmen und den Geschäftsgang des vergangenen Jahres Rechenschaft ablegt. Dazu gehört die finanzielle Berichterstattung, die Solarelec nach den internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS (= International Financial Reporting Standards) ablegt. Sie enthält Informationen über die Entwicklung des Vermögens des Betriebes, Angaben zur Finanzierung des Unternehmens sowie Informationen zum Unternehmenserfolg (inkl. Umsatz und Gewinn).

Die finanzielle Berichterstattung ermöglicht es interessierten Kreisen, sich ein Bild über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu machen, und stellt damit eine Entscheidungsgrundlage für den Kauf von Aktien des Unternehmens dar. Daneben orientieren die täglichen Börsenkurse und Börsenkommentare sowie Medienmitteilungen und Zeitungsartikel über die Entwicklung des Unternehmens.

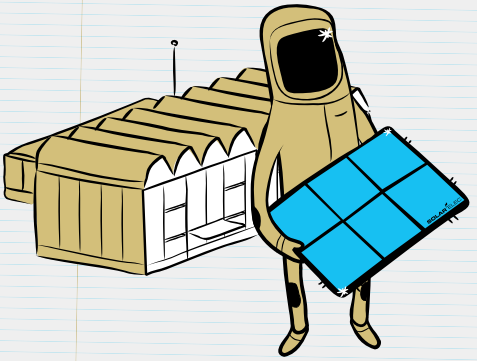
Was jedoch im Innern der Solarelec AG genau vorgeht, ist aus diesen öffentlich zugänglichen Informationen nicht ersichtlich. Deshalb erhalten Sie zusätzlich und exklusiv Einblick in ein wichtiges vertrauliches Dokument des Unternehmens, das Protokoll der Verwaltungsratssitzung.

Zuerst aber stellen wir Ihnen das Unternehmen vor.

Solarelec schockt die Anleger mit Gewinnwarnung
Überraschende Sonderkosten und Entlassung des CEO

Zürich, 22. Januar 2019. Die auf Solaranlagen und Stromübertragung spezialisierte Solarelec AG hat gestern Mittwoch die Aktionärinnen und Aktionäre mit einer Gewinnwarnung konfrontiert. Laut Angaben der Konzernleitung wird die Rechnung 2018 zwar ein starkes Umsatzwachstum aufweisen, der Reingewinn beläuft sich aber nur auf 5 Mio. Franken anstatt der von CEO Rolf Meierhans im November prognostizierten rund 25 Mio. Franken. Die Aktie der Firma büsste nach der Bekanntgabe im Verlaufe des gestrigen Tages massiv an Wert ein. Wie die Konzernleitung weiter mitteilt, verlässt CEO Meierhans das Unternehmen per sofort. Verwaltungsratspräsident, Gründer und Hauptaktionär Hans Rudolf Kunz, bis vor fünf Jahren selbst operativer Chef des Konzerns, will in den nächsten Wochen einen neuen Konzernchef benennen. In der Zwischenzeit wird die operative Führung vom Finanzchef wahrgenommen. (hxf)

Die Solarelec AG ist ein international tätiger Produktions- und Dienstleistungskonzern mit Sitz in der Schweiz und 10 Tochtergesellschaften im Ausland. Der Jahresumsatz beträgt 2 Milliarden Franken. Die Firma beschäftigt rund 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Hergestellt werden Bestandteile für Solaranlagen.

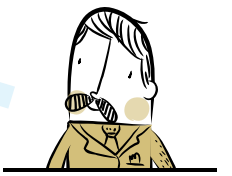
Die Solarelec AG ist seit einigen Jahren an der Börse kotiert. Der längerfristige Verlauf des Börsenkurses des Unternehmens ist nebenstehend abgebildet.

DIE GESCHÄFTSLEITUNG

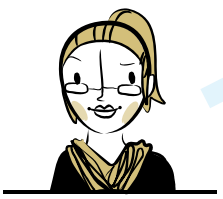
Rolf Meierhans
CEO / Vorsitzender der Geschäftsleitung
Engl. Chief Executive Officer

Unsere Firma entwickelt sich positiv. Wir werden sicher einen sehr guten Gewinn machen. Wir müssen jetzt aber voll aufdrehen, um den Konkurrenten Marktanteile abzunehmen.

Eine sorgfältige Finanzplanung stärkt die Firma. Es ist immer besser, zu wenig als zu viel zu versprechen.



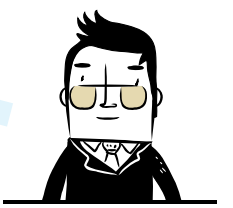
Lukas Hirsbrunner
CFO / Finanzchef
engl. Chief Financial Officer



Claudia Brechbühl
Spartenchefin Solar

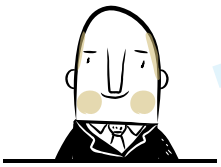
Ich arbeite gerne für eine so zukunftsorientierte Firma. Mir ist es wichtig, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Energiepolitik zu leisten. Und jetzt müssen wir so viele Kunden wie nur möglich gewinnen.

Die sichere und umweltfreundliche Stromversorgung wird in Zukunft noch wichtiger. Deshalb ist die Solarelec AG strategisch auf dem richtigen Weg.



Franz Wüthrich
Spartenchef Stromübertragung

DER VERWALTUNGSRAT



Hans Rudolf Kunz
Verwaltungsratspräsident
besitzt 60% der Aktien

Als Gründer und langjähriger Chef der Firma bin ich überzeugt von unserer Strategie und stolz auf die Solarelec.

In einem Zukunftsmarkt tätig, geniessen wir das Vertrauen der Investoren und werden in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen.

Bettina Kunz
Tochter von Hans Rudolf Kunz
Vizepräsidentin des Verwaltungsrats,
Journalistin

Dipl. Ing. ETH Michael Kunz
Sohn von Hans Rudolf Kunz
Verwaltungsratsmitglied, Biologe

Die Firma entwickelt sich dank dem Engagement meines Vaters positiv. Er kennt die Branche in- und auswendig.

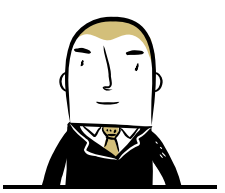
Als Vertreterin der Minderheitsaktionäre ist mir die jährliche Gewinnausschüttung des Unternehmens wichtig.

Sabine Emmenegger
Verwaltungsratsmitglied, Anwältin
besitzt 5% der Aktien

Prof. Dr. Peter Muff
Verwaltungsratsmitglied
Physiker Universität Basel

Eine wirtschaftlich gesunde Firma ist wichtig. Wir wachsen nachhaltig und sozial vertretbar.

Wir sind stolz, die Revisionsstelle der Solarelec AG zu sein. Wir prüfen die Jahresrechnung genau und nehmen unser Mandat ernst.



Peter Meyer
Treuhänder, Revisor,
Geschäftsleiter der Meyer Treuhand AG
Revisionsstelle, externe
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

AUSZUG AUS DEM PROTOKOLL DER VERWALTUNGSRATS-SITZUNG VOM 19. JANUAR 2019

KUNZ Meine Damen und Herren, ich fasse zusammen: Herr Hirsbrunner ist der Meinung, dass die soeben rapportierten Fehler bei einem Grossauftrag der Unic-Solar so gravierend sind, dass dies in der Rechnung 2018 als Belastung berücksichtigt werden sollte und sofort eine Rückstellung vermerkt werden muss. CEO Meierhans zweifelt an der Dringlichkeit dieser Massnahmen und meint, dass die Folgen, die sich aus den Verzögerungen ergeben, erst im Februar genauer abgeschätzt werden können. Was gilt jetzt?

MEIERHANS Ich halte eine Inbetriebnahme der Anlage noch in diesem Jahr für durchaus realistisch. Meines Erachtens erübrigen sich deshalb weitergehende Massnahmen, wir werden es hinkriegen.

HIRSBRUNNER Die Kosten für Überstunden und Reparaturen belaufen sich bis dato auf über 5 Mio. Franken, und wir müssen für das nächste Jahr sicher weitere 15 Mio. Franken für diverse Reparaturmassnahmen budgetieren. Die Software funktioniert noch nicht einwandfrei, die Programmierer produzieren laufend Überstunden. Dieser Mehraufwand sollte bereits in der Rechnung 2018 ausgewiesen werden. Es handelt sich um Budgetüberschreitungen im nicht mehr vernachlässigbaren Bereich. Darüber hinaus kann ich bereits heute abschätzen, dass nächstes Jahr ein noch grösserer Betrag fällig wird, sollte es uns nicht gelingen, was durchaus wahrscheinlich ist, die Lieferverträge einzuhalten. Wenn wir jetzt keine Rückstellungen machen, müssen wir nächstes Jahr mit unangenehmen Fragen rechnen. Und ich habe die Revisoren jetzt schon am Hals, hier eine Notiz von Herrn Meyer.

MEIERHANS Ich möchte zu bedenken geben, dass wir dem Ruf der Firma nicht unnötig schaden sollten. Eine Gewinnwarnung wird unsere Aktionärinnen und Aktionäre empfindlich treffen. Zunächst sollten Alternativen geprüft werden. Wir können es schaffen.

KUNZ Seit wann sind die Probleme bekannt?

HIRSBRUNNER Wir haben erst letzte Woche, als wir die Zahlen für die Konzernrechnung zusammengetragen haben, gemerkt, wie teuer die Sache wird. Meierhans muss es aber früher gewusst haben, er stand zudem die ganze Zeit in Kontakt mit der Auftraggeberin.

MEIERHANS Ich befürchtete schon im September 2018, dass es Probleme geben könnte. Unsere Verkäufer haben damals etwas zu viel versprochen, weil sie einen Auftrag mit grossem Volumen hereinholen wollten und sich bereits auf Provisionen freuten. Ich habe dann aber selbst lange Zeit gedacht, dass wir die Anlage trotzdem termingerecht zum Laufen bringen.

Aufgrund bedauerlicher, aber unvorhersehbarer Schwierigkeiten mit der Software ist uns dies leider nicht gelungen, aber wir sind auf gutem Weg.

KUNZ Wie viel kostet diese Fehleinschätzung im schlimmeren Fall?

MEIERHANS Fehleinschätzung? Ich würde eher sagen: unvorhergesehene Schwierigkeiten. Die Mehrkosten dafür belaufen sich auf maximal 10 Mio. Franken.

HIRSBRUNNER Das bezweifle ich. Ich rechne mit mindestens 20 Mio. Franken. Der Gewinn 2018 wird dadurch fast aufgefressen.

KUNZ Wenn nun zusätzlich, wie Meierhans zu Recht befürchtet, auch noch die Aktien tauchen, kommen wir nicht umhin, dieses Jahr den Bonus der Geschäftsleitung zu streichen. Schlimmer als dieser Verlust, der das gesamte Management trifft, ist der Schaden am Ruf der Firma, die durch diese unangenehme Geschichte in jedem Fall an Wert verliert. Am meisten ärgert mich aber, dass ich nicht frühzeitig informiert worden bin. So können wir nicht zusammenarbeiten. Es kann doch nicht sein, dass der CEO einfach nichts sagt, wenn etwas wirklich aus dem Ruder zu laufen droht. Ich bin der Meinung, wir müssen die Öffentlichkeit informieren. Im Brief an die Aktionärinnen und Aktionäre am Mittwochmorgen informieren wir die Anlegerinnen und Anleger. Anschliessend die Medien. Und Sie, Herr Meierhans, müssen für den Verlust geradestehen. Sie sind per sofort freigestellt.

MEIERHANS Ich habe gedacht, dass ich als Chef des Unternehmens die Verantwortung ...

KUNZ Die Sitzung ist beendet.

ARBEITSAUFTRÄGE

Versuchen Sie mithilfe der Texte zu diesem Kapitel die folgenden Fragen zu beantworten. Falls Sie keine Antwort finden, erarbeiten Sie zuerst die Theorieteile (Kapitel 3 bis 5) und kommen danach wieder zu den Fragen zurück.

1. Zählen Sie die wichtigsten Funktionen auf, die in diesem Unternehmen miteinander zu tun haben.
2. Wer ist eigentlich der Chef der Firma Solarelec AG? Ist es der Geschäftsführer (CEO), der Verwaltungsrat oder sind es die Aktionärinnen und Aktionäre?
3. Rekonstruieren Sie kurz, was zu den Problemen in der Firma Solarelec AG geführt hat, und notieren Sie sich eine kurze Zusammenfassung davon.
4. Warum hat CEO Meierhans das Problem mit dem Grossauftrag verschwiegen? Aus welcher Motivation heraus hat er gehandelt oder eben nicht gehandelt?
5. Wer weiss mehr über die Probleme und das Geschäft des Konzerns? Der Geschäftsführer (CEO) oder der Verwaltungsratspräsident? Warum?
6. Können Sie verpasste Chancen nennen, welche den Konflikt möglicherweise vermieden hätten? Wer hat Ihrer Meinung nach Fehler gemacht?
7. Wer war an der Sitzung des Verwaltungsrats der Solarelec AG alles dabei? Wer nahm in welcher Funktion physisch teil, wer war lediglich im übertragenen Sinne anwesend? Denken Sie dabei an sämtliche beteiligten Akteure der Firma.
8. Welche Möglichkeiten sehen Sie neben der Entlassung des CEO noch, um das entstandene Problem zu lösen?

3 DIE AKTIENGESELLSCHAFT: DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen die AG und ihre Akteure, die Sie bereits bei der Solarelec AG kennengelernt haben, näher vor. Sie erfahren, welche Rechte und Pflichten die Personen in ihren verschiedenen Funktionen haben.

DIE AKTIENGESELLSCHAFT (AG)

Eine AG umfasst eine oder mehrere Personen oder Firmen, die sich an einem Unternehmen beteiligen möchten, aber nur ein begrenztes finanzielles Risiko tragen wollen. Das finanzielle Risiko entspricht dem Aktienkapital. Dieses ist die Gesamtsumme der von den Aktionärinnen und Aktionären in die Gesellschaft investierten Beträge bzw. gezeichneten Aktien. Bei einem Konkurs verlieren die Aktionärinnen und Aktionäre also höchstens ihr Aktienkapital.

Die gesetzlichen Grundlagen über die Aktiengesellschaft finden Sie im Obligationenrecht (Artikel 620 bis 771).

Bei einer **Ein-Personen-AG** sind alle Aktien im Besitz einer einzigen Person. Von einer **privat kontrollierten AG** spricht man, wenn die Aktien im Besitz von wenigen Eigentümern sind und nicht an der Börse gehandelt werden (OTC-Geschäfte). Bestehen die Aktionäre vorwiegend oder ganz aus Familienmitgliedern, spricht man auch von einer Familien-AG.

Wenn ein Unternehmen wachsen will, kann es sein Kapital erhöhen, indem es zusätzliche Aktien an die Aktionäre verkauft und so neues Geld erhält. Für ein Unternehmen kann der Kapitalbedarf der Anlass sein, an die Börse zu gehen (Börsenkotierung) und Aktien öffentlich zu verkaufen. Öffnet sich eine AG dem allgemeinen Anlegerpublikum, wird sie zu einer **Publikums-AG** und muss sich strengeren gesetzlichen Regeln unterwerfen als eine nicht börsenkotierte AG: Neben dem Aktienrecht müssen nun auch das Börsengesetz und weitere Richtlinien eingehalten werden.

Im Innern der Aktiengesellschaft regeln zusätzlich Statuten, Reglemente und Weisungen die Pflichten und Kompetenzen der unterschiedlichen Parteien. Aber es lässt sich eben nicht alles in Verträgen regeln, deshalb spielen die handelnden Menschen und Konstellationen für die Entwicklung von Aktiengesellschaften eine wichtige Rolle.

DIE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Die Aktionärinnen und Aktionäre sind die Eigentümer und Auftraggeber (engl. Principals) und damit die wichtigsten Träger der Aktiengesellschaft. Sie geben dem Unternehmen Eigenkapital, d. h. Kapital, das die Firma nur im Falle einer Liquidation den Aktionärinnen und Aktionären zurückbezahlen muss. Die Aktionärinnen und Aktionäre erhalten einen Anteil am Gewinn des Unternehmens in Form von Dividenden und profitieren von Kurssteigerungen der Aktien.

Deshalb sind sie an guten Erträgen der Firma interessiert. Geht es der Firma schlecht, können die Aktionärinnen und Aktionäre ihr investiertes Geld teilweise oder ganz verlieren.

Die Generalversammlung der Aktionärinnen und Aktionäre ist das oberste Organ der Aktiengesellschaft. Die Aktionärinnen und Aktionäre wählen an der Generalversammlung den Verwaltungsrat und die Revisionsstelle und treffen damit die Personalentscheide der obersten Führungsebene. Sie bestimmen über Kapitalveränderungen und über die Höhe der Dividende. Sie entscheiden auch, ob der Verwaltungsrat am Ende des Geschäftjahres entlastet wird, also ob ihm die Verantwortung «abgenommen» wird. Die Entlastung bedeutet, dass die Aktiengesellschaft und alle zustimmenden Aktionäre gegenüber dem Verwaltungsrat keine Schadenersatzansprüche mehr geltend machen können für das, was bis zu diesem Zeitpunkt bekannt war.

Wenn eine AG vertraglich keine andere Regelung trifft, gilt das Prinzip 1 Aktie = 1 Stimme. Anders als eine Stimmbürgerin kann also eine Aktionärin bei der Aktionärsdemokratie ihre Stimmkraft erhöhen, indem sie mehrere Aktien kauft. Sie kann aber auch alle Aktien verkaufen und sich damit aus der AG verabschieden.

Aktionäre haben ein Interesse daran, dass die Firma Gewinn macht und das Unternehmen an Wert gewinnt. Mehrheitsaktionäre (Aktionäre mit mehr als 50% der Stimmen) oder Grossaktionärinnen (Aktionäre ab etwa 10% der Stimmen) können bei sehr grossen AGs auf die Geschäftsführung des Unternehmens Einfluss nehmen. Kleinaktionäre mit nur wenigen Aktien können auf die Firma dagegen kaum Einfluss nehmen. Sie vertrauen darauf, dass der Verwaltungsrat des Unternehmens ihre Interessen vertritt.

DER VERWALTUNGSRAT

Das Obligationenrecht verlangt, dass die Aktionärinnen und Aktionäre einen Verwaltungsrat wählen, der aus einer oder mehreren Personen besteht und für das Unternehmen verantwortlich ist. Der Verwaltungsrat kann die Geschäftsführung an eine separate Geschäftsleitung übergeben. Auch in diesem Fall trägt der Verwaltungsrat aber die Gesamtverantwortung. Er bestimmt die strategischen Ziele (das Was), bezeichnet die verfügbaren Mittel, um die Ziele zu erreichen (das Wie), legt die Organisation fest und stellt die Geschäftsleitung zusammen. Er entscheidet auch, wie viel die Geschäftsleitung verdient, und kontrolliert, ob sie die Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen des Unternehmens einhält. Er erstellt den Geschäftsbericht, bereitet die Generalversammlung vor und ist im Notfall dafür besorgt, dass der Richter im Fall einer Überschuldung der AG benachrichtigt wird.

Der Verwaltungsrat trifft sich in der Regel etwa zu sieben oder acht Sitzungen pro Jahr; je nach Unternehmen und Situation kann es auch häufiger sein. Aus seiner Oberleitungsfunktion trägt der Verwaltungsrat auch gewisse Risiken. So haftet er mit seinem Vermögen, wenn das Unternehmen, die Aktionärinnen und Aktionäre oder die Gläubiger durch Pflichtwidrigkeiten geschädigt werden. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn der Verwaltungsrat den Richter im Fall einer Zahlungsunfähigkeit der AG nicht rechtzeitig informiert.

DIE GESCHÄFTSLEITUNG (MANAGEMENT)

Die Geschäftsleitung oder das Management besteht aus den eigentlichen «Machern» einer Firma, den Managerinnen und Managern. Oft wird deshalb in der Öffentlichkeit der Chef oder die Chefin der Geschäftsleitung (Chief Executive Officer, CEO) und nicht etwa der Verwaltungsratspräsident mit der Firma identifiziert. Das Management arbeitet jedoch im Auftrag des Verwaltungsrates resp. der Aktionärinnen und Aktionäre. Das Management ist also eigentlich der Auftragnehmer (engl. Agent).

Der Verwaltungsrat bestimmt im Rahmen der Reglemente und Statuten des Unternehmens, wie gross der Entscheidungsspielraum der Geschäftsleitung ist. Die Mitglieder der Geschäftsleitung werden meistens für bestimmte Perioden (z.B. für drei Jahre) gewählt oder haben eine längere Kündigungsfrist als andere Angestellte der Firma.

Die wichtigsten Rollen in der Geschäftsleitung sind:

- Chefin der Geschäftsleitung oder CEO
- Finanzchef oder CFO (Chief Financial Officer), tritt je nach Arbeitsteilung und Temperament häufig als eine Art zweiter CEO auf.
- Chefs der einzelnen Abteilungen; bei einem Konzern sind meistens die CEOs der verschiedenen Tochtergesellschaften in der Geschäftsleitung (Konzernleitung) vertreten.

Oft sind die Rollen in der Geschäftsleitung nicht ganz klar getrennt. So kann z.B. eine CEO im Doppelmandat zugleich Verwaltungsratspräsidentin sein.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung verdienen einerseits einen Fixlohn, andererseits machen Boni oft einen grossen Teil des Lohnes aus. Diese variablen Lohnbestandteile werden nach Abschluss eines Geschäftsjahres je nach Geschäftsverlauf ausbezahlt.

DIE REVISIONSSTELLE

Jede Aktiengesellschaft muss neben dem Verwaltungsrat auch eine Revisionsstelle einrichten. Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung gewählt und soll den Aktionärinnen und Aktionären die Gewähr geben, dass die Buchführung korrekt ist und die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden. Die Revisoren müssen daher vom Verwaltungsrat und von einflussreichen Grossaktionärinnen unabhängig sein. Als Prüfstelle sind die Revisoren ein wichtiges Kontrollinstrument und somit eine Art Verbündete der Aktionäre.

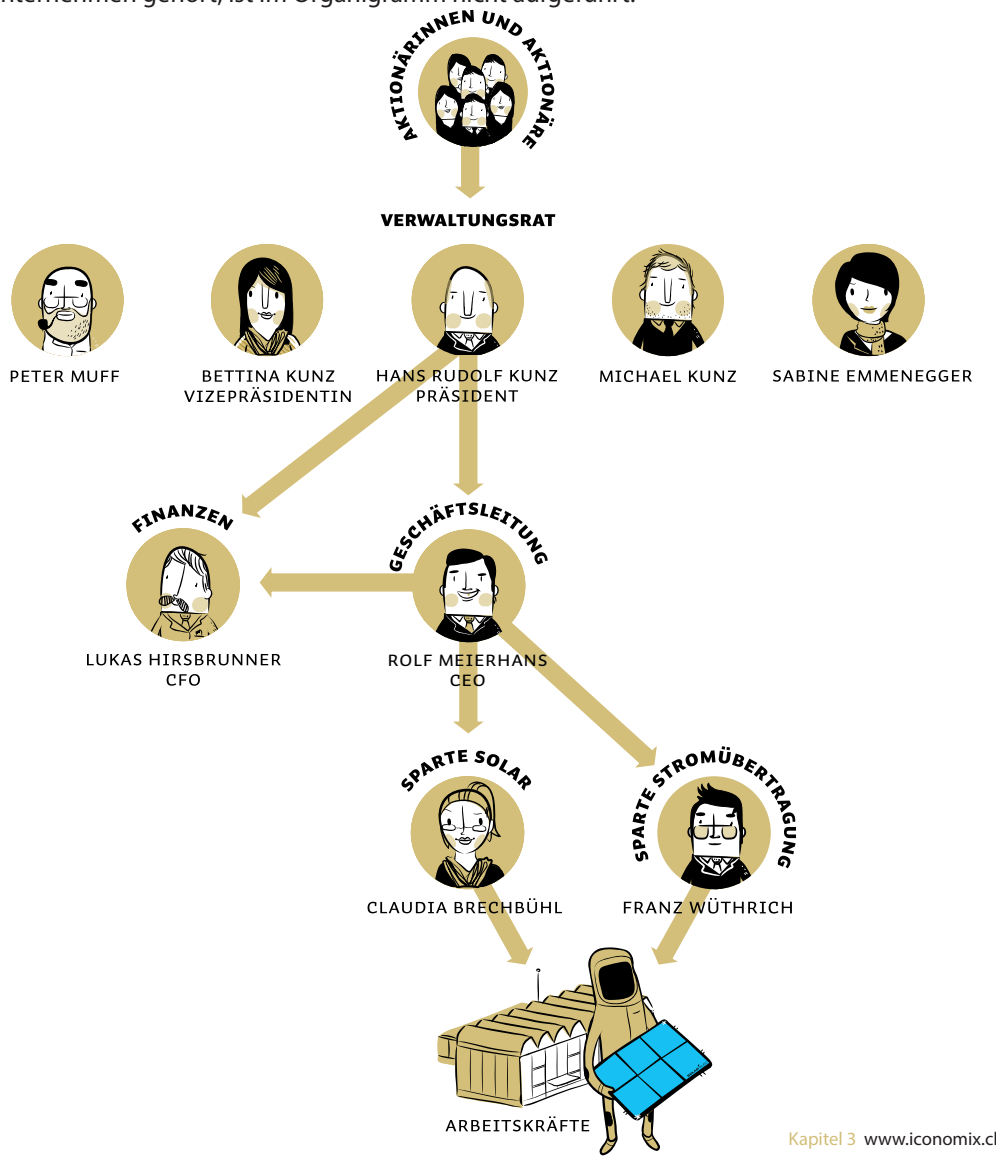
Die Revisoren kontrollieren die Jahresrechnung des Unternehmens und prüfen anhand von Belegen und anderen Dokumenten stichprobenweise, ob die verschiedenen Vorschriften des Aktienrechts eingehalten worden sind. Sie müssen ihre Prüfergebnisse und allfällige Mängel in einem schriftlichen Bericht festhalten. Bei kleineren AGs wird die Revision oft von einer Einzelperson oder einem Treuhandbüro durchgeführt. Bei grossen börsenkotierten AGs sind es meistens spezialisierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die speziell befähigt sein müssen, ein grosses Unternehmen zu revidieren.

DIE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Ein Unternehmen hat auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese machen das Unternehmen aus und sind üblicherweise nicht im Verwaltungsrat vertreten. Viele Firmen zahlen Boni als Aktien aus, damit die Mitarbeitenden unternehmerischer denken und somit die gleichen Interessen haben wie die Eigentümer.

DAS ORGANIGRAMM DER SOLARELEC AG

Das Organigramm zeigt, wie die Solarelec AG aufgebaut ist. Die Revisionsstelle, die ja nicht zum Unternehmen gehört, ist im Organigramm nicht aufgeführt.



ARBEITSAUFTRÄGE

1. Welche Risiken tragen die einzelnen Parteien, die im Organigramm abgebildet sind? Was haben sie im günstigen Fall zu gewinnen, was verlieren sie im schlimmsten Fall, was könnte ich als Kleinaktionär oder -aktionärin verlieren?
2. In der Solarelec AG gibt es kein Doppelmandat von CEO und Verwaltungsratspräsident. Diese Aufgaben werden von unterschiedlichen Personen wahrgenommen. Teilweise gibt es in Firmen jedoch diese Doppelmandate. Was könnten Vor- oder Nachteile eines Doppelmandates sein?
3. Als Aktionär oder Aktionärin wählen Sie Personen in den Verwaltungsrat. Welche Eigenschaften und Kompetenzen sollte Ihrer Meinung nach ein Verwaltungsratsmitglied der Solarelec AG aufweisen? Erstellen Sie ein Anforderungsprofil.
4. Sie sind Aktionärin oder Aktionär der Solarelec AG. Sie lesen die Pressemitteilung vom 20. Januar 2019 (vgl. S. 5). Was löst die Meldung bei Ihnen aus? Was machen Sie mit Ihrem Aktienpaket? Warum fällen Sie diese Entscheidung?

4 KONFLIKTE IN EINER AKTIENGESELLSCHAFT

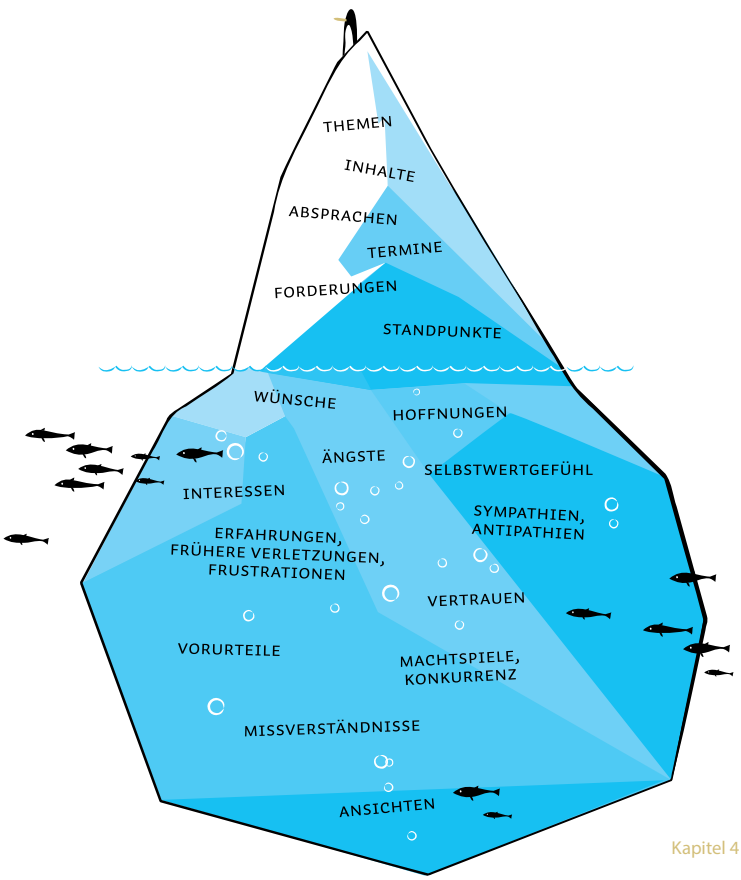
Konflikte gibt es nicht nur im Privatleben, sondern auch in Unternehmen. Bei der Solarelec AG führte der Konflikt zur Entlassung des CEO. Was genau sind jedoch Konflikte und wie werden sie in Aktiengesellschaften geregelt?

KONFLIKTE

Konflikte bestehen aus unvereinbaren Interessen (Positionsdifferenzen), Zielen oder Wertvorstellungen. Konflikte sind von einer gewissen Dauer und Reichweite zwischen mindestens zwei Parteien (wer?) und mit mindestens einer Konfliktursache (warum?). Eine Konfliktsituation ist möglich

- zwischen Personen,
- innerhalb und zwischen Gruppen, Unternehmen, Organisationen,
- innerhalb und zwischen Gesellschaften und Staaten.

Selten gibt es nur einen Grund für den Konflikt. Oft kommen verschiedene Ursachen zusammen. Damit ein Konflikt gelöst werden kann, müssen seine Ursachen analysiert werden. Von einem schwimmenden Eisberg ist nur rund ein Siebtel sichtbar, das Gleiche gilt für Konflikte. Die meisten Konfliktursachen und Beweggründe liegen unter der Oberfläche verborgen.



KONFLIKTE IN EINER AKTIENGESELLSCHAFT

Wie wir gesehen haben, sind an einer Aktiengesellschaft verschiedene Akteure und Gruppen mit unterschiedlichen Funktionen und Fähigkeiten beteiligt. Somit kann es – wie in allen Organisationen – Unstimmigkeiten bei wichtigen Entscheidungen und Konflikte zwischen einzelnen Personen geben. In kleinen Aktiengesellschaften mit wenigen Aktionärinnen unterscheiden sich die Konflikte nicht grundsätzlich von Konflikten in anderen Unternehmen. Die Aktionäre sind im Verwaltungsrat gut vertreten und dieser steht in enger Beziehung zur Geschäftsleitung.

Komplexer ist der Fall bei grossen, breit gestreuten Aktiengesellschaften, bei denen Aktionäre, Verwaltungsrat und Management weit weg voneinander entfernt sind. In solchen Firmen steht der Verwaltungsrat oft näher beim Management als bei den Aktionärinnen. Deshalb kann es hier zu grundlegenden Konflikten zwischen den Interessen der Aktionäre und des Managements bzw. des Verwaltungsrats kommen. Aber auch das Verhältnis von Management und Verwaltungsrat ist in grossen Unternehmen oft alles andere als einfach. Ein Problem stellt die ungleiche Verteilung der Information dar.

DIE INFORMATIONSASYMMETRIE UND DIE AGENCY-PROBLEMATIK

Das Management hat in der Regel einen Wissensvorsprung gegenüber allen anderen Akteuren innerhalb einer Firma, insbesondere gegenüber den Aktionären. In der Fachsprache nennt man dies Informationsasymmetrie, die Informationen sind also nicht symmetrisch bei beiden Gruppen vorhanden. Die Managerinnen kennen das Tagesgeschäft bestens. Sie haben mehr Informationen über die Geschäftslage, die Konkurrenz, Kreditgeber, Kunden, über Probleme, Verpasstes, Schwächen oder Chancen als die Verwaltungsräte, die möglicherweise nur jeden zweiten Monat in der Firma vorbeikommen. Noch schwieriger ist die Beurteilung der Geschäfte und des Managements für die Aktionäre, die, vor allem bei grossen Publikumsgesellschaften, das Unternehmen nur von aussen verfolgen können.

Verwaltungsrat und Aktionäre können die Aktionen und Informationen des Managements also weder perfekt noch kostenlos beobachten und beurteilen. Das verschafft dem Management Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Unter dieser Voraussetzung ist für die Aktionärinnen die Gefahr gross, dass das Management seinen persönlichen Nutzen in den Vordergrund stellt und nicht im besten Interesse der Aktionärinnen handelt. Diese Problematik bezeichnet man auch als Agency-Problematik. (Agents sind die Manager, ihre Auftraggeber sind die Eigentümer, also die Aktionäre.) Bei Investitionsprojekten, Akquisitionen oder einer geplanten Expansion in andere Geschäftsfelder muss deshalb genau geprüft werden, ob das Management dabei nicht in allzu grossem Ausmass seinen persönlichen Nutzen im Auge hat. Da das Management mehr weiss als der Verwaltungsrat und die Aktionäre, bleiben allfällige Abweichungen vom Kurs, der für die Aktionäre am besten wäre, häufig unbemerkt.

Wie können Verwaltungsrat und Aktionäre das Management dazu motivieren, sich möglichst so zu verhalten, wie sie es wünschen? Theoretisch ist denkbar, dass alle potenziellen Konflikte in

einem vollständigen Vertrag geregelt werden. Ein solcher Vertrag müsste indessen für jede auch nur denkbare Situation im Voraus eine Lösung festlegen. Da dafür aber die Kosten zu hoch sind und es undenkbar ist, alle möglichen Interessenkonflikte vorauszusehen, zu verhandeln und zu dokumentieren, gibt es keine solchen vollständigen Verträge. Realistischer ist deshalb die indirekte Verhaltenssteuerung des Managements durch das Schaffen geeigneter Anreize, z.B. eine Gewinnbeteiligung in Form von Bonuszahlungen, ausbezahlt in Aktien – verbunden mit der Pflicht, diese einige Zeit zu halten. Doch auch so bleibt bezüglich des Verhaltens des Managements eine Unsicherheit bestehen. Letztlich ist beim Einsetzen eines Managements immer auch Vertrauen im Spiel, das in den ungünstigeren Fällen dann enttäuscht wird.

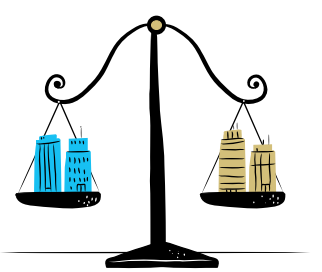
CORPORATE GOVERNANCE

Unter Corporate Governance versteht man die Regeln, Prinzipien und Prozesse, nach welchen ein Unternehmen geführt wird. Corporate Governance ist also gewissermassen das «Rechtssystem» eines Unternehmens, analog zum Rechtssystem eines Landes.

Neben den Grundspielregeln, die für alle Aktiengesellschaften gelten und im Aktienrecht geregelt sind, gibt es spezielle Richtlinien zur Corporate Governance, die von den grossen börsenkotierten AGs eingehalten werden müssen und von vielen anderen Aktiengesellschaften freiwillig eingehalten werden. Am weitesten verbreitet sind die Governance-Richtlinien des Wirtschaftsdachverbandes Economiesuisse («Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance») und der Schweizer Börse («Richtlinie Corporate Governance»).

Die Corporate-Governance-Richtlinien sollen gewährleisten, dass die Firmen bestimmte Kontroll- und Informationsmechanismen einrichten und wichtige Informationen zur obersten Führung ihres Unternehmens publizieren (oder aber begründen, weshalb diese Mechanismen in der Firma nicht zur Anwendung kommen). Das gesamte Regelwerk der Corporate Governance ist damit ausführlicher und weitreichender als das Aktienrecht und dient zur besseren Transparenz und Kontrolle der Firma. Zudem hat es eine gewisse ethische Bedeutung, denn es umfasst auch Werte und Grundsätze zur verantwortungsvollen Unternehmensführung und -überwachung.

Mit dem Aktienrecht und den Corporate-Governance-Richtlinien wird versucht, durch gegenseitige Kontrolle ein stabiles System und einen Interessensausgleich zu schaffen. In der Politik spricht man von «Checks and Balances». Dies bezeichnet den Zustand, dass sich mehrere Machtzentren gegenseitig kontrollieren mit dem Ziel, einer Machtkonzentration vorzubeugen. Entsteht ein neues Machtpotenzial, so sorgen die Mechanismen von Checks and Balances dafür, dass auch eine entsprechende Kontrollmacht geschaffen wird.



ARBEITSAUFTRÄGE

1. Konfliktsituationen kennen wir aus dem Alltag. Wer macht den Abwasch? Welches Fernsehprogramm wird eingeschaltet? Bis wann darf ich in den Ausgang gehen? ... Rekonstruieren Sie eine Konfliktsituation, die Sie selbst erlebt haben. Halten Sie dabei Folgendes fest:
   - Worin lag der Konflikt?
   - Welche Beteiligten hatten welche Interessen?
   - Wer hat seine Interessen womit begründet?
   - Blieb etwas unausgesprochen?
   - Wie sah die Lösung des Konflikts aus?
2. In der Politik versucht man mit «Checks and Balances» einer Machtkonzentration vorzubeugen, um ein möglichst stabiles System zu schaffen. Auch die Gesellschaftsform AG baut auf klaren Regeln auf. Erklären Sie mit eigenen Worten die gängigen Kontrollsysteme einer AG.
3. Was genau beschreibt die Agency-Problematik?
4. Das Fallbeispiel der Solarelec AG (vgl. Kapitel 1) beschreibt einen typischen Konflikt. Wie ist er entstanden und welche alternativen Möglichkeiten zu dessen Lösung sehen Sie?

5 REGELUNGEN UND LÖSUNGEN

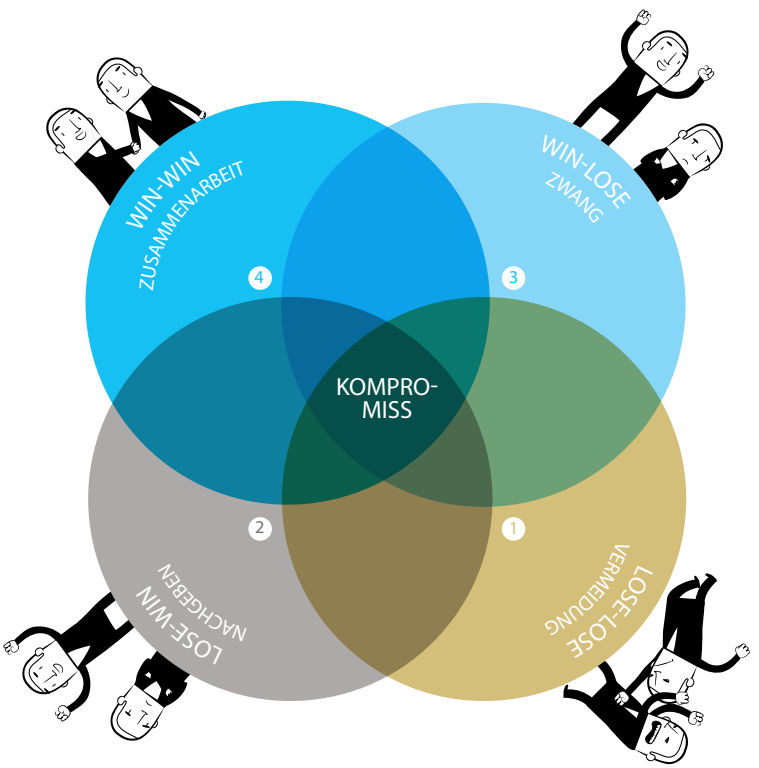
Meinungsverschiedenheiten und Konflikte sind in einer pluralistischen Gesellschaft normal. Sie sind wichtig, denn kreative Lösungen und Innovationen entstehen selten, wenn alle gleich denken. Dennoch ist der Umgang mit Konflikten nicht immer einfach. Es gibt aber Möglichkeiten, damit daraus etwas Positives entsteht.

Die Lösung eines Konflikts hängt primär vom Verhalten der Beteiligten ab. Im Idealfall wird ein Konflikt von den Beteiligten zur Sprache gebracht und es entsteht ein Konsens (eine Übereinstimmung). Andernfalls einigt man sich auf einen Kompromiss oder die Befürworter einer Lösung können die anderen von ihrer Lösung überzeugen.

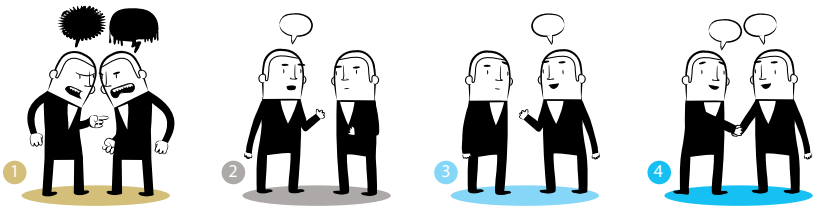
Im Umgang mit Konflikten gibt es unterschiedliche Strategien. Diese reichen von Gesprächen zwischen den Beteiligten – wie bei Mediationen (Vermittlungen) oder Lohnverhandlungen – bis hin zu gewalttätigen Auseinandersetzungen – wie bei Kriegen.

STRATEGIEN IN DER KONFLIKTLÖSUNG

Betriebsökonomen haben die möglichen Strategien zur Konfliktlösung untersucht. Die Strategien basieren auf der relativen Position zwischen zwei Konfliktparteien zueinander, sind also situations- und personenabhängig. Der Zusammenhang zwischen den Strategien kann in einem zweidimensionalen Modell dargestellt werden:



Im Schnittpunkt der vier Strategien findet sich der Kompromiss. Je nach Wahrnehmung werden Kompromisse daher unterschiedlich beurteilt. Sie können mit dem Gefühl verbunden sein, nicht das bestmögliche Ergebnis erzielt zu haben.



ARBEITSAUFTRÄGE

1. Schildern Sie die Konfliktsituation bei der Solarelec AG (Kapitel 2). Wie wurde der Konflikt «gelöst»?
2. Erarbeiten Sie in Gruppen verschiedene Szenarien, wie der Konflikt der Solarelec AG hätte beigelegt werden können (Win-win, Lose-win usw.). Spielen Sie eine Version der Klasse vor.
3. Wählen Sie eine börsenkotierte Firma aus und recherchieren Sie im Internet, welche obligatorischen und welche freiwilligen Richtlinien diese Firma befolgt. Listen Sie drei Richtlinien auf.

6 FALLBEISPIEL: EIN NEUES INFORMATIKSYSTEM – JA ODER NEIN?

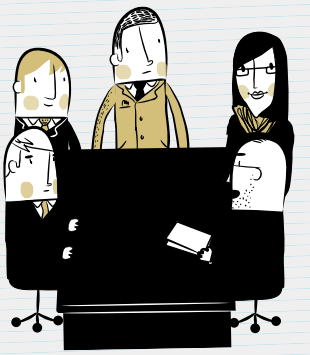
FIRMENPORTRÄT

Die Chemietex AG ist ein international tätiger Produktions- und Dienstleistungskonzern mit gut einer Milliarde Franken Jahresumsatz, 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Sitz in der Schweiz und etwa 50 Tochtergesellschaften im Ausland. Die Chemietex AG stellt Steuerungen für chemische Anlagen her und vertreibt diese auch selbst. Das Unternehmen ist rasch gewachsen, innerhalb von zehn Jahren hat sich der Umsatz verdoppelt, es musste also an verschiedenen Stellen ausgebaut werden. Zudem kamen viele neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, die zunächst die «Unternehmenskultur» lernen mussten. Das Aktienkapital ist vollständig im Besitz der Familie (das Unternehmen ist also dem Anlegerpublikum nicht zugänglich). Die Familie belegt auch die Mehrheit der Sitze im fünfköpfigen Verwaltungsrat. Die Rechenschaftsablage gegenüber der Öffentlichkeit erfolgt jedoch ausführlicher, als es vorgeschrieben wäre. Die Firma berichtet freiwillig nach international anerkannten Rechnungslegungsstandards (IFRS), weil die Unternehmensführung irgendwann doch an die Börse gelangen möchte, um Geld aufzunehmen. Die Geschäftsleitung besteht aus fünf Personen: aus dem Konzernchef (CEO), der Finanzchefin (CFO) sowie drei Divisionsleitern, die dem CEO unterstellt sind.

Was bisher geschah …

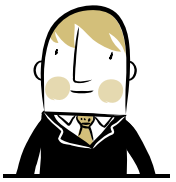
Die Informatikabteilung möchte ein neues Informatiksystem einführen, weil das bisherige System den Anforderungen des rasch gewachsenen Unternehmens nicht mehr genügt. Mit dem neuen System sollen die Geschäftsprozesse in allen Teilen des Unternehmens, also weltweit, standardisiert werden, ja eigentlich soll der ganze Konzern weltweit so ausgerüstet werden, dass alle denselben Zugriff haben und keine Daten mehr doppelt erfasst werden müssen.

Die Einführung eines solchen Systems ist teuer, zumal viele gewohnte Routinen abgeschafft und durch neue ersetzt werden müssen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ans Neue gewöhnt werden. Wegen des riesigen Aufwandes sind denn auch nicht alle Geschäftsleitungsmitglieder gleich begeistert vom Vorhaben.



DIE POSITIONEN IN DER FIRMA

Wir werden viel Geld sparen, wenn das neue System erst einmal läuft und das ganze Unternehmen viel rascher und genauer gesteuert werden kann als bisher.



Divisionsleiter Informatik

Die Firma, die das System einrichten würde, ist bei anderen Gelegenheiten ein wichtiger Kunde meiner Division. Wenn das System eingerichtet wird, kann ich meine Stellung stärken.

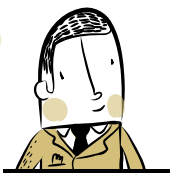
Durch das neue System wird die internationale Vernetzung vereinfacht. Dadurch können wir effizienter arbeiten und Kosten senken.

Wenn das System eingerichtet wird, wird meine Abteilung in der Konzernzentrale ausgebaut und ich kann mich besser positionieren.

Chef Informatik

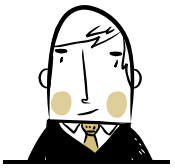
Die Kosten für das neue System sind so hoch, dass ich mir fast nicht vorstellen kann, dass die Investition den Nutzen aufwiegt.

Ich denke, dass irgendwann die Geduld der Aktionäre zu Ende sein wird. Diese wollen nicht immer wieder neue ausserordentliche Belastungen sehen. In meiner Amtszeit fehlt mir noch eine schöne Gewinnperiode.



Verwaltungsratspräsident

Bis das neue System erst einmal läuft, wird es viel kosten, und das ganze Unternehmen wird nicht viel schneller und genauer gesteuert werden können als bisher.



CEO
Chef der Geschäftsleitung, Konzernchef

Der Aufwand würde die nächsten zwei Jahre den Gewinn verkleinern, dabei brauche ich gerade für die nächsten zwei Jahre möglichst gute Gewinnzahlen.

Das neue System wird es uns vereinfachen, das Unternehmen zu steuern und auch zu überwachen. Dadurch werden wir sicher Geld einsparen können.

Wenn mit dem Einrichten des Systems zugewartet wird und es mit dem alten System zu Problemen kommt, kann man mir später vorwerfen, ich hätte die Überwachung vernachlässigt, selbst wenn ich nicht weiss, wie weit das neue System die Kontrolle verbessern wird. Deshalb stimme ich für das neue Informatiksystem, quasi als Absicherung.

Vorsitzende Audit-Committee
des Verwaltungsrats

ARBEITSAUFTRÄGE

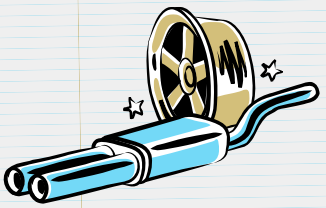
1. Erarbeiten Sie mithilfe der unten stehenden Tabelle einen möglichen Lösungsansatz des Problems, indem Sie die Argumente und persönlichen Interessen der Beteiligten auflisten:

	DIVISIONSLEITER INFORMATIK	CHEF INFORMATIK	VERWALTUNGS-RATSPRÄSIDENT	CEO	VORSITZENDE AUDIT-COMMITTEE
BRAUCHT ES EIN NEUES INFORMATIK-SYSTEM?					
ARGUMENTE					
PERSÖNLICHE INTERESSEN					

2. Welche möglichen Lösungen bieten sich an? Falls Sie keine Möglichkeiten finden, lesen Sie Kapitel 5.

7 FALLBEISPIEL: WAS DIE AUTOTECH AG GEGEN DEN UMSATZEINBRUCH IN DER WIRTSCHAFTSKRISE UNTERNIMMT

FIRMENPORTRÄT

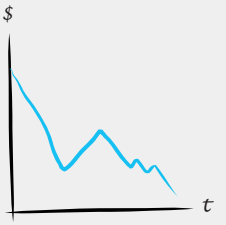


Die Firma Autotech AG stellt Kunststoff- und Metallteile für Autos her. Die Belegschaft umfasste Ende vergangenen Jahres rund 12 000 Personen, der Umsatz betrug damals etwa 4 Milliarden Franken. Produziert wird in 15 Fabriken in der Schweiz, im übrigen Europa und in Asien. Das Unternehmen ist an der Börse kotiert. Fünf Aktionäre halten Anteile über der 3%-Grenze und kommen damit zusammen auf rund 25% des Kapitals.

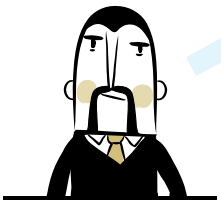
Was bisher geschah …

In den letzten Jahren verloren amerikanische Marken ständig Marktanteile und es wurden folglich immer weniger dieser Autotypen produziert. Die Autotech AG hat Umsatz eingebüsst, mit der Zeit aber mehr deutsche und japanische Marken als Kunden gewinnen können. Vor zwei Jahren ist die Autoindustrie weltweit in eine Flaute geraten, nur bei wenigen Modellen blieb der Absatz einigermassen in Schwung. Es gab für die Branche und für Autotech Bestellungs- und Umsatzeinbussen von noch nie dagewesenem Ausmass.

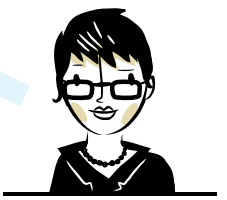
Der Umsatz von Autotech sank zwischen dem Jahr vor der Krise und heute um mehr als 30%. Deshalb hatte die Firma nun zu viele Angestellte und eine zu hohe Produktionskapazität. Die Kosten konnten nicht mehr gedeckt werden und die Firma musste einen grossen Verlust hinnehmen. Im Herbst wurde auch noch die Erneuerung des drei Jahre vorher abgeschlossenen Kredits fällig. Die Firmenführung musste mit den Banken somit unter denkbar schlechten Bedingungen neue Kredite aushandeln: Erstens wollten viele Banken angesichts der Krise ohnehin kaum mehr Geld ausleihen und zweitens stand die Autotech als Verlustfirma in einer krisengebeutelten Branche besonders schlecht da. Es war unsicher, wann sie wieder richtig Geld verdienen würde.



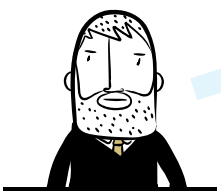
DIE HANDELNDEN PERSONEN:



Frank Wagner
Verwaltungsratspräsident
CEO einer grösseren Industriegruppe sowie Hauptaktionär eines Familienunternehmens mit Immobilienvermögen. An der Autotech AG ist er mit 5% der Aktien beteiligt.



Dr. Brigitte Nohl
Verwaltungsrats-Vizepräsidentin
Führt in ihrem Hauptberuf eine Möbelfirma (KMU).



Dr. Peter Haller
Verwaltungsrat
Anwalt

Michael Becker
CEO
Seit 2012 operativer Chef des Konzerns. Unter seiner Führung wuchs die Autotech AG markant (Umsatz verdreifacht).

Herbert Schmied
Finanzchef
Seit 2015 auf seinem Posten, 10 Jahre jünger als der CEO.

Roland Bosshart
Divisionschef
Leitet Division für Kunstoffteile.

Christine Bonati
Divisionschefin
Leitet Division für Metallteile.

AUSZUG AUS DEM PROTOKOLL DER VERWALTUNGSRATS-SITZUNG VOM 22. OKTOBER

WAGNER Wir haben also drei gravierende Probleme: Erstens ist der Umsatz eingebrochen, zweitens beschäftigen wir zu viele Leute und unterhalten zu viele Maschinen und drittens müssen wir ausgerechnet jetzt mit den Banken den Kreditrahmen neu verhandeln. Ungünstiger hätte man den Kreditvertrag damals vor drei Jahren nicht terminieren können. Und vergessen wir nicht: Der Kurs der Firmenaktien ist miserabel. Die Aktionäre erwarten von uns nun, dass wir Nägel mit Köpfen machen. Was sind die Vorschläge?

NOHL Die Krise kam so schnell, dass wahrscheinlich niemand angemessen reagieren konnte. Wir selbst dürfen jetzt nichts überstürzen und damit nicht das zerstören, was wir in den letzten Jahren aufgebaut haben. Wir könnten einige Monate lang auf Kurzarbeit umstellen und so die Mitarbeiter und ihr Know-how im Unternehmen behalten.

WAGNER Diese Krise ist brutaler als alles, was wir bisher erlebt haben. Unser Aktienkurs ist auf einen Fünftel des Standes von vor anderthalb Jahren gefallen. Wir beschäftigen gut 3000 Leute zu viel. Die können wir nicht einfach fürs Nichtstun bezahlen! • • •

BECKER Immerhin ist der Umsatz nur teilweise eingebrochen; ganz so schlimm ist es also nicht. Klar, man weiss nicht, wie lange die Krise dauert, aber wir sollten auch versuchen, unsere Grösse einigermassen zu halten. Geht es wieder aufwärts, werden alle Firmen losrennen, um gute Leute zu finden, dann kann das Rekrutieren sehr teuer werden. Unsere Verluste können wir auch verringern, indem wir weniger Material verbrauchen und indem wir vielleicht noch einige Grundstücke verkaufen.

WAGNER Das reicht mir nicht. Ich will, dass wir uns sofort anpassen, sonst denken unsere Aktionäre, der Verwaltungsrat handle zu zögerlich. Die Krise kann noch zwei Jahre dauern, so lange hält keine Firma durch, wenn sie zu teuer aufgestellt ist. Nicht nur die Börse, auch die Banken wollen Massnahmen sehen. Der schlechte Börsenkurs nagt an unserem Ruf und an unserem Vermögen. Neue Kredite kriegen wir nur, wenn wir kein Verlustrisiko sind. Im Moment klemmen die Banken sowieso beim Geldausleihen.

BONATI Wir können nicht nur Kosten senken. In Asien beispielsweise müssen wir eine vierte Fabrik bauen, wenn wir beim Wachstum in China dabei sein wollen. Wir hätten ein neues Produkt, das dort sehr gut laufen würde. Investitionen würden sich hier garantiert lohnen und sind sogar dringend nötig, wenn wir am Ball bleiben wollen. • • •

SCHMIED Nein. Wir müssen im Moment alles stoppen, was zu viel Geld braucht, um weiterhin als kreditwürdig zu gelten. Wenn die Banken uns den Kredit kündigen und uns den neuen Kreditrahmen nicht geben, müssen wir Konkurs anmelden. • • •

BECKER Zwei Fabriken haben wir ja schon halb geschlossen, eine weitere kommt noch dran. 6000 Leute haben auf Kurzarbeit gewechselt, nehmen Ferien, haben auf flexible Arbeitszeit umgestellt; die Vorräte sind stark reduziert worden, unsere Lager sind fast leer, wir liefern nur noch gegen sichere Bezahlung. Das bringt alles etwas. Aber ich will nicht total radikal vorgehen und dann in einem Jahr quasi nackt dastehen, mit zu wenig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Fabriken, wenn es an den Märkten wieder losgehen sollte. Irgendwann werden die Leute wieder Autos kaufen. ...

NOHL Ich bin der Meinung, dass wir einen Stufenplan beschliessen sollten. Heute belassen wir es noch bei den bisher ergriffenen Massnahmen. Sollte es aber in drei Monaten noch schlechter aussehen, nehmen wir radikalere Kostensenkungen vor. So können wir die Banken überzeugen. ...

WAGNER Ich kenne diese Situation aus eigener Erfahrung. Wartet man zu lange, kritisieren die Medien, man verschlafe den richtigen Zeitpunkt, und man verliert noch mehr an Glaubwürdigkeit. Dem müssen wir zuvorkommen. Ich bin dafür, ein Programm zu verabschieden, das den Abbau von 3000 Stellen und die Schliessung von drei Fabriken vorsieht.

HALLER Ich schliesse mich Frank Wagner an: Wir müssen jetzt rasch und entschlossen handeln. ...

BECKER Ich weiss nicht, ob ich so etwas mittragen will. Mir ist das zu radikal.

WAGNER Sie müssen es auch nicht mittragen. Um ein klares Zeichen zu setzen, sollten wir nämlich auch die operative Führung des Konzerns auswechseln. Sie haben als CEO den ganzen letzten Aufschwung mitgemacht, haben die Firma massiv ausgebaut, das war eine grossartige Leistung. Dafür sind wir Ihnen zu grossem Dank verpflichtet. Aber jetzt sollten wir Leute mit einem frischen Blick auf die Dinge an der Spitze haben, die eine neue Dynamik in das Unternehmen einbringen, sonst verpassen wir womöglich den richtigen Zeitpunkt.

BECKER Das heisst also, dass ich abgesetzt bin?

WAGNER Im Prinzip ja. Ich kann den Entscheid natürlich nicht allein fällen, wir sind im Verwaltungsrat ja ein Gremium. Aber ich sehe eine düstere Zukunft, wenn wir weiterfahren wie bisher. Meiner Meinung nach können wir Ihnen Ihren Abgang insofern etwas angenehmer machen, indem wir für Sie keinen Nachfolger ernennen, sondern gegenüber der Öffentlichkeit betonen, dass wir die beiden Divisionen direkt vom Verwaltungsrat aus führen und die Stufe des Konzernchefs aufheben. Die beiden Divisionschefs würden so direkt vom Verwaltungsrat geführt und etwas höher angesiedelt sein als heute – fast wie zwei halbe Konzernchefs. Ich schlage vor, dass wir nun grundsätzlich über diese Frage abstimmen.

ARBEITSAUFTRÄGE

1. Schreiben Sie anhand des Protokolls zu jeder involvierten und vorgängig kurz vorgestellten Person ein mögliches Statement in die Sprechblase (S. 28), welches die jeweilige Position der Person in der Firma illustriert (analog Kapitel 2).

2. Teilen Sie die folgenden Sätze, die von den Sitzungsteilnehmern gedacht wurden und deren eigene Interessen widerspiegeln, den richtigen Personen zu. Tragen Sie die Buchstaben der unten stehenden Sätze direkt in die Denkblasen (S. 29, 30) ein.

   A Den CEO Becker und 3000 Mitarbeitende bei der gegenwärtigen Informationslage zu verlieren, ist unnötig riskant. Dazu sind die schlechten Signale zu wenig eindeutig.

   B Wir dürfen jetzt nur ja nicht den richtigen Zeitpunkt für harte Massnahmen verpassen! Neben der Autotech AG steht auch mein Ruf auf dem Spiel.

   C Die Lage ist ernst, aber nicht aussichtslos. Massenentlassungen will ich nicht verantworten müssen; ich will doch nicht ohne Not die Arbeit der letzten Jahre zunichte machen.

   D Ich bin beeindruckt von Wagners Entschlossenheit und vertraue seiner Urteilskraft.

   E Wir stehen liquiditätsmässig am Abgrund und der Spielraum der Banken ist praktisch null. Zum Glück hat Wagner das begriffen.

   F Meine Division bringt mehr Geld als die Kunststoffdivision. Das muss ich jetzt ausnützen, um meinen Einfluss auszuweiten.

3. Diskutieren Sie die möglichen Massnahmen, die an der Verwaltungsratssitzung angesprochen werden. Erscheinen Ihnen diese als sinnvoll? Warum, warum nicht? Wofür würden Sie als Verwaltungsrat oder Verwaltungsrätin plädieren?

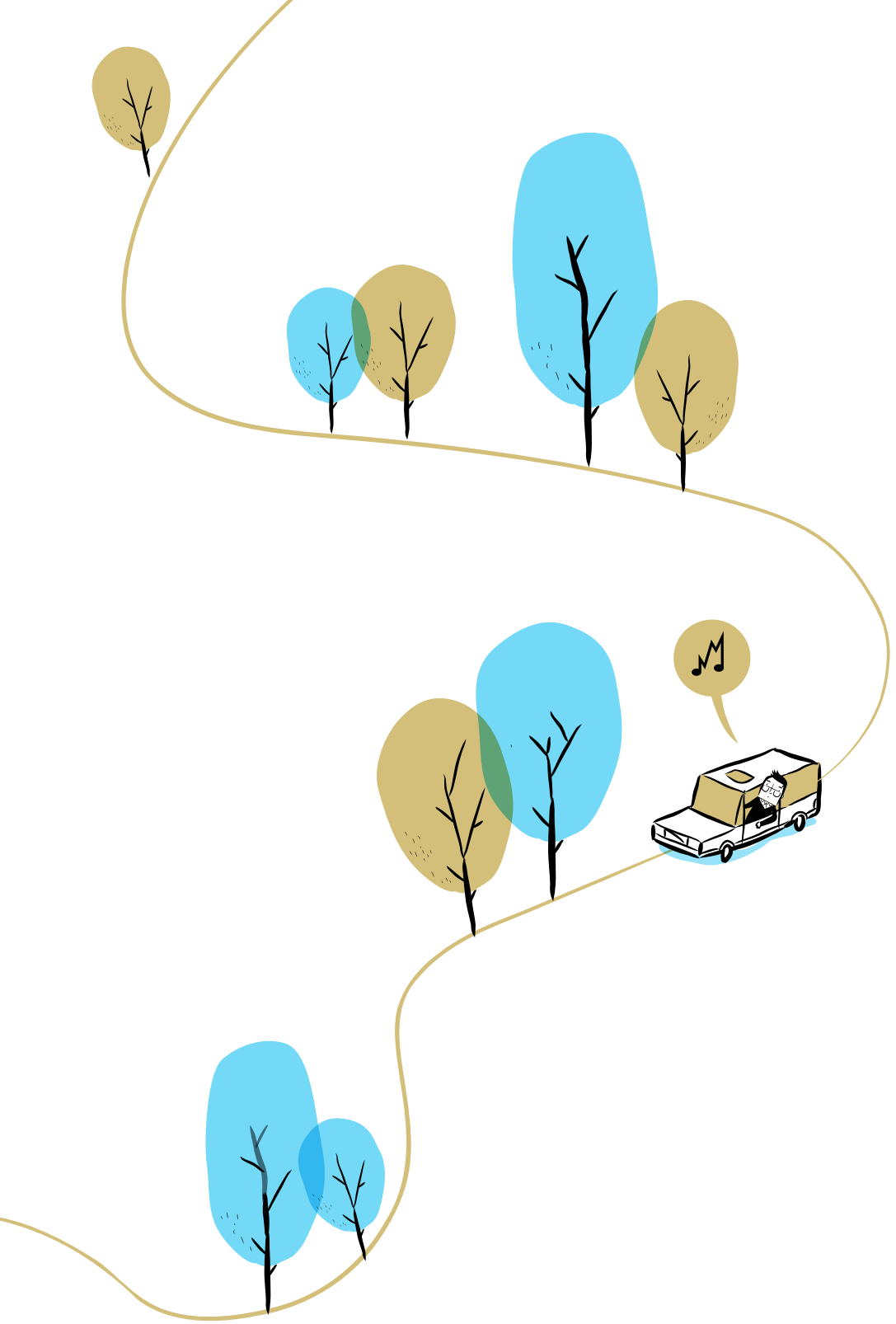
4. Wie ging die Sitzung aus? Wer konnte sich schliesslich durchsetzen? Denken Sie sich einen Schluss aus und erstellen Sie darauf aufbauend einen Zeitungsartikel über die Autotech AG, der die wichtigsten Punkte und Beschlüsse zusammenfasst, allenfalls sogar wertet.

Impressum

Konzeption
Iconomix

Autor und Autorin
Beat Gygi, Zürich
Annlis von Steiger, von steiger für medienprojekte, BERN

Didaktische Beratung
Andreas hieber, LerNetz AG

Gestaltung, Illustrationen
Christoph Frei, chragokyberneticks.CH, Bern
Katharina Reidy, coboi.CH, Bern

Alle Rechte vorbehalten, © Schweizerische Nationalbank (SNB), Zürich