

Abzockerlöhne im Gesamtmodell

Lesen Sie den folgenden Zeitungsartikel und beantworten Sie die unten stehenden Fragen.

«Bis zehn Millionen Franken regt sich sicher niemand auf»

Der künftige Reka-Präsident Peter Hasler über Abzockerlöhne und soziale Spannungen

Von Dominic Ramel (Text) und Bruno Schlatter (Foto)
(SonntagsZeitung, 15. April 2007)

Herr Hasler, machen Ihnen die wachsenden Einkommens- und Vermögensunterschiede Sorgen?

Ja, auch wenn sie noch nicht dramatisch sind. Dies verstärkt aber Spannungen in der Bevölkerung. Und solche Spannungen sind etwas vom Schlimmsten. Denn eine Gesellschaft definiert sich durch ihren inneren Zusammenhalt. Das Schlagwort hierfür ist Solidarität. Wer diese attackiert, gefährdet den Zusammenhalt der Bevölkerung.

Meinen Sie die Topmanager mit ihren Millionenlöhnen?

Neben der Ausländerfeindlichkeit gehört das auch dazu. Manager mit Millionensalären und goldenen Fallschirmen gefährden den sozialen Frieden. Sie tun das zwar nicht planmässig; es ist nicht ihr Ziel. Aber es ist eine Begleiterscheinung, die sie nicht bedenken.

Gehen die Managerlöhne die Öffentlichkeit überhaupt etwas an? Ist das nicht Sache dieser privat finanzierten Firmen?

Ja und nein. Die Autonomie der Unternehmen darf nicht angetastet werden. Die Verantwortlichen müssen selber entscheiden und verantworten können, wie viel sie ihren Kaderleuten bezahlen. Aber was die UBS Marcel Ospel oder Novartis Daniel Vasella bezahlt, wird in der Bevölkerung und in der Politik seit Jahren diskutiert. Das hat politische Vorstösse zur Folge. Und da muss man aufpassen.

Weshalb?

Politische Vorstösse neigen dazu, über das Ziel hinauszuschiessen. Dieses Hyperventilieren ist schlecht für die Wirtschaft. Es darf nicht sein, dass den Firmen wegen ein paar wenigen, die bei den Löhnen gewaltig übertreiben, in die Geschäftsführung dreingeredet und der Atem abgewürgt wird. Deshalb müssen wir einen wachsenden Gegensatz zwischen Arm und Reich unbedingt vermeiden.



Was halten Sie von der Abzocker-Initiative von Trybol-Chef Thomas Minder?

Sie ist aus den genannten Gründen gefährlich. Sie trifft den Nerv der Bevölkerung. Deshalb muss sie von der Politik ernst genommen werden. Inhaltlich kann ich damit nichts anfangen. Es darf nicht sein, dass sich die Politik ins Handeln der Unternehmen einmischt. Die Verantwortlichen müssen das Problem von sich aus lösen.

Was sollen Vasella, Ospel und Co. tun?

Weshalb treffen sie kein Gentlemen's Agreement? Das Problem betrifft bloss ein gutes Dutzend Firmen. Die Herren sehen sich mehrmals jährlich. Sie könnten doch vereinbaren, die Löhne zum Beispiel auf 10 Millionen Franken pro Jahr zu beschränken. Oder sich zumindest darauf einigen, die Bezüge auf dem jetzigen Niveau einzufrieren. Die Höhe des Betrags ist nicht so wichtig. Es ginge um das Signal. Aber dass dieses ungebremste Wachstum der Toplöhne Jahr für Jahr einfach weitergeht, ist nicht akzeptabel.

Gibt es eine Grenze, die ein Lohn aus moralischen und gesellschaftspolitischen Gründen nicht überschreiten sollte?

Die Höchstgrenze ist diejenige, welche keine politische Unruhe provoziert. Das Gespür dafür sollten die Verantwortlichen endlich entwickeln.

Wo liegt die Grenze?

Ich will und kann keine Zahl nennen. Das hängt auch von der gesellschaftlichen Entwicklung und vom Erfolg der Firma ab. Ich bin aber überzeugt, dass sich in diesem Land bis zehn Millionen Franken sicher niemand aufregt.

Was halten Sie von der Idee, eine solche Obergrenze im Gesetz festzuschreiben?

Gar nichts. Da ist mir das Privateigentum zu wichtig. Letztlich müssen die Aktionäre und die Kunden dieser Firmen reagieren. Das Einzige, was die Politik machen kann, ist, die Aktionärsrechte zu stärken. Die Aktionäre müssen zum Thema Löhne etwas sagen können.

Roche-Chef Franz Humer will die Aktionäre konsultativ über die Managerlöhne abstimmen lassen.

Das finde ich sehr gut. Das ist erstens ein Vorschlag, den die Firma selber macht. Und zweitens

zeigt es, dass der Roche-Chef bereit ist, den Aktionären zuzuhören. Roche nimmt die Kritik endlich ernst.

Könnten die hohen Managerlöhne zu einem politischen Bumerang für die Wirtschaft werden?

Genau darin liegt das Problem. Wenn so etwas passiert, bezahlen die KMU den Preis dafür, nicht die Grosskonzerne. Wenn beispielsweise das angeordnete Referendum gegen die Unternehmenssteuerreform zu Stande kommt, werden die Managerlöhne mit Sicherheit eine entscheidende Rolle spielen. Die Gegner werden plakativ mit Slogans kommen wie: «Steuergeschenke für Abzocker». Da lässt sich nur schwer dagegen argumentieren. Dabei würden vor allem die KMU von dieser Reform profitieren, nicht die Grosskonzerne. Deshalb haben die börsenkotierten Firmen eine grosse politische und gesellschaftliche Verantwortung, derer sie sich offenbar nicht immer bewusst sind.

- a) Wie lassen sich hohe Managerlöhne von mehreren Millionen Franken begründen?
- b) Sollte man Ihrer Meinung durch ein Gesetz eine Obergrenze für Managerlöhne festlegen? Was spricht dafür, was spricht dagegen?
- c) Peter Hasler äussert sich im folgenden Zeitungsinterview zu einer solchen gesetzlichen Obergrenze. Erläutern Sie seine Antwort mit Hilfe des Gesamtmodells Wirtschaft und Recht.

Ein Tag im Leben von Hans Wernli

Hans Wernli ist Betriebsmechaniker in einem grösseren Betrieb der Verpackungsindustrie. Er ist 40-jährig, verheiratet und Vater von zwei Kindern (14- und 16-jährig). Er erzählt über seinen Alltag.

«Wenn ich am Morgen das Haus verlasse, schlafen meine Frau und die Kinder noch fest. Ich fahre bei jedem Wetter mit dem Rad zur Arbeit und sehe darin eigentlich nur Vorteile: erstens absolviere ich so mein tägliches Fitnessprogramm, zweitens belaste ich die Umwelt nicht unnötig und drittens schone ich mein Portemonnaie.

Ich arbeite schon seit mehr als 20 Jahren im selben Betrieb und kenne fast jeden Mitarbeiter. Ich bin ein ruhiger Typ und rege mich selten auf, deshalb komme ich mit den meisten Kollegen auch gut aus. Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich, weil dauernd neue Maschinen entwickelt werden, die mich als Mechaniker vor neuartige Probleme stellen. Dies verlangt eine ständige Weiterbildung und die Bereitschaft, in schwierigen Situationen auch einmal nach unkonventionellen Lösungen zu suchen. Wer dazu nicht bereit ist, bleibt auf der Strecke. Das haben wir auch in unserem Betrieb gemerkt: vor kurzem musste eine Tochtergesellschaft geschlossen und die Mitarbeiter entlassen werden. Selbst meine grosse Erfahrung und die lange Anstellungsdauer können nicht verhindern, dass auch ich manchmal um meinen Arbeitsplatz fürchte.

Von Kollegen wurde mir schon vorgeworfen, ich sei zu brav, weil ich nie auf den Putz haue und gegen unpopuläre Entscheide der Direktion protestiere. Aber das liegt mir einfach nicht. Ich finde, wir sind in der Schweiz bisher sehr gut damit gefahren, dass wir anstehende Probleme im Gespräch lösen. Das gilt für die Wirtschaft ebenso wie für politische Auseinandersetzungen. In letzter Zeit hat sich das Klima aber auf allen Ebenen enorm verschlechtert, so dass auch ich an meiner Grundüberzeugung zu zweifeln beginne. Aktionäre wollen mehr Rendite, Arbeitslose verlangen von der Gesellschaft mehr Solidarität, Umweltschützer wollen eine radikale Abkehr von Produktionsverfahren, die zur Ressourcenverschwendung beitragen, Politiker verschiedenster Couleur rufen nach neuen Gesetzen oder fordern den Abbau von Regulierungen und dies alles wird von den immer rücksichtsloser agierenden Medien breit geschlagen. Für einen Normalbürger wie mich wird es immer schwieriger, sich zu orientieren. Ich weiss manchmal kaum mehr, was ich glauben soll und was nicht.

Dabei geht es uns doch eigentlich sehr gut. Ich bin früher viel gereist und habe einiges von der Welt gesehen. Deshalb habe ich manchmal etwas Mühe mit dem beschränkten Horizont vieler Schweizerinnen und Schweizer. Meine Frau stammt aus Afrika und wir besitzen dort ein Haus, in dem wir jeden Winter einen Monat lang leben. Ich bin immer gern dort, genieße die Sonne, den Strand und das Meer. Auch die Fröhlichkeit der Leute ist ansteckend, und es herrscht insgesamt viel weniger Hektik als bei uns. Andererseits halte ich es manchmal fast nicht aus, wenn ich sehe, mit welcher Gleichgültigkeit anstehende Arbeiten verzögert werden oder schlicht vergessen gehen. In solchen Momenten sehne ich mich geradezu nach der Effizienz unserer staatlichen Verwaltung und der Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft. Dann bin ich gerne Schweizer und zufrieden mit dem, was wir gemeinsam erschaffen haben.»

- a) Welche Probleme sieht Hans Wernli selber und welche könnten Ihrer Meinung nach noch auf ihn zukommen?
- b) Wie lassen sich die Probleme im wirtschaftlich-rechtlichen Gesamtmodell einordnen?
- c) Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie für die beschriebenen Probleme?

Unternehmungskonzept für eine neue Schülerzeitung

Am ersten Schultag des neuen Schuljahres finden alle Klassen in ihrem Fächli das folgende Schreiben:

An: alle Schülerinnen und Schüler unserer Schule

Von: Rektorat

Liebe Schülerinnen und Schüler

Bis vor zwei Jahren existierte an unserer Schule eine Schülerzeitung mit dem Namen «Impuls». Wie Sie wissen, konnte die Zeitung seither nicht mehr erscheinen, weil niemand bereit war, die redaktionelle Verantwortung zu übernehmen. Ich habe immer wieder versucht, einzelne Schülerinnen und Schüler zur Mitarbeit zu motivieren, bekam aber immer Absagen. Meistens wurde dies mit konzeptionellen Mängeln der alten Zeitung begründet. Die Leserinnen und Leser empfanden den «Impuls» offenbar zudem als zu teuer.

Ich habe mir zum Ziel gesetzt, noch vor Weihnachten eine neue Schülerzeitung zu lancieren. Sie soll sich klar vom alten «Impuls» unterscheiden und somit einen eigentlichen Neustart darstellen. Für die erste Nummer hat sich die Präsidentin der Schülerorganisation bereit erklärt, die redaktionelle Leitung (ad interim) zu übernehmen. Um ihr die Arbeit möglichst zu erleichtern, gelange ich heute mit der Bitte an Sie, sich Gedanken über ein sinnvolles Konzept für die neue Schülerzeitung zu machen. Damit Ihrer Kreativität Flügel wachsen, hat sich der Chefredaktor einer grossen Schweizer Zeitung bereit erklärt, mit den Autoren des besten Vorschlags einen «Blick» hinter die Kulissen seiner Redaktion zu werfen und während eines gemeinsamen Essens Fragen zu beantworten.

Die Lehrkräfte des Fachbereichs «Wirtschaft und Recht» werden bei jeder Klasse eine Doppelstunde zur Einführung ins Thema verwenden und bei der Gruppenbildung (4 – 6 Personen) behilflich sein. Ich erwarte Ihre Konzeptvorschläge bis Ende nächster Woche in meinem Fach.

Mit freundlichen Grüssen

Die Rektorin

- a) Überlegen Sie sich, wie eine Nullnummer der neuen Schülerzeitung aussehen könnte. Gestalten Sie zu diesem Zweck eine Titelseite sowie das Inhaltsverzeichnis der Nullnummer.
- b) Ergänzen Sie Ihren gestalterischen Vorschlag mit einem Unternehmungskonzept zur Realisierung der neuen Schülerzeitung.

Reaktionen auf die erste Nummer der neuen Schülerzeitung

Lesen Sie die Briefe an die Redaktion und beantworten Sie die unten stehenden Fragen.

Wir haben Euch in der ersten Nummer von «Eugen» gebeten uns zu schreiben. Herzlichen Dank für die vielen Zuschriften. Hier eine kleine Auswahl.

Zweite Nummer der neuen Schülerzeitung «Eugen»

(1) Echt geil, was Ihr in dieser kurzen Zeit aus dem Boden gestampft habt. «Eugen» ist wirklich unterhaltsam, nur leider noch viel zu brav. Wie wär's mit einigen erfundenen Geschichten aus dem Schulalltag; das merkt doch eh keine Sau!

Marco, 2ma

(2) Ehrlich gesagt fand ich schon die alte Schülerzeitung öde. Aber was Ihr bietet, ist das Geld nun wirklich nicht wert. Ich empfehle Euch dringend, auf weitere Nummern zu verzichten und statt dessen ein gutes Buch zu lesen. Dann merkt ihr, wie sinnvoll Druckerschwärze auch noch genutzt werden kann.

Susanne, 4nc

(3) Als altgedienter Lehrer unserer Schule unterstütze ich selbstverständlich jede Aktivität, die zu einem besseren Schulklima beiträgt. Was «Eugen» angeht, bezweifle ich allerdings, ob dieses Ziel erreicht wird. Immerhin ist es nicht besonders originell, sich über das hohe Alter gewisser Lehrer oder deren schütterten Haarwuchs lustig zu machen. Auch der Abdruck humoriger oder peinlicher Lehrersprüche ist nicht dazu angetan, das Klima zwischen Schülern und Lehrern zu verbessern. Zumal dann nicht, wenn, wie in meinem Fall geschehen, Sätze aus dem Zusammenhang herausgerissen wiedergegeben werden. Der in «Eugen» zitierte Satz stammt aus meiner rund einstündigen Einführung in ein Werk der klassischen Literatur und hat nichts mit meiner persönlichen Haltung gegenüber Frauen zu tun. Da solche Zitate durchaus auch in der weiteren Öffentlichkeit rufschädigend wirken können, werde ich im Wiederholungsfalle von der Schulleitung ein Verkaufsverbot für die neue Schülerzeitung verlangen.

Prof. Hans-Jakob Sturzenegger

(4) Unser Sohn brachte letzte Woche die erste Nummer von «Eugen» mit nach Hause. Als überzeugte Christen waren wir wirklich entsetzt über die teilweise blasphemischen Inhalte einzelner Artikel. Das ganze wurde durch die Bagatellisierung von Drogenkonsum und vorehelichem Geschlechtsverkehr noch verschärft. Wie sollen sich junge Menschen heute eigentlich noch zu seelisch gereiften Erwachsenen entwickeln, wenn sie sogar in der Schule solch negativen Einflüssen ausgesetzt sind? Wir bitten Sie, bei allfälligen weiteren Ausgaben von «Eugen» auf eine Gratisabgabe an alle Schüler zu verzichten.

Hans und Maria Breitenmoser

(5) Als Sie uns vor einigen Wochen anfragten, ob wir den Neustart Ihrer Zeitung mit einem finanziellen Beitrag unterstützen würden, sagten wir gerne zu, weil wir einerseits Ihr Engagement belohnen wollten und weil andererseits die Kanti zu unseren treuesten Kunden gehört. Wir plazierten ein ganzseitiges Inserat und zahlten dafür einen überdurchschnittlich hohen Preis. Nun mussten wir zu unserer Bestürzung feststellen, dass wir damit ein Presseergebnis unterstützt haben, dass unseren Qualitätsvorstellungen weder in inhaltlicher noch in formaler Hinsicht entspricht. Damit könnten wir zur Not noch leben. Was allerdings nicht toleriert werden kann, ist die Tatsache, dass das von uns vertriebene Produkt auf der dem Inserat direkt gegenüberliegenden Seite durch ein Mitglied der Redaktion lächerlich gemacht wird. Der völlig unsachliche Artikel über angebliche Mängel des Computersystems DX2000 hat unseres Erachtens in einer Schülerzeitung nichts zu suchen. Wir werden deshalb in Zukunft darauf verzichten, Ihre Zeitung mit Werbegeldern zu unterstützen.

Hans Meier, Geschäftsführer Computer Shop

- Wie sollte die Redaktion auf die abgedruckten Leserbriefe reagieren?
- Zu welchen Anspruchsgruppen gehören die Leserbriefschreiber?
- Ein wichtiges finanzielles Standbein der Schülerzeitung ist die Unterstützung durch Inserenten. Nennen Sie zwölf Unternehmungen aus Ihrer Region, denen Sie solche Inserate anbieten könnten. Achten Sie darauf, dass Sie Unternehmungen aus verschiedenen Wirtschaftssektoren und Branchen anfragen.

Umweltsphären und Wirtschaftssektoren

Bei Veränderungen der unternehmerischen Umwelt sind in der Regel immer mehrere Umweltsphären betroffen. Jene Einflüsse aber, die schliesslich zu Verhaltensänderungen der Unternehmung führen, kommen meistens aus einer klar bestimmbareren Umweltsphäre. Ordnen Sie die folgenden Ereignisse den entsprechenden Umweltsphären zu. Nennen Sie zusätzlich den Wirtschaftssektor, auf den sich der Text bezieht.

- a) Privatspitäler fürchten um ihre Kunden, weil durch massiv höhere Krankenkassenprämien immer mehr Leute die Zusatzversicherung für die Halbprivat- oder Privatabteilung kündigen. Die Krankenkassenprämien sind vor allem deshalb so massiv angestiegen, weil das entsprechende Krankenversicherungsgesetz geändert wurde.
-
- b) Der starke Frankenkurs gegenüber dem Euro und dem US-Dollar führt zunehmend zu Absatzproblemen in der exportorientierten Maschinenindustrie. Diese erwägt deshalb die Auslagerung der Produktion in Länder der Europäischen Union.
-
- c) Das tiefe Zinsniveau und die starken Kursgewinne an der Effektenbörse führen dazu, dass immer mehr Kleinanleger ihr Geld von ihren Sparbüchern abziehen und am Wertpapiermarkt anlegen. Das Kommissionsgeschäft der Banken gewinnt dadurch an Bedeutung.
-
- d) Der Bundesrat erwägt ein generelles Verbot von Aluminiumverpackungen in allen Bereichen des Getränkemarktes. Die Bierbrauer suchen daher nach Alternativen.
-
- e) Einem Forschungsteam in Deutschland ist es gelungen, ein Verfahren zur Stärkung des Immunsystems von Aidskranken zu entwickeln. Ein Basler Chemieunternehmen bemüht sich nun um den Kauf der entsprechenden Patente.
-
- f) National- und Ständerat legen fest, dass in Zukunft nur noch jene Bauern Subventionen erhalten, welche die umweltschonenden Produktionsmethoden der «Integrierten Produktion» anwenden.
-
- g) Ein verändertes Rollenverständnis und Körperbewusstsein der Männer hat dazu geführt, dass Kosmetikunternehmungen ihre Produktpalette zunehmend mit Männerkosmetika ergänzen.
-

Vom „Sachzwang“ zum „Denkzwang“

In der Basler Zeitung vom 3. Februar 1998 äusserten sich die beiden Wirtschaftsethiker Peter Ulrich und Ulrich Thielemann zu Firmenfusionen. Bereiten Sie sich aufgrund der abgedruckten Textausschnitte auf eine Diskussion über die Rolle der Ethik in der Wirtschaft vor. Dabei sollen Ihnen die folgenden Fragen helfen.

- Wie werden die harten Entscheidungen (z.B. Entlassungen) allgemein begründet?
- Was kritisieren die beiden Wirtschaftsethiker konkret an dieser Begründung und welche Schlüsse ziehen sie daraus?
- Wie sind Entlassungen aus wirtschaftsethischer Sicht zu beurteilen?

Firmenfusionen: Vom «Sachzwang» zum Denkzwang

Wirtschaftsethik hat Konjunktur – vor allem, weil die Konjunktur anläuft, dies aber mit weniger Arbeitskräften. Weiter verunsichert das Zusammengehen von zwei Grossbanken, die, trotz Milliardengewinnen, Stellen abbauen. An der heutigen UBS-Generalversammlung werden erneut Sachzwänge ins Feld geführt. Was sagt der Wirtschaftsethiker dazu?

Besorgte Bürger wollen Klarheit darüber gewinnen, wie eine Fusion, die weltweit immerhin 13 000 Stellen kosten wird, ethisch zu beurteilen ist. Da herrscht wohl auch ein gutes Stück Ratlosigkeit. Denn nicht nur sind die Zusammenhänge kompliziert, auch die Argumente der Befürworter wirken auf den ersten Blick recht zwingend. Aber sie lassen Unbehagen zurück.

Wie wird argumentiert? – Der Verlust der Arbeitsplätze sei zwar bedauerlich. Doch sei es allemal besser, heute an sich «überflüssige» Stellen abzubauen, als morgen auch noch die verbleibenden Mitarbeiter entlassen zu «müssen». Angesichts des «Strukturwandels» seien solche «harten» Entscheide der einzig verantwortbare Weg. Verwiesen wird also auf die Sachzwänge der sich globalisierenden Märkte, etwa nach dem Motto: Seid vernünftig und akzeptiert «die Realität», wie sie nun einmal ist – so z. B. dass im Retailgeschäft der Banken «zu viele» Arbeitsplätze existieren.

Das kann jeder verstehen, ohne sich viel Gedanken um die grösseren Zusammenhänge machen zu müssen. Nur geht so die eigentliche Pointe, die freilich nicht als solche zur Sprache kommen soll, verloren. Sie besteht darin, dass die Kräfte des (Welt)Marktes und des globalen Wettbewerbs als Faktum anzuerkennen sind. Diese Marktkräfte werden als «Bedingung» ausgegeben, von denen ökonomisch erfolgreiches Handeln ebenso abhängt, wie ethisch verantwortungsbewusstes Entscheiden. Wenn man danach fragt, wer diese Bedingungen in die Welt gesetzt hat, so bleibt die Antwort eigentümlich leer. Sie sind einfach da und verändern sich von allein, ebenso wie das Wetter, an das wir uns ja auch – zu unserem eigenen Vorteil – anpassen müssen. Da gibt es niemanden, der zur Verantwortung zu ziehen

wäre. Genauso wie es absurd wäre, das sich verändernde Wetter zu hinterfragen, soll es als absurd erscheinen, den «Strukturwandel» als etwas anderes denn als «Tatsache» zu begreifen. Der Ansatz der integrativen Wirtschaftsethik wurde am Institut für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen entwickelt, um den oben geschilderten üblichen Reflexionsstopp vor diesen «Bedingungen» zu vermeiden. Integrative Wirtschaftsethik bedenkt also – ohne ideologische Scheuklappen – auch diese Bedingungen mit und begnügt sich nicht einfach mit ein paar «ethischen» Korrekturen (wie Sozialplänen) auf der Basis bereits vorentschiedener Entwicklungen. Integrative Wirtschaftsethik betreibt nicht bloss einen Reparaturbetrieb für schmerzliche Nebenwirkungen der marktwirtschaftlichen Sachzwanglogik, sondern leuchtet dieser selbst auf den werthaltigen Grund.

Wer gewinnt, wer verliert?

Am Beispiel der Bankenfusion: Was ist hier tatsächlich von identifizierbaren Personen als «Bedingung» einer «sachlich» vernünftigen Problemlösung vorgegeben worden? Einen Hinweis darauf gibt die einfache Frage, wer denn konkret von der auffälligen Parteilichkeit der «Sachzwänge» profitiert und wer bloss an deren Kosten partizipiert. Nun, im vorliegenden Fall gewinnen, falls alles wie geplant läuft, vor allem die Aktionäre: Die in Aussicht gestellte Eigenkapitalrendite der SuperUBS soll sich erklärtermassen auf 15 bis 20 Prozent belaufen. Die Arbeitnehmer hingegen, besonders die Entlassenen, verlieren materiell oder gar existentiell, und zwar als «notwendiges» Mittel, um den Aktionären diese nachhaltig erhöhte Rendite zu ermöglichen. Es ist nicht ersichtlich, inwiefern die Kapitalgeber hierbei unter irgendeinem «Sachzwang» stehen. Sie «müs-

sen» nicht etwa ein höheres Einkommen erzielen, sondern sie wollen dies schlicht.

Der Eindruck, dass sich da einige auf Kosten anderer bereichern, ist also so falsch nicht; er wurde auch nirgends ausdrücklich zurückgewiesen. Hört man vor diesem Hintergrund dann Argumente von der Art, dass es «unmenschlich» sei, «Mitarbeitende lange im ungewissen zu lassen, wenn aus sachlichen Gründen bekannt ist, dass Personal abgebaut werden muss» (Prof. Rolf Dubs), dann grenzt solches «menschlich» abgefedertes

Sachzwangdenken fast schon an Zynismus. Was da «sachliche Gründe» genannt wird, ist ja zumindest voll kompatibel mit dem Willen der Aktionäre, ihr Einkommen und Vermögen zu steigern. Damit soll nicht gesagt sein, dass Entlassungen grundsätzlich illegitim wären. Doch vor die schwierige Frage gestellt, ob und wie Entlassungen zu begründen wären, sollte man die Zusammenhänge und Motive einer wahrhaftigen ethischen Durchleuchtung nicht verschliessen.

Es gibt stets zumutbare Möglichkeiten,
nicht alles auszunutzen, was zum eigenen
Vorteil durchsetzbar ist.

Gute Ausrede

Ein weiterer Verdacht drängt sich auf. Möglicherweise werden nämlich die (angeblichen oder tatsächlichen) Sachzwänge des globalen Wettbewerbs bloss strategisch benutzt, um jede nur erdenkliche «harte» Massnahme vor der zunehmend besorgten Öffentlichkeit rechtfertigen zu können. Dass sich aber so nicht vernünftig argumentieren lässt, wird durch die folgende Überlegung klar. Das Argument lautet ja: Es sollen heute schon «harte» Entscheidungen gefällt werden, damit nicht morgen zu noch schmerzlicheren Massnahmen gegriffen werden «muss»; gerade die Geschäftsleitungen, die auf diese Weise langfristig vorausblickend handeln, würden daher ihre Verantwortung am besten wahrnehmen; ja, ihnen gebühre ein besonderes Lob.

Keine «harten Massnahmen»?

Nähme man dies für bare Münze, dann gäbe es überhaupt keine «harte» unternehmerische Entscheidung mehr, die sich nicht rechtfertigen liesse. Dass sich der Wettbewerb weiter verschärft und damit die Leistungsanforderungen für die Mitarbeiter steigen, ist ja heute schon anzunehmen. Klar sollte sein, dass ein möglichst weiter Horizont und damit ein möglichst grosser Vorsprung vor der Konkurrenz voll im Interesse des Managements beziehungsweise der Aktionäre liegt. Im Ergebnis müsste alles, was zum eigenen Vorteil durchsetzbar ist, auch schlagartige Massenentlassungen, jederzeit und bedingungslos als legitim gelten. So wird das Machtprinzip zum Moralprinzip verklärt.

Demgegenüber ist festzuhalten, dass es auch unter einem noch so rauhen Wettbewerbswind stets zumutbare Möglichkeiten gibt, nicht alles auszunutzen, was zum eigenen Vorteil beziehungsweise zum Vorteil der Aktionäre durchsetzbar ist. Unternehmensethik beginnt mit dem prinzipiellen Verzicht darauf, jede Möglichkeit zur Einkommens und Gewinnsteigerung unbesehen ihrer Auswirkungen auf andere Menschen voll auszuschöpfen. Das ist keineswegs eine extreme Forderung – sie entspricht schlicht der allgemeinen Einsicht, dass die einseitige Maximierung einer Wertorientierung des Handelns von vornherein die ethische Berücksichtigung aller anderen Wertgesichtspunkte, die auf dem Spiel stehen, ausschliesst. Ohne diesen Verzicht liesse sich

Kapitalgeber «müssen» nicht etwa ein
höheres Einkommen erzielen,
sondern sie wollen dies schlicht. im

Grunde gar nichts ethisch rechtfertigen, auch keine Entlassung. Allerdings kann man es sich auch nicht so einfach machen und den Wettbewerbsdruck des globalisierten Marktes einfach leugnen.

Keine tragfähige Basis

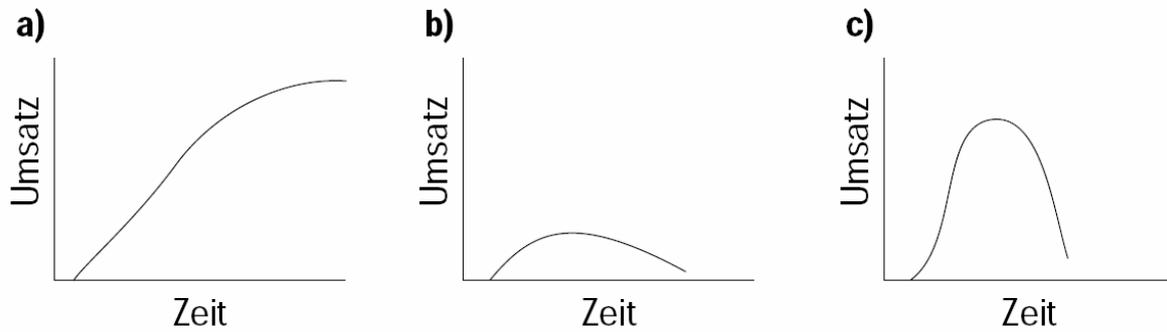
Klar sollte immerhin sein, dass die üblichen, zumeist versteckten Verweise auf Sachzwänge keine tragfähige ethische Grundlage haben. Bezogen auf anstehende Entlassungen heisst dies: Diese sind niemals unvermeidlich, sondern basieren stets auf werthafte Entscheidungen und Interessen, die nicht in jedem Fall legitim sind. Der Verzicht auf «harte Entscheide» ist also niemals «unmöglich». Aber er könnte gegenüber den Kapitaleignern und vor allem wohl gegenüber den verbleibenden Mitarbeitern ebenso sehr unzumutbar sein, wie die Durchsetzung solcher Entscheide gegenüber betroffenen Arbeitnehmern unverantwortlich ist.

Der Begriff der Zumutbarkeit oder Unzumutbarkeit hebt den ethischen Bewertungscharakter von Entscheidungen hervor, der durch keine übergeordnete Macht beseitigt werden kann. Zugleich verweist der Begriff auf die – wörtlich zu verstehende – Fragwürdigkeit dieser übergeordneten Kräfte, das heisst die Sachzwänge der Weltmarktkonkurrenz. Denn diese bilden ja die Ursache für eine etwaige Unzumutbarkeit. Auch die «Zumutungen» des härter gewordenen Wettbewerbs werden damit vom ihnen gewöhnlich zugeschriebenen Charakter einer unausweichlichen «Tatsache» befreit und stattdessen der ethischkritischen Reflexion geöffnet.

(Prof. Dr. Peter Ulrich ist Lehrstuhlinhaber und Direktor, Dr. Ulrich Thielemann Habilitand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen)

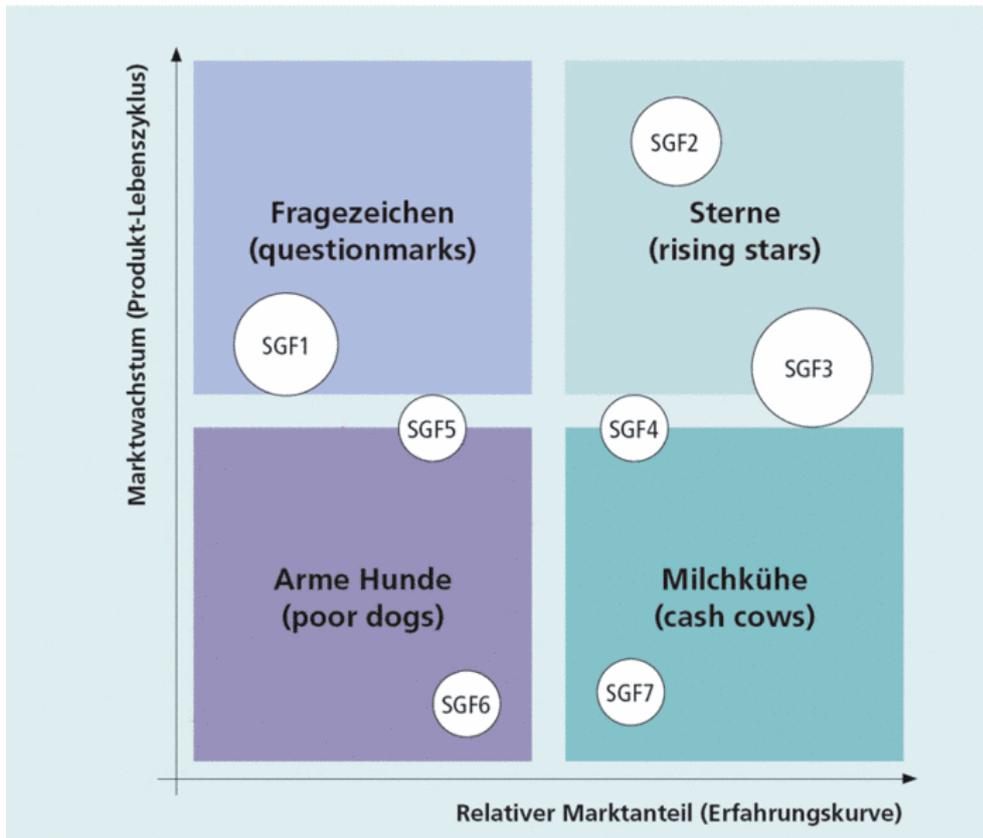
Verschiedene Umsatzkurven

Sie sehen in der folgenden Abbildung drei Produktlebenszyklen, deren Umsatzentwicklung vom typischen Verlauf abweicht. Beschreiben Sie die Abweichung und nennen Sie ein Produkt, dessen Lebenszyklus der dargestellten Grafik entsprechend verlaufen könnte.



Question marks, rising stars, cash cows and poor dogs

Die Boston-Consulting-Group untersuchte jeweils so genannte „Strategische Geschäftsfelder“ (SGF)¹ einer Unternehmung und stellte dann deren relativen Marktanteil dem Marktwachstum gegenüber. Je nach Positionierung wurden daraus vier Norm-Strategien abgeleitet (cash cows, rising stars, poor dogs, questions marks) abgeleitet.



(Quelle: <http://www.prosa.org/index.php?id=186> / 28.06.2007)

- Überlegen Sie sich für eine konkrete Unternehmung denkbare strategische Geschäftsfelder, die für diese vier Bereiche zutreffen könnten.
- Wie unterscheiden sich die vier „Norm-Strategien“ in diesen vier Feldern? Erläutern Sie diese Strategien an den unter a) beschriebenen Geschäftsfeldern.
- Was lässt sich zur Verteilung der Geschäftsfelder in einer solchen Matrix aussagen?

¹ Strategisches Geschäftsfeld = Teilbereich (z.B. Produktgruppe) einer Unternehmung, für den eine eigenständige Strategie (Weg zur Erreichung von Zielen) definiert werden kann.

EBPP – Electronic Bill Presentment and Payment

Für die Einzahlungen am Postschalter verrechnen die Banken die folgenden Gebühren:

Posteinzahlungen in CHF			mit rotem EZ
bis	50.00		1.20
50.00 bis	100.00		1.50
100.00 bis	1'000.00		2.05
1'000.00 bis	10'000.00		3.25
je weitere	10'000.00		0.60
Posteinzahlungen in CHF			mit orangem EZ
bis	50.00		0.60
50.00 bis	100.00		0.90
100.00 bis	1'000.00		1.45
1'000.00 bis	10'000.00		2.65
je weitere	10'000.00		0.60

(Quelle: http://www.urkb.ch/download/Zahlungsverkehr_neu.pdf / 28.06.07)

Eine Studie, welche die Rationalisierungsmöglichkeiten im Zahlungsverkehr untersuchte, kam zu folgendem Fazit:

4 FAZIT

In der Schweiz existiert ein vielfältiges Angebot an Dienstleistungen im Bereich des Outsourcing der Rechnungsabwicklung. Der Kunde kann wählen zwischen Full-Service Providern, die ihm den gesamten Prozess der Leistungsverrechnung abwickeln oder Anbietern von modularen Services, die nur Teile der Leistungsverrechnungsprozess-Kette anbieten.

Diese Vielfältigkeit bewirkt allerdings auch, dass der Markt nicht sehr transparent ist. Für ein kleines oder mittleres Unternehmen mit beschränkten Ressourcen ist es ziemlich aufwändig, sich im Dickicht der Anbieter von Leistungsverrechnungsprozessen zurechtzufinden. Da alle Anbieter ihre eigenen Begriffe geprägt haben, ist die Vergleichbarkeit von Angeboten nur begrenzt möglich.

Trotz dieser Schwierigkeiten bietet sich in vielen Fällen ein Outsourcing an. Die Unternehmen erhalten so die Möglichkeit, Kosten zu sparen, und gleichzeitig durch neue eCRM-Möglichkeiten die Kundenbeziehung zu verbessern.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Weiterentwicklung von EBPP. Electronic Bill Presentment and Payment ist der innovativste Ansatz in diesem Bereich. Der EBPP-Ansatz der Postfinance im B2C-Bereich gilt als ausgereifte Lösung, während es im B2B-Bereich spannend sein wird, welche Änderungen der Einstieg der grossen Schweizer Banken ins EBPP-Netzwerk auslösen wird. Der EBPP-Bereich sieht auf jeden Fall grossen Herausforderungen entgegen. Wenn die jetzigen und neu dazukommende Anbieter es zustandebringen, kompatible EBPP-Lösungen für den Schweizer Markt mit internationalen Verknüpfungen zu schaffen, dann wird sich die Art und Weise, wie sowohl Privathaushalte als auch Unternehmen ihre Rechnungen bezahlen, grundlegend verändern.

(Quelle: http://www.yellowworld.ch/Ressources/PDF/3rd_Party_Billing_Studie.aspx / 28.06.07)

- Wie kann man den Leistungsverrechnungsprozess in Teilprozesse strukturieren?
- Auf welche Art wird sich die Bezahlung von Rechnungen Ihrer Meinung nach in der Zukunft verändern?

Fachgeschäft gegen Grossverteiler?

Lesen Sie den folgenden Zeitungsartikel und beantworten Sie die unten stehenden Fragen.

«Ich fahre eine differenzierte Preisstrategie»

Seit vierzig Jahren behauptet sich das Eisenwaren- und Haushaltfachgeschäft Butti in Diessenhofen erfolgreich gegenüber den grossflächigen Do-it-yourself- und Heimwerker-Zentren.

Schaffhauser Nachrichten, 22. Juni 2007, S. 11
Von Hans-Caspar Ryser

DIESSENHOFEN Sie geniessen in der Wirtschaftsregion Schaffhausen, Thurgau und im nördlichen Teil des Kantons Zürich bereits Seltenheitswert: Gemeint sind die früher praktisch in jeder grösseren Ortschaft vorhanden gewesenen Fachgeschäfte für Eisenwaren, Werkzeuge und Haushalt. Eine Ausnahme bildet da das Eisenwaren- und Haushaltfachgeschäft von Priska und Pius Butti in Diessenhofen. Seit bereits über 40 Jahren bietet dieser Familienbetrieb den überall wie Pilze aus dem Boden schießenden grossflächigen Heimwerkerfachmärkten die Stirn. Und dies mit Erfolg.

Beratung, Qualität, flexible Preise

«Für uns sind die Produktequalität sowie die Beratung für den Geschäftserfolg nach wie vor entscheidend», bringt Pius Butti seine Geschäftsphilosophie auf den Punkt. Doch allein damit kann auch sein Geschäft nicht langfristig dem anhaltenden Strukturwandel in der Branche standhalten. Butti musste sich etwas Zusätzliches einfallen lassen. «Heute fahre ich mit dem so genannten UMO-Preisprinzip eine flexible Preisstrategie», das heisst, für die «Leaderprodukte» führt Butti eine untere, mittlere und obere Preisklasse. «Auf diese Weise kann ich den Kunden, der ein möglichst billiges Produkt sucht, befriedigen und ihm gleichzeitig die Vorzüge der mittleren und der oberen Preisklasse direkt am Produkt aufzeigen», erklärt Butti weiter. Auf diese Weise sei schon mancher Kunde zur Erkenntnis gelangt, dass eine gewisse Qualität auch ihren Preis habe.

«Ausgewogener Produkte- und Preismix»

Diese Preisstrategie erfordert jedoch hohe Lagerbestände. So hat Butti deutlich über 40 000 Produkte am Lager. Der damit erzielbare ausgewogene Produkte- und Preismix wiege die hohen Lagerkosten auf, betonte Butti weiter. Auch die aus einer Einkaufsgenossenschaft hervorgegangene «Work-



Geschäftsinhaber Pius Butti (links) legt grossen Wert auf eine kompetente Kundenberatung. (Bild: Hans-Caspar Ryser)

shop-Vereinigung» trage zu einer erhöhten Lieferbereitschaft und attraktiven Preisbildung bei.

Kundendienstleistungen ausgebaut

In Ergänzung zum breiten Warensortiment und zu der kompetenten, jedoch personalintensiven Beratung setzt Butti auf eine breite Palette von Kundendienstleistungen. So liefert das Unternehmen beispielsweise ganze Schliesssysteme, verfügt über einen Schlüssel- und Reparaturservice, eine Werkzeug-Schärferei, einen Gravuren- und Mietgeräteservice sowie einen Hauslieferdienst. Produktdemonstrationen und Ausstellungen, eine konsequente Aktionspolitik sowie Veranstaltungen wie Grill- oder Kochkurse tragen zusätzlich zu einer höheren Kundenbindung bei.

Geschäft stark ausgebaut

Heute beschäftigt Butti zehn Mitarbeitende, davon zwei Lehrstellen für Dataillhandelsfachfrau oder -mann. Das Eisenwaren- und Haushaltartikelgeschäft gründet auf dem bereits im 19. Jahrhundert bestehenden Eisenwaren- und Kolonialgeschäft. 1967 übernahm Vater Paul Butti das Geschäft und baute es gemeinsam mit seiner Frau Els kontinuierlich aus. 1989 wechselte Sohn Pius Butti von der damals noch eigenen Filiale in Bürglen nach Diessenhofen, um die Führung des Geschäfts zu übernehmen. Schon bald wurde es in

der ursprünglichen Geschäftsliegenschaft zu eng. Mit einem grossen Umbau wurde das ehemalige Bierdepot der Hirschenliegenschaft in Diessenhofen zu einem modernen Geschäftslokal ausgebaut. Dazu kamen ein Ausstellungspavillon für Gartenmöbel und Gartenartikel. Heute verfügt Butti

über eine Verkaufsfläche von 400 Quadratmetern, verteilt auf die Haushaltsabteilung im ersten Stock und die Eisenwaren im Grundgeschoss.

-
- a) Tragen Sie die im Zeitungsartikel beschriebenen, verschiedenen Elemente des Marketings zusammen und ordnen Sie diese in die Marketingstruktur ein.
- b) Welches ist das für Sie zentrale Element des erfolgreichen Marketings des Eisenwaren- und Haushaltfachgeschäfts Butti?

Ein Trucker macht sich selbstständig

Renato Keller, Chauffeur bei einer grösseren Transportunternehmung, hat sich entschieden: Er will sein eigener Herr und Meister werden und macht sich selbstständig. Seinem bisherigen Arbeitgeber kauft er «sein» Fahrzeug zu einem Preis von 80 000 Franken ab. Zu den unangenehmen Nebenerscheinungen seines Entschlusses gehört die Tatsache, dass er nun gründlich über alle Einnahmen und Ausgaben Buch führen muss. Weil er für einen Buchhaltungskurs im Moment keine Zeit hat, entschliesst er sich, vorerst einfach Tag für Tag alles zu notieren, was ihm in diesem Zusammenhang wichtig scheint. Um den Überblick besser zu behalten, lässt er alle Einzahlungen und Auszahlungen über das gleiche Bankkonto laufen. Daneben führt er ein persönliches Bankkonto, auf das er sich jeweils Ende Monat 4000 Franken als Lohn überweisen will.

- a) Leider hat Renato Keller bei seinen Aufzeichnungen teilweise Lücken gelassen, die aber leicht zu ergänzen sind. Vervollständigen Sie seine Notizen.

Dat.	Text	Geldfluss (+/-)	Stand Bankkonto	Notizen (Probleme, usw.)
3.1.	Einzahlung Ersparnisse: Fr. 50 000,-	+50 000	50 000	zu wenig Kapital
5.1.	Aufnahme Bankkredit (für Lkw und laufende Ausgaben), Einzahlung des Betrages auf das Bankkonto	+40 000	90 000	
10.1.	Bezahlung Fahrzeug			
12.1.	Bezahlung der Quartalsrechnung für die Haftpflicht- und Kaskoversicherung: Fr. 2 000,-			
12.1.	Die Schwerverkehrssteuer beträgt Fr. 4 000,-/Jahr. Überweisung des Teilbetrages für das 1. Quartal			
31.1.	Versand Rechnungen für erbrachte Frachtleistungen im Januar, Zahlungsfrist 30 Tage: Total Fr. 7 000,-			
31.1.	Eingang Rechnungen für laufende Ausgaben im Januar (Benzin usw.), Zahlungsfrist 30 Tage: Fr. 1 000,-			
31.1.	Überweisung Lohn Januar			
10.2.	Bezahlung der Quartalsrate der kantonalen Motorfahrzeugsteuern für den Lastenzug: Fr. 750,-			
28.2.	Versand Rechnungen für erbrachte Frachtleistungen im Februar, Zahlungsfrist 30 Tage: Total Fr. 11 000,-			
28.2.	Eingang Rechnung für laufende Ausgaben im Februar (Benzin usw.), Zahlungsfrist 30 Tage: Fr. 2 000,-			
28.2.	Einkommens- und Vermögenssteuern für das 1. Quartal, zahlbar bis Ende März: Fr. 4 000,-			
28.2.	Bezahlung der Rechnungen «laufende Ausgaben» vom 31.1.			
28.2.	Überweisung Lohn Februar			
28.2.	Erhöhung des Kredites um Fr. 10 000,-, Einzahlung des Betrages auf das Bankkonto			
5.3.	Unvorhergesehene Reparatur am Fahrzeug mit EC-direct bezahlt: Fr. 3 000,-			
15.3.	Voranzeige Zinsbelastung für Kredit per 31.3.: Fr. 2 000,-			
15.3.	Versandte Rechnungen vom 31.1. werden bezahlt			
31.3.	Bezahlung der Rechnungen «laufende Ausgaben» vom 28.2.			
31.3.	Versand Rechnungen für erbrachte Frachtleistungen im März, Zahlungsfrist 30 Tage: Fr. 12 000,-			
31.3.	Eingang Rechnung für laufende Ausgaben im März (Benzin usw.), Zahlungsfrist 30 Tage: Fr. 2 000,-			
31.3.	Zinsbelastung			
31.3.	Bezahlung Steuerrechnung			
31.3.	Überweisung Lohn März			

b) Am Ende des 1. Quartals als Einzelunternehmer analysiert Renato Keller seine Situation: Er sitzt in seinem Büro und stellt sich folgende Fragen:

- Wieviel Gewinn oder Verlust habe ich gemacht?
- Wie gross ist mein derzeitiges Vermögen?

Von seinem Freund Philip Mäder hat er zwei Formulare erhalten, mit deren Hilfe er nun seine beiden Fragen zu beantworten versucht.

Bilanz am 31. März (Gegenüberstellung von Vermögen, Schulden und eigenen Mitteln)	
■ Guthaben Bankkonto (Stand am 31.3.)	
■ Guthaben bei Kunden	
■ Lastwagen	
Bruttovermögen	
■ Offene Rechnungen bei Lieferanten	
■ Schulden Bankkonto (Stand am 31.3.)	
■ Bankkredit	
Schulden total	
Nettovermögen	
Eigene Mittel zu Beginn	
Vermögenszunahme/-abnahme im 1.Quartal	

Erfolgsrechnung 1. Quartal (Gewinn-/Verlustrechnung)	
■ Ertrag Januar	
■ Ertrag Februar	
■ Ertrag März	
Total Ertrag (Wertzuflüsse)	
■ Laufende Ausgaben Januar	
■ Laufende Ausgaben Februar	
■ Laufende Ausgaben März	
■ Ausserordentliche Reparatur	
■ Lohn (3 Monate)	
■ Einkommens- und Vermögenssteuern	
■ Schwerverkehrssteuern und Motorfahrzeugsteuer	
■ Versicherungen	
■ Zins für Bankkredit	
Total Aufwand (Wertverzehr)	
Erfolg (Gewinn oder Verlust)	

- c) Renato Keller ist stolz auf das Ergebnis des ersten Quartals. Immerhin hat er zusätzlich zu seinen drei Monatslöhnen einen kleinen Gewinn erwirtschaftet. Er zeigt die beiden Quartals-Rechnungen seinem Freund Philip, der seine Euphorie allerdings nicht ganz teilen kann. Philip bezweifelt insbesondere den eingesetzten Wert des Fahrzeugs. Warum wohl?
- d) Die Freunde unterhalten sich zum Schluss des Gesprächs darüber, welches ein angemessener Jahresgewinn wäre. Wie beurteilen Sie diese Frage? Begründen Sie Ihre Meinung.

- e) Renato Keller stört sich daran, dass er – obschon er den Kredit Ende Februar erhöht hatte – das Konto Ende März bereits wieder um 750 Franken überziehen musste. Er will das 2. Quartal in dieser Hinsicht besser planen. Aufgrund des Auftragseingangs geht er für die Monate April bis Juni von durchschnittlichen Erträgen von 12 000 Franken aus. Dem höheren Auftragseingang entsprechend, erwartet er durchschnittlich 2500 Franken laufende Ausgaben pro Monat; zudem muss er in Zukunft monatlich 1000 Franken an die Bank zahlen, um den gewährten Investitionskredit zurückzuzahlen. Alle anderen Geldzu- und -abflüsse bleiben voraussichtlich stabil. Sein Freund Philip Mäder hat ihm wieder ein Formular zukommen lassen. Helfen Sie Renato beim Ausfüllen.

Geldflussrechnung 2. Quartal (Liquiditätsplan)			
Zahlungen während des Monats und Zahlungsverpflichtungen am Monatsende			
	April	Mai	Juni
Laufende Ausgaben			
Reparaturen			
Lohn			
Einkommens- und Vermögenssteuern			
Schwerverkehrs- und Motorfahrzeugsteuern			
Versicherungsprämien			
Quartalszins			
Amortisation Bankkredit			
Total Geldabgänge			
Erwartete Einzahlungen während des Monats			
	April	Mai	Juni
Erwartete Zahlungen von Kunden			
Saldo Geldströme (Einzahlungen minus Geldabgänge)			
+ Stand Bankkonto zu Beginn des Monats			
Endbestand Bankkonto			
+ evtl. zu beschaffende flüssige Mittel			

- f) Renato Keller ist zwar dankbar, dass ihm Philip Mäder die Arbeit mit Hilfe von Formularen vereinfacht hat. Trotzdem wäre er froh, wenn er sich mit ein paar einfachen Regeln in kurzer Zeit einen Überblick über seine finanzielle Situation verschaffen könnte. Er fragt wiederum Philip, der ihm die folgenden Formeln nennt.

$$\text{Liquiditätsgrad 2 (Quick ratio)} = \frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{Forderungen}) \cdot 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Anlagedeckungsgrad 2} = \frac{\left(\begin{array}{l} \text{Kapital der} \\ \text{Eigentümer} \end{array} + \begin{array}{l} \text{langfristiges Kapital} \\ \text{von Dritten} \end{array} \right) \cdot 100}{\text{langfristig angelegtes Vermögen}}$$

$$\text{Eigenfinanzierungsgrad} = \frac{\text{Eigenkapital} \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Selbstfinanzierungsgrad} = \frac{\text{Selbst erarbeitetes Eigenkapital} \cdot 100}{\text{eingebrachtes Eigenkapital}}$$

Helfen Sie Renato bei den konkreten Rechnungen, und versuchen Sie, die Ergebnisse zu analysieren.

- g) Weil Renato Keller gemäss Liquiditätsplanung das Bankkonto auch im nächsten Quartal kaum in den positiven Bereich bringen kann, überlegt er sich, ob er möglicherweise seine Transportleistung zu billig verkauft. Ergänzen Sie die folgende Übersicht mit den Zahlen, die Sie aufgrund der Fallbeschreibung ableiten können.

Kalkulationsgrundlagen	
Feste Kosten pro Jahr	2 000 Einsatzstunden/Jahr
■ Lohnkosten	
■ Sozialversicherungen, 15% der Lohnkosten	
■ Motorfahrzeug- und Schwerverkehrssteuern	
■ Versicherungen (Haftpflicht, Kasko)	
■ Garage, Abstellplatz	4 000
■ Abschreibungen ¹	8 000
■ Kalkulatorischer Zins ² auf dem Fahrzeugkapital	2 800
Total feste Kosten pro Jahr	
Total feste Kosten pro Einsatzstunde	

Variable Kosten pro Kilometer	50 000 km/Jahr
■ Treibstoff (Jahresleistung 50 000 km)	0,50
■ Öl, Fett, Wartungsmaterial	0,05
■ Bereifung (Kosten pro Jahr Fr. 6 500,-)	
■ Reparaturen, Unterhalt (pro Jahr Fr. 12 000,-)	
■ Abschreibungen ¹ ($8\,000/50\,000 = 0,16$)	
Total variable Kosten pro Kilometer	
Total variable Kosten pro Jahr	
Gesamtkosten pro Jahr	

¹ Renato Keller geht davon aus, dass er sein Fahrzeug innerhalb von 5 Jahren abgeschrieben haben muss. Die Hälfte der jährlichen Abschreibung rechnet er bei den festen Kosten ein. Die andere Hälfte der jährlichen Abschreibung rechnet er auf die jährliche Kilometerleistung um. Berechnung: $8\,000/5 = 16\,000$; $1/2$ davon.
² Das ins Fahrzeug durchschnittlich investierte Kapital von Fr. 40 000 wird zu 7% verzinst ($80\,000/2 = 40\,000$; davon $7\% = 2\,800$).

- h) Welche Schlüsse ziehen Sie aus den ermittelten Zahlen?

- i) Renato Keller hat einen wiederkehrenden Auftrag bisher jeweils pauschal zu 500 Franken ausgeführt. Überprüfen Sie aufgrund der unter g) ermittelten Zahlen die Selbstkosten für diesen Auftrag.

Grundlagen:

Einfache Distanz 120 km (retour 240 km)

Aufladen: 1 Stunde

Abladen: 1 1/2 Stunden

Fahrzeit: 6 1/2 Stunden (hin und zurück, inkl. Pausen)

Kalkulationsgrundlagen	
■ Total feste Kosten pro Einsatzstunde	
■ Total variable Kosten pro Kilometer	

- j) Welche Schlüsse ziehen Sie aus den ermittelten Zahlen?

Welche Unternehmung ist besser?

- a) Georg Fischer, Industriekonzern
(Automobilbranche, Rohrleitungssysteme, Werkzeugmaschinen)

Geldflussrechnung Georg Fischer 2006 (in Mio. Franken)	
Geldzufluss	Geldabfluss
aus Geschäftstätigkeit ▪ Jahresreingewinn ▪ Abschreibungen = Cashflow 317	aus Investitionstätigkeit ▪ Kauf Sachanlagen 145 ▪ Kauf Beteiligungen 3
aus Investitionstätigkeit ▪ Verkauf Sachanlagen 22 ▪ Verkauf Beteiligungen 107	aus Finanzierungstätigkeit ▪ Rückzahlung Fremdkapital 202 ▪ Gewinnausschüttung 72
aus Finanzierungstätigkeit ▪ Aufnahme Bankdarlehen 16 ▪ Verkauf Aktien 17	Saldo = Zunahme der liquiden Mittel 57
Bestand flüssige Mittel anfang Geschäftsjahr	276
Veränderung Geldfluss	57
Bestand flüssige Mittel Ende Jahr	333

- b) SIG, weltweit tätiger Anbieter von Verpackungslösungen

Geldflussrechnung SIG 2006 (in Mio. Franken)	
Geldzufluss	Geldabfluss
aus Geschäftstätigkeit ▪ Jahresreingewinn ▪ Abschreibungen = Cashflow 175	aus Investitionstätigkeit ▪ Kauf Sachanlagen 102 ▪ Kauf Beteiligungen 26
aus Investitionstätigkeit ▪ Verkauf Sachanlagen 6 ▪ Verkauf Beteiligungen 20	aus Finanzierungstätigkeit ▪ Rückzahlung Fremdkapital 102 ▪ Erwerb Aktien 42 ▪ Gewinnausschüttung 0
Saldo = Abahme der liquiden Mittel 71	
Bestand flüssige Mittel anfang Geschäftsjahr	292
Veränderung Geldfluss	- 71
Bestand flüssige Mittel Ende Jahr	221

Der eine hat Kapital – der andere braucht Kapital

- a) Kapitalanbieter und Kapitalnachfrager haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse, wie die folgenden Beispiele zeigen.

A

Die Eidgenössische Ersparnisbank wächst unerwartet schnell und sucht daher Anleger, die bereit sind, zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen. Sie werden damit Miteigentümer der Bank, dürfen einmal pro Jahr an der Versammlung aller Eigentümer teilnehmen und über grundsätzliche Fragen der Geschäftspolitik mitreden. Zudem sind sie am Gewinn beteiligt, sofern ein solcher erzielt wird.

B

Hans Wernli hat im letzten Jahr 50 000 Franken geerbt. Er möchte dieses Geld langfristig und sicher anlegen. Dabei will er eine etwas höhere Rendite erzielen als mit seinen bisherigen Ersparnissen. Er interessiert sich zwar im Grundsatz dafür, was mit seinem Geld passiert, hat aber keine Lust, sich regelmässig um Unternehmensinformationen zu kümmern.

C

Renato Keller kann seinen alten Lastwagen für 50000 Franken verkaufen.

E

Prof. Hans-Jakob Sturzenegger hat im Laufe der Jahre 100000 Franken gespart. Nach etlichen Jahren Schuldienst möchte er einen neuen Lebensabschnitt beginnen. Er will deshalb den Schuldienst quittieren und die Ersparnisse in ein erfolversprechendes Projekt investieren, bei dem er auch selber mitwirken könnte. Zur Verwirklichung seines Traumes ist er bereit, ein gewisses Verlustrisiko in Kauf zu nehmen.

D

Stefan Keller, der 14-jährige Sohn von Renato Keller, besucht das Gymnasium. In einem Ferienjob hat er 1000 Franken verdient, die er später für Stunden beim Fahrlehrer verwenden möchte.

G

Die Schülerzeitung «Eugen» benötigt 10000 Franken, um eine sinnvolle Infrastruktur für die nächsten Jahre bereitzustellen (Scanner, Kopierer, PC, Archivraum usw.).

F

Die SBB brauchen 200 Mio. Franken zur Erneuerung ihres Rollmaterials. Sie geben einer Gruppe von Banken daher den Auftrag, nach potentiellen Anlegern Ausschau zu halten, die ihnen langfristig einen Teil des Kapitals zur Verfügung stellen, ohne dass sie deswegen Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen wollen. Sie sind bereit, etwas mehr Zins zu zahlen, als ein Sparbuch abwirft, und bieten den Kapitalgebern als Staatsbetrieb eine relativ hohe Sicherheit.

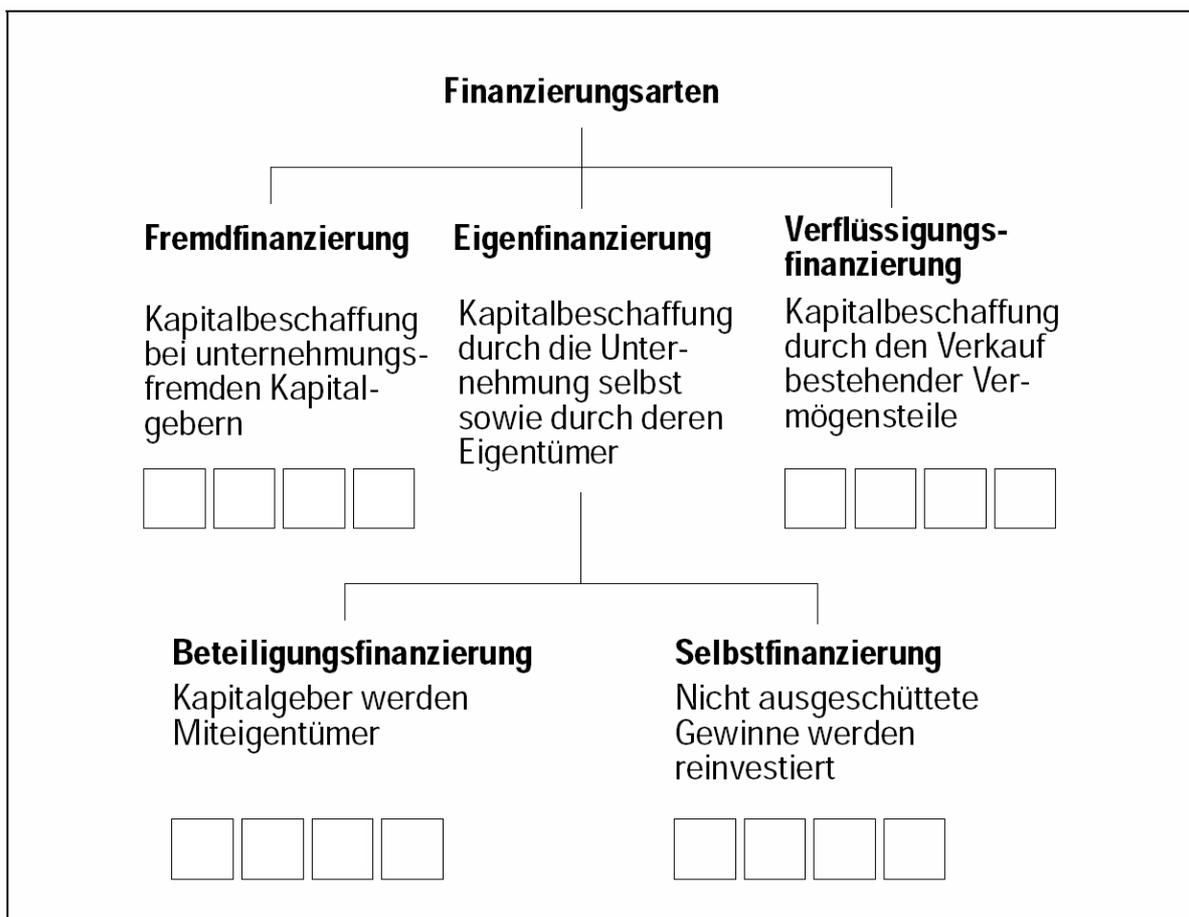
H

Renato Keller möchte einen neuen Lastwagen kaufen; der neue Wagen kostet 280 000 Franken. Er wäre interessiert am finanziellen Engagement eines Partners, der sich auch persönlich im Unternehmen einbringen würde.

Einige dieser Kapitalnachfrager passen mit einigen Kapitalanbietern zusammen. Versuchen Sie sinnvolle Paare zu bilden, wobei ein Buchstabe auch mehrmals vorkommen kann.

- b) Unter a) sind nur acht Beteiligte genannt. In Wirklichkeit sind Millionen an einem solchen Kapitalaustausch beteiligt. Wie könnten die teilweise sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Beteiligten effizienter koordiniert werden?

- c) In der folgenden Abbildung finden Sie die Erklärung verschiedener Finanzierungsarten. Ordnen Sie die Finanzierungsvorgänge A – H aus Teilaufgabe a) diesen Finanzierungsarten zu.



Viele Firmen haben zuwenig Eigenkapital

In der Basler Zeitung vom 14. Juni 1998 schrieb Felix Erbacher zur finanziellen Situation von kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU):

Benötigte früher ein Bauunternehmer für einen Grossauftrag eine Vorfinanzierung, so erhielt er das Geld bequem von seiner Bank, auch wenn damit eine Erhöhung der Kreditlimite verbunden war. Heute funktioniert das ganz anders, vor allem, wenn der Betrieb die «Hausaufgaben» noch nicht gemacht hat. «Wir sind vorsichtiger geworden», sagt Bruno Hiltmann, verantwortlich für die Geschäftskunden beim Bankverein in Basel. Die Banken verlangen neuerdings bei der Mehrzahl ihrer Kunden zuerst einmal einen Liquiditätsplan. Die Bilanzbewirtschaftung muss optimiert werden, insbesondere die Debitoren. Und nicht zuletzt fordert die Bank den Unternehmer auf, auch mal in den eigenen Sack zu greifen. [...]

Eine vom Gewerbeverband Basel-Stadt in Auftrag gegebene Umfrage des Basler Wirtschaftsforschungsinstituts Prognos hat ergeben, dass bei einem Viertel von 581 befragten KMU die Eigenkapitalquote auf

unter 20 % abgesunken ist. Fast die Hälfte aller Unternehmen, die in den letzten Jahren mindestens ein Mal mit Verlust abgeschlossen haben, verfügt über eine Eigenkapitalbasis von weniger als 50 %. Knapp 3 % aller KMU haben in den letzten 3 Jahren nur noch Verlust gemacht und weisen weniger als 20 % Eigenkapital aus. [...]

Die Unzufriedenheit vieler KMU mit den Banken erklärt sich zu einem guten Teil mit der Feststellung, dass «relativ häufig» die Limite ohne Begründung gekürzt oder gestrichen wurde. Ohne Vorankündigung sei die Kreditlimite vor allem kleinen Betrieben gekürzt oder gestrichen worden – und zwar in Fällen, in denen die Limiteanpassung am wenigsten problematisch war, bei Betrieben, die zu mehr als 50 % eigenfinanziert sind, passierte dies besonders häufig. Die Banken unterliessen in all diesen Fällen eine schriftliche Vorankündigung.

Beantworten Sie folgende Fragen zum Text:

- Was bedeutet der Ausdruck, der Unternehmer müsse «auch einmal in den eigenen Sack greifen»?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen Eigenkapitalquote und Verlusten?
- Welche Konsequenzen haben gekürzte Kreditlimiten für die KMU?
- Warum sind die Banken heute weniger grosszügig bei der Vergabe von Krediten?
- Wie können Banken vorsorgen, um auch bei Schwierigkeiten der KMU kein Verlustrisiko einzugehen?
- Wie können KMU Kapital beschaffen, wenn die Banken keine Kredite mehr gewähren und auch keine zusätzlichen privaten Mittel vorhanden sind?

Unterschiede zwischen Aktien und Obligationen

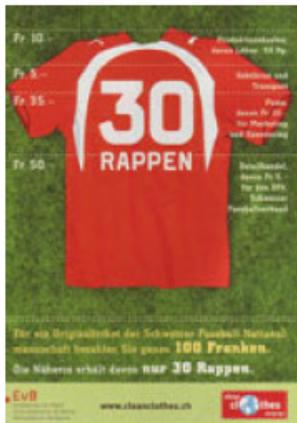
Lesen Sie den Theorietext über „Kapitalbeschaffung durch Wertpapiere“ (Kapitel 3.3.3, Seite 89 – 90) und versuchen Sie anschliessend, die wesentlichen Unterschiede zwischen Aktien und Obligationen übersichtlich darzustellen.

Die Sportbekleidungsindustrie steht im Abseits

Unternehmen steckten mehr als 7 Milliarden Euro in die Fussball WM 2006. Allen voran ging Hauptsponsor Adidas mit einem Werbebudget von gegen einer Milliarde Euro. Abseits der Kameras fechten Tausende von Beschäftigten - meist Frauen in Entwicklungsländern - einen ganz anderen Kampf aus. Sie nähen die Trainingsanzüge, Turnschuhe, Turnhemden und Team-Uniformen und verdienen dabei kaum genug zum überleben.

a) Wie sollte Ihrer Meinung nach eine Kampagne für gerecht produzierte Kleider erfolgen?

Nationaltrikot mit Schweissfleck (01.06.06)



Viele Fussballfans vermissen auf dem neuen Dress unserer Nationalelf das Schweizerkreuz. Nur wer genau hinschaut, erkennt auf dem Trikot einen kreuzförmigen Schatten, der gemäss «Blick» eher wie ein Schweissfleck aussieht. Tatsächlich klebt an unseren WM-Leibchen Schweiss, schon bevor die ersten Fussballer in ein Stadion einlaufen. Der Schweiss der Näherinnen in Rumänien nämlich, die das Shirt für Puma produziert haben.

An einem Schweizer National-Trikot verdient die Näherin nur etwa 30 Rappen, schätzt die Erklärung von Bern (EvB). Doch wer verdient am lukrativen WM-Geschäft? Die Konsumierenden bezahlen nämlich 100 Franken für das Polyester-Shirt. Davon gehen gemäss EvB 50 Franken an den Detailhandel. Puma streicht rund 35 Franken ein und der Schweizerische Fussballverband (SFV) erhält pro Shirt 5 Franken (der Rest ist für den Produzenten, das Material, die Gebühren, Zölle und den

Transport).

«Die Näherinnen in den Sportbekleidungs-Fabriken sind die Verliererinnen im WM-Geschäft» erklärt Stefan Indermühle von der EvB. «Trotz strenger Arbeit leben sie meist in krasser Armut und nehmen oft hohe Gesundheitsrisiken in Kauf.» Eine Studie aus El Salvador zeigt, dass eine Näherin dort weniger als ein Viertel des Betrages verdient, den eine vierköpfige Familie für die Grundversorgung brauchen würde. Der monatliche Mindestlohn beträgt 151,20 US-Dollar, für den Grundbedarf benötigt die Familie 275 Dollar. Erst mit 684 Dollar im Monat könnte gemäss der salvadorianischen Generaldirektion für Statistik und Volkszählung die Armut überwunden werden. Alle grossen Sportbekleidungsfirmen – auch Puma – halten sich heute lediglich an die gesetzlich festgelegten Mindestlöhne. In El Salvador deckt dieser Betrag nur gerade die Kosten der benötigten Lebensmittel.

Adidas ist in einen Arbeitskonflikt in El Salvador verwickelt, Fila in einen Skandalfall in Indonesien. Puma hat zwar gewisse Massnahmen gegen die Ausbeutung getroffen, weigert sich aber ebenfalls standhaft, allen Angestellten ihrer Lieferanten einen existenzsichernden Lohn zu garantieren. Gegen solche Missstände mobilisiert die Clean Clothes Campaign (CCC), die Kampagne für gerecht produzierte Kleider.

(Quelle: <http://www.cleanclothes.ch/p25011180.html> / 28.06.07)

- b) Erklären Sie mit Hilfe des Gesamtmodells Wirtschaft und Recht, wie man die Forderungen der „alternativen Waschanleitung“ erfüllen kann.

Frank Rothe hat die Taschen voll. Die 300 kleinen Papieretiketten sind ein Gesprächsangebot an den Karstadt-Sport-Geschäftsführer, sagt der Sprecher von attac Dortmund. "Made in Hell" steht auf den Flyern. Und "Hergestellt im rechtsfreiem Raum".

Es ist Freitag, 16.30 Uhr. In der zweiten Etage der Dortmunder Karstadt Sport-Filiale hängen sechs attac-Aktivist*innen die Etiketten an die Sportklamotten. "Made in Hell" sieht aus wie eine Waschanleitung. Deshalb dauert es fast eine Viertelstunde bis die erste Verkäuferin die schlechte Publicity entdeckt. Dann geht alles ganz schnell. "Gehen Sie bitte", sagt ein Herr mit Anzug, der "inhaltlich gar nichts zu dem Thema sagen kann." Die attac-Ortsgruppe will nicht gehen. Herrn Bliesener will sie sprechen, den Mann, der auf gar keinen Fall an ihrer Podiumsdiskussion teilnehmen will. Der versucht gerade, zwischen den Kleiderständen abzutauchen.

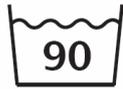
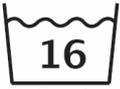
"Was sagen sie zu den menschenunwürdigen Bedingungen bei der Produktion ihrer Ware?" fragt Frank Rothe. Herr Bliesener im Anzug und gelber Krawatte will dazu nichts sagen. "Das Schöne an einer Demokratie ist, dass man das Recht hat, nichts zu sagen", sagt er. Und dieses Recht nimmt er solange in Anspruch, bis die Gruppe abzieht.

"Wir haben uns schon gedacht, dass das so laufen wird", sagt Frank Rothe. Ein bißchen enttäuscht ist er schon. Denn eigentlich hatte attac sich eine kontroverse Diskussion mit den Dortmunder Sportartikelhändlern gewünscht. Am Montag veranstalten die Globalisierungskritiker eine öffentliche Podiumsdiskussion zum Thema. Und neben Maik Pflaum von der Christlichen Initiative Romeo und den Gewerkschafter Klaus Priegnitz sollten eigentlich die Vertreter der großen Dortmunder Händler sitzen. Schließlich werden Karstadt, Kaufhof und Voswinkel hier nicht zum ersten Mal vorgeworfen, dass in ihren Zuliefererbetrieben Arbeiterinnen und Arbeiter 90 Stunden die Woche unter gesundheitsschädigenden Bedingungen für einen Hungerlohn schufteten.

Karstadt zum Beispiel hat den Sozialkodex der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels unterzeichnet, der eine Kontrolle der Arbeitsbedingungen in den Zuliefererbetrieben vorschreibt. Attac und anderen NGOs reicht das nicht: "Wir fordern unabhängige Kontrollen, deren Ergebnisse öffentlich gemacht werden", sagt Frank Rothe. "Aber genau das wollten wir am Montag mit einem Karstadtvertreter diskutieren." Wenn Karstadt vom AVE-Kodex überzeugt wäre, würde Herr Bliesener mitdiskutieren, finden auch die anderen.

Auch Kaufhof und Voswinkel schicken niemanden zur Podiumsdiskussion. "Unseren Kunden ist der Winterschlussverkauf wichtiger", sagen die Zuständigen. "Viele Kunden wissen eben nicht, dass an den Waren Blut klebt", sagt Rothe. Das will attac am Samstag ändern: Ab 10 Uhr findet vor Karstadt-Sport eine Infoveranstaltung mit Straßentheater und Videovorführung statt.

(Quelle Artikel: <http://www.taz.de/index.php?id=archiv&dig=2004/01/24/a0025> / 28.06.07)

MADE IN HELL Hergestellt im rechtsfreien Raum	MADE IN HELL Hergestellt im rechtsfreien Raum	MADE IN HELL Hergestellt im rechtsfreien Raum	Forderungen an die Textilindustrie:
 <p>90-Stunden- Woche</p>  <p>Kein Arbeitsschutz</p>	 <p>7-Tage- Woche</p>  <p>Keine Gewerkschaften</p>	 <p>16-Stunden- Tag</p>  <p>Keine Pausen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit - Keine Gewalt am Arbeitsplatz - Vereinigungsfreiheit - Existenzsichernde Löhne - Geregelter Arbeitszeiten - Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen am Arbeitsplatz - Überprüfung der Betriebe durch ein externes Kontrollsystem
 <p>Kein Mindestlohn</p>  <p>Sexuelle Übergriffe</p>	 <p>Kein Mindestlohn</p>  <p>Kein sauberes Trinkwasser</p>	 <p>Kein Mindestlohn</p>  <p>Kein Versammlungs- recht</p>	
100% Ausbeutung	100% Ausbeutung	100% Ausbeutung	

(Quelle Abbildung: <http://www.inkota.de/wm2006/downloads/made-in-hell.pdf> / 28.06.07)

Leitbilder zur sozialen Verantwortung und zum Umweltschutz

Beurteilen Sie die beiden folgenden Leitbilder der Georg Fischer AG.

Leitbild Umwelt

Georg Fischer Konzern

«Die Umwelt schützen»

1. Georg Fischer übernimmt eine aktive Rolle bei der Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, indem wir anstreben, bei unseren Tätigkeiten die Belange des Umweltschutzes zu berücksichtigen.
2. Wir versuchen, die natürlichen Ressourcen zu schonen, indem wir umweltgerechte operationelle Ziele setzen. Die regelmässige Überprüfung der Ergebnisse betrachten wir als Teil der Führungsverantwortung. Zur Unterstützung stellen wir uns externen Audits.
3. Wir beachten die umweltrelevante Gesetzgebung.
4. Es ist unser Ziel, Produkte und Dienstleistungen so zu entwickeln und zu produzieren, dass die Belastung der Umwelt möglichst gering ist.
5. Wir arbeiten auch mit unseren Lieferanten und Geschäftspartnern zusammen, um die Erhaltung natürlicher Ressourcen zu verbessern.
6. Wir wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine verantwortliche, umweltgerechte Ausübung ihrer Aufgaben motivieren, aus- und weiterbilden.
7. In Bezug auf unsere Umweltschutzaktivitäten fördern und pflegen wir ein Klima der Offenheit und suchen den Dialog mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit der Öffentlichkeit.

Dieses Leitbild enthält Grundsätze und Richtlinien, auf denen die Unternehmenskultur und Identität des Georg Fischer Konzerns beruhen, ohne dass dadurch im einzelnen einklagbare Rechte oder Pflichten begründet werden. Insbesondere begründet es keine Rechte, die über die Rechte in der jeweils anwendbaren Gesetzgebung hinausgehen. Die Aussagen im Leitbild sind nicht Bestandteil der Anstellungsbedingungen und begründen keine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen zwischen der Georg Fischer AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften und ihren Mitarbeitenden.

Dieses Leitbild erscheint in deutscher und englischer Sprache.

Georg Fischer AG
Amsler-Laffon-Strasse 9
8201 Schaffhausen
Schweiz
www.georgfischer.com



Leitbild zur sozialen Verantwortung

Die fortschreitende Globalisierung ermöglicht es, weltweite Produktions- und Vertriebsnetze zu schaffen. Mit diesem Netzwerk geht auch eine soziale Verantwortung einher, die Grundprinzipien menschlichen Zusammenlebens und Arbeitens zu achten. Georg Fischer nimmt seine Verantwortung wahr und orientiert sich an den nachfolgenden Grundsätzen. Diese leiten sich aus den Prinzipien des Global Compact, den Leitlinien für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sowie den Vereinbarungen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) ab. Die Verwirklichung erfolgt unter der Berücksichtigung der in den verschiedenen Ländern und Standorten geltenden Gesetze sowie in Anerkennung der unterschiedlichen Kulturen.

Respektierung der Menschenrecht	Wir respektieren und unterstützen die Einhaltung der international anerkannten Menschenrechte.
Keine Diskriminierung	Wir wahren bei Anstellung und Beschäftigung die Chancengleichheit. Niemand wird aufgrund von Rasse, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Staatsangehörigkeit, Alter, Religion, sexueller Identität oder einer Behinderung diskriminiert.
Schutz der Persönlichkeit	Wir wenden uns gegen psychische, körperliche oder sexuelle Belästigungen sei es durch Gesten, Worte oder physischen Kontakt. Wir sorgen dafür, dass Beschwerden unverzüglich behandelt und entsprechende Massnahmen eingeleitet werden.
Freie Wahl der Beschäftigung	Wir lehnen jegliche Nutzung von Zwangs- und Pflichtarbeit ab.
Keine Kinderarbeit	Wir dulden keine Kinderarbeit. Jugendliche dürfen nur im Rahmen geltender gesetzlicher Bestimmungen beschäftigt werden; in diesen Fällen stellen wir ihren gebührenden Schutz sicher.
Geregelte Arbeitszeit	Wir beachten die jeweiligen nationalen Regelungen und Vereinbarungen zur Arbeitszeit und zu regelmässigem bezahlten Erholungsurlaub.
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Wir gewährleisten Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz mindestens im Rahmen der nationalen Bestimmungen. Die Mitarbeitenden halten sich am Arbeitsplatz an die geltenden Vorschriften für Gesundheit und Sicherheit.
Faire Entlohnung	Wir halten gesetzlich vorgeschriebene oder tarifvertraglich vereinbarte Mindestlöhne ein. Wir achten im Rahmen nationaler Vorschriften den Grundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“, z.B. für Frauen und Männer.
Achtung der Vereinigungsfreiheit	Wir respektieren das Recht unserer Mitarbeitenden, kollektiven Arbeitnehmervertretungen beizutreten. Wir arbeiten vertrauensvoll und konstruktiv mit den jeweiligen Arbeitnehmervertretungen zusammen.
Einbeziehung von Geschäftspartnern	Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern und Zulieferern, in ihren Unternehmen vergleichbare Grundsätze zu berücksichtigen und sehen darin eine gute Grundlage für dauerhafte Geschäftsbeziehungen.

Dieses Leitbild enthält Grundsätze und Richtlinien, auf denen die Unternehmenskultur und Identität des Georg Fischer Konzerns beruhen, ohne dass dadurch im einzelnen einklagbare Rechte oder Pflichten begründet werden. Insbesondere begründet es keine Rechte, die über die Rechte in der jeweils anwendbaren Gesetzgebung hinausgehen. Die Aussagen im Leitbild sind nicht Bestandteil der Anstellungsbedingungen und begründen keine arbeitsvertraglichen Verpflichtungen zwischen der Georg Fischer AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften und ihren Mitarbeitenden.

Pressemitteilung und Zeitungsartikel zum Stellenabbau – wer ist schuld?

Lesen Sie die folgende Pressemitteilung und den entsprechenden Zeitungsartikel und beantworten Sie die unten stehenden Fragen.



Pressearchiv

23-05-2007

Die IVF HARTMANN GRUPPE restrukturiert

Die IVF HARTMANN GRUPPE restrukturiert die IVF Technology AG und stellt den Betrieb der Bleicherei der IVF HARTMANN AG ein

Die im Jahre 1962 gegründete IVF Technology AG (vormals IVF Verbandstoffmaschinen-Fabrik Schaffhausen), eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der IVF HARTMANN AG, muss aus wirtschaftlichen Gründen die operative Geschäftstätigkeit per 31. Dezember 2007 einstellen. Von der Restrukturierung des Unternehmens in einen zukünftig reinen Servicebetrieb sind insgesamt dreizehn Mitarbeitende betroffen.

Seit der Gründung hatte das Unternehmen mit stark schwankenden Umsätzen zu kämpfen. Durch den Kauf von ähnlich gelagerten Maschinenprogrammen, Neukonstruktionen und dem Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts konnten die Umsatzziele immer wieder erreicht werden. In den letzten Jahren setzte eine rasch fortschreitende Verlagerung von Produktionsstätten unserer Kunden aus Europa und Nordamerika in den asiatischen Raum ein. Aufgrund dessen hat die IVF Technology AG einen Grossteil ihrer wichtigen Abnehmer verloren. Die sinkende Nachfrage nach diesen Produkten und Dienstleistungen führte dazu, dass der Betrieb die letzten Geschäftsjahre häufig mit einem operativen Verlust abgeschlossen hat. Alle denkbaren Alternativen zur Reorganisation haben sich nach eingehender Analyse leider als nicht tragfähig erwiesen.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der IVF HARTMANN AG haben deshalb beschlossen, den Verkauf und die Herstellung von Maschinen einzustellen und die IVF Technology AG als reinen Servicebetrieb weiterzuführen. Für die von dieser Entscheidung betroffenen Angestellten, die nach der Restrukturierung nicht weiter in dem Unternehmen beschäftigt werden können, wird eine sozial verträgliche Lösung gesucht. Die Geschäftsleitung prüft zurzeit, ob ein Teil der Mitarbeitenden in ein nahegelegenes Unternehmen integriert werden kann.

Der Betrieb der Bleicherei wird aus Gründen der Wirtschaftlichkeit im Verlaufe von 2007 eingestellt.

Die Produktionsabteilungen der IVF HARTMANN AG wurden in den vergangenen Monaten einer fundierten Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Die Ergebnisse aus den Analysen haben aufgezeigt, dass sich der weitere Betrieb der Bleicherei der IVF HARTMANN AG als unwirtschaftlich erweist. Zur Gewährleistung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wurde daher entschieden, die zur Herstellung von Watte notwendigen gebleichten Kämmlinge in Zukunft von externen Lieferanten zu beziehen.

Die IVF HARTMANN AG wird die von der Schliessung betroffenen drei Arbeitsplätze sozialverträglich abbauen und die Mitarbeitenden bei der Suche nach einem alternativen Arbeitsplatz unterstützen.

Über die IVF HARTMANN GRUPPE

Die IVF HARTMANN AG mit Sitz in Neuhausen ist eines der führenden Unternehmen im Bereich der medizinischen Verbrauchsgüter in der Schweiz. Sie ist Teil der internationalen HARTMANN GRUPPE. Ihr breit aufgestelltes Sortiment umfasst unter anderem Produkte des Incontinence Managements, der Wundbehandlung, Risk Prevention und Personal Health Care sowie innovative Dienstleistungskonzepte (Solutions). Ebenso diversifiziert wie die Produkte sind die Kunden der Unternehmung: der medizinische Fachhandel, Spitex, Alters- und Pflegeheime sowie Spitäler zählen ebenso dazu wie der Lebensmitteleinzelhandel. Mit ihren 373 Mitarbeitenden arbeitet die IVF HARTMANN GRUPPE kontinuierlich daran, „Ideen, die heilen und pflegen“ zu generieren und ihren Kunden ein zuverlässiger Partner mit hoher medizinischer Kompetenz zu sein.

« IVF Hartmann baut keine Maschinen mehr »

Aus wirtschaftlichen Gründen stellt die IVF Hartmann-Gruppe per 31. Dezember 2007 den Maschinenbau ein. Noch im Verlauf dieses Jahres wird zudem die Bleicherei geschlossen. Betroffen sind insgesamt 16 Mitarbeitende.

Von Hans-Caspar Ryser
(Schaffhauser Nachrichten, 24. Mai 2007)

Nun ist eingetroffen, was die SN im vergangenen März auf Grund einer Aussage von Verwaltungsratspräsident Rinaldo Riguzzi bereits angedeutet hat: Die IVF Hartmann-Gruppe trennt sich vom Maschinenbau der Tochtergesellschaft IVF Technology und stellt bis Ende 2007 die operative Geschäftstätigkeit ein. Als Ursache für die Schliessung des schon seit längerem defizitären Maschinenbaus gab das Unternehmen «wirtschaftliche Gründe» an. In derselben Pressemitteilung wurde auch die Einstellung des ebenfalls defizitär arbeitenden Bleichereibetriebes für Wattekämmlinge bekannt gegeben.

Abbau sozialverträglich gestalten

Gestern Morgen um acht Uhr wurde den 13 Mitarbeitenden von IVF Technology sowie den drei Mitarbeitenden der Produktionsabteilung Bleicherei die Hiobsbotschaft von CEO Andreas Gisler höchst persönlich überbracht. «Die Mitarbeiter reagierten mehrheitlich gefasst, da sie realisieren, dass diese unumgängliche Massnahme für den längerfristigen Erfolg des Unternehmens wichtig ist», beschrieb Gisler die Reaktion auf die Ankündigung. Die weiteren 357, von diesem Abbau nicht betroffenen, Mitarbeitenden wurden über einen Aushang sowie direkt vor Mittag über den Abbau informiert. «Wir haben uns den Schliessungsentscheid für IVF Technology nicht einfach gemacht und Alternativen wie die Konzentration auf Engineering und Verkauf mit Produktionsauslagerung an Dritte geprüft. Nun wollen wir den Abbau so sozialverträglich wie möglich gestalten», betonte Gisler. Es werde umgehend mit allen Betroffenen das Gespräch gesucht.

Angestrebt würden zwei bis sechs Frühpensionierungen, drei Mitarbeitende erhielten ein Angebot zur Beschäftigung im weitergeführten Service- und Ersatzteilgeschäft, sowie für vier bis acht Betroffene werde mit einer Firma im Raum Schaffhausen bezüglich Weiterbeschäftigung verhandelt. Als sehr schwierig könnte sich die Stellenvermittlung für die drei angelernten Mitarbeiter in der Bleicherei herausstellen. Die Personalabteilung werde sie bei der Stellensuche jedoch tatkräftig unterstützen, erklärte Gisler. «Wir setzen uns ein, dass älteren Mitarbeitenden bezüglich Frühpensionierung faire Angebote gemacht werden», erklärte Ruedi Dubach von der Gewerkschaft Unia Schaffhausen auf Anfrage.

Maschinenbau zu unterschiedlich

Gemäss CEO Gisler habe die ehemalige IVF Verbandstoffmaschinen-Fabrik Schaffhausen von allem Anfang an mit schwankenden Umsätzen zu kämpfen gehabt. Obwohl mit zusätzlichen Maschinenprogrammen, Neukonstruktionen sowie mit Produktionsaufträgen für Dritte die Nachfrageschwankungen kompensiert werden sollten, erwies sich der Maschinenbau als zu verschieden vom übrigen Geschäft und entwickelte sich defizitär. Ausschlaggebend dafür sei auch die zunehmende Verlagerung der kundeneigenen Produktionsstätten nach Asien gewesen, so Gisler. Auch die Bleicherei von Wattekämmlingen habe nicht mehr rentiert. Die Rohstoffe würden heute billiger extern beschafft. Aus diesem Grund sei die IVF Hartmann Gruppe nach verschiedensten Abklärungen zu diesem Schliessungsentscheid gekommen.

- a) Vergleichen Sie diese Pressemitteilung mit dem Zeitungsbericht auf der nächsten Seite. Welche Unterschiede stellen Sie fest?

- b) In einer Schulklasse wird dieser Zeitungsartikel diskutiert. Hier einige Stellungnahmen:

Luc: Schuld ist der Wettbewerb, der Markt oder der Konkurrenzkampf. Hier können halt nur die effizientesten Unternehmungen überleben.

Claudia: Jeder ist für sich selbst verantwortlich. Wenn eine Kündigung im Anzug ist, muss man sich halt um eine Stelle umsehen oder sich weiterbilden.

Marco: Ich finde die Aktionäre sind schuld. Sie wollen nur immer mehr Rendite.

Moritz: Schuld sind die Unternehmer. Die Unternehmensführung muss die Zeichen der Zeit halt frühzeitig erkennen und rechtzeitig die notwendigen Massnahmen einleiten. Dann muss niemand entlassen werden.

Franz: Ich bin der Meinung der Staat ist schuld. Er muss den betroffenen Unternehmungen Steuererleichterungen gewähren oder allfällige Umschulungshilfen finanzieren.

Lisa: Ich bin der Meinung, dass wir alle schuld sind. Wenn wir nur noch Produkte aus der Schweiz kaufen würden, dann hätten alle genügend Arbeit.