

## Bildverarbeitung

## Die Gretag streicht weitere 450 Jobs

ap. Die kriselnde Gretag Imaging baut weltweit rund 450 Stellen ab, davon 90 in der Schweiz, wo es zu Kündigungen kommt. Vermutlich werde nur ein kleiner Teil über natürliche Fluktuation und andere Personalmassnahmen wie die Ausdehnung des Zeitarbeitsmodells aufgefangen werden können. «Der grössere Teil wird leider voraussichtlich entlassen werden müssen», sagte der Sprecher. Einen Sozialplan gebe es nicht. «Gretag verfügt nicht über genügend Mittel, um einen Sozialplan zu finanzieren.»

Das in der Bildverarbeitung tätige Unternehmen soll im Rahmen der Restrukturierung in kleinere, marktnahe Geschäftseinheiten aufgeteilt werden. Sie umfassen die Bereiche Minilabors, Grosslaborsysteme, Kioskgeschäft sowie den Handel und das Servicegeschäft. Mit der Restrukturierung soll ein wichtiger Beitrag zur langfristigen Lösung der finanziellen Schwierigkeiten geleistet werden. Bereits 2003 will Gretag wieder die Gewinnzone erreichen.

Gretag steckt seit zwei Jahren in einer Krise. Letztes Jahr fuhr sie einen Verlust von 286 Millionen Franken ein. Ohne einen Millionenabschreiber der Banken und eine Finanzspritze durch den Fotokonzern Kodak hätte Gretag nicht überlebt. Der Umsatz schrumpfte 2001 um fast die Hälfte auf 461 Millionen Franken, der Personalbestand um mehr als die Hälfte auf derzeit 1300 Angestellte.

## Unaxis/Esec

## Konjunkturflaute drückt weiterhin

ap. Die anhaltende Konjunkturschwäche plagt den Technologiekonzern Unaxis und seine Tochter Esec in Cham. Die Chipmontageautomaten produzierende Esec steigerte im dritten Quartal den Umsatz 2002 im Vorjahresvergleich um 68 Prozent auf 47 Millionen Franken. Der Bestellungseingang stieg um 58 Prozent auf 30 Millionen Franken. Esec erwartet eine Markterholung erst im Laufe von 2003; der Umsatz 2002 dürften den Vorjahreswert nicht erreichen. Esec hatte vor zwei Wochen den Abbau von 60 der weltweit 700 Stellen angekündigt, 40 davon in der Schweiz; im Juli 2001 wurden 250 Stellen gestrichen.

Der Unaxis-Umsatz im dritten Quartal 2002 lag gemäss Mitteilung von gestern mit 373 Millionen Franken um 1,6 Prozent unter dem zweiten Quartal. Der Bestellungseingang brach um 32 Prozent auf 322 Millionen Franken ein. Die anhaltende Konjunkturschwäche machte sich in allen Segmenten bemerkbar. Die Divisionen der Informationstechnologie hätten auf Grund der rückläufigen Konsumentennachfrage sowie noch vorhandener Überkapazitäten das Fehlen von Volumeninvestitionen gespürt. Mit Blick aufs ganze Jahr 2002 erwartet Unaxis einen deutlich geringeren Umsatz als 2001 und ein tieferes Betriebsergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit. Die Börse reagierte ungnädig, wobei der Kursrückgang bei Unaxis (-18,6 Prozent) stärker war als bei Esec (-6,3 Prozent).

## Verwaltungsräte

## Netzwerke bestimmen Auswahl

*Etwas wissen ist das eine, es auch tun das andere. Das gilt auch in der Unternehmensführung, bestätigt nun eine neue Erhebung.*

VON RENÉ COTTER

Ein neuer Begriff macht die Runde, und nicht erstaunlich ist er englischer Herkunft: Corporate Governance. Er wird zwar unterschiedlich weit definiert, immer aber geht es um «eine Systematik, durch welche Unternehmen geführt werden», heisst es in der gestern in Luzern präsentierten Studie, die zudem – wie die kürzlich erlassenen Richtlinien der Economiesuisse – die Ausrichtung auf die Aktionärsinteressen postuliert.

## Die Beziehungen spielen

«Ein System ist aber nur so gut wie die Leute, die es führen und kontrollieren», sagte Silvan Felder, Chef der VR Management AG, Luzern, in deren Auftrag die Studie erstellt wurde. Eine entscheidende Rolle für eine gute Corporate Governance spielt der Verwaltungsrat. Da sieht Felder erhebliche Probleme, vorab in der Art, wie die Unternehmen ihr oberstes Gremium rekrutieren. Neun von zehn Verwaltungsräten kommen dank Netzwerk, also Beziehungen, zu ihrem Amt. Es steht somit nicht die Kompetenzfrage im Zentrum, wie es laut Felder sein sollte.

Im Verwaltungsrat müssten die wichtigen Kompetenzbereiche abgedeckt sein, fordert Silvan Felder: «Die Erfahrung zeigt, dass sich die Schwächen von Unternehmen oft mit Kompetenzlücken im Verwaltungsrat decken.» Gemäss dieser Erkenntnis muss in den Verwaltungsräten ein akuter Mangel an Finanzprofn herrschen, denn bei einem Viertel der Unternehmen ist die mittelfristige Finanzplanung ungenügend. Für eine



Silvan Felder, Chef der VR Management AG, ortet Verbesserungspotenzial in der Arbeit der Verwaltungsräte.

BILD RUTH TISCHLER

gute Finanzplanung braucht es als Basis eine fundierte und formulierte Strategie, und auch die fehlt bei vielen Unternehmen. Auch Organisationsfachleute sind im Verwaltungsrat offenbar knapp, denn bei fast der Hälfte der Firmen, nicht nur bei kleinen, haperts mit dem Organisationsreglement.

In dieses Bild passt auch ein anderer Befund. Weiterbildung und Leistungsmessung bei Verwaltungsräten sind nicht weit verbreitet. Es sei nicht einzu-sehen, dass das, was in unteren Etagen, bei Personal und Kadern, mit gutem Grund üblich sei, für das oberste Gremium nicht gelte, sagte der Chef der VR Management, der mit seiner Firma mit-helfen will, Arbeit und Auswahl von Verwaltungsräten zu verbessern.

## Wissen heisst nicht machen

Ob es rasch zu Verbesserungen kommt, steht doch in einigen Fällen dahin. Zwar bezeichnen in der Umfrage alle Firmen die Corporate Governance als wichtig, aber fast die Hälfte (43 Prozent) räumt ein, dass man ihr zu wenig Beachtung schenkt.

Die personelle Trennung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung – der Fall Lukas Mühlemann, Credit Suisse Group, zeigt es – wird in der öffentlichen Diskussion zunehmend als nötig bezeichnet, aber weniger oft praktiziert. Über die Hälfte (55 Prozent) der in der Umfrage antwortenden Unternehmen haben nämlich diese Trennung nicht vollzogen. Bei kleinen und eigentümergeführten sei das auch nicht nötig, konzedierte Silvan Felder: «Der Chef ist Eigentümer und trägt das Risiko seiner Entscheide.» Bei Publikumsgesellschaften mit vielen Eigentümern dagegen sei die Trennung sinnvoll. Die Verwaltungsräte seien «die Abgesandten der Aktionäre» und müssten deren Interessen vertreten.

\* «Corporate Governance bei KMU». Die Studie ist erhältlich für 20 Franken bei VR Management AG, Luzern (www.vrmanagement.ch oder Telefon 041 211 33 88).

## Verwaltungsräte unter die Lupe genommen

Die Studie wurde von der VR Management AG Luzern bei der Hochschule für Wirtschaft Luzern (HSW) als Diplomarbeit in Auftrag gegeben und von Diplomand Patrik Nef verfasst. Die am 21. Dezember 2001 gegründete und auch vom Firmengründer Silvan Felder geleitete VR Management fokussiert sich auf die Themen Corporate Governance und Verwaltungsrats-tätigkeit und wollte wissen, wie es darum bei KMU bestellt ist.

## Leistung wird nicht gemessen

Es wurden 240 Fragebogen verschickt, 76 kamen ausgefüllt zurück. Es machten 60 Firmen aus der Zentralschweiz mit und 16 aus weiteren Kantonen. Felder taxiert das Ergebnis als repräsentativ. Wichtige Befunde:

- Alle Umfrageteilnehmer erachten die Thematik Corporate Governance als wichtig oder sehr wichtig. Nur 57 Prozent geben an, dass ihr in ihren Firmen genügend Beachtung geschenkt wird.
- 43 Prozent der Unternehmen verfügen über ein ungenügendes oder gar kein Organisationsreglement.
- Über 90 Prozent der Verwaltungsrats-Mitglieder werden aus dem beruflichen, persönlichem oder familiärem Netzwerk rekrutiert. Fachkompetenz, Führungserfahrung, beruflicher Leistungsausweis und Unabhängigkeit werden als die wichtigsten Kriterien betreffend Qualifikation für ein VR-Mandat angesehen. 63 Prozent der VR-Gremien geben an, dass ihre Hauptkompetenz im Strategie-, Struktur- und Kulturbereich liegt.

- 59 Prozent der Oberleitungsorgane messen ihre eigene Performance nicht.
- 82 Prozent der Unternehmungen geben an, dass sich ihre VR-Mitglieder nicht gezielt und systematisch weiterbilden beziehungsweise ein Förderkonzept besteht.
- Die VR-Honorare reichen von 0 bis 60 000 Franken, die meisten dürften im Bereich von 10 000 bis 25 000 Franken liegen.
- Rund 42 Prozent der Unternehmen verfügen über ein mangelhaftes beziehungsweise kein Strategiepapier.
- Ein Drittel der Unternehmen verfügt nicht über ein Risiko- und Krisenmanagement. 40 Prozent aller Firmen haben kein internes Kontrollsystem etabliert. VR-Präsidenten führen in 61 Prozent der Fälle ohne entsprechendes Anforderungs- oder Jobprofil.

- Weiterbildung: Nur in 18 Prozent der Unternehmen werden Verwaltungsräte gezielt und systematisch gefördert.
- Nur bei 45 Prozent der Unternehmen sind die Führungsebenen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung personell und funktional getrennt.

## Ungenügende Planung

- Ein Drittel der Unternehmen hat kein internes und externes Kommunikationskonzept.
- Ein Viertel der Firmen verfügt nicht über eine mindestens dreijährige, rollend angepasste Planrechnung. Praktisch ausnahmslos geben die Firmen aber an, dass jährlich ein Budget etabliert werde und der Verwaltungsrat immer über den Stand von Liquidität und Cashflow informiert sei. rc

## Milchpulver

## Die Hochdorf will mehr

*Die Beschäftigten im Milchpulverwerk Sulgen können hoffen: Hochdorf Nutritec macht eine Offerte und will alle weiterbeschäftigen.*

rc. Die Hochdorfer hatten schon Anfang Oktober ihr Interesse für das zur zusammengekrachten Swiss Dairy Food (SDF) gehörende Unternehmen publik gemacht – und ihre Pläne gestern bestätigt. Dem SDF-Sachwalter werde in den nächsten Tagen eine zeitlich befristete Übernahmeofferte für das Milchpulverwerk Sulgen unterbreitet, teilte Hochdorf Nutritec gestern mit. Der unter grossem Zeitdruck erstellte, aber fundierte Businessplan habe dem Verwaltungsrat dafür die notwendigen Entscheidungsgrundlagen geliefert.

«Wir sind überzeugt, dass wir das Milchpulver am Markt absetzen können», sagte Firmensprecher Hans Peter Ineichen, denn die Hochdorf Nutritec verfüge über eine jahrzehntelange Er-

fahrung im Milchpulvergeschäft. Für den Optimismus spricht auch, dass die Hochdorf für das laufende Geschäftsjahr mit einer Milchverarbeitung von insgesamt rund 165 Millionen Kilo rechnet, 30 Millionen Kilo mehr als letztes Jahr. Sulgen verarbeitet jährlich rund 100 Millionen Kilo Milch.

Man habe die Kompetenz und Professionalität, das Milchwerk Sulgen zusammen mit Partnern (Milchverbände Appenzell, St. Gallen, Thurgau, Arnold-Produkte, Schönenberg) zu übernehmen und in die Firmengruppe einzugliedern, heisst es im Communiqué der Hochdorf Nutritec. «Wir benötigen eine Fremdfinanzierung», ergänzte Ineichen dazu.

Ziel der in den nächsten Wochen vorgesehenen Verhandlungen zwischen Hochdorf und SDF sei es, die Übernahme des Werkes per 1. Dezember vorzubereiten. Damit könnte sichergestellt werden, dass ein wesentlicher Teil der produzierten Milch weiterhin vor Ort in der Ostschweiz verarbeitet werde und über hundert Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz behielten.