

Volkswagen saniert endlich seine Kernmarke VW

Ein notwendiger Schritt – mehr nicht



«Wir bei Volkswagen nehmen unsere Zukunft selbst in die Hand», so fasste Herbert Diess die Ergebnisse des soeben unterschriebenen Zukunftspakts für mehr Wirtschaftlichkeit bei Volkswagen stolz zusammen. Doch diese Erkenntnis des Chefs der Marke VW sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Am Konzernsitz in Wolfsburg war sie es jedoch oft nicht. Immerhin, das Management macht nach monatelangem, teilweise öffentlich ausgetragenen Machtkampf mit dem Betriebsrat nun einen guten Schritt nach vorne. Der Konzern will bei der Marke VW ab 2020 jährlich 3,7 Milliarden Euro sparen und investiert in ihren Umbau in Richtung Elektromobilität 3,5 Milliarden Euro. Weltweit sollen 30 000 Arbeitsplätze abgebaut werden, davon 23 000 in Deutschland, wobei da betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen sind. VW ist die wichtigste der rund ein Dutzend Konzernmarken, zu denen auch Audi, Škoda, Seat und Porsche gehören.

Die Zahlen zum Stellenabbau klingen beeindruckend, auch weil es sich um den grössten Konzernumbau der vergangenen zehn Jahre handelt. Ferner soll die Produktivität bei der Marke VW um 25 Prozent steigen. Dies alles führt aber lediglich dazu, dass die operative Marge im Jahr 2020 auf 4 Prozent

klettern soll. Mit anderen Worten wird VW dann gerade einmal etwa die Kapitalkosten verdienen. Dies dürfte die Aktionäre nicht sonderlich beeindrucken, entsprechend reagierte der Aktienkurs des Weltkonzerns am Freitag kaum. Derzeit kommen die beiden grossen amerikanischen Massenhersteller in der Autobranche, General Motors und Ford, auf eine operative Marge von beinahe 9 Prozent, Toyota schafft gute 8 Prozent. Von diesen Zahlen ist die Marke VW, die zurzeit 1,7 Prozent erzielt und damit nur Opel hinter sich lässt, auch nach Vollendung des Effizienzprogramms noch kilometerweit entfernt.

Der Rückstand liegt auch daran, dass beim VW-Konzern das Management eben nicht die Zukunft des Unternehmens in die eigene Hand nehmen kann. Zu gross sind Partikularinteressen, die sich immer wieder durchsetzen. Die Arbeitnehmer sitzen am grossen Tisch des Aufsichtsrats in Wolfsburg meist am längeren Hebel. In Deutschland ist der Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften paritätisch besetzt, also zur Hälfte durch die Kapitaleite und zur Hälfte durch die Gewerkschaften.

Da jedoch das traditionell sozialdemokratisch regierte Niedersachsen rund 20 Prozent am Konzern hält und Politiker ihre Wähler nicht vergraulen möchten, hat die Arbeitnehmerseite oft einen Vorteil. Dazu kommt der dominierende Einfluss der in der Vergangenheit oft zerstrittenen Besitzerfamilien Porsche und Piëch. Solange sich der Weltkonzern nicht aus diesen Fesseln befreien kann, was auf absehbare Zeit kaum passieren dürfte, wird er nie seine vollen Kräfte entfalten. Dies

schadet mittel- bis langfristig auch den Arbeitnehmern. Dass sich Manager und Gewerkschafter jetzt auf dieses Sanierungsprogramm einigen konnten, dürfte primär zwei Gründe haben. Erstens ist der Konzern durch den Dieselskandal in eine existenzgefährdende Krise geraten. Die Kosten für Strafzahlungen und Korrekturen der rund 11 Millionen Motoren sowie der Imageschaden machen einen niedrigen zweistelligen Milliardenbetrag aus. Einerseits führt dies dazu, dass der Konzern massiv sparen muss, auch bei Forschung und Entwicklung, was seine Zukunftsfähigkeit gefährdet. Andererseits hat es zum Austausch führender Manager und – hoffentlich – wirklich zu einem Umdenken im Unternehmen geführt.

Zweitens spiegelt der Pakt den Trend der gesamten Industrie – weg vom Verbrennungsmotor und hin zur Elektromobilität. Die Herstellung eines Elektroantriebs benötigt viel weniger Beschäftigte als jene eines klassischen Motors. Der Wandel mag für die Konzerne ein notwendiges Übel sein, für die Umwelt und die Gesellschaft ist er wohl ein Segen. Das Aufkommen der Elektroantriebe, des autonomen Fahrens sowie die Digitalisierung insgesamt rütteln die Branche so stark durch wie noch nie in den mehr als hundert Jahren seit Erfindung des Automobils. Diese Einsicht dürfte sich auch bei den Gewerkschaftern durchgesetzt haben, die nun dem Management Raum für zukunftsweisende Entscheide gegeben haben. Der Zukunftspakt ist ein Schritt in die richtige Richtung – viele weitere Schritte müssen folgen.

Stumpfe Antibiotika

Die Resistenzbildung im Visier



Vor einem Jahr hat der Bundesrat seine Strategie verabschiedet, um das Problem der Antibiotikaresistenzen im Land einzudämmen. Dass an der Umsetzung gleich vier Bundesämter beteiligt sind, zeigt die thematische Breite des Themas. Im Zentrum steht dabei die Gesundheit von Mensch und Tier. Diese wird gefährdet, wenn immer mehr Bakterien gegen gängige Antibiotika Resistenzen entwickeln.

Dieser ungünstigen Entwicklung können wir auf zwei Arten begegnen: indem wir neue Antibiotika schaffen, die auch resistente Keime zerstören können, oder indem wir versuchen, die Resistenzbildung zu reduzieren. Bis vor wenigen Jahren setzte man vor allem

auf neue Supermedikamente. Der medizinische Fortschritt würde das Problem schon lösen, so die Hoffnung.

Doch dann realisierte man, dass das nicht so einfach ist. Erstens ist die Entwicklung von neuen pharmazeutischen Wirkstoffen schwierig und sehr teuer. Und zweitens verstand man immer besser, wie die Resistenzen überhaupt entstehen. Der wichtigste Faktor ist dabei der Mensch, der mit seinem Fehlverhalten auf vielen Ebenen den Nährboden für die heutigen Probleme gelegt hat.

Denn eigentlich ist die Resistenzbildung ein natürlicher Prozess der Evolution. Er betrifft alle Lebewesen, vom Virus bis zum Menschen. Aus dem natürlichen Phänomen ist erst dann ein Problem geworden, als wir begannen, die Wunderwaffe Antibiotikum unkritisch und oft falsch einzusetzen – in der Humanmedizin genauso wie in der Tierhaltung.

Unter einer Antibiotikatherapie haben jene Keime einen Überlebensvorteil, die aufgrund von Mutationen unempfindlich auf das

Mittel sind. Nur diese können überleben. Um sie abzutöten, müssen wir sie mit einem optimalen Medikament in optimaler Dosierung und während einer optimalen Zeitdauer bekämpfen. Wird das nicht gemacht, verstärken wir den Selektionsdruck auf die Bakterien – das heisst, wir züchten resistente Keime.

Aus diesem Grund ist es zwingend nötig, dass die Antibiotikaresistenz – wie vom Bund angestossen – in allen Bereichen angegangen wird, wo sie auftritt. In diesem Zusammenhang wird auch von einer «One Health»-Strategie gesprochen, denn die Gesundheit von Mensch, Tier und Umwelt ist untrennbar miteinander verbunden – und das global.

Es ist deshalb etwas peinlich, dass die Vernetzung bei gewissen Themen an der Landesgrenze aufhört. So erscheint die Schweiz auf den europäischen Resistenz-Karten immer noch als weisser Fleck. Nicht weil wir keine Resistenzen oder keine Resistenzdaten hätten, sondern weil die Schweiz keinen Zugang zum europäischen Netzwerk hat.



SCHWARZ AUF WEISS

Das Potenzial der Alten

Von DORIS AEBI

In einem, liebe Leserin, lieber Leser, gleichen sich die Anforderungsprofile für Positionen auf der Teppichetage: Es ist das ideale Alter der gesuchten Personen. Wenn ich Kandidatinnen und Kandidaten für einen frei werdenden Sitz suche, wünschen sich Auftraggeber meist jemanden im Alter zwischen 43 und 55 Jahren. Und zwar nicht nur für operative Managementpositionen, sondern auch für Verwaltungsräte. Doch gerade für Letztere würde es sich lohnen, ausserhalb dieser Bandbreite zu suchen und den Blick auch für das oberhalb liegende Alterssegment zu öffnen. Aus zwei Gründen.

Erstens ist es für Unternehmen essenziell, dass verschiedene, auch demografische Gruppen im Verwaltungsrat repräsentiert sind, damit unterschiedliche Erfahrungen, Sichtweisen und Sozialisierungen in die strategischen Diskussionen einfließen. Gerade die Generation der über 60-Jährigen repräsentiert für viele Unternehmen einen bedeutenden Teil der Kundschaft. Sie wird zu einer zunehmend wichtigen ökonomischen Macht. Ihre Bedürfnisse und Ansprüche zu ignorieren, kann sich kein Unternehmen leisten.

Zweitens ist es verschenktes Potenzial, in einer alternden und länger aktiven Gesellschaft Menschen über 60 für Verwaltungsräte nicht zu berücksichtigen. Dies geschieht meist mit der Begründung, dass neue Mitglieder jeweils mindestens für zwei Amtsperioden von zwei bis vier Jahren mitwirken sollten. Weil viele Organisationen Altersobergrenzen von 70 Jahren kennen, kommen für sie darum Kandidaten mit 65 oder gar 63 Jahren oft bereits nicht mehr infrage.

Das ist schade. Menschen im Alter von über 60 Jahren sind in einer Lebensphase, in der sie operative Verantwortung gerne an jüngere Kräfte abgeben und Kapazität für ein Verwaltungsratsmandat haben. Sie sind krisenerprobt und gelassen, körperlich und geistig fit, und sie haben durchschnittlich noch über 20 Jahre Lebenszeit vor sich. Zudem haben sie viele Verpflichtungen, die Menschen im Haupterwerbsalter belasten, hinter sich und sind oft finanziell unabhängig.

Wie Frauen – ich habe an anderer Stelle darüber geschrieben – kämpfen viele ältere Manager gegen Rollenbilder und Stereotype. Die Bilder, die viele Menschen zu über 60-Jährigen im Kopf haben, stammen oft noch aus einer anderen Zeit. Einer Zeit, als viele Menschen in der Schweiz, ausgelaugt von einem entbehrungsreichen Leben, mit 60 Jahren bereits alt waren. Doch Persönlichkeiten wie zum Beispiel Pascal Couchepin (74), Beat Kappeler (70), Peter Brabeck (72), Ueli Maurer (66), Rudolf Strahm (73), Micheline Calmy-Rey (71) oder Christoph Blocher (76) zeigen, wie präsent ältere Führungspersönlichkeiten und Denker heute sein können.

Es lohnt sich also, den Horizont über das übliche Alterssegment hinaus zu öffnen. Nicht nur nach oben, sondern auch nach unten: Nach meiner Erfahrung arbeiten gerade überdurchschnittlich alte und überdurchschnittlich junge Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte oft gut zusammen. Beide bringen den Mut, die Unabhängigkeit und die Gelassenheit mit, festgefahrene Strukturen zu hinterfragen. Bedingung für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist von älteren und etablierten Führungskräften die Einsicht, dass nicht nur die Jungen von ihnen, sondern sie auch von den Jungen lernen können. Dazu nächstes Mal mehr.

Doris Aebi ist Unternehmerin und Personalberaterin in Zürich. Sie reflektiert an dieser Stelle vierzehntäglich über Erfahrungen aus ihrem Arbeitsumfeld.

Flughafen Zürich

Im Blindflug ans Bundesgericht



Zugegeben: Völlig abwegig ist es nicht, Entscheide des Zürcher Kantonsrats vor Bundesgericht zu ziehen. Erst letztes Jahr kassierte das Parlament in Lausanne zwei schmerzhaft Niederlagen. So rügten die Richter des höchsten Gerichts, dass der Kantonsrat die vom Volk angenommene Kulturlandinitiative der Grünen beerdigte und für Uferwege am Zürichsee Enteignungen kategorisch ausschliessen wollte. Nun aber überspannen Grüne und AL den Bogen. Gegen die vom Kantonsrat unterstützte Volksinitiative «Pistenveränderungen vors Volk» ergreifen sie nicht etwa das Referendum und damit politische Mittel. Sondern sie künden auch hier den Gang vor Bundesgericht an (NZZ 17. 11. 16).

Das ist schwach und nährt die Vermutung, dass sie im Blindflug politische Niederlagen vermehrt juristisch anfechten wollen.

Natürlich kann über Sinn und Unsinn der Pisteninitiative diskutiert werden. Anders als bei der Kulturland- und der Seeuferwegvorlage ist aber keine juristische Angriffsfläche ersichtlich. Den Entscheid des Kantonsrats gälte es folglich zu respektieren – oder ihn eben mit einem Referendum anzufechten.

Die Volksinitiative zielt auf eine Anpassung des Flughafengesetzes, das die Mitsprache des Volks sicherstellen soll. Heute können Kantonsratsentscheide zu Pistenausbauten aber nur vors Volk gebracht werden, wenn sie zustimmend ausfallen. Neu soll dies auch möglich sein, wenn der Kantonsrat ein Ausbauprojekt ablehnt. AL und Grüne stört, dass in einem Bereich ein negatives Referendum eingeführt werden soll. Rechtlich halten dies aber namhafte Staatsrechtler für bedenkenlos, und politisch muss eine solche Entscheidung auf kantonaler Ebene möglich sein.

Zentral ist, dass das Flughafengesetz ohnehin eine Spezialgesetzgebung ist. Dieses Recht so weiterzuentwickeln, dass das Volk in jedem Fall das letzte Wort zum Pistenausbau haben kann, ist politisch plausibel, ja richtig. Unterstrichen wird diese Einschätzung durch den Schildbürgerstreich, den sich der Kantonsrat in der letzten Legislatur leistete. Obwohl sich das Zürichervolk 2011 mit 58,8 Prozent gegen ein kategorisches Ausbauverbot ausgesprochen hatte, strich das Parlament Pistenverlängerungen aus dem Richtplan; es brauchte eine Intervention des Bundes, um das wieder zurechtzurücken. Rechtlich gesehen scheint der Fall klar: Dem Kanton ist es unbenommen, im Flughafengesetz eine Grundlage für ein negatives Referendum zu schaffen. Juristisches Neuland wäre dies nicht: Vor allem auf kommunaler Stufe wenden viele Kantone dieses Instrument an, etwa der Kanton Aargau. Für einmal droht in Lausanne nicht dem Kantonsrat, sondern der AL und den Grünen eine krachende Niederlage.

ARCHIV-TROUVAILLEN

Kaminfeger

bsa. · Aus dem Dachgewirr der Zürcher Altstadt ragen Kamine wie kleine Türmchen empor. Wenn gar Rauchfahnen aufsteigen, sich entfalten und in der kalten Winterluft zerfliessen, dann erhalten sie feuriges Leben. Noch 1961 gehen russgeschwärzte Kaminfeger mit dem Zylinder auf dem Kopf und ihren Gerätschaften auf dem Rücken von Schornstein zu Schornstein, um sie vom Russ zu befreien und so verheerende Kaminbrände zu verhindern. Zum Profil des Schornsteinfegers gehören ein «schneeweisses Gewissen», «technische Tüchtigkeit» und «die Kenntnis der feuerpolizeilichen Vorschriften». Und selbstverständlich Glück bringen.