

Titelgeschichte: Die Lastwagen- und Textilmaschinenfirma ist noch nicht aus der Krise

Wer rettet Saurer?

Missglückte Auslandsexperimente und seltsame Management-Methoden brachten der Adolph Saurer AG Millionenverluste und Image-Sorgen.

In der Kantine des Lastwagen- und Textilmaschinenherstellers Adolph Saurer AG im thurgauischen Arbon kursiert ein Witz: «Künftig wird nur noch vom (Roost) gegessen.» Der Kantinenkalauer ist eine Anspielung auf den Vorsitzenden der Geschäftsleitung Walter Roost und dessen Schwierigkeiten mit dem Grossunternehmen der Ostschweiz.

Vor zehn Jahren – Walter Roost verliess die Alusuisse und trat in die Saurer-Direktion ein – wurden die anderen Ostschweizer Unternehmen von Saurer noch mit Hochmut betrachtet. Damals rissen sich die Kunden noch um Saurer-Produkte. Drei Jahre lange Lieferfristen waren

nicht ungewöhnlich. Damaliger Kassenbestand: 80 Millionen Franken, damalige Investitionslust gering.

Heute ist die Situation anders. Während die Textilmaschinenarbeiter im Arboner Stammhaus noch an eine Zukunft glauben, werden die 2200 Arbeitnehmer, die Nutzfahrzeuge herstellen, im unklaren über die Zukunft gelassen. Die mit den Lastwagen und Bussen eingefahrenen Verluste haben seit 1975 das Unternehmen stark in Mitleidenschaft gezogen. Reserven wurden aufgelöst, Grundstücke verkauft. Die Banken mussten ihre Kredite massiv erhöhen. Arbeiter und Angestellte, mittlere Kader, sogar Mitglieder der Konzernleitung gingen auf Stellensuche.

Die Saurer-Gruppe erreichte 1980 einen Gesamtumsatz von 617 Millionen Franken und beschäftigt rund 5900 Personen. Der ausgewiesene kumulierte Verlust des Stammhauses: 10,6 Millionen Franken nach Auflösung der stillen Reserven, so

der Kontrollstellenbericht der Schweizerischen Treuhandgesellschaft in Zürich. Ungeachtet dessen gibt sich der freisinnige Ständerat Hans Munz, seit acht Jahren Saurer-Verwaltungsratspräsident, gelassen: «Das einzige, was Saurer jetzt braucht, ist Ruhe.» Sein Pressesprecher Heinz Rudolphi in Arbon ergänzt: «Saurer ist hart am Arbeiten. Der positive Aufwärtstrend hat sich in den letzten Monaten fortgesetzt.»

Auf indiskrete Kritik reagiert die Konzernleitung entschlossen: Dies musste Saurer-Entwicklungsingenieur Werner Dietrich erfahren. Nachdem er in der «Thurschau» Saurer-Probleme öffentlich darstellte, wurde er auf der Stelle entlassen.

Andere Saurer-Mitarbeiter suchten nach einem besseren Weg: Unter dem Titel «Tagebuch über eine Firmenpleite» hielten sie in einem Memorandum fest, dass das «gigantische Missmanagement



Für den Export nach der Türkei bestimmte Saurer-Fahrzeuge auf dem Arboner Werkgelände

Die Exportoffensive Mitte der siebziger Jahre brachte einen Verlust von mehr als 50 Millionen Franken

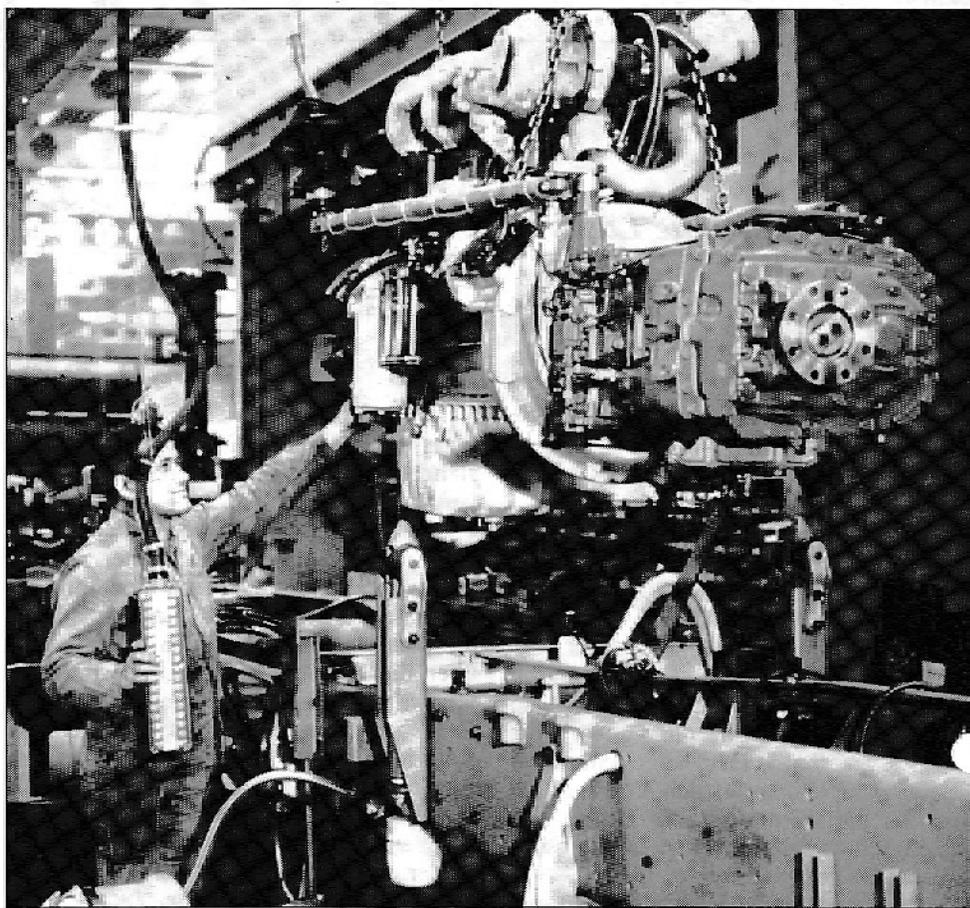
und der chaotische Führungsstil» wesentlich zum Saurer-Niedergang beitragen. Die Spannungen begannen zu Beginn der siebziger Jahre, eine aufsehenerregende Rotation im Kader folgte. Bestand die Direktion des Stammhauses Saurer Arbon 1968 nur aus sieben Herren, so sind es mittlerweile neunzehn geworden. In den letzten zehn Jahren haben in Rotation 24 Mitglieder dieses Gremium wieder verlassen, die meisten vor Erreichen der Altersgrenze. Allein 1981 sind drei Direktoren respektive Vizedirektoren ausgeschieden. Auch im mittleren Kader steigen mehr und mehr aus.

Bei seinem Antritt hatte es Roost nicht leicht. 1973/74 begann die Rezession, und die Baukrise erschwerte den Absatz von Lastwagen im Inland. Roost suchte nun sein Heil auf ausländischen Märkten, zudem wollte er die Kapazität von 1200 jährlich auf 3000 bis 4000 Lastwagen im Jahr erhöhen. Aber das Ausland brachte dem unerfahrenen Exporteur Saurer wenig Glück. In Bolivien fielen die Fahrzeuge auseinander, in arabischen Ländern brachen die Achsen.

Die Verluste aus dieser Exportoffensive betragen mehr als 50 Millionen Franken. Weitere 50 Millionen Franken stehen noch offen, allein 10 bis 12 Millionen aus dem finanzschwachen Bolivien. Auch die Millionen, die der gestürzte zentralafrikanische Kaiser Bokassa schuldet, sind noch ausstehend. 1979 besann Roost sich wieder auf den Schweizer Markt. Grund für diese Rückbesinnung, so Roost: «Währungsbedingte Hindernisse.» Saurers Probleme aber sind auch struktureller Natur. Ausländische Hersteller können qualitativ gleichwertig, aber wegen der grossen Serien preislich günstiger anbieten. Das Resultat: Saurer legt, um konkurrenzfähig zu sein, bei jedem Lastwagen 50 000 Franken drauf. Bei 1000 Lastwagen und Bussen Jahresproduktion macht das 50 Millionen Franken. Lediglich die Gewinne aus Ersatzteilgeschäft und Reparaturabteilungen brachten Linderung. Unter dem Strich betrug der Verlust im Lastwagengeschäft zwischen 20 und 35 Millionen Franken.

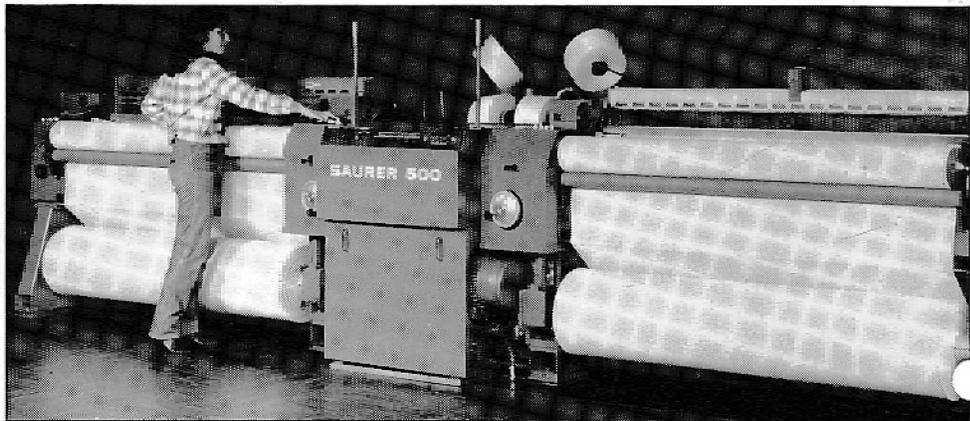
Programmstraffungen und Rationalisierungen in den letzten zwei Jahren verminderten diese Verluste nur geringfügig. Die Möglichkeiten, die Defizite weiter zu senken, sind allerdings begrenzt. In einer Studie des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH aus dem Jahre 1978 wurde festgestellt, dass der Materialverlust bei der Produktion erheblich ist. Um einen Lastwagen herzustellen, müssen Teile für 1,2 Lastwagen disponiert, hergestellt oder gekauft werden. Saurer-Kritiker zum unerklärlichen Verschleiss: «Die Differenz von 0,2 Fahrzeugen geht als Ausschuss, unkurant Material oder Fehldisposition verloren. Grund: mittelalterliche Produktionsplanung und -steuerung.»

Um die Krise zu überwinden, zog Saurer renommierte Unternehmensberatungsfirmen bei. Bisher ohne sichtbaren Erfolg: Viele Berichte nahm das Management zur Kenntnis, ohne zu reagieren, an-



Montage der Motoren in einer Saurer-Werkshalle

Mitte der achtziger Jahre veraltet, doch erst in den neunziger Jahren ersetzt



Textilmaschinenproduktion als «zweites Bein» mit einem Drittel Umsatzanteil

Arbeiter dieser Abteilung glauben an eine Zukunft

dere wurden lediglich umgeschrieben. Die jüngste Studie von Mc Kinsey schlägt einen Abbau von 220 Arbeitsplätzen vor. Geschätzte Einsparungen: 10 Millionen Franken.

Das Übel bei Saurer liegt aber tiefer. Die beauftragten Analysten von den ausländischen Konkurrenten Iveco, MAN und Daimler Benz glauben nicht an eine Zukunft eines eigenständigen Ostschweizer Nutzfahrzeugbaus. Ausweg allein wäre: ein Verbund mit einem starken ausländischen Produzenten. Zwar schloss Roost 1979 mit Iveco (Fiat, Lancia, Magirus-Deutz) ein Kooperationsabkommen, Erfolge blieben jedoch aus.

● Durch den Einbau billigerer Iveco-Komponenten sollten die Lastwagen preisgünstiger werden. Der Einbau der Iveco-Kabinen misslang und wurde dieses Jahr abgebrochen.

● Die Kooperation bei der Motorenentwicklung war nichts Neues. Schon vor Vertragsabschluss arbeiteten die Saurer-Motorenentwickler zu 80 Prozent für Iveco. Durch die vertragliche Bindung sind andere Auftraggeber allerdings zurückhaltender geworden. Ausserdem hat das Hauptprojekt, die Entwicklung eines Kleinmotors (Diesel, Einspritzung) für Kleinlastler und Personenwagen, nicht die erwarteten Resultate gebracht.

● Nur die Übernahme der Handelsvertretung auch für die grossen Iveco-Nutzfahrzeuge in der Schweiz brachte eine Umsatzsteigerung. Allerdings waren erhebliche Investitionen notwendig. Der Tessiner Firma Ivi, die bis Ende 1980 das Alleinvertriebsrecht hatte, wurde für 3,25 Millionen Franken die Vertretung abgekauft. Gleichzeitig mussten neue Ersatzteillager aufgebaut werden. Die Zusam-

menarbeit mit Iveco, das Handelsgeschäft ausgenommen, harzt.

Eine Zusammenarbeit mit Europas grösstem Lastwagenbauer Daimler-Benz hätte das Saurer-Problem lösen können. Die Mercedes-Manager wollten zwar das Arboner Werk weiterführen. Aber sie sahen einschneidende Managementänderungen und eine kapitalmässige Beherrschung des Ostschweizer Konzerns vor. Roost, vorerst zur Zusammenarbeit bereit, gingen solche Sanierungsmassnahmen der Deutschen zu weit. Eine Mercedes-Delegation, für drei Wochen in die Ostschweiz geschickt, reiste bereits nach fünf Tagen ab. Ein Empfang in St. Gallen, die übliche Höflichkeit und dürftige Unterlagen, belegten den schwindenden Willen des Arboner Managements. Munz 1978: «Wir würden uns – nicht zuletzt wiederum aus Gründen der Sicherheit der Arbeitsplätze – dagegen wehren, dass die Entscheidungskompetenzen beispielsweise an irgendeinen ausländischen Konzernhauptsitz abwandern.»

Die Konzernleitung, konzentriert auf die Kooperationsverhandlungen, vernachlässigte unterdes die eigene Schlagkraft. Seit 1977 wurde für die Langfrist-Entwicklung sowohl beim Fahrzeug- wie beim Motorenbau wenig getan. Der Saurer-Motor genügt heute noch knapp den Anforderungen. Leistung, Verbrauch und Gewicht sind nicht mehr optimal.

● Ein neuer Motor soll erst in den neunziger Jahren entwickelt werden, obwohl der jetzige ab Mitte der achtziger Jahre nicht mehr konkurrenzfähig sein wird.

● Bei den Fahrzeug-Komponenten, heute noch konkurrenzfähig, fehlen die Neuentwicklungen.

● In den Werkzeugmaschinenpark wurde in den letzten Jahren kaum mehr investiert. Im Schnitt sind die Maschinen über 24 Jahre alt. Folge: höchstens ein Drittel arbeitet zufriedenstellend. Die besten gut qualifizierten Entwicklungschefs haben daraus die Konsequenzen gezogen: sie verliessen Saurer.

Verwaltungsrat und Konzernleitung hoffen dennoch auf einen schweizerischen Ausweg. Munz und Roost haben im vergangenen Frühling den «dringenden Wunsch» geäussert, aus dem Rüstungsprogramm 82 einen Auftrag von jährlich 150 bis 200 der neuentwickelten Lastwagen zu erhalten. Doch der Entscheid aus dem Bundeshaus lässt auf sich warten. Grund: noch ist unklar, ob es überhaupt ein Rüstungsprogramm 82 gibt. Aus Saurers zivilem Fahrzeugsortiment kann für den geplanten Militärlastwagen praktisch keine Komponente übernommen werden, das heisst kostensparende Synergieeffekte fallen weg. Der Wagen ist noch nicht serienreif und wird frühestens 1983 ab Band rollen. Auch wenn der Saurer-Preis – politisch und volkswirtschaftlich noch verantwortbar – über den Konkurrenzpreisen liegen wird, so ist es unwahrscheinlich, dass Saurers eigene Kosten gedeckt werden.

Hilfe nur bei Überlebenschancen

Die Woche: Der Schweizerische Bankverein besitzt eine Spezialabteilung für in Bedrängnis geratene Unternehmen. Ist die Schweizer Wirtschaft in Bedrängnis?

Frehner: Während der Hochkonjunktur verdienten die Unternehmen ihr Geld ohne Probleme. Es gab zwar auch Konkurse, aber für jede verschwundene Firma entstanden neue Unternehmen. Das änderte sich in der Rezession 1973/74. Wir stellten jedoch fest, dass bei frühzeitigem Eingreifen es manchmal möglich ist, bedrohte Unternehmen zu retten.

brückungskredit. Dann wird eine neue Ausrichtung und eine neue Organisation des Unternehmens ausgearbeitet. Schliesslich legen wir die Mittel und Wege fest, um die formulierten Ziele zu erreichen: Auf Forderungen wird verzichtet und die Sanierung der Bilanz eingeleitet.

Die Woche: In der Entscheidung, ob ein Unternehmen gerettet wird, spielen da politische Überlegungen heute eine grössere Rolle?

Frehner: Früher wurde der Konkurs eines Unternehmens als Verlust von Forderungen abgebucht. Punktum! Heute



Gesprächspartner:
Walter G. Frehner, 48, Generaldirektor des Schweizerischen Bankvereins, Departement Kreditadministration und Engagementskontrolle Schweiz, Spezialfinanzierungen und Restrukturierungen.

Gesprächsthema:
Die Bankenhilfe an Schweizer Unternehmen in Schwierigkeiten.

Die Woche: Und ist das häufig der Fall gewesen?

Frehner: Von 1976 bis 1980 haben wir uns an der Restrukturierung von 123 Gesellschaften mit 27 700 Beschäftigten beteiligt. Kredite von insgesamt 336 Millionen Franken sind gestundet worden, und so haben wir zur Gesundung von 53 Unternehmen beigetragen, was uns 53 Millionen Franken gekostet hat. Dieser Betrag schliesst allerdings unsere Hilfe zur Rettung des Uhrenkonzerns Société Suisse pour l'Industrie Horlogère (SSIH) nicht ein.

Die Woche: Sie sprechen von Restrukturierung. Wann nehmen Sie denn direkt Einfluss auf ein Unternehmen?

Frehner: Wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten kommt, nehmen wir Gespräche mit der Direktion auf. Verschlechtert sich die Situation weiter, so dass Kreditlimiten überschritten und Reserven aufgelöst werden, greifen wir energischer ein. Zu lange grosszügig zu sein, ist gefährlich. Es braucht Mut, unangenehm zu werden, sonst schlittern wir mit dem Kunden in die Krise.

Die Woche: Wie gehen Sie denn im energischen Fall vor?

Frehner: Ein notleidendes Unternehmen braucht schnell Geld, um seinen Verpflichtungen nachzukommen. Spezialisten unserer Abteilung analysieren deswegen auf einmal die Lage. Um Zeit zu gewinnen, gewähren wir einen Über-

suchen wir nach anderen Lösungen. Dies aber nur, wenn die Firma eine wirkliche Überlebenschance und einen wirtschaftlichen Wert besitzt. Diesbezüglich ist die SSIH ein Grenzfall. Die Sanierung hat zusätzlich ein negatives, wenn nicht zynisches Echo in der Presse gehabt, so dass wir für solche Operationen eher entmutigt als motiviert sind. Bei der SSIH haben wir mehr gemacht, als dies ein Gläubiger vernünftigerweise tun sollte. Trotzdem wollen wir diesen Weg fortsetzen. Vielleicht werden wir in Zukunft nicht mehr die gleichen finanziellen Möglichkeiten haben, denn die Gewinne der Grossbanken gehen zurück.

Die Woche: Der Schweizerische Bankverein ist zurzeit an verschiedenen Operationen beteiligt: Usego, Baumgartner Frères, Giovanola, Saurer... Haben die Unternehmen neue Schwierigkeiten?

Frehner: Nur wenige Leute sind sich im klaren, dass wir auf einer dünnen Eisschicht leben. Es genügt ein Loch, um unterzugehen. Nach 1974 haben die Unternehmen ihre Reserven oder Teile davon aufgebraucht. Sie arbeiten noch mit ungenügender Rentabilität. Deshalb tauchen einige Fälle auf, deren Gleichgewicht seit der Rezession prekär ist. Aber, die Lage ist in anderen Ländern noch schlimmer. Da stehen wir in der Schweiz noch gut da.

Interview: Max Mabillard

Dass Saurer-Aktionäre und Verwaltungsräte trotzdem bei der Stange gehalten werden konnten, ist Roosts Verdienst. Jedes Jahr wurden Erfolge gemeldet. Beispiel: Für die Generalversammlung 1979 liess er gegen den Willen seiner Entwicklungsleute den von Monteverdi konzipierten Geländepersonenwagen für die Armee zusammenbauen – als Paradedemonstration. Als das Fahrzeug den Aktionären vorgestellt wurde, war nicht einmal das Saurer-Namensschild im eigenen Hause parat. Und bei der Prüfung durch die Gruppe für Rüstungsdienste zerfiel es in seine Einzelteile. Auch die in der Folge von Saurer entwickelte Neukonzeption erwies sich als Fehlschlag. Das Fahrzeug ist zu schwer, zu laut und hat Anfahrschwierigkeiten im Gelände.

Konzeptionslosigkeit im Management hat zur stark verbreiteten Unruhe im Arboner Unternehmen beitragen. Saurer-Kritiker fordern deshalb für die Gesundung:

- neue Konzepte
- besseres Management
- zukunftssträchtige Technologien
- eine Investitionsspritze von 100 Millionen Franken.



Übersicht über das Saurer-Werksgelände am Bodensee

«Das einzige, was Saurer jetzt braucht, ist Ruhe.»

Doch die Mittel sind im eigenen Haus nicht vorhanden. Denn auch die profitable Textilmaschinenproduktion hat für ihre künftigen Investitionen und die Lancierung der neuen Produkte finanzielle Mittel in zweistelliger Millionenhöhe notwendig. Die Berna-Tochter in Olten kann ihre Aktivitäten im Bereich der Oberflächentechnologie nur dank den Gewinnen aus dem Reparaturdienst und der Fabrikation von Achsen für Saurer aufrechterhalten.

Gelegentlich treten auch bei der Substanzbewertung Schwierigkeiten auf. Zu Beginn der Kooperationsverhandlung mit Iveco wurde die Saurer-Substanz auf 290 Millionen Franken festgesetzt. Doch die Fiat-Controller strichen diese Summe auf zirka 80 Millionen Franken zusammen.

Die Art, wie die Verluste behandelt wurden, veranlasste den früheren Finanzchef Paul Rüegg zur Demission. Roost machte es der Finanzabteilung nicht leicht. Die Finanz-Controller hatten kaum Zugang zu den Tochtergesellschaften, sogar innerhalb des Stammhauses hatten sie es schwer, für die Textilmaschinen- oder Lastwagenproduktion genaue Kostenrechnungen anzustellen. Zuweilen wurden die Zahlen (wie beispielsweise über notwendige, fehlende Rückstellungen) elegant be-

Begriff der «Saurer-Qualität» erhalten

Die Woche: Stimmt es, dass Sie als Vertreter des grössten Aktionärs im Verwaltungsrat keinen direkten Zugang zur Geschäftsleitung von Saurer besitzen?

Holzach: Ich halte mich an die Spielregel, die in allen mir bekannten Gesellschaften gelten: Der Dienstweg geht in beiden Richtungen über den Verwaltungsratspräsidenten.

Die Woche: Hat sich diese Praxis bei Saurer bewährt?

Holzach: Insbesondere in der zweiten Hälfte 1980 habe ich verschiedentlich auch direkt mit der Geschäftsleitung Verbindung aufgenommen. Die Querinformation des Verwaltungsratspräsidenten Munz bezüglich solcher Fragen, Orientierungen oder Aufforderungen war indessen stets sichergestellt.

Diese Tendenz hat sich verstärkt, seit dem Verwaltungsrat am 9. Juli 1981 ein Sonderausschuss für die Spezialaufgabe «Umstrukturierung» gebildet hat. Dieser Ausschuss steht unter meiner Leitung, wobei ich gleichzeitig die Finanzsparte bearbeite. Walter Kuhn widmet sich der Sparte Textilmaschinen, Walter Hess analysiert die Nutzfahrzeuge, Heinrich Tanner die industriellen Dienstleistungen.

Die Woche: Welche Aufgaben hat Christian Fink, der bis zum Frühjahr die rechte Hand von Walter Roost war und seit dem 1. Oktober bei Ihnen arbeitet?

Holzach: Er ist Sekretär des genannten Sonderausschusses. Diese Lösung hat den gleichzeitigen Vorzug, auf eine Arbeitskraft aus dem bestehenden Saurer-Kader zu verzichten und auf das bei Dr. Fink bereits vorliegende Fach- und Firmenwissen zurückgreifen zu können. Dass Fink verfügbar war, ist aus meiner Sicht ein glücklicher Zufall.

Die Woche: Sind Sie als Exponent der Schweizerischen Bankgesellschaft über Saurer informiert worden?

Holzach: Nein. Es finden neben den Verwaltungsratssitzungen regelmässig Bankbesprechungen statt, an denen die grössten kreditgebenden Banken und die Exponenten der Geschäftsleitung Saurer die allgemeine Geschäftslage, die Kreditbedürfnisse und die Kreditmöglichkeiten diskutieren. Die letzte Bankenbesprechung hat am 26. August 1981 stattgefunden.

Die Woche: Haben Sie gewusst, dass seit Mitte der siebziger Jahre verschiedene Direktionsmitglieder versuchten, Munz auf die Führungsmisere in Arbon aufmerksam zu machen?

Holzach: Nein. Wenn Kaderangehörige oder Mitarbeiter von Saurer bei mir anfragten, wurden sie von mir regelmässig angehört.

Die Woche: Stimmt es, dass verschiedene Finanzdirektoren mit der Bilanzierungspraktik der Konzernleitung nicht einverstanden waren?

Holzach: Die im Verwaltungsrat an den Vertreter der Finanzsparte gestellten und durchaus üblichen Fragen sind regelmässig und vollständig beantwortet worden. Solche Rückfragen bezüglich der Notwendigkeit von Rückstellungen, Lager- oder Beteiligungsbewertungen stellen reguläre Diskussionsthemen dar, die auch in allen anderen Verwaltungsräten aufgegriffen werden.

Die Woche: Ist es richtig, dass dem Controller der Zugang zu den Tochtergesellschaften verwehrt wurde?

Holzach: Ein Controlling auf Konzernebene findet im Moment noch nicht im erwünschten umfassenden Ausmass statt. Dies ist indessen eine personelle Frage, weil die nach Ausscheiden von Charles Brönnimann entstandene Vakanz erst vor kurzem wieder besetzt werden konnte. Das Controlling innerhalb der einzelnen Sparten, das nicht direkt an den Verwaltungsrat Bericht erstattet, sollte nach meinem Wissensstand funktionieren.

Die Woche: Haben Sie gewusst, dass in einzelnen Direktionsprotokollen vermerkt wurde: «Das dürfen Sie dem Verwaltungsrat nicht sagen?»

Holzach: Davon ist mir nichts bekannt.

Die Woche: Sind personelle Umbesetzungen in Vorbereitung?

Holzach: Personelle Entscheidungen sind für die Zukunft weder getroffen noch vorbesprochen worden. Der Sonderausschuss bearbeitet u. a. auch diese Fragen und wird innerhalb seiner Gesamtaufgabe frühestens Ende 1981 zuhanden des Gesamtverwaltungsrats Bericht erstatten.

Die Woche: Sucht Walter Hess nicht neue Männer für die Konzernspitze?

Holzach: Nein.

Die Woche: Zeichnet sich ein Krisenmanagement wie beim Uhrenkonzern SSIH ab?

Holzach: Der bei Saurer bestehende Sonderausschuss darf ausdrücklich nicht in die Exekutive eingreifen. Seine Tätigkeit stellt eine gewisse und vorübergehende Entlastung der Geschäftsleitung von langfristigen Unternehmungsfragen dar.

Die Woche: Wird eine finanzielle Sanierung ausgearbeitet?

Holzach: Die jetzige finanzielle Situation sowie die diesbezüglichen Notwendigkeiten und Möglichkeiten für die Zukunft bilden selbstverständlich einen Teil des Auftrags an den Sonderausschuss.

Die Woche: Der Substanzverzehr wird auf einige 100 Millionen Franken geschätzt...

Holzach: Die schon anderweitig genannte Zahl von einigen 100 Millionen Franken ist völlig aus der Luft gegriffen. Es dürfte sich um approximativ 100 Millionen Franken handeln, was im übrigen auch bei einer sorgfältigen Analyse der publizierten Bilanzzahlen festgestellt werden kann.

Die Woche: Bei der Sanierung von SSIH sind die Banken sehr weit gegangen...?

Holzach: Der Fall Saurer weist unter dem Titel der Bilanzstruktur keinerlei Parallelen zum Fall SSIH auf. Auch das ist aus den publizierten Zahlen ersichtlich.



Gesprächspartner:
Robert Holzach, 59, ist Vizepräsident des Verwaltungsrats der Adolph Saurer AG und seit April 1980 Präsident des Verwaltungsrates der Schweizerischen Bankgesellschaft.

Gesprächsthema:
Was unternimmt der Saurer-Verwaltungsrat?

Die Woche: Werden nach der Divisionalisierung bei Saurer die Textilmaschinen- und Nutzfahrzeugproduktion nun auch juristisch getrennt?

Holzach: Die Divisionalisierung hat sich als richtig erwiesen und wird in der bestehenden Form weitergeführt. Bezüglich einer rechtlichen Verselbständigung einzelner Sparten bestehen detaillierte Vorarbeiten, aber keinerlei Vorentscheidungen.

Die Woche: Suchen Sie einen neuen Partner für die Nutzfahrzeuge?

Holzach: Nein.

Die Woche: Sind Sie überzeugt, dass die Kooperation mit Iveco etwas bringt?

Holzach: Die diesbezüglichen Verträge datieren zwischen Ende 1979 und Mitte 1980. Ob die Erwartungen für alle drei Zusammenarbeitsthemen voll, teilweise oder nicht erfüllt werden, kann im heutigen Zeitpunkt noch nicht gesagt werden.

Die Woche: Aber man hat doch gewisse Erfahrungen gemacht?

Holzach: Der wichtigste Vertrag über die technischen Dienstleistungen funktioniert voll und ist auch interessant. Er hat nicht ausgeschlossen, dass gleichzeitig die Aufträge von Dritten zugenommen haben.

Die Woche: Zurück zu den Personalfragen. Stehen Sie voll hinter der heutigen Geschäftsleitung?

Holzach: Ja. Der Verwaltungsrat solidarisiert sich vorbehaltlos mit den derzeitigen Mitgliedern der Geschäftsleitung. Das bedeutet indessen nicht, dass die Meinungen innerhalb des Verwaltungsrates und im Verhältnis zur Geschäftsleitung immer vollständig identisch sein müssen.

Die Woche: Liegt der Kern der Probleme nicht eindeutig bei einzelnen Exponenten der Gesamtführung?

Holzach: Eine solche Meinung kann nur entstehen, wenn sich der Kreis der Befragten auf Leute beschränkt, die sich vor kürzerer oder längerer Zeit von Sau-

rer getrennt haben. Mit einer derartigen Befragungsselektion können Sie auch für gutgehende Firmen negative Reaktionen provozieren.

Die Woche: Wie steht nun Saurer gesamthaft da?

Holzach: Wer sich die Mühe nimmt, die vorhandenen Dokumentationen eingehend zu studieren und seine Informationen zu ergänzen durch Umfragen in Fachkreisen, wird eine unverändert starke Stellung der Marke «Saurer» auch bei kritischer Beurteilung feststellen können. Saurer hat auf dem Gebiet der Textilmaschinen Weltgeltung. Auch bezüglich Oberflächenmetallurgie ist die internationale Reputation ausgezeichnet. Saurer-Nutzfahrzeuge haben bei Kunden, Konkurrenten und Fachleuten bezüglich Technologie und Qualität einen erstklassigen Ruf. Ein zentrales Problem bei den Nutzfahrzeugen besteht in der Zahl der jährlich produzierten Fahrzeuge. Oder anders gesagt: In welchem Ausmass kann sich Saurer, gestützt auf die Eigenart der Fertigung und der entsprechenden Qualität, höhere Preise leisten? Oder nochmals anders: Welcher Anteil von Fremdkomponenten ist (noch) vertretbar, wenn es darum geht, den Verkaufspreis zu senken und gleichzeitig den Begriff der Saurer-Qualität aufrechtzuerhalten?

handelt, bevor sie an den Verwaltungsrat weitergegeben wurden. In Direktionsprotokollen findet sich der Eintrag: «Das dürfen Sie dem Verwaltungsrat nicht sagen.»

Rüeggs Nachfolger, Charles Brönnimann, von der ITT-Tochter Radio TV Steiner herkommend an exaktes Finanz-Controlling gewöhnt, verkrachte sich schon beim ersten Abschluss 1979 mit Roost. Er war nicht einverstanden mit der Bilanzierungspraxis und durfte deshalb nicht mehr an den Verwaltungsratssitzungen teilnehmen. Anfangs 1980 schied er aus der Firma. Direktor Hans Ulrich Schmid, Saurers Personalchef, lehnte die Übernahme des Finanzressorts und den Einstieg in die Geschäftsleitung ab. Inzwischen wurde zwar ein neuer Finanzchef gefunden, aber schon haben seine zwei Untergebenen, der Chef der Finanzabteilung und der Chef des internen Rechnungswesens mitsamt Stellvertreter, den Austritt bekanntgegeben.

Während der Verwaltungsrat noch in Ungewissheit schwebte über die wahre Situation bei Saurer, war zumindest der freisinnige Ständerat Hans Munz als Präsident im Bilde. Seit Mitte der siebziger Jahre haben immer wieder Kadermitglieder versucht, mit Munz offen über die Führungsmisere zu sprechen. Entweder empfing er sie nicht, oder er warf ihnen vor, sich nicht an den offiziellen Dienstweg zu halten. Als sich die ehemaligen Konzernleitungsmitglieder Roger Schwarz und Paul Rüegg gegen eine von Roost geförderte Beförderung wandten, wurden sie von Munz schriftlich ermahnt, sich der



Saurer-Entwicklung eines Militär-Geländelastwagens für die Schweizer Armee

«Dringender Wunsch» an das Rüstungsprogramm 82

Meinung Roosts anzuschliessen. Schwarz wurde zwei Jahre später dann nach einer heftigen Kontroverse mit Roost vom Verwaltungsrat von seinen Pflichten entbunden. 1979 sind einige Kadermitglieder mündlich und schriftlich auch an die anderen Verwaltungsräte gelangt. Nichts geschah. Deutliche Worte des ehemaligen Bankverein-Generaldirektors, Edgar F. Paltzer, man müsse jetzt endlich etwas

ändern, verhalten ungehört. Munz leitete jeweils galant zur Tagesordnung über, ohne inhaltlich darauf einzutreten. Paltzer war ohnehin im Abseits, weil der Bankverein sich vor neun Jahren nicht bereit erklärt hatte, sich am Aktienpool zu beteiligen und die zum Kauf angebotenen 25 Prozent der Schweizerischen Bankgesellschaft überliess.

Robert Holzach, Verwaltungsratspräsident der Schweizerischen Bankgesellschaft, beschränkte sich auf sein Mandat als Vizepräsident des Saurer-Verwaltungsrats. Seine Kontakte zur Geschäftsleitung erfolgten über Verwaltungsratspräsident Munz. Auch die anderen Verwaltungsräte, darunter Walter Kuhn von Bühler Uzwil, griffen nicht ein.

1981 scheint nun im Verwaltungsrat einiges in Bewegung zu geraten. Robert Holzach weiss, er muss etwas ändern. Am 1. Oktober trat Christian Fink, vor einem halben Jahr noch rechte Hand des Saurer-Generaldirektors Walter Roost und in Opposition ausgeschieden, in die Dienste Holzachs in der SBG. Er dient offensichtlich als Verbindungsmann zu Saurer.

Neue Impulse erwartet der Verwaltungsrat auch durch die neuen Mitglieder Heinrich Tanner und Walter Hess. Der mit viel Elan gestartete Hess sprach schon mit ehemaligen Saurer-Kadern: «Da konnte ich auch hie und da nur noch den Kopf schütteln.» Sie seien jetzt allerdings intensiv daran, eine Lösung und neue Konzepte zu suchen. Hauptproblem ist die Besetzung der neuen Konzernspitze. Hess selbst wehrt ab, künftig als Delegierter zu fungieren. Er glaubt jedoch jemanden für die schwierige Arbeit gewinnen zu können.

Finanzielle Bereinigung wird einmal mehr von den Banken erwartet. Denn: Abschreibung des Aktienkapitals, Neuaufstockung, Schuldentilgung, Finanzierung neuer Investitionen sind notwendig.

M E I N U N G

Saurer-Stellungnahme zum «Woche»-Bericht

Auf die unsachlichen und unrichtigen Angaben finanzieller und persönlicher Art sei nicht eingegangen. Demgegenüber legen wir Wert darauf, im Sinne der Versachlichung zu einigen produkt- und leistungsmässigen Falsch-aussagen Stellung zu nehmen:

1. Saurer besitzt in den Sparten Nutzfahrzeuge, Textilmaschinen, Oberflächentechnik und Wehrtechnik moderne, leistungsfähige und qualitativ hochstehende Produkte und Verfahren für die achtziger Jahre.
2. Die Saurer-Nutzfahrzeuge bewähren sich im härtesten Einsatz ausgezeichnet im Mittleren Osten, in Afrika und in Südamerika. Anschlussaufträge konnten in den letzten Monaten verbucht werden.
3. Saurer arbeitet in der PKW- und LKW-Dieselmotorenentwicklung erfolgreich für grosse Nutzfahrzeug- und Motorenhersteller in Europa und Übersee.
4. Saurer stellt für die eigenen Nutzfahrzeuge einen der modernsten Reihensechszylinder-Dieselmotor her, mit



Der Autor:
Walter Roost, 54, ist
Vorsitzender der
Geschäftsleitung der
Adolph Saurer AG.
Er nimmt Stellung zur
«Woche»-Titel-
geschichte.

kombinierter Aufladung, tiefem speziellem Betriebsstoffverbrauch, geringer Lärmentwicklung, guter Abgaszusammensetzung, optimalem Leistungsgewicht.

5. Saurer liefert auf Wunsch das Antiblockierbremssystem und Scheibenbremsen bei den vorderen Rädern.

6. Bei den neuen schweren Militärfahrzeugen sind wichtige mechanische Komponenten gleich oder ähnlich ausgeführt wie bei den zivilen Nutzfahrzeugen.

7. Der von Saurer zusammen mit Volvo gebaute Geländepersonenwagen hat sich bis heute bei allen Erprobungen durch Dritte bestens bewährt.