

Schnaufferl-Post

Ausgabe Januar 2009

Wie saniere ich einen Automobilhersteller oder: Henry Ford einmal anders gesehen

Henry Ford – eine Unternehmerlegende, der es gelang, Autos zu Massenverkehrsmitteln zu machen. Den meisten von uns fällt aus dem Gedächtnis in diesem Zusammenhang als Mittel zum Zweck nur die Einführung der Fließbandproduktion ein. Henry Fords unternehmerische Leistung auf diese Erfindung zu beschränken wäre allerdings viel zu kurz gegriffen.

Im Zuge der bestehenden Krise der Automobilindustrie fiel uns ein, daß wir vor einigen Jahren einmal ein schmales Bändchen des List-Verlags in München von ihm in Händen hielten, in dem er die Entwicklung der Ford-Werke schilderte.

Ein Schwerpunkt in diesem Werk war die Schilderung seiner Bewältigung der Automobilkrise der 20er Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Wir haben das Bändchen über Weihnachten noch einmal gelesen und möchten Ihnen daraus einen Auszug präsentieren, dessen Lektüre angesichts des Gebarens heutiger Automobilproduzenten nachdenklich macht.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre „altmodischer“ Ansichten zu Unternehmensführung und Bankwesen aus den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts:

Nachdruck aus :

Henry Ford – Erfolg im Leben

Paul List Verlag, 1952
166. – 195. Tausend

Auszug ab Seite 132

...

Wir wollen ein wenig zurückgreifen und die damaligen Verhältnisse untersuchen. Zu Anfang 1920 machten sich die ersten Zeichen dafür bemerkbar, dass das vom Kriege erzeugte Spekulationsfieber keine Dauer hätte. Einige durch den Krieg ins Leben gerufene Konzerne, denen jede Daseinsberechtigung fehlte, brachen zusammen. Die Kaufkraft des Publikums ließ nach. Unser eigener Absatz bleibt zwar vollständig unverändert, wir wussten aber dass auch er früher oder später abflauen musste. Ich dachte erstlich daran, die Preise herabzusetzen, aber überall im Lande entzogen sich die Produktionskosten jeder Berechnung. Die Arbeiter leisteten trotz hoher Löhne immer weniger. Die Rohmaterialhändler weigerten sich hartnäckig, mit ihren Preisen überhaupt wieder zur Erde zurückzukehren. Diese deutlichen Zeichen eines kommenden Ungewitters blieben anscheinend völlig unbeachtet.

Im Juni begannen unsere Verkäufe abzuflauen. Von Juni bis September ließen sie immer mehr nach.

Es musste etwas geschehen, um unser Produkt wieder der Kaufkraft des Publikums anzupassen. Aber das genügte nicht. Es musste etwas ganz Drastisches geschehen, um dem Publikum zu zeigen, dass wir nicht nur Komödie spielten, sondern dass es uns ernst war. Daher setzten wir im September den Preis des Tourenwagens von 575 Dollar auf 440 Dollar herab. Wir setzten den Preis weit unter die Produktionskosten herab, da wir immer noch mit Material arbeiteten, das wir zu Hausse-Preisen eingekauft hatten. Dieser Preisabbau wurde scharf kritisiert. Man warf uns vor, dass wir den Markt beunruhigten. Das entsprach unserer Absicht. Wir wollten unser Teil dazu betragen, um die Preise von Ihrer künstlichen Höhe auf das natürliche Niveau herabzudrücken. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir uns eine so andauernde Depressionsperiode erspart hätten, wenn damals oder vielleicht noch früher Fabrikanten wie Zwischenhändler überall eine drastische Preisverringerung und eine gründliche Hausreinigung vorgenommen hätten. Das untätige Abwarten in der Hoffnung auf ein weiteres Anziehen der Preise hat den Genesungsprozess nur hinausgezögert. Keiner hat die hohen Preise erzielt, auf die er hoffte, und wären die Verluste von allen zu gleicher Zeit getragen worden, wäre nicht nur die Produktionskraft mit der Kaufkraft ausgeglichen worden, sondern wir hätten die lange Periode völliger Untätigkeit vermieden.



Schnaufferl-Post

Ausgabe Januar 2009

Das Festklammern an den Preisen hat die Verluste nur noch vergrößert.

Die Betroffenen mussten ja obendrein noch die Zinsen ihrer teuer eingekauften Bestände bezahlen, ganz abgesehen davon, dass ihnen der durch eine vernünftige Preisbasis erzielte Gewinn entging. Die Arbeitslosigkeit verringerte die Lohnverteilung, und so schob sich zwischen Käufer und Verkäufer eine immer höhere Schranke. Es gab viel hitziges Gerede über ungeheure Kredite, die Europa gewährt werden sollten – mit den Hintergedanken, dadurch die überteuerten Bestände loszuschlagen. Natürlich hütete man sich, den Vorschlag in eine so krasse Form zu kleiden; ja, ich glaube sogar, manche Leute waren aufrichtig davon überzeugt, dass auf irgendeine Weise dem amerikanischen Geschäftsleben geholfen sein würde, wenn man, selbst ohne jede Hoffnung auf Rückzahlung, dem Auslande große Kredite einräumte. Wohl wahr, dass die Besitzer hochwertiger Lagerbestände diese mit Gewinn hätten absetzen können, wenn die Kredite von den amerikanischen Banken gewährt worden wären, aber die Banken hätten dann einen derartigen Überschuss an festgefrorenen Krediten gehabt, dass sie Kühlhäuser ähnlicher gewesen wären als Geldinstituten. Es ist zwar ganz natürlich, sich bis zum letzten Augenblick an die Möglichkeit hoher Gewinne zu klammern, aber es ist trotzdem schlechte Geschäftspolitik.

Was unseren Absatz angelangt, so nahm er nach dem Preisabbau zu, flaute aber bald darauf erneut ab. Wir hatten uns der Kaufkraft des Landes noch immer nicht genügend angepasst, um unsere Ware ohne Schwierigkeiten loszuwerden.

Die Detailpreise hatten ihren Tiefstand noch nicht erreicht. Das Publikum war gegen jeden Preis misstrauisch. Wir fassten den Plan, eine weitere Preisreduzierung vorzunehmen, und stellten uns deswegen auf eine Produktion von rund 100.000 Wagen im Monat ein. Eine derartige Produktionsmenge war zwar durch unseren Umsatz keineswegs gerechtfertigt, wir wollten aber, ehe wir schlossen, soviel Rohmaterial wie möglich in Fertigprodukte verwandeln. Wir wussten, dass die Stilllegung unvermeidlich war, um Inventur aufzunehmen und gründliche Hausreinigung zu halten. Wir wollten mit wesentlich herabgesetzten Preisen wieder eröffnen und dann genügend Wagen für die gesteigerte Nachfrage auf Lager haben. Die neuen Wagen konnten dann aus dem zu niedrigeren Preisen eingekauften Material hergestellt werden.

Im Dezember schlossen wir mit der Absicht, nach etwa 14 Tagen den Betrieb von neuem aufzunehmen. Tatsächlich fanden wir so viel Arbeit vor, dass wir erst nach fast 6 Wochen wieder aufmachen konnten. Kaum hatten wir geschlossen, als die Gerüchte über unsere finanzielle Lage sich

vermehrten. Wie ich weiß, hofften viele, dass wir auf die Suche nach Geld gehen müssten – denn brauchten wir Geld, so mussten wir auch in unseren Bedingungen klein begeben. Aber wir suchten kein Geld. Wir hatten gar keins nötig. Ich bat in dieser Zeit meinen Sohn Edsel, den Vorsitz wie die Finanzen der Gesellschaft zu übernehmen.

Dann begannen wir mit unserem Hausputz. Im Kriege hatten wir allerlei Kriegsaufträge erfüllen müssen und waren daher gezwungen gewesen, von unserem Prinzip, nur ein bestimmtes Produkt herzustellen, abzuweichen. Dadurch waren viele neue Abteilungen entstanden. Das Büropersonal hatte sich vermehrt; daneben hatten sich zahlreiche, unwirtschaftliche Einrichtungen als Folge der uneinheitlichen Produktion eingeschlichen. Wir begannen also alles zu beseitigen, was nicht mit der Automobilproduktion zu tun hatte.

Die einzige im Augenblick fällige Summe war die rein freiwillige Zahlung von sieben Millionen Dollar an unsere Arbeiter. Hierzu bestand zwar keine Verpflichtung, aber wir wollten dieses Geld am ersten Januar zahlen. Wir entnahmen es daher unseren Barmitteln.

In ganz Amerika unterhalten wir 35 Zweigstellen, alles Montagefabriken, aber 22 von ihnen produzieren auch einzelne Teile. Damals hatten sie die eigentliche Produktion aufgegeben und bauten nur noch Wagen



Schnauferl-Post

Ausgabe Januar 2009

zusammen. Als wir unsere Fabrik schlossen, hatten wir in Detroit so gut wie keine Wagen mehr. Sämtliche Teile waren verfrachtet, so dass die Detrouiter Händler bis nach Chicago und Columbus schicken mussten, um ihren Lokalbedarf zu decken. Unsere Zweigbetriebe versorgten die verschiedenen Händler je nach ihrem Jahresbedarf mit genügend Wagen für etwa einen Monat. Die Händler legten sich dafür tüchtig ins Zeug. Gegen Ende Januar beriefen wir eine Rumpforganisation von rund 10.000 Mann ein, die zumeist aus Werkführern, Unterwerkführern und Gruppenführern bestand, und eröffneten damit unsere Highland Park-Produktion. Dann kassierten wir unsere ausländischen Guthaben ein und verkauften unsere Nebenprodukte.

Dann erst konnten wir mit unserer vollen Produktion beginnen. Die Hausreinigung befreite uns von dem überflüssigen Hausrat, der die Preise in die Höhe geschraubt und den Gewinn geschluckt hatte. Was wir nicht brauchten, verkauften wir. Bisher hatten wir pro Tag und pro Wagen 15 Mann beschäftigt. Von jetzt ab beschäftigten wir am Tag nur 9 Mann pro Wagen. Das besagt natürlich nicht, dass von 15 Mann 6 ihren Posten verloren. Sie hörten nur auf, unproduktiv zu sein. Den Preisabbau führten wir durch.

Unser Büropersonal wurde auf die Hälfte reduziert, und die ihren Amtes Enthobenen erhielten bessere Arbeit in der Fabrik angeboten.

Die meisten schlugen ein. Wir schafften jedes Auftragsformular und jede Form der Statistik ab, die nicht unmittelbar zur Produktion gehörte. Wir hatten Berge von Statistiken gesammelt, aus dem einfachen Grunde, weil sie interessant waren. Aber mit Statistik baut man keine Automobile – darum wurden sie abgeschafft.

Wir verkleinerten unser Telephonnetz um 60%. Früher kam auf je fünf Arbeiter ein Vorarbeiter, jetzt auf 20 einer. Die übrigen Vorarbeiter arbeiten an den Maschinen.

Die Betriebsunkosten wurden dadurch von 164 Dollar pro Wagen auf 93 Dollar herabgesetzt. Wenn man begriffen hat, was das bei einer Tagesproduktion von über 4000 Wagen bedeutet, wird man erkennen, wie es möglich ist, weder durch Sparsamkeit noch durch Lohndrückung, sondern lediglich durch Ausschaltung des Überflüssigen einen sogenannten unmöglichen Preis herauszuwirtschaften.

Das wichtigste aber war, dass wir ein neues Mittel entdeckten, um weniger Geld in unserem Unternehmen zu brauchen, nämlich Beschleunigung unseres Umsatzes. Um das zu erreichen, brauchten wir die Detroit-Toledo-Ironton-Eisenbahn und kauften sie. Die Eisenbahn spielte eine große Rolle in unserem Sparsystem. Den übrigen Verkehrsmitteln habe ich ein besonderes Kapitel gewidmet.

Nach einigen Experimenten stellten wir fest, dass der Frachtverkehr sich so weit heben ließ, um den Zyklus der Produktion von 22 auf 14 Tage zu reduzieren. Das heißt, das Rohmaterial konnte in (rund) 66 % der bisherigen Zeit gekauft, verarbeitet und als fertiges Produkt in die Hände der Detailhändler geliefert werden. Wir hatten bisher ein Lager im Wert von 60 Millionen Dollar geführt, um eine ununterbrochene Produktion zu sichern. Da wir die Zeit um ein Drittel reduzierten, wurden 20 Millionen Dollar frei, was eine Zinersparnis von 1,2 Millionen jährlich bedeutete. Einschließlich des Inventars gelang es uns, eine Ersparnis von etwa 8 Millionen Dollar herzuwirtschaften – das heißt, wir konnten 28 Millionen Dollar Kapital freimachen und die Zinsen dieser Summe als Ersparnis buchen.

Am 1. Januar hatten wir 20 Millionen Dollar bar zur Verfügung, am 1. April 87 Millionen Dollar, also 27 Millionen mehr, als wir zur Tilgung unserer sämtlichen Schulden brauchten. Das ist das Ergebnis, das eine erhöhte Geschäftstätigkeit für uns herauswirtschaftete!

Ich habe diese ganze Sache nicht um ihrer selbst willen erzählt, sondern um zu zeigen, wie sich ein Unternehmen aus sich selbst heraushelfen kann, statt fremdes Geld zu borgen. Gleichzeitig möchte ich, dass wir ein wenig über die Frage nachdenken, ob unser gegenwärtiges Geldsystem



Schnaufferl-Post

Ausgabe Januar 2009

nicht geradezu eine Prämie auf das Borgen ausschreibt und den Banken dadurch eine viel zu große Rolle im Wirtschaftsleben einräumt.

Wir hätten 40 Millionen Dollar mehr, als wir brauchten, aufnehmen können. Was wäre aber in dem Falle geschehen? Hätte das uns ermöglicht, unser Geschäft besser als bisher weiterzuführen? Nein, im Gegenteil! Hätten wir eine Anleihe aufgenommen, so wäre der Zwang, uns nach einer billigeren Produktionsmethode umzusehen, weggefallen. Hätten wir das Geld für netto 6% erhalten – einschließlich Kommissionsgeldern usw. wäre mehr als das zu zahlen gewesen - so hätten die Zinsen allein bei einer Jahresproduktion von 500.000 Wagen einen Zuschlag von 4 Dollar pro Wagen ausgemacht. Mit einem Wort, wir hätten statt einer besseren Produktionsmethode nur eine schwere Schuld gewonnen. Unsere Wagen hätten wahrscheinlich rund 100 Dollar mehr gekostet als heute; unsere Produktion wäre somit geringer geworden, da ja auch der Käuferkreis sich verringert hätte. Wir hätten weniger Arbeiter anstellen und der Allgemeinheit weniger dienen können.

Die Gefahr, die eine Verbindung mit Bankleuten für das Unternehmertum bedeutet, liegt darin, dass eine Fabrik für sie ein Institut ist, nicht um Waren, sondern um Geld zu produzieren. Sie richten ihr Augenmerk auf Geld, statt auf Produktion. Sie können nicht begreifen, dass ein Unternehmen niemals

stillsteht, dass es entweder vorwärts oder rückwärts geht. Einen Preisabbau betrachten sie als hinausgeworfenen Gewinn, statt als eine Voraussetzung zum Ausbau des Geschäftes.

Die Bankleute spielen in der Industrie eine viel zu große Rolle. Privatim geben das die meisten Geschäftsmänner zu. Öffentlich tun sie es selten, aus Furcht vor ihren Bankiers. Es gehört weniger dazu, durch Geldmanipulationen als durch produktive Arbeit ein Vermögen zu erwerben. Der erfolgreiche Bankier ist im Durchschnitt weniger intelligent und umsichtig als der erfolgreiche Unternehmer. Dennoch bestimmt der Bankier durch seine Beherrschung des Kredits im allgemeinen praktisch den Unternehmer.

Die Macht der Banken hat sich in den letzten fünfzehn bis zwanzig Jahren – besonders seit dem Kriege – sehr vergrößert. Der Bankier ist, meiner Erfahrung nach, durch seine Ausbildung und vor allem durch seine Stellung völlig ungeeignet, in der Industrie eine führende Rolle zu spielen. Daher muss nicht die Tatsache, dass die Beherrscher des Kredits in letzter Zeit diese ungeheure Macht erworben haben, als ein Symptom dafür gelten, dass sie in die Leitung der Industrie hineingekommen sind. Sie sind vielmehr durch das System selbst fast ohne ihren Willen dort hineingeraten. Ich möchte daher für meine Person behaupten, dass das Finanzsystem, mit dem wir

arbeiten, keineswegs das Beste ist.

Die Welt kann ohne die Hilfe der Banken nicht auskommen. Wir brauchen das Geld, und wir brauchen den Kredit. Sonst ließe sich ein Austausch der Produktionserzeugnisse nicht durchführen. Wir brauchen auch das Kapital, sonst gäbe es keine Produktion. Ob wir aber unser Bank- und Kreditwesen auf die richtige Grundlage gestellt haben, ist eine zweite Frage

Wer jetzt Lust auf den Inhalt des gesamten Büchleins hat, dem empfehlen wir die einschlägigen Antiquariate im Internet, wie www.abebooks.com, www.amazon.com oder www.antiquario.de empfohlen. Dort sind immer wieder einige Exemplare in deutscher Übersetzung erhältlich.