

Sascha Götte (Hrsg.)

FALLSTUDIEN ZUM KRISENMANAGEMENT

Sascha Götte (Hrsg.)



FALLSTUDIEN ZUM KRISENMANAGEMENT

KONSTANZER *M*ANAGEMENTSCHRIFTEN

Herausgegeben von Sascha Götte

Band 4

Sascha Götte (Hrsg.)

FALLSTUDIEN ZUM KRISENMANAGEMENT

Konstanz, Dezember 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Konstanzer Managementschriften: ISSN 1862-7722

ISBN 978-3-939638-06-3 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-939638-07-0 (PDF)

1. Auflage, 2007

© 2007

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung

University of Applied Sciences

Brauneggerstraße 55

D-78462 Konstanz

Telefon: +49 (0) 7531 206-0

www.htwg-konstanz.de

Gesamtherstellung: Junge Medien, 78647 Trossingen, www.jungemedien-online.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verfassers unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort des Herausgebers

Heute vergeht keine Woche, in der nicht in der Presse über neue Unternehmenskrisen berichtet wird. Dabei überrascht, dass scheinbar auch größere Unternehmen weitgehend auf die Anwendung präventiver Maßnahmen des Krisenmanagements verzichten. Krisen entstehen meist nicht kurzfristig, sondern kündigen sich bereits im Vorfeld an. Diese schwachen Signale gilt es frühzeitig zu erfassen, um rechtzeitig und konsequent gegensteuern zu können. Hierzu steht ein umfangreiches Set von Methoden zur Verfügung. Viele Beispiele aus der aktuellen Wirtschaftspraxis zeigen, dass auch im Bereich des reaktiven Krisenmanagements Schwächen bestehen, Manager also vielfach zögern, die erforderlichen Gegenmaßnahmen umzusetzen.

In der Managementausbildung wird zunehmend das theoretisch vermittelte Wissen anhand von Fallstudien aus der Unternehmenspraxis vertieft. Die Studierenden erhalten somit die Möglichkeit, in Kleingruppen das Erlernte anzuwenden und zu diskutieren. Die hierzu erforderlichen Fallstudien stehen im deutschsprachigen Raum allerdings in vielen Bereichen erst begrenzt zur Verfügung.

Die vorliegende Sammlung von Fallstudien zum Krisenmanagement basiert auf Beiträgen, die angehende Wirtschaftsingenieure kurz vor ihrem Bachelorabschluss an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung unter Anleitung des Herausgebers erstellt haben. Hierbei werden Unternehmen aus verschiedensten Branchen betrachtet, die alle mit einer Unternehmenskrise konfrontiert waren. Die Autoren zeigen auf, wie die jeweilige Krise entstanden ist und welche Maßnahmen vom Management ergriffen wurden, um diese zu bewältigen. Die vorbereiteten Fragen ermöglichen es, die Fallstudien während oder nach der Vorlesung in Kleingruppenform zu bearbeiten. Anhand der angegebenen Literaturhinweise kann sich der Leser vertiefend mit der jeweiligen Unternehmenskrise befassen.

Diese Fallstudiensammlung ist darüber hinaus auch für Praktiker von Interesse, die sich mit dem Thema Krisenmanagement näher auseinandersetzen möchten.

Der Herausgeber hat sich bemüht, eine möglichst einheitliche Gestaltung der Einzelbeiträge und das inhaltliche Qualitätsniveau sicherzustellen. Für die engagierte Unterstützung beim Aufbereiten des Manuskriptes sei Herrn Tobias Pforr herzlich gedankt.

Es bleibt zu wünschen, dass die in dieser Sammlung vorgestellten Fallbeispiele Ausgangspunkt für angeregte Diskussionen werden.

Konstanz, im Dezember 2007

Prof. Dr. Sascha Götte

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VII
Kapitel 1: Elchtest der Mercedes-Benz A-Klasse.....	1
Kapitel 2: Skyguide – Flugunfall bei Überlingen.....	7
Kapitel 3: Die Rollover des Ford Explorer.....	17
Kapitel 4: BenQ Siemens – Eine kurze Ehe.....	31
Kapitel 5: Der Fall “Exxon Valdez”.....	43
Kapitel 6: Das Sony Akku Desaster.....	53
Kapitel 7: Dunkle Wolken über dem Karstadt-Quelle-Konzern.....	63
Kapitel 8: Imageschaden bei Nike.....	73
Kapitel 9: Der Coca-Cola Boykott.....	87
Kapitel 10: Umsatzeinbruch bei der Leica Camera AG.....	95
Kapitel 11: Kundenschwund bei T-Com.....	105
Kapitel 12: Die Chrysler Krise 2006, das endgültige Aus der Welt-AG.....	119
Kapitel 13: Krisenmanagement bei der Enron Corporation.....	133
Kapitel 14: Die Insolvenz der Phillip Holzmann AG.....	147
Kapitel 15: Bayer – Die Lipobay- Krise.....	155
Kapitel 16: The Teflon Dilemma in China.....	167
Autoreninformation.....	177

Kapitel 1: Elchtest der Mercedes-Benz A-Klasse

Katarina Martisova (HTWG Konstanz)

Management Summary

Die Mercedes A-Klasse ist im Oktober 1997 bei einem so genannten Elchtest in Schweden umgekippt. Die Ursachen waren hauptsächlich ein zu hoher Schwerpunkt und eine schlechte Bereifung. Die Konsequenzen dieses Ereignisses waren verheerend. Eine starke Schädigung des Firmenimages und niedrige Umsätze waren die Folgen des nicht bestandenen Elchtests. Um aus dieser Krise so schnell wie möglich herauszukommen, hat der Vorstand Gegenmaßnahmen eingeleitet, die im Rahmen dieser Fallstudie erläutert werden.

1 DaimlerChrysler AG

DaimlerChrysler gehört zu den größten Automobil- und Nutzfahrzeugherstellern weltweit. Neben der Automobilsparte bietet DaimlerChrysler auch Finanzdienstleistungen an. Das Unternehmen entstand 1998 durch den Zusammenschluss der Chrysler Corporation mit der Daimler-Benz AG zu einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht.

2 Der Elchtest und dessen Folgen

Am 21. Oktober 1997, drei Tage nach der Einführung der neuen A-Klasse, wurde in Schweden ein so genannter Elchtest (umgangssprachliche Bezeichnung eines speziellen Tests der Fahrstabilität von PKW) durchgeführt. Auf einer Geraden von 50 Metern wird bei einer Geschwindigkeit von ca. 65 km/h ungebremst ein Spurwechsel nach links und, nach einer kurzen Geradeausstrecke, ein Spurwechsel nach rechts gefahren. Dabei sollten die Räder des Fahrzeugs den Bodenkontakt nicht verlieren. Geschieht dies doch oder kommt es sogar zum Umkippen des Fahrzeugs, gilt der Test als nicht bestanden. Der Hintergrund für den Elchtest ist das notwendige, plötzliche Ausweichmanöver beim Auftreten von unerwarteten Hindernissen, wie z.B. Kinder oder Tiere auf der Fahrbahn. Der seit November 1997 in die VDA übernommene Stabilitätstest hieß ursprünglich Kindertest. Der Elchtest ist heute ein fester Bestandteil der Prüfung der Fahreigenschaften neuer Fahrzeugmodelle.

Bei der Erprobung des Prototyps der A-Klasse wurden lediglich virtuelle Fahrstabilitätstests durchgeführt, bei dem aber kein ausreichender Bezug zur Realität hergestellt bzw. erzielt werden konnte. Der Elchtest war den Ingenieuren innerhalb des Daimler-Benz Konzerns nicht bekannt und wurde aus diesem Grund auch während der Erprobungen nicht angewandt. Bis zu dem Zeitpunkt gehörte der Test nicht zu den Standardtests in Deutschland. Das Resultat des Tests in Schweden traf das Baden-Württembergische Unternehmen hart, vor allem, weil es sich bei der Daimler-Benz AG um ein renommiertes und auf Technik, Qualität und Sicherheit bedachtes Unternehmen handelt. An dieser Stelle sei anzumerken, dass bereits vier Wochen vor dem Test in Schweden ein ähnlicher Test in Dänemark durchgeführt wurde, bei dem bereits Sicherheitsprobleme aufgetreten sind. Bei diesem Versuch hoben die inneren Räder der A-Klasse trotz einer fünfköpfigen Be-

satzung vom Boden ab. Aber erst nach dem gescheiterten Elchtest in Schweden wurde weltweit in der Presse darüber berichtet.

Am 23. Oktober 1997 äußerte sich der Konzern in Stuttgart der Presse gegenüber wie folgt: „Wir gehen bei dem Zwischenfall in Schweden davon aus, dass eine extreme Fahrsituation provoziert wurde, bei der die Grenzen der Fahrphysik überschritten wurden. Experten der Entwicklungsabteilung sind deshalb sofort nach Schweden gereist, um eine präzise Analyse des Unfallverlaufs erstellen zu können.“ Um sich mit der Problematik der umgekippten A-Klasse näher zu befassen, liess sich der Vorstand alle Einzelheiten aus Deutschland nach Tokio schicken, wo er zu dem Zeitpunkt den Prototyp „Mercedes-Benz Maybach“ auf der Tokio Motor Show vorstellte. Der Daimler Vorstand hat die drohende Krise zwar früh erkannt, jedoch wurde spät gehandelt. Der nicht bestandene Elchtest übertraf alle bisherigen Produktkrisen des Konzerns. Die Wichtigkeit des Problems wurde richtig eingeschätzt, trotzdem wurden Fehler in der Krisenbewältigung gemacht. Da der Bekanntheitsgrad der A-Klasse sehr hoch war, hätte der Vorstand selbstverständlich auch mit einer großen negativen Medienwellen rechnen müssen, was am Anfang unterschätzt wurde.

Nach Erhalt erster Informationen vom Vorstand äußerte sich der Pressesprecher Pkw, Wolfgang Inhester, gegenüber Journalisten in Tokio wie folgt: „Wir wissen leider noch keine Einzelheiten. Ein Vorstand kann nicht ein Statement geben, nur weil irgendwo auf der Welt ein Auto umgefallen ist. Dann müssten wir zig Kommentare dazu abgeben. Sobald wir mehr wissen, werden wir den Vorfall gerne kommentieren.“

Diese Aussage wurde später folgendermaßen veröffentlicht: „Der Vorstand hält es nicht für nötig, ein offizielles Statement abzugeben, nur weil irgendwo ein Auto umgekippt ist.“ (Töpfer (1999))

3 Gegenmaßnahmen durch das Management

Um schnell eine Lösung zu finden, bildete der Vorstand eine zehnköpfige Task Force, die sich intensiv mit dem Problem beschäftigen sollte. Der Öffentlichkeit wurde dies erst später mitgeteilt.

Die Task Force bestand aus Spezialisten aus den Bereichen Entwicklung, Materialeinkauf, Vertrieb, Produktion, Controlling und Kommunikation. Die Task Force stand im Mittelpunkt und bekam die ganze Aufmerksamkeit und Unterstützung

von mehreren hundert Spezialisten, die sich sofort mit der Umsetzung von Gegenmaßnahmen befassten.

Am 29. Oktober wurde der Presse mitgeteilt, dass die Fahrdynamik durch Austausch der Reifen verbessert werde. Eine falsche Bereifung war eine der wesentlichen Ursachen für die mangelnde Fahrstabilität. Zusätzlich sollte in allen Fahrzeugen das Elektronische Stabilitätsprogramm (ESP) eingebaut werden, das bei gefährlichen Situationen sensorgestützte Bremsimpulse an die einzelnen Räder abgibt.

Die Task Force betrachtete die Krise vornehmlich aus technischer Sicht. Ungefähr 90 Prozent des Aufwandes wurde dem technischen Problem gewidmet und nur 10 Prozent der Öffentlichkeitsarbeit. In Wirklichkeit war die Kommunikation an die Öffentlichkeit viel wichtiger als anfänglich angenommen. Laut des Leiters der Task Force wäre ein größerer Anteil für die Öffentlichkeitsarbeit sinnvoller gewesen.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Krisenbewältigung war, dass auf die Qualität viel mehr geachtet werden musste. Dadurch sind so genannte „Quality Gates“ entstanden. Die einzelnen Entwicklungsprojekte werden durch die Qualitätstore getrieben, um einen Überblick über den Qualitätstand zu erhalten zu können. Der Stand wird mittels einer Ampeldarstellung visualisiert, damit der Vorstand sofort erkennen kann, wo große Probleme bestehen.

Ein weiterer Aspekt in der Krisenbewältigung ist das Medienmonitoring. Hierbei geht es darum, potenzielle Krisen durch ein Issue Management, eine Suchfeldanalyse, frühzeitig zu erkennen.

4 Fazit

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Medien und Unternehmensführung ist entscheidend für die Bewältigung einer Krise. Bei der Lösung technischer Probleme ist es erforderlich, der Presse umgehend ausreichende Informationen über die eingeleiteten Gegenmaßnahmen zur Verfügung zu stellen. Der Vorstand der DaimlerChrysler AG hat die Chancen, die sich durch die Krise boten, genutzt. Durch die serienmäßige Ausrüstung der A-Klasse mit ESP hat man gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil erzielen können. Die Einsetzung einer Task Force, die Einführung von Quality Gates und eines Issue Managements waren wichtige Gegenmaßnahmen in dieser Krise.

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Was wird unter einem Elchtest verstanden?
2. Wie hat der Vorstand auf die Medienwelle im Zusammenhang mit dem missglückten Elchtest der A-Klasse reagiert?
3. Welche Gegenmaßnahmen hat der Vorstand ergriffen?
4. Wie bewerten Sie diese? Hätte es weitere Handlungsoptionen gegeben?

6 Literaturverzeichnis

DaimlerChrysler (2007); www.daimlerchrysler.com, abgerufen am 24.04.2007.

Dorsch (2003); Dorsch, Monique: Abenteuer Wirtschaft, München 2003.

Janovsky (2006); Janovsky, Khashabian: Management-Kompetenz durch Fallstudientechnik, Wiesbaden 2006.

Straßmann (1998); Straßmann, Burkhard: Der Elchtest, in: Die Zeit 02/1998, www.zeit.de/1998/02/Der_Elchtest, abgerufen am 24.04.2007.

Töpfer (1999); Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance?, Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, Neuwied, 1999.

VdA (2002); Verband der Automobilindustrie: www.vda.de/de/service/jahresbericht/auto2002/auto+normung/n_5.html, abgerufen am 24.04.2007.

Kapitel 2: Skyguide – Flugunfall bei Überlingen

Boris Solin (HTWG Konstanz)

Management Summary

In der Nacht vom 1. Juli auf den 2. Juli 2002 kam es um 21:35:32 Uhr in der Nähe der Stadt Überlingen am Bodensee zu einem Zusammenstoß einer Tupolew 154M, die sich auf dem Flug von Moskau (Russland) nach Barcelona (Spanien) befand, mit einer Boeing B757-200, die von Bergamo (Italien) nach Brüssel (Belgien) flog. Beide Flugzeuge stürzten in ein Gebiet nördlich der Stadt Überlingen. Bei der Kollision kamen insgesamt 71 Personen ums Leben. Die Schweizer Skyguide hatte die Verantwortung für die Flugsicherung in diesem Gebiet. Durch den Unfall kam es zu einer schwerwiegenden Unternehmenskrise, die u.a. durch einen starken Imageverlust verursacht wurde und bis heute andauert.

Durch unklare Aussagen des Managements manövrierte sich die Firma ins Rampenlicht der Öffentlichkeit. Das Vertrauen in Skyguide nahm in der Folge stark ab.

Im Folgenden wird geschildert, wie es zu dieser Krise kam und wie das Management von Skyguide reagierte.

1 Vorstellung des Unternehmens

Einleitend werden die bisherige Unternehmensentwicklung und einige Kennzahlen von Skyguide vorgestellt.

1.1 Geschichte der Skyguide

Die Firma Skyguide wurde 1922 unter dem damaligen Namen Marconi Radio AG gegründet. Das Unternehmen wurde 1928 in Radio Schweiz AG umbenannt. Das eidgenössische Luftamt übertrug 1931 der Radio Schweiz AG die Verantwortung für die Flugsicherung in der Schweiz. Im Zuge einer verstärkten Ausrichtung auf das heutige Kerngeschäft wurden 1988 die flugsicherungsspezifischen Sparten ausgegliedert und in der Swisscontrol, Schweizerische AG für Flugsicherung, zusammengefasst. 1996 erlangte die Swisscontrol die finanzielle Selbständigkeit. 2001 erteilte der Bund dem Unternehmen zusätzlich das Mandat für die militärische Flugsicherung. Zum ersten Mal in der Geschichte der europäischen Luftfahrt wurden die zivile und militärische Flugsicherung durch ein einziges Unternehmen erbracht. Um diese strategische Neuausrichtung zu markieren und das Integrationsbestreben zu stärken, nahm die Firma den Namen Skyguide an. Abbildung 2-1 zeigt die Standorte der Skyguide.

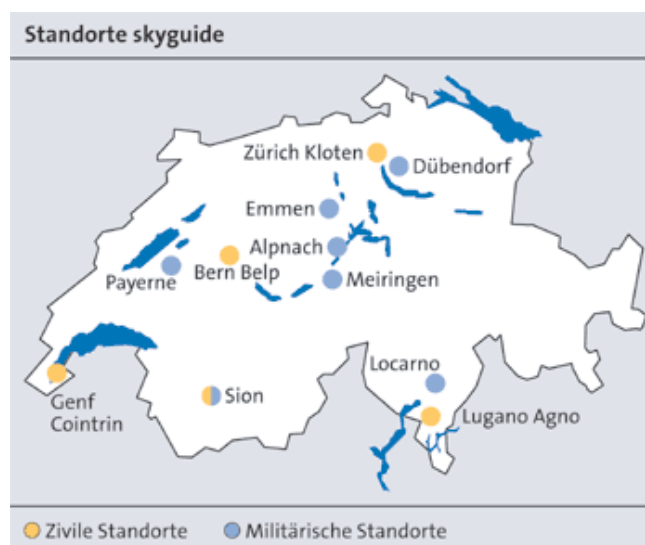


Abbildung 2-1: Standorte der Skyguide (Skyguide (2007)).

In Abbildung 2-2 werden die wesentlichen Unternehmenskennzahlen der Jahre 2003 bis 2005 dargestellt.

In Mio. CHF	2005	2004	2003
Einnahmen	353,9	365,4	343,3
Personalkosten	205,9	224,2	228,8
Übriger Betriebsaufwand	101,4	140,7	89
Bruttoergebnis	43,2	0,5	25,5
Überschreibung von Gewinn/Verlust auf Folgejahr	-10,2	22,5	5,4
Nettoergebnis	14,5	11,2	14,8

Abbildung 2-2: Unternehmenskennzahlen 2003-2005 (Skyguide (2007a)).

2 Situationsanalyse

Gemäß Dienstplan waren in dieser Nacht zwei Lotsen für die gesamte Kontrolle des Flugverkehrs im Luftraum des Area Control Center (ACC) Zürich zuständig. Sie hatten die Aufgaben der Radar-Planung (RP) und des Radar-Executive (RE) und im beschränkten Maße auch die Funktionen des Dienstleiters und des Systemmanagers wahrzunehmen. Kurze Zeit nachdem der Flugverkehr abnahm, begaben sich gegen 21:15 Uhr ein Lotse und ein Assistent in die Pausenräume. Es war üblich, dass sie erst in den Morgenstunden an ihren Arbeitsplatz in den Kontrollraum zurückkehrten.

Um 23:30 Uhr Ortszeit war ein Frachtflugzeug der DHL, eine Boeing 757, von Bergamo nach Norden in Richtung Brüssel unterwegs. Die Flughöhe betrug 36.000 Fuß (11.500 Meter).

Zur selben Zeit übergab die Flugsicherung in München ein Charterflugzeug der russischen Bashkirian Airlines, eine Tupolew 154M, an die Flugsicherung in Zürich. Die Maschine war von Moskau westwärts nach Barcelona in einer Flughö-

he von ebenfalls 36.000 Fuß (11.500 Meter) unterwegs. Beide Flugzeuge befanden sich auf Kollisionskurs und waren dabei unter der Kontrolle der Skyguide. Als der Flugverkehrsleiter, der zu diesem Zeitpunkt alleine im Kontrollzentrum war, bemerkte, dass sich die Flugbahnen kreuzten, gab er an die Besatzung der Tupolew 154M die Anweisung, einen zügigen Sinkflug auf 35.000 Fuß vorzunehmen, um das Kreuzungsproblem verfahrensgemäß zu lösen.

Der Pilot der Tupolew reagierte nicht, da sein bordseitiges System genau das Gegenteil zeigte. Als der Fluglotse seinen Befehl mit Nachdruck wiederholte, leitete der Pilot der Tupolew seinen Sinkflug schließlich ein.

Gleichzeitig meldet der Pilot der Boeing 757 eine Warnung seines bordseitigen Systems zur Verhinderung von Kollisionen (TCAS). Das vom Boden unabhängige System befahl ebenfalls die Einleitung eines Sinkfluges. Diese Systemanweisung setzte der Pilot unverzüglich um.

Der Fluglotse musste seine Aufmerksamkeit einer verspäteten Maschine, einem Airbus A320 im Anflug auf Friedrichshafen, zuwenden. Er bemerkte nicht, dass beide Flugzeuge wieder auf gleicher Höhe flogen. Die Flugbahnen der Flugzeuge kreuzten sich beinahe im rechten Winkel (vgl. Abbildung 2-3). Die Kollision erfolgte in einer Höhe von 34.890 Fuß.

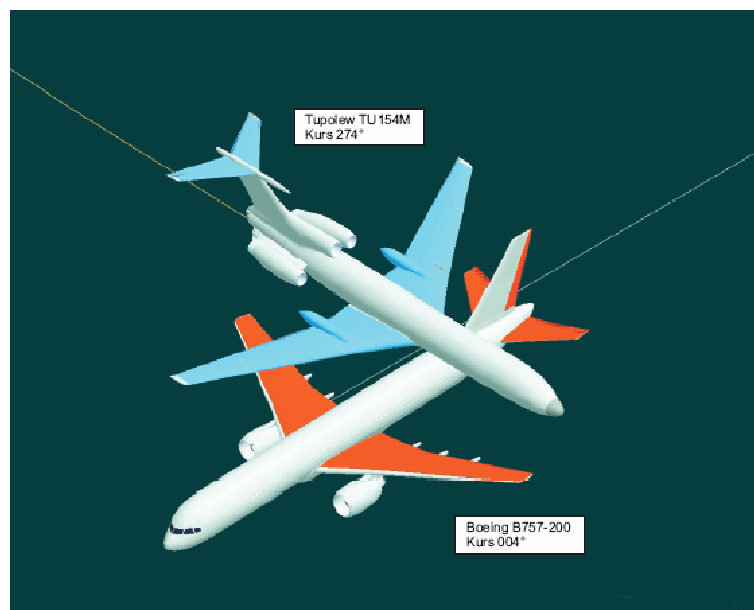


Abbildung 2-3: Flugverlauf beider Maschinen (BFU (2004), S. 7).

Die Beschädigungen am Rumpf der Tupolew führten zu einem sofortigen Druckverlust im Flugzeug. An der Boeing wurde beinahe das gesamte Seitenleitwerk zerstört. Die Tupolew 154M und die Boeing 757 kollidierten um 21:35 rund ein Kilometer nördlich von Überlingen. Der Unfall war für alle Insassen beider Flugzeuge tödlich.

2.1 Systembedingte Situation im Area Control Center Zürich

In der Unfallnacht wurden im Area Control Center (ACC) Zürich systembedingte Wartungsarbeiten durchgeführt. Dabei stand dem Lotsen der Radar-Rechner nicht zur Verfügung, womit eine automatische Korrelation der Flugziele nicht mehr erfolgte und das optische STCA (Kurzfrist-Kollisionswarnsystem) nicht mehr dargestellt wurde. Zusätzlich standen dem Lotsen des ACC Zürich in der Zeit von 21:23 bis 21:34:37 Uhr die direkte Telefonverbindung zu den benachbarten Flugsicherungsdiensten nicht zur Verfügung. Eine automatische Rufumleitung für eingehende Gespräche auf das Reservesystem existierte nicht.

2.2 Personalbedingte Situation während des Unglücks

Der Lotse im ACC war alleine für die Kontrolle des gesamten Luftraums zuständig. Dabei hatte er zwei Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Funkfrequenzen zu betreuen und arbeitete an zwei verschiedenen Radarmonitoren. Auf den Monitoren waren wegen der Wartungsarbeiten Radarkarten mit unterschiedlichen Entfernungsbereichen eingespielt. Diese zeigten einmal die Flüge im oberen Luftraum und einmal im unteren Luftraum an. Die Tupolew 154M und die Boeing 757 befanden sich im oberen Luftraum, der Airbus A320 befand sich im unteren Luftraum.

Ab dem Zeitpunkt, als die Telefonanlage wieder in Betrieb war, bis zum Zusammenstoß der beiden Flugzeuge, versuchten die Flugsicherungen in Karlsruhe und Friedrichshafen den Lotsen mehrmals in Zürich zu erreichen. Die Anrufe blieben unbeantwortet, da der Lotse mit dem Airbus A320, der sich im unteren Luftraum im Anflug auf Friedrichshafen befand, in Funkkontakt stand.

Laut des Züricher Air-Traffic-Management-Handbuchs muss der Fluglotse seine volle Aufmerksamkeit der Radarführung eines anfliegenden Flugzeugs widmen.

Somit hätten die Umstände in diesem Moment die Aufmerksamkeit von mindestens zwei Lotsen erfordert.

3 Maßnahmen des Management

Die Leitung von Skyguide hat vor dem Unglück am 23. Oktober 2001 neue Grundsätze zur Sicherheitskultur eingeführt. In diesen Grundsätzen wurde beispielsweise festgelegt, dass jeder Mitarbeiter individuell für sein Verhalten verantwortlich ist. Gleichmaßen ist die Führungsebene für die Sicherheit der ihnen unterstehen Bereiche verantwortlich.

Diese Grundsätze lassen erkennen, dass eine neue Kultur verwirklicht werden sollte, in der die Mitarbeiter und das Management sich ihrer Bedeutung für einen sicheren Betriebsablauf bewusst sind. Zur Realisierung dieser Sicherheitskultur waren auch organisatorische Maßnahmen eingeleitet worden, die jedoch zum Zeitpunkt des Unfalls noch nicht vollständig umgesetzt waren.

3.1 Versäumnisse des Managements

Der Ablauf des Unglücks lässt folgende Versäumnisse des Managements von Skyguide erkennen:

- Die systembedingten Wartungsarbeiten waren nicht mit den benachbarten Flugverkehrskontrollstellen koordiniert worden.
- Für die Durchführung der Wartungsarbeiten gab es schriftliche Anweisungen, aus denen jedoch nicht ersichtlich war, wie sich diese auf die Verfügbarkeit der technischen Systeme auswirken.
- Eine Risikoanalyse zur Verdeutlichung bzw. Minimierung der vorhandenen Risiken bei Wartungsarbeiten wurde nicht durchgeführt.
- Dem Management war seit Jahren bekannt, dass in der Nacht nur ein Lotse alle Aufgaben erledigte, während sich der zweite Lotse zur Ruhe begab. Dies wurde toleriert.
- Selbst mit zwei Lotsen wäre die permanente Besetzung der Arbeitspositionen nicht gewährleistet.
- Die Mitarbeiter bzw. das Management waren nicht ausreichend über die Reaktion im Krisenfall geschult worden.

3.2 Krisenkommunikation des Managements nach dem Unglück

Das Management von Skyguide manövrierte sich durch eine Reihe von Fehlern in ihrer Krisenkommunikation ins Rampenlicht der Medien. Zwischen dem 2. Juli und dem 3. Juli hatte Skyguide mehrmals die Aussagen korrigieren müssen.

Beispielsweise hiess es, der Befehl zum Sinkflug an die Tupolew sei 90 Sekunden vor der Kollision erteilt worden. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde mitgeteilt, es sei etwas mehr als eine Minute vorher gewesen. Dann waren es angeblich nur noch 50 Sekunden. Die Auswertungen zeigten, dass der Fluglotse erst 44 Sekunden vor dem Zusammenstoß die Gefahr erkannte.

Zusätzlich gab Anton Maag, Chef des Kontrollturms, bekannt, dass das Kurzfrist-Kollisionswarnsystem (STCA) wegen der Wartungsarbeiten ausgeschaltet war und einer der Fluglotsen zum Zeitpunkt des Unglücks Pause gemacht hatte, was er als „vorschriftswidrig“ bezeichnete. Ein Skyguide-Mitarbeiter dementierte die Aussagen von Anton Maag wenig später gegenüber der Öffentlichkeit. Durch diese unklaren Aussagen hat die Öffentlichkeit einen negativen Eindruck des Managements erhalten. Es wurde der Eindruck einer gewissen Konfusion innerhalb des Unternehmens vermittelt.

4 Fazit

Durch den Unfall hat Skyguide das eigene Image und das der Schweizer Luftfahrt stark geschädigt.

In Sachen Krisenmanagement und vor allem in der Krisenkommunikation wurden gravierende Fehler begangen. Auch heute noch, sechs Jahre nach dem Unglück, leidet das Unternehmen unter den Folgen des Unglücks.

Für Skyguide war das Unglück der Ausgangspunkt für eine konsequente Umsetzung von Maßnahmen zur Erhöhung der Flugsicherheit. Diese helfen dem Unternehmen zusammen mit einer seither professionellen Öffentlichkeitsarbeit, das durch den Unfall verschlechterte Image wieder zu verbessern.

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Wie beurteilen Sie die Situation während des Unglücks im ACC Zürich?
2. Beurteilen Sie die Krisenkommunikation des Managements von Skyguide.
3. Wie hätte sich aus Ihrer Sicht eine Risikominimierung gestalten können?

6 Literaturverzeichnis

BFU (2004); Bundesstelle für Flugunfalluntersuchung, www.bfu-web.de/cdn_010/nm_41670/DE/Publikationen/Untersuchungsberichte/2002/Bericht__02__AX001-1-2__Anhang2-10,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Bericht_02_AX001-1-2_Anhang2-10.pdf, Mai 2004, abgerufen am 24.03.2007.

Focus (2007); www.focus.de/panorama/welt/flugverkehr_nid_44943.html, abgerufen am 24.03.2007.

Rhetorik (2007); www.rhetorik.ch/Aktuell/Aktuell_Jul_05_2002.html, abgerufen am 22.03.2007.

Rhetorik (2007a); www.rhetorik.ch/Aktuell/07/01_03/index.html, abgerufen am 23.03.2007.

Skyguide (2007); www.skyguide.ch/de/Dossiers/DossierUeberlingen, abgerufen am 22.03.2007.

Skyguide (2007a); www.skyguide.ch/de/AboutSkyguide/FactsFigures/Geschäftsbericht/Skyguide_AR_2006_d.pdf, abgerufen am 23.03.2007.

Skyguide (2007b); www.bfuweb.de/nm_41544/DE/Publikationen/Untersuchungsberichte/2002/Bericht__02__AX001-1-2,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Bericht_02_AX001-1-2.pdf, abgerufen am 23.03.2007.

Südkurier (2007); www.suedkurier.de/nachrichten/fluglaerm/rueckblick/art36543,2452316.html, abgerufen am 25.03.2007.

Südkurier (2007a); www.suedkurier.de/_/tools/vorschau.html?id=2452316, abgerufen am 15.04.2007.

Swissinfo (2007); www.swissinfo.org/ger/swissinfo.html?siteSect=125&sid=4945018&cKey=1084960795000, abgerufen am 21.03.2007.

Kapitel 3: Die Rollover des Ford Explorer

Benjamin Brod (HTWG Konstanz)

Management Summary

Am 9. August 2000 gaben die Ford Motor Company und dessen Reifenhersteller Bridgestone Firestone, Inc. (BFS) gemeinsam einen freiwilligen Reifenrückruf von etwa 6,5 Millionen Reifen in den Vereinigten Staaten bekannt. Der Rückruf betraf die Reifentypen P235/75R15 ATX, ATX II und den Wilderness AT Reifen. Die Mehrheit dieser Reifen wurden ursprünglich serienmäßig auf dem Ford Explorer montiert. Gemäß neuesten Zahlen der amerikanischen Verkehrssicherheitsbehörde National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) endeten in den Vereinigten Staaten Unfälle, die in Zusammenhang mit diesen Reifen gebracht werden konnten, in 271 Fällen tödlich und in mehr als 800 Fällen mit starken Verletzungen der Insassen.

Die seit 100 Jahren zusammenarbeitenden Konzerne Ford und Firestone wollten zunächst den Rückruf gemeinsam durchstehen, jedoch eskalierte die Krise durch gegenseitige Anschuldigungen und einen dadurch entstandenen Vertrauensverlust. In dieser Fallstudie sollen die Umstände beleuchtet werden, die zu dieser Unternehmenskrise geführt haben.

1 Kurzvorstellung der Unternehmen

Einleitend werden die Ford Motor Company und die Bridgestone Corporation vorgestellt.

1.1 Die Ford Motor Company

Die Ford Motor Company, am 16. Juni 1903 durch Henry Ford gegründet, ist heute nach General Motors und Toyota der weltweit drittgrößte Automobilhersteller mit etwa 300.000 Angestellten in über 104 Werken. Die Konzernzentrale befindet sich in Dearborn, Michigan, USA. Seit 2006 ist Alan Mulally Vorstandsvorsitzender und CEO.

Ford fertigt und vertreibt Automobile auf 200 Märkten in sechs Kontinenten. Zum Konzern gehören die Automobilmarken Ford, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury und Volvo. Die Ford Motor Company vertreibt außerdem Ersatzteile unter der Marke Motorcraft. Weitere Marken, die nicht direkt mit der Automobilherstellung und dem Ersatzteilgeschäft zu tun haben, wurden in den vergangenen Jahren zwecks Konzentration auf das Kerngeschäft veräußert oder eingestellt, etwa die Autovermietung Hertz oder die Discount Werkstätten Kwik-Fit.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2006 generierte Ford einen Umsatz von 160.1 Mrd. US-Dollar und erwirtschaftete damit einen Verlust vor Steuern von 12.6 Mrd. US-Dollar. Grund dafür war das unter Mulally beschlossene und bereits eingeleitete Sanierungsprogramm. Auf Grund einer falschen Modellpolitik auf dem Heimatmarkt kam es zu einem schleichenden Verlust von Marktanteilen. Mit einem sukzessiv neu zu entwickelnden Modellprogramm soll die Wende zu sparsameren Fahrzeugen geschafft werden.

1.2 Die Bridgestone Corporation

Sobald es um das Thema Mobilität geht, führt an Bridgestone kaum ein Weg vorbei. Und das aus gutem Grund. Mit 18,2 % Marktanteil ist Bridgestone vor Michelin und Goodyear der weltweit größte Reifenhersteller. Das Unternehmen entwickelt und produziert mit über 126.000 Mitarbeitern in weltweit 45 Produktionsstätten Reifen für nahezu alles, was sich auf Rädern fortbewegt. Die Konzernzentrale

befindet sich in Tokyo, Japan. Vorstandsvorsitzender, CEO und Präsident ist Shoshi Arakawa.

Den Grundstein für dieses global agierende Unternehmen legte Shojiro Ishibashi, der die Bridgestone Tire Co, Ltd. 1931 in Kurume, Japan gründete. Bridgestone erwarb 1988 die finanziell angeschlagene Firestone Tire & Rubber Company für 2.6 Mrd. US-Dollar. Nach der Akquisition wurden sowohl in den USA als auch in Europa beide Unternehmen fusioniert und unter dem Namen Bridgestone Firestone, Inc. (BFS) fortgeführt. Der Konzern konnte sich mit einem Schlag zum Global Player aufschwingen. Zur Konzentration auf das Kerngeschäft wurde 2001 eine Reihe von Strukturänderungen durchgeführt. Die reorganisierte Gesellschaft stellt sich seither in Amerika als Bridgestone Americas Holding, Inc. (BSAH) mit mehreren Betriebstochtergesellschaften, u.a. Bridgestone Firestone North American Tire, LLC (BFNT), dem Nachfolger der BFS, auf. BFNT entwickelt, fertigt und vertreibt als Großhändler die Marken Bridgestone und Firestone.

Im Geschäftsjahr 2006 stieg der Umsatz der Bridgestone-Gruppe um 11% auf 25.1 Mrd. US-Dollar, womit ein Gewinn von 714 Mio. US-Dollar generiert werden konnte.

2 Krisenursache

Neben der Analyse der Situation werden die Ursachenberichte seitens Ford und BFS vorgestellt.

2.1 Situationsanalyse

Der Ford Explorer wurde im März 1990 als Nachfolger des Bronco II auf dem Automobilmarkt eingeführt und basierte auf dem Kastenrahmen und dem Fahrwerk des Vorgängermodells. Der Bronco II war dafür bekannt, dass er in kritischen Manövern eine Tendenz zum Kippen besaß. Interne Dokumente von Ford zeigen, dass laut Empfehlungen der Firmeningenieure Änderungen am Fahrzeugdesign oder am Fahrwerk notwendig gewesen wären, nachdem sich der Explorer vor der Einführung bei internen Tests überschlug. Die Stabilitätsprobleme waren also früh bekannt. Stattdessen entschied sich das Management dafür, den von Firestone angegebenen Reifenluftdruck von 35 auf 26 psi (pound per square inch: 14.5 psi = 1

bar) zu senken. Der niedrigere Reifendruck bewirkte eine bessere Traktion, die den Kontakt des Fahrzeugs mit der Fahrbahn und dadurch die Stabilität verbesserte, was aber im Vergleich mit den Empfehlungen seitens der Ingenieure wohl eher einer kosmetischen Korrekturmaßnahme entsprach. Die erhöhte Reibung führte jedoch auch zu einem höheren Kraftstoffverbrauch. Daraufhin entschied sich Ford, das Gewicht der Reifen zu senken. Firestone entfernte Gewicht, indem Gummi- und Stahlbestandteile reduziert wurden. Der Reifen wurde leichter, weniger haltbar und deshalb weniger robust und empfindlicher gemacht. Diese neu entworfene Version des Reifens erhielt die Namen ATX II und Wilderness AT, die in den Jahren 1995 und 1996 eingeführt wurden. 1996 ging bei der Bridgestone Firestone, Inc. eine große Zahl von Beschwerden ein, die mit der 15-Zoll Version dieser Reifen in Verbindung gebracht werden konnte. Die meisten Beschwerden schlossen Behauptungen von Laufflächenablösungen ein. Dann, Mitte 1997, begannen Ford Händler im Nahen Osten ähnliche Probleme mit der 16-Zoll Version des Wilderness AT-Reifens zu melden. Firestone und Ford nannten am Anfang als Grund für die aufgetretenen Schwierigkeiten die extremen Witterungsbedingungen, das heiße Klima und die schlechten Straßenverhältnisse. Auch die Kunden seien schuld, da sie absichtlich mit zu geringem Reifendruck und außerdem noch zu schnell fahren würden. Im Laufe der folgenden Monate stieg die Anzahl der Beschwerden an. Ford entschied sich im August 1999, Reifen von Firestone durch Goodyear Reifen zu ersetzen und erklärte den Reifenwechsel als Teil eines "Kundenzufriedenheitsprogrammes", ohne diesen offiziell als Rückruf zu bezeichnen. Insgesamt wurden Reifen in 16 südamerikanischen und asiatischen Ländern ersetzt.

Der erste öffentliche Hinweis über Schwierigkeiten in den Vereinigten Staaten kam im Februar 2000, als eine Houstoner Fernsehstation berichtete, dass es eine Anhäufung von Beschwerden über mit Firestone bereifte Explorer gäbe. Nachdem zwischen 1999 und 2000 270 Beschwerden bei der amerikanischen Verkehrssicherheitsbehörde NHTSA aktenkundig wurden, schaltete sich diese im März 2000 ein und drängte BFS und Ford dazu, Untersuchungen durchzuführen. Die Daten offenbarten, dass die 15-Zoll ATX, ATX II und Wilderness AT-Reifen eine sehr hohe Misserfolgsrate hatten, wobei sich die Lauffläche ablöste. Wenn die Reifen versagten, führte dies bei vielen Fahrzeuge zu Überschlägen und dies wiederum zu schweren und auch tödlichen Unfällen. Eine Ford Untersuchung soll ergeben haben, dass Reifen aus der Firestone Fabrik Decatur, Illinois, zehn Mal öfter betroffen waren, als Reifen aus anderen Firestone Fabriken. Es handelte sich ausschließlich um Laufflächenablösungen und stets waren Länder mit besonders heißen kli-

matischen Wetterbedingungen in besonderem Maße betroffen. Das führte zu Spekulationen, da die Fabrik in Decatur 1994 und 1995 heftig bestreikt worden war und der Konzern die Produktion mit neu angestellten Arbeitern aufrechterhielt. Aber es wurde auch spekuliert, dass es sich wegen der Laufflächenablösungen bei starker Hitze doch um einen Produkt- bzw. Konstruktionsfehler handeln könnte.

Tatsächlich ereigneten sich alle Problemfälle mit Firestone Reifen ausschließlich auf Fahrzeugen des Typs Explorer. Firestone war im Grunde der einzige Reifenlieferant für dieses Modell. Auf anderen Fahrzeugen, zum Beispiel von General Motors, waren Ausfälle nicht zu verzeichnen, was die Vorgänge umso suspekter machte.

Am 9. August 2000 gaben die Ford Motor Company und BFS den freiwilligen Rückruf der gesamten in Nordamerika produzierten Firestone ATX und ATX II Reifen der Größe P235/75R15, und der in Decatur hergestellten Wilderness AT Reifen in der Größe P235/75R15 bekannt. Insgesamt wurden 14,4 Millionen dieser Reifen produziert, wovon gemäß BFS noch schätzungsweise 6,5 Millionen in Gebrauch waren.



Abbildung 3-1: Überschlagener Explorer: Modell von 1991 (Quelle: Sptimes (2001)).

2.2 Ursachenberichte von Ford und BFS

Nach vier Monaten intensiver Suche nach den möglichen Ursachen für die Unfälle im Zusammenhang mit den zurückgerufenen Firestone Reifen hatte BFS die gewonnenen Erkenntnisse vorgelegt und machte sowohl sich selbst als auch Ford für die Folgen verantwortlich. Demnach spielten mehrere Faktoren eine Rolle: Nicht weiter spezifizierte Fertigungsprobleme im Firestone Werk Decatur, das Reifendesign im Schulterbereich, Fehlverhalten der Fahrer, das hohe Gewicht des Ford Explorer und insbesondere die ungleiche Lastverteilung auf die Hinterachse, die im Grenzbereich zu Stabilitätsproblemen führte. Ford hatte in seinem abschließenden Bericht den Reifen von Firestone die alleinige Schuld an den Überschlagunfällen mit dem Explorer zugeschrieben und bestritt, dass das Sicherheitspolster zwischen dem Lastindex der Reifen und dem Gewicht eines voll beladenen Explorer zu gering ausgelegt worden sei. Design- und Konstruktionsfehler spielten demnach beim Explorer überhaupt keine Rolle bei den Unfällen. Der Explorer neige nicht zu mehr Überschlägen oder Reifendefekten als andere Mittelklasse-SUV.

3 Krisenmanagement

“Ein Rückruf ist eine der heikelsten Situationen, in die ein Unternehmen geraten kann. Es geht um enorme Summen, es geht um das Image der Marke, kurz: Es geht ums Ganze. Manchmal bleiben nur Minuten, um zu klären: Wer muss über den Rückruf informiert werden? Wie formulieren wir die Pressemitteilung? Wer ist überhaupt im Haus zuständig? An wen haben wir die fehlerhaften Produkte geliefert?” (Wiwo (2006)).

Entscheidende Informationen belegen, dass sowohl Ford als auch Firestone frühe Kenntnis der Laufflächenablösungen der auf den Explorer verwendeten Reifen besaßen, die amerikanische Verkehrssicherheitsbehörde jedoch nicht eigeninitiativ über die Mängel informierten. Nach dem damalig geltenden Recht war dies auch nicht zwingend erforderlich. Appelliert man jedoch an die Verantwortung eines jeden Unternehmens gegenüber seinen Kunden, wäre dies ihre Pflicht gewesen. Außerdem wusste Ford bereits im Entwicklungsstadium des SUVs von den Stabilitätsproblemen, jedoch entschloss sich das Management dafür, diese Probleme mit unzureichenden Maßnahmen zu reduzieren.

Alle relevanten Unterlagen dazu wurden bewusst von Ford zurückgehalten. Beide Parteien ignorierten die Frühindikatoren oder sahen einfach nicht die wirkliche Gefahr dahinter. Es stellt sich die Frage, warum die Reifen in 16 südamerikanischen und asiatischen Ländern freiwillig ersetzt wurden und in Venezuela sogar zusätzlich technische Änderungen an der Aufhängung vorgenommen wurden und warum dies in den USA nicht erfolgte? Ging es tatsächlich nur um die Reifen oder um Konstruktionsschwächen am Fahrzeug selbst? Ford hat bis heute nicht überzeugend erklären können, warum an Fahrzeugen in Venezuela diese Veränderungen vorgenommen worden sind. Ford Chef Jacques Nasser vertrat vehement die Ansicht, dass Firestone Reifen als Ursache für die fatalen Rollovers anzusehen sind, während John Lampe, CEO von BFS, genauso oft darauf hinwies, dass die Rollovers des Ford Explorer wegen des Designs weiterhin auftreten würden, egal welche Reifen auch montiert seien. Die Ford Behauptung, mit Goodyear Reifen habe es niemals Probleme gegeben, gilt als widerlegt, da Fotobeweise für Explorer Unfälle mit Goodyear Reifen bzw. Reifen anderer Konkurrenten von Firestone existieren. Das Management des Reifenherstellers gab öffentlich bekannt, dass man zur Führung von Ford kein Vertrauen mehr habe, denn diese wolle offensichtlich Fehler am Explorer auf dem Rücken des Reifenherstellers regeln. Es fehlte an einem schnellen und offensiven Schuldeingeständnis, denn nur so rettet ein Unternehmen die Glaubwürdigkeit der Marke und schafft den ersten Schritt aus der Krise. Anstatt eines gemeinsamen Schuldeingeständnisses versuchte der Automobilhersteller, jegliche Verantwortung auf Firestone abzuwälzen.

Laut Nader Tavassoli, der an der London Business School Rückrufe und ihre Folgen für das Image von Unternehmen untersucht, müssen sich Unternehmen dabei reuevoll zeigen. "Die Manager müssten engagiert und mitfühlend vor die Kameras treten und Lösungen anbieten" (Wiwo (2006)). Für Firestone sprachen aber entweder PR-Vertreter oder Executive Vice Presidents, nie der CEO, während bei Ford CEO Nasser selbst in der Öffentlichkeit in Erscheinung trat und dem Reifenhersteller im Grunde das Heft aus der Hand zu nehmen wusste. Die Presse wurde mit Informationen beeinflusst, welche Firestone vorenthalten wurden. Der Grund für die Zurückhaltung des Reifenherstellers, den eigenen japanischen CEO öffentlich nicht auftreten zu lassen, ist nachvollziehbar. Es lag im Interesse des Konzerns, die negativen Effekte, denen sich die Marke Firestone ausgesetzt sah, nicht auch auf Bridgestone überspringen zu lassen und das Bridgestone Markenimage nicht auch noch unnötig zu beschädigen, denn das Image bestimmt u.a. entscheidend darüber, welchen Preis man vom Endverbraucher verlangen kann. Es

kommt hinzu, dass die meisten Verbraucher in den USA Bridgestone als US-amerikanisches Unternehmen ansehen und höchst überrascht sind, wenn sie erfahren, dass es sich um ein japanisches Unternehmen handelt. Wenn man in dieser Situation noch den japanischen CEO in den Kampf schickt, könnten alle Bemühungen, Bridgestone von Firestone zu separieren, vergeblich gewesen sein. Ford und BFS arbeiteten seit hundert Jahren eng zusammen, doch gerade in diesen schwierigen Zeiten wurde wohl vergessen, was einen verbindet. Anstatt die Krise mit vereinten Kräften bestmöglich zu managen und die daraus resultierenden negativen Effekte einzudämmen, wurde kontraproduktiv gehandelt. Die gegenseitigen Anschuldigungen und der Vertrauensverlust zwischen dem Management beider Firmen erreichten den vorläufigen Höhepunkt dadurch, dass BFS die Geschäftsbeziehung mit Ford mit sofortiger Wirkung beendete.

4 Folgen der Krise

Die Rückrufaktion kostete die Ford Motor Company insgesamt drei Milliarden Dollar und vergrößerte den Jahresverlust auf 5.5 Mrd. US-Dollar. Firestone hatte dafür 350 Mio. US-Dollar zurückstellen müssen. Im November 2001 wurde Jacques Nasser entlassen und erhielt eine Abfindung in Höhe von 17.9 Mio. US-Dollar. Während der zweijährigen Führerschaft unter Nasser verlor der Automobilhersteller mehr als 30% seines Börsenwertes.

Ein US-amerikanisches Gericht in Miami hat den Automobilhersteller zur Zahlung von 61 Mio. US-Dollar (etwa 52 Mio. Euro) Schadenersatz an eine Familie verurteilt, deren Sohn bei einem Unfall ums Leben gekommen war. Wie der Anwalt der Familie mitteilte, fällten die Geschworenen das harte Urteil vor allem auf Grund der Aussage eines Ingenieurs, der Ford bereits 1989 auf das instabile Fahrverhalten seines neuen Modells hingewiesen hatte. Der Anwalt warf dem Autobauer vor, aus reinem Gewinnstreben ein Fahrzeug auf den Markt gebracht zu haben, dessen Instabilität bekannt gewesen sei. Dieser Fall wurde beispielhaft für die vielen anhängigen Schadenersatzklagen erläutert. Die genaue Anzahl der Klagen und die Gesamtschadenssumme wurden nie veröffentlicht.

Sowohl die Konzeption der Firestone Reifen als auch die des Ford Explorer wurden in den Jahren 2002 und 2003 einer umfassenden Überarbeitung zur Verbesserung der Sicherheit unterzogen. So wurde der Gewichtsschwerpunkt des Explorer verlagert und dessen Basis verbreitert. Außerdem setzte sich Ford zum Ziel, zu-

künftig die Haltbarkeit und Sicherheit der verbauten Reifen in Form von Testserien, die im Zusammenhang mit der Firestone Affäre entwickelt wurden, zu zertifizieren. Bei dieser Zertifizierung soll ein Team von ca. 100 Ingenieuren die Reifen u.a. hinsichtlich der Laufflächentemperatur sowie der für eine Laufflächenablösung aufzuwendenden Kraft testen. Weiterhin soll die Laufleistung der Reifen bei extremen Einsatzbedingungen, wie z.B. bei hoher Geschwindigkeit, bei hoher Beladung sowie bei hohen Außentemperaturen, überprüft werden.

Die japanische Firestone Muttergesellschaft Bridgestone erklärte sich Ende 2005 bereit, Ford 240 Mio. US-Dollar zu erstatten und für sich die Affäre zu beenden. Einer Pressemitteilung vom 21. Juli 2006 zufolge bemüht sich Firestone weiterhin, trotz einer 95% Austauschrate, die restlichen Reifen zu ersetzen. "Trotz unserer Anstrengungen erlangen Rückrufkampagnen selten 100%" (Bridgestone Firestone (2006)). Das Ziel von BFS sei es, möglichst nahe an diesen Wert heranzukommen, um die Verbraucher zu schützen.

Ein Gesetz namens TREAD-Act (Transportation Recall Enhancement, Accountability and Documentation Act) wurde im Oktober 2000 durch den US-Kongress verabschiedet und trat am 1. November 2000 in Kraft. Das Gesetz fordert von Herstellern und Importeuren von Kraftfahrzeugen, Anhängern, Reifen, Kindersitzen, Fahrzeugteilen und Zubehör eine regelmäßige Übermittlung von internen Informationen und Dokumenten. Ein Meldewesen gab es bereits zuvor, neu ist hingegen, dass der Beobachtungsbereich nunmehr auf weltweite Vorkommnisse ausgedehnt wird. Zur Erinnerung: Ford führte eine Reihe von Serviceaktionen außerhalb der USA durch. Nach geltendem Recht mussten diese nicht an die NHTSA gemeldet werden. Auf Grund der Möglichkeit, dass NHTSA allein durch Kenntnis dieser Aktionen frühzeitig das Ausmaß für die USA hätte erkennen und darauf reagieren können, führte zu der Verabschiedung des TREAD-Gesetzes. Ziel ist es, die Informationspolitik zu verbessern und ein Frühwarnsystem einzurichten, sowohl auf Behörden- als auch auf Unternehmensseite. Im Fokus des Gesetzes steht der Schutz der Bevölkerung.

Neue Pkw, leichte Nutzfahrzeuge, SUVs und Vans müssen zudem in den USA vom 1. November 2003 an mit einem Reifendruck-Kontrollsystem ausgestattet werden.

5 Fazit

Es konnte nie endgültig geklärt werden, ob die Überschläge durch fehlerhafte Reifen oder einen Mangel bei der Fahrzeugkonstruktion ausgelöst wurden. Es bleibt jedoch festzustellen, dass das Management der Krise in der Öffentlichkeit seitens beider Unternehmen unzureichend war.

Mit einem schnellen Schuldeingeständnis, einer schnelleren Entscheidung für den unvermeidlichen Rückruf und kooperativem Handeln hätte sich das Management auf beiden Seiten viel Ärger, Kosten und einen damit verbundenen Imageschaden ersparen können. Nach Aussagen des amerikanischen Nobelpreisträgers Walt Whitman Rostow beendet man eine Krise am Besten, indem man ihr zuvorkommt (vgl. Hutzschenreuter/Griess-Nega (2006), S. 223).

6 Fragen

1. Hätte die Krise aus Ihrer Sicht vermieden bzw. das Ausmaß und die Auswirkungen eingedämmt werden können? Erläutern Sie Ihre Ansicht.
2. Welche Maßnahmen sind auf Seiten der Ford Motor Company und der Bridgestone Firestone, Inc. zur Bewältigung der Krise ergriffen worden?
3. Welche Erfahrungen können beide Unternehmen aus dieser Krise für zukünftiges Handeln mitnehmen?

7 Literaturverzeichnis

Artus (2004); Artus Gruppe: Tread Act, www.artus-gruppe.com/news/141.html, 31.03.2004, abgerufen am 30.04.2007

Bergbauer (2001); Bergbauer, Anja: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: eine empirische Analyse, Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 23, Duisburg 2001.

Birker/Pepels (2000); Birker, Klaus und Pepels, Werner: Krisenbewusstes Management, Berlin 2000.

Bridgestone (2007); www.bridgestone.co.jp/english/ir/financialdata/data/e_h18_results.pdf, abgerufen am 30.04.2007.

- Bridgestone Firestone (2006)**; www.bridgestone-firestone.com/news/news_index.asp?id=renotification/060721a, abgerufen am 30.04.2007.
- Bridgestone Firestone (2006a)**; www.bridgestone-firestone.com/about/index_history.asp?id=bfhistory, abgerufen am 30.04.2007.
- Bridgestone Firestone (2006b)**; www.bridgestone-firestone.com/about/index.asp?id=about_main2, abgerufen am 30.04.2007.
- Ford (2006)**; Ford Motor Company: Annual Report 2006, http://www.ford.com/doc/2006_AR.pdf, abgerufen am 30.04.2007.
- GenRe (2005)**; GenRe: USA - Vergleich nach Reifenrückrufaktionen, www.genre.com/page/0,,ref=PublicationsPHiWhatsNew2005-de,00.html, 14.11.2005, abgerufen am 30.04.2007.
- Hutzschenreuter/Griess-Nega (2006)**; Hutzschenreuter, Thomas und Griess-Nega, Torsten: Krisenmanagement, Wiesbaden 2006.
- Manager-Magazin (2001)**; Manager-Magazin.de: Ford/Firestone. Ende der Partnerschaft: www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,135304,00.html, 22.05.2001, abgerufen am 30.04.2007.
- NHTSA (2001)**; National Highway Traffic Safety Administration: Proposed new pneumatic tires for light vehicles: www.nhtsa.dot.gov/cars/rules/rulings/UpgradeTire/Econ/TireUpgradeI.html, Oktober 2001, abgerufen am 30.04.2007.
- Public Citizen et al. (2001)**; Public Citizen and Safetyforum.com with C. Tab Turner: The Real Root Cause of the Ford-Firestone Tragedy: Why the Public Is Still at Risk, 2001.
- Rauskolb (2003)**; Rauskolb, Fred: Crash.Tech 2003. Produkthaftung in den USA Beispiel Tread Act und seine Folgen, www.tuev-sued.de/uploads/images/1134986819723657901440/Rauskolb.pdf, New York 2003, abgerufen am 30.04.2007.
- Safetyforum (2007)**; Safetyforum: Ford Explorers & Firestone Tires: A Deadly Combination, www.safetyforum.com/tag/, abgerufen am 30.04.2007.
- Spiegel (2002)**; SpiegelOnline: Reifendruck-Kontrolle. Die US-Behörden greifen durch, www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,203440,00.html, 02.07.2002, abgerufen am 30.04.2007.
- Spiegel (2000)**; SpiegelOnline: Unfälle. Ford gibt Firestone die Schuld, www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,89089,00.html, 14.08.2000, abgerufen am 30.04.2007.

Spiegel (2000a); SpiegelOnline: Ford Explorer. Experten vermuten Konstruktionsfehler, www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,97326,00.html, 09.10.2000, abgerufen am 30.04.2007.

Spiegel (2000b); SpiegelOnline: "Ford Explorer"-Unfälle. Vielzahl von Faktoren, www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,108843,00.html, 20.12.2000, abgerufen am 30.04.2007.

Sptimes (2001); St. Petersburg Times: www.sptimes.com/News/061701/Firestone/Attention_shifts_from.shtml, abgerufen am 30.04.2007.

Wirtschaftsblatt (2000); Wirtschaftsblatt: Firestone-Debakel trifft Ford, www.wirtschaftsblatt.at/archiv/150892/index.do, 31.08.2000, abgerufen am 30.04.2007.

Wiwo (2006); Wirtschaftswoche: Rückrufkampagnen professionell managen, www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2178/id/212037/SH/37aa0212b85d8356260fd2b9b5765e/depot/0/index.html, 12.09.2006, abgerufen am 30.04.2007.

Kapitel 4: BenQ Siemens – Eine kurze Ehe

Sebastian Hosenfelder (HTWG Konstanz)

Management Summary

Noch im Februar 2000 kündigte der damalige Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, Heinrich von Pierer, an, im Geschäftsjahr 2001 rund 60 Mio. Handys absetzen zu wollen. Heute wird kein einziges Siemens Handy mehr produziert!

Hierfür sind u.a. interne Fehlbewertungen des Wettbewerbs bei Siemens verantwortlich zu machen. Die starke Stellung auf dem Heimatmarkt reichte nicht aus, um weltweit mit der Konkurrenz Schritt halten zu können. Aussagen des Siemens-Vorstands zufolge sind die verspätete Einführung von neuen Technologien und ein nicht kundenorientiertes Design dafür mitverantwortlich.

Nach negativ ausgefallenen Profitabilitätsanalysen entschlossen sich Siemens Verantwortliche zur Veräußerung der Mobilfunksparte im Herbst 2005 an den Taiwanesischen Elektronikhersteller BenQ. Auch dem daraus hervorgegangenen Unternehmen BenQ Mobile Deutschland gelang der wirtschaftliche Umschwung nicht.

Seit dem 1. Januar 2007 gibt es mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens gegen BenQ Mobile Deutschland keinen deutschen Mobiltelefonhersteller mehr. Wie es zu dieser einschneidenden Krise kommen konnte, soll im Folgenden dargestellt werden.

1 Die Siemens AG

Einleitend werden der Konzern sowie der Geschäftsbereich Communications (Com) kurz vorgestellt.

1.1 Der Konzern

Siemens, vor 160 Jahren gegründet, ist weltweit einer der größten und traditionsreichsten Elektrotechnik- und Elektronikkonzerne. Mit ihrem Produktportfolio nimmt die Siemens AG, beheimatet in München und Berlin, eine führende Marktposition ein.

Der Konzern teilt sich in die Geschäftsbereiche Automation and Control, Power, Transportation, Medical, Information and Communications und Lighting auf.

Weltweit beschäftigt Siemens in diesen Bereichen etwa 475.000 Mitarbeiter in rund 200 Ländern mit der Entwicklung und Fertigung von Produkten und kundenspezifischen Dienstleistungen. Des Weiteren bietet die Siemens AG das Projektieren und Erstellen von Systemen, sowie auch Anlagenplanung und –aufbau an. Im Geschäftsjahr 2006 (zum 30. September) konnten mit einem Umsatz von rund 87 Mrd. EUR, etwa 3 Mrd. Euro Gewinn nach Steuern erwirtschaftet werden.

1.2 Geschäftsbereich Communications

Als Innovationsführer in der Mobilfunkinfrastruktur, im Festnetzbereich und bei Unternehmensintranetzen kümmert sich Com um die Verbesserung bzw. Vereinfachung der Sprach- und Datenkommunikation. Ziel ist es, durch maßgeschneiderte Kommunikationslösungen, Kommunikationswege für Netzbetreiber und Unternehmen effektiver und effizienter zu gestalten.

Da die Märkte, speziell Asien, wirtschaftlich sehr umkämpft sind, plant Siemens, durch ein Joint Venture mit Nokia (Nokia Siemens Networks) eine Neupositionierung am Markt. Hierdurch entsteht einer der weltweit größten Anbieter im Markt der Mobilfunk- und Festnetzinfrastuktur für Netzbetreiber.

2 Situationsanalyse

Zum 1. Februar 2005 ernannte die Siemens AG ihren neuen Vorstandsvorsitzenden, Klaus Kleinfeld. Er attestierte dem Bereich Mobilfunk bereits sehr früh einen deutlichen Aufholbedarf, der in den vergangenen Monaten durchschnittlich rund eine Mio. Euro Verlust pro Tag verbuchte. Das Defizit der Mobilfunksparte betrug im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2004/05 rund 143 Mio. Euro. Er habe vor, zügig, jedoch nicht überhastet, einen Plan zu erarbeiten, um in Zukunft keine kostspieligen Versäumnisse, wie beispielsweise die verspätete Einführung von UMTS-fähigen Mobiltelefonen, mehr hinnehmen zu müssen. Nach interner Prüfung der Strukturen und Prozesse kam der Vorstand zum Entschluss, sich einen Kooperationspartner auf dem Mobilfunkmarkt zu suchen, um wieder wettbewerbsfähig zu werden. Nach Prüfung und Bestätigung durch den Aufsichtsrat wurde im Juni 2005 die Mobilfunksparte an den taiwanesischen Hersteller BenQ verkauft. Siemens erhielt einen Kaufpreis von rund 285 Mio. Euro, verpflichtete sich jedoch gleichzeitig für eine Zahlung in Höhe von knapp 700 Mio. Euro. Diese Mittel sollten u.a. zur Restrukturierung und Anpassung der Produktplattformen beider Unternehmen, Marketingmaßnahmen und Auszahlung von Abfindungen dienen. Des Weiteren übergab Siemens die Rechte an 1.750 Patenten, sowie zur Nutzung des Markennamens Siemens für fünf Jahre an BenQ. Im Gegenzug sicherte BenQ den deutschen Gewerkschaften eine Beschäftigungsgarantie bis Mitte 2006 für alle 3.000 Mitarbeiter in Deutschland zu.

2.1 Schritt für Schritt in den Ruin

Ab dem Zeitpunkt der Übernahme steuerte die neu entstandene Handymarke BenQ Mobile Deutschland kontinuierlich auf den wirtschaftlichen Ruin zu. Die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg dorthin sind im Folgenden dargestellt:

7. Juni 2005 – Siemens trennt sich von seiner Mobilfunksparte mit weltweit 10.000 Beschäftigten. Der taiwanesischer Wettbewerber BenQ übernimmt die Sparte und darf den Namen Siemens fünf Jahre lang als Marke nutzen. Der Beschäftigungssicherungsvertrag für die 3.000 Mitarbeiter in den deutschen Werken sollte bis Mitte 2006 bestehen bleiben, so Verantwortliche von BenQ.

11. Juli 2006 – BenQ will mehr als 500 Arbeitsplätze in Deutschland streichen, kurz nachdem die Beschäftigungszusage ausgelaufen ist. Das Ziel dieser Rationalisierung ist, das Unternehmen durch Einsparung von Personalkosten in die Gewinnzone zurückzuführen.

24. August 2006 – Die späte Einführung neuer Produkte, verzögerte Markteintritte speziell in Asien, und Belastungen durch Bereinigungen der Modellpalette macht die geplante Wende in den positiven Ergebnisbereich erst Mitte 2007 möglich, also etwa zwei Quartale später als ursprünglich prognostiziert.

28. September 2006 – Die Konzernmutter aus Taiwan stellt die Zahlungen an BenQ Mobile Deutschland, ohne vorherige Benachrichtigung der deutschen Tochtergesellschaft und des Siemens-Konzerns, ein. Somit befindet sich BenQ Deutschland mit seiner Mobiltelefonproduktion kurz vor dem Aus. 2.000 der 3.000 Mitarbeiter sind unmittelbar arbeitslos. Die restlichen 1.000 Beschäftigten arbeiten u.a. an der Auslaufproduktion, dem Abschluss von Gehaltskonten oder dem Erstellen von Arbeitszeugnissen, bis das laufende operative Geschäft vollständig abgewickelt ist.

29. September 2006 – BenQ Mobile Deutschland beantragt beim Münchner Amtsgericht Insolvenz. Der Insolvenzverwalter Martin Prager ist bestrebt, die Produktion wenigstens bis Ende 2006 fortzusetzen, um den Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, sich bis dahin neue Arbeitsplätze suchen zu können.

4. Oktober 2006 – BenQ Mobile fordert 150 Mio. Euro von Siemens aus Verbindlichkeiten. Diese seien laut Aussage des BenQ Managements umgehend an den Mutterkonzern nach Taiwan zu überweisen und nicht wie bisher an die deutsche Tochtergesellschaft. Klaus Kleinfeld, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, sagt BenQ Mobile zu, einen Teil der ihr zustehenden Gelder (50 Mio. Euro) zu überweisen. Die restlichen 100 Mio. Euro sollen bis zur Klärung des rechtmäßigen Empfängers auf einem Treuhänderkonto hinterlegt werden. Bis heute gibt es unterschiedliche Aussagen über den Betrag und die Entrichtung der tatsächlichen Forderungen BenQs. In welcher Höhe und ob an den Mutterkonzern oder die deutsche Tochtergesellschaft letztendlich Gelder von Siemens geflossen sind, ist bis heute unklar.

19. Oktober 2006 – Prager bestätigt endgültig, dass trotz intensiver Verhandlungen zwischen BenQ und Siemens etwa 2.000 der rund 3.000 von BenQ-Mobile in Deutschland Beschäftigten ihren Arbeitsplatz verlieren werden.

20. Oktober 2006 – Politik und Wirtschaft beschließen, zwei Auffanggesellschaften für die Beschäftigten von BenQ Mobile ins Leben zu rufen. Die genaue Finanzierung dieser Gesellschaften ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht festgelegt.

25. Oktober 2006 – Unmittelbare Auswirkungen der Krise auf die Zulieferer von BenQ Mobile Deutschland werden deutlich. Der Handyausrüster Balda, der Hersteller elektronischer Komponenten, Lumberg, sowie der Chiphersteller Infineon geben an, sich von insgesamt mehr als 1.400 Beschäftigten trennen zu müssen, als Folge der Insolvenz von BenQ Mobile Deutschland.

24. November 2006 – Die bis dahin unsichere Finanzierung der beiden Auffanggesellschaften für die von der Krise betroffenen Beschäftigten von BenQ-Mobile Deutschland ist geklärt: Siemens stellt zu den bereits zugesagten Mitteln in Höhe von insgesamt 59 Mio. Euro weitere 12 Mio. Euro aus einem Treuhänderfond bereit.

11. Dezember 2006 – Weitere Ertragsrückgänge lassen die komplette Schließung von BenQ Mobile Deutschland immer wahrscheinlicher werden. Wenn bis zum 31. Dezember 2006 kein Investor gefunden ist, der das Mobilfunkunternehmen übernimmt, sei die komplette Schließung mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens unumgänglich, so Insolvenzverwalter Prager.

1. Januar 2007 – Die Investorensuche bleibt ohne Erfolg. Das Amtsgericht München eröffnet das Insolvenzverfahren für BenQ Mobile Deutschland. Das operative Geschäft wird, bis auf die Auslaufproduktion, eingestellt.

2.2 Das Verhalten der Verantwortlichen während der Krise

Anfang Oktober 2006 stellte sich Siemens auf den schließlich eingetretenen Worst Case ein. Siemens Finanzvorstand Joe Kaeser gab bekannt, dass sich die Verantwortlichen darauf konzentrieren wollen, die deutschen BenQ Angestellten best-

möglich zu unterstützen, nachdem die Bewertung von BenQ als Partner mit Perspektive aus ungeklärten Gründen anscheinend fehlerhaft durchgeführt wurde. Den Vorwurf, dass die Schließung der Handysparte von Anfang an geplant gewesen sei, weist Kaeser entschieden zurück. Die Veräußerung an BenQ, verbunden mit Zugeständnissen, die Siemens mit finanzieller Unterstützung und Überlassen von Patentrechten an BenQ gemacht hat, sei nicht die attraktivste Variante gewesen, als es um die Trennung von der Mobilfunksparte ging, so Kaeser.

Jedoch stellen sich Fragen, wieso BenQ scheinbar gänzlich auf die Kommunikation mit Siemens verzichtete, Siemens die ehemals in der Mobilfunksparte Angestellten schlecht informierte und warum dem ehemaligen Geschäftsführer von BenQ Mobile Deutschland, Clemens Joos, und Teilen des Vorstandes und Aufsichtsrates von Siemens vorgeworfen wird, von der drohenden Insolvenz frühzeitig gewusst, jedoch nicht angemessen gehandelt zu haben. Inzwischen hat die Münchner Staatsanwaltschaft die Ermittlung gegen das Management hinsichtlich Insolvenzverschleppung und Zweckentfremdung von Geldern aufgenommen. Medien hatten schon vorab berichtet, dass das Management von den bedrohlichen Finanzverhältnissen weit vor Eintritt der Insolvenz gewusst haben soll. Dass das Fehlverhalten von BenQ Seite zu verantworten ist, galt zunächst als eher unwahrscheinlich, da ein Schreiben des BenQ-Mobile Finanzchefs, David Wang, vom August 2006 an Clemens Joos vorliegt, welches die Aussage beinhaltet, dass das Budget vollkommen erschöpft sei. Um die Liquidität von BenQ Mobile Deutschland zu sichern, verhandelte Joos nach Erhalt dieser Nachricht umgehend mit Verantwortlichen des Mutterkonzerns in Taiwan. Diese sagten Joos weitere finanzielle Mittel in Höhe von 400 Mio. US-Dollar zu, die aber angeblich bis heute nicht an die deutsche BenQ Tochter geflossen sind.

Die Aktionärsschutzverbände DWS und SdK bemängeln die sehr spärliche Kommunikation der sich anbahnenden Krise seitens des Siemens-Konzerns an die Öffentlichkeit. Die Shareholder seien nicht mehr in der Lage gewesen, das Unternehmen objektiv zu beurteilen. Vermutlich, so ein DWS-Sprecher, habe man bei Siemens zunächst intern klare Verhältnisse schaffen wollen, bevor man die Gefahr eingehen wollte, mit unfundierten Aussagen an die Öffentlichkeit zu treten. Siemens hat der Verbreitung von Gerüchten Raum gegeben, die bei einer umgehenden Stellungnahme zu den Defiziten nicht entstanden wären. Des Weiteren nimmt der DWS-Sprecher an, dass Bürokratie und lange Dienstwege die Aufklärung verzögert haben könnten. Der somit hervorgerufene Vertrauensverlust bei potenziellen sowie aktuellen Investoren scheint kurzfristig erheblich zu sein, wie sich durch

die erfolglose Investorensuche zu bestätigen scheint. Zusätzlich haben unklare Eigentumsverhältnisse hinsichtlich der Patentrechte die Investorensuche erschwert. Außerdem, so der Insolvenzverwalter Prager, sei ihm durch ein komplexes Firmengeflecht der Zugriff auf Teile des Unternehmens von Beginn an verwehrt geblieben. Einen weiteren Grund für das Scheitern der Investorensuche sieht Prager darin, dass man potenziellen Investoren weder Produktions-, noch Entwicklungsstandorte an Niedrigkostenstandorten offerieren konnte, was auf dem momentan stark umkämpften Mobilfunkmarkt einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt.

Nachdem die Bücher, die laut Prager vom deutschen Management der BenQ Mobile auch nicht einwandfrei geführt worden sind, analysiert wurden, steht fest, dass einem Restvermögen von etwa 300 Mio. Euro rund 1,2 Mrd. Euro Forderungen von 4.350 Gläubigern, gegenüberstehen. Jedoch müssen von den verbliebenen 300 Mio. Euro u.a. noch Kosten für die Transfergesellschaft und Gerichtsverfahren gedeckt werden. Somit wird ein Großteil der Gläubiger seine Forderungen wohl zurückziehen müssen. Ein Hoffnungsschimmer bleibt jedoch. Insolvenzverwalter Prager konnte nach Prüfung der Bücher feststellen, dass der Taiwanesische Mutterkonzern, kurz vor der Insolvenz seiner Tochter, über 500 Mio. Euro aus der deutschen Tochtergesellschaft abgezogen hat. So konnte aus der Existenzgefährdung der deutschen Tochter überhaupt erst der Bankrott entstehen. Prager möchte die Ansprüche in Höhe von rund 500 Mio. Euro gegenüber dem Taiwanesischen Konzern geltend machen, weiß aber nicht, inwiefern der Mutterkonzern BenQ Corporation selbst noch über ausreichend liquide Mittel verfügt. Inzwischen beschäftigt sich auch die Münchner Staatsanwaltschaft mit dem Vorwurf der verspäteten Insolvenzantragsstellung und anderen möglichen finanziellen Delikten der BenQ Mobile Spitze. Mit einem Verfahren über mehrere Jahre ist zu rechnen.

2.3 Versäumnisse des Managements

Bei der Verschmelzung von Siemens Mobile Phones und BenQ Mobile wurden von beiden Seiten grundlegende Fehler in der Planung begangen. Defizitäre Abstimmung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen, unklare Definition von neuen Arbeitsprozessen und deren Verantwortlichen, kurzfristige Finanzplanung, die die Umstellungsphase von Produktpaletten, Fusion bzw. Neugestaltung von Bereichen nicht ausreichend berücksichtigt, und die kaum vorgenommene Anpassung der BenQ Modellpalette an den deutschen Markt.

Des Weiteren ist die in vielen Unternehmen übliche Erstellung von verschiedenen Szenarien, um bei Abweichung vom Zielhorizont schnell und effektiv durch das Einleiten der geplanten Gegenmaßnahmen reagieren zu können, anscheinend versäumt worden.

2.4 Gegenmaßnahmen durch das Management

Selbst nach Scheitern der Unternehmung, wurde von der Geschäftsführung ein erfolgreiches Krisenmanagement offensichtlich verfehlt. Durch die mangelhafte Kommunikation an die Betroffenen wurde sogar der Anschein erweckt, dass nicht einmal versucht wurde, die Krise zu bewältigen, sondern stattdessen so lange wie möglich zu verschweigen. So verwunderte die plötzliche Insolvenz von BenQ Mobile Deutschland viele der Beteiligten.

Im Fall BenQ wäre für ein adäquates Krisenmanagement zunächst eine offensive Kommunikation der Probleme nötig gewesen. So wären alle Beteiligten, wenn auch in unangenehmer Weise, korrekt informiert und behandelt worden. Mit der Bekanntgabe von kurz- bzw. mittelfristigen Lösungen könnte die negative Imagewirkung in der Öffentlichkeit und bei den Stakeholdern eingegrenzt werden.

Des Weiteren wäre nach einer adäquaten Interimslösung zu suchen gewesen, die die ehemaligen Siemensmitarbeiter in neue Beschäftigungsverhältnisse gebracht und der Siemens AG zumindest Optionen für den Wiedereintritt in den Mobilfunkmarkt ermöglicht hätte. Weiterhin sorgt eine solche Lösung im Allgemeinen auch für ein größeres Zeitfenster, um nach einer fundierten und detaillierten Gesamtlösung zu suchen. Um ein solches Konzept erarbeiten zu können, ist es von Bedeutung, die Ursachen und Rahmenbedingungen, die zur Krise geführt haben, zu kennen und zu analysieren, um diese zukünftig vermeiden zu können.

Zur Erstellung einer Interimslösung ist es wichtig, einen entsprechenden Krisenstab so auszuwählen, dass ein interdisziplinäres Team entsteht. Dieses sollte sich in kurzer Zeit einen Überblick über die technischen und die betriebswirtschaftlichen Aspekte verschaffen und entsprechende Lösungskonzepte erarbeiten.

3 Zusammenfassung

Das im Jahr 2000 angegebene Ziel des Vorstands, in 2001 rund 60 Mio. Handys absetzen zu wollen, scheiterte. Anstrengungen von Siemens Mobile Phones, die starke Marktposition auf dem deutschen Markt auf andere Märkte zu übertragen, blieben erfolglos. In 2005 sollte durch die Veräußerung der Mobilfunksparte an den taiwanesischen Mobiltelefonhersteller BenQ eine Wende eingeleitet werden. Eine scheinbar defizitäre Planung und Missmanagement führten bereits 2006 zur Insolvenz der BenQ Mobile Deutschland, durch die 3.000 Mitarbeiter arbeitslos wurden.

Enorme Reputationsschäden machen Siemens noch heute zu schaffen, da Vorwürfe laut wurden, weder ein adäquates Krisenmanagement betrieben zu haben, noch rechtzeitig Probleme und deren mögliche Konsequenzen erkannt und an die Betroffenen kommuniziert zu haben.

4 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Wie beurteilen Sie die getroffenen Maßnahmen der Siemens AG während der Krise?
2. Wie stellt sich das Krisenmanagement des taiwanesischen Mutterkonzerns BenQ dar?
3. Erarbeiten Sie Vorschläge, wie die Krise hätte vermieden bzw. besser bewältigt werden können.

5 Literaturverzeichnis

Bergauer (2001); Bergauer, Anja: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine empirische Analyse, Berlin 2001.

Birker (2000); Birker, Klaus: Handbuch krisenbewusstes Management: Krisenvermeidung und Unternehmenssanierung, Berlin 2000.

Capital (2006); Capital: Siemens. Die dunkle Seite der Macht, www.capital.de/unternehmen/100004921.html, 04.10.2006, abgerufen am 18.03.2007.

Connect (2005); Connect.de: Siemens gesteht Versäumnisse ein, www.colorfoto.de/handy/news/siemens_gesteht_versaemnisse_ein.56886.htm, 07.02.2005, abgerufen am 21.03.2007.

Faulhaber/Landwehr (2005); Faulhaber, Peter und Landwehr, Norbert: Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchphasen nutzen, neue Stärken entwickeln, Frankfurt/Main 2005.

FTD (2007); Financial Times Deutschland: BenQ-Krise wird für Siemens offenbar teurer, www.ftd.de/unternehmen/it_telekommunikation/159233.html, 06.02.2007, abgerufen am 06.02.2007.

FTD (2007a); Financial Times Deutschland: BenQ Mobile wird endgültig liquidiert, www.ftd.de/unternehmen/it_telekommunikation/165227.html, 24.02.2007, abgerufen am 24.02.2007.

FTD (2007b); Financial Times Deutschland: BenQ-Chef bietet Rücktritt an, www.ftd.de/unternehmen/it_telekommunikation/175908.html, 20.03.2007, abgerufen am 20.03.2007.

FTD (2007c); Financial Times Deutschland: BenQ-Gläubiger verlieren fast eine Milliarde, www.ftd.de/technik/it_telekommunikation/176650.html, 21.03.2007, abgerufen am 23.03.2007.

FTD (2007d); Financial Time Deutschland: Staatsanwalt prüft Krise von BenQ Mobile, www.ftd.de/technik/it_telekommunikation/:Staatsanwalt%20Pleite%20BenQ%20Mobile/177410.html, 23.03.2007, abgerufen am 24.03.2007.

FTD (2006); Financial Times Deutschland: Staatsanwalt ermittelt gegen BenQ-Manager, www.ftd.de/technik/it_telekommunikation/129569.html, 07.11.2006, abgerufen am 21.03.2007.

FTD (2006a); Financial Times Deutschland: Heftige Kritik an Siemens' Krisen-PR, www.ftd.de/unternehmen/industrie/140557.html, 11.12.2006, abgerufen am 20.03.2007.

Grüber (2001); Grüber, Bernd: Schnellkurs Krisenmanagement, Würzburg 2001.

Heise (2007); HeiseOnline: Das Ende des letzten deutschen Handyherstellers, www.heise.de/newsticker/meldung/83102, 02.01.2007, abgerufen am 21.03.2007.

Heise (2007a); Heise Online: Die Krise von BenQ Mobile ist besiegelt, www.heise.de/newsticker/meldung/83097, 02.01.2007, abgerufen am 21.03.2007.

Heise (2007b); Heise Online: BenQ Mobile: Milliarden-Schulden und tausende Gläubiger, www.heise.de/newsticker/meldung/87170, 21.03.2007, abgerufen am 21.03.2007.

Heise (2007c); HeiseOnline: BenQ Mobile: “Vermögensverschiebungen” vor der Krise, www.heise.de/newsticker/meldung/87203/from/rss09, 22.03.2007, abgerufen am 22.03.2007.

Meyers/Holusha (1989); Meyers, Gerald C. und Holusha, John: Bevor die Fetzen fliegen: die typischen Unternehmenskrisen erkennen, meistern und nutzen, Frankfurt/Main 1989.

Netzeitung (2006); Netzeitung.de: BenQ-Mitarbeiter zeigen ihren Chef an, www.netzeitung.de/wirtschaft/unternehmen/455754.html, 28.11.2006, abgerufen am 21.03.2007.

Neubauer (2003); Neubauer, Michael: Krisenmanagement in Projekten: Handeln, wenn Probleme eskalieren, Berlin und Heidelberg 2003.

Siemens (2007); Siemens Homepage: www.siemens.de, abgerufen am 21.03.2007.

SZ (2006); Süddeutsche Zeitung: Siemens-Finanzvorstand Kaeser auf dem Prüfstand: Zahlungen an BenQ, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/345/87258/, 01.01.2006, abgerufen am 21.03.2007.

Töpfer (1999); Töpfer Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance?, Neuwied 1999.

ZDNet (2005); ZDNet.de: Aus für Handy-Marke Siemens schon 2007, www.zdnet.de/news/tkomm/0,39023151,39136786,00.html, 23.09.2005, abgerufen am 21.03.2007.

Kapitel 5: Der Fall "Exxon Valdez"

Philipp Schuster (HTWG Konstanz)

Management Summary

Der Öltanker Exxon Valdez des Konzerns Exxon Mobil lief am 24. März 1989 auf ein Riff im Prince William Sound in Alaska auf. In der Folge traten etwa 40 Millionen Liter Rohöl aus, die eine einmalige und weitgehend unberührte Küstenlandschaft verschmutzten. Durch das Fehlen eines funktionierenden Krisenmanagements und einem weitgehenden Versagen der Öffentlichkeitsarbeit bei Exxon weitete sich die Katastrophe weiter aus. Die Rettungsmaßnahmen litten unter fehlender Koordination, Mangel an Ausrüstung und unzureichender Vorbereitung. Exxon übernahm keinerlei Verantwortung für die Katastrophe und versuchte, der Öffentlichkeit Informationen vorzuenthalten. Aus diesen Gründen wurde das Unglück für Exxon zum Desaster. Noch heute leidet das Image von Exxon unter der Katastrophe, die den Konzern mehrere Milliarden US-Dollar gekostet hat.

1 Der Exxon Mobil Konzern

1882 wurde von John D. Rockefeller die Standard Oil Trust gegründet. Aus rechtlichen Gründen teilte sich das Unternehmen 1911 in die beiden Einzelunternehmen Standard Oil Company of New York, die spätere Mobile, und die Standard Oil of New Jersey, die spätere Exxon. Durch einen erneuten Zusammenschluss entstand 1999 die heutige Exxon Mobil. Nach der Marktkapitalisierung war Exxon Mobil das derzeit größte Unternehmen der Welt mit etwa 87.000 Mitarbeitern. Mit einer Jahresproduktion von über neun Millionen Tonnen Polyolefinen war das Unternehmen Weltmarktführer auf diesem Gebiet.

2 Der Fall „Exxon Valdez“

Der 300 Meter lange Öltanker Exxon Valdez des Konzerns Exxon Mobil verlies am 23. März 1989 gegen 21 Uhr den Hafen in der Nähe von Valdez in Alaska. Das mit 163.000.000 Litern Rohöl beladene Schiff war auf dem Weg nach Long Beach in Kalifornien. Der Kapitän der Exxon Valdez, Joseph Hazelwood, instruierte um 23.52 Uhr den 3. Maat, Gregory Cousins, und verliess die Brücke. Cousins befolgte die Instruktionen und fuhr näher an die Ostküste des Prince William Sounds heran, um Eisbergen auszuweichen. Um 0.02 Uhr des 24. März meldete Maureen Jones, ein Besatzungsmitglied, dass das Schiff noch immer falsch liegen würde. Zu diesem Zeitpunkt war die Exxon Valdez mit 14 Knoten, ca. 26 Km/h, unterwegs. Um 0.04 Uhr befahl Cousins eine scharfe Rechtsdrehung, wodurch der Tanker auf das Bligh Riff im Prince William Sound auflief. Das Riff war allgemein als Gefahr für Tankschiffe bekannt, in Karten eingezeichnet und gut markiert. Durch die Kollision mit dem Riff traten nach Expertenangaben zwischen 40.000.000 und 50.000.000 Liter Öl aus den beschädigten Tanks aus. Am 27. März kam zusätzlich ein Sturm auf, wodurch sich der zuvor etwa sieben Kilometer lange Ölteppich innerhalb weniger Tage auf eine Länge von über 70 Kilometer ausdehnte (vgl. Abbildung 5-1).

Durch das Öl wurde eines der größten unberührten Ökosysteme Nordamerikas nachhaltig geschädigt. Unzählige Tierarten waren direkt durch die Katastrophe betroffen. Es starben zwischen 250.000 und 500.000 Seevögel und etwa 3.000 Seeotter. Fast 2.000 km Küste wurden durch das Öl verseucht.



Abbildung 5-1: Verschmutztes Gebiet (Evostc (2007))

Den angrenzenden Küstengemeinden, deren Wirtschaft auf das Meer angewiesen war, wurde ihre Lebensgrundlage genommen. Der einstmals reiche Fischbestand vor Alaska ging vor allem bei den wirtschaftlich wichtigen Arten wie Hering und Lachs um bis zu 75 Prozent zurück. Noch heute hat sich die Region nicht vollständig von den Folgen des Tankerunglücks erholt.

3 Das Krisenmanagement bei Exxon

Obwohl die Havarie der Exxon Valdez bezüglich der Menge an ausgetretenem Öl und hinsichtlich der betroffenen geographischen Fläche weltweit zu den „kleineren“ Ölnfällen zählt, bekam dieser Fall mehr Aufmerksamkeit in den Medien und der Öffentlichkeit als jeder andere Ölnfall zuvor. Die Ursache hierfür liegt nach Angaben der amerikanischen Medien an der schlechten Öffentlichkeitsarbeit von Exxon als Teil eines fehlenden Krisenmanagements. Tatsächlich traf das Unglück ihres eigenen Tankschiffes das Unternehmen total unvorbereitet.

Am 24. März 1989 um 0.27 Uhr informierte Kapitän Hazelwood die Küstenwache über den Vorfall. Diese informiert nur wenige Minuten später das Ölkonsortium Alyeska in Valdez. Nachdem das Alyeska Krisenzentrum eingerichtet worden war, wurde die volle Befehlsgewalt an Frank Iarossi, Präsident der Exxon Shipping, ge-

geben. Iarossi berief vier Stunden nach der Havarie ein Top Management-Meeting in Houston ein. Man beschloss, ein zweites Schiff, die Exxon Baton Rouge, zu Hilfe zu holen. Nachdem Iarossi im Westmark-Hotel in Valdez die Kommando-Zentrale für alle Operationen eingerichtet hatte, fand um 18.30 Uhr die erste Pressekonferenz statt. Iarossi übernahm die Verantwortung für das Abpumpen des Öls und das Informieren der Öffentlichkeit. Zu diesem Zeitpunkt befand sich die gesamte Presseabteilung der Exxon Mobil im Urlaub. Rund zwölf Stunden nach dem Unfall erreichte die Exxon Baton Rouge den Unglücksort (vgl. Abbildung 5-2).



Abbildung 5-2: Exxon Valdez & Exxon Baton Rouge (USAToday (2007))

Auch ein Alyeska-Ölbekämpfungs-Schiff erreichte kurz danach den Unglücksort. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits um die 40.000.000 Liter ausgelaufen. Das Alyeska Schiff hatte allerdings nur die benötigten Mittel für 40.000 Liter an Bord. Bis 22.00 Uhr wurden die Abpumpleitungen der Exxon Baton Rouge installiert und das Abpumpen des im Schiff verbliebenen Öls begann. Gegen Mitternacht hatte Alyeska neun Schiffe und sechs Kilometer Ölsperren im Einsatz. Zu diesem Zeitpunkt lag man bereits über fünf Stunden hinter dem Krisenplan zurück. Am Morgen des 25. März strömte erneut Öl aus dem Schiff. Zusätzlich musste das Abpumpen gestoppt werden, da das interne Pumpsystem beschädigt wurde. Am 26. März wurde mit dem Einsatz von Bindemitteln und dem Verbrennen von Öl auf der Oberfläche begonnen. Am Abend rief der Gouverneur von Alaska den Not-

stand aus. Tags darauf kam ein Sturm im Prince William Sound auf, wodurch sich der zuvor sieben Kilometer lange Ölteppich auf ca. 70 Kilometer Länge vergrößerte. Exxon beschloss, jegliche Informationen an die Presse einzustellen, wodurch unzählige Medienvertreter nach Valdez stürmten. Erst am 28. März kamen die Mitarbeiter der Presseabteilung von Exxon aus Ihrem Urlaub zurück in die New Yorker Konzernzentrale. Noch am selben Tag wurde eine kurze Pressemitteilung mit widersprüchlichen Angaben zur Ursache des Tankerunfalls veröffentlicht. Zusätzlich gab der Präsident von Exxon USA, William Stevens, bekannt, dass das Abpumpen des Öls gut verlaufen würde. Zwei Tage später, am 30. März gab es eine erste Presseerklärung von Lawrence G. Rawl, dem CEO von Exxon. Er erklärte, dass Kapitän Hazelwood auf Grund eines positiven Alkoholtests suspendiert worden sei. Acht Tage nach der Havarie, am 1. April, startete Exxon einen Großeinsatz, um die Küstenregionen vom Öl zu säubern. Daran waren 80 Schiffe, 14 Flugzeuge sowie rund 11.000 Arbeiter beteiligt. Die Reinigungsarbeiten kosteten Exxon mehr als 2 Milliarden US-Dollar. Zur Rettung der Vögel wurde von der Exxon Shipping das Alaska Bird Rescue Center gegründet. Des Weiteren bot Exxon 1 Mio. US-Dollar Soforthilfe für die Einrichtung eines Rettungszentrums für Seesäugetiere an. Selbst zu diesem Zeitpunkt konnte die Exxon Shipping das gesamte Ausmaß des Unfalls noch nicht genau beziffern. Die Öffentlichkeit sowie die Medien reagierten mit Enttäuschung und Unzufriedenheit. Am 3. April erschienen ganzseitige Anzeigen in Printmedien, in denen Exxon seine Betroffenheit äußerte. Man bekannte sich zur Verantwortung für die Säuberungsarbeiten, jedoch nicht für das Unglück selbst. Am selben Tag wurde bekannt, dass Mitarbeiter der Exxon einem Radiosender in Alaska 32.000 US-Dollar „Aufwandsentschädigung“ angeboten hatten. Als Gegenleistung sollte dieser auch über andere Themen als das Tankerunglück berichten. Am darauf folgenden Tag, dem 4. April, wurden die Abpumparbeiten an der Exxon Valdez abgeschlossen. Auch die Reinigungsarbeiten an der Küste wurden am 13. April von Exxon eingestellt. Am 14. April, 22 Tage nach dem Unglück, begab sich CEO Rawl zum ersten Mal nach Valdez. Die verärgerte Öffentlichkeit reagierte am 22. April mit einer Demonstration von 3.000 Menschen vor der Konzernzentrale in New York sowie vor unzähligen Exxon Mobil Tankstellen (vgl. Abbildung 5-3). Seitens Exxon war kein Mitarbeiter für eine Stellungnahme erreichbar. Die Situation spitzte sich zu, als Iarossi am 28. September in einem Interview erwähnte, dass sich Exxon nichts diktieren lassen würde.



Abbildung 5-3: Demonstration gegen Exxon (Crisistraining (2006))

Als Reaktion darauf riefen die drei großen amerikanischen Verbraucherverbände zum weltweiten Boykott auf. Der Aktienkurs sank innerhalb weniger Tage um mehr als 200 Punkte. In den darauf folgenden Monaten gaben über 6.000 Exxon-Kunden ihre zerschnittenen Benzinkreditkarten an den Konzern zurück. Das Unglück hatte auch zahlreiche rechtliche Folgen für das Unternehmen. Bereits 1990 lagen über 170 Forderungen gegen Exxon vor. Viele dieser Forderungen hätten durch ein erfolgreiches Krisenmanagement verhindert werden können. So begann Exxon bereits 1991, Entschädigungen an private Kläger zu zahlen. Mit dem Staat Alaska wurde ein Vergleich in Höhe von 900 Mio. US Dollar geschlossen. Im Jahr 1993 folgte Lee Raymond als neuer CEO auf Lawrence C. Rawl. 1994 wurde Exxon durch einen Jury-Entscheid erstmals zu einer Strafe von über 5 Milliarden US-Dollar verurteilt. Exxon legte Widerspruch gegen das Urteil ein. Bis 2004 gab es zwei weitere Urteile, wobei Exxon auch noch nach dem dritten Urteil Berufung eingelegt hat. Ein endgültiges Ergebnis steht bis heute aus.

3.1 Fehler im Krisenmanagement von Exxon

Die erste Pressekonferenz fand erst 18 Stunden nach dem Unglück statt. Dies zeigt, wie unerwartet der Vorfall das Unternehmen getroffen hat. Zusätzlich wurden nach drei Tagen alle Informationen an die interessierte Öffentlichkeit eingestellt und somit das Interesse am Vorfall noch verstärkt. Die Konzernleitung hüllte sich so lange in Schweigen, bis das gesamte Ausmaß der Katastrophe durch die Medien bekannt wurde. Die Mitarbeiter der Presseabteilung wurden nicht aus Ihrem Urlaub zurück beordert, sondern erschienen erst vier Tage nach dem Un-

glück in der New Yorker Konzernzentrale. Dies hatte vor allem in den ersten Tagen eine miserable Öffentlichkeitsarbeit und ein Mediendesaster zur Folge. Durch das Fehlen eines funktionierenden Krisenmanagements reagierte das Management mit Passivität, wodurch die Krise weiter verschärft wurde. Vom Konzern wurde keine Verantwortung übernommen und auch keine Entschuldigung ausgesprochen. Exxon war nicht in der Lage, sich eine genaue Vorstellung über das Ausmaß der Schäden zu machen. Viele Chancen auf Eindämmung der Schäden wurden kaum genutzt oder sogar zurückgewiesen. Es wurden Schwächen in der Analyse des Unglücks und der internen Kommunikation sichtbar. Sehr schwach ausgeprägt war die Krisenprävention. Ein Früherkennungssystem war nicht vorhanden. Im Anschluss an die Krise wurden Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt, jedoch nicht im Bezug auf eine bessere Krisenkommunikation. Entscheidend ist die Tatsache, dass nach wie vor keine ausreichenden Vorsorgemaßnahmen zur Verhinderung einer weiteren Katastrophe existieren. Die instandgesetzte Exxon Valdez fährt weiterhin als einwandiger Tanker unter dem Namen „Sea River Mediterranean“. Das baugleiche Schwesterschiff wird auf der Route zwischen Alaska und Kalifornien eingesetzt, auf der das Unglück der Exxon Valdez geschah.

3.2 Lernen aus der Krise

Exxon hat als Konsequenz vor allem mit finanziellen Mitteln zur Wiedergutmachung der Schäden beigetragen. Hierzu wurde als Reaktion auf die Krise durch Exxon das Public Issue Committee of the Board gegründet. Es wurden mehrere Maßnahmen zur Erhöhung der Sicherheit bei Tankschiffen durchgeführt. Dies bezieht sich auf eine bessere Ausrüstung und qualifiziertes Personal. Die Kontrollen der Ausrüstung sind deutlich strikter geworden. Ebenso wurden die Kapazitäten der Ölbekämpfung deutlich erhöht und alternative Ölbekämpfungsmethoden werden stärker berücksichtigt. Seit dem Vorfall verzichten alle Ölkonzerne darauf, ihren Tankern den Firmennamen zu geben, um bei etwaigen Tankerunglücken die negativen Auswirkungen auf das Unternehmensimage zu begrenzen.

4 Zusammenfassung

Das Unglück der Exxon Valdez war nur eins von zahlreichen Tankerunglücken. Durch verschiedene Faktoren wurde dieser Fall jedoch zu einem der bekanntesten. Das Ausmaß der Katastrophe hätte für die Natur deutlich geringer ausfallen können. Das nur schlecht vorbereitete Krisenzentrum von Alyeska war nicht in der Lage, den Ölteppich innerhalb von drei Tagen unter Kontrolle zu bringen. Somit wurde durch den Sturm am dritten Tag das Ausmaß der Katastrophe um ein Vielfaches größer. Der Exxon Konzern, der als Verursacher die Hauptverantwortung für das Unglück übernehmen sollte, hat durch sein passives Verhalten und das Zurückweisen jeglicher Verantwortung das Ausmaß der Katastrophe deutlich erhöht. Durch das Einbehalten von Informationen wurde das Interesse der Öffentlichkeit und der Medien verstärkt.

Der Fall zeigt, dass ein funktionierendes Krisenmanagement dringend erforderlich ist. Das Krisenmanagement sollte unbedingt Maßnahmen zur Prävention von Unfällen beinhalten. In diesem Bereich besteht bei Exxon weiterhin dringender Handlungsbedarf.

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Weshalb bekam der Fall der Exxon Valdez eine unverhältnismäßig hohe Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit?
2. Wie bewerten Sie das Krisenmanagement von Exxon Mobil? Erläutern Sie Ihre Meinung.
3. Wie beurteilen Sie die Schlussfolgerungen aus der Katastrophe seitens Exxon?
4. Welche weiteren Maßnahmen müssten dringend umgesetzt werden?

6 Literaturverzeichnis

Crisistraining (2006); Crisis Media Training: www.crisistraning.net, abgerufen am 02.05.2007.

Evostc (2007); Exxon Valdez Oil Spill Trustee Council: www.evostc.state.ak.us, abgerufen am 02.05.2007.

Loughlin (1994); Loughlin, Thomas R.: Overview of the Exxon Oil Spill,

San Diego 1994.

Roselieb (2004); Roselieb, Frank: Tankerunglück „Exxon Valdez“ im Prince-William-Sound vor der Küste Alaskas im März 1989; www.krisennavigator.de/kofa1-d.htm, 2004, abgerufen am 02.05.2007.

Smid (2005); Smid, Karsten: Exxon Valdez Katastrophe - 16 Jahre später; www.greenpeace.de/themen/oel/oeltanker/artikel/exxon_valdez_katastrophe_16_jahre_spaeter/, 17.03.2005, abgerufen am 02.05.2007.

Töpfer (1999); Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, Gefahr oder Chancen?, Neuwied 1999.

USAToday (2007); USAToday: Damage of Exxon Valdez endures, www.usatoday.com/news/nation/2007-01-31-exxon-alaska_x.htm, 31.01.2007, abgerufen am 02.05.2007.

Kapitel 6: Das Sony Akku Desaster

Thomas Schäfer (HTWG Konstanz)

Management Summary

Begonnen hatte alles mit einem Knall, als im Juni 2006 ein Dell Notebook auf einer Pressekonferenz, auf Grund eines von Sony produzierten schadhafte Akkus, regelrecht explodierte. Doch noch nicht genug des Feuerwerks. Am 16. September sprühte auf dem Flughafen von Los Angeles ein Thinkpad spektakulär Funken, welches diverse Fluggesellschaften dazu veranlasste, gefährdete Notebooks von der Beförderung im Flugzeug auszuschließen.

Daraufhin war eine Lawine an Rückrufaktionen ins Rollen gekommen. Der Grund liegt in der Gefahr, die von einer Überhitzung der Akkus ausgeht, wodurch es letztendlich zur Entzündung oder sogar zur Explosion führen kann.

Dell startete eine Rückrufaktion von 4,2 Millionen Lithium-Ionen Akkus. Anschließend rief auch Apple Geräte zurück. Wenig später reihten sich Lenovo mit der ehemaligen PC-Sparte von IBM, sowie Toshiba, Fujitsu, Hitachi und Sharp in den Bund der betroffenen PC-Hersteller ein. Es stellte sich heraus, dass weltweit insgesamt über 10 Millionen Akkus betroffen waren. Die Akkukrise führte zur bisher umfangreichsten Rückrufaktion in der Geschichte der Elektronikindustrie.

1 Die Sony Corporation

Der Sony Konzern wurde im Jahr 1946 von den beiden Elektroingenieuren Masaru Ibuka und Akio Morita in Tokio gegründet. Damals hieß das Unternehmen noch Tokyo Telecommunications Engineering Corporation, abgekürzt Tokyo Tsushin Kogyo oder einfach Totsuko.

Die ehrgeizigen jungen Männer hatten das Bestreben, technologisch hochwertige und innovative Produkte zu entwickeln, die denen der Mitbewerber bezüglich exzellenter Qualität und außergewöhnlichem Design einen Schritt voraus sein sollten. Diese Aspekte sind auch heute noch Basis des weltweiten Konzernenerfolgs. Anfangs wurden Reiskocher entwickelt. Diese stellten sich jedoch als nicht sehr funktionssicher heraus und so wurde der Schwerpunkt auf die Entwicklung und Herstellung von Produkten in der Unterhaltungselektronik verlagert. Den Durchbruch schaffte das Unternehmen dann mit der Entwicklung von Transistoren. Mit dem ersten großen Erfolg wurde das Unternehmen im Jahre 1958 in Sony umbenannt, ein Name, der bereits seit 1955 für alle Produkte verwendet wurde. Sony war das erste japanische Unternehmen, welches einen Firmennamen wählte, der in lateinischen Buchstaben geschrieben wurde. Dies führte angesichts des verlorenen Krieges gegen die USA zu großen öffentlichen Diskussionen.

Sony wurde für innovative Geräte mit modernem Design berühmt und brachte in den 90er Jahren jährlich etwa 500 Produkte auf den Markt. Der Konzern hat zwei Hauptfirmensitze, einen in Japan und einen in den USA.

Der Jahresumsatz der Sony Corporation betrug weltweit im Geschäftsjahr 2004/05 66,9 Mrd. US-Dollar (7.159,6 Bill. Yen). In Europa wurden ca. 24% des weltweiten Gesamtumsatzes erzielt. Sony beschäftigt weltweit über 151.400 Mitarbeiter in 913 Tochtergesellschaften. 1970 wurde die Sony Deutschland GmbH in Köln gegründet. Auch im deutschen Markt konnte sich Sony schnell etablieren und beschäftigt heute rund 500 Mitarbeiter.

2 Das Sony Akku Desaster

Nachdem im August 2006 die Lawine ins Rollen gekommen war, lasen sich Berichterstattungen, die man in den folgenden Monaten mit der Sony Akku-Sparte in Zusammenhang bringen konnte, wie Krimis. Schlagzeilen über einen Dell Laptop, der während einer Konferenz in Japan explodierte, ließen nichts Gutes verhei-

ßen. Die Bilder von brennenden Notebooks kursierten durchs Internet und verbreiteten sich schnell rund um den Globus.

Bei Sony hingegen zeigte man sich zu diesem Zeitpunkt noch gelassen. Die sich anbahnende Krise wurde stark unterschätzt.

Als am 24. August auch Apple defekte Sony Lithium-Ionen Akkus zurückrief, beharrte der japanische Konzern auf dem Standpunkt, dass die Schuld nicht nur bei den Akkus selber liege, sondern auch an der spezifischen Bauweise der Laptops. Sony fügte hinzu, dass man nicht glaube, dass ein weltweiter Rückruf der betroffenen Akkus nötig sein würde, um das Problem zu beheben. Außerdem wurden die finanziellen Auswirkungen zu diesem Zeitpunkt unterschätzt. Sony ging davon aus, dass die entstehenden Kosten unter 255 Millionen US-Dollar liegen würden.

Unglücklicherweise kommunizierte der Konzern dies nicht gegenüber seinen Investoren, was sich im Nachhinein als genauso fatal herausstellte, wie die defekten Akkus selbst. Nachdem auch Lenovo, Toshiba und Fujitsu Rückrufaktionen ankündigten, die auf das Verschulden von Sony Akkus zurückzuführen waren, rief Sony am 28. September ein globales Austauschprogramm für problembehaftete Akkus ins Leben.

Sony hielt sich weiterhin bedeckt, was die Kosten betraf. Analysten sagten bereits zu diesem Zeitpunkt voraus, dass der Schaden wahrscheinlich doppelt so hoch ausfallen könnte, wie ursprünglich von Sony angenommen. Sie gingen davon aus, dass sich die Kosten auf über 500 Millionen US-Dollar belaufen könnten.

3 Ursache und Auswirkungen der Krise

Für Notebook-Akkus kommt seit Jahren die Lithium-Ionen-Technik zum Einsatz. Diese ist Garant für eine hohe Akkuleistung, da die Energiedichte im Vergleich zu früheren Nickel-Cadmium-Akkus höher ist. Laut Sony kam es bei der Produktion der Lithium-Ionen-Akkus in Japan zu einer Verunreinigung durch mikroskopisch kleine Metallsplinter. Diese Metallsplinter können einen Kurzschluss verursachen, wodurch Überhitzungs- oder Feuergefahr besteht.

4 Daten und Fakten

Im Folgenden wird die Krise in chronologischer Form dargestellt:

14. August: Dell ruft über vier Millionen Akkus zurück, bei denen es sich um verschmutzte Sony Akkus handelt. Bis Ende September erhöht sich diese Zahl auf rund 4,2 Millionen.

24. August: Apple ruft 1,8 Millionen Akkus zurück.

5. September: Panasonic ruft 6.000 Akkus zurück.

19. September: Toshiba ruft die ersten 340.000 Laptops zurück. In den Folge-
wochen erhöht sich diese Zahl auf rund 830.000 Geräte.

28. September: IBM und Lenovo rufen über eine halbe Million Thinkpads zurück,
nachdem einer am Flughafen Los Angeles in Flammen aufgegangen ist.

4. Oktober: Fujitsu schließt sich mit einer Rückrufaktion für über 280.000 Akkus
an.

6. Oktober: Hitachi ruft schätzungsweise 120.000 Akkus zurück.

13. Oktober: Fujitsu ruft weitere 51.000 Akkus zurück, Sharp schließt sich mit ca.
80.000 Geräten an.

17. Oktober: Auch Sony ist betroffen. Allein in China und Japan sollten 90.000
Vaio-Laptop Akkus zurückgerufen werden.

Für CEO Stringer geht das Ausmaß der Rückrufaktion weit über den veranschlag-
ten Betrag hinaus. Neben den Kosten für die defekten Akkus waren die Auswir-
kungen auf den Aktienkurs ein weiteres Problem (vgl. Abbildung 6-1). Am 2. Ok-
tober fiel Sonys Aktienwert in ein zweieinhalb Monate andauerndes Tief, obwohl
sich das Unternehmen in einem wachsenden Markt befand. Am 21. April hatte So-
ny ein Jahreshoch für 2006 erreicht. Seitdem ging es bergab. Der Aktienwert knick-
te um 23% ein. Als am 14. August Dell erstmals ankündigte, dass sich Sony Akkus

entzünden können, musste das Unternehmen einen 11%igen Rückgang des Aktienwertes hinnehmen.

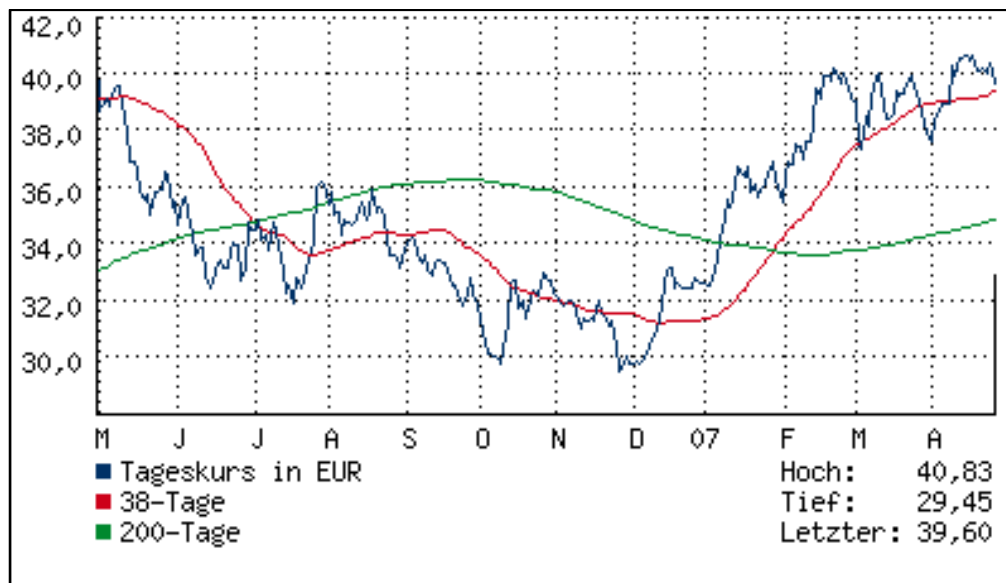


Abbildung 6-1: Aktien-Chart der Sony Corporation (Spiegel (2006))

Die Folgen der Akkudefekte wirken sich auf den Betriebsgewinn des Elektronikonzerns aus. Die millionenfachen Rückrufe der brandgefährdeten Akkus zwangen das Unternehmen, seine Gewinnprognosen drastisch zu senken. Der Jahresgewinn für 2007 werde nach Schätzungen von Sony voraussichtlich nur noch bei 50 Mrd. Yen (rund 336 Mio. Euro) liegen. Zuvor war das Unternehmen von 130 Mrd. Yen ausgegangen.

Am 16. Oktober kündigten die beiden Computerhersteller Toshiba und Fujitsu an, dass man darüber nachdenke, Regressforderungen an Sony zu stellen. Toshiba und Fujitsu sahen sich mit zahlreichen Beschwerden konfrontiert und fürchteten eine Rufschädigung, die sich negativ auf ihr Markenimage auswirken könnte. Es musste erst geprüft werden, wie hoch die Abfallquote durch den Rückruf der defekten Batterien war und ob daraus weitergehende Ansprüche gegen Sony entstehen konnten. Eine genaue Schadensumme war noch nicht bekannt. Experten gingen davon aus, dass es Monate dauern würde, bevor Toshiba und Fujitsu genug Beweise für einen Schadenersatzfall zusammengetragen haben. Normalerweise ist es gängige Praxis, dass Verträge zwischen Hitech Firmen ausgehandelt werden, in denen Konflikte über die Produktqualität und die Frage der Haftung im Schadensfall

geregelt sind. Es ist allerdings unklar, was in den Verträgen mit Sony festgehalten war. Toshiba und Fujitsu mussten beweisen, dass der Schaden, der an ihrem Image und ihrem Ertrag entstanden war, auf Sony zurückzuführen war.

Nachdem die Kritik an Sony's Konzernführung und deren Verantwortlichen seitens der Medien immer größer wurde, entschuldigte sich das Management am 24. Oktober für den millionenfachen Rückruf schadhafter Akkus. "Wir bedauern jegliche Unannehmlichkeiten und Sorgen, die dadurch entstanden sind." (vgl. Nakamoto 2006b) sagte Yutaka Nakagawa, zuständiger Manager bei Sony für Halbleiter und Komponenten in Tokio.

Des Weiteren wurde in Tokio bekannt gegeben, dass die Ingenieure der Sony Energy Devices erstmals vor etwa einem Jahr bei Geräten, die für Dell bestimmt waren, auf das Problem aufmerksam wurden. Damals hatte man bereits den Verdacht geschöpft, dass winzige Metallteile die Akkus während des Produktionsprozesses kontaminiert hatten.

Die Verantwortlichen behaupteten, dass man zu diesem Zeitpunkt davon ausgegangen sei, dass nur die für Dell produzierten Batterien betroffen waren. Auch wenn nur einer von 3,5 Millionen getesteten Akkus betroffen war, wurden umgehend Maßnahmen in Produktion, Entwicklung und Wartung getroffen, um dem Problem entgegenzuwirken. Unter anderem wurden Absauganlagen installiert, um eine Berührung des Metaldunstes mit den Batterien zu verhindern. Hierzulande sorgte die Rückrufaktionen wegen defekter Akkus für Schlagzeilen, die so schnell wieder vergessen waren, wie sie erschienen. Nicht so in Japan.

Wegen der schlechten Schlagzeilen fürchteten die Japaner, ihren Anspruch auf die Qualitätsführerschaft zu verlieren, auch wenn das Batteriegeschäft nur etwa 2% des Gesamtumsatzes von Sony ausmachte.

5 Krisenmanagement bei Sony

Eine Krise wird meistens nicht von einem einzigen Fehler oder einer einzigen Fehlentscheidung ausgelöst, sondern auf Grund mehrerer Fehler und Entscheidungen. Die Tragweite hängt zum einen von der Schwere der Fehler ab und zum anderen auch davon, wie mit der Krise umgegangen wird. Als Unternehmen muss man sich darüber im Klaren sein, dass die Herausforderung darin besteht, die eigene Marke zu schützen. Schlechte Artikel in der Presse können fatale Folgen für das Unternehmensimage haben. Eine Rückrufaktion muss nicht zwingend zu einem

Imageverlust führen. Der richtige Umgang mit der Öffentlichkeit kann sogar eine Gelegenheit sein, die eigene Marke zu stärken. Wie beispielsweise bei der Dell AG, die proaktiv Kunden kontaktiert hat, da alle erforderlichen Daten der Kunden gespeichert sind. Da Dell Computer auf Bestellung hergestellt werden, können die Daten der Produkte gezielt zugeordnet werden.

Eine falsche Reaktion und Grundlagen im Unternehmen können größeren Schaden anrichten, als das Problem selbst.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Sony das Problem der schadhafte Akkus eindeutig unterschätzt hat. Des Weiteren lies die Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit, den Kunden und den Investoren zu wünschen übrig. Hätte Sony unverzüglich reagiert und die Folgen besser abgeschätzt, hätte der, durch die schadhafte Akkus hervorgerufene Imageschaden begrenzt werden können.

6 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Was war Ihrer Meinung nach der ausschlaggebende Grund für die Krise?
2. Welche vorbeugenden Maßnahmen hätte Sony ergreifen müssen?
3. Wie bewerten Sie die Reaktion des Managements von Sony auf die ersten Fälle von schadhafte Akkus? Was hätten Sie unternommen?

7 Literaturverzeichnis

BusinessWeek (2006); BusinessWeek: Sony`s Battery Exchange: A Huge Price Tag, www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2006/gb20061002_176559.htm, 03.10.2006, abgerufen am 04.04.2007.

BusinessWeek (2006a); BusinessWeek: Sony`s Signed Reputation, www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2006/gb20061026_545666.htm, 26.10.2006, abgerufen am 04.04.2007.

BusinessWeek (2006b); BusinessWeek: Are Sony`s Battery Woes Bound for Court, www.businessweek.com/globalbiz/content/oct2006/gb20061016_632677.htm, 17.10.2006, abgerufen am 04.04.2007.

FTD (2006); Financial Times Deutschland: Phoenix aus dem Schmelzbrand; www.ftd.de/meinung/kommentare/105685.html, 19.08.2006, abgerufen am 05.04.2007.

FTD (2006a); Financial Times Deutschland: Akku-Panne zehrt an Sonys Gewinn, www.ftd.de/technik/medien_internet/122495.html, 17.10.2006, abgerufen am 05.04.2007.

FTD (2006b); Financial Times Deutschland: Sony-Manager entschuldigen sich, www.ftd.de/technik/it_telekommunikation/125005.html, 24.10.2006, abgerufen am 05.04.2007.

Manager-Magazin (2006); Manager-Magazin.de: Gefährliche Akkus.Sony ruft Laptops zurück, www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,442929,00.html, 17.10.2006, abgerufen am 04.04.2007

Manager-Magazin (2006a); Manager-Magazin.de: Akku-Debakel. Manager werden nicht bestraft, www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,444388,00.html, 24.10.2006, angerufen am 04.04.2007.

Manager-Magazin (2006b); Manager-Magazin.de: Akku-Debakel. Sony-Gewinn bricht ein, www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,444801,00.html, 26.10.2006, angerufen am 04.04.2007.

Spiegel (2006); SpiegelOnline: Feurige Akkus. Sony entschuldigt sich, www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,444327,00.html, 24.10.2006, abgerufen am 30.04.2007.

Kapitel 7: Dunkle Wolken über dem Karstadt-Quelle-Konzern

Stefan Grieb (HTWG Konstanz)

Management Summary

In den Jahren 2002 bis 2004 kam es im Karstadt-Quelle-Konzern zu massiven Umsatzeinbußen und Gewinnrückgängen, die auf verschiedene Ursachen zurückzuführen waren.

In den folgenden Ausführungen wird analysiert, welche Fehler gemacht wurden und wie diese hätten vermieden werden können. Hieran anschließend werden die getroffenen Maßnahmen bei der Krisenbewältigung behandelt und die zukünftige Unternehmensausrichtung vorgestellt.

1 Unternehmensgeschichte

Als Rudolph Karstadt am 14. Mai 1881 sein erstes eigenes Geschäft gründete, wusste er noch nicht, dass daraus ein solch großer Konzern entstehen würde. Seinen schnellen Erfolg hatte er seiner revolutionären Geschäftspolitik zu verdanken. Zu seiner Zeit wurde im Einzelhandel jeder Preis neu verhandelt. Seine Idee war, durch Barzahlung und festgelegte, niedrige Preise, die Kundschaft unkompliziert zufrieden zu stellen. Da dieses Konzept sehr gut ankam, konnten innerhalb kürzester Zeit neue Filialen eröffnet werden.

Im Jahr 1914 bremste der 1. Weltkrieg die bis dahin positive Entwicklung. Die schwierige Phase, die der Krieg mit sich brachte, konnte Rudolph Karstadt überbrücken, indem er den Einkauf mit dem Großunternehmer Theodor Althoff zusammenlegte.

Nach dem Krieg wurde die Firma Rudolph Karstadt in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die Firma Althoff wurde noch im gleichen Jahr in das Unternehmen eingebracht. Die 20er Jahre waren die bis dahin erfolgreichsten Jahre für die Rudolph Karstadt AG.

Die zweite Krise stand bereits im April 1933 vor der Tür, die durch einen fundierten Sanierungsplan abgewendet werden konnte.

Nach dem 2. Weltkrieg begann die schwerste Zeit für die Rudolph Karstadt AG. 22 Filialen, die in der sowjetischen Besatzungszone lagen, wurden enteignet und über 30 weitere Filialen waren erheblich beschädigt.

Nach den harten Aufbauarbeiten folgten die goldenen 50er Jahre. 1956, im Jahr des 75-jährigen Firmenjubiläums wurde erstmals die Umsatzmilliarde überschritten.

Bis in die 80er Jahre standen zahlreiche Fusionen an, wie z.B. mit der Firma Neckermann. Außerdem war dieser Zeitraum durch eine stürmische Expansion geprägt. Die Konsumentenverunsicherung im Jahr 2002, welche auf die Euroeinführung zurückzuführen war, wirkte sich negativ auf das Unternehmen aus. Der Aktienkurs brach in diesem Jahr drastisch ein (vgl. Abb 7-1). Eine Neuausrichtung des Karstadt-Quelle-Konzerns mit tiefgreifender Sanierung und Reorganisation begann im Jahr 2004. Wie es zu dieser neuen Krise kommen konnte und welche Gegenmaßnahmen eingeleitet wurden, soll im Folgenden erläutert werden.

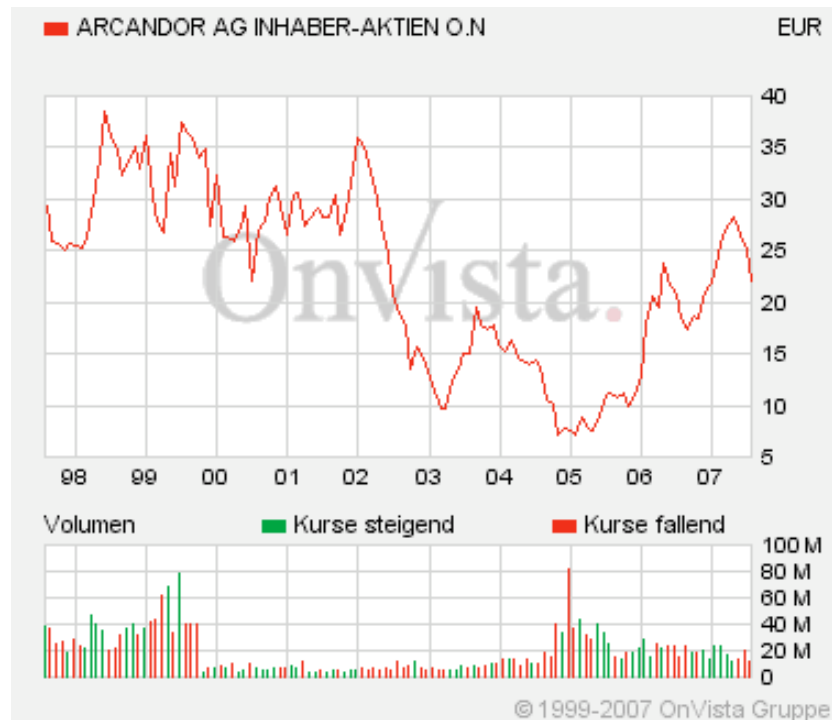


Abbildung 7-1: 10-Jahres-Chart Karstadt-Quelle AG (www.Onvista.com)

2 Situationsanalyse

Im Rahmen der Situationsanalyse werden Fehler der Karstadt-Quelle AG analysiert und auf Vermeidbarkeit hin untersucht.

2.1 Welche Fehler wurden gemacht?

Bereits im Jahr 2000 war der Karstadt-Quelle-Konzern immer häufiger mit negativen Presseberichten in den Medien zu finden. In diesem Jahr legte Walter Deuss sein Amt als Vorstandsvorsitzender nieder, nachdem Kritik an seinen Vorgehensweisen aufkam. Sein Nachfolger Wolfgang Urban kündigte ein Jahr später die Streichung von insgesamt 7.000 Arbeitsplätzen an. Zu dieser Zeit war allerdings noch unklar, wie schlecht es um das Unternehmen wirklich stand. Zwischen den Jahren 2002 und 2004 kam es bei der Karstadt-Quelle AG zu massiven Umsatzeinbußen und zu einem Rückgang des Jahresüberschusses. Im Mai 2004 musste

auch Vorstandschef Wolfgang Urban, dem wie seinem Vorgänger eine verfehlte Unternehmenspolitik vorgeworfen wurde, das Unternehmen verlassen.

Im Juni 2004 wurde Christoph Achenbach zum Vorstandsvorsitzenden ernannt. Thomas Middelhoff wurde zur selben Zeit zum Aufsichtsratschef berufen. Es wurde bald bekannt, dass sich der Karstadt-Konzern in großen finanziellen Schwierigkeiten befand. Als Hauptgründe wurden ein jahrelanges Missmanagement und die anhaltende Einzelhandelsflaute genannt.

In Presseberichten ist zu finden, dass die Krise nicht die Folge einer ungestümen Expansion war. Eher sei sie eine Spätfolge des Dauerregiments von Walter Deuss gewesen, der von 1982 bis 2000 an der Unternehmensspitze stand und einen eher verhaltenen Kurs verfolgte, der vor allem Probleme mit den Belegschaftsvertretern vermeiden sollte (vgl. SZ (2004)). Problematisch sollen auch die Fusionen mit Neckermann und dem angeschlagenen Wettbewerber Hertie gewesen sein. Das Reise-geschäft, das mit Neckermann zum Karstadt-Quelle-Konzern hinzukam und unter dem Namen Thomas Cook geführt wurde, galt damals als einer der größten Verlustbringer.

Außerdem ist noch zu erwähnen, dass die Filialen der Karstadt-Quelle AG fast ausschließlich in Deutschland anzutreffen sind. Folglich besteht eine extreme Abhängigkeit gegenüber der Inlandskonjunktur.

2.2 Welche Fehler wären vermeidbar gewesen?

Vorstandsvorsitzender Christoph Achenbach selbst ließ eine pauschale Kritik am Management nicht gelten und argumentierte wie folgt: “Meine Vorgänger hatten einfach nicht den Mut zu reagieren, weil der Druck von außen auch extrem groß ist, Warenhäuser da zu lassen, wo sie heute sind und sich nicht von den Flächen zu trennen. Da hat man einfach ein bisschen Angst gehabt, die harte Aktion zu fahren” (SZ (2004)).

Die bereits angesprochenen Fusionen, die als große Verlustbringer galten, wären vermeidbar gewesen. Vor allem bei der Fusion mit dem angeschlagenen Warenhauskonzern Hertie wäre das Risiko absehbar gewesen. Wobei auch hier ergänzt werden muss, dass diese Fusion bestimmt nicht ohne eine ausreichende Chancen-Risiko-Analyse durchgeführt wurde und die Synergieeffekte im Vordergrund standen. Die Fusion mit Starbucks lässt die Frage aufkommen, warum der Konzern nicht beim Kerngeschäft blieb.

Als ebenso problematisch erwies sich, dass die Karstadt-Quelle AG so gut wie keine internationale Ausrichtung hatte. Der Hauptkonkurrent Metro hatte hier große Vorteile, da bereits Filialen im Osten errichtet wurden und somit die schlechte Inlandskonjunktur abgefedert werden konnte. Dieses Ergebnis hätte bereits damals eine einfache Konkurrenzanalyse aufgezeigt. Das Engagement auf internationalen Märkten hätte die Abhängigkeit des Karstadt-Quelle-Konzerns vom Heimatmarkt vermindert.

Außerdem ist noch anzuführen, dass eine Krise meist im Vorfeld erkennbar ist. Der Einsatz von Frühindikatoren im Rahmen des Krisenmanagements hätten es dem Unternehmen ermöglicht, den einsetzenden Abwärtstrend frühzeitig zu erkennen und angemessene Gegenmaßnahmen einzuleiten.

3 Gegenmaßnahmen durch das Management

Nach der Analyse des Hauptproblems und der Darstellung der Sofortmaßnahmen wird die Ausrichtung von Karstadt-Quelle vorgestellt.

3.1 Analyse des Hauptproblems

Um überhaupt Gegenmaßnahmen einleiten zu können, bedarf es einer genauen Untersuchung, aus welchen Gründen das Unternehmen in diese kritische Situation gelangen konnte. Wesentlich im Prozess der Analyse ist es, dass nicht Schuldzuweisungen im Vordergrund stehen, sondern das Erkennen der tatsächlichen Ursachen (vgl. Birker/Pepels (2000), S. 343).

Sind die Ursachen erfasst, kann herausgearbeitet werden, wo mit Sanierungsmaßnahmen anzusetzen ist. Liegen mehrere Ursachen vor, kann es sinnvoll sein, sich vorerst nur auf die wesentlichen Punkte zu konzentrieren.

Für den neuen Vorstandsvorsitzenden Achenbach und den neuen Aufsichtsratschef Middelhoff war es deshalb wichtig, den gesamten Konzern zu analysieren und sich die folgenden Fragen zu stellen: Wo liegen die Stärken und die Schwächen der Karstadt-Quelle AG? Wie sind unsere Wettbewerber aufgestellt? Durch welche Maßnahmen können wir eine schnelle Gesundung des Unternehmens erreichen?

Da der Karstadt-Quelle-Konzern bereits vor massiven Liquiditätsproblemen stand, mussten schnell Sofortmaßnahmen identifiziert und umgesetzt werden, um das

Überleben sicherzustellen und den Konzern wieder auf sicheren Kurs zu bringen. Welche Maßnahmen in kürzester Zeit umgesetzt wurden, wird im Folgenden erläutert.

3.2 Sofortmaßnahmen

Bei der Karstadt-Quelle AG wurde als erster Schritt ein Wechsel im Vorstand vorgenommen, indem Wolfgang Urban durch Christoph Achenbach ersetzt wurde. Dieser Schritt wurde damit begründet, dass Christoph Achenbach bereits Sanierungserfahrung in einem anderen Unternehmen gesammelt hatte und er die Problematik aus einem anderen Blickwinkel sah. Hinzu kam, dass an Wolfgang Urban als Vorstandsvorsitzendem Kritik geübt wurde.

Im Juli 2004 wurde verkündet, dass 4.000 Arbeitsplätze wegfallen sollen, um so bis Ende 2006 einen Betrag von 95 Millionen Euro einzusparen. In den Restrukturierungs- und Neuausrichtungsplänen wurde des Weiteren angekündigt, dass sich die Karstadt-Quelle AG von sämtlichen nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten trennen werde.

Durch den Verkauf von kleineren Filialen, die danach wieder angemietet werden sollten und eine Beteiligungsfinanzierung der Firma Goldman & Sachs bei den großen Warenhäusern, konnte sich die Liquiditätsslage entspannen. Natürlich war dies ein einschneidender Schritt, hätte der Konzern diesen allerdings verpasst, wäre der Fortbestand des Konzerns Karstadt-Quelle nicht mehr sichergestellt gewesen.

Im Bereich des Versandhandels wurde bereits im Oktober 2004 reagiert, indem dieser Bereich verstärkt internationalisiert und spezialisiert wurde.

Ebenfalls im Oktober 2004 wurde bekannt gegeben, dass nunmehr 5.500 Arbeitsplätze abgebaut werden sollten. Dies sollte allerdings entgegen früherer Annahmen sozialverträglich erfolgen. Hierdurch konnte ein Einsparvolumen von 760 Millionen Euro mit den Arbeitnehmervertretern ausgehandelt werden. Zudem erklärten sich die Arbeitnehmer zur Streichung übertariflicher Leistungen bereit.

Zudem wurde entschieden, dass Quelle und Neckermann zukünftig keine gedruckten Gesamtkataloge mehr herausgeben werden, um die Kosten zu senken.

3.3 Die zukünftige Ausrichtung der Karstadt-Quelle AG

Durch eine Neuausrichtung soll die Faszination Warenhaus wieder neu belebt werden. Hierfür sollen die Angebotsstrukturen an die Lebenswelten der Kunden angeglichen werden, so dass sich der Konsument wohl fühlt. Außerdem sollen die Mitarbeiter ein kundenorientiertes Qualifizierungsprogramm durchlaufen, um gezielter auf die Wünsche der Kunden eingehen zu können. Diese Maßnahme soll durch ein spezielles Sortiment abgerundet werden, dass sich an Themen, Marken und Trends ausrichtet. Außerdem wurde beschlossen, dass die gehobenen Standorte, wie das KaDeWe in Berlin, Hertie in München, das Alsterhaus in Hamburg, Karstadt in Frankfurt und Karstadt in Dresden zur Premium Group zusammengeführt werden sollen. Weitere Warenhäuser sollen an ausgesuchten Standorten hinzukommen.

Karstadt setzt zukünftig auf eigene Designmarken. Der Bereich Mode machte bisher 38 Prozent des Sortiments aus, davon waren bisher 35 Prozent Eigenmarken. Künftig soll der Modeanteil 50 Prozent ausmachen, der zur Hälfte durch Eigenmarken abgedeckt werden soll. Hierfür sollen Designer herangezogen werden, die in Deutschland einen hohen Bekanntheitsgrad haben.

3.4 Präventive Maßnahmen

Um nicht unvorbereitet in eine Krise zu geraten, ist es ratsam, im Unternehmen ein aktives Krisenmanagement zu etablieren. Hierbei besteht die Möglichkeit, bei denkbar größtem zeitlichen Abstand vom Eintritt der potenziellen Krise durch unternehmensrelevante Szenarien mögliche Zukunftsbilder der Entwicklung des Unternehmens zu entwerfen und dabei potenzielle Fehlentwicklungen im Gesamtsystem und in Subsystemen zu identifizieren (vgl. Weidl (1996), S. 64). Diese Notfallpläne können im Fall eines Eintritts zu einem wertvollen Zeitgewinn führen.

Von großer Bedeutung ist, das Krisenmanagement in die unternehmensübergreifende strategische Planung einzubetten. Somit kann ein gut vorbereitetes und angewandtes Planungssystem auch als wirksames Krisen-Frühwarnsystem herangezogen werden. Gerade deshalb ist es sehr wichtig, bei allen Planungen regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen. Damit besteht die Möglichkeit, Zielabweichungen zu ermitteln und den Unternehmenskurs durch adäquate Gegenmaßnahmen zu korrigieren.

4 Zusammenfassung

Die Krise der Karstadt-Quelle AG ist in der heutigen Zeit kein Einzelfall. Es wird regelmäßig in der Presse über Insolvenzen in verschiedenen Branchen berichtet. Es ist wichtig, im Unternehmen ein präventiv wirkendes Krisenmanagement zu implementieren. Auch beim Karstadt-Quelle-Konzern hätten viele Fehler vermieden werden können, wenn die Warnsignale früher wahr- und ernstgenommen worden wären. Im Karstadt-Quelle-Konzern kam kein aktives Krisenmanagement zur Anwendung, was helfen sollte, Krisen zu vermeiden, sondern ein reaktive Krisenmanagement, um die Krise zu bewältigen. Wie in diesem Fall zu sehen ist, geht die Krisenbewältigung fast immer mit einem hohen Sanierungsaufwand einher.

Die Karstadt-Quelle AG meldet in letzter Zeit wieder positive Unternehmenszahlen, was nicht zuletzt auf das beherzte Eingreifen der Unternehmensführung zurückzuführen ist. Der Karstadt-Quelle-Chef ist sehr zuversichtlich, dass die Sanierungsmaßnahmen und die Neuausrichtung des Konzerns erfolgreich sein werden. Der Handelsexperte Eggert äußerte sich in der Presse allerdings etwas vorsichtiger: "Ob der Konzern die nächsten zehn Jahre überleben wird, darüber kann man noch nichts sagen. Das ist noch zu früh" (WDR (2006)).

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Erläutern Sie, wie es zur Karstadt-Quelle-Krise kam und beschreiben Sie, welche Maßnahmen ergriffen wurden, um den Konzern zu retten.
2. In der Fallstudie wird zwischen aktivem Krisenmanagement und reaktivem Krisenmanagement unterschieden. Beschreiben Sie, was jeweils darunter verstanden wird.
3. Durch welche Maßnahmen hätte die Krise im Konzern bereits frühzeitig erkannt und abgewendet werden können?

6 Literaturverzeichnis

Birker/Pepels (2000); Birker, Klaus und Pepels, Werner: Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Berlin und Düsseldorf 2000.

Karstadt-Quelle (2007); Karstadt-Quelle AG: Es geht weiter aufwärts. Geschäftsbericht 2006, www.arcandor.com/de/downloads/karstadtquelle_konzern_geschaeftsbericht_2006_d.pdf, abgerufen am 15.04.2007.

Karstadt-Quelle (2006); Karstadt-Quelle AG: Zwischenbericht zum 30.09.2006, www.arcandor.com/de/downloads/karstadtquelle_konzern_zwischenbericht_300906_d.pdf, abgerufen am 15.04.2007.

Lenz (1995); Lenz, Rudolf: Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern 1920-1950, Stuttgart 1995.

OnVista (2007); OnVista: Entwicklung des Aktienpreises der Karstadt-Quelle AG, fonds.onvista.de/charts/preis.html?ID_INSTRUMENT=4961303&PERIOD=7&GRID=1&VOL=0&SUPP_INFO=0, abgerufen am 15.04.2007.

SZ (2004); Süddeutsche Zeitung: KarstadtQuelle: Achenbach räumt Management-Fehler ein, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/487/40447/, 04.10.2004, abgerufen am 15.04.2007.

Tagesschau (2004); Tagesschau.de: Die KarstadtQuelle-Krise. Chronologie der Ereignisse, www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID3686508_TYP6_THE3680942_NAV_REF_BAB,00.html, 14.10.2004, abgerufen am 15.04.2007.

WDR (2006); Westdeutscher Rundfunk: Karstadt-Quelle wird Schulden los. Verkauf der Immobilien bringt Milliarden, www.wdr.de/themen/wirtschaft/wirtschaftsbranche/karstadt/060327.jhtml?rubrikenstyle=wirtschaft, 27.03.2006, abgerufen am 15.04.2007.

Weidl (1996); Weidl, Bruno J.: Ökonomische Krise und Wege der Krisenbewältigung aus Sicht von Führungskräften. Eine empirische Analyse, Frankfurt am Main 1996.

Kapitel 8: Imageschaden bei Nike

Claudia Linz (HTWG Konstanz)

Management Summary

Durch die Publikation von Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben von Nike, in welchen dem Unternehmen unter anderem Kinderarbeit und Ausbeutung der Arbeiter in Entwicklungsländern vorgeworfen wurden, kam es zu Protesten und Boykotten, schließlich zu einer Imagekrise und Geschäftseinbrüchen.

Die Reaktionen des Unternehmens reichte von Leugnung und Distanzierung zu Beginn, bis zu aktivem Engagement und marketingwirksamen Initiativen im Verlauf der Krise. Die Unternehmensmoral wurde gefördert und war letztlich umsatzrelevant.

Gesellschaft und Markt sind keine getrennten Wertssysteme, sondern finden ineinander statt und bedürfen beide normativen Grundsätzen. Mit der Nike, Inc. wurde mit Hilfe der Medien ein Exempel statuiert, dass den mächtigen Konzernen die gesellschaftliche Verantwortung nahe bringen soll, die sie tragen und im Streben nach Profit gerne vergessen.

1 Einleitung

“Es kann 100 Jahre dauern, eine gute Marke aufzubauen und 30 Tage, sie fertig zu machen” (D’Alessandro, in: Klein (2001), S. 355). Nike hat eine über lange Zeit aufgebaute Identität, sorgfältig konstruiert und mit positiven Assoziationen seitens der Kunden verbunden. Negative Schlagzeilen, hervorgerufen durch schlechte Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten von Nike, gingen Anfang der 1990er Jahre um die Welt. Als Reaktion der Öffentlichkeit kam es zu Demonstrationen und Protesten, die bis zum Boykott der Marke reichten. Im Folgenden soll aufgezeigt werden, wie Nike, als ein weltweit agierendes und bekanntes Unternehmen, mit Skandalen dieser Größenordnung umgeht, versucht Schäden zu minimieren und um die Wiederherstellung seiner positiven Reputation und seines Images kämpft.

2 Nike Inc.

1962 gründeten Bill Bowerman und Phil Knight das Label Blue Ribbon Sports. Bill Bowerman war Trainer an der Universität von Oregon und hat Jogging in Amerika populär gemacht. Er brachte seinen Schülern bei, dass Erfolg nur mit einer Kombination aus Körper und Ausrüstung erzielt werden kann. Phil Knight war Student an der Universität in Oregon und wurde als Mittelstreckenläufer von Bowerman trainiert. Noch heute befindet sich der Firmensitz in Beaverton in Oregon, USA. 1971 folgte die Umbenennung nach der griechischen Siegesgöttin Nike. 2004 trat Knight als Vorstand ab, sein Nachfolger wurde William D. Perez. Perez wurde im Januar 2006 vom derzeitigen Vorstand Mark Parker abgelöst. Im Geschäftsjahr 2006 (Ende Mai 2006) konnte Nike mit einer Mitarbeiterzahl von 26.700 den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 9% auf 15 Mrd. US-Dollar steigern. Mit einer Bruttomarge von über 40% wirtschaftet der Konzern sehr profitabel. Den größten Teil des Umsatzes generiert die Marke Nike. Darüber hinaus tragen aber auch Nike Golf, der Sportschuh- und Bekleidungshersteller Converse und der Edel-Lederwaren-Anbieter Cole Haan zum guten Firmenergebnis bei. Nike ist Weltmarktführer unter den Sportartikel-Herstellern, seine Hauptkonkurrenten sind die Adidas AG (Umsatz 2006: 10,1 Mrd. US-Dollar) und die Puma AG (Umsatz 2006: 2,4 Mrd. US-Dollar). Nikes Produktportfolio beinhaltet Sportschuhe, Sportbekleidung sowie Zubehör für diverse Sportarten für Frauen, Männer und Kinder.

3 Etablierung und Image der Marke Nike

Phil King sagte Ende der 1980er Jahre: “For years, we thought of ourselves as a production oriented company, meaning we put all our emphasis on designing and manufacturing the product. But now we understand that the most important thing we do is market the product. We've come around to saying that Nike is a marketing oriented company and the product is our most important marketing tool.” (vgl. Klein (1999), S. 22). Nike wurde in den 1990er Jahren zu einer der bekanntesten Marken weltweit, der Nike-Haken wurde zum globalen Symbol des Unternehmens. Die Fernsehspots, die Nike 1995 mit Michael Jordan drehte, führten den Sport in die Welt des Entertainments ein: Standbilder, Nahaufnahmen und schnelle Schritte vermittelten den Eindruck, als bliebe Jordan mitten im Sprung in der Luft stehen, und schufen die verblüffende Illusion, dass er fliegen könne. So entstand das Image der Marke Nike. Nikes Mission spricht jeden an: “To bring inspiration and innovation to every athlete in the world. If you have a body, you are an athlete” (Nike Corporate Responsibility Report (2004) S. 9).

4 Produktionsmethoden von Nike

Entsprechend dem Geschäftsmodell von Nike wird die ganze Produktion an Untertierlieferanten ausgelagert. Etwa 700 Lieferanten aus vorwiegend asiatischen Billiglohnländern produzieren Nike Sportschuhe und Equipment. Bei Untersuchungen während der letzten Jahre wurde immer wieder festgestellt, dass Beschäftigte der Sportbekleidungsindustrie viele Stunden unter hohem Druck arbeiten, ihre Arbeitsbedingungen oft schlecht und gefährlich sind, sie Beschimpfungen und sexuellen Belästigungen ausgesetzt sind sowie Kinderarbeit toleriert wird und Gewerkschaftsrechte nur selten gewährt werden. Der Lohn der Arbeiter liegt oftmals unter den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohngrenzen. Um ein Beispiel aus der mexikanischen Fabrik “Kukdong” zu nennen: 2001 wurde dort gegen die Arbeitsbedingungen demonstriert. Nike reagierte mit Strafmaßnahmen und illegalen Massenentlassungen. Im Vorjahr wurden dort etwa eine Millionen Sweatshirts für Nike genäht. Als die Vorkommnisse an die Öffentlichkeit gelangten, schaltete Nike eine Untersuchungskommission ein, die ermittelt hat, dass in Kukdong 13- bis 14-jährige Kinder beschäftigt werden und es häufig zu sexuellen Übergriffen komme.

5 Probleme der Globalisierung

Regierungen sind hauptsächlich dafür verantwortlich, dass die Arbeitnehmerrechte durch staatliche Gesetze geschützt und wirksam durchgesetzt werden. Die Rechtsbeziehungen zwischen einzelnen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sind in Deutschland im Arbeitsvertrag geregelt, die Grundlage wird durch das Arbeitsrecht vorgegeben und geschützt. Freiwillige Initiativen, wie Verhaltenskodizes, hält die Bundesregierung für ein sinnvolles Instrument, um Unternehmen darin zu bestärken, über gesetzliche Vorgaben hinaus gesellschaftlich verantwortungsbewusst zu handeln. Diese sollten jedoch nicht als Alternative zur Gesetzgebung gelten. Regierungen in Entwicklungsländern halten sich bei der Reglementierung des Verhaltens international tätiger Unternehmen oft zurück, weil sie befürchten, dass diese die Produktion und damit einhergehende Investitionen in andere Länder verlagern könnten. Zulieferer und mit ihnen die Arbeitnehmer geraten unter enormen Druck. Hinzu kommen administrative Hindernisse, wie die Schwierigkeit, in den komplizierten Lieferketten den verantwortlichen Arbeitgeber ausfindig zu machen oder andere Probleme, wie Einschüchterungen und Bedrohungen. Die Globalisierung hat zum Teil die Machtposition weniger großer Firmen so gestärkt, dass heute wenige mächtige Einzelhändler einem riesigen Netz von Herstellern und Subunternehmern aus der ganzen Welt gegenüber stehen.

6 Die Reaktion der Öffentlichkeit

Anfang der 1990er Jahre wurden Missstände in den Produktionsbetrieben von Nike aufgedeckt und publik gemacht. Treibende Kraft war die Clean-Clothes-Kampagne, die 1990 in den Niederlanden gegründet wurde. Hierbei handelt es sich um ein Netzwerk, in dem über 300 Gewerkschaften und Nicht-Regierungs-Organisationen (NROs) zusammenarbeiten. Das Ziel dieses Netzwerkes ist es, weltweit für die Rechte der Arbeiter und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der internationalen Bekleidungs- und Sportartikelindustrie einzutreten. Nike wies damals alle Anschuldigungen zurück. "We don't pay anybody at the factories and we don't set policy within the factories: it is their business to run" (Campaign for Labor Rights 1997). Studenten der Duke und Brown University organisierten Boykotte. Verschiedene Medien wurden darauf aufmerksam. Weltweit berichteten renommierte Zeitungen über die Zustände in den Produktionsbetrieben. 1992 veröffent-

lichte das Harper's Magazine (USA) einen Vergleich zwischen den Gehältern der Fabrikarbeiter und Michael Jordans Werbevertrag. Das Ergebnis war, dass ein Indonesischer Arbeiter 44.492 Jahre arbeiten müsste, um denselben Betrag zu erhalten. Im Life Magazine (USA) erschien im Juni 1996 ein Artikel über Kinderarbeit. Auf einer Abbildung war ein 12-jähriger pakistanischer Junge zu sehen, der auf Knien die sechseckigen Stücke der Nike-Fußbälle zusammennähte. Vor ihm lagen fertige Fußbälle, auf denen das Nike-Logo gut erkenntlich war. Als sein Tageslohn wurden 0,60 US-Dollar angegeben (vgl. Abbildung 8-1). Amerikanische Aktivisten protestierten in den nachfolgenden Wochen vor verschiedenen Nike Outlets.



Abbildung 8-1: 12-jähriger Arbeiter in Pakistan (Life Magazine (1996), S. 38)

7 Ethische Aspekte

Die Verletzung von moralisch-ethischen Grundprinzipien, wie im dargestellten Fall die schlechten Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern, stößt auf großes allgemeines Interesse und hohe Sensibilität. Moralisch korrektes Verhalten von Unternehmen würde darauf basieren, dass sich alle Akteure nicht nur an die gesetzlich vorgegebenen Regeln halten (Legalität), sondern auch die Soll-Dimension, also die Sachverhalte, die nicht vorgeschrieben, aber eigentlich erwartet werden, in ihr Handeln einbeziehen, da sie sich ethischen Handlungsorientierungen und moralischen Grundwerten verpflichtet fühlen (Legitimität). Beispielsweise ist es in manchen Ländern legal, 12-jährige Jungen 16 Stunden in der Fabrik arbeiten zu lassen, aber es ist nicht legitim. Nike musste erfahren, was die Missachtung dieser Regeln für Auswirkungen und Konsequenzen nach sich zieht. Durch legitimes, verantwortungsbewusstes Verhalten werden für ein Unternehmen die legalen und finanziellen Risiken sowie die Reputationsrisiken minimiert. Ökonomisch ausgedrückt, in-

vestieren die Unternehmen aus langfristigen Gewinninteressen in ethisches Engagement. Wieland fasst zusammen: "Was vor zwanzig oder dreißig Jahren als Idee einiger (moral heroes) begonnen haben mag, ist heute ein Element modernen Firmenmanagements, das erkannt hat, dass über das Überlegen einer Unternehmung nicht nur der Markt entscheidet, sondern auch seine Akzeptanz und Autorität in einer stabilen Gesellschaft. (...) Firmen müssen in Moral investieren, wenn sie langfristig ihr Verbleiben im Markt sicherstellen wollen, sowie Wertemanagement und Moralcontrolling betreiben, wenn von einer wirklichen Unternehmensführung die Rede sein soll." (Wieland (1993), S. 83). Es ist also unabdingbar, diese in Managemententscheidungen miteinzubeziehen.

8 Nikes Bemühungen, den Schaden zu minimieren

1996 beauftragte Nike als externen Berater den früheren Bürgermeister von Atlanta, Andrew Young, der für seinen Einsatz zur Durchsetzung von Bürgerrechten bekannt war. Er sollte die bisherigen Erfolge und den Umsetzungsstatus des Code of Conduct (Verhaltenskodex), der erstmals 1992 eingeführt wurde, ermitteln. Youngs Bemerkung bezüglich Nike war "It's my sincere belief that Nike is doing a good job ... But Nike can and should do better" (Oxfam 2004). Das Ergebnis war nicht zufriedenstellend. Die Fabrikbesitzer sind für die Umsetzung der Arbeits-, Gesundheits- und Umweltstandards selber verantwortlich. Allerdings gibt es keine Garantie für eine Fabrik, dass sie beim Umsetzen und Einhalten der Normen weiterhin Aufträge erhalten wird. Um die Probleme effizient anzugehen, sollten deshalb Änderungen hinsichtlich einer aggressiven Einkaufspolitik eingeleitet werden. Ein Fabrikbesitzer in Kambodscha erklärte im Interview: "Hohe Arbeitsstandards in Kambodscha binden keineswegs einen Abnehmer an eine Fabrik. Das kann nur ein guter Preis" (Fairlympics (2004)). 1997 kam es zu einem weiteren Versuch, von einer neutralen Quelle eine Gegendarstellung der Vorwürfe zu erzielen. Es wurden Studenten der Dartmouth's Amos Tuck School of Business beauftragt, eine umfangreiche Untersuchung vorzunehmen. Hauptbestandteil sollte sein, die Löhne vietnamesischer und indonesischer Arbeiter mit den landesüblichen Lebenshaltungskosten in Vergleich zu setzen. Das Ergebnis der Studie zeigte beispielsweise, dass der Lohn für die vietnamesischen Fabrikarbeiter ausreichend war, um ihre Grundbedürfnisse zu decken. Sie konnten kleinere Beträge ansparen oder zusätzliche Investitionen tätigen, wie Fahrräder oder Hochzeitsgeschenke für Fa-

milienmitglieder kaufen. In Indonesien zeigte die Studie starke demographische Schwankungen auf. 91% der Arbeiter gaben an, sich selber versorgen zu können, nur 49% war es möglich, ihre Angehörigen finanziell zu unterstützen. Auch kam durch die Studie hervor, dass die meisten Arbeiter nicht die Hauptverdienenden ihres Haushaltes waren. Die öffentliche Kritik wurde immer stärker. Wie schon zu Beginn der Imagekrise verschlimmerte Nikes Politik, nicht zu den Anschuldigungen zu stehen, die Situation.

9 Die Macht der Konsumenten

Zu einer PR-Katastrophe kam es 1997 im New Yorker Stadtteil Bronx. Jugendliche protestierten dort gegen Nikes Produktionsmethoden. Zweihundert junge Kunden warfen ihre abgetragenen Turnschuhe vor das Nike Town in New York. "Nike we made you, we will break you!" Das war die Aussage eines 13-jährigen Jungen, der dies wutentbrannt in eine Fernsehkamera schrie. Die Bilder dieser Aktion gingen um die Welt. Die Jugendliche schafften, was den Menschenrechtsorganisationen nicht gelungen war: Nike lenkte ein.

10 Nike in der Krise

Zum ersten Mal seit 13 Jahren sank der Gewinn im dritten Quartal 1998, und dies um 69%. Knight gab eine Umstrukturierung des Unternehmens sowie die Kündigung von 1.600 Mitarbeitern bekannt. Im Einzelhandel herrschte ein Überangebot. Die Imagekrise führte zu einer rückläufigen Nachfrage. Die konkurrierenden Sportartikelhersteller waren schnell genug, um aus Nikes Krise Profit schlagen zu können. Besonders Adidas gewann einen deutlichen Marktanteil, ausgelöst durch die massive Erhöhung seines Marketingbudgets. Das Image und der Markenwert, welche Nikes kostbarste Vermögensgegenstände darstellen, waren stark beschädigt. Wie die Bedeutsamkeit eines Imageschadens für ein Unternehmen einzuschätzen ist, welches kostbarstes Gut seine Marke darstellt, soll in den nächsten Abschnitten dargestellt werden.

11 Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung

Wenn die Kaufverhaltensrelevanz von Marken primär auf deren Identität zurückzuführen ist, spricht man vom identitätsorientierten Ansatz der Markenführung.

Die vorrangige Aufgabe der Markenführung besteht darin, eine klare Markenidentität zu entwickeln, welche die Strategien und Wertvorstellungen des Unternehmens widerspiegelt, um diese dann wirksam bei allen Anspruchsgruppen umzusetzen. Die Markenidentität bringt also mit ihren wesentlich prägenden und charakteristischen Merkmalen zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll.

11.1 Das Image

Das Markenimage gilt als Teil der Markenidentität, sie betrachtet die Marke aus Sicht der Konsumenten. Als zentralen Punkt bei der Betrachtung von Image sieht Johannsen das Image als "Ganzheit, welche sowohl objektive wie auch subjektive, richtige oder falsche Vorstellungen, Einstellungen und Erfahrungen enthält" (Johannsen (2006), S. 162). Entscheidend ist dabei, welche spontanen Verbindungen auf Basis gespeicherter Gedächtnisinhalte beim Kontakt mit der Marke ausgelöst werden. Es folgt ein persönlicher Bewertungsprozess. Diese Vorstellungen, welche sich im Kopf der einzelnen Persönlichkeiten festsetzen, verfestigen sich nach anfänglicher Instabilität, sind jedoch zu keiner Zeit unveränderlich gegeben und lassen sich durch äußere Einflüsse verändern, korrigieren und manipulieren.

11.2 Negative Imageveränderung

Im Fall Nike litt das Image unter äußeren Einflüssen, nämlich der Publikation von moralisch-unethischem Handeln. Das sorgfältig gebildete Image der Marke veränderte sich, da es mit negativen Assoziationen verbunden wurde. Die eigene Identifikation mit der Marke schwand. Dies führte dazu, dass Individuen ihr Kaufverhalten änderten und es sogar zum Boykott der Marke kam.

12 Nikes Krisenmanagement

Nach den Vorfällen vor der New Yorker Nike Town und des großen öffentlichen Interesses, die diese mit sich brachten, machte Knight 1998 einige Zugeständnisse. “The Nike product has become synonymous with slave wages, forced overtime and arbitrary abuse” (Cushman (1998), S. A1). Am 12. Mai 1998 zeigte sich Knight im National Press Club in Washington D.C. einsichtig und versicherte, Gegenmaßnahmen zur schrittweisen Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Zulieferbetrieben einzuleiten. Nike fing an, die Vorwürfe systematisch zu untersuchen. Bald wurden einige umfassende Reformen bekannt gegeben, wie die Erhöhung des Mindestalters auf 18 Jahre in der Sportschuhproduktion und auf 16 Jahre in der Bekleidungsfertigung. Nike hat als erster seiner Branche zur Schaffung von Transparenz eine Liste seiner Unterlieferanten veröffentlicht. Die US-Richtlinie OSHA (Occupational Safety and Health Administration) wurde übernommen, ein Überwachungsprogramm erstellt, sowie Schulungsprogramme für Manager sowie Fabrikarbeiter ausgearbeitet. Nike trat der Fair Labor Association und der Ethical Trading Initiative bei und wurde somit dazu verpflichtet, Mindestlöhne zu bezahlen. Seit 2000 ist Nike Mitglied im UN – Global Compact, dessen Ziel es ist, durch regelmäßige Dialogforen mit Arbeitsrechts-, Entwicklungshilfe-, Bürgerrechts- und Umweltinitiativen globale Standards aufzubauen. Außerdem ist Nike Mitglied der Zulieferervereinigungen Gap (USA), Asda (GB) und den Gewerkschaften International Textile, Garment and Leather Workers Federation. Doch zur Krisenregulierung genügt es nicht, langfristige Verbesserungen der Produktionsbetriebe vorzunehmen. Das schlechte Image als “Ausbeuterunternehmen” abzulegen, war von höchster Priorität. Tätigkeiten im Bereich Corporate Responsibility (CR: unternehmerische Verantwortung) waren dabei ein wichtiger Schritt. CR beschreibt den Grad des Verantwortungsbewusstseins eines Unternehmens gegenüber seiner Hauptstakeholdergruppen. 2004 veröffentlichte Nike erstmals einen CR Report, der die wichtigsten strategischen Ziele aufzeigte, wie beispielsweise den Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung zu den Lieferanten, Überwachung und Berichterstattung, sowie Schulungen der Fabrikleiter und Mitarbeiter. Eine weitere Managementmaßnahme war die Investition in sozial-gesellschaftliche Projekte. Beispielsweise fördert Nike mit der im Jahr 2002 gestarteten Initiative “NikeGo” Sportunterricht an Schulen in den USA. Die Kampagne “Stand up Speak up” unterstützt seit 2005 Initiativen gegen Rassismus in Europa. Die Nike Foundation setzt sich für benachteiligte Mädchen in Entwicklungsländern ein.

13 Warum wurde Nike von den Medien angegriffen?

Ginge es bei der Kampagne gegen Nike “nur” um schlecht behandelte Menschen, wären beispielsweise Konzerne, die Bergwerke in der Dritten Welt betreiben, beliebtere Ziele. Aber Eisen beispielsweise ist keine Marke, wir tragen kein Eisen, obwohl wir es oft brauchen und nutzen, häufiger als Nike-Schuhe. Dass sich die Kampagnen vor allem gegen Unternehmen richten, die Lifestyle produzieren, zeigt, dass in den reichen Ländern des Westens zwar einerseits Lifestyle und Individualität sehr wichtig sind, diese aber ethisch vertretbar sein sollten. Nike war eines der ersten Unternehmen, das fast seine gesamte Produktpalette aus Billiglohnländern bezog. Die Sportschuhe, T-Shirts, Fussbälle etc. seiner Konkurrenten werden jedoch in den gleichen Betrieben unter gleichen Fertigungsbedingungen gefertigt. Nike war die Marke mit den größten Marktanteilen und Bekanntheitsgrad, daher war es für die NROs am effektivsten, Nike anzugreifen, um auf die Missstände der gesamten Branche aufmerksam zu machen und Erfolge durch die Macht der Medien und die daraus resultierende Kundenreaktion zu erzielen.

14 Bewertung des Krisenmanagements

Nikes Reaktion und Einsicht kam reichlich verspätet. Durch frühzeitiges Handeln hätten die Imageeinbußen und die daraus entstandenen Folgen deutlich geringer ausgefallen können. Die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen wurden geschwächt. Jedoch kann gesagt werden, dass Nikes Krisenmanagement erfolgreich war. Die Unternehmenszahlen sind seit 1999 auf Gewinn- und Wachstumskurs. Laut neusten Pressemitteilungen kämpft Nike um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Ende 2006 wurde bekannt, dass Nike die Zusammenarbeit mit einem pakistanischen Lieferanten für handgenähte Fußballer beendet habe, da dieser gegen soziale Standards verstieß. So wurden z.B. die Fußballer vorwiegend in Privathaushalten zusammengenäht. Der Lieferant hatte damit keine Kontrolle über die Arbeitsprozesse, es kam zu Kinderarbeit und sozialer Ausbeutung. Nike hatte monatelang erfolglos versucht, die Produktionsbedingungen zu verbessern, bevor die Aufträge entzogen wurden. Auch kletterte Nike 2006 im Rating des Business Ethics Magazines “100 Best Corporate Citizens”, welches das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bewertet, auf Platz 13.

15 Fazit

Das Agieren im globalen Markt wird eine Herausforderung bleiben. Während die Globalisierung der Märkte und Geschäftsbeziehungen sich weiter ausweitet, lässt die Globalisierung von Menschenrechten, Arbeitnehmerrechten, ökologischen Standards oder Demokratie zu wünschen übrig. Ehrlichkeit und Verantwortung sind zwei simple Wörter, deren Umsetzung im unternehmerischen Miteinander wohl doch sehr schwierig ist.

So erscheint der dargestellte Fall Nike als Machtkampf. Die Macht der Medien und die Macht der Konsumenten waren so stark, dass sie die Macht des Marketing und die Macht des Konzerns ins Wanken bringen konnten. Ein Exempel für eine moderne Entwicklung der Marktwirtschaft, die durch soziale Mängel angreifbar und verwundbar ist.

Langfristige Verbesserungen konnten umgesetzt werden, jedoch wird es zur Schaffung von zufrieden stellenden Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern noch ein sehr weiter Weg sein.

16 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Welche prägnanten Schritte hat Nike eingeleitet, um seine Imagekrise zu bewältigen?
2. Denken Sie, dass ein Teil der Vorwürfe langfristig an Nikes Image haften bleibt? Begründen Sie Ihre Meinung.
3. Die Begriffe Ethik und Wirtschaft werden häufig als Zielkonflikte beschrieben. Wieso kann man heute jedoch sagen, dass ein Zusammenspiel der beider Aspekte für ein Unternehmen unabdingbar ist?
4. Im Beispiel Nike fungieren die Medien als Informations- und Kontrollorgan. Nennen Sie Vor- und Nachteile dieser Funktion.

17 Literaturverzeichnis

- Bartlett/Ghoshal/Beamish (2003)**; Bartlett, Christopher, Ghosha, Sumantral und Beamish, Paul: Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross Border Management, 4th edition, Boston 2003.
- Birker/Pepels (2000)**; Birker, Klaus und Pepels, Werner: Krisenbewusstes Management, Berlin 2000.
- Bundestag (2003)**; Deutscher Bundestag: Regierung hält freiwillige Verhaltenskodizes der Unternehmen für sinnvoll, www.bundestag.de/aktuell/hib/2003/2003_129/03.html, 17.06.2003, abgerufen am 27.04.2007.
- Cleanclothes (2001)**; Clean Clothes Campaign: Violence at KukDong, www.cleanclothes.org/urgent/01-05-30.htm, 30.05.2001, abgerufen am 10.04.2007.
- Cushman (1998)**; Cushman John: Nike Pledges to End Child Labor And Apply U.S. Rules Abroad, The New York Times, 13.05.98.
- Fairolympics (2004)**; Fair Play at the Olympics, http://www.fairolympics.org/background/Olympic_Report_GER.pdf, abgerufen am 23.04.2007.
- Humbert (2006)**; Humbert, Gernemann: Abseits! Arbeitnehmerrechte und die Herstellung von Sportbekleidung in Asien, Oxfam International, Berlin 2006.
- Johannsen (2006)**; Johannsen, Uwe, zit. in : Herger, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden 2006.
- Kentucky Gazette (1997)**; The Kentucky Gazette University of Kentucky Embraces Nike despite Human Rights Record, www.clrlabor.org/alerts/1997/university_kentucky.html, 17.06.1997, abgerufen am 26.04.2007.
- Klein (2001)**; Klein, Naomi: No Logo! Der Kampf der Global Players um Marktmacht – Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern, 2. Auflage, Pössneck 2001.
- Klein (1999)**; Klein, Naomi: No Logo! Money, Marketing, and the Growing Anti-corporate Movement, New York 1999.
- Küppner (2006)**; Küpper, Hans-Ulrich: Unternehmensethik – Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, Stuttgart 2006.
- Life Magazine (1996)**; Syndey Schanberg: On the playgrounds of America, Every Kid's Goal is to Score: In Pakistan, Where children stitch soccer balls for Six Cents an hour, the goal is to Survive, Juni 1996.
- Meffert/Burmann (2002)**; Meffert, Heribert und Burmann, Christoph:

Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002.

Nike (2007); Nike: niketimeline, www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=50, abgerufen am 27.04.2007.

Nike (2007a); Nike: Nike Foundation. Our focus, www.nike.com/nikebiz/nikefoundation/focus.jhtml, abgerufen 27.04.2007.

Nike (2006); Nike: Innovate for a better world. Nike FY 05-06 Corporate Responsibility Report, www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=25&cat=code, abgerufen am 27.04.2007.

Nike (2004); Nike: Corporate Responsibility Report 2004, www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_full.pdf, abgerufen am 15.04.2007.

Oxfam (2004); Oxfam Deutschland: 45 Zwangsüberstunden in einer Woche. Arbeitsbedingungen in der Sportbekleidungsindustrie, www.oxfam.de/download/Fairplay_Zusammenfassung_ne.pdf, 2004, abgerufen am 27.04.2007.

Schneider et al. (2003); Schneider, Martin, Kanh, Daniel, Zenhäuser, Markus und Haring, Werner: Integrale Markenführung. 14 Grundsätze, wie Markenwert geschaffen, geschützt und vermehrt wird, Bern 2003.

Spiegel (2005); SpiegelOnline: Protestgruppen können effektiv Druck machen, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,360635,00.html, 22.06.2005, abgerufen am 27.04.2007.

Werner/Weiss (2003); Werner, Klaus und Weiss, Hans: Das neue Schwarzbuch Markenfirmen – die Machenschaften der Weltkonzerne, Wien 2003.

Wieland (1993); Wieland, Josef: Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, die amerikanische Business-Ethik-Bewegung: Why and how they do it, Bern, Stuttgart und Wien 1993.

Wiwo (2006); Wirtschaftswoche: Nike beendet Zusammenarbeit mit pakistanischem Lieferanten, www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2178/id/229300/SH/3557026b732a98826196834cccbdb/depot/0/index.html, 20.11.2006, abgerufen am 27.04.2007.

Yahoo (2007); Yahoo! Finance: Nike Inc. (NKE), finance.yahoo.com/q/cf?s=NKE&annual, abgerufen am 27.04.2007.

Kapitel 9: Der Coca-Cola Boykott

Christian Hesse (HTWG Konstanz)

Management Summary

Coca-Cola wird auf Grund der verfolgten Umweltpolitik in den letzten Jahren zunehmend kritisiert. Seit dem 1.1.2006 boykottiert die University of Michigan den Verkauf von Coca-Cola Produkten. Einige Universitäten, sowohl in den USA als auch in Kanada, Großbritannien, Irland, Italien und Deutschland, folgten, wie bspw. die Universität zu Köln. Sie werfen dem Konzern vor, an Produktionsstätten in Indien mit Tiefbohrungen den Grundwasserspiegel zu senken und der umliegenden Bevölkerung, meistens Angehörige niedriger Kasten, Menschen mit niedrigem Einkommen und Bauern, die Lebensgrundlage zu nehmen. Zusätzlich wird der Konzern beschuldigt, giftige Schlammabfälle in Form von Dünger an die Bauern verteilt zu haben. Ein Institut stellte fest, dass der Pestizidgehalt der Stichproben in indischer Coca-Cola stark überschritten wird.

Die folgende Fallstudie soll klären, wo die Ursachen hierfür liegen und beschäftigt sich damit, in welchem Umfang Coca-Cola darauf reagiert bzw. Gegenmaßnahmen eingeleitet hat, um auch in Zukunft auf der „Coke Side of Life“ zu sein.

1 Der Coca-Cola Konzern

Die Unternehmensgeschichte des heute größten Softdrinkherstellers der Welt begann im Mai 1886 in einem Drugstore namens „Jacob's Pharmacy“. Der Apotheker John S. Pemberton hatte ein neuartiges Tonikum hergestellt. Er verkaufte dieses mit Sodawasser gemischt als Medizin gegen Kopfschmerzen und Müdigkeit unter dem Namen Coca-Cola.

In Deutschland wurde Coca-Cola erstmals 1929 in Essen abgefüllt und angeboten. Hier wurde 1940 auch Fanta erfunden, heute eine weltweit bekannte Orangenlimonade.

Jeden Tag trinken weltweit mehr als eine Milliarde Menschen eines der ca. 2.400 Produkte, die der Coca-Cola Konzern aus Atlanta, Georgia, heute in über 200 Ländern anbietet. Das sind jedes Jahr über 110.000.000.000 Liter (Coca-Cola (2007)). Nach einer Studie der Marktforschungsgruppe Millward Brown liegt Coca-Cola momentan auf Platz 4, was den Markenwert in Höhe von 44,1 Milliarden US-Dollar angeht (vgl. Abbildung 9-1).

Im Geschäftsjahr 2005 machte der Coca-Cola Konzern bei einem Umsatz von 23,1 Mrd. US-Dollar einen Gewinn von 4,87 Mrd. US-Dollar. Der Konzern beschäftigt weltweit ungefähr 55.000 Mitarbeiter.

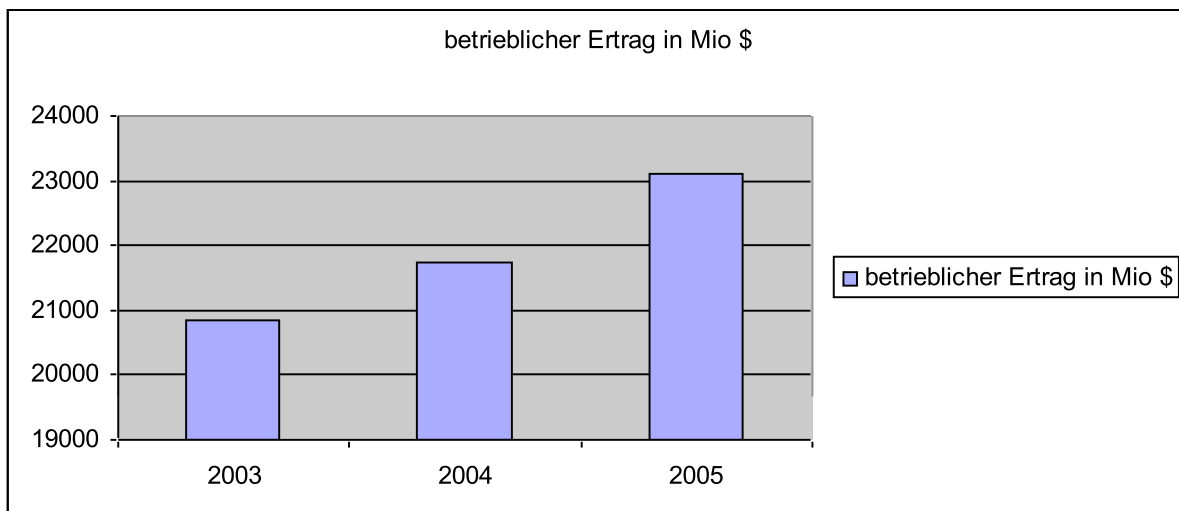


Abbildung 9-1: Verlauf des betrieblichen Ertrags (Coca-Cola Company (2005))

Der internationale Getränkeabsatz erhöhte sich im ersten Quartal 2007 um neun Prozent, in Osteuropa, Russland, China und anderen Schwellenländern erzielte der

Konzern sogar zweistellige Zuwachsraten. Im süd- und ostasiatischen Raum hingegen fielen die Umsatzzahlen im Jahr 2005 um 4%. Besonders die Entwicklung auf den Philippinen und in Indien wird hierfür verantwortlich gemacht.

2 Situationsanalyse

Der Verkauf von Coca-Cola war von 1970 bis 1993 in Indien verboten. Indien als Schwellenland mit der größten Bevölkerung ist ein sehr attraktiver Markt für den Konzern. Zwischenzeitlich besaß der Konzern über 50 Abfüllanlagen in Indien, von denen jede etwa eine Million Liter Grundwasser pro Tag abpumpte. Seit dem Jahr 2002 bekommt Coca-Cola immer mehr Gegenwind zu spüren. Betroffene Bewohner demonstrierten wochenlang vor den Abfüllanlagen und kämpften für deren Schließung. Der Bundesstaat legte diese Anlage im März 2004 vorübergehend still. "Armen Dörfern wird das Trinkwasser vorenthalten, weil die Coca-Cola-Fabrik in Plachimada Grundwasser verschwendet, um Getränke für Menschen herzustellen, die anderswo Kaufkraft haben" lautet die Begründung der Behörden für die Strafkaktion.

Zusätzlich stellte man in Indien fest, dass der amerikanische Brausekonzern verpestete Getränke verkaufte, die international gültige Grenzwerte um das 30-fache überstiegen. In Teilen Indiens wurde daraufhin der Verkauf von Coca-Cola ganz verboten oder zumindest der Verkauf in der Umgebung von Schulen und Ämtern untersagt.

Der Konzern versuchte die Anschuldigungen mit der Erklärung zu entkräften, dass das Grundwasser und der Boden in Indien so viele Giftstoffe enthalten würden, dass die geringe Dosis der in Coca-Cola enthaltenen Stoffe damit verglichen, nicht der Rede wert sei.

In amerikanischen Städten und an Universitäten wurde auf dieses Thema zunächst aufmerksam gemacht. Auch wegen angeblicher Menschenrechtsverletzungen, die von Coca-Cola Mitarbeitern in Kolumbien verübt worden sein sollen, wurde zum Boykott gegen die Produkte des Konzerns aufgerufen. Die Universität Michigan legte als erste ihren 1,4 Millionen US-Dollar Vertrag mit dem Konzern auf Eis. Zehn weitere Universitäten aus den USA schlossen sich an, gefolgt von einigen europäischen Kantinen und Betreibern von Getränkeautomaten. In Deutschland haben die ersten Gewerkschaften, Parteien und Stadträte einen Boykott aller Marken der Coca-Cola Company in Erwägung gezogen. Für das Unternehmen handelte es

sich zunächst um „kleinere Millioneneinbußen beim Umsatz“, welche allerdings erst ein Anfang sein könnten. Den Imageverlust in Dollar auszudrücken scheint nahezu unmöglich.

Coca-Cola äußerte sich zu den Anschuldigungen folgendermaßen. „Es gibt keinen wissenschaftlichen Beweis dafür, dass unsere Produktion Umweltschäden verursacht hat“, so eine Sprecherin (Spiegel (2007)).

Nach Angaben des India Resource Center bedroht der angeblich regional durch Coca-Cola verursachte sinkende Wasserspiegel in Indien über 50 Dörfer bei Kala Dera. Bereits 2003 berichtete die BBC über die Weitergabe von Schlammabfällen, die hochgiftige Chemikalien enthielten, in Form von Dünger an die Bauern (India-resource (2006)). Auf diesen Vorwurf versicherte der Konzern durch die Sprecherin Kari Bjorhus, dass man die Abläufe der weltweiten Umweltstandards des Unternehmens einhalte und allen gesetzlich festgelegten Anforderungen der lokalen Behörde entspreche.

Andere Studien behaupten, dass das Grundwasser in Indien generell verseucht sei und darin die Ursache liegen würde. Wenn auch noch die Grundwasserspiegel sinken, führe dies zu einer Konzentration des Giftes.

Auf jeden Fall kann man sagen, dass Coca-Cola, wie auch andere Anbieter in Indien, vor enormen Hürden stehen. Der Absatz der Produkte geht seither konstant zurück, genaue Zahlen werden aber nicht genannt.

3 Gegenmaßnahmen durch das Management

CEO Neville Isdell sprach vom neuen Wasserbewusstsein des Konzerns und äußerte sich dem Wall Street Journal gegenüber, „dass das Wasser das Herz [ihres] Ethos ist und der verantwortungsbewusste Verbrauch dieses Rohstoffs für [sie] sehr wichtig ist“ (Spiegel (2006)). Der Brausemulti Coca-Cola verbraucht aktuell pro Jahr so viel Trinkwasser, dass dies reichen würde, den Trinkwasserbedarf der ganzen Welt zehn Tage lang stillen zu können, nämlich 278 Milliarden Liter Wasser. Zur Herstellung von einem Liter Coke benötigt man aktuell 2,6 Liter Wasser, was bereits als Erfolg bezeichnet wird, da es früher noch mehr waren, nämlich 2,72 Liter.

Um dem sinkenden Wasserspiegel bei Kala Dera entgegenzuwirken, installierte Coca-Cola eine Regenwasserauffangananlage, die dreimal so viel Wasser liefert, wie man dort für die Produktion benötigt. Inzwischen ist der Konzern an 70 Trinkwas-

serprojekten in ca. 40 Ländern beteiligt. Die UN bestätigt, dass weltweit ca. 1,2 Milliarden Menschen kein Trinkwasser haben, mit steigender Tendenz in den nächsten Jahren. Diese Menschen leben vor allem in Entwicklungsländer, wie Indien. Auf Grund dieser Entwicklungen gründete man die „Global Water Stewardship Initiative“, eine Initiative zur Wasserverantwortlichkeit, mit dem Ziel, Führer in Wassereffizienz und Abwassermanagement zu sein und von der Versorgung mit Trinkwasser abgeschnittenen einen Zugang zu sauberem Trinkwasser zu ermöglichen. Einen Teilerfolg konnte man bereits verbuchen, da man trotz steigender Produktion den Wasserverbrauch senken konnte. Im Jahr 2002 betrug der gesamte Wasserverbrauch zur Herstellung noch 307 Milliarden Liter. Man hat in „wasserbezogene Maßnahmen“ bisher 13,4 Millionen Dollar und in die „Global Water Challenge“, eine Uno-Koalition aus Firmen und Umweltorganisationen, investiert. Für 2007 sind weitere 35 Millionen Dollar geplant. Die Gesamtaufwendungen für diese Projekte entsprechen aber gerade einmal etwa 1% des Jahresgewinnes des Coca-Cola Konzerns.

4 Zusammenfassung

Laut der Marktforschungsgruppe Millward Brown gehört die Coca-Cola Company nach Google, General Electric und Microsoft zu den wertvollsten Marken der Welt. In einigen Ländern sieht sich Coca-Cola aber mit enormen Problemen konfrontiert, die sehr weite Kreise ziehen. Dem Konzern werden Menschenrechtsverletzungen vorgeworfen und er wird beschuldigt, eine existenzbedrohliche Umweltverschmutzung in Indien verursacht zu haben. Coca-Cola befürchtet nicht nur in den betroffenen Ländern, sondern weltweit ein Imageproblem, gegen das der Konzern anzukämpfen hat. Ob es sich hierbei nur um Public Relations Kampagnen oder ein konsequentes Angehen der Probleme handelt, wird die Zukunft von Coca-Cola zeigen.

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Beschreiben Sie die Situation, in der sich der Coca-Cola Konzern befindet.
2. Welche Stärken und Schwächen zeichnen das Unternehmen aus?

3. Wie bewerten Sie die eingeleiteten Maßnahmen? Sollte sich der Konzern aus einigen Märkten zurückziehen? Wie hätte man reagieren sollen?
4. Was würden Sie der Konzernführung für zukünftiges Handeln empfehlen?

6 Literaturverzeichnis

Coca-Cola Company (2007); www.thecoca-colacompany.com/presscenter/viewpoints_india_situation.html, abgerufen am 20.03.2007.

Coca-Cola GmbH (2007a); www.coca-cola-gmbh.de, abgerufen am 20.03.2007.

Coca-Cola GmbH (2007b); www.coca-cola-gmbh.de/unternehmen/index.html, abgerufen am 30.03.2007.

Coca-Cola India (2007); www.coca-colaindia.com/media/awards.asp, abgerufen am 20.03.2007.

Handelsblatt (2006); www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/Industrie/_pv/_p/200038/_t/ft/_b/1139327/default.aspx/indisches-gericht-kippt-verbot-von-cola-getraenken.html, abgerufen am 20.03.2007.

Indiaresource (2007); www.indiaresource.org, abgerufen am 20.03.2007.

Indiaresource (2006a); www.indiaresource.org/news/2006/1010.html, abgerufen am 02.04.2007.

Indiaresource (2006a); www.indiaresource.org/campaigns/coke/2006/cokefactdeutsch.html, abgerufen am 23.03.2007.

Solid-Brandenburg (2007); killerbrause.solid-brandenburg.de/home.html, abgerufen am 20.03.2007.

Spiegel (2006a); www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,424330,00.html, abgerufen am 30.03.2007

Spiegel (2006b); www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,472470,00.html, abgerufen am 20.03.2007.

Spiegel (2006c); www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,477730,00.html, abgerufen am 20.03.2007.

Spiegel (2006d); www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,478914,00.html, abgerufen am 20.03.2007.

SZ (2006a); www.sueddeutsche.de/panorama/artikel/928/70858/, abgerufen am 20.03.2007.

SZ (2006b); www.sueddeutsche.de/kultur/artikel/883/67816/, abgerufen am 20.03.2007.

SZ (2006c); www.sueddeutsche.de/wissen/artikel/710/82628/, abgerufen am 20.03.2007.

SZ (2006d); www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/134/82052/, abgerufen am 20.03.2007.

Wikipedia (2007); de.wikipedia.org/wiki/The_Coca-Cola_Company, abgerufen am 20.03.2007.

Kapitel 10: Umsatzeinbruch bei der Leica Camera AG

Lucas Ortlieb (HTWG Konstanz)

Für meine am 27.04.2007 verstorbene Großmutter

Management Summary

Die Leica Camera AG, mit Hauptsitz im hessischen Solms, ist bekannt für die hohe Qualität ihrer analogen Fototechnik. Im Laufe der neunziger Jahre drang die Digitaltechnik immer weiter in den Gebrauch professioneller Fotografen und schließlich auch in den Heimamwenderbereich vor. Heute sind nur noch ca. 8 % der verkauften Fotokameras mit analoger Technik ausgestattet, der Rest gehört zu den digitalen Fotogeräten. Diese Entwicklung ist von Leica unterschätzt worden und stürzte das Unternehmen in eine tiefe Krise. Das Unternehmen versucht seit dem Rekordverlust von 19,6 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2004/2005 die Krise zu meistern. Wechsel mehrerer Vorstandsvorsitzende binnen weniger Monate, Stellenstreichungen und Einbußen für die Aktionäre waren die Auswirkungen des Krisenmanagements, welches das Unternehmen verfolgen musste, um den Fortbestand der Leica Camera AG zu sichern.

1 Die Geschichte des deutschen Traditionsunternehmens Leica

Das Optik-Unternehmen Leitz aus Wetzlar baute 1924 die erste international erfolgreiche Großserien-Kleinbildkamera der Welt. Grundlage war eine Konstruktion von Oskar Barnack, der schon in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg eine handliche Kamera entwickelt hatte, in die er den damals üblichen 35-mm-Kinofilm einspulte (Kleinbildfilm). Barnack brachte mit der Leica die Fotografie vom Studio auf die Straße und wurde zum Wegbereiter für die Fotoreportage. Der großartige Erfolg der Leica ist aber nur möglich gewesen, weil auch die Optik eine überragende Qualität aufwies und heute noch aufweist. Die führenden Köpfe der Optikentwicklung waren vor allem Max Berek, Walter Mandler, Lothar Kölsch und Horst Schröder. Derzeitiger Leiter der Abteilung Optikentwicklung ist Peter Karbe.

Seit 1988 wird das Markenzeichen Leica von drei unabhängigen Unternehmen Leica Camera AG, Leica Microsystems GmbH und Leica Geosystems AG verwendet. Präzisionssysteme für die Analyse von Mikrostrukturen (Leica Microsystems GmbH) werden im südhessischen Bensheim entwickelt und hergestellt. Geodätische Instrumente (Leica Geosystems AG) werden in Heerbrugg, dem Standort der ursprünglichen Wild Heerbrugg AG, in der Schweiz entwickelt.

1990 lies die Fusion der Wild Leitz Holding AG (entstanden 1987 durch die Übernahme der Ernst Leitz Wetzlar GmbH von der 1921 gegründeten Wild Heerbrugg AG) mit The Cambridge Instrument Company plc den neuen Konzern Leica Holding B.V. entstehen. Der Name Leica steht für marktführende Qualität im Bereich der Mikroskope, Vermessungs- und Photogrammetriesysteme sowie der optisch-wissenschaftlichen Instrumente. 1990 wurde das Zett-Geräte-Werk, ehemals zur Firmengruppe Zeiss-Ikon gehörig, als Leica Projektion GmbH Zett Geräte in die Leica Camera Gruppe übernommen, aber bereits 2004 an die Beteiligungsgesellschaft Allegra Capital GmbH verkauft und firmiert als ZETT OPTICS GmbH. Die Fertigung des Leica-Kamerasystems erfolgte in Deutschland und Portugal. Die analogen Kompaktkameras wurden in Asien gefertigt.

Zeitweise erfolgte eine Zusammenarbeit mit Minolta, Fuji und heute mit Matsushita/Panasonic.

Im Frühjahr 2005 machte die Leica Camera AG wegen unsicherer finanzieller Lage internationale Schlagzeilen. Im Herbst 2005 war der Fortbestand des Unternehmens vorerst gesichert, die Lage war aber immer noch kritisch.

2 Forderungen des Marktes

Die Geschichte der Digitalfotografie begann in den sechziger Jahren an der Stanford University in den USA. Nach einer Erfindung einer Videodisk-Kamera war es möglich, optische Bilder für wenige Minuten digital zu speichern. Nach einer Entwicklungszeit von beinahe zwanzig Jahren begannen professionelle Fotografen in den achtziger Jahren Digitalkameras immer mehr für Studio-, Mode- und Werbefotografie einzusetzen. In den frühen neunziger Jahren wurden Digitalkameras auch für Reportagezwecke eingesetzt und gelangten Ende der neunziger Jahre schließlich in den Heimanwenderbereich.

Diese Entwicklung der Technik wurde von der Leica Camera AG unterschätzt, die sich weiterhin auf die bewährte analoge Fotografie konzentrierte. Bei Leica sah man die analoge Fotografie als eine Kunst an, die man nicht durch eine digitale Technik ersetzen konnte. „Die Digitaltechnik“, so erklärte der damalige Chef Hans-Peter Cohn zuversichtlich, sei „wie die E-Mail ein Ausdruck unserer Zeit“ – also nur ein kurzes Intermezzo. „Fotografieren“, sinnierte der Manager im September 2004 in einem SPIEGEL-Interview, „ist etwas anderes, etwas besinnliches – das wird es immer geben.“ Kurze Zeit nach seiner Prognose gab Cohn in der Leica-Zentrale im hessischen Solms seinen Rücktritt bekannt. Mitte April 2005 musste auch Cohns Nachfolger den Chefsessel räumen. Die Umsätze brachen ein und mit einem Minus von 19,6 Millionen Euro rutschte die Kultfirma Ende März 2005 tiefer in die roten Zahlen als je zuvor.

Branchenkenner waren schon seit längerem erstaunt gewesen, dass die Firma als letzter bedeutender Vertreter der einst legendären deutschen Kameraindustrie so lange überlebt hatte. Unternehmen wie Rollei, Voigtländer oder Zeiss Ikon waren längst unter dem Ansturm der japanischen Konkurrenten zusammengebrochen. Leica dagegen stellte noch immer einen Großteil der bis zu 10.000 Euro teuren Kameras her und schien allen Umwälzungen des Fotomarktes zu trotzen.

Das Festhalten an der Tradition bewirkte Anfang der neunziger Jahre eine Renaissance der Kultmarke – innerhalb weniger Jahre verdoppelte sich der Umsatz auf umgerechnet über 100 Millionen Euro. Allerdings war es eine unkluge Entscheidung, sich nicht auch in Richtung Digitaltechnologie zu bewegen und die Forderungen des Marktes zu ignorieren. Die Prognose des damaligen Managements, den Umsatz bis zum Geschäftsjahr 1998/99 auf 170 Millionen Euro zu steigern, wurde nicht erreicht. Es drohte ein endgültiges Aus der Traditionsfirma, das auf die gravierenden Fehlentscheidungen des Managements zurück zu führen war.

3 Krisenmanagement

Der Fortbestand der Leica Camera AG war von der Umsetzung des vom Vorstand vorgeschlagenen Sanierungskonzeptes und der Beschaffung neuen Kapitals abhängig. Weil die Aktionäre dem zustimmten, was der damalige neue Vorstandsvorsitzende und Sanierer Dr. Josef Spichtig zusammen mit dem Aufsichtsrat ausgearbeitet hatte, standen die notwendigen finanziellen Ressourcen zum Weitermachen zur Verfügung und bewahrten die Leica Camera AG vor der Insolvenz.

Um die Krise zu meistern, benötigte das Unternehmen nach Angaben des Vorstands eine Kapitalzufuhr von rund 23 Millionen Euro. Eine von Großaktionären und Banken getragene, kurzfristige Überbrückungsfinanzierung erlaubte es Leica, die Geschäftstätigkeit von Januar bis Juni 2005 zu finanzieren. Der angestrebte Plan des Vorstands wurde umgesetzt und Leica konnte so die Zahlungsfähigkeit mittelfristig aufrechterhalten.

Die Finanzmärkte zeigten außerhalb des vorgeschlagenen Sanierungskonzeptes mit einer Erhöhung des Barkapitals keine Bereitschaft, der Gesellschaft Geld zukommen zu lassen, ohne zugleich als Gesellschafter am Unternehmen beteiligt zu werden. In einfachen Worten hieß das für Leica, dass die Banken nach den Verlustmeldungen keine Kredite mehr gewährten. Die Verluste der vorangegangenen Monate von Ende 2004 bis Anfang 2005 hatten die finanzielle Grundlage des Unternehmens aufgezehrt und der Nennwert der Aktien musste dem Unternehmenswert angeglichen werden, bevor über die Ausgabe neuer Aktien neues Geld in die Kassen kommen konnte.

3.1 Rettungsplan

Der Rettungsplan sah vor, drei Aktien mit einem Nennwert von 2,56 Euro (früher Fünf-D-Mark-Aktien) zusammen zu legen und einen neuen Nennwert von einem Euro zu bilden. Der Aktionär hatte demnach weniger Aktien, mit geringerem Wert. Durch diese Kapitalherabsetzung um rund 10 Millionen Euro hat Leica seine Bilanz wieder in Ordnung bringen und die Verluste um diesen Betrag ausgleichen können.

Da das Eigenkapital, bei einer Bilanzsumme von 65 Millionen Euro, auf 440.000 Euro geschrumpft war, hatte der Vorstand im zweiten Schritt vor, rund 13,5 Millionen neue Aktien mit einem Nennwert von einem Euro für 1,70 Euro das Stück

auszugeben. Der Grund dafür war, das Grundkapital auf 15 Millionen Euro zu erhöhen, damit liquide Mittel für das Restrukturierungs- und Sanierungskonzept gewonnen werden konnten.

Um die Rettungspläne umzusetzen, war es notwendig, die Zustimmung der Aktionäre zu erhalten. Das Aktiengesetz schreibt vor, dass drei Viertel des an der Hauptversammlung vertretenen Grundkapitals zustimmen müssen, um die Krisenpläne des Vorstands umzusetzen. Da die beiden Hauptaktionäre, der französische Luxusgüterkonzern Hermès und die Austrian Capital Management mit Sitz in Salzburg, die zusammen zu diesem Zeitpunkt ungefähr 60 Prozent hielten, erklärten, ein langfristiges Interesse an ihren Investitionen zu haben, hatten sie bereits signalisiert, die Sanierungspläne mitzutragen.

Die oben aufgeführten Hauptaktionäre hätten durch eine Sperrminorität (§262 Abs. 1 + 2 AktG) überstimmt werden können, die allerdings nicht erreicht wurde. Es bestand daher keine Gefahr, den Sanierungsplan nicht umsetzen zu können.

Man gab sich sehr zuversichtlich, den Plan erfolgreich umzusetzen. Wegen der hohen Qualität der Produkte und der besten Optik am Markt, war man sich sicher, eine gute Chance zu haben, in den folgenden zwei Geschäftsjahren wieder aus der Verlustzone zu kommen und im Geschäftsjahr 2006/2007 einen Gewinn zu erzielen.

4 Auf dem Weg der Krisenbewältigung

Aus den Geschäftsberichten der Geschäftsjahre seit 2004/2005 ist zu entnehmen, dass Leica auf einem guten Wege war und demnach ein effizientes Krisenmanagement anwenden konnte. Die Sanierungspläne des Vorstands haben sich als erfolgreich erwiesen. Allerdings wurde das Ziel, im Geschäftsjahr 2006/2007 erstmals wieder einen Gewinn auszuweisen, nicht erreicht. Im Halbjahresbericht 2006/2007 wurde ein negatives operatives Ergebnis von 3,1 Mio. Euro erzielt, aber das Unternehmen rechnet mit einer Rückkehr in die Gewinnzone im laufenden Geschäftsjahr 2007/2008.

Leica will zwar auch künftig analoge Fotokameras verkaufen, allerdings hängt ein nachhaltiger Sanierungserfolg von den neuen digitalen Produkten ab. Branchenexperten erwarten, dass die Digitalfotografie in den nächsten Jahren weiter wachsen wird, insbesondere der Markt für Spiegelreflexkameras.

Von diesem Kuchen will und muss sich Leica ein Stück abschneiden und wagt dabei den Spagat zwischen Tradition und moderner Technik. So setzt Leica große Hoffnungen auf die M-Serie, die das Unternehmen bereits seit 1954 produziert und den Ruf des Unternehmens maßgeblich geprägt hat. Das neue digitale Modell M8, eine kompakte Messsucherkamera mit Wechselobjektiven, sieht dem analogen Vorgänger äußerlich ähnlich. "Die Kamera steht für die alten Leica-Stärken", erklärte Marketingchef Ralf Nebe das Design und Konzept am Rande der Photokina 2006 in Köln der Financial Times Deutschland.

Die Leica Camera AG stellt seit dem letzten Jahr das Vertriebsnetz um. Das Unternehmen treibt mit eigenen Verkaufsstellen die Expansion voran. Zudem sollen weltweit neue Filialen mit Partnern in ausgewählten Städten eröffnet werden.

Damit schwenkt das Traditionsunternehmen nach Jahren der Krise auf einen Wachstumskurs um. Das neue Vertriebskonzept sieht in den kommenden zwei Jahren eine Konzentration auf den Fachhandel und auf eigene Filialen vor. "In großflächigen Elektronikfachmärkten wird man künftig keine Leica-Kamera kaufen können. Denn wir wollen uns nicht auf einen Preiskampf einlassen", erklärte Nebe. Ziel ist nicht der heiß umkämpfte Massenmarkt, vielmehr strebt Leica eine führende Position im Nischenmarkt hochpreisklassiger Kameras an.

Außerdem traute sich Leica im September 2006 wieder eine Übernahme zu. Die Leica Camera AG strebte den Kauf von 51% des Schweizer Profikameraherstellers Sinar AG an. Leica wollte mit dem Schweizer Unternehmen in das Segment der professionellen Groß- und Mittelformatkameras einsteigen. Sinar hatte zuletzt einen Umsatz von 10 bis 15 Millionen Euro erwirtschaftet. Über den Kaufpreis wurde allerdings Stillschweigen vereinbart. Die Übernahme der Sinar AG sollte ein klares Signal der Leica Camera AG sein, dass die Krise erfolgreich überwunden war und das Unternehmen zuversichtlich und selbstbewusst auf Wachstum ausgerichtet ist. Der Kauf musste allerdings, aus Gründen nicht erfüllter Vertragsklauseln seitens der Leica Camera AG, im Dezember 2006 wieder rückgängig gemacht werden.

Die Leica Camera AG, gehört mittlerweile zu 88 Prozent der Salzburger ACM-Gruppe, die im letzten Jahr den Anteil des französischen Luxusgüterhersteller Hermès von 36,2 Prozent übernommen hat. Das Unternehmen beschäftigt heute ungefähr 900 Mitarbeiter. Rund 400 Stellen wurden in den vergangenen vier Jahren abgebaut.

5 Fazit

Das deutsche Traditionsunternehmen Leica Camera AG ist im Geschäftsjahr 2004/2005 in eine tiefe Unternehmenskrise gestürzt. Das Unternehmen hat den Trend zur Digitalfototechnik verpasst, was einen gravierenden Umsatzeinbruch nach sich zog. Durch eine Neubewertung der Aktien und die nachdrückliche Unterstützung der beiden Großaktionäre Hermès und ACM konnte sich Leica neues Kapital beschaffen. Ein hartes Sanierungskonzept wurde umgesetzt. Rund 400 Stellen wurden im Zuge der Sanierung abgebaut.

Leica stellt derzeit sein Vertriebsnetz um. Der heiß umkämpfte Massenmarkt wird gemieden und man fokussiert auf den hochpreisigen Fotomarkt. Ein Umsatzwachstum wurde erreicht, allerdings konnte das Ziel, im Geschäftsjahr 2006/2007 wieder Gewinne zu erwirtschaften, nicht erreicht werden. Im laufenden Geschäftsjahr 2007/2008 will Leica wieder die Gewinnzone erreichen.

Die Leica Camera AG ist ein Beispiel für Krisenmanagement, das aus Fehlentscheidungen des Unternehmens heraus notwendig war, um den Fortbestand der Firma zu sichern.

Auch heute leidet Leica noch sehr unter den unternehmensstrategischen Fehlentscheidungen vorangegangener Jahre. Der Kauf der Sinar AG im September 2006 musste Ende des gleichen Jahres wieder rückgängig gemacht werden. Die Ziele des in 2005 eingestellten Sanierers Dr. Josef Spichtig, im Geschäftsjahr 2006/2007 wieder Gewinne zu erwirtschaften, wurden bislang noch nicht erreicht. Spichtig wurde im November 2006 durch Steven K. Lee an der Unternehmensspitze abgelöst.

Leica hat zu kämpfen, ist aber trotz allem auf gutem Weg, auch wenn die Krise nach wie vor noch nicht ganz überwunden ist. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Leica Camera AG in den kommenden Monaten und Jahren entwickeln wird.

6 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Welche wesentliche Fehlentscheidung war die Ursache für die tiefe Unternehmenskrise der Leica Camera AG?
2. Was war Ausschlag gebend dafür, dass Leica keine Insolvenz anmelden musste?

3. War Leica zu optimistisch mit der Zielsetzung, innerhalb von zwei Geschäftsjahren einen so großen Verlust ausgleichen zu wollen? Erläutern Sie Ihren Standpunkt.
4. Sind die neue strategische Ausrichtung und das angepasste Vertriebskonzept aus Ihrer Sicht für Leica angemessen? Gäbe es sinnvolle Alternativen?

7 Literaturverzeichnis

Digitalkamerakreis (2005); www.digitalkamerakreis.de/artikel1658.html, abgerufen am 22.04.2007.

F.A.Z. (2005); www.faz.net/s/RubC8BA5576CDEE4A05AF8DFEC92E288D64/Doc~EFA449DBA2B9E4AEBBAF115C314CC520C~ATpl~Ecommon~Scontent.html, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2005a); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=274496, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2005b); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=275477, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2005c); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=293155, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2005d); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=311602, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2005e); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=313148, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2006a); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=400920, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2006b); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=429708, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2006c); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=432019 abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2006d); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=452257, abgerufen am 22.04.2007.

Finanzen.net (2006e); www.finanzen.net/news/news_detail.asp?NewsNr=461453, abgerufen am 22.04.2007.

FSL (2006a); www.wcm.at/story.php?id=9939, abgerufen am 22.04.2007.

FSL (2006b); www.wcm.at/story.php?id=10956, abgerufen am 22.04.2007.

HR (2005a); salam.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?key=standard_document_13556206&rubrik=5930&seite=1, abgerufen am 22.04.2007.

HR (2005b); www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?rubrik=5930&key=standard_document_9202190, abgerufen am 22.04.2007.

HR (2005c); www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?rubrik=5930&key=standard_document_6337982, abgerufen am 22.04.2007.

HR (2005d); www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?rubrik=5930&key=standard_document_12841318, abgerufen am 22.04.2007.

HR (2005e); www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?rubrik=5930&key=standard_document_7867404, abgerufen am 22.04.2007.

HR (2006a); www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?rubrik=5930&key=standard_document_28077092, abgerufen am 22.04.2007.

HR (2006b); www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?rubrik=11416&key=standard_document_945232, abgerufen am 22.04.2007.

Leica (2005); Geschäftsbericht Leica Camera AG 2004/2005.

Leica (2006a); Geschäftsbericht Leica Camera AG 2005/2006.

Leica (2006b); 1. Halbjahr Geschäftsjahr 2006/2007 Leica Camera AG.

Photoscala (2005a); www.photoscala.de/node/view/801, abgerufen am 22.04.2007.

Photoscala (2005b); www.photoscala.de/node/view/832, abgerufen am 23.04.2007.

Photoscala (2005c); www.photoscala.de/node/view/967, abgerufen am 22.04.2007.

Photoscala (2005d); www.photoscala.de/node/1009, abgerufen am 22.04.2007.

Image-scene (2005a); www.image-scene.de/news/artikel.php?news_ID=1759, abgerufen am 22.04.2007.

Image-scene (2005b); www.image-scene.de/news/artikel-2266.html, abgerufen am 22.04.2007.

Image-scene (2005c); www.image-scene.de/news/artikel-2104.html, abgerufen am 22.04.2007.

Image-scene (2006); www.image-scene.de/news/artikel-2635.html, abgerufen am 22.04.2007.

Kapitel 11: Kundenschwund bei T-Com

Alexander Schreivogel (HTWG Konstanz)

Management Summary

In der folgenden Fallstudie wird die Deutsche Telekom bzw. deren Geschäftseinheit T-Com und deren Probleme mit dem großen Kundenschwund auf dem Heimatmarkt betrachtet. Es wird eine Situationsanalyse durchgeführt und gezeigt, wie das Management auf die Herausforderung reagiert.

Als die wohl größten Probleme, vor denen die Deutsche Telekom heute steht, gelten der schlechte und teure Service und die im Vergleich zur Konkurrenz zu teuren Produkte. Um dem entgegenzuwirken, beabsichtigt die Deutsche Telekom, ca. 50.000 Stellen in selbständige Service-Gesellschaften auszulagern, in der Hoffnung damit den Service für die Kunden besser gestalten zu können. Auf der Produktseite sollen neue Billig-Angebote eingeführt werden, um preisbewusste Kunden zu erreichen.

Die Maßnahmen der Deutschen Telekom sind vor allem bei den Gewerkschaften umstritten. Um die Auslagerung zu verhindern, wurden Streiks angedroht. Aktuell verliert die Deutsche Telekom weiterhin ca. 600.000 Kunden pro Quartal. Wann und ob die Maßnahmen greifen, kann zum heutigen Zeitpunkt noch nicht gesagt werden. Der Konzernumbau ist jedoch in vollem Gange.

1 Einleitung

Der Wettbewerb auf dem Telekommunikationsmarkt gehört zu den am schärfsten geführten auf der Welt. Seit der Liberalisierung bzw. der Aufhebung des Telekom-Monopols in den 1990er Jahren, sind viele neue Wettbewerber auf dem deutschen Markt aktiv. Für den Konsumenten hat die Liberalisierung in fast allen Bereichen Vorteile gebracht. Die Vorteile machen sind durch eine größere Auswahl an Anbietern bemerkbar, einem größeren Angebot an Waren und Dienstleistungen, sowie zunehmend sinkenden Preisen. Jedoch konnten sich nicht alle Anbieter problemlos auf die neue Situation einstellen, darunter auch die Deutsche Telekom, die seit Jahren mit abwandernden Kunden zu kämpfen hat. Die Deutsche Telekom wird in dieser Fallstudie vertieft betrachtet. Es wird analysiert, wie das Unternehmen in diese schwierige Lage gekommen ist und wie es versucht, aus dieser Lage wieder herauszukommen.

2 Vorstellung des Unternehmens

Mit der zum 1. Januar 2005 eingeführten neuen Konzernstruktur hat die Deutsche Telekom die beiden organisatorischen Geschäftseinheiten T-Com und T-Online im neuen strategischen Geschäftsfeld Breitband/Festnetz (BBFN) zusammengefasst. Mit rund 40 Millionen Schmalbandanschlüssen, über neun Millionen Breitbandanschlüssen und 14 Millionen angemeldeten Internetkunden ist das Geschäftsfeld Breitband/Festnetz einer der größten Telekommunikationsanbieter Europas.

Der Konzern bietet seinen Kunden die gesamte Palette der Telekommunikations- und IT-Dienstleistungen aus einer Hand an. Diese reichen von Festnetztelefonie, Breitbandinternet, Mobilfunk bis hin zu komplexen IT-Lösungen für Geschäftskunden.

Als international ausgerichteter Konzern ist die Deutsche Telekom AG in rund 50 Ländern rund um den Globus vertreten. Mehr als 47 Prozent der Umsätze wurden im Geschäftsjahr 2006 außerhalb Deutschlands erwirtschaftet. Der Konzern bekennt sich zum Leitbild der Nachhaltigkeit und legt seinem geschäftlichen Handeln sowohl wirtschaftliche als auch soziale und ökologische Kriterien zugrunde.

Seit November 2006 ist René Obermann Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Telekom AG. Bis auf weiteres führt er die T-Mobile International AG & Co. KG in Personalunion. Davor war Obermann ab November 2002 Vorstand

der T-Mobile der Deutschen Telekom AG und (seit Dezember 2002) gleichzeitig auch Vorstandsvorsitzender von T-Mobile International. Dort war er bereits seit Juni 2001 als Mitglied des Vorstands verantwortlich für den Bereich European Operations and Group Synergies.

Der Konzern-Umsatz betrug im Geschäftsjahr 61,3 Milliarden Euro. Ende 2006 hatte die Deutsche Telekom weltweit rund 249.000 Mitarbeiter.

3 Situationsanalyse

Das Geschäftsjahr 2006 war für die Deutsche Telekom zumindest auf dem deutschen Markt kein gutes Jahr. Der harte Wettbewerb und ein deutlicher Preisverfall im Inland führten dazu, dass immer mehr Kunden der Deutschen Telekom den Rücken zuehrten. Belegt wird diese Tatsache durch den Geschäftsbericht 2006 (vgl. Abbildung 11-1 und 11-2).

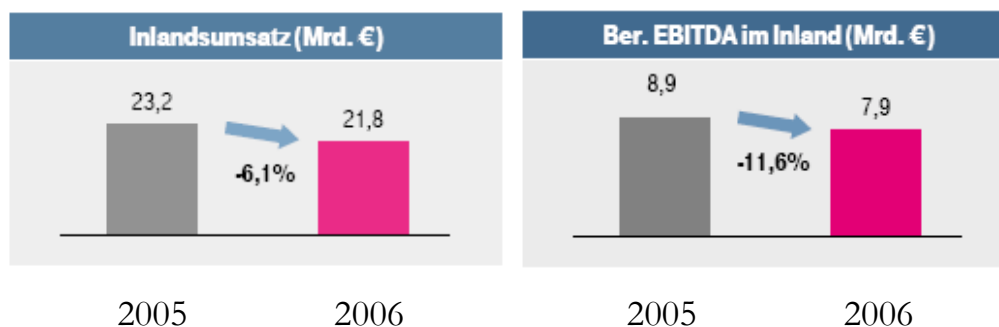


Abbildung 11-1: Entwicklung des Inlandsatzes und EBITDA der T-Com (Deutsche Telekom (2006), S. 6)

Der Umsatz der T-Com ist im Inland auf fast allen Gebieten rückläufig. Die Entwicklung ist auf den Wechsel der Kunden zu anderen Anbietern, vor allem bei Festnetzanschlüssen, zurückzuführen. Zwar konnte der Konzern im Mobilfunkbereich weitere Kunden gewinnen, musste aber trotzdem Umsatzrückgänge verbuchen, da das Preisniveau in Deutschland im Jahr 2006 um fast 10% gesunken ist. Die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache, sie verraten aber nicht, wieso es so weit kommen konnte, denn als ehemaliger Monopolist hätte die Deutsche Telekom alle Chancen gehabt, das Geschäft weiter zu dominieren.

Umsätze in Mio. €	2006	2005	Veränd.
Summe	21 835	23 249	(6,1%)
Netzkommunikation	11 240	12 349	(9,0%)
davon Schmalbandanschlüsse	7 803	7 882	(1,0%)
davon Verbindungsumsätze	3 424	4 465	(23,3%)
Mehrwertdienste	945	1 069	(11,6%)
Endgeräte	333	425	(21,6%)
Datenkommunikation	1 258	1 226	2,6%
Wholesale Services	4 302	4 357	(1,3%)
IP/Internet	3 000	2 994	0,2%
Sonstige (z. B. Multimedia und Broadcasting)	757	829	(8,7%)

Abbildung 11-2: Inlandsumsätze der T-Com in 2005 und 2006 (Deutsche Telekom (2006), S. 7)

3.1 Gründe für die aktuelle Situation der Deutschen Telekom

Im Folgenden werden die wesentlichen Gründe, die zur gegenwärtigen Situation der Deutschen Telekom führten, erläutert.

Lange Wartezeiten bei der Hotline

Als aktiennotiertes Unternehmen muss die Deutsche Telekom den Anforderungen seiner Shareholder genügen. Um den Kundenschwund zu kompensieren, werden Mitarbeiter entlassen oder in andere Gesellschaften ausgelagert. Als Konsequenz leidet der Service darunter, was sich z.B. in langen Wartezeiten bei der Hotline widerspiegelt. Der Personalabbau wird vor allem über Abfindungen oder Frühpensionierungen realisiert. Dieses Vorgehen drückt das Geschäftsergebnis weiter und verschlechtert den Service.

Schlechter Service

Seit Jahren müssen Kunden der Deutschen Telekom erfahren, wie schlecht die Abläufe in Vertrieb und Service funktionieren, wie beispielsweise bei der Bestellung von Produkten, die zwar intensiv und oft erfolgreich vermarktet werden, am Ende aber nicht zeitgerecht und in der erwarteten Qualität bereit gestellt werden. Das ist nicht verwunderlich, denn im 16. Jahr seines Bestehens als privatwirtschaftliches Unternehmen steht der Konzern vor seiner 17. Umorganisation.

Die Kundenbetreuung in den Call-Centern lässt zu wünschen übrig, die Wartezeiten in den Telekom-Filialen sind ein Ärgernis, von der großen Zahl nicht eingehaltener Termin für die Installation von DSL-Anschlüssen ganz zu schweigen.

Fehlerhafte Rechnungen, unerwünschte Werbeanrufe und Rückgewinnungsversuche mit geradezu geschäftsschädigenden Methoden, Nichterfüllung von Leistungen (Anschluss/Bandbreite) oder auch Rückantworten bezüglich individueller Kundenprobleme, die per Formschreiben beantwortet oder ganz ignoriert werden, scheinen eher Alltag als Ausnahme zu sein.

Im Übrigen ist ein mangelhafter Service bei der Deutschen Telekom aber nicht nur ein Problem für die Endkunden. Auch die Wettbewerber sind darauf angewiesen, dass die Leitungen zu ihren Kunden zum versprochenen Termin geschaltet oder Störungen umgehend behoben werden. Viele Wettbewerber, machen der Deutschen Telekom den Vorwurf, diese Prozesse absichtlich zu verzögern.

Komplizierte Tarifstrukturen

Wer einfach nur telefonieren oder im Internet surfen möchte, der muss sich erst durch den komplizierten Tarifdschungel mit verwirrenden Angeboten, wie zum Beispiel Call & Surf Comfort Plus, web and walk Relax 50 XL oder XXL Local Country Select, kämpfen.

Mangelnde Flexibilität

Die meisten Konkurrenten der Deutschen Telekom konzentrieren sich auf einen Bereich, wie z.B. Mobilfunk, Internet oder Festnetz. Die Deutsche Telekom versucht jedoch auf allen Gebieten gut zu sein und wird dadurch unflexibel, was sich dadurch bemerkbar macht, dass man auf Kundenwünsche oder die veränderte Wettbewerbssituation nicht schnell genug reagieren kann.

Zu teure Angebote

Viele Konkurrenten, vor allem im Bereich Internet, bieten günstigere Angebote an. So offeriert beispielsweise 1&1 ein, im Vergleich zur Deutschen Telekom identisches Paket für unbegrenztes Surfen und kostenlose Telefonate ins deutsche Festnetz für 30 anstatt 50 Euro pro Monat an.

Lustlose Dienste

Bis heute hat es die Deutsche Telekom nicht geschafft, moderne Konvergenzprodukte, also Services, die die Bereiche Festnetz, Mobilfunk und Internet miteinander verknüpfen, auf den Markt zu bringen. Der einzige Versuch ein Gerät zu entwickeln, mit dem man sowohl zu Hause per W-LAN als auch unterwegs per GSM telefonieren kann, wurde, nachdem einige Millionen Euro fehlinvestiert wurden, wieder fallen gelassen.

Zu hohe Kosten des VDSL-Netzes

Die Deutsche Telekom investierte 3 Milliarden Euro in das neue schnelle VDSL Netz, für das bisher nur ein begrenztes Produktangebot verfügbar ist. Es gibt nur ein Produkt, „T-Home“, welches DSL, Web-Telephonie sowie Fernsehen über das Internet vereint. Möchte man in diesem Paket auch noch das Fußball-Programm freischalten lassen, so würde das Produkt 90 Euro pro Monat kosten. Es ist zu erwarten, dass nicht allzu viele Kunden bereit sind, solche Summen auszugeben.

Die Konkurrenz

Es ist zu erkennen, dass zunehmend neue Anbieter auftreten, die noch dazu kreative Produkte offerieren. Gab es früher zum Beispiel im Wesentlichen nur Arcor als Konkurrenten auf dem deutschen Festnetztelefoniemarkt, so muss die Deutsche Telekom heute auch mit TV-Kabelfernseh- sowie mit Mobilfunkanbietern konkurrieren, die es besser geschafft haben, das Internet und verschiedene Geräte miteinander zu verknüpfen. Der viel wichtigere Punkt ist aber, dass die Wettbewerber ihre Produkte zu einem günstigeren Preis anbieten können.

Einen weiteren Rückschlag erhält die Deutsche Telekom durch eine Entscheidung der Bundesnetzagentur. Um den Wettbewerb bei VDSL zu erhöhen, wird die

Deutsche Telekom gezwungen, ihre Kabelschächte zu öffnen. Konkurrenten können so zu einem Bruchteil der Kosten ein eigenes Netz aufbauen. Sollten keine freien Kabelschächte vorhanden sein, dürfen die Konkurrenten auch auf das Glasfaserkabel zurückgreifen, wobei nur die Infrastruktur gemeint ist, nicht die VDSL-Technik selbst.

Die alternativen Anbieter bekommen die Möglichkeit, eigene VDSL-Technik auf die Glasfasern zu schalten. Die Deutsche Telekom bezeichnete diese Entscheidung der Bundesnetzagentur als „vollkommen unverständlich“, was die Konkurrenz naturgemäß anders sieht.

3.2 Entwicklung im ersten Quartal 2007

Im ersten Quartal 2007 wurden 600.000 Festnetzanschlüsse von Kunden der Deutschen Telekom gekündigt. Hochgerechnet auf das ganze Jahr könnten es bis zu 2,4 Mio. gekündigte Anschlüsse werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, will der Vorstand die Kosten der Call-center von derzeit 90 Euro pro Stunde auf die bei der Konkurrenz üblichen 30-40 Euro pro Stunde senken.

Probleme mit Ver.di

Bei der Deutschen Telekom gab es bereits über mehrere Wochen andauernde Warnstreiks. Rund 200 Beschäftigte des Standortes Bamberg nahmen an der Landesbezirkskonferenz teil, um gegen die Auslagerungspläne des Konzerns zu protestieren. In Rheinland-Pfalz und im Saarland legten am 27. April laut Gewerkschaft rund 500 Beschäftigte die Arbeit nieder. In Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen hätten sich rund 800 Telekom-Mitarbeiter an einem eintägigen Warnstreik beteiligt. Etwa 150 Telekom-Mitarbeiter waren in Schwerin in einen eintägigen Warnstreik getreten.

Die Arbeitsniederlegung von Monteuren und Call Center-Mitarbeitern habe Auswirkungen auf den Kundendienst gehabt.

4 Gegenmaßnahmen durch das Management

Mit verschiedenen Maßnahmen versucht die Deutsche Telekom dem Kundenschwund entgegenzuwirken. In den folgenden Abschnitten werden diese Maßnahmen vorgestellt.

Etablierung einer Billigmarke

Die Deutsche Telekom entwickelte eine neue, unabhängige „Billigmarke“, die im Jahr 2007 auf den Markt gekommen ist. Mit dieser Zweitmarke "Congstar" sollen mit einem eigenen Auftritt Festnetz- und Mobilfunkangebote zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten und in erster Linie preisbewusste Kundengruppen angesprochen werden.

Reduzierung der Markenvielfalt

Um das Produktangebot übersichtlicher zu gestalten, möchte die Deutsche Telekom ihr gesamtes Angebot auf nur zwei Marken reduzieren. T-Home wird dabei künftig für Angebote zu Hause stehen und T-Mobile für Angebote von unterwegs. Damit möchte man der Tatsache gerecht werden, dass das Internet mobil geworden ist und eine viel größere Bedeutung bekommen hat.

Einführung neuer Technologien

Die Deutsche Telekom plant 50 Städte an das neue Hochgeschwindigkeitsnetz anzuschließen, was zum Teil bereits erfolgt ist. Weitere 750 Städte sollen mit ADSL2+ ausgestattet werden, womit die Absicht verfolgt wird, Kunden für das internetbasierte Fernsehen zu gewinnen.

Verbesserung des Kundenservices

Ein weiterer Schwerpunkt zur Reduzierung des Kundenschwundes liegt in der Verbesserung des Services. Die Bündelung der Call-Center, der technischen Infrastruktur und des technischen Kundendienstes in eigenständige Einheiten des Konzerns (T-Service) soll zur Verbesserung der Dienste führen.

Um das zu realisieren, möchte die Deutsche Telekom etwa 50.000 Mitarbeiter in konzerneigene Gesellschaften ausgliedern. Diese Idee traf bei den Beschäftigten auf Widerstand, denn mit der Realisierung der Pläne sind Lohneinbußen und Mehrarbeit verbunden. Die Deutsche Telekom erwartet nicht zuletzt durch die Ausgliederung der Beschäftigten in T-Service im laufenden Jahr Einsparungen von rund 2 Mrd. Euro. Bis 2010 sollen die Kosten jährlich um bis zu 4,7 Mrd. Euro gesenkt werden. Zusätzlich möchte die Deutsche Telekom die Einstiegsgehälter im Kundendienst und der Netzproduktion von aktuell 30.000 auf 20.000 Euro im Jahr senken.

Die geplanten Einschnitte und die Verlagerung von 50.000 Mitarbeitern in die neue Servicegesellschaft T-Service sind Teil des Sparprogramms. Als Begründung gibt die Deutsche Telekom an, dass andere Anbieter der Branche ebenfalls niedrigere Einstiegsgehälter bei den Gewerkschaften durchgesetzt haben.

Die Gewerkschaften kündigten einen Arbeitskampf an, um den Konzernumbau zu verhindern. Um den Service zu verbessern, wurden vom Vorstand konkrete Ziele vorgegeben, darunter z.B. die sofortige Erreichbarkeit. 80 Prozent aller Anrufer sollen nach 20 Sekunden einen Mitarbeiter der Deutschen Telekom erreichen. Absolute Termintreue: 90 Prozent aller Techniker-Einsätze sollen nach spätestens zwei Tagen zum vereinbarten Termin stattfinden. Schnelles Erfolgserlebnis: 80 Prozent aller Anfragen sollen die Mitarbeiter im T-Punkt oder Call-center sofort erledigen.

Längere Arbeitszeiten für alle Mitarbeiter

Die Mitarbeiter der Konkurrenzunternehmen arbeiten pro Woche im Durchschnitt vier bis sechs Stunden länger, die Pausenzeiten sind deutlich kürzer und die Arbeitszeit der Außendienstmitarbeiter beginnt erst beim Kunden. Die Deutsche Telekom möchte längere Arbeitszeiten durchsetzen, um konkurrenzfähiger zu werden. Erste Gespräche hierzu wurden bereits mit den Sozialpartnern geführt.

Mentalitätswechsel

Um die Neuorganisation der Deutschen Telekom erfolgreich abzuschließen, möchte René Obermann die mittleren Führungskräfte in einer Weise fortbilden, dass diese lernen, die Kunden und ihre Wünsche besser zu verstehen.

5 Fazit

Die Deutsche Telekom ist einer der größten Telekommunikationskonzerne weltweit. Seit mehreren Jahren hat der Konzern mit einem großen Kundenschwund im Inland zu kämpfen. Bei der Analyse der Situation kann festgestellt werden, dass im Vergleich zur Konkurrenz zu teuer, zu unflexibel und zu unkreativ agiert wird, was die Entwicklung neuer Produkte angeht.

Um diesem Trend entgegen zu wirken, wurde beschlossen "Congstar" als neue Billigmarke zu etablieren, neue richtungsweisende Produkte zu entwickeln und den Kundenservice zu verbessern. Ob dies gelingen wird, bleibt abzuwarten. Von Seiten der Gewerkschaften wurde Widerstand gegen die Pläne angekündigt und auf der europäischen Ebene ist die Trennung von Anbieter und Netz geplant.

6 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Beschreiben Sie die Situation, in der sich die Deutsche Telekom seit etwa 2005 befindet, mit eigenen Worten.
2. Welche Maßnahmen wurden vom Management eingeleitet?
3. Wie bewerten Sie diese Maßnahmen? Hätte die Deutsche Telekom anders reagieren müssen?
4. Wie würden Sie das Unternehmen positionieren, um zukünftig wieder wettbewerbsfähiger zu werden?

7 Literaturverzeichnis

1&1 (2007); www.1und1.de, abgerufen am 03.05.2007.

Deutsche Telekom (2006a); www.telekom.de/dtag/cms/content/dt/de/4874, abgerufen am 01.05.2007.

Deutsche Telekom (2006b); www.telekom.de/dtag/cms/content/dt/de/8822, abgerufen am 01.05.2007.

Deutsche Telekom (2006c); www.download-telekom.de/dt/StaticPage/25/21/82/070301_dtag_gb_2006.pdf_252182.pdf, abgerufen am 05.04.2007.

Deutsche Telekom (2006d); www.download-telekom.de/dt/StaticPage/25/21/82/070301_dtag_gb_2006.pdf_252182.pdf, abgerufen am 05.04.2007.

Focus (2006a); www.focus.de/digital/handy/telekom_did_13946.html, abgerufen am 05.04.2007.

Focus (2006b); www.focus.de/digital/handy/telekom_did_13946.html, abgerufen am 27.04.2007.

Focus (2006c); www.focus.de/digital/handy/telekom_did_13946.html, abgerufen am 09.04.2007.

Handelsblatt (2006a); www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1153460/_p/201197/_t/ft/_b/1232192/default.aspx/telekom-erschafft-billigmarke.html, abgerufen am 20.04.2007.

Handelsblatt (2006b); www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/grid_id/1153460/_p/201197/_t/ft/_b/1232192/default.aspx/telekom-erschafft-billigmarke.html, abgerufen am 29.04.2007.

Handelsblatt (2006c); www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/doc_page/2/_p/201197/_t/ft/_b/1232192/default.aspx/telekom-erschafft-billigmarke.html, abgerufen am 09.04.2007.

Handelsblatt (2006d); www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/IT-Medien/_pv/doc_page/2/_p/201197/_t/ft/_b/1232192/default.aspx/telekom-erschafft-billigmarke.html, abgerufen am 09.04.2007.

Manager-Magazin (2006a); www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,478700,00.html, abgerufen am 30.04.2007.

Manager-Magazin (2006b); www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,475304,00.html, abgerufen am 20.04.2007.

Manager-Magazin (2006c); www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,474734,00.html, abgerufen am 20.04.2007.

Netzeitung (2006a); www.netzeitung.de/wirtschaft/unternehmen/605390.html, abgerufen am 09.04.2007.

Netzeitung (2006b); www.netzeitung.de/wirtschaft/unternehmen/605390.html, abgerufen am 09.04.2007.

Portel (2006); www.portel.de/nc/nachricht/artikel/deutsche-telekom-ag-wut-im-bauch-kommentar, abgerufen am 03.05.2007.

Spiegel (2006); www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,479835,00.html, abgerufen am 03.05.2007.

T-Com (2007); www.t-com.de, abgerufen am 02.05.2007.

T-Mobile (2007); www.t-mobile.de/tarife, abgerufen am 02.05.2007.

Tariftip (2006); www.tariftip.de/News/21506/Telekom-Weiterer-Rueckgang-im-Inlandsgeschaeft.html, abgerufen am 05.04.2007.

Welt (2006); www.welt.de/wirtschaft/article741080/Telekom-Gewinn_bricht_ein.html, abgerufen am 05.04.2007.

Kapitel 12: Die Chrysler Krise 2006, das endgültige Aus der Welt-AG

Matthias Allgaier (HTWG Konstanz)

Management Summary

Das Jahr 2007 ist für die DaimlerChrysler AG ein Jahr mit Richtungweisender Tendenz. Chrysler steckt nach 2002 erneut in der Krise. Die Ursachen für die Krise bei Chrysler liegen im Absatzmarkt USA, in dem alle amerikanischen Hersteller damit zu kämpfen haben, dass die asiatischen Hersteller immer signifikantere Marktanteile gewinnen. Hinzu kommt der steigende Kraftstoffpreis, der die Nachfrage nach kraftstoffsparenden Fahrzeugen erhöht, die von Chrysler kaum angeboten wurden. Ein weiterer Aspekt sind die veralteten Produktionsanlagen der amerikanischen OEM's, die im Gegensatz zu den japanischen Superfabriken in den USA stehen. Schließlich ist die hervorragende Qualität der asiatischen Fahrzeuge hervorzuheben, die in J.D. Power Studien dauerhaft die vorderen Plätze für sich in Anspruch nehmen. Somit wandern immer mehr Käufer von den amerikanischen Herstellern ab. Diese Punkte führen dazu, dass die erneute Krise von Chrysler das endgültige Aus für die Welt-AG bedeutete, als am 14.05.2007 der Verkauf von Chrysler an das Private Equity-Unternehmen Cerberus bekannt gegeben wurde. Die Ursachen, die zu dieser schweren Krise geführt haben, und die Möglichkeiten für das Management dieser Krise entgegenzuwirken sollen in dieser Fallstudie aufgezeigt werden.

1 DaimlerChrysler AG

Der Konzern DaimlerChrysler entstand 1998 durch die Fusion des Premiumherstellers Daimler-Benz mit dem amerikanischen Massenmarkthersteller Chrysler. Das Produktportfolio des Konzerns reicht von Kleinwagen, Luxuslimousinen, Transporter, LKW bis hin zum Reisebus. Die PKW-Marken von DaimlerChrysler sind Mercedes-Benz, Chrysler, Jeep, Dodge, Maybach und Smart. Zu den Nutzfahrzeug-Marken zählen Mercedes-Benz, Freightliner, Western Star, Setra, Mitsubishi Fuso, Sterling, Thomas Built Buses und Orion.

Mit dieser breiten Fahrzeugpalette mit verschiedenen Marken lassen sich die meisten Kundenwünsche erfüllen. Die DaimlerChrysler AG beschäftigt weltweit rund 365.000 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2006 einen Umsatz von 151,6 Milliarden Euro. Die Geschäftsfelder Mercedes-Benz und die Nutzfahrzeugsparte waren 2006 mit einem Operating Profit von zusammen 4,4 Milliarden Euro sehr erfolgreich. Das Geschäftsfeld Chrysler/Jeep erwirtschaftete hingegen einen Operating Loss von einer Milliarde Euro. Dies stürzt das Geschäftsfeld Chrysler nach 2002 in eine erneute Krise.

2 Analyse der Krise

Die Entstehung der DaimlerChrysler AG geht auf Jürgen Schrempp zurück, der im Jahr 1995 zum Vorstandsvorsitzenden der Daimler-Benz AG ernannt wurde.

Unter Schrempp begann 1998 eine Welle der Beteiligungen und Fusionen, da geglaubt wurde, dass das eigene Kerngeschäft, der Automobilbau, nicht ausreichte, um gesund zu wachsen. Es erfolgten für fast 40 Milliarden US-Dollar eine Fusion mit dem Chrysler Konzern und Minderheitenbeteiligungen bei Mitsubishi und Hyundai. Durch diesen Zusammenschluss entstand die so genannte Welt-AG, durch die insbesondere die Schlüsselmärkte in Asien und Amerika besser mit Fahrzeugen bedient werden sollten.

Die Beteiligungen an Mitsubishi und Hyundai wurden im Jahr 2004 wieder abgestoßen, da die erhofften Synergieeffekte nicht realisiert werden konnten. Bei Chrysler schien die Fusion hingegen geglückt zu sein, da in den ersten beiden Jahren der Zusammenarbeit hohe Gewinne verbucht werden konnten (vgl. Abbildung 12-1).

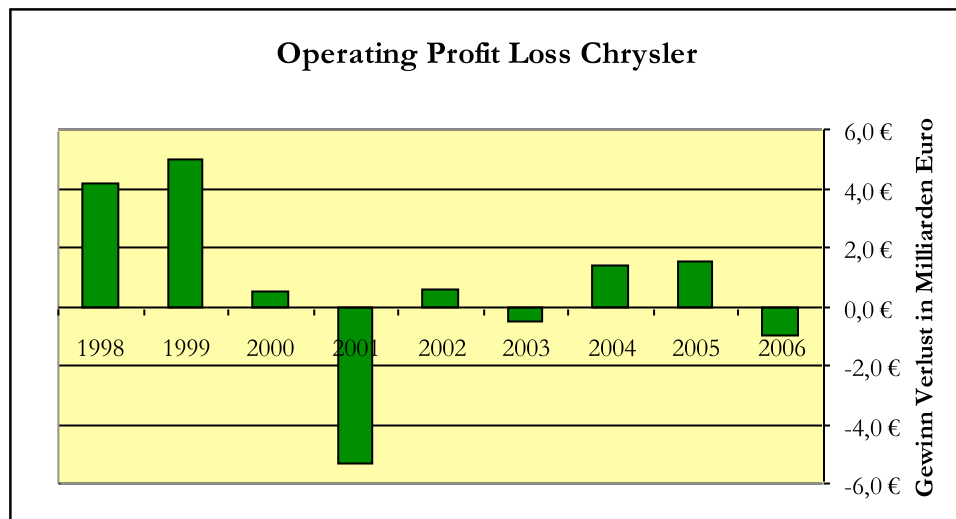


Abbildung 12-1: Geschäftszahlen Chrysler (In Anlehnung an Spiegel (2006))

Die Situation änderte sich jedoch. Im Jahr 2001 wurde ein Rekordverlust von 5,3 Milliarden Euro erwirtschaftet. Um Chrysler wieder wettbewerbsfähig zu machen, wurde ein striktes Sanierungsprogramm eingeleitet.

Unter der Leitung von Dieter Zetsche, zur damaligen Zeit Chrysler Vorstand und heutiger Konzernvorstand, und Wolfgang Bernhard wurden über 40.000 Stellen abgebaut und zwölf Werke geschlossen. Durch diese Maßnahmen wurde die Kapazitätsauslastung der Werke stark erhöht, da annähernd die gleiche Menge an Automobilen in den Folgejahren produziert wurden.

Nun scheint sich die Situation zu wiederholen. Unter dem heutigen Chrysler Vorstand La Sorda ist bis zum Jahr 2009 ein Abbau von ungefähr 80.000 Stellen geplant. Es stellt sich die Frage, ob nur mit einem massiven Stellenabbau ein langfristiger Erfolg bei Chrysler möglich ist oder ob die erneute Krise weitere Gründe hat. Dazu sollen im Folgenden die Wettbewerbssituation und das Unternehmensumfeld untersucht und auf Managementfehler hingewiesen werden.

2.1 Wettbewerbssituation und Unternehmensumfeld

Die Hauptwettbewerber von Chrysler befinden sich in Nordamerika, dem mit durchschnittlich 16.5 Mio verkauften Fahrzeugen im Jahr größten Absatzmarkt der Automobilindustrie, da hier 90% der Fahrzeuge von Chrysler abgesetzt werden. Die Hauptkonkurrenten von Chrysler sind auf diesem Markt die beiden amerikani-

schen Hersteller Ford und General Motors aus Detroit und die asiatischen Hersteller Toyota, Mazda, Honda und Nissan.

In den vergangenen Jahrzehnten war der Kampf um Marktanteile im Massenmarkt USA vor allem ein Wettbewerb zwischen den amerikanischen Herstellern. Die Wettbewerbssituation hat sich seit Mitte der 90er Jahre drastisch verschärft, als die ehemaligen Nischenanbieter aus Fernost angingen, den Massenmarkt zu erobern.

Hatten die amerikanischen Hersteller in den 90er Jahren mit 75% Marktanteil eine marktbeherrschende Stellung, wird der Anteil laut Expertenaussagen Ende 2007 zum ersten Mal bei 50% liegen. Die asiatische Konkurrenz erhöht ihren Marktanteil auf fast 40% (vgl. Abbildung 12-2).

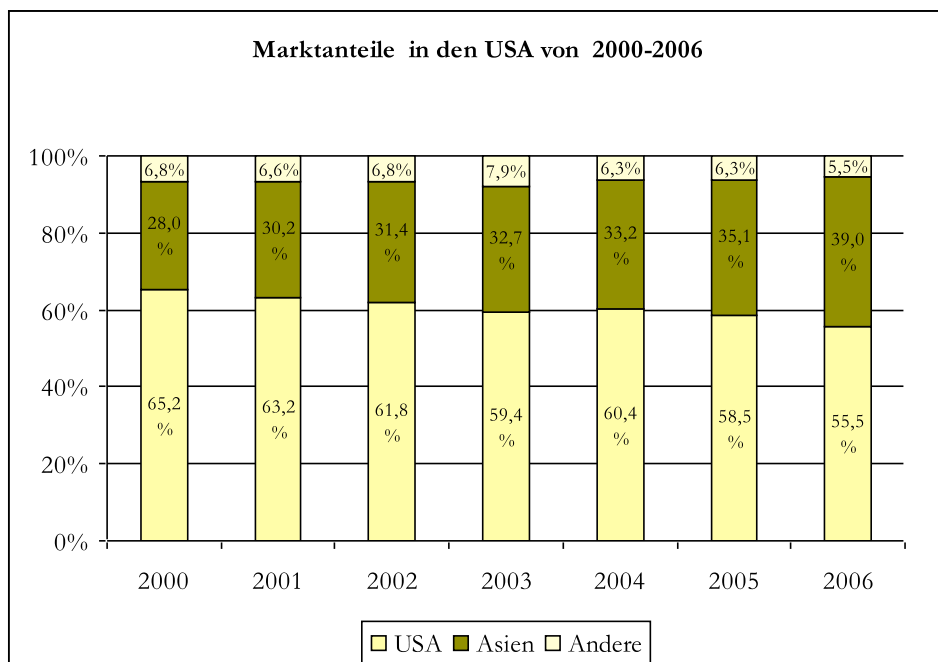


Abbildung 12-2: Marktanteile der Automobilhersteller in den USA (in Anlehnung an Bfai (2006))

Dieser immer härter werdende Wettbewerb wurde durch eine Stagnation des Absatzvolumens seit dem Jahr 2001 noch verstärkt. In naher Zukunft ist kein Wachstum mehr zu erwarten. Im Gegenteil, einige Experten gehen davon aus, dass das Absatzpotenzial an Fahrzeugen in den nächsten Jahren sinken wird. Diese Stagnation trifft vor allem die amerikanischen Hersteller, die in der Boomphase in den späten 80er und frühen 90er Jahren enorme Fertigungskapazitäten aufgebaut haben.

Geht man von einem Absatzvolumen von 16,5 Millionen Fahrzeugen aus und einem Verlust an Marktanteilen von 65,2% im Jahr 2000 auf 50% zum Ende 2007, sind dies jährlich 2,5 Millionen Fahrzeuge, die die amerikanischen Automobilhersteller an die asiatische Konkurrenz verloren haben.

Ein Hauptgrund für die enormen Verluste an Marktanteilen der Hersteller aus Detroit ist der steigende Kraftstoffpreis in den USA (vgl. Abbildung 12-3).

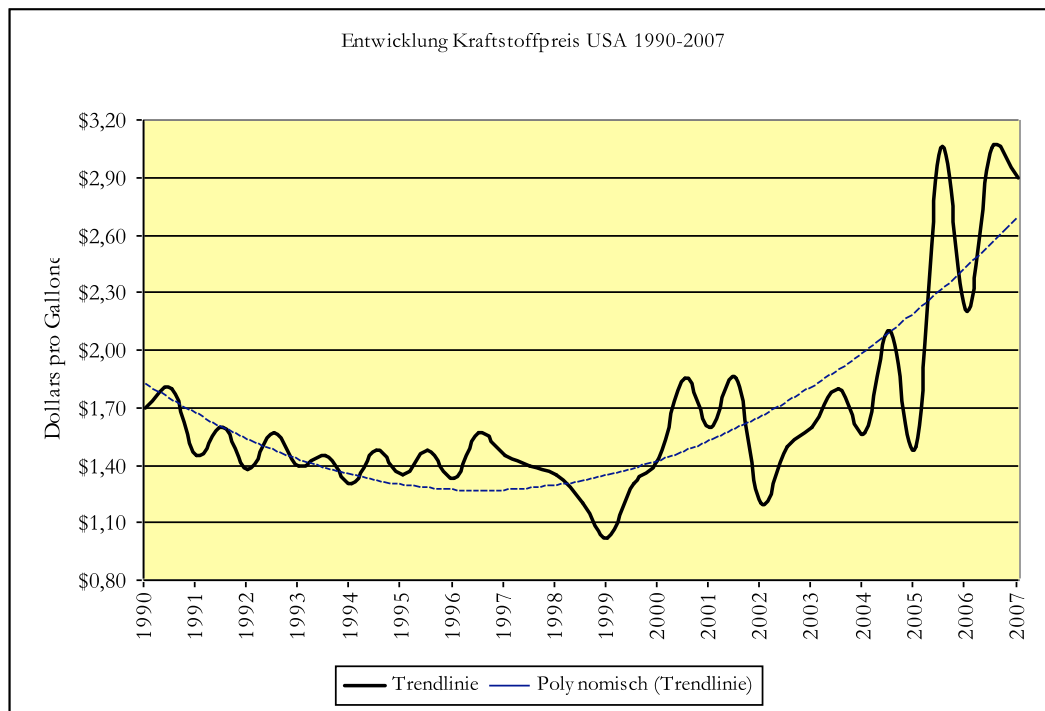


Abbildung 12-3: Die Entwicklung des Kraftstoffpreises in den USA (in Anlehnung an Wikipedia (2007))

Dieser seit 1999 zu verzeichnende Anstieg führte dazu, dass der Kraftstoffverbrauch ein immer wichtigeres Kriterium bei der Kaufentscheidung für ein Automobil wurde.

Somit wechselte die Nachfrage von kraftstoffverschwendenden Minivans, Pickups und SUV, die vor allem von den amerikanischen Unternehmen angeboten werden, hin zu kraftstoffsparenden Klein- und Mittelklassewagen, die in großer Vielfalt im Portfolio der Anbieter aus Asien zu finden sind. Die Marktsituation wird durch Unterschiede im Unternehmensumfeld intensiviert. In den USA gibt es keinen umfassenden Sozialversicherungsschutz durch den Staat. Die Renten- und Krankenversicherungsverträge sind bei den amerikanischen Herstellern durch „Tarifverträ-

ge” mit den Gewerkschaften geregelt. Bei den asiatischen Herstellern gibt es diese Renten- und Krankenversicherungsverträge nicht in diesem Ausmaß, da die Arbeitnehmer im Süden der USA nicht gewerkschaftlich organisiert sind.

Durch diese Regelung ist es den asiatischen Herstellern möglich, pro Auto Kosten in Höhe von bis zu 1.200 US-Dollar einzusparen. Diese Kostennachteile sind nicht nur für die OEMs ein Problem, sondern auch für deren Zulieferer, da die Situation in der Zulieferindustrie vergleichbar ist.

Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob das DaimlerChrysler Management in der Vergangenheit Fehler in der Produktentwicklungsstrategie von Chrysler gemacht hat. Dies soll im nächsten Abschnitt näher untersucht werden.

2.2 Managementfehler

Das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden ist im Portfolio von Chrysler nicht ausreichend berücksichtigt worden. Im Gegenteil. Der Fokus der Entwicklung tendierte in den letzten Jahren eher zu Minivans, Pickups und SUV mit sechs- und acht-Zylinder Motoren, da bei diesen Fahrzeugen die Gewinnmargen bisher höher waren. In diesen Segmenten fiel die Nachfrage nach Automobilen. Das Management hat versucht, anstatt mit neuen kraftstoffsparenden Fahrzeugen und alternativen Antrieben auf die veränderte Marktsituation zu reagieren, diesen Rückgang der Nachfrage durch Rabatte in ähnlicher Höhe wie für Mitarbeiter aufzufangen. Mitte 2006 kam es trotz Rabatten zum Einbruch der Absatzzahlen, bei den Händlern waren 650.000 Fahrzeuge vorrätig, die auf einen Käufer warteten. Durch die Rabatte ergab sich ein Verlust für Chrysler von durchschnittlich 2.600 US-Dollar pro Fahrzeug. Der stagnierende Absatz und die hohen Verluste pro verkauftem Fahrzeug haben zur Krise bei Chrysler geführt.

Im dritten Kapitel werden die Handlungsmöglichkeiten für das Management aufgezeigt und die letztendlich getroffenen Entscheidungen dargestellt.

3 Gegenmaßnahmen durch das Management

Für das DaimlerChrysler Management stellte sich die Frage, ob an Chrysler festgehalten und die nötigen Investitionen getätigt werden sollten oder ob eine Trennung durch Verkauf erfolgen sollte.

Im Folgenden wird erläutert, wie es möglich gewesen wäre, Chrysler bei einem Verbleib im Konzern aus der Verlustzone zu führen. Des Weiteren werden die in der Presse genannten Kaufinteressenten und die Kaufentscheidung erläutert.

3.1 Verbleib im Konzern

Um zurück in die Gewinnzone zu kommen, hätte die Strategie bei Chrysler vor allem für den US-Markt geändert werden müssen. Mit dem Dodge Caliber ist ein Fahrzeug auf dem Markt, das in der Kompaktklasse angeboten wird. Bei diesem Fahrzeug kann Chrysler die Nachfrage kaum decken. Es sind weitere 20 neue Modelle und 13 Modellpflege geplant, mit denen sich Chrysler den Marktanforderungen anpassen will. Diese neuen Modelle sind vor allem in der Klein- und Mittelklasse angesiedelt und sollen bis zum Jahr 2009 serienreif sein. Gleichzeitig wird dadurch die Abhängigkeit von Pickups und SUVs reduziert. Diese neuen Fahrzeuge sollten in gleicher Weise wie die asiatischen Fahrzeuge entwickelt und produziert werden, um schneller auf die Nachfrageschwankungen des Marktes reagieren zu können. Die asiatischen Hersteller wenden konsequent die Plattformstrategie an, wobei es möglich ist, verschiedene Modelle auf dem gleichen Grundträger/Rahmen aufzubauen. Dies spart Entwicklungskosten und Entwicklungszeit. Diese Strategie wurde bei Chrysler bisher nicht konsequent angewendet. Durch diese Art der Fahrzeugentwicklung ist es Toyota und Nissan möglich, ein neues Modell innerhalb von zwölf bis 18 Monaten auf den Markt zu bringen. Die amerikanischen Konkurrenten hingegen brauchen zwei bis drei Jahre, bis ein Modell serienreif und für den Markt bereit ist. Die Verwendung von Gleich- und Übernahmeteilern ist ein weiterer Grund für die Schnelligkeit der asiatischen Hersteller.

Die beabsichtigten Strategien führen nicht nur zu einer schnelleren Reaktionsfähigkeit auf die Marktbedürfnisse und zur Kostenersparnis in der Entwicklung, es wird außerdem eine höhere Flexibilität der Fabriken erreicht. In den Toyota-Werken ist es durch die Plattformstrategie möglich, viele Modelle auf nur einer Linie zu produzieren. Somit können die Werke optimal ausgelastet werden und Nachfrageschwankungen für einzelne Modelle schneller ausgeglichen werden.

Diese Ausnutzung von Plattformen und Gleichteilen wäre auch zwischen Mercedes-Benz und Chrysler möglich. Damit könnten die bei der Fusion angepriesenen Synergiepotenziale zwischen den beiden Marken genutzt werden. Die gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Teilen und Komponenten für Fahrzeuge ist bisher

kaum vorhanden. Dies würde die benötigte Menge an Teilen erhöhen und somit könnte ein besserer Preis bei Zulieferern erzielt werden. Gleiches gilt für Teile, die werksintern gefertigt werden. Eine Nutzung von gemeinsamen Fahrzeugplattformen würde die Kosten für die Bereiche Entwicklung, Erprobung und für die Werkzeuge deutlich reduzieren.

Der Chrysler 300C ist ein gutes Beispiel für die Ausnutzung von Synergieeffekten. Dieses Modell wurde auf der Plattform des Vorgängers der E-Klasse entwickelt, von der auch der Antriebsstrang verbaut wird. Viele Komponenten waren schon fertig entwickelt und erprobt, somit konnten hohe Kosten gespart werden. Ein weiteres Beispiel für die Ausnutzung von Synergiepotenzialen ist der Chrysler Crossfire, die Technik stammt vom SLK-Vorgänger von Mercedes-Benz. Weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit stecken in der Klein- und Mittelklasse sowie bei Geländewagen/SUV, da es in diesen Bereichen bisher noch keine enge Zusammenarbeit gibt. Durch gemeinsame Plattformen wäre es möglich, die verschiedenen Modelle auf einem Montageband zu fertigen. Dies würde für die Fabriken eine höhere Auslastung bedeuten. Die gemeinsame Nutzung von Vertriebskanälen stellt eine weitere Möglichkeit dar, um Potenziale in beiden Unternehmen zu nutzen. In diesem Punkt gibt es aber auch Grenzen, da mit den beiden Marken unterschiedliche Märkte abgedeckt werden.

Die Ausweitung der Absatzmärkte ist ein weiterer Aspekt, der verbessert werden könnte. Chrysler ist stark vom NAFTA-Automarkt abhängig, da 90% der Produktion dort abgesetzt wird. Es wird vom Management versucht, neue Märkte zu erschließen. Hierzu sind bereits erste Schritte eingeleitet worden. Es ist ein Gemeinschaftsunternehmen mit der ChinaMotor-Corperation in Taiwan gegründet worden, um Transporter für den asiatischen Markt herzustellen. In einem Werk in der Nähe von Peking wird die Montage für die Mittelklasse-Limousine Chrysler Sebring gestartet, um ab 2007 den lokalen Markt zu bedienen. Der chinesische Markt ist mit sieben Millionen abgesetzten Fahrzeugen pro Jahr der zweitgrößte Markt der Welt. Durch die veränderte Modellpolitik, die bessere Ausnutzung von Synergiepotenzialen, die Erhöhung der Produktivität und die Ausweitung der Absatzmärkte hätte es dem Management gelingen können, Chrysler zurück in die Gewinnzone zu führen. Die Struktur wäre weitestgehend erhalten geblieben.

Im Folgendem werden die Möglichkeiten, die sich dem Management laut Presseberichten beim Verkauf bieten, dargestellt.

3.2 Verkauf von Chrysler

Eine Option, die sich dem Management bietet, könnte die Veräußerung von Anteilen Chryslers an die Mitarbeiter sein, von denen auch der Vorschlag dazu stammte. Die Gewerkschaft UAW müsste mit den DaimlerChrysler Managern über Renten- und Krankenversicherungsverträge neu verhandeln. Die Mitarbeiter würden auf Sozialleistungen verzichten und im Gegenzug darzu Anteile am Unternehmen erhalten. Eine Beteiligung der Arbeitnehmer würde höchstwahrscheinlich auch die Effizienz steigern, da die Mitarbeiter für ihre eigene Dividende arbeiten und sich noch stärker mit dem Unternehmen identifizieren würden.

Die Belegschaft von Chrysler könnte sich diese Art der Zusammenarbeit auch mit dem Zulieferer Magna vorstellen. In der Presse wurde bereits eine komplette Übernahme durch den Zulieferer Magna erwähnt. Magna ist ein kanadisch-österreichischer Zulieferer und bezeichnet sich selber als „Half-Tier-Supplier“. In der Vergangenheit hat Magna Automobile für verschiedene OEMs hergestellt. Für DaimlerChrysler werden ganze Modellreihen, wie die G-Klasse und Teile der Jeep-Produktion für Europa oder einzelne Modelle der E-Klasse, gefertigt, für BMW die Fahrzeuge der Modellreihe X3. Ein weiteres Argument für Magna ist, dass sie viel Entwicklungserfahrung durch die Zusammenarbeit mit diversen OEMs gesammelt haben. Magna ist bei vielen Automobilherstellern einer der größten Modul- und Systemlieferanten für Interieur- und Exterieurausstattung.

Dies zeigt, dass Magna das nötige Know-how, sowie die Kompetenz besitzt, um Automobile zu entwickeln und zu fertigen. Es stellt sich die Frage, ob das Know-how in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Produktion ausreichen, um als selbständiger OEM tätig zu sein. In den Bereichen außerhalb der Supply Chain und der Entwicklung hat Magna keinerlei Erfahrungen. Es könnte hier die Möglichkeit bestehen, die betriebswirtschaftlichen Bereiche, wie Vertrieb und Marketing, durch die Zusammenarbeit mit einem Privatinvestor abzudecken. Laut Presseberichten hätte Ripplewood, ein Investor aus den USA, in Frage kommen können. Ein negativer Aspekt bei dieser Konstellation ist, dass GM und Ford aktuell mit 40% Umsatzanteil die größten Kunden von Magna sind.

3.3 Strategische Entscheidungen

Am 14.05.2007 entschied sich der Vorstand für die Veräußerung von 80,1% der Anteile von Chrysler an das Private Equity-Unternehmen Cerberus und somit für eine Trennung von Chrysler. Chrysler wird zukünftig unter der Leitung von Cerberus als Chrysler Holding LLC geführt. Cerberus hält 80,1% der Anteile und ein Minderheitsanteil von 19,9% bleibt bei Daimler, um gemeinsame Projekte weiterzuführen und Synergiepotenziale zu nutzen. Cerberus hat für die Anteile eine Einlage von 5,5 Mrd. Euro in die neu gegründete Gesellschaft geleistet. Die Chrysler Holding LLC hält jeweils 100% am zukünftigen Fahrzeuggeschäft und dem dazugehörigen Finanzdienstleistungsgeschäft für den NAFTA-Raum.

4 Fazit

Für Chrysler wird die Übernahme durch Cerberus eine radikale Sanierung mit Werksschließungen bedeuten. Dies wird für einen langfristigen Unternehmenserfolg jedoch kaum ausreichen. Durch den Verkauf von Chrysler ist jetzt Cerberus für die Produktpalette von Chrysler verantwortlich und muss die Fahrzeugentwicklungen steuern. Cerberus wird sich an den asiatischen Herstellern orientieren müssen, was eine konsequente Entwicklung von kraftstoffsparenden Fahrzeugen bedeutet.

Das Management von Daimler hat mit dem Verkauf der Mehrheit von Chrysler indirekt das Scheitern der Welt-AG erklärt, da man bei der Unternehmensstruktur von 1986 angelangt ist und sich wieder auf die Entwicklung und Produktion von Premiumfahrzeugen konzentrieren möchte.

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Nennen Sie die Gründe für die Absatzkrise bei Chrysler.
2. Warum ist es schwer, die Synergiepotenziale zwischen den Marken Mercedes-Benz und Chrysler effektiv zu nutzen?
3. Wie würden Sie auf die Veränderung der Absatzmärkte als OEM-Vorstand reagieren? Betrachten sie die Bereiche Entwicklung, Supply Chain Management und Vertrieb.

4. Warum hat sich das Management ihrer Meinung nach für einen Verkauf der Mehrheit von Chrysler entschieden? Warum wurde eine Minderheitsbeteiligung an Chrysler aufrechterhalten?

6 Literaturverzeichnis

Ambruster (o. J.); Ambruster, Thomas: Risiken von Fusionen in der Automobilbranche, www.thomas-armbruster.de/Risiken_von_Fusionen_in_der_Au/risiken_von_fusionen_in_der_au.htm, o. J., abgerufen am 20.04.2007.

Bloomberg (2007); Bloomberg: Iacocca, in Book, Says DaimlerChrysler Deal Was Error, www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601103&sid=aR0s6jP5IFls&refer=us, 13.04.2007, abgerufen am 20.04.2007.

Bfai (2007); Bundesagentur für Außenwirtschaft: US-Automobilmarkt stagniert weiterhin, www.bfai.de/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?fIdent=MKT20070308112258, 09.03.2007, abgerufen am 20.04.2007.

FAZ (2005); Frankfurter Allgemeine Zeitung: Der Schöpfer der Welt AG zieht sich zurück, www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E68339B1719934D8E8661E872BC30D2FF~ATpl~Ecommon~Spezial.html, 29.07.2005, abgerufen am 23.04.2007.

Freitag (2007); Freitag, Michael: Das große Pokern; in: Manager Magazin, Hamburg Mai 2007, S. 20.

FTD (2007); Financial Times Deutschland: Chrysler sucht Alternativen zum Automarkt USA, www.ftd.de/unternehmen/autoindustrie/147352.html, 04.01.2007, abgerufen am 20.04.2007.

Hauptmeier (2007); Hauptmeier, Marco: Fokus Amerika. Referat westliche Industrieländer. Dunkle Wolken über Detroit. Die Krise in der amerikanischen Automobilindustrie, Washington 2007.

Manager Magazin (2007); Manager Magazin: Wachsender Abstand. Wie die Konkurrenz DaimlerChrysler abhängt, www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,473217,00.html, 23.04.2007, abgerufen am 25.04.2007.

Manager Magazin (2007a); Manager Magazin: DaimlerChrysler. Kaufen die Angestellten Chrysler?, www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,478404,00.html, 20.04.2007, abgerufen am 23.04.2007.

- Manager Magazin (2007b)**; Manager Magazin: Abschied von Chrysler. "Dann greift Toyota bei Daimler zu", www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,466369-3,00.html, 14.02.2007, abgerufen am 20.04.2007.
- Meck (2007)**; Meck, Georg: Dieter Zetsche löst jetzt die Welt-AG auf; in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 01.04.2007, Frankfurt am Main 2007, S. 35.
- Meck (2007a)**; Meck, Georg: Die Entzauberung des Doktor Z., in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 11.02.2007, Frankfurt am Main 2007, S. 33.
- NTV (2006)**; NTV: Toyota holt Ford ein. US-Automarkt bricht ein, www.n-tv.de/695542.html, 02.08.2006, abgerufen am 03.05.2007.
- NZZ (2007)**; Neue Zürcher Zeitung: Neue Optionen beflügeln DaimlerChrysler, www.nzz.ch/2007/02/16/bm/articleEXGKN.html, 16.02.2007, abgerufen am 15.04.2007.
- o.V. (2007)**; Aussenwirtschaft Österreich. USA Automobilindustrie. AWO Branchenprofil, März 2007, Chicago 2007.
- Spiegel (2007)**; SpiegelOnline: Daimler ohne Chrysler. Zetsche zahlt - und zieht in den Kampf, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,482882,00.html, 14.05.2007, abgerufen am 20.05.2007.
- Spiegel (2007a)**; SpiegelOnline: Neuanfang. Chrysler sieht auch ohne Daimler eine Zukunft, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,483152,00.html, 16.05.2007, abgerufen am 20.05.2007.
- Spiegel (2007b)**; SpiegelOnline: Chrysler-Verkauf. Zetsche zerschlägt die Welt-AG, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,482790,00.html, 14.05.2007, abgerufen am 20.05.2007.
- Spiegel (2007c)**; SpiegelOnline: Geschäftszahlen der Chrysler-Group, Gewinn/Verlust in Mrd. Euro 1998-2006, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,grossbild-802063-466437,00.html, 14.02.2007, abgerufen am 01.04.2007.
- Spiegel (2007d)**; SpiegelOnline: Geschäftszahlen der Chrysler-Group, PKW-Absatz in Millionen 1998-2006, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,grossbild-802029-466437,00.html, 14.02.2007, abgerufen am 01.04.2007.
- SZ (2007)**; Stuttgarter Zeitung: Chryslers Weg aus der Krise, www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/detail.php/1359369, 14.02.2007, abgerufen am 01.05.2007.
- Wikipedia (2007)**; Wikipedia: U.S. Retail Gasoline Prices 1990-2007, http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/thumb/0/0d/Gas_Prices_Medium_Term.png/300px-Gas_Prices_Medium_Term.png, abgerufen am 01.04.2007.

Wiwo (2007); Wirtschaftswoche: Beschäftigte bereiten Angebot für Chrysler vor, www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2596/id/263099/fm/0/SH/0/depot/0/index.html, 20.04.2007, abgerufen am 03.05.2007.

Wiwo (2007a); Wirtschaftswoche: Daimler will Chrysler-Minderheit behalten, www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2596/id/261719/SH/0/depot/0/index.html, 16.04.2007, abgerufen am 03.05.2007.

Wiwo (2007b); Wirtschaftswoche: Chrysler-Bewerber wagen sich aus der Deckung, www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2596/id/261526/SH/0/depot/0/index.html, 13.04.2007, abgerufen am 03.05.2007.

Wiwo (2007c); Wirtschaftswoche: Chrysler. Kerkorian offenbar aus dem Rennen, www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2596/id/260717/SH/0/depot/0/index.html, 11.04.2007, abgerufen am 03.05.2007

Wiwo (2007d); Wirtschaftswoche: Trennung von Daimler und Chrysler rückt näher, www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/id/2596/id/259887/SH/0/depot/0/index.html, 04.04.2007, abgerufen am 03.05.2007

Zeit (2006); Die Zeit: Wir haben keine andere Wahl, www.zeit.de/2006/20/Interv__Zetsche_xml?page=all, 11.05.2006, abgerufen am 15.04.2007.

Zeit (2001); Die Zeit: Sieg der Sterne, www.zeit.de/2001/36/200136_daimler_chrysler.xml?page=all, 36/2001, abgerufen am 20.03.2007.

Kapitel 13: Krisenmanagement bei der Enron Corporation

David Bischoff (HTWG Konstanz)

Management Summary

Im Dezember 2001 beantragte der ehemals größte US-amerikanische Energiekonzern Enron Corporation Gläubigerschutz in New York. Das Lieblingsunternehmen der Börsianer geriet durch das Auftreten negativer interner Einflüsse in die Krise und endete als zweitgrößter Insolvenzfall in den USA nach WorldCom. Interne Gründe für den Niedergang waren Missmanagement, Missorganisation im operativen Geschäft, Bilanzfälschung und Korruption. Hinzu kamen hohen Erwartungen am Kapitalmarkt an das New Economy Unternehmen, das unklare Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft und die Macht der Medien. In diesen Finanzskandal war maßgeblich das Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen Arthur Andersen verwickelt, welches heute nicht mehr existiert.

Bis Ende 2006 wurden über 20 Manager angeklagt und zu Haftstrafen von bis zu 24 Jahren und Strafzahlungen von bis zu 45 Mio. US-Dollar verurteilt. Das ehemalige Vorzeigunternehmen Enron existiert nicht mehr, tausende Angestellte haben ihren Arbeitsplatz, ihre Altersvorsorge und Ausbildungsgelder, Börsenanleger und Investmentbanken mehrere Milliarden US-Dollar verloren.

In dieser Fallstudie zum Thema Krisenmanagement werden die Enron Corporation, die Gründe der Liquiditätskrise und die Reaktionen des Unternehmens auf die Krise vorgestellt.

1 Enron Corporation

Das US-amerikanische Energieunternehmen Enron Corporation (Enron) entstand 1985 durch die Fusion von Houston Natural Gas und Internorth und hatte seinen Hauptsitz in Houston, Texas. Enron war ursprünglich Betreiber von Gaspipelines. Doch schnell entwickelte sich Enron in den Bereichen Gas- und Elektrizitätslieferungen, der Entwicklung, Konstruktion und Inbetriebnahme von Kraftwerken sowie Pipelines und anderer Infrastruktur weltweit zu einem kompetenten, führenden Anbieter.

Der schnell wachsende Konzern überzeugte durch innovative Geschäftspraktiken. Enron revolutionierte z.B. den Energiehandel über die Handelsplattform Enron-Online, nachdem die Energiemärkte, durch Einflussnahme von Enron in die Politik, liberalisiert wurden. Zu Beginn wurden über die Handelsplattform vorrangig Terminkontrakte auf Gas und Strom gehandelt, doch schnell baute Enron die Produktbreite aus. Hinzu kamen unter anderem Breitbandkapazitäten, Holz, Papier, Metall und Werbeflächen. Im Zuge der ständigen Diversifikation ergänzte Enron sein Portfolio um Finanzdienstleistungen und das Verkaufen von Derivatekontrakten. Über die Plattform wurde ein Transaktionsvolumen von über 150 Mrd. US-Dollar abgewickelt.

Enron galt als investitionssicheres Unternehmen in der New Economy und Wirtschaftswissenschaftler hielten große Stücke auf die Handelspraxis von Enron. Auf Grund seiner innovativen Geschäftsidee wurde Enron in den Jahren von 1995 bis 2001 in die Fortune 500 Liste gewählt und galt als innovativstes Unternehmen in den USA. Im Jahr 2000 wies das Unternehmen einen Jahresumsatz von über 100 Mrd. US-Dollar aus und war somit das siebtgrößte Unternehmen in den USA. Enron hatte im Jahr 2000 einen Börsenwert von 68 Mrd. US-Dollar und mehr als 20.000 Angestellte.

Enron förderte aktiv politische Kontakte. So war Kenneth Lay, CEO und Chairman, ein guter Freund der Bush-Familie und unterstützte sowohl George Bush Senior als auch George Bush Junior bei ihren Wahlkämpfen mit mehreren Millionen US-Dollar.

Das Paradeunternehmen der New Economy geriet jedoch ab 2001 ins Schwanken und musste letztendlich im Dezember 2001 Gläubigerschutz beantragen. Die Schulden von Enron beliefen sich auf 22 Mrd. US-Dollar und 4.000 Angestellte verloren ihre Anstellung. Im folgenden Abschnitt wird erklärt, warum Enron als hoch gelobtes Unternehmen zu einem Insolvenzfall mit großer Auswirkung wurde.

2 Krisenursachen

Enron war als börsennotiertes Unternehmen unter ständiger Beobachtung durch die Öffentlichkeit. Der Aktienkurs bestimmte den Wert des Unternehmens, beeinflusste dessen Einstufung durch Rating-Agenturen, was sich wiederum auf die Kreditvergabe auswirkte. In diesem Kapital getriebenen Umfeld stand Enron unter enormem Erfolgsdruck. Deshalb wurde Wachstum um jedem Preis angestrebt.

Enron geriet in einen wahren Hype des ständigen Wachstums, wurde auf Grund seiner Ergebnisse gefeiert, und seine Manager galten als Vorbilder für Nachwuchskräfte. Um weiterhin auf dieser Welle der Euphorie zu schweben, benötigte Enron sehr viel Kapital. Um diese Ziele der Wachstums- und Gewinnmaximierung zu erreichen, gab es so gut wie keine Regeln. Die daraus entstandene Unternehmenskultur und die Angst der Mitarbeiter, die Zielvorgaben zu verfehlen und somit ihren Arbeitsplatz zu verlieren, führten dazu, dass sie schnell zu Grenzgängern in den Bereichen Ethik, Recht und Normen wurden.

Um weiter zu expandieren, investierte Enron in sehr unterschiedliche Bereiche, z.B. in seine Handelsplattform, in Energiedienstleister, in Kraftwerke, in Kraftwerkschiffe, in den Bereich Breitband und sogar in ein Joint Venture mit einem Medienunternehmen. Doch am erfolgreichsten war Enron in seinem Kerngeschäft, dem Handel und der Distribution von Gas und Strom und wenigen weiteren Produkten über die Handelsplattform EnronOnline. Enron wandelte sich vom traditionellen Energieversorger zu einem New Economy Unternehmen.

Märkte, in die investiert wurde, wurden oft nicht ausreichend analysiert. Enron verfügte über keine Fachkompetenzen in einigen neuen Märkten. Als Folge daraus konnte keine profitable Rendite aus den Investitionen erwirtschaftet werden. Enron verlor dadurch über die Jahre sehr viel Geld. Die Fehlinterpretation von Markttendenzen lässt sich auf Verhalten des Managements zurückführen, welches den kurzfristigen persönlichen Erfolg über das langfristige Überleben des Unternehmens stellte.

So verdiente Enrons CFO, Andrew Fastow, als privater Kapitalgeber für Investmentfonds und Special Purpose Entities (SPEs) in Enrons Wachstumszeiten bis zu 60 Mio. US-Dollar an Enron, ohne dessen Wissen. Des Weiteren überwies er sich mehrfach Millionenbeträge, als Enron schon illiquide war, was seine Habgier und sein Desinteresse an Enron zeigte.

Einige Entscheidungsträger bei Enron hatten vor lauter Gewinnzielen die Realität aus den Augen verloren. Die täglichen Aufgaben und wirtschaftliche, organisatori-

sche Selbstverständlichkeiten wurden missachtet. So gab es in der Finanzabteilung keinen Überblick über liquide Mittel und keine Kontrollen über die Budgets der verschiedenen Abteilungen, eine schwerwiegende Situation in einer Phase von unrentablen Geschäften und Finanzknappheit, doch kein Verantwortlicher bemängelte dies.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Streben nach schnellem Wachstum und hohen Gewinnen zu Fehlverhalten geführt hat, wodurch das Unternehmen in eine Liquiditätskrise geriet.

Trotz der vielen verlustbringenden Investitionen verbuchte Enron Rekordgewinne. Enron hat es verstanden, seinen tatsächlichen Wert zu verschleiern, um damit seinen Börsenwert in die Höhe zu treiben. Dadurch wurden gängigen Marktpraktiken missachtet, massive Rechtsbrüche begangen, sowie die Öffentlichkeit betrogen. Das ausgegebene Ziel von Lay, Wachstum um jeden Preis zu erreichen und die Grenzen auszuloten, wurde realisiert.

Im folgenden Kapitel wird dieses Phänomen der Verschleierung und die Reaktion Enrons auf starke Kursverluste Ende 2000/Anfang 2001, bis es schlussendlich zum Konkurs kam, erläutert.

3 Krisenmanagement / Missmanagement

Enron strahlte ein starkes Selbstbewusstsein aus und war von sich derart überzeugt, dass man sich in Houston selbst gerne als „the world’s greatest company“ (vgl. FTD, Gier ohne Grenzen) bezeichnete.

Enron war ein schnell wachsendes, nach außen hin sehr profitables Unternehmen. Investoren steckten ihr Vermögen in Enron Aktien, da nicht bemerkt wurde, dass Enron Bilanzen manipulierte, um Marktattraktivität zu erhalten.

Enron war durch den Druck in Bezug auf den Shareholder-Value angehalten, schnell zu wachsen. Hierfür wurden Milliardenbeträge benötigt, die Enron nicht zur Verfügung standen, da wegen der im vorherigen Abschnitt genannten Gründe ein nahezu dauerhafter Liquiditätsengpass ab Mitte/Ende der 90er Jahre vorlag. Um einfacher an Kredite zu kommen, musste Enron eine positive Bilanz ausweisen und von Analysten als attraktive Investition bewertet werden. Um dies, trotz der vielen unprofitablen Investitionen, zu erreichen, bediente sich Enron der Market-to-Market Bewertungsmethode, gründete so genannte SPEs und bestach Analysten. Diese Problemlösung beinhaltete aber das Schaffen ganz neuer Probleme.

Die umstrittene Mark-to-Market Bewertungsmethode wurde, auf Anfrage von Enron, durch die US Börsenaufsichtsbehörde Securities and Exchange Commission (SEC) und das Wirtschaftsprüfungsunternehmen Arthur Andersen (AA) genehmigt. Mit dieser Methode schätzte Enron selbst das zukünftige Ergebnis seiner Termingeschäfte und konnte unvollständig realisierte Geschäfte schon im ersten Jahr ganz als Umsatz ausweisen. Dabei hätten alle möglichen zukünftigen Risiken, Wettbewerbsschwankungen, Marktveränderungen etc. in die Bewertung mit einfließen müssen, doch Enron benutzte die Mark-to-Market Methode ausschließlich, um stark überhöhte Marktvolumen auszuweisen. Dank dieser Bewertungsmethode konnte Enron seine Bilanz künstlich aufblasen. Investoren wurde somit ein schnelles Unternehmenswachstum vorgetäuscht.

Die außerbilanziellen Zweckgesellschaften können mit als Hauptgrund für das Implodieren von Enron angesehen werden. Die Besonderheit der SPEs lag darin, dass sie unter bestimmten Voraussetzungen, wie z.B. Unabhängigkeit und Wirtschaftlichkeit, nicht in der Enron Bilanz erwähnt werden mussten. Auf Grund der Barmittelknappheit wurden sie von Fastow angelegt, um Enron mit dringend benötigtem Geld zu versorgen, Schulden in Milliardenhöhe zu verstecken und gegen Verluste aus bestimmten Investitionen in andere Unternehmen und Vermögenswerte abzusichern. Das Fatale an den SPEs war, dass sie Enron auf den ersten Blick genutzt hatten, im Endeffekt jedoch ein Todesurteil bedeuteten. So wurde für Geschäfte Kapital über SPEs beschafft. Diese wiederum hatten Deals mit Investoren abgeschlossen, in denen Enron sich verpflichtete, für eventuelle Schulden im Rahmen der Investition aufzukommen, falls der Wert der Enron-Aktie unter einen bestimmten Wert fallen sollte oder die Bonität des Unternehmens bis auf ein gewisses Level heruntergestuft würde (versteckte Trigger für Kredite). Enron sicherte sich somit über Umwege mit sich selbst ab. Folglich hatte Finanzarchitekt Fastow Enron außerhalb der Bilanz sehr hoch verschuldet. In Spitzenzeiten unterhielt Enron an die 5.000 SPEs. Die Illiquidität wurde somit nicht behoben, sondern das Auftreten nur in die Zukunft verschoben.

Um den Jahreswechsel 2000/2001 zeichnete sich ein erster stärkerer Kursverlust der Enron Aktie ab, da einige Projekte in 2000 nicht den gewünschten Erfolg aufwiesen und es größere Probleme mit den Raptoren, vier miteinander verflochtenen außerbilanziellen Zweckgesellschaften gab. Enron musste immer mehr Kapital in die verlustbringenden SPEs stecken, um die Verluste nicht ausweisen zu müssen.

Die Öffentlichkeit reagierte auf Neuigkeiten in Zusammenhang mit Enron immer skeptischer, seit ein Artikel im Fortune Magazine erste Zweifel an der Buchführung

bei Enron gemeldet hatte, denn Enron wies nur ein geringes Wachstum der Investitionen aus. Dies führte dazu, dass Analysten begannen, die Finanzlage von Enron kritisch zu hinterfragen. Jeffrey Skilling (in 2001 für sechs Monate Präsident und CEO) unterlief in diesem Zusammenhang bei einer Telefonkonferenz mit Analysten ein Fehler, als er ausfällig wurde und Analysten beschimpfte.

Enrons Krisenmanagement im Zuge des Aktienkursverlustes bezog sich rein auf das Beschaffen von neuem, unsauberem Geld, um Finanzlöcher zu stopfen, damit Fastows Finanzkonstrukt weiter funktionieren konnte. Deshalb bekam Fastow intern mehr Macht durch das Board zugeteilt, um die finanzielle Situation mit mehr Kompetenzen besser überwachen zu können. Bei Enron schien es niemanden gestört zu haben, dass Fastow eine mitverantwortliche Person für die Finanzprobleme war. Aufklärung, Problemlösung, Problemkommunikation und Zusammenarbeit mit der Presse waren nicht Bestandteil des Krisenmanagements.

Das Vertrauen in Enron begann am Markt immer mehr abzunehmen, doch das Management reagierte nicht darauf. Es gab keine Krisensitzungen, in denen entschieden wurde, mit welcher Kampagne man das Vertrauen in die Enron Aktie wieder herstellen könnte. Zeitgleich ging es Enron in einigen Geschäftsbereichen zunehmend schlechter. Anfang August 2001 informierte deshalb Fastow den Enron Führungsausschuss über die Finanzlage des Unternehmens, die immer schneller wachsenden Schulden und den sinkenden Bestand an liquiden Mitteln. Erstaunlicherweise gab es keine wirklichen Beschwerden des Ausschusses. Es hatte fast den Anschein, dass das Management von Desinteresse, Lethargie und Gleichgültigkeit gegenüber der Situation geprägt war, die im Unternehmen vorherrschte, denn es wurde kein Maßnahmenkatalog aufgestellt, um die Situation zu verbessern. Diese passive Art von Krisenmanagement trieb Enron immer weiter in die Krise.

Skilling trat im Spätsommer, laut Enron aus persönlichen Gründen, zurück. Sein Nachfolger als CEO von Enron wurde Lay. Der Rücktritt hatte an sich schon eine beunruhigende Wirkung auf den Markt, erst recht, als Skilling am Folgetag in einem Zeitungsinterview zu Protokoll gab, dass er zurückgetreten sei, da er die Kursverluste bei Enron gegen sich gewertet hatte. Solche konträren Stellungnahmen schaden Enron zusätzlich. Es gab keine Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit.

Die Enron Mitarbeiterin Sherron Watkins schrieb Lay im August 2001 anonym einen Brief über ihre Erkenntnisse zur Arbeitsweise von Fastow. Niemand wollte glauben, was sie beschrieben hatte, da Fachleute von Arthur Anderson, die von ihr kritisierten außerbilanziellen Geschäfte abgesegnet hatten. Lay beauftragte erst

nach mehreren Wochen eine Anwaltsfirma, Watkins Vorwürfe zu prüfen. Trotz dieser prekären Situation ermutigte Lay seine Mitarbeiter zum Kauf von Enron Aktien, er selbst veräußerte seine aber. Zeitgleich erschien ein Artikel im Wall Street Journal, der erneut über dubiose Geschäftspraktiken bei Enron berichtete, welcher die öffentliche Diskussion zusätzlich anheizte und die Enron Aktie weiter in die Tiefe drückte. Die PR-Abteilung von Enron reagierte erneut unprofessionell und gab neuen Gerüchten und Spekulationen Nahrung. Greg Whalley, nach Skillings Abgang neuer Präsident, wollte deshalb eine Kommunikationskampagne der Ehrlichkeit und Aufklärung initiieren, die aber auf Grund von internen Querelen vorerst nicht zustande kam.

Nach den Anschlägen am 11. September 2001 fanden Enrons Commercial Papers keine Käufer. Auf Grund der angespannten Finanzlage des Unternehmens wurde im Board überlegt, ob die Revolvingkredit ausgeschöpft werden sollten, um das dringend benötigte Geld frei zu setzen. Jedoch entschied man sich, auf Grund negativer Folgen dagegen und hatte sehr viel Glück, dass am darauf folgenden Tag ahnungslose Investoren in Enrons Commercial Papers investierten.

Dann entschlossen sich Whalley und Lay die Raptoren auszuweisen und Abschreibungen auf Vermögenswerte und Investitionen vorzunehmen, um aus der Illegalität in der Bilanzierung heraus zu kommen. Lay signalisierte der Börse, dass dieser Vorgang einmalig sei. Enrons Führung verfolgte wiederum kein klares Krisenmanagement, da nicht alle SPEs ausgewiesen wurden. Noch im September 2001, kurz vor der Krise, bewertete Goldman Sachs die Enron Aktie nach ihrem Absturz als unterbewertet und gab eine Kaufempfehlung ab. Enron sah sich hierdurch in seiner „Krisenpolitik“ bestätigt.

Am 15. Oktober 2001 gab Enron eine Pressemitteilung zum 3. Quartalsbericht heraus, welcher aber erst im November veröffentlicht wurde. Darin wurden die Schulden aus den Raptoren in Höhe von 618 Mio. US-Dollar ausgewiesen. Die SEC nahm daraufhin Ermittlungen gegen Enron auf, da illegale Handlungen bei Enron vermutet wurden. Es kam intern aber zu keiner Sitzung des Boards, keiner Entlassung oder Entmachtung als Reaktion auf diese Vorwürfe. Lay versprühte in der Öffentlichkeit weiterhin Optimismus und behauptete, die Krisensituation wäre von der Presse künstlich produziert worden. Mit solchen Äusserungen vermittelte er den Mitarbeitern und Aktionären ein falsches Bild und ermutigte sie zum Kauf der Enron Aktien.

Am 23. Oktober 2001 brachen die finanziellen Stützpfeiler des Unternehmens zusammen. Die Commercial Papers fanden keine Käufer und die Banken entschlos-

sen sich, Enron kein Geld mehr zu leihen, solange Fastow noch im Amt sei. Fastow weigerte sich wiederholt, den Auffangkredit zu benutzen und kein anderer Enron Manager wehrte sich dagegen. Die Lage verschlechterte sich weiter. Einen Tag später wurde Fastow entlassen und McMahon als sein Nachfolger ernannt. Die ersten Entdeckungen des neuen CFOs waren erschreckend, da er feststellte, dass die Liquiditätsprobleme absehbar gewesen waren, trotzdem hatte niemand eingegriffen. Das Unternehmen befand sich seit langem im finanziellen Blindflug. McMahon wurde schnell aktiv, um Enron in dieser Krisensituation zu helfen, doch der Krisenzustand war schon sehr weit fortgeschritten. Enron brauchte dringend neue Kredite, um dem Bankrott zu entgehen. Im Oktober verfolgte Enron deshalb das Ziel, mit einem viel kleineren Energieanbieter namens Dynergy zu fusionieren, um an Geld zu kommen. Dies war wiederum eine Handlung, welche nur dazu dienen sollte, den momentanen Finanzengpass zu überbrücken.

Zeitgleich kamen bei Enron Details über Chewco, einer außerbilanziellen Gesellschaft, ans Licht. Sie war keine unabhängige Gesellschaft mehr und trotzdem nicht in der Bilanz verbucht. Deshalb hätte Enron eigentlich rückwirkend die Bilanzen bis 1997 korrigieren müssen. Lay wollte versuchen, Enrons Problem mit Hilfe seiner politischen Kontakte zu lösen. Er informiert seine politischen Freunde in Washington über den Zustand von Enron, doch diese entschieden, nicht zu intervenieren, um Enron mit Geld zu versorgen.

Dynergy verlangte im Rahmen der Fusion, dass Enron seine Geschäftspläne für das Jahr 2002 vorlegte, doch Enron hatte keine. Deshalb hatte man bei Enron beschlossen, den Geschäftsplan von 2001 mit 25% zu beaufschlagen und Dynergy vorzulegen. Enron war in der Krisensituation sehr unstrukturiert in seinen Handlungen und zudem noch unehrlich zu Dynergy, Enrons letzter Hoffnung. Dynergy stellte als letzte Bedingung, dass die Ratingagenturen Enron bewerten sollten. Moody's listete Enron noch als "Junk", zwar die niedrigste Stufe in der Rating-Skala (BBB), doch die Bedingungen waren erfüllt. Deshalb konnte die Fusion am 9. November 2001 bekannt gegeben werden und Dynergy überwies die ersten 1,5 Mrd. US-Dollar an Enron. Allerdings hatte die Einstufung als BBB-Unternehmen die Aktivierung eines Kredittriggers zur Folge, welcher die Zahlung von 690 Mio. US-Dollar in zwölf Tagen erforderlich machte.

Enron bekam am Markt nur noch Ware gegen Barzahlung oder Vorkasse. Um im Geschäft zu bleiben, nahmen Enrons Trader 1 Mrd. der insgesamt 1,5 Mrd. US-Dollar Fusionsanzahlung als Bezahlungsmittel, ohne das Management zu informieren. Die interne Finanzkontrolle war weiterhin katastrophal, denn Enrons Finanzabtei-

lung hätte dieses dringend benötigte Geld eigentlich wie einen Schatz bewachen müssen.

Am 19. November 2001 wurde der dritte Quartalsbericht 2001 herausgegeben. Darin wurden alle Schulden und die Senkung des Eigenkapitals um 1,2 Mrd. US-Dollar, auf Grund von Beteiligungsverträgen und Fehlbuchungen, ausgewiesen und die Gewinnprognosen korrigiert. Das war ein Schritt in die richtige Richtung, um das Vertrauen wieder zurück zu gewinnen, doch es gab auch hierbei ein schwerwiegendes Problem. In der an Dynergy geschickten Version waren die Zahlen absichtlich von Enron manipuliert worden. Sie stellten Enron besser dar, als in der wahren und öffentlich zugänglichen Version. Dies war der Grund, weshalb Dynergy am 27. November aus der Fusion ausstieg.

Nun ging alles recht schnell, ohne dass Enron noch hätte eingreifen können. Banken weigerten sich, mit Enron weiter Handel zu betreiben. Enrons Personalmanager hatten in dieser Situation nichts Besseres zu tun, als Bleibepremien an ca. 500 Manager über insgesamt 55 Mio. US-Dollar auszubezahlen, eine wenig sinnvolle Aktion.

Enron war handlungsunfähig und musste als letzten Schritt Gläubigerschutz nach Chapter 11 beantragen. In der Öffentlichkeit beschuldigte man Dynergy, an der Krise schuld zu sein, da Enron im Stich gelassen wurde. 4.000 Mitarbeiter wurden am 3. Dezember 2001 fristlos entlassen. Sie bekamen eine bescheidene Summe von 5.000 US-Dollar pro Kopf als Abfindung. Die SEC begann Enrons Führung zu vernehmen, da strafrechtliche und zivilrechtliche Klagen gegen Enron und seine Manager aufkamen. Am 10. Januar 2002 wurde eine Task Force der besten Staatsanwälte gegründet. Damit sollte ein hartes Vorgehen der Regierung Bush gegen Wirtschaftskriminalität demonstriert werden.

Im Januar 2002 wurde die Enron Aktie vom Handel ausgeschlossen und am 23. Januar wurde Lay zum Rücktritt gedrängt. Enron kam aber selbst unter S.F. Cooper, dem neuen Interimschef und Restrukturierungsmanager, nicht zu einer überzeugenden Krisenbewältigung. So verklagte Enron im Oktober 2002 zusammen mit einer Investmentbank, welche viel Geld durch die Enron Krise verloren hatte, mehrere internationale Großbanken, da sie Enron nicht bei seinem Expansionsdrang gestoppt hatten. Im darauf folgenden Jahr verklagte Enron den Staat, da das Unternehmen alle zu viel bezahlten Steuern aus den zu hoch ausgegebenen Gewinnen zurückbekommen wollte. Die Schuldigen wurden weiterhin außerhalb von Enron gesucht.

4 Fazit

Im Griechischen heißt Crisis sowohl Krise als auch Chance und Wendepunkt. Es gibt genügend Beispiele aus der Wirtschaft, in denen Unternehmen gestärkt aus einer Krise hervorgegangen sind. Laut Max Frisch ist die „Krise ein produktiver Zustand, man muss ihm nur den Beigeschmack einer Katastrophe nehmen“ (vgl. Zitate-Online). Diese Chance wurde bei Enron verpasst.

Enron hatte im Bereich Krisenvermeidung keine Strategie. Man konnte zudem feststellen, dass kein solides Krisenmanagement stattgefunden hatte, als das Unternehmen in die Krise geriet. Als die ersten Krisenanzeichen auftauchten, hatte die Führung nicht ausreichend nach den Ursachen geforscht, Verantwortung übernommen und den möglichen Gefahren entgegen gewirkt. Das Board hatte seine Kontrollfunktion zu oberflächlich wahrgenommen und den einzelnen Konzernbereichen und deren Managern eine zu große Freiheit eingeräumt.

Der zweitgrößte Insolvenzfall in den USA hatte gezeigt, dass die Problemfelder tief in der Unternehmung verwurzelt waren. Es kam zu keiner professionellen internen Aufklärung, da viele Entscheider selbst tief in die Betrügereien verwickelt waren. Die Chancen auf eine interne Reinigungsaktion und einen Neuanfang wurden nicht wahrgenommen. Die Schuldigen wurden außerhalb des Unternehmens gesucht. Zudem ist nicht erwiesen, warum kein Kontrollorgan und keine Bank die Machenschaften mit den SPEs entdeckte und Enron bei der Realisation gehindert hatte. Der Enron-Fall wird als ein Beispiel für negatives Krisenmanagement in die Geschichtsbücher eingehen, denn schlussendlich hatte die Führung nichts unternommen, um Enron aus der Krise zu führen.

Die politische Führung in den USA reagierte mit Entsetzten auf die vielen Bilanzfälschungen Anfang des 21. Jahrhunderts. Als Reaktion darauf wurde im Jahre 2002 der Sarbanes-Oxley Act erlassen. Er regelt unter anderem die Verantwortlichkeiten bei Bilanzbetrug, die neuen Offenlegungsrichtlinien für Unternehmenszahlen und die Richtlinien für die Unternehmensprüfung durch externe Wirtschaftsprüfer. Damit sollen Anleger besser geschützt und Bilanzskandale vermieden werden.

Mehrere Manager wurden bis 2006 vor Gericht gestellt und zu hohen Geld- und Gefängnisstrafen verurteilt. Bezeichnend für das Verhalten der drei Hauptbeschuldigten während des Prozesses war, dass Lay und Skilling die Hauptschuld auf Fastow schoben, dieser das Gegenteil behauptete und sich als Kronzeuge in den Dienst der Ankläger stellte und somit eine geringere Strafe erreichen konnte. Die

Schuld wurde immer bei den anderen gesucht, ganz nach dem Motto: „Ich war es nicht, die anderen waren es.“

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Wie beurteilen Sie das Krisenmanagement bei Enron?
2. Enrons Führung war tief in die Machenschaften verwickelt und somit behinderte sie ein solides Krisenmanagement. Zu welchem Zeitpunkt hätte ein externer Krisenmanager eine Chance gehabt, Enron zu retten?
3. Vergleichen Sie den Fall Enron mit einem Unternehmen, das gestärkt aus einer Krise herausging. Analysieren Sie dabei speziell die Rolle des Managements.
4. Wie sind Investoren heute gegen Wirtschaftsverbrechen abgesichert? Würden Sie noch weitergehende Maßnahmen für sinnvoll erachten?

6 Literaturverzeichnis

Eichwald (2006); Kurt Eichwald; Verschwörung der Narren, München 2006.

Enron (2007); Enron Homepage, www.enron.com, abgerufen am 20.04.2007.

FAZ (2002); Frankfurter Allgemeine Zeitung: Enron Skandal; Bilanztricks biblischen Ausmaßes, www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E68888825F6/Doc~E6B75002597D348B3B36F4DB9046DD446~ATpl~Ecommon~Scontent.html, 08.02.2002, abgerufen am 20.04.2007.

FTD (2007); Financial Times Deutschland: Gier ohne Grenzen, www.financial-times.de/lifestyle/outofoffice/154592.html?mode=standard, 26.01.2007, abgerufen am 20.04.2007.

FTD (2006); Financial Times Deutschland, Sechs Jahre Haft für Ex-Enron-Finanzchef, www.ftd.de/koepfe/116904.html, 26.09.2006, abgerufen am 20.04.2007.

Manager Magazin (2003); Manager Magazin: Cronik einer Rekordpleite, www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,178836,00.html, 25.09.2003, abgerufen am 20.04.2007.

Netzeitung (2002); Netzeitung: Der Aufstieg und Fall Enrons, www.netzeitung.de/wirtschaft/176303.html, 05.02.2002, abgerufen am 20.04.2007.

Spiegel (2006); SpiegelOnline: Gier vor Gericht, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,397190,00.html, 26.01.2006, abgerufen am 20.04.2007.

Spiegel (2004); SpiegelOnline: Das führende Unternehmen der Welt, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,300226,00.html, 17.05.2004, abgerufen am 20.04.2007.

Spiegel (2002); SpiegelOnline: Bush- Regierung wusste frühzeitig Bescheid, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,176467,00.html, 11.01.2002, abgerufen am 20.04.2007.

Spiegel (2002a); SpiegelOnline: Bushs Angst vor “Enrongate”, www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,176335,00.html, 10.01.2002, abgerufen am 20.04.2007.

SZ (2006); Süddeutsche Zeitung: 24 Jahre Haft für Ex-Enron-Chef Skilling, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/539/89450/article.html, 24.10.2006, abgerufen am 20.04.2007.

SZ (2006a); Süddeutsche Zeitung: Architekt eines der größten Lügengebäude der US-Wirtschaftsgeschichte, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/101/87014/article.html, 27.09.2006, abgerufen am 20.04.2007.

SZ (2006b); Süddeutsche Zeitung: Topmanager im Enron-Skandal schuldig gesprochen, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/672/76596/article.html, 25.05.2006, abgerufen am 20.04.2007.

SZ (2006c); Süddeutsche Zeitung: Ex-Präsidentenfreund vor langer Haftstrafe, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/678/75603/article.html, 12.05.2006, abgerufen am 20.04.2007.

SZ (2004); Süddeutsche Zeitung: “Ich habe nichts Falsches getan”, www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/908/34874/article.html, 08.07.2004, abgerufen am 20.04.2007.

Zeit (2006); Die Zeit: Zerschlagen nicht zerstört, www.zeit.de/2006/21/Enron_xml, 18.05.2006, abgerufen am 20.04.2007.

Zeit (2006a); Die Zeit: Dummheit ist kein Verbrechen, www.zeit.de/2006/06/Enron?page=1, 01.02.2006, abgerufen am 20.04.2007.

Zeit (2002); Die Zeit: Eine Frage der Moral, www.zeit.de/2002/26/Eine_Frage_der_Moral, 26/2002, abgerufen am 20.04.2007.

Zeit (2002a); Die Zeit: Der Totalausfall, www.zeit.de/2002/07/Der_Totalausfall, 07/2002, abgerufen am 20.04.2007.

Zitate Online (2007); Zitate Online: www.zitate-online.de/autor/frisch-max/,
abgerufen am 20.04.2007.

Kapitel 14: Die Insolvenz der Philipp Holzmann AG

Thomas Roth (HTWG Konstanz)

Management Summary

Im Herbst 1999 feierte der Bauriese Philipp Holzmann AG sein 150-jähriges Bestehen. Kurz darauf wurde bekannt, dass sich das Unternehmen in einer höchst brisanten wirtschaftlichen Situation befand.

1988 sollte der Konzern zu einem „Full Service Dienstleister“ in der Baubranche umstrukturiert werden. Neun Jahre später übergab Lothar Meyer seinem Nachfolger das Unternehmen mit 3,2 Milliarden DM Schulden. Nach der Verkündung eines positiven Jahresergebnisses im Jahre 1999 wurden wenige Wochen später alte Verbindlichkeiten in Höhe von 2,4 Milliarden DM entdeckt. Die Sanierungskosten wurden auf ca. 3,5 Mrd. DM geschätzt. Auf Grund einer Fehlsomme von 600 Mio. DM sollte der Insolvenzantrag gestellt werden.

Der sozialpolitisch umstrittene, damalige Bundeskanzler Schröder nutzte die Gunst der Stunde, um sich zu profilieren. Er handelte die Freisetzung des nötigen Kapitals mit den Kreditgebern aus. Doch alle Versuche, den angeschlagenen Konzern zu retten, schlugen fehl. 2002 stellte die Philipp Holzmann AG endgültig den Antrag auf Insolvenz.

1 Die Philipp Holzmann AG

Johann Philipp Holzmann gründete 1849 ein Bauunternehmen. Anfänglich lag der Schwerpunkt des Unternehmens im Eisenbahnbau. So wurde beispielsweise die von der Deutschen Bank finanzierte Bagdadbahn von Holzmann errichtet. Bald wurde das Arbeitsgebiet auf Hoch- und Tiefbau erweitert.

Ende des 19. Jahrhunderts wirkte das zweitgrößte deutsche Bauunternehmen an bedeutsamen Projekten wie dem Hauptbahnhof in Amsterdam, dem Nord-Ostseekanal und auch dem Justizpalast in München mit.

Anfang des nächsten Jahrhunderts startete Holzmann sein Auslandsengagement in Südamerika. Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft erfolgte 1917.

In der Zeit des Nationalsozialismus profitierte die Philipp Holzmann AG vom großen Baubedarf. So wurden, auch mit dem Einsatz von Zwangsarbeitern, die Residenz von Adolf Hitler in der Kaiserpfalz und der größte Tiefbunker in Berlin unter dem Alexanderplatz von Holzmann gebaut.

Nach dem Zweiten Weltkrieg war das Unternehmen an der Frankfurter Trümmerversammlung beteiligt. Zu deren Projekten zählten unter anderen der Wiederaufbau des Goethe-Hauses und jener der Paulskirche.

In der Neuzeit wirkte der Konzern an vielen Großprojekten mit, wie zum Beispiel dem Bau der Köln-Arena.

2 Situationsanalyse

Ab 1988 sollte das „Betreibergeschäft“ deutlich erweitert werden. Der damalige Vorstandsvorsitzende Lothar Mayer strebte einen Umbau zu einem „Full Service Dienstleister“ in der Baubranche an. Die Freisetzung zahlreicher Mitarbeiter in den neunziger Jahren blieb weitgehend unbemerkt, da dies in Zeiten einer Baurezession nicht ungewöhnlich war.

1997 übernahm Dr. Heinrich Binder die Führung des Konzerns mit einem Schuldenberg von ca. 3,2 Mrd. DM von seinem Vorgänger Lothar Mayer. Im Februar 1999 wurde ein positives Jahresergebnis verkündet. Sechs Monate später meldete Holzmann Neugeschäfte in Höhe von 12 Mrd. DM und eine Steigerung der Auftragseingänge um 8%. Zur Jubiläumsfeier im Oktober verkündete der Vorstandsvorsitzende „Die Gesundung des Unternehmens schreitet rasant voran“.

Am 15. November 1999 drohte überraschend das Insolvenzverfahren, auf Grund von bis dahin unentdeckten Altlasten in Höhe von 2,4 Mrd. DM. Sofort forderten die Subunternehmer die Begleichung ihrer offenen Rechnungen. Es begannen Gespräche mit Banken, wie der Deutsche Bank, der Hypo Vereinsbank, der DG Bank und verschiedenen Landesbanken.

Die schwierige Situation im Konzern wird auch anhand der damaligen Jahresüberschüsse bzw. Fehlbeträge deutlich (vgl. Abbildung 14-1).

	1996	1997	1998	1999
1		-768	-36	-2.706

Abbildung 14-1: Jahresergebnisse der Philipp Holzmann AG von 1996 bis 1999 (Geschäftsbericht 1999 der Philipp Holzmann AG, in Anlehnung an Priem (o.J.))

Carl Ludwig von Boehm-Bezing von der Deutschen Bank bot an, 1,5 Mrd. von der mit 3,5 Mrd. DM veranschlagten Sanierungssumme bereitzustellen. Der Differenzbetrag sollte von anderen Kreditinstituten bereitgestellt werden. Schließlich stand ein Fehlbetrag von 600 Mio. DM im Raum, da die Banken den Gesamtbetrag nicht aufbringen konnten. Am Tag darauf stellte Holzmann einen Insolvenzantrag. An den gescheiterten Verhandlungen gaben sich die Banken gegenseitig die Schuld. Nachdem der Betriebsratsvorsitzende Jürgen Mahneke dem damaligen Bundeskanzler Schröder den Verlust von bis zu 60.000 Arbeitsplätzen vorgerechnet hatte, traf dieser am 26.11.1999 in Frankfurt am Main ein, um Gespräche mit den Vertretern der Banken aufzunehmen.

Der Kanzler bot 250 Mio. DM an Krediten und Bundesbürgschaften an. Dadurch gelang es vorübergehend, die Philipp Holzmann AG zu retten. „Liebe Freunde, wir haben es geschafft“, ließ Gerhard Schröder am Abend vor der Frankfurter Holzmann-Zentrale verlauten.

Als Sprachrohr der Holzmann-Krise fungierten verschiedene Medien. Auf der einen Seite standen die Banken als die vermeintlich Schuldigen und auf der anderen Seite die Belegschaft mit ihren Ängsten und Sorgen um den Arbeitsplatz. In Analysen und Hintergrundberichten wurden zwar relativierende Botschaften veröffentlicht, jedoch nicht in Titelstories. Auch wenn die Banken anfänglich nicht vom Sanierungsplan überzeugt waren, stimmten sie schlussendlich auf Grund des Drucks

von Politik und öffentlicher Meinung der Sanierung zu. Der Strom der Entrüstung wurde vom Betriebsrat nicht nur auf den Vorstand, sondern insbesondere auf die Banken gerichtet. Diese wurden damit ungewollt zum eigentlichen Ziel der Proteste. Die ganze Situation wurde dadurch verschärft, dass die Kreditinstitute den Eindruck von Willkür bei der Ablehnung des Sanierungskonzeptes erweckten, da sie sich untereinander nicht einig wurden.

Der Konzern schloss nach Informationen der Berliner Zeitung beim US-Finanzdienstleister Chubb eine Director's and Officer's-Versicherung (D&O-Versicherungen) ab. 1994 wechselten die Frankfurter dann zu der Gesellschaft American International Group. D&O-Versicherungen sind in den USA schon seit längerer Zeit verbreitet. Es handelt sich um Versicherungen, bei denen sich Aufsichtsräte und Vorstände gegen die finanziellen Folgen von Fehlentscheidungen absichern können. Gegen Gläubigerforderungen und Schadensansprüche von Aktionären sind Direktoren und Manager auch im Konkursfall abgesichert. Klaus Nieding, Landesgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapiere (DSW), sagte hierzu: „Mit einer solchen Versicherung geht man möglicherweise etwas lockerer an die Dinge heran.“

Boehm-Bezing war die wirtschaftliche Schiefelage wahrscheinlich schon länger bekannt. Die Wirtschaftsprüfer der KPMG wendete sich an den Aufsichtsratsvorsitzenden und informierten ihn ausführlich über die Risiken, anstatt ein eingeschränktes Testat zu erteilen. Ein starkes Indiz für die bevorstehende Krise war im Aufsichtsratsprotokoll 1998 zu erkennen. Dort hieß es „der Jahresabschluss [sei] an der Grenze des Vertretbaren“.

Weitere Stellen im Holzmann-Vorstand gerieten bald in Verruf. So hatte Inlandschef Johannes Ohlinger bei seiner Selbstauskunft über seine gesamten Aufsichtsratsbezüge vergessen, dass er 30.000 DM für seinen Nebenjob bei der Holzmann Tochter Arena AG bezog.

Lothar Mayer und dessen Vorgänger Helmut Becker wurden durch ein Gutachten der Wirtschaftsprüfer von Schitag Ernst & Young schwer belastet. Die Rede war von einem beispielelosen Missmanagement. Im Einzelnen enthüllte das Gutachten schwerwiegende Versäumnisse, beispielsweise bei der Übernahme der maroden Baufirma Scheu & Wirth in 1990. Der Kaufpreis war bei der schon bekannten Verlustsituation viel zu hoch.

Nur unter äußerst günstigen Annahmen ließ sich beim Kauf des Frankfurter Battelle-Geländes ein Gewinn erwarten. Dieser stand auch in keinem Verhältnis zu dem zu erwartenden Volumen des Projekts. Bis 1997 brachte dieses Geschäft der

Holzmann AG einen Verlust von rund 171 Mio. DM. Insgesamt machten die Manager des Unternehmens in den sechs Jahren zwischen 1993 und 1999 einen Verlust von über 6,5 Mrd. DM.

3 Gegenmaßnahmen durch das Management

Zur Rettung wurde der Verkauf des Unternehmens an einen Konkurrenten erwogen. Der Vorstand war kurze Zeit später sogar dazu bereit, einzelne attraktive Teile des Konzerns zu veräußern. Schon bald ging es jedoch nicht mehr darum, die Firma zu erhalten. Die Holzmann Führung sah die Zukunft in einem mittelständischen Unternehmen mit noch etwa 3.700 Mitarbeitern. Schließlich stritten die Banken nur noch über den Weg der Zerschlagung: Stille Liquidation oder Insolvenz. Ende 1999 hieß es noch, Holzmann sei nach dem ausgewiesenen Verlust von 2,4 Mrd. DM „durchgeputzt“. Da es in Wirklichkeit rund 300 Mio. DM mehr waren, schrumpfte das auf 800 Mio. DM aufgefrischte Eigenkapital sogleich auf 500 Mio. DM. Der erwartete Gewinn in Höhe von rund 100 Mio. aus dem Verkauf der Immobilien an die Banken kam nie zustande, da sich die Firmenleitung über den Tisch gezogen fühlte und sich selbst um die Veräußerung kümmern wollte. Es blieb zum Schluss ein Verlust von 200 Mio. DM, der zusammen mit den nicht erzielten Einnahmen ein erneutes Minus von 300 Mio. DM ergab. Selbst die Warnung der Berater von Roland Berger in 2001, die unter dem Druck der Banken mit an den Tisch gesetzt wurden, dem Konzern drohen Verluste in Höhe von 150 Mio. DM, wurde überhört. Das Eigenkapital war nach dem ausgewiesenen Jahresfehlbetrag von rund 200 Mio. DM komplett aufgezehrt. Ab jetzt diskutierten die Banken nur noch über das Rettungspaket von Karl Kraus (Berater von Roland Berger), das in der Not entwickelt wurde. Der Eckpunkt des Planes war eine 86 Mio. Euro-Option auf die lukrative Holzmann Tochter HSG für die Banken. Diese sollten im Gegenzug 114 Mio. Euro Forderungen aus Krediten erlassen. Die Immobilien aus den „sale and lease back-Geschäften“ samt der dazugehörigen Schulden sollten ebenfalls die Banken übernehmen. So sollten 600 Mio. Euro Altlasten aus der Bilanz herausgenommen werden, um für potenzielle Käufer attraktiv zu werden. Roland Berger Berater Kraus sprach kurz darauf von einer Stillen Liquidation. Holzmann sollte weitere 2.700 Arbeiter im Inland entlassen, unrentable Teile schließen und die lukrativen Töchter in den USA verkaufen. Schlussendlich hing alles an der Immobilienübernahme durch die Banken. Doch die drei Großbanken

Commerzbank, Hypo Vereinsbank und Dresdnerbank weigerten sich bis zuletzt, in die gemeinsame Front der 23 Gläubigerbanken zurückzukehren. 2002 wurde endgültig der Antrag auf Insolvenz gestellt.

4 Zusammenfassung

Ein Gesamtverlust in Höhe von über 6,5 Mrd. DM innerhalb von nur sechs Jahren war offensichtlich das Ergebnis eines beispiellosen Missmanagements. Alle Frühwarnindikatoren wurden im Fall Holzmann übersehen, wie beispielsweise die Überbewertungen großer Immobiliengeschäfte. Als reagiert wurde, war es für eine Rettung viel zu spät. Auch der Rettungsversuch von Altkanzler Gerhard Schröder konnte den Absturz nur verzögern, jedoch nicht verhindern. Es bleibt die Hoffnung, dass die Manager anderer Unternehmen aus der Holzmann-Insolvenz lernen und im Krisenfall rechtzeitig die notwendigen Gegenmaßnahmen einleiten.

5 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Wie bewerten Sie die Krisenkommunikation bei Holzmann?
2. Welche Parteien haben welche Rolle in der Krise gespielt?
3. Was hätte man aus Ihrer Sicht besser machen können?
4. Welche Lehren sollten vor allem die Banken für die Zukunft aus dem Fall Holzmann ziehen?

6 Literaturverzeichnis

Handwerkskammer Stuttgart (1999); Handwerkskammer Region Stuttgart: Holzmann-Insolvenz: Kammer richtet Hotline ein. Arbeitsplätze sind in Gefahr, www.hwk-stuttgart.de/aktuell/aktuell_presse1999_november_082_1999_11889.shtml, 23.11.1999, abgerufen am 08.04.2007.

IBR (2002); Immobilien & Baurecht: Dresdner-Bank-Chef Fahrholz: Zur Holzmann-Rettung fehlte "zukunftsweisendes Konzept". Kein Interesse an Kirch-Beteiligung, www.ibr-online.de/IBRNews/index.php?zg=0&HTTP_INDEX=

Monatsindex&HTTP_Monat=2002-03&pnav=2, 26.03.2002, abgerufen am 08.04.2007.

Manager Magazin (2001); Manager Magazin: Baufehler, www.manager-magazin.de/unternehmen/missmanagement/0,2828,149051,00.html, 28.08.2001, abgerufen am 30.04.2007.

Nadir (2002); Nadir: Lohnverzicht schafft keine Jobs, www.nadir.org/nadir/periodika/jungle_world/_2002/14/04a.htm, 27.03.2002, abgerufen am 13.04.2007.

Priem (o.J.); Priem, Markus: Finanzkrise der Philipp Holzmann AG, www.krisenkommunikation.de/kofa7-d.htm, o.J., abgerufen am 20.04.2007.

RWS-Verlag (1999); RWS-Verlag: Holzmann-Krise, www.rws-verlag.de/presse/rws4.htm, Pressemitteilung der Internet-Redaktion, Nr. 4/1999, abgerufen am 24.04.2007.

Tagesspiegel (2000); Tagesspiegel: Philipp Holzmann AG: Der Baukonzern tritt auf der Stelle, www.tagesspiegel.de/wirtschaft/;art271,2093991, 16.10.2000, abgerufen am 24.04.2007.

Wirtschaftsblatt (1999); Wirtschaftsblatt: Holzmann-Krise geht bei Hochtief ins Geld, www.wirtschaftsblatt.at/archiv/136203/index.do, 02.12.1999, abgerufen am 24.04.2007.

WSWS (1999); WSWS: Opposition gegen Holzmann-Sanierung auf Kosten der Belegschaft, www.wsws.org/de/1999/dez1999/holz-d21.shtml, 21.12.1999, abgerufen am 24.04.2007.

Zeit (1999); Die Zeit: Geschäft isst Geschäft, www.zeit.de/text/1999/48/199948.patriotismus_.xml, 48/1999, abgerufen am 13.04.2007.

Zeit (1999a); Die Zeit: Auf Sand gebaut, www.zeit.de/1999/49/Auf_Sand_gebaut?page=1, 49/1999, abgerufen am 20.03.2007.

Kapitel 15: Bayer – Die Lipobay- Krise

Christoph Heini (HTWG Konstanz)

Management Summary

Die Bayer AG ist Deutschlands größter Pharmaproduzent und des Weiteren in den Bereichen Pflanzenschutz und der Erforschung und Herstellung hochwertiger Materialien vertreten. Allerdings hat Bayer turbulente Zeiten, gerade zu Beginn des neuen Jahrtausends, hinter sich. In der folgenden Fallstudie soll das Krisenmanagement vorgestellt werden, das durch die Todesfälle in Zusammenhang mit der Einnahme des Medikaments Lipobay zum Einsatz kam.

Ausgehend von zentralen Informationen über das Unternehmen wird auf das Bekanntwerden der Nebenwirkungen und die Maßnahmen der Konzernführung eingegangen. Die nachhaltigen Folgen der Krise werden behandelt, sowie ein Einblick in die heutige Situation des Unternehmens gegeben.

1 Die Bayer AG

“Der Mensch lernte das Feuer zu beherrschen, er erfand das Rad, er entwickelte Maschinen und Computer und Bayer erfand das Aspirin, eines der vielseitigsten Arzneimittel unserer Zeit” - so beginnt der Werbefilm “Science for a better life” der Bayer AG.

In der Tat denkt nahezu jeder an das wohl bekannteste Produkt aus dem breiten Sortiment des Weltkonzerns, der darüber hinaus jedoch noch einiges mehr zu bieten hat.

Seit der Gründung im Jahre 1863 entwickelte sich das Unternehmen stetig und konzentriert sich inzwischen auf seine Kernkompetenzen in den Gebieten Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien.

Der Bayer-Konzern wird von einer Management-Holding geführt, unter deren strategischer Leitung die Teilkonzerne Bayer HealthCare, Bayer CropScience und Bayer MaterialScience sowie die Servicegesellschaften Bayer Business Services, Bayer Technology Services und Bayer Industrie Services eigenverantwortlich arbeiten.

Als Rechtsform stellt Bayer eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Düsseldorf dar, die im Deutschen Aktienindex Dax gelistet ist und weltweit mit rund 350 Gesellschaften auf fünf Kontinenten vertreten ist.

1.1 Der Bayer-Konzern im Wandel der Zeit

Schon kurz nach der Gründung im Jahre 1863 durch den Kaufmann Friedrich Bayer und den Färbermeister Johann Friedrich Weskott wurde der Farbstoffbetrieb durch Beteiligungen und Exporte in die USA global aufgestellt. 25 Jahre später begann der Aufbau einer pharmazeutischen Abteilung, deren größter Meilenstein 1899 die Eintragung des Warenzeichens Aspirin® darstellte, das als Kopfschmerzmittel die Welt eroberte.

Als das bedeutendste Chemieunternehmen Deutschlands wurde die damalige I.G.Farben auch in die Machenschaften des Dritten Reiches verstrickt. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das Unternehmen auf alliierten Befehl beschlagnahmt und später entflochten. Dem Bayer-Forscher Gerhard Domagk wurde 1939 der Medizinnobelpreis für die Entdeckung der antibakteriellen Wirkung der Sulfona-

mide (Prontosil) zugesprochen, der ihm mit Verspätung im Jahre 1947 ausgehändigt wurde.

1951 wurde die Farbenfabriken Bayer AG neu gegründet, die ab dem Jahr 1972 als Bayer AG firmierte. Der forcierte Ausbau zum internationalen Chemie- und Pharmakonzern konnte beginnen.

1.2 Konzernführung und Mitarbeiter des Unternehmens

Die Konzernführung bildet ein duales Führungssystem mit den beiden Organen Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern, das Amt des Vorstandsvorsitzenden bekleidet seit 2001 Werner Wenning. Der Aufsichtsrat, bestehend aus 20 Mitgliedern, wird vom Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Manfred Schneider geführt.

Ende 2006 beschäftigte die Bayer AG 106.000 Mitarbeiter, davon über die Hälfte in Europa (vgl. Abbildung 15-1).



Abbildung 15-1: Mitarbeiter im Bayer Konzern (Bayer (2007))

1.3 Kernkennzahlen der Bayer AG

Im Folgenden soll auf die Kernkennzahlen des Unternehmens eingegangen werden (vgl. Abbildung 15-2).

Der Umsatz des Unternehmens stieg im Geschäftsjahr im Vergleich zum Vorjahr um 17,2 % bzw. 4,26 Mrd. Euro auf 28,96 Mrd. Euro. Die Ergebnissituation hat sich mit einem EBIT von 2,76 Mrd. Euro um 9,9 % bzw. 0,25 Mrd. Euro im Ver-

gleich zum Vorjahr ebenfalls verbessert. Dies ist umso bemerkenswerter, da eine Zunahme der Herstellungskosten durch die Übernahme der Schering AG, durch eine Geschäftsausweitung sowie gestiegene Rohstoffkosten um 13,9 % auf 15,3 Mrd. Euro zu verzeichnen war.

Finanzkennzahlen

Geschäftsjahr 2006, in Mio EUR:

Umsatzerlöse:	28.956	Eigenkapital:	12.851
EBITDA:	4.675	Bilanzsumme:	55.891
Operatives Ergebnis (EBIT)	2.762	Investitionen:	1.739
Ergebnis vor Ertragssteuern	1.980	Personalaufwand:	6.630
Konzernergebnis	1.683	Forschungs- und Entwicklungskosten	2.297
Brutto-Cashflow	3.913		
Netto-Cashflow	3.928		

Abbildung 15-2: Kennzahlen des Bayer-Konzerns für das Geschäftsjahr 2006 (in Anlehnung an Bayer (2007))

Die Bilanzsumme erhöhte sich im Wesentlichen auf Grund der Firmenakquisition gegenüber 2005 um 19,2 Mrd. Euro auf 55,9 Mrd. Euro. Den wesentlichen Anteil verbuchten die von Schering erworbenen und fortgeführten immateriellen Vermögenswerte, insbesondere produktionsbezogene Rechte und Know-How in Höhe von 11,6 Mrd. Euro. Zusätzlich betrug der auf die Schering-Akquisition entfallene Firmenwert 5,7 Mrd. Euro.

Das Eigenkapital erhöhte sich um 1,7 Mrd. Euro auf 12,9 Mrd. Euro. Durch eine Kapitalerhöhung in Höhe von 1,2 Mrd. Euro stieg das gezeichnete Kapital auf 2 Mrd. Euro an. Die Eigenkapitalquote betrug zum 31.12.2006 23 %. Mit Hilfe von Portfoliomaßnahmen soll zum Ende des Geschäftsjahres wieder der Stand von 2005 (30,4 %) erreicht werden.

2 Die Lipobay-Krise

Im Folgenden wird die durch das Medikament Lipobay ausgelöste Krise analysiert.

2.1 Das Medikament Lipobay

Das von Bayer-Mitarbeiter Reiner Ziegler entwickelte Medikament wurde 1997 auf dem britischen und kurz darauf auf dem gesamten europäischen sowie nordamerikanischen Markt zugelassen. Es wurde in Europa unter dem Namen "Lipobay" sowie im nordamerikanischen Raum als "Baycol" vertrieben und war sehr erfolgreich am Markt positioniert. Es wurde Patienten verordnet, die einen hohen Cholesterinspiegel im Blut aufwiesen. Diabetiker können hiervon ebenso betroffen sein, wie Menschen, denen ein hoher Cholesterinspiegel angeboren ist, jedoch haben auch viele ursprünglich gesunde Menschen erhöhtes Cholesterin. Mitverantwortlich hierfür ist die Ernährung. Ein zu hoher Cholesterinwert im Blut gilt als einer der Hauptrisikofaktoren für die Entstehung von Herzinfarkten, Schlaganfällen und Durchblutungsstörungen aller Art.

Doch Cholesterin ist nicht nur schädlich. Ein Teil von ihm, das HDL-Cholesterin, hat positive Auswirkungen auf den Organismus. HDL (High Density Lipoprotein) schützt die Herz-Kranz-Gefäße vor Fettablagerungen.

Gefährlich hingegen ist der Gegenspieler des HDL, das LDL-Cholesterin. Das LDL (Low Density Lipoprotein) ist besonders aggressiv. In zu hoher Konzentration im Blut kommt es zu dessen Ablagerung in Zellen und Gefäßwänden, was zu einer Verengung der Herz-Kranz-Adern führt. Hier setzte das von Bayer vertriebene Medikament Lipobay an. Der Wirkstoff Cerivastatin hemmt im Organismus die Entstehung des LDL-Cholesterins und fördert zusätzlich die Bildung von HDL-Cholesterin. Auf diese Weise kann der Cholesterin-Spiegel im Blut um 30 % gesenkt werden.

2.2 Das Bekanntwerden der Nebenwirkungen und die Folgen

Bevor ein Medikament auf den Markt gelangen kann, muss es zahlreiche Prüfverfahren bestehen. Die vorgeschriebenen Tests sind bei Arzneimittel sehr komplex: Mehrere tausend Seiten an Unterlagen müssen Unternehmen Behörden vorlegen und zudem verschiedene klinische Studien mit jeweils mehreren tausend Probanden durchführen. Die US-amerikanische Zulassungsbehörde für Nahrungs- und Arzneimittel FDA (Food and Drug Administration) beschäftigt hierfür über 9.000 Mitarbeiter und gilt mit einem Budget von aktuell 1,4 Mrd. US-Dollar als eine der weltweit stärksten Regulierungsbehörden.

Trotz dieser umfangreichen Prüfverfahren haben sich in der Vergangenheit die Fälle gehäuft, in denen von den Regulierungsbehörden zugelassene Medikamente unbekannte Nebenwirkungen gezeigt haben, die teilweise zum Tod von Patienten geführt haben. In den USA war auch unter dem Druck von Verbraucherorganisationen die FDA Mitte der 90er Jahre dazu übergegangen, neue Medikamenten schneller zu prüfen, mit der Folge, dass nach der Zulassung vermehrt Nebenwirkungen auftraten. So war die FDA zwischen den Jahren 1997 und 2000 gezwungen, 14 Medikamente aus dem Verkehr zu ziehen.

Das Medikament Lipobay wurde problemlos zugelassen, lediglich ein Hinweis im Beipackzettel, dass das Mittel nach Möglichkeit nicht zusammen mit dem Cholesterinsenker "Gemfibrozil" eingenommen werden sollte, wurde aufgenommen.

Lipobay bzw. Baycol wurde schnell ein Erfolg auf den Märkten. Mehr als sechs Millionen Patienten weltweit, davon über 700.000 allein in den USA, wurde das Präparat von Ärzten verordnet. Lipobay wurde innerhalb kürzester Zeit zum drittgrößten Umsatzbringer der Medikamentensparte des Bayer-Konzerns.

Nur ein Jahr nach der Markteinführung von Lipobay, am 5. November 1998, wurde dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte der erste Todesfall in Zusammenhang mit dem Medikament gemeldet. Der Präsident des Bonner Instituts, Harald Schweim, sagte später, dass eine Häufung der Todesfälle erst im Frühjahr 2001 auffällig geworden sei. Tatsächlich wurde dem Vorfall keine weitere Beachtung geschenkt, selbst dann nicht, als im Januar 2000 ein Todesfall in den USA als Folge der Einnahme des Präparats Baycol vermutet wurde. Seit März 2001 verzeichnete das Bundesinstitut jedoch eine starke Häufung von Fällen mit Muskelzerfall (Rhabdomyolyse) bei Patienten, die mit Lipobay behandelt wurden. Die Konsumenten haben, trotz Warnungen im Beipackzettel, zusätzlich gemfibrozilhaltige Medikamente, welche ebenfalls das Low Density Lipoprotein senken, eingenommen. In Kombination mit dem Wirkstoff Cerivastatin von Lipobay setzte hierdurch eine tödliche Zerstörung des Muskelgewebes ein.

Auch aus Spanien, wo Lipobay häufig mit Gemfibrozil kombiniert wurde, wurden im Frühjahr drei Todesfälle gemeldet. Die Bayer AG gab daraufhin eine Studie über Lipobay in Auftrag. Aus dem abschließenden Bericht, der dem Konzern am 15. Juni 2001 zugeht, war zu entnehmen, dass die negativen Folgen bei gleichzeitiger Einnahme von Lipobay und Gemfibrozil sehr auffällig waren. Dieser Bericht wurde dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte nach eigenen Angaben nicht zugesandt, jedoch forderte das Institut Ende Juni 2001 als Folge eines Sicherheitsverfahrens aller nationalen Aufsichtsbehörden Bayer auf, die Bei-

packzettel zu ändern, vor Unverträglichkeit mit anderen Mitteln zu warnen und die Angaben zur täglichen Höchstdosis zu reduzieren. Der Konzern warnte die Ärzte in Europa vorab per Rundschreiben (Rote-Hand-Brief), über die gefährliche Kombination der Wirkstoffe, auf die im Beipackzettel hingewiesen werde. Die gleichzeitige Einnahme von Lipobay und Gemifibrozil galt seither als kontraindiziert.

2.3 Maßnahmen des Managements

Durch die Änderung des Beipackzettels und den Rote-Hand-Brief an die Ärzte sah sich der Konzern aus der Schusslinie der Öffentlichkeit gebracht. Da sich die Anzahl der von Muskelzerfall betroffenen Patienten und auch Todesfälle weiter häuften, entschloss sich die Bayer AG am 8. August 2001 dazu, Lipobay in Europa und den USA vom Markt zu nehmen. Dies geschah nach einer Telefonkonferenz mit der amerikanischen Arzneimittelbehörde. Dieser Beschluss kam völlig überraschend, sowohl für das Bundesinstitut, das dies aus der Presse erfuhr, als auch für Ärzte und Apotheker, und nicht zuletzt für die vielen verunsicherten Patienten, die auf das Mittel angewiesen waren.

Als Folge der schlechten Nachricht brach die Aktie des deutschen Pharmakonzerns drastisch ein. Bereits am Tag der Ankündigung, den Cholesterinsenker vom Markt zu nehmen, büßte die Aktie 17 % ihres Wertes ein. Einen Tag später gab sie weitere 6 % nach. Bis zum Börsenschluss am 10. August 2001 hatte die Bayer-Aktie rund 20 % verloren, d.h. der Wert des Unternehmens war um rund sechs Milliarden Euro gesunken.

Wenige Tage später übte das Bundesgesundheitsministerium scharfe Kritik am Informationsverhalten des Bayer-Konzerns. Zu lange habe man sich mit Informationen über die gefährlichen Nebenwirkungen bedeckt gehalten, obwohl laut Arzneimittelgesetz die Meldung über gefährliche Nebenwirkungen unverzüglich zu erfolgen habe. Ein Prüfung von Bußgeldverfahren als mögliche Konsequenz wurde veranlasst.

Die Bayer AG wies die Vorwürfe des Bundesgesundheitsministeriums entschieden zurück. In einer Erklärung hieß es, alle internationalen Arzneimittelbehörden seien routinemäßig Ende April informiert worden, darunter auch das Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte in Bonn. Somit könne von einer inakzeptablen Informationspolitik keine Rede sein, es wurde stets im Sinne der Patientensicherheit gehandelt. In einem Protest-Brief wendete sich der Konzern direkt an

Gesundheitsministerin Ulla Schmidt, worin man zu verstehen gab, dass man mit der erfolgten Art und Weise, vor allen Medien angeklagt zu werden, nicht einverstanden sei. Es entstehe der Eindruck, als hätte Bayer versucht, mit der Verschleierung von Fakten wirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Das Bundesministerium für Gesundheit nahm daraufhin den Vorwurf zurück, Bayer habe Informationen über die Sicherheit von Lipobay zurückgehalten und stellte fest, dass der zuständigen europäischen Zulassungsbehörde in London alle relevanten Informationen zugegangen seien. Als weitere Maßnahme nahm der Konzern Lipobay auch in Japan vom Markt, nachdem die japanische Behörde zuvor mitgeteilt hatte, dass der Wirkstoff Gemifibrozil bald auch in Japan zugelassen werden würde. In Japan war zunächst vom Rückzug des Medikamentes abgesehen worden, da Gemifibrozil dort nicht im Handel war.

Mitte August wurde der geplante Börsengang in den USA auf unbestimmte Zeit verschoben. Zur selben Zeit gingen ebenfalls in den USA die ersten Klagen gegen Bayer ein.

Es waren bis zu diesem Zeitpunkt 52 Todesfälle bekannt, jedoch wurde angenommen, dass noch weitere hinzukommen würden. In einer Pressekonferenz drückte der Vorstandschef Manfred Schneider den Hinterbliebenen all jener Menschen, deren Tod möglicherweise mit der Einnahme von Lipobay in Verbindung stand, sein Mitgefühl aus.

2.4 Die Umstrukturierung des Konzerns

Durch die Absetzung des Medikaments Lipobay, welches eine Umsatzprognose von etwa 2,5 Milliarden Euro pro Jahr hatte, die schwache Konjunktur und die gestiegenen Herstell- sowie Rohstoffkosten wurde der Konzernführung schnell klar, dass sich nur durch eine umgehende Sanierung und Neuausrichtung des Unternehmens der Erfolg wieder herstellen lassen würde. So wurde Anfang 2002 beschlossen, die Geschäftsbereiche des Stammhauskonzerns in selbständige operative Teilkonzerne bzw. Servicegesellschaften aufzuspalten, die an der Spitze durch eine strategische Holding zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 15-3).

Es wurde dafür gesorgt, dass es zu keinen Interessenkonflikten innerhalb des Konzerns kommt, weshalb die Leiter der Teilkonzerne nicht im Zentralvorstand vertreten sind.

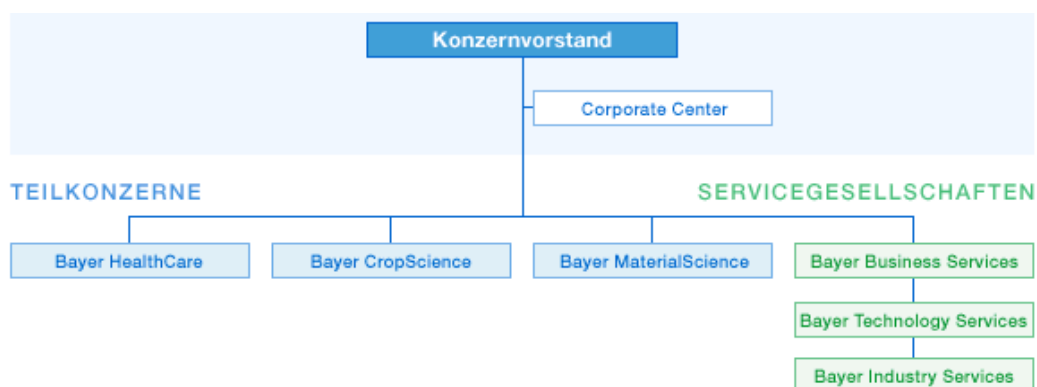


Abbildung 15-3: Die Bayer AG nach der Neuausrichtung (Bayer (2007))

Man einigte sich darauf, dass “New Bayer” vor allem im ertragreichen Gesundheitsbereich wachsen sollte, gestützt auf einen stabilen Cashflow aus den Sparten Kunststoff und Pflanzenschutzmittel. Außerdem sollte der Konzern ausreichend freie Mittel hervorbringen, um wieder Innovationen, etwa im Bereich der Biotechnologie, zu finanzieren.

2.5 Folgen der Krise

Bis Mitte des Jahres 2003 lag die Zahl der Todesfälle bei rund 100 Menschen, in etwa 1.600 Fällen wurde eine entsprechende Muskelschwäche festgestellt. Bis Mitte 2005 wurden etwa 14.660 Klagen gegen das Unternehmen gezählt. Es kam zu Vergleichen ohne Anerkennung einer Rechtspflicht in Höhe von etwa 1,2 Milliarden US-Dollar, wobei noch ca. 6.000 Klagen anhängig sind. Neben den Vergleichen wurden zwei Prozesse mit Freisprüchen für Bayer beendet.

Das Unternehmen schrieb in den Jahren 2002 bis 2004 rote Zahlen, die natürlich aus dem Umsatzeinbruch der Pharmabranche sowie millionenschweren Rückstellungen wegen der Lipobay-Krise resultierten, jedoch auch im Einbruch des Chemie- und Kunststoffgeschäfts, den steigenden Ölpreisen sowie den Folgen des starken US-Dollars begründet waren.

3. Derzeitiger Stand

Durch weitere Portfolioumgestaltungen, die notwendig waren, um den angeschlagenen Konzern wieder in die Gewinnzone zu bringen, schaffte es Bayer, in 2005 wieder einen positiven Geschäftserfolg zu erwirtschaften. Hierzu wurden das ertragschwache Chemiegeschäft und Teile der Kunststoffsparte abgespalten und in der späteren Lanxess AG zusammengefasst. Außerdem wurde die schwache Pharmasparte durch die Übernahme des Over-the-Counter-(OTC)-Bereichs des Schweizer Roche-Konzerns, welcher die nicht verschreibungspflichtigen Medikamente beinhaltet, verstärkt. Schließlich wurde 2006 mit der milliardenschweren Übernahme des Berliner Pharmaherstellers Schering AG erreicht, dass die neue Bayer Schering Pharma AG national zum größten und weltweit zum zwölftgrößten Pharmaproduzenten wurde.

4 Fragen zur Bearbeitung in Kleingruppen

1. Hat die Konzernleitung von Bayer Ihrer Meinung nach angemessen auf das Bekanntwerden der Nebenwirkungen von Lipobay reagiert? Hätte es sinnvolle Alternativen gegeben?
2. Inwieweit sehen Sie eine Mitschuld bei den Ärzten, die trotz der bekannten Nebenwirkungen auch kontraindizierte Medikamente verschrieben haben?
3. Wie kann verhindert werden, dass Bayer zukünftig erneut in eine vergleichbare Krise gerät?

5 Literaturverzeichnis

Bayer (2007); Bayer AG Homepage: Profil und Organisation. Namen, Zahlen, Fakten, www.bayer.de/de/Profil-und-Organisation.aspx#pagetop, abgerufen am 03.04.2007.

Bayer (2006); Bayer AG: Geschäftsbericht, 2006.

Bayer (2005); Bayer AG: Geschäftsbericht, 2005.

Bayer (2002); Bayer AG: Geschäftsbericht, 2002.

Bayer (2001); Bayer AG: Geschäftsbericht, 2001.

- FAZ (2003)**; Frankfurter Allgemeine Zeitung: Lipobay verursacht Bayer Schmerzen, www.faz.net/IN/INtemplates/faznet/default.asp?tpl=common/zwischenseite.asp&dox={E08E26CB-0402-BA26-A552-75BC71100750}&rub={C9401175-958F-4DE2-8E14-3E68888825F6}, 13.03.2003, abgerufen am 03.04.2007
- Stern (2003)**; Stern: Lipobay-Skandal kostete Bayer Millionen, www.stern.de/wirtschaft/boerse/504444.html, 04.04.2003, abgerufen am 03.04.2007.
- Stern (2003a)**; Stern: Bayer: Lipobay und kein Ende, www.stern.de/wirtschaft/boerse/505084.html, 13.03.2003, abgerufen am 03.04.2007.
- Stern (2003b)**; Stern: Bayer gewinnt US-Lipobay-Prozess, www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/506241.html, 26.02.2003, abgerufen am 03.04.2007.
- Tagesspiegel (2004)**; Tagesspiegel: Bayer sieht die Lipobay-Krise überwunden, www.tagesspiegel.de/wirtschaft/;art271,2228983, 26.11.2004, abgerufen am 03.04.2007.
- Tagesspiegel (2004a)**; Tagesspiegel: Bayer fasst wieder Tritt, www.tagesspiegel.de/wirtschaft/;art271,1910211, 01.09.2004, abgerufen am 03.04.2007.
- Tagesspiegel (2003)**; Tagesspiegel: 10 000 Lipobay-Opfer klagen gegen Bayer, www.tagesspiegel.de/wirtschaft/;art271,1902232, 07.08.2003, abgerufen am 03.04.2007.
- Tagesspiegel (2003a)**; Tagesspiegel: Bayer bezahlt für den Lipobay-Skandal, www.tagesspiegel.de/wirtschaft/;art271,2058906, 14.03.2003, abgerufen am 03.04.2007.
- Tagesspiegel (2003b)**; Tagesspiegel: Bittere Pille für Bayer, www.tagesspiegel.de/wirtschaft/;art271,2231099, 27.02.2003, abgerufen am 03.04.2007.
- Trauboth (2002)**; Trauboth, Jörg H.: Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohungen. Präventions- und Bewältigungsstrategien, Stuttgart, 2002.

Kapitel 16: The Teflon Dilemma in China

Julia Ellwanger (HTWG Konstanz)

Management Summary

The American corporation DuPont is currently the second largest chemical giant in the world. In 1938, the company discovered PTFE, a synthetic fluoropolymer of which Teflon® is just one of many applications. In the manufacturing process of PTFE a chemical called PFOA is used to make Teflon and other stick-resistant coatings. In 2001 the US Environmental Protection Agency (EPA) learned that DuPont has been withholding information about potential health and environmental risks posed by PFOA and fined the company the largest civil penalty in EPA's history. In 2004 the scientific advisory board of the EPA found that PFOA is "likely carcinogen" and Teflon® non-stick coated cookware was reported to pose a possible health hazard to humans. The "Teflon dilemma" made headlines worldwide but created an even more remarkable scandal in China. In view of the following reports the reputation of DuPont in China has been fiercely damaged and both local and foreign non-stick cookware manufacturers have been suffering from a big slump in sales. Department stores nationwide have withdrawn all non-stick cookware from the shelves and even today many Chinese consumers are worried about the safety of Teflon® cookware and prefer alternative uncoated products. These extraordinary circumstances in one of the most dynamically emerging markets in the world pose the question, how DuPont dealt with the PFOA-problem in China and the consequences for its licensed cookware manufacturers.

1 The DuPont group

The company DuPont was founded 1802 in Wilmington, USA, as a manufacturer of gunpowder. Over the years the company expanded its business fields and took over several smaller chemical enterprises.

In the 1920s DuPont developed various polymer materials such as neoprene and nylon. The discovery of polytetrafluoroethylene (PTFE), which is commonly used as Teflon®, followed in the year 1938.

Being involved in the refrigerant industry and having developed and produced chlorofluorocarbons (CFCs), DuPont had to cope with serious image problems because of the ozone depleting CFCs in the past (cf. Wikipedia (2007)).

The company's current business includes various products and services and can be divided into the five major categories electronics and communication technologies, performance materials, coatings and colour technologies, safety and protection, and agriculture and nutrition.

Today, DuPont is the second largest global chemical manufacturer in the world with more than 60,000 employees operating in more than 70 countries.

Currently DuPont runs eight subsidiaries and plants on the Chinese market where it reportedly has invested more than 700 million US-Dollar over the past 20 years.

In 2006 the DuPont group ranked 66th in the Fortune 500 on the strength of 27.4 billion US-Dollar in revenues (cf. DuPont (2007)).

2 The brand Teflon® and its sticky position in China

Teflon® is one of DuPont's most valuable brands but repeatedly has been object to public criticism because of the potentially carcinogenic chemical PFOA which is required for the production process of fluoropolymers. On the Chinese market DuPont encountered difficulties particularly with Teflon® coated cookware since 2004, but underestimated the whole scandal for a long time.

Therefore, the company's approach of the problem can be considered to be one determinant why the non-stick coated cookware segment in China currently meets extraordinary marketing difficulties.

2.1 Teflon® non-stick material features

Stick-resistant fry pans and other non-stick cookware contain a chemical surface coating. One such coating material is Teflon®, a well known registered trademark of DuPont that is most commonly used with cookware manufacturers throughout the world, because PTFE is classified as a chemically inert and non-toxic substance (cf. Wikipedia (2007a)).

For cookware with Teflon® non-stick coatings low or medium heat is recommended for cooking and DuPont guarantees complete safety for normal kitchen use for temperatures up to 260°C without damaging the coating. For comparison the boiling temperature of water is only 100°C, oil or butter will begin to scorch and smoke at about 200°C. Meat is usually fried between 200–230°C.

At temperatures above 260°C, the quality of the coating may begin to deteriorate and the non-stick quality of the cookware might get lost. Above temperatures of about 350°C PTFE begins to decompose and non-stick coatings could emit fumes which could cause a temporary flu-like condition called “polymer fume fever” that, according to official statements of DuPont, has no longterm health effects associated with it.

Cookware with Teflon® non-stick coatings is manufactured using a liquid coating supplied by DuPont. This liquid coating is applied to the surface of the cookware which has been roughed by sandblasting or acids beforehand. For some coatings not only one but two or three layers are applied. At the last stage of production, the pan is baked in a high-temperature oven with 400 °C to ensure that the coating adheres to the cookware. In the production process of fluoropolymers that have a wide variety of product applications, comprising stick-resistant cookware, PFOA is an essential processing aid. PFOA also can be a by-product in the manufacturing of stain-resistant textiles and grease-resistant food wrappers. During the baking of Teflon® coated cookware in the high temperature oven, PFOA apparently is removed since it will decompose at temperatures above 200°C (cf. DuPont (2007a)).

2.2 The Teflon® PFOA-problem

In 2001 residents near a DuPont facility in Ohio and West Virginia detected PFOA in the ground water and sued the enterprise for contaminating the drinking water

with the chemical. Eventually the lawsuit was reported being settled in 2004 with DuPont paying as much as 343 million US-Dollar altogether.

During the legal proceeding the U.S. Environmental Protection Agency (EPA) learned that DuPont had been hiding critical internal safety information about PFOA for more than two decades. Several tests with rats had shown that high levels of exposure to PFOA may cause liver damage and birth defects. Subsequently the EPA alleged DuPont of failing to report risks of injury to human health and the environment from PFOA since the year 1981. DuPont dismissed the allegations of the EPA as baseless, but in the end reached a 16.5 million US-Dollar settlement over their failure to report possible health risks of PFOA. This fine has been the largest civil penalty the EPA has ever imposed.

In the following years several studies conducted by DuPont and other independent institutes found no detectable levels of PFOA in non-stick coatings used for cookware sold under the Teflon® brand. However, in 2004 the U.S. Food and Drug Administration (FDA) conducted another study and detected levels of PFOA by using extreme high cooking temperatures. In the same year, the scientific advisory board of the EPA found that PFOA is possibly carcinogen but did not advice consumers to stop using Teflon® products. Though, according to several publications regarding the DuPont issue, some researchers assert that Teflon® products can release PFOA in the human body.

Subsequent newspaper articles about Teflon® non-stick coated cookware to pose a possible health hazard have been released worldwide but did not cause any remarkable excitement with most consumers, except in the People's Republic of China.(cf. China Economic Net (2007)).

2.3 The Teflon ® PFOA-problem in China

The so-called “Teflon dilemma” or “DuPont problem” has been given a great deal of attention in the local government-run newspapers, maybe affected by previous political tensions between the People's Republic of China and the USA.

The findings of the EPA caused the Chinese government to conduct own studies about the safety of Teflon® in August 2004. Although China's state supervision and quarantine academy could not detect PFOA in Teflon® coated cookware, both local and foreign non-stick cookware manufacturers have been suffering from a big decline in sales.

After the EPA alleged DuPont of concealing critical safety information of PFOA, many department stores throughout China immediately have withdrawn Teflon® cookware from their shelves and even today some stores are loath to sell non-stick products at all.

2.4 The inadequate crisis management of DuPont in China

After the brand Teflon® and with it the company plus the brand DuPont have been involved in the PFOA scandal, the company's approach to the problem in China must be examined critically, since the whole non-stick cookware business is affected even three years after the first report.

Due to identical statements of several industry experts, DuPont has neglected the whole scandal in China for a long time and did not communicate properly with their licensees or the media.

According to statements in local newspapers in 2006, DuPont has a good understanding of the situation of their licensed manufacturers and furthermore states that their China business has not been affected over the PFOA problem. A local newspaper reported in 2005 that DuPont has spent millions of Renminbi (RMB) to restore customers' confidence in Teflon® cookware. However, having addressed these reported efforts in several roundtable discussions with experts and cookware manufacturers, the approach of DuPont has been qualified as continuing inadequate and insufficient. According to some statements, DuPont did not react to the problem at all and underestimated the effect on Chinese media and consumers.

Having asked DuPont in China about the current situation, even today the company is not willing to give any information about their activities and support of local and foreign licensees. In an Email statement in April 2007 a contact person of DuPont acknowledged that the situation is still complicated and that sales of stick-resistant cookware in China actually have not recovered since 2004. Especially foreign brands complained that DuPont did not undertake any adequate clarification of the facts about PFOA or heavily promote Teflon® with Chinese customers. This is considered to be one major factor why the marketing of non-stick coated cookware in China is still affected today.

2.5 The present situation on the Chinese market

Recently conducted field research and interviews with industry professionals have shown that the brand DuPont and Teflon® coated cookware both of local and foreign manufacturers still have a difficult competitive position.

Sales of stick-resistant cookware, regardless of promotion with the Teflon® brand sticker or deliberately without any reference to the coating supplier, are in poor demand. Studies and analyses of local consumer patterns have shown that most Chinese customers prefer uncoated cookware to coated products for several reasons:

1. Local cooking habits

Teflon® coated cookware isn't very suitable for Chinese cooking habits because most Chinese dishes are stir fried. People are used to stir the food while cooking and heat the cookware up to high temperatures or leave the cookware empty on the hot stove before putting the food into the pan. Consequently the non-stick coating is damaged or might peel off after the first or second use and consumers are worried about a possible health hazard from the peeled particles. For this reason uncoated cookware made of stainless steel or iron is more popular among the majority of the people.

Further it needs to be mentioned that before the PFOA-scandal, DuPont did not make a clear statement in its instructions on temperature limitation of Teflon® coated cookware. In the Chinese way of cooking, temperatures with many local fried dishes can range between 250-300°C while in the Western kitchen the commonly used cooking temperature is only between 100-200°C.

Since DuPont announced that Teflon® coated cookware should not be heated up to more than 260°C, many Chinese consumers consider non-stick cookware as not to be safe for their requirements.

2. Cheap local products with low quality reinforce the tattered reputation

Sales of non-stick cookware on the Chinese mass market and on the premium market show certain differences.

Currently there is only one American cookware brand offering non-stick products in the high-priced segment, but with very little sales according to several statements of industry experts. Most other foreign branded cookware manufacturers have withdrawn from selling non-stick cookware on the premium market owing to a

lack of demand and potential difficulties that might emerge of the PFOA issue. However, a market for low-priced non-stick cookware exists, but with constant sales difficulties due to customers fear of potential health risks. (The average retail price for non-stick aluminium fry pans in supermarkets is around 50 Rmb (6.50 US-Dollar)). Before the “DuPont scandal” one of the local cookware giants, Aishida, expected a growing market for Teflon® products, but recently announced that the company has experienced a big slump in sales since 2004 and even today, sales of non-stick cookware are just a small fraction of the sales a few years ago. One major problem of some locally produced cheap Teflon® products is that they have turned out to be of bad quality since the coating has peeled off after a short time. According to some industry experts, this mainly results from DuPont carelessly issuing licences to several Chinese cookware suppliers that either were not experienced in applying Teflon® coating on their cookware or simply did not have the technical equipment that is necessary for a proper coating process available.

3. Customer’s fear of possible health hazard of PFOA

The PFOA problem has caused a sales slump of non-stick coated cookware, no matter if the coating of the cookware is supplied by DuPont or any other brand, because of customers’ concern about the safety of non-stick cookware and because many department stores in China refuse to sell non-stick products. So the sales channel for non-stick cookware has been closed and in some cities still is today. In order to avoid any problems with customers, many department stores are only willing to carry brands or products that may not cause any risk to consumers. In this context it deserves special mention that Chinese consumers are characterized to be very critical and known for thoroughly checking the quality of a product they intend to buy. Moreover, many Chinese customers keep scandals and cases like this in their mind for a long time what strongly influences the buying decision in the end.

3 Summary

The global corporation DuPont and one of its most well known brands Teflon® have influenced the current situation on the Chinese cookware market and notably determined the stagnation of non-stick cookware in China. Due to inadequate crisis management and support of the company’s licensees, many Chinese consumers

do not have confidence in stick-resistant cookware and even do not distinguish between Teflon® coatings and other non-stick coatings. Particularly with regard to the emerging consumer market of more than 1.3 billion people, the company's approach needs to be viewed critically.

4 Questions

1. Explain DuPont's complex business environment in China and how the "Teflon dilemma" on the Chinese market has emerged.
2. Analyse DuPont's approach to the scandal and review the company's crisis management in China.
3. What measures could be taken in order to restore consumer's confidence in the brand DuPont and Teflon® coated cookware?
4. Work out a list of recommendations for the future crisis management of DuPont in China.

5 Bibliography

China Economic Net (2005); China Economic Net: Famous brands lose face, en.ce.cn/Insight/200507/22/t20050722_4251010.shtml, July 22, 2005, accessed on June 27, 2007.

DuPont (2007); DuPont Heritage, www.heritage.dupont.com, accessed on June 26, 2007.

DuPont (2007a); DuPont: Safety of Teflon® non-stick coatings for cookware, www.teflon.com/Teflon/teflonissafe/cookware_safety.html, accessed on June 27, 2007.

Wikipedia (2007); Wikipedia.org: DuPont, en.wikipedia.org/wiki/DuPont, accessed on June 26, 2007.

Wikipedia (2007a); Wikipedia.org: Polytetrafluoroethylene, en.wikipedia.org/wiki/Teflon, accessed on June 26, 2007.

Matthias Allgaier studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester im Projektmanagement bei der DaimlerChryslerAG in Sindelfingen.

David Bischoff studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester im Produktmanagement der FESTO AG in Esslingen und verbrachte ein Auslandssemester an der Università della Svizzera Italiana in Lugano.

Benjamin Brod studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester bei der DaimlerChrysler AG im Fahrzeughandel des Classic Centers, der weltweit zentralen Anlaufstelle für Freunde und Besitzer klassischer Fahrzeuge von Mercedes-Benz. Seit April 2007 ist er als Werkstudent bei der TRW Automotive GmbH in der Abteilung Occupant Safety Systems tätig.

Julia Ellwanger studied International Business and Communication in Asia at the University of Applied Sciences in Constance. During the course of her studies she completed an internship with the German trading company C. Melchers GmbH & Co. in Shanghai and spent one semester abroad at the Shanghai Jiaotong University. Currently Mrs. Ellwanger is working on her diploma thesis dealing with an analysis of the Chinese cookware market in cooperation with Melchers and a leading German cookware manufacturer.

Stefan Grieb studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester bei der Firma Robert Bosch GmbH im Bereich Controlling. Zuvor schloss Herr Grieb eine Ausbildung zum Bankkaufmann ab und bildete sich zum Bankfachwirt weiter. Seit Mai 2007 schreibt er seine Bachelorarbeit bei der Firma DaimlerChrysler mit dem Titel "HPV – Hours per Vehicle".

Christoph Heini studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester im Bereich Marketing bei der Bühler AG in Uzwil (Schweiz) und verbrachte ein Auslandssemester an der Universidad de Monterrey in Monterrey (Mexiko).

Christian Hesse studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Laufe seines Studiums arbeitete er 1,5 Jahre als Werkstudent im Vertrieb und später ein halbes Jahr im Rahmen des praktischen Studiensemesters im Projektmanagement bei der Siemens AG, I&S, Postal Automation.

Sebastian Hosenfelder studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester im weltweiten Vertrieb der Porsche AG in Ludwigsburg und verbrachte ein Auslandssemester am ehemaligen General Motors Institute of Technology in Flint, USA. Seine Abschlussarbeit verfasste er bei der Robert Bosch GmbH über die Entwicklung der Emerging Markets (BRIC-Staaten) im Automobilssektor. Er ist heute für die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG tätig.

Claudia Linz studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen ihres Studiums absolvierte sie ihr praktisches Studiensemester im Qualitätsmanagement der MAN TURBO AG in Zürich. Während eines Auslandssemesters an der Baptist University in Hong Kong und einer anschließenden Reise durch Asien bekam sie Einblicke in die wirtschaftlichen Probleme dieser Entwicklungsländer, wie beispielsweise Kinderarbeit, soziale Disparitäten und unzureichende Reglementierungen von Seiten der Regierung.

Katarina Martisova studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen ihres Studiums absolvierte sie ihr praktisches Studiensemester in der Entwicklung der M-, R-, GL-Klasse bei der DaimlerChrysler AG in Sindelfingen.

Lucas Ortlieb studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums verbrachte er ein Auslandssemester an der Universidad Tecnológica Nacional in Buenos Aires, Argentinien, und absolvierte sein praktisches Studiensemester im Produktmanagement der Hilti AG, Fürstentum Liechtenstein.

Thomas Roth studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. In den Semesterferien arbeitete er mehrere Monate in der Produktion von Alcan Singen. Sein praktisches Studiensemester absolvierte er ebenfalls bei Alcan Singen im Bereich Automotive Logistik. Im Walzwerk von Alcan Singen soll ein neues Sicherheitskonzept eingeführt werden, worüber Herr Roth seine Bachelorarbeit schreiben wird.

Thomas Schäfer studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester im Marketing der Bühler AG in Uzwil, Schweiz, und verbrachte ein Auslandssemester an der University of the Western Cape in Kapstadt, Südafrika.

Alexander Schreivogel studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Laufe seines Studiums arbeitete er 1,5 Jahre als Werkstudent in der Firma Columbus Contact in der Fertigung und später ein halbes Jahr im Rahmen des praktischen Studiensemesters im Qualitätsmanagement bei der Siemens AG, I&S, Postal Automation in Konstanz.

Philipp Schuster studierte Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester im Vertrieb bei der as electronic GmbH&CoKG in Donaueschingen, für die er seit seinem Studienabschluss tätig ist.

Boris Solin studiert Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung. Im Rahmen seines Studiums absolvierte er sein praktisches Studiensemester im Einkauf der Robert Bosch GmbH in Suzhou, Volksrepublik China. Während seines Studiums arbeitete er als Werkstudent bei der Robert Bosch GmbH im Bereich Logistik.

Heute vergeht keine Woche, in der nicht in der Presse über neue Unternehmenskrisen berichtet wird. Dabei überrascht, dass scheinbar auch größere Unternehmen weitgehend auf die Anwendung präventiver Maßnahmen des Krisenmanagements verzichten. Krisen entstehen meist nicht kurzfristig, sondern kündigen sich bereits im Vorfeld an. Diese schwachen Signale gilt es frühzeitig zu erfassen, um rechtzeitig und konsequent gegensteuern zu können. Hierzu steht ein umfangreiches Set von Methoden zur Verfügung. Viele Beispiele aus der aktuellen Wirtschaftspraxis zeigen, dass auch im Bereich des reaktiven Krisenmanagements Schwächen bestehen, Manager also vielfach zögern, die erforderlichen Gegenmaßnahmen umzusetzen.

In der Managementausbildung wird zunehmend das theoretisch vermittelte Wissen anhand von Fallstudien aus der Unternehmenspraxis vertieft. Die Studierenden erhalten somit die Möglichkeit, in Kleingruppen das Erlernete anzuwenden und zu diskutieren. Die hierzu erforderlichen Fallstudien stehen im deutschsprachigen Raum allerdings in vielen Bereichen erst begrenzt zur Verfügung.

Die vorliegende Sammlung von Fallstudien zum Krisenmanagement basiert auf Beiträgen, die angehende Wirtschaftsingenieurinnen und Wirtschaftsingenieure kurz vor ihrem Bachelorabschluss an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung unter Anleitung des Herausgebers erstellt haben. Hierbei werden Unternehmen aus verschiedenen Branchen betrachtet, die alle mit einer Unternehmenskrise konfrontiert waren. Die Autoren zeigen auf, wie die jeweilige Krise entstanden ist und welche Maßnahmen vom Management ergriffen wurden, um diese zu bewältigen. Die vorbereiteten Fragen ermöglichen es, die Fallstudien während oder nach der Vorlesung in Kleingruppenform zu bearbeiten. Diese Fallstudien-sammlung ist darüber hinaus auch für Praktiker von Interesse, die sich mit dem Thema Krisenmanagement näher auseinandersetzen möchten.

Schlagworte: Krisenmanagement, Diskontinuitätenmanagement, Unternehmenskrise, Unternehmenssanierung

Prof. Dr. Sascha Götte, Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirt.Ing. (FH), war maßgeblich am Aufbau des Wirtschaftsingenieurstudiengangs mit der Fachrichtung Maschinenbau an der Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung beteiligt. Seit September 2007 lehrt er Marketing und Management an der Hochschule Luzern. Als externer Dozent betreut er weiterhin das Lehr- und Forschungsgebiet Marketing im Wirtschaftsingenieurwesen an der HTWG Konstanz. Er verfügt über eine langjährige, internationale Managementenerfahrung in der Luftfahrt- und Telekommunikationsindustrie.



HTWG Konstanz 2007

ISBN 978-3-939638-06-3

ISSN 1862-7722