

ra leiden überdies gleichermaßen unter einem Handikap: Die meisten Modelle fahren mit veralteten Motoren.

Der Kleinwagen Fiesta beispielsweise muß mit Super betankt werden. Bei einem Vergleichstest, den das Fachblatt *Auto, Motor und Sport* mit vier Minis anstellte, war das Ford-Produkt der schlimmste Spritsäufer.

Hauptverantwortlich für die Misere ist der oberste Ford-Lenker Harold Poling, im Konzern als „der Rotstift-Mann“ bekannt. Poling, der vor über zehn Jahren Europa-Chef war, erwarb sich den Beinamen durch überdurchschnittliche Knauserigkeit.

In seinem Sparwahn versäumte es Poling, rechtzeitig neue Motoren entwickeln zu lassen. Und das rächt sich

Meilen vom Europa-Hauptquartier entfernt.

Vor eineinhalb Jahren übernahm Ford die englische Edelmarke Jaguar, um in der Oberklasse zu Mercedes-Benz und BMW aufschließen zu können. Doch ehe Jaguar wirklich als Herausforderer antreten kann, muß Ford noch viel Geld ausgeben.

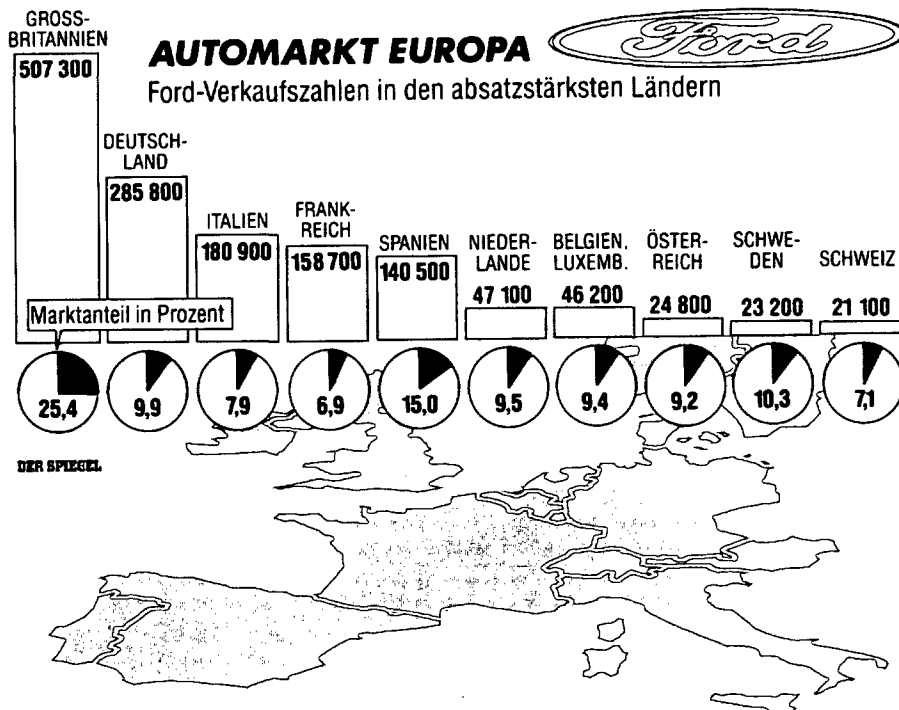
Schon der Kaufpreis von 2,5 Milliarden Dollar dürfte weit überhöht gewesen sein. Die Ford-Manager ließen sich bei Jaguar auf einen Übernahmepoker ein, Erzrivale General Motors hatte ebenfalls Interesse an der britischen Spitzenmarke gezeigt. Die Amerikaner zahlten daher, ohne genau hinzugucken, für den Mythos Jaguar, nicht für eine Automobilfabrik.

Nun ist es umgekehrt. Opel hat mit dem Vectra einen Renner im Programm, und Vauxhall ist bei den Engländern gar an Ford vorbeigezogen.

Doch Halstead, seit fast 40 Jahren in den Diensten des Detroiters Konzerns, hat gelernt, daß sich im Auto-Geschäft das Schicksal schnell wenden kann: „Wir stecken sicher in einer schlechten Phase. Aber das wird sich bald ändern.“

Halstead steht unter dem Druck seines Vorgesetzten Poling. Vom US-Markt, wo Ford ebenfalls einer Produktauffrischung bedarf, kann der Detroiters Konzerngeneral in nächster Zukunft keine nachhaltige Verbesserung seiner Kontenstände erwarten.

Also muß Halstead Cash liefern. Poling: „Natürlich erwarte ich, daß Europa dieses Jahr mehr fürs Gesamtunternehmen tut als vergangenes Jahr.“



nun. Selbst Ford-Manager klagen, die Motoren ähnelten einem „Haufen Alt-eisen“.

Europa-Chef Halstead weiß, daß er schnellstens mehr moderne Motoren in seine Autos einbauen muß. Im nächsten Jahr wird die erste Maschine aufs Band kommen, doch das Werk gelingt nur mit japanischer Hilfe.

Weil die eigenen Ingenieure das Aufholprogramm nicht allein schaffen, vergab Ford Entwicklungsaufträge an die japanische Firma Yamaha. Die Entscheidung dürfte nicht leichtgefallen sein. Yamaha ist eng verbunden mit dem Massenhersteller Toyota, weltweit einer der großen Konkurrenten von Ford.

Viel zu tun mithin beim Ford-Stammprogramm. Halsteads ärgstes und teuerstes Problem ist allerdings nicht im eigenen Haus entstanden, sondern 20

Die aber befindet sich nach dem Urteil von Ford-Managern in einem beklagenswerten Zustand. Um Produkte und Produktion von Jaguar auf neuzeitlichen Standard zu bringen, wird Ford wahrscheinlich noch einmal gut zwei Milliarden Dollar investieren müssen.

Daß es General Motors (GM) gegenwärtig mit der schwedischen Marke Saab nicht bessergeht, kann Europa-Chef Halstead nicht beruhigen. Er weiß: Für eine Weile noch dürfte Ford auf dem alten Kontinent hinterherfahren – auch, was besonders schmerzt, hinter den Detroiters Kollegen von GM.

Über viele Jahre hatte Ford während der Achtziger vor den GM-Töchtern Opel und der britischen Vauxhall gelegen, bei der Verfeinerung der Produktionsmethoden, mit den pfiffigeren Autos und nicht zuletzt beim Gewinn.

Elektroindustrie

Ins kalte Wasser

Ein Jubiläumsbuch beschreibt, wie der deutsch-schweizerische Elektrokonzern BBC heruntergewirtschaftet wurde.

Die folgenreichste Entscheidung seiner Karriere faßte Percy Barnevik, 50, der agile Chef des schwedischen Elektro- und Maschinenkonzerns Asea, an einem ungewöhnlichen Ort.

Im Mai 1987 weilte der eben eingesetzte Konzernleiter des Schweizer Konkurrenten Brown, Boveri & Cie. (BBC), Thomas Gasser, zum erstenmal zu Gesprächen in der Asea-Zentrale in Schweden. Thema: Möglichkeiten künftiger Zusammenarbeit. Auf dem Weg zur Toilette fragte der Schwede seinen Besucher unvermittelt, ob Firmenfusionen in der Schweiz von der Regierung bewilligt werden müßten. Gasser verneinte. Barnevik entschloß sich, Asea und die BBC zusammenzuführen.

Weniger als einen Monat später, Anfang Juni in Zürich, wurden in kleinem Kreis die Weichen für den Zusammenschluß von BBC und Asea gestellt. BBC-Großaktionär Stephan Schmidheiny gab telefonisch sein Einverständnis.

Das Fusionsprogramm, erinnert sich Schmidheiny, mußte schnell durchgezogen werden: „Augen zu, ins kalte Wasser springen, Handschlag, Absichtserklärung unterschreiben, Bekanntgeben der Fusion, und nachher lassen wir die Juristen darüber.“

Viel schlimmer als öffentlich bekannt war vor vier Jahren die Lage der BBC.

Der Buchautor Werner Catrina beschreibt jetzt, zum 100jährigen Jubiläum der BBC, den Niedergang der Traditionsfirma – ein Lehrstück über die bitteren Folgen von Management-Versäumnissen*.

Schweren Herzens gaben die Schweizer 1987 die BBC in die Hände des Schweden Barnevik. Doch es gab keine Alternative. Fritz Leutwiler, früher Schweizer Notenbankchef und von 1985 an Präsident der BBC, beschrieb Catrina die plötzliche Preisgabe als „eine gewisse Verzweiflungstat, denn ich konnte mir immer weniger vorstellen, wie wir es schaffen sollten, ohne Partner in einer feindlichen Umwelt zu überleben.“

Jahrzehntlang hatten sich die BBC-Ingenieure als Avantgarde ihrer Branche gefühlt. Sie konstruierten die größten



BBC-Rohrturbinenbau: Teurer als die Wettbewerber



Partner Gasser, Barnevik (1988), Konzern-Präsident Leutwiler: „Eine gewisse Verzweiflungstat“



Stromerzeuger der Welt, bauten Schalter, Turbolader und Rundfunksender, sie forschten, erfanden und entwickelten – oft besser als alle Konkurrenten, aber fast immer teurer als die Wettbewerber.

Als Piero Hummel, der kurz vor der Fusion im Streit mit Leutwiler zurückgetretene Konzernleiter, 1965 die Dampfturbinen-Abteilung übernahm, fand er heraus, daß der Gesamtgewinn des Unternehmens kleiner war als der Profit seiner Abteilung. Alle elektrischen Abteilungen zusammen, die 70 Prozent des Konzern-Umsatzes erarbeiteten, schrieben rote Zahlen.

Trotz Reformen, die Hummel später durchsetzte, blieben die Kosten auf ein-

samer Höhe. Niemand schien das zu tören, denn die BBC blühte. Die Arbeiter waren stolz, in einer so berühmten Firma zu malochen, die Ingenieure freuten sich am freien Forschen.

Mitte der Siebziger begann sich die überholte Organisation auf den Geschäftsgang auszuwirken. Besonders nachteilig war die Rivalität zwischen dem Schweizer Mutterhaus und der juristisch selbständigen Tochter in Mannheim.

Am Ursprung des Zerwürfnisses stand die trickreiche Gewohnheit der Mannheimer Manager, möglichst keine Gewinne ans Mutterhaus nach Baden abzuführen. Mit den gebunkerten Millionen wurde, von den Eidgenossen mißtrauisch beobachtet, der nach dem Krieg völlig neu aufgebaute deutsche Betrieb immer größer.

Um die Dynamik der Deutschen zu bremsen, verboten die Konzernleiter

dem Mannheimer Management, im Ausland Tochterfirmen zu gründen. Ende der siebziger Jahre war die Lage so verkorkt, daß die Konzernzentrale im schweizerischen Baden sogar auf die groteske Idee verfiel, von Mannheim Geld für die Verwendung des Namens BBC zu verlangen.

Den kalten Krieg zwischen der Schweizer Mutter und der allzu selbständigen deut-

schen Tochter beendete erst Fritz Leutwiler. 1986 gewann er mit einem Beherrschungsvertrag den in den dreißiger Jahren verlorenen Einfluß zurück; die freien Aktionäre des deutschen Ablegers wurden abgefunden.

Die deutschen wie die Schweizer BBC-Ingenieure mußten gleichermaßen die folgenschwerste Fehleinschätzung des Elektrokonzerns verantworten. Mannheimer und Badener pumpten mit vereinten Kräften Milliarden in eine spezielle Variante der Kernkraft-Technik, in den sogenannten Hochtemperatur-Reaktor.

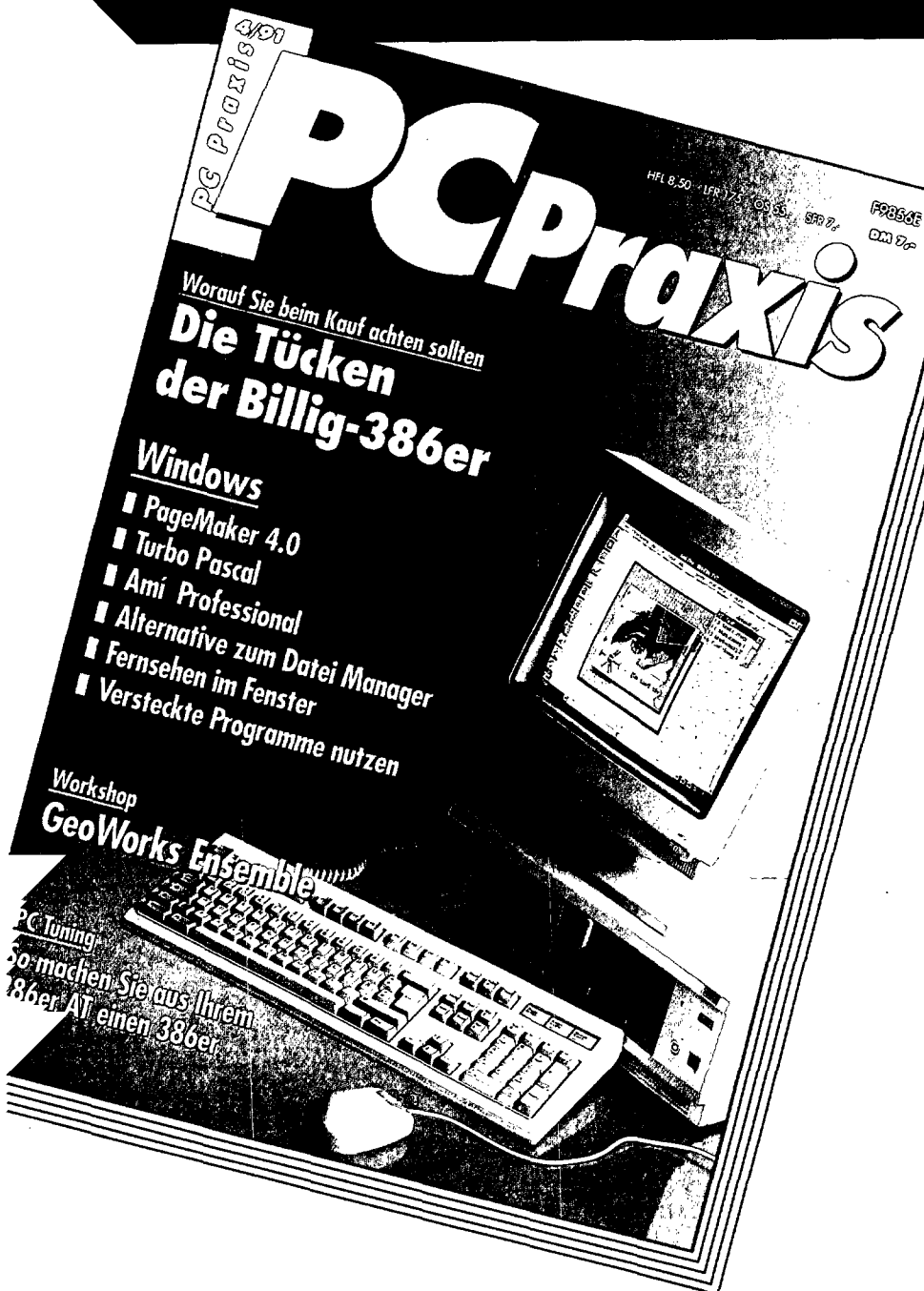
Das einzige Exemplar dieser Reaktor-Linie steht in Hamm-Uentrop. Es hat nur 500 Tage Strom produziert; seit 1987 liegt der Reaktor still.

Auf die Kernkraft hatten die Ingenieure der BBC ihre Zukunft gebaut. Als weltweit, nach den Unfällen von

* Werner Catrina: „BBC: Glanz-Krise-Fusion, 1891-1991. Von Brown Boveri zu ABB“. Orell Füssli Verlag, Zürich und Wiesbaden; 320 Seiten; 37,30 Mark.

Im Computer-Alltag zählt nur Praxis: PC Praxis hilft Ihnen gezielt!

Jetzt hat der Computer-Alltag wieder viele gute Seiten: Die neue Ausgabe der PC Praxis bringt Ihnen kompetente, leichtverständliche Informationen. Profitips zu den wichtigsten Standardprogrammen, zur Programmierung und zum richtigen Einsatz der Hardware. Dazu erhalten Sie wie immer die bewährte Mischung aus Neuheiten-Vorstellungen, Tests und Insider-Wissen.



PC Praxis.
Das Magazin, bei dem der Name Programm ist.
Ab dem 20.03.1991 im Zeitschriftenhandel.

DATA BECKER GMBH

Harrisburg und Tschernobyl, die Atomreaktoren in Verruf gerieten, standen sie vor dem Nichts. „Keiner von uns dachte damals“, gestand Piero Hummel, „daß man so wahnsinnig sein würde, die Kernenergie derart abzuwürgen.“

Weder der Abgang von Konzernleiter Hummel noch die Neuordnung der Verhältnisse mit der deutschen BBC brachten den Konzern in die Gewinnzone zurück. Ein Erfolg von Leutwilers Anstrengung war immerhin, daß Hauptaktionär Schmidheiny, der seine BBC-Aktien schon verkaufen wollte, dem Konzern verbunden blieb.

„Total frustriert“, erinnert sich der 43jährige, habe er als Jüngster an den Beratungen im BBC-Verwaltungsrat teilgenommen. Fragen waren dort nicht erwünscht, rüde wurde der größte Eigentümer zuweilen zurechtgewiesen.

„Wie kommen Sie überhaupt dazu, diese Frage zu stellen“, raunte ihn Leutwilers Vorgänger Luterbacher an, „trauen Sie mir nicht?“ Die anderen Anteilseigner hatten nie etwas dagegen gehabt, daß die Manager die Buchhaltung des Unternehmens als Verschleißsache behandelten.

Die Geheimnistuerei war nur zu begründet, schließlich arbeitete das Unternehmen seit 1981 mit zweistelligen Millionen-Defiziten. „Wir machen hier Technik“, hieß die Parole, „uns interessieren die Kosten nicht.“

Das ging so lange gut, wie der Großmaschinenbau jenes Geld einbrachte, das großzügig ausgegeben wurde. Die aufwendige Forschung erbrachte technisch durchaus glänzende Resultate. Es waren BBC-Ingenieure, die erstmals eine Bestrahlungskanone gegen Tumoren bauten; die eine Lambda-Sonde für Katalysatoren zur Rauchgasreinigung entwickelten; die eine Ultraviolett-Anlage zur Wasserentkeimung erfanden; denen die ersten Flüssigkristall-Anzeigen zu verdanken sind.

Ihre Arbeiten trugen ihnen Ehrendoktorhüte und Professorentitel ein, aber in profitable Produkte umgesetzt wurden sie nicht. Das Geschäft mit der Antikrebs-Maschine blieb in den roten Zahlen. Die Flüssigkristall-Technik verhöckerten die Manager mit Verlust an Philips. Die Katalysator-Technik wurde als wenig aussichtsvoll abgestoßen – und später von anderen in jedes Auto eingebaut.

Trotz solcher Mißwirtschaft zehrt ABB bis heute von der Innovationskraft der alten BBC. Sonst aber ist vom alten Konzern im neuen Unternehmen nicht mehr viel übrig, wie Catrinas Buch vielfältig belegt.

Der rastlose Percy Barnevik und seine Leute ließen keinen Stein auf dem anderen: Oft begleitet von Massenkün-

digungen, wurden Betriebe ruck, zuck geschlossen, andere zusammengelegt, dritte aufgeteilt.

Aus der neuen ABB-Zentrale in Zürich wird von weniger als 200 Mitarbeitern ein stromlinienförmiger Konzern gelenkt. Weltweit werkeln in vielen Tochterfirmen rund 220 000 Arbeitskräfte, 34 000 davon in der Bundesrepublik, ein Viertel weniger als zu Beginn der achtziger Jahre.

Dem Rechner Barnevik fiel das meiste zum Opfer, was in der alten BBC Nestwärme vermittelt hatte: Kulturveranstaltungen und Kinderheime, Kantinen und auch das Zusammengehörigkeitsgefühl vom Pförtner bis zum Generaldirektor.

Catrin Buch, von Leutwiler in Auftrag gegeben, erinnert eindringlich an den Wert solch unrentabler Aktivitäten. In vielen Zitaten kommen Manager, Ingenieure und Arbeiter zu Wort. Ihre Aussagen zeigen, daß die Wunden, die von der Fusion gerissen wurden, auch nach drei Jahren nicht verheilt sind. Am Übergang zum ersten Weltkonzern „ohne Vaterland“ (Leutwiler) steht schwere Trauerarbeit.

Gastronomie

Schlimme Fehler

Friedrich Jahn ist wieder da. Der „Wienerwald“-Gründer will die Hendl-Kette zurückhaben.

Über Langeweile kann Friedrich Jahn, 67, nicht klagen. Montags und dienstags berät der Gastronom an seinem Zürcher Wohnsitz Schweizer Hotels und Restaurants. In der zweiten Wochenhälfte kontrolliert der gebürtige Linzer seine vier „Schnitzelhäuser“ in München und Augsburg. Die neuartigen Lokale, Jahns jüngste Schöpfung, verkaufen die Fleischfladen in exotischen Hüllen aus Cornflakes, Mandelsplittern oder Kokosflocken.

Doch der Mann, der die einst erfolgreiche „Wienerwald“-Kette gründete, fühlt sich mit diesen Tätigkeiten nicht ausgelastet. Der quirlige Österreicher möchte seine Lokale zurückkaufen. Vor gut zwei Jahren erst hat er die Hähnchen-Filialen an den britischen Getränke- und Einzelhandelskonzern Grand Metropolitan (Grand Met) veräußert.

Jahns Plan treibt die bereits zu lange laufende Posse um die Hühnerbratereien einem neuen Höhepunkt entgegen. 1986 mußte der Gastronom seine Lokale an die Münchner Geschäftsfrau Renate Thyssen abtreten. Jahn hatte sich beim Aufbau seines Restaurant-, Immo-

bilien- und Reisebüro-Konzerns übernommen. Er brauchte dringend Geld, um seine Gläubiger zu bedienen.

Kurz darauf kaufte Jahn die herabgewirtschafteten Grillstuben wieder zurück. Den einträglichen österreichischen Ableger hatte Renate Thyssen vorher abgetrennt, wenig später reichte sie die Restaurants mit gutem Gewinn an die Stadt Wien weiter.

Jahn („Man kann doch nicht dauernd nur zu Haus rumsitzen und der Frau die Hand halten“) hatte sich jedoch abermals übernommen, er mußte 1988 wieder verkaufen. Diesmal gingen die 230 Wienerwald-Gaststätten an den britischen Spirituosenhersteller Grand Met (27 Milliarden Mark Umsatz). Die 40

gehört ebenfalls zu dem Londoner Lebensmittelkonzern.

Doch dann beschlossen die Grand-Met-Manager eine Strategieänderung. Der weltweit größte Schnapshändler trennt sich vielerorts vom schwierigen Gastronomiegeschäft. In Großbritannien verkaufte der Konzern erst kürzlich zwei Fast-Food-Ketten. Bereits im vergangenen Jahr hatten die Engländer weit über 1000 Pubs abgestoßen.

Die Grand-Met-Manager wollen ihr Geld künftig stärker mit Immobilien und Edelspirituosen wie Remy Martin oder Cointreau verdienen. Da macht auch der „Wienerwald“-Besitz keinen rechten Sinn mehr, er soll nun wieder verkauft werden.



„Wienerwald“-Gründer Jahn: „Nicht nur rumsitzen“

Millionen Mark, die Jahn kassierte, galten als guter Preis, da er zuvor den größten Teil des Mobiliars verkauft und zurückgemietet hatte.

Es war eine schlechte Investition, der Münchner Ableger machte nur Miese. Jahn weiß, warum das so kam. „Statt eine neue Führungsscrew einzusetzen“, poltert der Ex-Eigentümer, „hätten sie lieber meine altbewährte Mannschaft übernehmen sollen.“ Schlimme Fehler hätten die Briten begangen: „Ich kann doch in einen Wienerwald keinen Parkettfußboden reinlegen. Wer soll den denn pflegen?“

Um die Verluste zu mindern, wollten die Briten ursprünglich einen Teil der „Wienerwald“-Dependancen in Burger-King-Filialen umwandeln. Die Klops-Kette, nach McDonalds weltweit die Nummer zwei im Fastfood-Geschäft,

Ob die Engländer mit Jahn handelseinig werden, scheint allerdings fraglich. Der Wahl-Schweizer will deutlich weniger bezahlen, als er vor zwei Jahren von den Engländern eingestrichen hat. Und Jahn ist nicht der einzige Interessent. Grand Met redet auch mit anderen, etwa der größten britischen Hotel- und Catering-Kette Trusthouse Forte (THF), die den deutschen „Wienerwald“ schon 1988 schlucken wollte, und der Stadt Wien, Inhaberin des Austria-Ablegers.

Wer den Zuschlag erhält, ist nach wie vor offen. Setzen sich die Österreicher durch, nähmen die Wirren um den Wienerwald für den Gründer womöglich doch noch eine glückliche Wende.

„Dann“, strahlt Jahn, „wären der deutsche und der österreichische Wienerwald endlich wieder vereint.“ ◀