

WIRTSCHAFT

KOMPAKT

DAIMLER

Frankreich will Zulassung von Mercedes weiter blockieren

Die französische Regierung will an dem vor Wochen verhängten Zulassungsstopp für einige Neuwagen von Mercedes-Benz festhalten. Es würden die dazu nötigen formalen Schritte eingeleitet, teilte die Regierung in Paris mit. Damit geht der Streit um ein Klimaaalen-Kältemittel in die nächste Runde. Am Donnerstag hatte das Verwaltungsgericht in Versailles den von Frankreich verhängten Zulassungsstopp für einige Baureihen von Mercedes-Benz noch ausgesetzt. Die französische Regierung, die den Zulassungsstopp mit Wirkung zum 13. Juni für die neuen Modelle der kompakten A- und B- sowie für den Sportwagen SL verhängt hatte, müsse binnen zehn Tagen entscheiden, ob die Blockade weiter verfolgt werde. Die sofortige Wiederaufnahme der Zulassungen erlegte das Gericht der Regierung jedoch nicht auf.

TOYOTA

Japaner verkaufen im ersten Halbjahr die meisten Autos

Toyota bleibt der größte Autobauer der Welt. Der japanische Konzern verkaufte in den ersten Jahreshälfte weltweit 4,91 Millionen Autos und Lastwagen. Im Vergleich zum gleichen Zeitraum 2012 sei der Absatz allerdings um 1,2 Prozent gesunken, teilte Toyota mit. Vor allem in China musste der Hersteller Einbußen hinnehmen. Anti-japanische Stimmung wegen eines Territorialstreits zwischen Japan und China bremste den Verkauf. Der US-Konkurrent General Motors (GM) bleibt auf Platz zwei der größten Autohersteller mit 4,85 Millionen verkauften Fahrzeugen zwischen Januar und Juni 2013. Der Absatz stieg um vier Prozent, vor allem in den USA konnte der Konzern stärker als Toyota zulegen.

HEIZÖL-PREISE AKTUELL

Preis in Euro je 100 Liter bei Lieferung von 3000 Litern einschließlich 19 % Mehrwertsteuer

Stadt	Diese Woche	Vorwoche
Berlin	85,45-86,95	86,30-87,65
Hamburg	86,70-89,25	87,00-89,15
Hannover	89,00-90,80	89,35-91,15
Düsseldorf	86,50-87,60	88,05-93,05
Frankfurt/M.	87,90-89,95	88,30-89,00
Karlsruhe	86,25-90,20	86,40-89,85
Stuttgart	87,35-90,40	87,70-90,90
München	87,10-93,80	87,85-90,30
Rostock	84,35-89,05	84,95-87,70
Leipzig	84,85-88,70	85,20-88,15

Bei höherer Abnahmemenge sind Preisnachlässe möglich. Quelle: Energie Informationsdienst

RENAULT

Operativer Gewinn legt trotz der Krise in Europa zu

Renault macht trotz der Absatzkrise in Europa im operativen Geschäft Fortschritte. Dank einer höheren Profitabilität stieg das Betriebsergebnis vor Sonderkosten im ersten Halbjahr 2013 um 15 Prozent auf 583 Millionen Euro. Sonderkosten fielen vor allem im Iran-Geschäft an. Hier belasteten die Sanktionen den Absatz. Der Umsatz ging insgesamt leicht um 0,9 Prozent auf 20,44 Milliarden Euro zurück. Wegen einmaliger Kosten lag der Überschuss bei nur noch 37 Millionen Euro, nach 734 Millionen Euro im Vorjahreszeitraum. Im ersten Halbjahr setzte Renault früheren Angaben zufolge mit 1,3 Millionen Fahrzeugen 19 Prozent weniger ab als noch vor einem Jahr. In Europa alleine betrug das Minus aber 7,3 Prozent. Renault will sich nicht an der Rabattschlacht vieler Hersteller beteiligen.

LKW-BRANCHE

Europas Nutzfahrzeugmarkt ist weiter auf Talfahrt

Der europäische Nutzfahrzeugmarkt ist im Juni erneut geschrumpft. Mit 149.996 Stück seien 4,8 Prozent weniger Lastwagen neu zugelassen worden als im entsprechenden Vorjahreszeitraum, teilte der europäische Branchenverband ACEA mit. Im ersten Halbjahr sanken die Neuzulassungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 6,9 Prozent auf 832.093 Fahrzeuge. Die Absatzschwäche betraf im Juni aber nicht alle wichtigen Märkte. So legten die Verkäufe in Spanien sogar um satte 14,7 Prozent zu. In Großbritannien kletterten die Neuzulassungen immerhin noch um 3,7 Prozent nach oben. In Deutschland schrumpfte der Absatz um 7,1 Prozent.

Der amerikanische Erfinder der seriellen Produktion am Fließband hatte eine ganze Lebensphilosophie im Handgepäck, die er im Alter von 59 Jahren als „My life, my work“ veröffentlichte. Wie so oft bei bereits Verstorbenen reizt die ungebrochene Aktualität der Gedanken und klugen Anmerkungen zu einer Neuaufbereitung. In diesem Falle wählte unser Autor Ralf Lengen das Interview als unterhaltend Form.

DIE WELT: Herr Ford, Sie sind dafür bekannt, dass Sie Ihren Mitarbeitern hohe Löhne zahlen. Was meinen Sie. Wie hoch sollte der Lohn sein, damit sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer zufrieden sind?
HENRY FORD: „Was sollte der Arbeitgeber zahlen?“ – „Was sollte der Arbeitnehmer bekommen?“ Diese Fragen sind nennenswert. Entscheidend ist die Frage „Wie viel kann das Unternehmen aufbringen?“ Zweifelloos kann kein Unternehmen mehr ausgeben, als es einnimmt. Wenn man Wasser schneller aus einem Brunnen pumpt, als es nachfließt, vertrocknet der Brunnen. Und wenn der Brunnen vertrocknet, leidet diejenigen Durst, die von diesem Brunnen abhängig sind.

Natürlich. Doch gehen wir einmal davon aus, das Unternehmen floriert. Wie viel sollte der Arbeitgeber dann seinen Mitarbeitern zahlen?
 Der Arbeitgeber wird keinen Erfolg haben, wenn er seine Arbeitnehmer im Geist durchgeht und sich fragt: „Mit wie wenig kann ich sie abspeisen?“ Und der Arbeitnehmer wird keinen Erfolg haben, wenn er dem Arbeitgeber wütend entgegentritt und sich fragt: „Wie viel kann ich aus ihm herauspressen?“

Welche Frage ist dann die richtige?
 Letzten Endes müssen beide ihr Augenmerk auf das Unternehmen richten und sich fragen: „Wie kann dieses Unternehmen so sicher und profitabel aufgestellt werden, dass es uns allen ein sicheres und angenehmes Leben ermöglicht?“

Und wie lautet die Antwort auf diese Frage?
 Hohe Löhne können nicht bezahlt werden, wenn die Arbeitnehmer sie nicht verdienen. Ihre Arbeit ist der produktive Faktor. Es ist nicht der einzige produktive Faktor – schlechtes Management kann Arbeit und Material vergeuden und die Ergebnisse der Arbeit zu nichte machen. Die Arbeitnehmer wiederum können die Ergebnisse guten Managements zunichte machen. Aber in einem partnerschaftlichen Miteinander von fähigem Management und guter Arbeit ist es der Arbeitnehmer, der hohe Gehälter möglich macht.

Was verstehen Sie unter „fähigem Management“? Eines, das möglichst hohe Gewinne erwirtschaftet?
 Die Gier nach Geld ist die sicherste Methode, es nicht zu bekommen. Leistet man aber Dienste um der Dienstleistung willen, um der Befriedigung willen, das zu tun, was man für richtig hält, dann kommt das Geld von selbst und im Überfluss.

Aber sollte das Geld nicht im Fokus eines jeden Unternehmens stehen?
 Wenn man zuerst ans Geld denkt anstatt an die Arbeit, dann bringt das die Furcht vor dem Scheitern mit sich, und diese Furcht blockiert jeden Zugang zu Geschäften – sie führt dazu, dass man Angst vor der Konkurrenz hat oder davor, seine Methoden zu ändern oder irgendwas zu tun, was die momentane Situation verändern könnte.

Sollte es aber nicht zumindest klare Ziele für Umsatz und Gewinn geben?
 Gestatten Sie mir, hier zu bemerken, dass wir meiner Meinung nach nicht solch riesige Gewinne mit unseren Autos erzielen sollten. Ein angemessener Gewinn ist in Ordnung, aber ein zu hoher Gewinn nicht.

Warum nicht? Oder anders gefragt: Was machen Sie, wenn Sie einen hohen Gewinn erwirtschaftet haben? Sie haben schließlich jede Menge Autos verkauft.
 Es ist immer meine Politik gewesen, den Preis der Autos so schnell zu senken, wie es die Produktion zulässt, und diesen Vorteil an Kunden und Mitarbeiter weiterzugeben. Die Folge daraus waren überraschend hohe Vorteile für uns selbst.

Sie spielen auf Kundenbindung und Mitarbeiterbindung an. Aber sind Ihre Mitarbeiter nicht bereits durch den festen Lohn mehr als genügend bezahlt?
 Löhne und Gehälter sind eine Art von Gewinnbeteiligung im Voraus. Doch häufig stellt man nach Abschluss des Ge-

schäftsjahres fest, dass mehr gezahlt werden könnte.

Und dann ...
 ... sollte mehr gezahlt werden. Wenn wir alle im Unternehmen zusammenarbeiten, dann sollten wir auch alle in irgendeiner Form am Gewinn beteiligt werden – durch einen guten Lohn, ein gutes Gehalt oder eine zusätzliche Vergütung.

Wohin fließen die restlichen Überschüsse?
 Wenn hohe Gewinne erwirtschaftet werden – und das Arbeiten nach dem Service-Prinzip führt unweigerlich dazu –, dann sollten sie zum Teil in das Unternehmen zurückfließen, damit es noch besseren Service bieten kann, und zum Teil an den Kunden weitergegeben werden.

einverstanden sind?
 Aktionäre sollten meiner Meinung nach nur diejenigen sein, die im Unternehmen tätig sind und es als ein Instrument der Dienstleistung ansehen und nicht als eine Gelddruckmaschine.

Das heißt also, dass Sie den Gewinn fast vollständig an Mitarbeiter und Kunden weitergeben bzw. reinvestieren. Was geschieht mit dem Rest?
 Es ist immer unsere Politik gewesen, eine größere Summe bar zur Verfügung zu haben – in den letzten Jahren hatten wir in der Regel mehr als 50 Millionen Dollar in der Kasse.

Und was machen Sie mit dem Geld?
 Es liegt auf Banken im ganzen Land. Wir leihen uns kein Geld, sondern haben Kreditlinien eingerichted, so dass wir,

fürhlich, einen Kredit aufzunehmen. Wenn ein Unternehmen aber Geld braucht infolge von Missmanagement, dann heißt es, sich des Unternehmens anzunehmen und die Probleme von innen zu lösen – und nicht von außen ein Pflaster mit Krediten aufzukleben.

Ist es für ein Unternehmen in dieser Lage nicht schneller und damit günstiger, mit einem Kredit die schwierige Situation zu überbrücken?
 Die losen Enden eines Unternehmens zusammenzubringen ist viel wirtschaftlicher als jede Summe neuen Kapitals zu sieben Prozent.

Die Frage ist, ob Ihnen das gelingt, wenn Sie in der Klemme stecken.
 So mancher Geschäftsmann kann sich glücklich schätzen für die Klemme, die

Muss man sich denn vor Bankern fürchten?
 Ich habe nichts gegen Banker an sich. Wir brauchen unbedingt umsichtige und fähige Leute im Finanzwesen. Die Welt kann nicht ohne Banken leben. Wir brauchen Geld. Wir brauchen Kredit.

Warum jetzt auf einmal?
 Ansonsten können die Erzeugnisse der Produktion nicht untereinander ausgetauscht werden. Wir brauchen Kapital. Ohne Kapital gäbe es keine Produktion. Doch ob wir unser Bank- und Kreditwesen auf die richtige Basis gestellt haben, ist eine ganz andere Frage.

Das müssen Sie genauer erklären.
 Meine Hauptkritik am aktuellen Geldsystem ist, dass es dazu neigt, sich zu selbständigen und die Produktion zu blockieren anstatt sie zu erleichtern.

Herr Ford, möglichst geringe Gewinne, möglichst kleine Kredite – erlauben Sie die Frage: Ist Geld für Sie etwas Böses?
 Geld an sich ist eine äußerst bewundernswerte Sache. Es ist lebenswichtig. Es ist nicht aus sich heraus böse. Es ist eines der nützlichsten Gegenstände unseres sozialen Lebens. Und wenn es das tut, wozu es da ist, dann ist es sehr hilfreich und nicht hinderlich. Doch Geld sollte immer Geld bleiben.

Aber mit dem Geld selbst lassen sich doch ebenfalls einträgliche Geschäfte machen.
 Die Produktion darf nicht mit Bankgeschäften verwechselt werden, und ich denke, dass zu viele Geschäftsleute in Bankgeschäften verwickelt sind und zu viele Banker in Unternehmen mitmischen.

Welche Konsequenzen haben Sie persönlich aus dieser Erkenntnis gezogen?
 Ich beschloss fest, dass ich mich nie einem Unternehmen anschließen würde, in dem die Finanzen vor der Arbeit kämen oder in dem Banker oder Geldgeber beteiligt wären.

Eben sagten Sie noch, dass Sie nichts gegen „Banker an sich“ hätten. Höre ich jetzt ein „aber“?
 Ihre Gedanken sind nur beim Geld. Eine Fabrik ist in Ihren Augen dazu da, Geld zu machen, nicht Produkte herzustellen. Sie wollen das Geld sehen, nicht die Effizienz der Produktion. Sie können nicht verstehen, dass ein Unternehmen niemals stillsteht: Es geht entweder vorwärts oder zurück. Sie betrachten eine Preissenkung als Verschwendung von Gewinn anstatt als Anbahnung eines Geschäftes.

Woher weiß man, ob man selbst für das Management eines Unternehmens geeignet ist? Wie war das bei Ihnen?
 Ich war damals und bin heute noch folgender Überzeugung: Wenn ein Mann gute Arbeit leistet, werden der Preis, den er für diese Arbeit bekommt, der Gewinn und alle finanziellen Angelegenheiten von selbst stimmen. Und ein Unternehmen sollte klein anfangen und mithilfe der eigenen Gewinne expandieren.

Und wenn zu Beginn keine Gewinne erwirtschaftet werden?
 Wenn es keine Gewinne gibt, dann ist das für den Eigentümer das Signal, dass er seine Zeit verschwendet und für dieses Business nicht geeignet ist.

Sie sind für Ihr Business mehr als geeignet, nicht zuletzt, weil Sie offensichtlich das richtige Händchen in Sachen Geld hatten. Wie kann man das schon Kindern vermitteln? Indem man ihnen das Sparen beibringt?
 Als ein Versuch, gedankenlos und egoistischem Geldausgeben entgegenzuwirken, ist es wertvoll. Aber es ist nicht positiv; es führt das Kind nicht auf den sicheren und nützlichen Weg der Selbstverwirklichung und des richtigen Geldausgebens.

Was empfehlen Sie stattdessen?
 Es ist besser einem Kind beizubringen, Geld zu investieren und auszugeben. Die meisten Menschen, die mühsam ein paar Dollar sparen, tätten besser daran, diese paar Dollar zu investieren – zuerst in sich selbst und dann in eine nützliche Arbeit. So hätten sie am Ende mehr auf die Seite gelegt. Man „spart“ nicht, wenn man sich selbst daran hindert, produktiver zu werden. In Wirklichkeit schmälert man sein wichtigstes Kapital, man reduziert den Wert dessen, was die Natur selbst in einem angelegt hat. Das Prinzip des Verbrauchs ist die wahre Richtschnur. Verbrauch ist positiv, aktiv, lebensspendend. Verbrauch ist lebendig. Verbrauch trägt etwas bei zur Summe aller Guten.

Ralf Lengen gibt Schreib- und Redeseminare für Führungskräfte und arbeitet als Autor. www.meistertricks.de



Im Jahr 1900 steht der erfolgreiche Jungunternehmer Ford in einem brandneuen Auto vor seinem Werk in Detroit (Michigan)

„Die Gier nach Geld ist die sicherste Methode, es nicht zu bekommen“

Auto-Pionier Henry Ford wäre am 30. Juli 150 Jahre alt geworden. Anlass für ein fiktives Interview über sein Lieblingsthema: Erfolg



Ford und seine Frau Clara 1946 im ersten Modell Quadricycle aus dem Jahr 1896. Ein Jahr später starb der Autopionier



Deutsche Arbeiter im Ford-Stammwerk in Niehl. Sie verdienen am Fließband mehr als ein Kaufmann

Sie reden vor Preissenkungen. Aber bestrafen Sie damit nicht die Kunden, die früh zugreifen – und so die Preissenkung erst ermöglichen?
 In einem Jahr fielen unsere Gewinne so viel höher als erwartet aus, dass wir freiwillig jedem Käufer eines Autos 50 Dollar erstatteten. Wir hatten das Gefühl, dem Käufer unabsichtlich diesen Betrag zu viel in Rechnung gestellt zu haben.

Heute schütten viele Unternehmen Überschüsse lieber an ihre Aktionäre aus.
 Ich habe immer darauf bestanden, nur kleine Dividenden auszuschütten, und das Unternehmen hat heute keine Aktionäre, die eine andere Geschäftspolitik wollen. Ich meine, dass alle Unternehmensgewinne, die über einen geringen Prozentsatz hinausgehen, eher dem Unternehmen als den Aktionären gehören.

Wo finden Sie Aktionäre, die damit

wenn wir wollten, eine sehr hohe Summe per Bankkredit bekämen. Doch da wir diese Barreserven haben, ist ein Kredit unnötig – wir wollen nur vorbereitet sein für den Notfall.

Wofür brauchen Sie dann Ihre Bank noch?
 Ich betrachte eine Bank hauptsächlich als einen Ort, um Geld sicher und bequem aufzubewahren.

Nicht auch als wichtige Geldquelle im Notfall?
 Ein Geschäftsmann sollte, wenn überhaupt, nur dann Geld aufnehmen, wenn er es nicht braucht. Das heißt, wenn er es nicht als Ersatz für das Braucht, was er selbst leisten sollte.

Was meinen Sie damit?
 Wenn ein Unternehmen in ausgezeichnetem Verfassung ist und expandieren muss, dann ist es vergleichsweise unge-

heim gezeigt hat, dass sein bestes Kapital in seinem Kopf steckt und nicht in Bankkrediten.

Warum?
 Das Aufnehmen eines Kredites wird leicht zu einer Ausrede dafür, sich nicht mit einem Problem zu beschäftigen. Es wird leicht zu einer Beruhigungsspielle für Faulheit und Stolz. Einige Geschäftsleute sind zu faul, sich den Blaumann anzuziehen, hinzugehen und nachzusehen, was Sache ist. Oder sie sind zu stolz, den Gedanken zuzulassen, dass etwas, was sie veranlasst haben, schief gegangen ist.

Sie scheinen von Banken und Krediten nicht viel zu halten.
 Banker spielen eine zu wichtige Rolle in der Industrie. Die meisten Geschäftsleute werden diese Tatsache hinter vorgehaltener Hand bestätigen. Sie werden es selten öffentlich zugeben, weil sie Angst vor ihren Bankern haben.