



Henry Ford (1919)



Fordlandia

-

Projektmanagement-Fail in Gummi

Henry Ford

Quelle: Wikipedia

Teil 1: Wie alles anfing

Ausgangslage

Spätphase der Industrialisierung. Gummi, dessen Grundstoff Kautschuk aus dem brasilianischen Regenwald stammte, hatte eine steile Karriere als Werkstoff hingelegt. Er war formstabil, wasserdicht, flexibel. Als gegen Ende des 19. Jahrhunderts Autos massentauglich wurden, stieg der Bedarf sprunghaft an, denn aus irgendwas mussten Dichtungen, Reifen und andere Teile ja hergestellt werden, von Luftballons für Kindergeburtstage ganz zu schweigen!

Vorgeschichte

Schon lange davor sahen ein paar findige Briten die Entwicklung und den steigenden Bedarf voraus: Sie schmuggelten brasilianische Samenkapseln in die britischen Kolonien Asiens und errichteten dort Plantagen, so dass zu Beginn des 20. Jahrhunderts der Großteil des Naturkautschuks nicht mehr aus Brasilien, sondern Britisch-Malaya kam. Dort sorgten neben günstigen Arbeitskräften auch Züchterfolge und professionell angelegte Plantagen für einen Standortvorteil, der Brasilien als Stammland rasch in der Versenkung verschwinden ließ.

Henry Ford

Schließlich trat Henry Ford, der Automobilunternehmer und einst reichste Mann der Welt, auf den Plan. Die Abhängigkeit von der britischen Kautschukindustrie gefiel ihm gar nicht und er sah sein Geschäft gefährdet. Schließlich stammte 90% des Kautschuks aus den britischen Kolonien, während 70% des Bedarfs in den USA entstand. Sein #Volkswagen, der Ford Modell T, war das meistverkaufte Auto der Welt (bis der VW Käfer auf den Markt kam)! Die Lösung lag auf der Hand: Selbst Kautschuk anbauen. Kohle war genug da, kann ja nicht so schwer sein. #denkste

Teil 2: Ford – der tut was!

Gesagt, getan.

Nach einigen politischen Verwicklungen zwischen den USA und Großbritannien (Strafzölle – keine ganz neue Erfindung!) nahm Henry Ford das Schicksal in die eigenen Hände und plante, Brasilien wieder zur Nummer 1 der Kautschukproduktion zu machen. Er kaufte 1927 riesige Ländereien im brasilianischen Amazonasgebiet – größer als Zypern – und startete Aktion Gummibaum!

Entrepreneur

Henry Ford zeichneten einige Eigenschaften aus, die besonders in der Kombination seltsam anmuten mögen: Er war ein erfolgsverwöhnter, hemdsärmeliger Anpacker, der sich bevorzugt mit Menschen umgab, die ihm nicht widersprachen. Als Vegetarier war er entschiedener Verfechter der Sojabohne und als Pazifist hatte er sich höchstselbst auf den Weg gemacht, um in Europa den 1. Weltkrieg zu verhindern. Dies hinderte ihn – moralisch flexibel aufgestellt – jedoch nicht daran, nach dem Scheitern seiner Friedensmission seine Fabriken auf Rüstungsproduktion umzustellen (umgekehrt geht es übrigens genauso, wie uns Lorient gezeigt hat: ab Min. 1 <https://www.youtube.com/watch?v=yD22jxD6bf4>).

Wer Visionen hat...

Auch für die Mitarbeiter in seinen Autofabriken hatte er diverse Wohltaten vorgesehen, die man heute als übergriffig ansehen würde: Sie sollten sich gesund ernähren, selbst im eigenen Garten Gemüse anbauen (Frithjof Bergmann wäre begeistert #NewWork) und auf Alkohol verzichten. Wäre da nicht die überaus strenge Eintaktung in die Fließbandproduktion gewesen (Frithjof Bergmann wäre GAR NICHT begeistert), könnte man meinen, man habe einen überaus menschenfreundlichen Visionär vor die Linse bekommen.

Teil 3: Gib-Gummi!

Auf Sendung

Fords Sendungsbewusstsein entsprechend wurde das Fleckchen Erde im brasilianischen Regenwald #Fordlandia genannt. Brasilien hatte stark unter der Kautschukproduktion in Asien gelitten und man empfing den Messias mit offenen Armen. Dem gefiel das. Schließlich wollte er nicht nur eigenen Kautschuk produzieren, sondern den Urwald „bändigen“ und seine Vorstellung von „Zivilisation“ verbreiten, die im Kern stark antisemitisch geprägt war.



Sunk Cost-Effekt

Dass inzwischen der Kautschukpreis deutlich gesunken war, weil der hohen Nachfrage ein erhöhter Anbau nachgefolgt war, hielt Ford keineswegs vom Weitermachen ab – das Land war schließlich schon gekauft, die Vorschusslorbeeren für dieses kühne Vorhaben schon eingeheimst. Außerdem weiß man ja, dass Projekte mit wackeligen Anfangsbedingungen gegen Ende meist besser laufen als gedacht. #WerBremstVerliert

graue Theorie

Nun war es an der Zeit für das Zusammenstellen eines Teams aus Brasilienexperten, Kautschukprofis, Urwaldkundigen, Geografen, Geologen und auch Managern für Großprojekte, um gemeinsam einen genialen Masterplan auszutüfteln #InterdisziplinäresTeam. Henry Ford, erfolgsverwöhnt, entschloss sich für ein lockeres Go With The Flow und übersprang diesen Schritt einfach. Was sollte schon schief gehen?

Teil 4: Fehler am laufenden Band

- ✓ Steuerbefreiung für Import der Ausrüstung besorgen
- ✓ Engagiertes Team hinschicken
- ✓ Bäume roden lassen
- ✓ Fabriken bauen
- ✓ Holz verkaufen (Einkünfte generieren)
- ✓ Mitarbeiter gewinnen
- ✓ Stechuhren kaufen

So in etwa dürfte Fords To-Do-Liste ausgesehen haben – viel ausgefeilter war es anscheinend nicht und entsprechend rumpelig lief das Projekt an: Die Steuerbefreiung wurde vergessen, was die Kosten enorm in die Höhe trieb – u. a. deshalb, weil ständig neue Ausrüstung nachgeliefert werden musste, denn die ursprünglich angedachten Werkzeuge waren im Klima des Regenwalds nicht zu gebrauchen. Dies galt auch für die beteiligten Personen selbst: Durch das belastende Klima und die abgeschiedene Lage hielt es kaum jemand lange dort aus und durch den fehlenden Plan fing jeder neu Angereiste quasi bei Null an.

Beim Roden der Bäume bestand Ford auf einen Zeitpunkt während der Regenzeit, so dass für die Brandrodung Kerosin eingesetzt werden musste, was den Boden nachhaltig beschädigte. Das gerodete Holz ließ sich entgegen der Planung nicht verkaufen, weil es wegen Niedrigwasser des nahe gelegenen Flusses nicht rechtzeitig abtransportiert werden konnte und in der Wartezeit zu verrotten begann.

Obwohl es eine Menge Erfahrungen gegeben hätte, auf die man hätte zurückgreifen können, stürzte sich Ford auf den Aufbau einer Mustersiedlung nach US-amerikanischem Vorbild: mit hübschen (und für das Klima völlig ungeeigneten) Häuschen, Vorgärten und schnurgeraden sauberen Straßen. Die Segnungen des zivilisierten Nordens sollten schließlich auch den Wilden im Urwald zugute kommen – so Fords Sicht der Dinge.

Teil 5: Der Todesstoß

Die positiven Seiten von Fordlandia müssen Erwähnung finden: Elektrizität, Kanalisation und Telefonanschlüsse sorgten für Komfort, in den Krankenhäusern wurde eine überdurchschnittliche medizinische Versorgung geboten. Schulen inkl. Schulspeisung sorgten für die Bildung des Nachwuchses, Tennisplätze, Schwimmbäder und ein Golfplatz versüßten (wem eigentlich?) die knappe Freizeit. Die Kehrseite von Fords übertriebenem Sendungsbewusstsein trieb die Arbeiter jedoch in Richtung anderer Großstädte: Die strikten Arbeitszeiten, kontrolliert durch Stechuhr und Aufseher sowie rigide Kontrollen im Privatleben bezüglich des Lebenswandels verursachten verständlicherweise ständigen Personalmangel in Fordlandia.

Schuld am endgültigen Scheitern der Plantagen waren jedoch handwerkliche Fehler, die durch Einbeziehung von Experten wohl hätten vermieden werden können: Die hügelige Lage der Plantage begünstigte Bodenerosion und verursachte zeitweises Versinken im Nebel – im feuchten Klima breiteten sich Krankheiten wunderbar aus. Die in Monokultur angebauten Gummibäume waren für diverse Schädlinge ein wahrhaft gefundenes Fressen – ein Problem, das beim Wildwuchs im Urwald vorher nicht aufgetreten war #Denkfehler.

Erst mehrere Jahre nach Start wurde ein ausgewiesener Experte hinzugezogen, der nach dem Zusammenschlagen der Hände über dem Kopf einen kompletten Neustart woanders anordnete und schließlich an ganz ähnlichen Problemen scheiterte. Nach und nach wurde Fordlandia verlassen und verfiel. Noch heute ist die Ruine zu sehen und man kann beobachten, wie der Urwald sich Stück für Stück sein „Eigentum“ zurückholt.

Employer Brand
Fail

Handwerk

alles auf Anfang

Lessons Learned Workshop

Nicht auf Henry hören!
Employer Branding ernst nehmen
interkulturellen Experten fragen
Schädlinge lieben Monokulturen →
vermeiden! (Biologen fragen)
Bodenerosion hat Gründe (diese
herausfinden)
Vorher einen Plan machen, wer
wofür warum zuständig ist (diesen
an alle mailen).
Wenn's beschissen läuft:
Gemeinsam nachdenken, wo es
hängt.

Bonus Fun Facts

1

In den 30er Jahren hatten die Arbeiter so richtig die Nase voll von dem, was ihnen in der Cafeteria vorgesetzt wurde (was natürlich „gutes amerikanisches Essen“ war – vermutlich dem entsprechend, was auch Henry Ford gerne frühstückte?). Wie alle wissen, ist der Koch auch auf einem Schiff einer der wichtigsten Männer, der die Laune der Crew hochhält. So war es nur folgerichtig, dass die brasilianischen Arbeiter den Koch aus Fordlandia rausjagten und ein paar ihrer Manager gleich mit dazu. Unterwegs haben sie noch ein paar Telegrafmasten/deren Kabel umgenietet und die ganze Geschichte konnte erst durch den Einsatz der Armee beendet werden.

2

Die „Neugründung“ von Fordlandia, ca. 40 km entfernt, wurde 1934 angestoßen – sie war jedoch ebenfalls von keinerlei Erfolg gekrönt, obwohl man sich bemüht hatte, aus den Schwierigkeiten des ersten Anlaufs zu lernen. Es ist eine böse Ironie der Geschichte, dass gute 10 Jahre später, nämlich 1945, synthetischer Gummi als Werkstoff seinen Siegeszug antrat und somit über Nacht jede Bemühung um Naturkautschuk quasi überflüssig wurde.

3

Henry Ford hat übrigens – trotz vieler Einladungen und eigentlich noch mehr Gelegenheiten kein einziges Mal die Reise nach Fordlandia angetreten. Vielleicht hätte er sich die großen Verluste sparen können, wenn er sich persönlich rechtzeitig ein Bild gemacht hätte: Schlussendlich verkaufte er die Ländereien an Brasilien zurück und fuhr somit einen Verlust von (in heutigen Zahlen) knapp 300 Mio Dollar ein.

Sust auf gelingende Projekte?

Wechselwerk GmbH

Kleestraße 23

90461 Nürnberg

+ 49 (0)911 - 99 09 95 04

+ 49 (0)1520 1983 091