
DER FALL EUMIG

Rezension von: Gerhard Friedrich,
Der Fall Eumig; Ein
Sanierungshandbuch für
Unternehmer, Manager, Politiker und
Gewerkschaftsfunktionäre, Orac
Verlag, Wien 1987, 325 Seiten.

Der Autor, der in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre als Leiter der Stabsabteilung Presse/PR/Dokumentation bei Eumig beschäftigt war, schildert die Geschichte Eumigs. Diese ist in vielerlei Hinsicht von Interesse: Eumig, das einstige Paradeunternehmen der österreichischen Privatwirtschaft, teilt sein Schicksal mit einer Reihe anderer Gesellschaften, die ebenso dem Strukturwandel zum Opfer fielen. Die Hausbank der Eumig, die Österreichische Länderbank, erwies sich als bereitwilliger Kreditgeber, ohne die Probleme im Unternehmen erkennen zu wollen. Als Eumig einen untragbaren Verschuldungsstand erreichte, übernahm sie die Länderbank in ihr Eigentum und stellte an die Spitze des Unternehmens ein Sanierungsmanagement. Es gelang den Managern nicht einmal in Ansätzen, eine Sanierung durchzusetzen, was den Konkurs zur Folge hatte. Diese Ereignisse werfen eine Reihe von Fragen auf, denen der Autor vor dem Hintergrund der österreichischen Wirtschaftspolitik nachgeht.

Eumig, das 1919 von Karl Vockenhuber und Alois Handler gegründet wurde, wuchs stetig von einem anfänglichen Feuerzeughersteller aus Patronenhülsen zum wohlbekannten Filmgeräte- und Radioproduzenten. Die Gründer zeichneten sich durch Pioniergeist und Risikofreudigkeit aus. Ihr Erfolgsrezept lautete: techni-

sche Weiterentwicklung und Forschung, gekoppelt mit der Maxime, dem Kunden echte Produktvorteile gegenüber der Konkurrenz preisgünstig anzubieten. Um unabhängig von den Zulieferern zu sein und hohe Qualitätsstandards zu erreichen, entwickelte sich bei Eumig eine enorme Fertigungstiefe. Mit dem Eintritt Vockenhuber jun. in das Unternehmen vollzog dieser konsequent den Übergang von der handwerklichen zur arbeitsteiligen Montage, die die Voraussetzung der Massenproduktion ist. Eumig baute Zweigniederlassungen in Kirchdorf (OÖ, 1958), Bad Deutsch Altenburg (NÖ, 1974) und Fohnsdorf (Stmk, 1978) auf, wobei die Inbetriebnahme des letztgenannten Werkes aus arbeitsmarktpolitischen Überlegungen vom damaligen Kanzler Kreisky initiiert wurde. Geschäftsführer Vockenhuber zeigte sich aber ebenso seinen Mitarbeitern gegenüber sehr sozial: 1956 wurde bei Eumig die 40-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich eingeführt; 1974 übernahm Eumig alle Arbeiter (3000) ins Angestelltenverhältnis. Um den Verkauf der eigenen Produkte zu unterstützen, baute Eumig über die Schweizer Holding Immatra AG in den wichtigsten ausländischen Märkten Verkaufsstützpunkte auf.

Ende der siebziger Jahre häuften sich noch die Erfolgsmeldungen: 1978 1,8 Milliarden Schilling Umsatz, 7000 Beschäftigte. Gleichzeitig wurden aber erstmals 300 Millionen Schilling Verluste erwirtschaftet. Die Fehler in strategischen Überlegungen und insbesondere in Organisation und Durchführung haben sich aber viel früher eingeschlichen. Gelegentlich wurden sie auch von den Miteigentümern, den Erben der einstmaligen Gründer, erkannt. Die Uneinigkeit in der Geschäftsführung machte aber die erforderlichen Anpassungen unmöglich, sodaß schlußendlich alles beim alten blieb.

Der Verfasser weist darauf hin, daß die Geschäftsführung von Eumig den

vielschichtigen Strukturwandel, den die Wohlfahrtsgesellschaft nach der Phase des Wiederaufbaus mit sich brachte, nicht bewältigte bzw. ignorierte. Bei Eumig entwickelten und gestalteten die Techniker traditionsgemäß die Erzeugnisse. War dies anfänglich die Garantie dafür, am letzten Stand der Technik und somit der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus zu sein, entfalteten die Techniker mit der Zeit ein Eigenleben. Technisch interessante Entwicklungen, die die Fachwelt bestaunte, wurden teilweise vom Konsumenten nicht geschätzt. Bei vielversprechenden Prototypen wurde oft die Serienfertigung nicht oder nicht rechtzeitig in den Griff bekommen. Die Fertigungstiefe erwies sich in der Folge als zu teuer und nicht zeitgemäß. Doch wollte die Unternehmensführung von dem einst erfolgreichen Grundsatz nicht abgehen und reduzierte statt dessen die Produktionspalette. Hiermit entwickelte sich Eumig zu einem monolithischen Unternehmen, das auf dem schrumpfenden Markt für Filmprojektoren und -kameras, der den ersten Erdöltschock schwer zu spüren bekam, leicht verwundbar wurde. Die Produktorientierung war ausschlaggebend dafür, daß die Kapazitäten bei Eumig ausgelastet waren, parallel dazu aber Verluste erwirtschaftet wurden. Die Produktion lief unabhängig von der Nachfrage voll. Dem Marketing wurde keine große Bedeutung beigemessen. Waren die Lager überfüllt und die Absatzschwierigkeiten offenkundig, bot Eumig seine Produkte unter den Gestehungskosten an. Dies zehrte natürlich an der Substanz des Unternehmens und schadete seinem Ruf.

Das fehlende kaufmännische Berichtswesen verdeckte die strukturellen Schwächen. Zusätzlich zu den gravierenden Informationslücken etablierten sich bei Eumig unter dem Top-Management (Vockenhuber und Hauser) eine Gruppe von eher kritiklosen Managern, die den Unternehmenspatriarchen wesentliche unlieb-

same Informationen vorenthielten.

Die Summe der Fehler führte zur immer stärkeren Verschuldung Eumigs bei ihrer Hausbank, der Länderbank. Der käufmännische Direktor präsentierte dieser Bank die Lage deutlich positiver, als es der Realität entsprach, und Bilanzzahlen wurden mit dem Argument einer sich lange hinziehenden Betriebsprüfung der Bank vorenthalten. Somit sicherte sich Eumig eine Finanzierungsquelle, ohne aber die wirklichen Probleme im Betrieb anzupacken. Auf Drängen der Miteigentümer wurde ein Gremium, das von außen beratend tätig sein sollte, eingerichtet, Kooperationen mit Partnern wurden gesucht, Beschäftigte in den Betrieben entlassen; aber die verfahrenen Strukturen bei Eumig, die Trennung zwischen dem kaufmännischen und technischen Bereich und die persönlichen Differenzen in der Geschäftsführung, blieben unverändert. Somit war die Talfahrt Eumigs unaufhaltbar, wobei die gesamtwirtschaftlichen Umstände diese beschleunigte.

1980 erreichte der Schuldenstand Eumigs bei der Hausbank 2 Milliarden Schilling, woraufhin die Länderbank ein Sanierungsmanagement einsetzte und in der Folge die Eigentumsrechte übernahm. Jetzt jagte ein Sanierungskonzept das andere, alle namhaften Betriebsberater wurden engagiert. Aber auch das Sanierungsmanagement (Benzak, Markowitsch, Zoidl) hielt den Fall des Unternehmens nicht auf. Ihnen gelang es nicht, eines der Sanierungskonzepte auch nur in Ansätzen umzusetzen. Nach Ansicht des Autors waren die falschen Sanierungsmanager am Werk, nämlich keine echten Strategen, die nach dem Schema Fehlererkennung, Fehlerbeseitigung, Neuorientierung den Betrieb hätten umstrukturieren können. Auch fühlten sich die Manager Eumig gegenüber zuwenig verpflichtet.

Auf politischer Ebene wurden die Eumig-Probleme bald vom Gesamtproblem Länderbank überschattet.

Vranitzky, der mit der Länderbank ein schweres Erbe antrat, kommentierte den Entschluß des Konkurses Eumigs mit den Worten: „Wir sind geborede und gelernte Österreicher. Wir haben

unsere Aufgaben gemacht und sind zu dem Schluß gekommen, daß wir uns das nicht mehr leisten können.“

Elisabeth Beer