

A portrait of John D. Rockefeller, an elderly man with white hair, wearing a dark suit and a bow tie. He is seated and looking slightly to the right of the camera. The background is a dark, textured wall.

John D.
Rockefeller

KRISEN ALS CHANCEN NUTZEN

Schaut man auf die Geschichte erfolgreicher Menschen, so sieht diese für den oberflächlichen Betrachter von außen oft so aus wie eine stetige Aneinanderreihung von Erfolgen. Was dabei häufig übersehen wird, ist die Tatsache, dass alle erfolgreichen Persönlichkeiten sehr große Probleme zu bewältigen hatten. Probleme, die auf den ersten Blick unlösbar erschienen und die möglicherweise sogar zum Scheitern der später als so erfolgreich bewunderten Persönlichkeit hätten führen können. Manche erfolgreichen Menschen sind überhaupt erst durch Probleme groß geworden – so beispielsweise der Ölmagnat John D. Rockefeller, der durch seine Unternehmungen als der reichste Mann aller Zeiten gilt.

»Als optimistischer Mensch, der ,in jeder Katastrophe noch eine Chance erblickte', beklagte er sein Unglück nicht, sondern machte sich an eine gründliche Analyse der Lage.«

Rockefeller begann nebenberuflich neben seiner Beschäftigung im Lebensmittelhandel ins Ölgeschäft einzusteigen. Im Alter von 24 Jahren gründete er eine Firma, die ihm einen Zusatzverdienst ermöglichen sollte. Damals konnte noch niemand absehen, wie wichtig Öl einmal werden würde. Handelte es sich vielleicht nur um eine vorübergehende Mode, wie dies beim Goldrausch der Fall gewesen war? Oder um einen langfristig ertragreichen neuen Industriezweig? Der Ölpreis schwankte extrem. 1861 kostete ein Barrel zwischen zehn Cent und zehn Dollar, 1864 schwankte der Preis zwischen vier und zwölf Dollar. Jedes Mal, wenn eine neue Ölquelle entdeckt wurde, sanken die Preise ins Bodenlose. Und dann wiederum stiegen sie, weil man befürchtete, das Öl könnte bald zu knapp werden.

Spekulanten witterten Möglichkeiten, in dieser neu entstandenen Branche schnell und ohne viel Mühe reich zu werden. Es entstanden immer neue Raffinerien, und 1870 machte deren Kapazität bereits das Dreifache der zu diesem Zeitpunkt geförderten Ölmenge aus. Drei Viertel aller Raffinerien machten Verluste und ein wichtiger Konkurrent Rockefellers bot ihm Anteile an seiner Firma für zehn Prozent ihres Buchwertes an.

In dieser Krise stand zu befürchten, dass Rockefeller sein ganzes Vermögen wieder verlieren könnte. »Als optimistischer Mensch, der ,in jeder Katastrophe noch eine Chance erblickte', beklagte er sein Unglück nicht, sondern machte sich an eine gründliche Analyse der Lage. Ihm wurde klar, dass sein individueller Erfolg als Raffineriebesitzer jetzt vom kollektiven Scheitern der ganzen Branche bedroht war und dass es daher einer systematischen Lösung bedürfte«, so berichtet Rockefeller Biograph Ron Chernow.

Rockefeller gründete eine Aktiengesellschaft, die Standard Oil Company, und setzte sich ein großes Ziel: »Die Standard Oil Company wird eines Tages sämtliches Öl raffinieren und sämtliche Fässer herstellen.« Sein Ziel war es, die gesamte Ölindustrie unter seine Kontrolle zu bringen. Er stattete sein neues Unternehmen mit dem damals unerhört großen Kapitalbetrag von einer Million Dollar aus und erhöhte diesen bald auf dreieinhalb Millionen. Er warb hervorragende Führungskräfte an und setzte auf Expansion – und das in einer Zeit der schwersten Krise. »Es war ein Zeichen für Rockefellers Selbstvertrauen, dass er zu einer Zeit, da die

Branche am Abgrund stand, Führungskräfte und Investoren dieser Güteklasse zusammenbrachte – es war, als ob die allgemeine Niedergeschlagenheit seine Entschlossenheit gerade wachsen ließ«, so Chernow.

So unterscheiden sich Gewinner von Verlierern

Dies ist der entscheidende Unterschied zwischen Siegern und Verlierern: Verlierer lassen sich von der allgemeinen Stimmung anstecken. Sind alle niedergeschlagen, dann sind sie es eben auch. Gewinner sehen die Wirklichkeit anders. Sie sehen die Chancen in einer schwierigen Situation und konzentrieren sich zu 100 Prozent darauf, diese Chancen wahrzunehmen. Sie wissen, dass man gerade in verzweifelten und sehr unsicheren Situationen sehr günstig einkaufen kann: andere Firmen, Aktien oder auch Manager und Fachkräfte.

Rockefeller handelte in der Krise geschickte Verträge mit den für den Transport des Öls wichtigen Eisenbahngesellschaften aus, die ihm Rabatte gewährten, welche ihn gegenüber dem Wettbewerb bevorzugten. Es kam zu massiven Gegenreaktionen und Boykottaufrufen gegen sein Unternehmen, und er musste 90 Prozent seiner Arbeiter vorübergehend entlassen. Die Gerüchte über den geheimen Pakt, den er mit der Eisenbahngesellschaft geschlossen hatte, verstärkten noch die allgemeine Verun-



Bilder: Wikipedia/John Singer Sargent, Depositphotos/digitalvision

sicherung, und in dieser Situation gelang es ihm, innerhalb weniger Wochen 22 seiner 26 Konkurrenten in Cleveland zu übernehmen. Anfang März 1872 übernahm er allein innerhalb von zwei Tagen sechs Wettbewerber. Da die meisten Raffinerien rote Zahlen schrieben, konnte er sie zu Schnäppchenpreisen erwerben und zahlte oft nur den Schrottwert der Anlagen.

»Die Standard Oil Company wird eines Tages sämtliches Öl raffinieren und sämtliche Fässer herstellen.«

Die Börse schließt – und Rockefeller wird zum Herrscher der Raffinerien

Im Jahr 1873 kam es in den USA zu einer schweren Krise. Mehrere Banken und Eisenbahngesellschaften gingen in Konkurs, die Börse musste vorübergehend geschlossen werden. Es sollte der Beginn einer sechs Jahre dauernden Rezession werden. Wer brauchte in dieser Situation noch Öl? Der Ölpreis sank bis auf 48 Cent, in manchen Städten war sogar Wasser teurer. Rockefeller sah auch in dieser Krise eine enorme Chance. Konkurrierende Unternehmen konnte er nun noch günstiger aufkaufen. Er beschloss, die Dividende zu kürzen, und füllte die Kriegskasse für weitere Übernahmen. Nicht einmal 40 Jahre alt, war Rockefeller in wenigen Jahren zum alleinigen Herrscher über die amerikanische Raffinerie-Industrie geworden. Zudem hatte er für sich vorteilhafte Verträge mit den Eisenbahngesellschaften ausgehandelt und diese in seine Abhängigkeit gebracht, weil er auch in den Bau der Tankwaggons einstieg. Bald schon gehörte ihm die gesamte Flotte von Tankwaggons.

Doch neue Probleme warteten auf Rockefeller. Die Ölfelder von Pennsylvania waren nahezu erschöpft und niemand wusste, ob man an anderer Stelle neues Öl finden würde. Zugleich wurden in Baku am Kaspischen Meer die größten Erdölfunde der damaligen Zeit gemacht. Die dortigen Ölquellen waren mit 280 Fässern pro Tag und Quelle viel ertragreicher als die amerikanischen Quellen, die nur vier bis fünf Fässer lieferten. Der Anteil der USA – und damit von

Standard Oil, die 90 Prozent des amerikanischen Marktes beherrschte – am Weltmarkt für Raffinerieprodukte ging dramatisch zurück.

Rockefeller reagierte darauf einerseits mit drastischen Kostensenkungsprogrammen, andererseits investierte er erhebliche Beträge in die Forschung. Nachdem in Lima, Ohio neue – allerdings stark schwefelhaltige – Ölquellen entdeckt worden waren, gelang es schließlich, dank einer neuen Erfindung in einem Labor von Standard Oil ein Verfahren zu entwickeln, mit dem Schwefel aus dem Erdöl entfernt werden konnte. Damit waren die neu entdeckten Quellen in Lima nutzbar geworden. Anfang der 90er-Jahre des 19. Jahrhunderts entfielen zwei Drittel des Welt Handels mit Erdölprodukten auf Rockefeller Unternehmen.

Rockefellers Unternehmen wird zerschlagen – er triumphiert!

Rockefeller hatte jedoch schon bald mit anderen Problemen zu kämpfen. So wie ein Jahrhundert später gegen Microsoft Monopolwürfe laut wurden und sich Bill Gates mit zahlreichen Klagen in der ganzen Welt auseinandersetzen musste, ging es damals Rockefeller. Zwei Jahrzehnte währte der juristische Schlagabtausch, an dessen Ende schließlich die Zerschlagung des Unternehmens stand. Am 5. Mai 1911 erklärte der Oberste Gerichtshof der USA, dass die Standard Oil Company zerschlagen werde. Dem Konzern wurden sechs Monate Zeit gegeben, sich von seinen Tochtergesellschaften zu trennen. Ironischerweise wurde das Gesetz gegen die Monopolstellung von Standard Oil zu einem Zeitpunkt beschlossen, wo es dieses Monopol schon gar nicht mehr gab.

Rockefeller geriet jedoch auch in dieser Krise, die seinem Unternehmen nach 41 Jahren Aufbauarbeit den Garaus machte, nicht in Panik. Als er die Entscheidung des Gerichtes hörte, war er gerade auf dem Golfplatz und spielte mit einem katholischen Priester „Haben Sie Geld?“, fragte Rockefeller ihn. Der Priester schüttelte den Kopf und erkundigte sich nach dem Grund für diese Fra-

Auszug aus dem Buch
»Setze dir größere
Ziele« von
Dr. Dr. Rainer
Zitelmann



ge: „Kaufen Sie Standard Oil“, riet ihm der 72-jährige Rockefeller.

Rockefellers Biograph berichtet: „Durch seine Niederlage im Anti-Trust-Prozess wurde Rockefeller vom Millionär beinahe zum ersten Milliardär der Geschichte. Im Dezember 1911 konnte er endlich sein Amt als Präsident von Standard Oil niederlegen, seinen immensen Aktienbesitz behielt er jedoch. Als Eigentümer von fast einem Viertel der Aktien am neuen Unternehmen Standard Oil of New Jersey und zusätzlich einem Anteil von einem Viertel an den 33 unabhängigen Tochtergesellschaften, die durch das Urteil ins Leben gerufen worden waren.“

Rockefellers Leben ist ein Beispiel dafür, dass Probleme erfolgreiche Menschen gerade erst wirklich groß machen. Jedes neue Problem stellt eine Herausforderung dar und stärkt die Kraft desjenigen, der es zu bewältigen hat. Es handelt sich um Proben, die wichtig sind, um die jeweils nächste, höhere Stufe zu erreichen.



Der Autor **Dr. Dr. Rainer Zitelmann** ist deutscher Historiker, mehrfacher Buchautor und Unternehmer.