

Fallstudie 2

Fiat

Die Gründung und die Ära Agnelli

Die Fabbrica Italiana Automobili Torino Fiat gehört mit zu den Pionieren unter den Automobilherstellern in Europa. In den ersten sechs Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts entwickelt sich das Unternehmen zum größten Produzenten von Personen- und Lastwagen in Italien.

Fiat wurde 1899 von Giovanni Agnelli gegründet. Ab 1903 führt er das Unternehmen als CEO. In den 1930er Jahren baut er seinen Sohn Eduardo als Nachfolger auf. Doch dieser kommt 1935 bei einem Flugzeugunfall ums Leben. Dies beschert Giovanni plötzlich ein Nachfolgeproblem. Zwar gewinnt der Enkel Giovanni Junior (ein Sohn von Eduardo und Virginia) das Vertrauen seines Großvaters, aber als dieser 1945 stirbt, ist Giovanni Junior noch zu jung, um die Nachfolge anzutreten. An seiner Stelle übernimmt Vittorio Valletta, ein erfahrener Manager und ein ehemaliger enger Freund des verstorbenen Giovanni, das Präsidium.

Erst 1966, in einer für Fiat schwierigen Zeit, kommt mit dem dann zumal 45 Jahre alten Giovanni Junior (auch Gianni oder «l'avvocato» genannt) wieder ein Agnelli ans Ruder. Unter seiner Leitung diversifiziert Fiat in neue Bereiche wie Stahlproduktion, Elektronik und sogar Publizistik (z.B. die Tageszeitung «La Stampa»).

Die Autoproduktion (Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Ferrari, Maserati) bleibt aber das wichtigste Geschäftsfeld.

Der Konzern entwickelt sich aber nicht wunschgemäß. Die Geschäfte laufen schlecht. Ende der 1970er Jahre steht Fiat vor dem Konkurs. Einige Banken sowie der damalige libysche Präsident Muammar al-Gaddafi gewähren dem Unternehmen finanzielle Unterstützung und sichern so das Überleben.

Später, in den 1980er und 1990er Jahren, ist Fiat besonders im Segment Kleinwagen (Fiat 500 und 600) allerdings wieder erfolgreich. In diesem Markt wird das Unternehmen aber auch zunehmend von japanischer und koreanischer Konkurrenz bedrängt. Fiat verliert mehr und mehr an Terrain und kommt bald erneut in Schwierigkeiten. Nun unterstützt der italienische Staat das Unternehmen, um Arbeitsplätze zu erhalten.

Ende der 1980er schlägt Gianni seinen Bruder Umberto als Nachfolger in der Präsidentschaft vor. Dazu kommt es allerdings nicht. Als Gianni 1996 (in seinem 75. Lebensjahr) statutengemäß sein Amt abgibt, übernimmt vielmehr der 73-jährige Cesare Romiti die Präsidentschaft. Als sein Nachfolger wird aber bereits Umbertos Sohn Giovanni Alberto vorgesehen. Allerdings verhindert erneut ein Schicksalsschlag diese Nachfolgeplanung. Giovanni Alberto stirbt 1997 an einer schweren Krankheit. Es kommt zu einer Zwischenlösung mit Paolo Fresco als Präsidenten.

2003 übernimmt dann doch noch Umberto die Leitung der Gruppe, kann aber das Amt nur ein Jahr ausüben. Er stirbt am 27. Mai 2004 in Turin.

Kritische Jahre

Bereits im Jahr 2000 geht Fiat eine Kooperation mit General Motors ein. Ziel ist die gemeinsame Motorenproduktion und der gemeinsame Einkauf von Montageteilen. Die Vereinbarung enthält außerdem die Klausel, dass sich Fiat bis 2010 General Motors zu einem «fairen Marktpreis» zum Kauf anbieten könne.

Schon zwei Jahre später muss Fiat jedoch den größten Verlust der Firmengeschichte bekanntgeben (4,2 Mrd. Euro). Zwar kann der Schaden im Folgejahr wieder etwas eingedämmt werden (Verlust noch 1,9 Mrd. Euro), aber eines ist klar: Fiat steckt in einer tiefen Krise. Die Ursachen reichen zurück in die Mitte der 1990er Jahre, als mit der Öffnung des europäischen Marktes Fiat zunehmend in Bedrängnis gerät und gegenüber der europäischen und japanischen Konkurrenz laufend an Boden verliert.

Während die Konkurrenten kräftig in die Forschung und Entwicklung investieren, bleibt Fiat in diesem Bereich eher zurückhaltend. Das

Ergebnis ist schließlich eine mangelhafte Produktpalette mit veralteten Modellen (die meisten sind zwischen drei und zehn Jahre alt).

Die damalige Strategie, Produktionsstätten in Schwellenländern (Argentinien, Brasilien, Türkei) aufzubauen, ist nicht besonders erfolgreich.

Sergio Marchionne übernimmt das Ruder

Ende Mai 2004 – in einem Zeitpunkt, in dem Fiat einmal mehr kurz vor der Insolvenz steht – übernimmt Luca Cordero di Montezemolo, ehemals Chef von Ferrari/Maserati, das Präsidium vom kurz zuvor verstorbenen Umberto Agnelli. Diese etwas überraschende Ernennung führt zum sofortigen Rücktritt von CEO Giuseppe Morchio, der sich wohl gerne selber als Präsident gesehen hätte.

Der Verwaltungsrat ernennt daraufhin den Italo-Kanadier Sergio Marchionne (* 1952), bisher Leiter der Genfer Société Générale de Surveillance (SGS), zum Nachfolger von Morchio. Marchionne, ehemals auch Wirtschaftsprüfer bei Deloitte & Touche in Kanada, ist bereits der fünfte CEO innerhalb von zwei Jahren.

Er greift bei Fiat sogleich kräftig durch und wechselt umgehend zahlreiche Führungskräfte aus, schließt 18 Fabriken (davon aber nur zwei in Italien) und entlässt etwa 6000 Mitarbeitende. Ferner leitet er Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation, der administrativen Abläufe und der operativen Prozesse ein. Er gibt klare Ziele vor, stärkt die Marktausrichtung des Unternehmens und richtet ein wirksames Kontrollsystem ein. Von den verantwortlichen Führungskräften erwartet er mehr Risikobereitschaft und Entscheidungsfreude.

Der Turnaround

Marchionne gelingt es in verblüffend kurzer Zeit, die Verluste einzudämmen und die Nettoverschuldung drastisch zu reduzieren. Damit bringt er den schwerfälligen Tanker Fiat auch finanziell zurück auf Kurs und stellt national und international die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wieder her.

2005 ist ein besonders wichtiges und erfolgreiches Jahr für die Fiat-Gruppe. Das im Jahr 2000 geschlossene «Master Agreement» mit General Motors wird im gegenseitigen Einverständnis wieder aufgelöst, was Fiat immerhin 1,55 Mrd. Euro einbringt.

Im Automarkt macht Fiat mit neuen Modellen wieder Boden gut. Die beträchtlichen operativen Verbesserungen im Betrieb sowie die deut-

liche Marktausrichtung der Organisation tragen ebenfalls zur Stärkung des Unternehmens bei.

Fiat, Lancia und Alfa Romeo treten wieder eigenständig am Markt auf. Markenübergreifendes Handeln gibt es nur noch in der Produktion, bei der Qualitätssicherung und bei der Sicherheit.

Mit einigen industriellen Partnern kommt es zu neuen Produktions- und Marketingallianzen (Pars Industrial Development Foundation [PDIF], PSA-Tofas, Zastava, Suzuki, Ford, Severstal Auto und Tata Motors).

Marchionne will von 2005 bis 2008 zwanzig neue Modelle auf den Markt bringen und 23 bisherige Modelle überarbeiten. Damit setzt sich Fiat deutlich von der Modellpolitik der vergangenen Jahre ab. Das Unternehmen investiert wieder in Forschung und Entwicklung und strebt nach Innovationen.

Besonders bedeutsam sind aber auch die Veränderungen in der Führungskultur, die Marchionne vorantreibt. Er sucht systematisch nach jungen Führungskräften mit hohem Potenzial – und findet sie zumeist im eigenen Unternehmen.

Ab 2006 setzt eine Phase des Wachstums ein. Fiat kann den Marktanteil in Italien und in den meisten andern Ländern Europas deutlich steigern. Ebenso verbessert sich die Stellung in wichtigen Wachstumsmärkten wie Russland und Indien. In der Folge erholt sich auch der Aktienkurs spürbar (+56%).

2007 beläuft sich der Gruppenumsatz auf annähernd 59 Mrd. Euro (+12,6% gegenüber dem Vorjahr) und der Gewinn aus Handelsgeschäften auf 3,2 Mrd. Rund ein Drittel (1,1 Mrd.) stammen aus dem Automobilbereich (im Vorjahr waren es lediglich 441 Mio.).

Die Finanzkrise 2008

2008 kommt es – nach ausgesprochen erfolgreichen neun Monaten – im letzten Quartal zu einem Einbruch. Die Finanzkrise hat sowohl negative Auswirkungen auf die Märkte der Realwirtschaft als auch auf die Kreditwirtschaft und verbreitet große Unsicherheit.

In Westeuropa bricht der Automobilmarkt gegenüber dem Vorjahr um 8,4% ein (Italien –13,4%, Spanien –28,1%, Großbritannien –11,3%, Deutschland –1,8% und Frankreich –0,7%). Nur die Kernmärkte außerhalb Europas verzeichnen weiterhin ein Wachstum (Polen 9,4%, Brasilien 10,6%).

Fiat arbeitet trotz dieser kritischen Lage weiterhin an der Verbesserung der Produktpalette und der Produktionsprozesse sowie an der Stärkung der Marke und des Firmenimages.

Auch 2009 sind die Auswirkungen der Finanzkrise noch zu spüren. Es kommt zu dramatischen Umsatzeinbrüchen in der Gruppe. Die Planungsgrößen aus dem Jahr 2006 müssen vollständig revidiert werden. Trotzdem kann die Gruppe einen Gewinn von 1,1 Mrd. Euro ausweisen und gleichzeitig die Nettoverschuldung auf 4,4 Mrd. Euro senken. Diese Leistungen erfolgen aus eigener Kraft und sind gewissermaßen auch der Beweis dafür, dass bei Fiat inzwischen ein fundamentaler kultureller Wandel stattgefunden hat. Jetzt sind Führungskräfte am Werk, die mit schwierigen Situationen zurechtkommen und wahrscheinlich auch noch bevorstehende Herausforderungen werden bewältigen können.

Allianzen – Die Autoindustrie neu erfinden

Die Finanzkrise 2008 hatte einmal mehr verdeutlicht, dass sich die Autoindustrie gewissermaßen permanent neu erfinden muss, um im sehr volatilen Umfeld überleben und den Risiken begegnen zu können, die sich durch den hohen Kapitalbedarf ergeben.

Schon 2006 kommt es zu einer Zusammenarbeit zwischen Fiat und dem chinesischen Automobilhersteller Chery. Letzterer soll Fiat jährlich ca. 100 000 Motoren (hauptsächlich für den chinesischen Markt) liefern. Ein späterer Ausbau der Zusammenarbeit wird nicht ausgeschlossen.

2007 gründet Fiat mit Tata Motors in Indien ein Joint Venture zur Produktion von Autos und Motoren. Im Fiat-Werk von Rangjangaon (Bundesstaat Maharashtra) sollen sowohl Fiat- als auch Tata-Fahrzeuge sowie Motoren produziert werden (Kapazität 100 000 Fahrzeuge und 200 000 Motoren). Geplant ist ein Investitionsvolumen von deutlich über einer halben Milliarde Euro. Tata hatte schon 2005 den Verkauf von Fiat Fahrzeugen im indischen Markt übernommen. Die beiden Unternehmen planen darüber hinaus eine industrielle und wirtschaftliche Zusammenarbeit in Südamerika.

Anfang 2009 kündigt CEO Sergio Marchionne eine «strategische Allianz» mit dem in Schwierigkeiten steckenden US-Konzern Chrysler an. Diese Zusammenarbeit verlangt von Fiat keine Investitionen und kein Versprechen für künftige Kapitaleinschüsse. Es sollen lediglich gegenseitige Synergien genutzt werden. Fiat erhofft sich mit einer Beteiligung von vorerst 35% am Aktienkapital von Chrysler den Zugang zu neuen Märkten zu sichern (insbesondere zum amerikanischen Markt für Personwagen, wo man sich im letzten Jahrzehnt auf den Verkauf der Luxusmarken Ferrari und Maserati beschränkt hatte). Chrysler will im Gegenzug das Fiat-Know-how über wettbewerbsfähige Plattformen und energieeffiziente Fahrzeuge und Motoren nutzen.

Neben der Ausweitung der geografischen Präsenz hat die Zusammenarbeit mit Chrysler auch die Ausweitung der kritischen Masse und die Nutzung von Synergiemöglichkeiten bei Fahrzeugplattformen, beim Technologieaustausch und bei der Nutzung von Distributionskanälen zum Ziel.

Nicht nur im Automobilssektor bringen Allianzen und erst recht Fusionen immer erhebliche Risiken mit sich. Die gescheiterte Verbindung zwischen Daimler und Chrysler, ebenso wie die mithin wieder beendete Zusammenarbeit zwischen Fiat und General Motors (GM), machen dies mehr als deutlich.

Daher entscheidet Marchionne nach der Auflösung der Allianz mit GM, dass sich Kooperationen von Fiat künftig auf klar definierte Projekte beschränken sollen. Zudem lässt er allerdings verlauten, er rechne mit einer radikalen Konsolidierung in der Automobilbranche und Fiat wolle in diesem Prozess überleben. Ein Alleingang sei für Fiat auf die Dauer keine Option. Mittelfristig würden nur etwa fünf Automobilkonzerne mit einer Jahresproduktion von wenigstens 6 Mio. Autos im Markt bestehen können.

Es ist daher nur folgerichtig, wenn Marchionne 2009 eine weitere Allianz (50 : 50 Joint Venture) ankündigt, diesmal mit der Guangzhou Automobile Group, dem größten Automobilproduzenten in China. Vorgesehen ist der Bau eines gemeinsamen Werkes in China, in dem ab 2011 jährlich 220 000 Motoren und 140 000 Personenwagen für den lokalen Markt produziert werden sollen.

Ein Jahr später unterschreibt Fiat zudem einen «Letter of Intent» für eine Zusammenarbeit mit dem russischen Autoproduzenten Sollers (vormals Severstal-auto). Fiat will einerseits Autos (Fiat Linea) für den russischen Markt produzieren und andererseits gemeinsam mit Sollers den Markt bearbeiten. Diese Verbindung wird allerdings schon bald wieder aufgegeben.

Ebenso scheidet der Versuch, die deutsche General-Motors-Tochter Opel zu übernehmen.

2013 kommt es jedoch zu einer weiteren Vereinbarung mit der Mazda Motor Corporation. Das Ziel ist die Entwicklung eines Sportwagens (Roadster) für die beiden Marken Mazda und Alfa Romeo, der in den Werken von Mazda in Hiroshima produziert und 2015 auf dem Markt gebracht werden soll.

Aufwärts – nichts als aufwärts

2010 übernimmt John Elkann (34), ein Nachkomme aus der Agnelli-Familie und seit 2004 Vizepräsident von Fiat, das Präsidialamt vom zurückgetretenen Luca Cordero di Montezemolo.

Gleichzeitig stellt CEO Sergio Marchionne seinen Geschäftsplan für die Jahre 2010 bis 2014 vor. Er setzt ambitionöse Umsatz- und Ertragsziele und plant die Aufteilung von Fiat Automobile (Personen- und Sportwagen) und Fiat Industrial (Lastwagen, Baumaschinen, Landwirtschaftsmaschinen etc.) in zwei selbständige Unternehmen. Zudem sieht er eine Erhöhung der Anteile an Chrysler vor. Die Autoproduktion in Italien soll von 650 000 Einheiten im Jahre 2010 auf 1,4 Mio. im Jahr 2014 gesteigert werden.

Ende 2010 kann Fiat trotz widriger Umstände im Nachgang der Finanzkrise erneut mit guten Zahlen aufwarten. Der Umsatz liegt mit 56 Mrd. Euro 12% über dem Vorjahr und der Gewinn aus Geschäftstätigkeit konnte gar verdoppelt werden (2,2 Mrd. Euro).

Die Aufteilung von Fiat Automobile und Fiat Industrial wird bereits auf 1. Januar 2011 vollzogen. Dies ist eine Art Befreiungsschlag. Die Trennung löst überholte historische Strukturen auf und rückt Marktgegebenheiten in den Vordergrund. Fiat Automobile kann sich jetzt ausschließlich auf das Geschäft mit Personen- und Sportwagen konzentrieren.

Es schien ein richtiger Schritt zu sein, denn 2012 und 2013 kann Fiat wiederum Umsatzsteigerungen von 84 bzw. 87 Mrd. Euro bekanntgeben. Auch der Gewinn aus Handelsgeschäften (d.h. ohne Gewinn aus Finanzanlagen) steigt von 2,4 Mrd. Euro (2011) auf 3,5 Mrd. (2012) respektive 3,4 Mrd. (2013).

Von Fiat zu FCA

2011 ist Fiat schon ein Stück weitergekommen auf dem Weg, ein führender Autohersteller zu werden. Maßgeblich dazu beigetragen hat die weitere Stärkung der Allianz mit Chrysler. Anfang 2012 beträgt der Anteil an Chrysler bereits 58,5%. Im Jahresbericht 2012 präsentiert sich Fiat denn auch als «unified global automaker equipped with a full product range and an extensive geographic presence» (S. 9). Fiat und Chrysler verkaufen in diesem Jahr gemeinsam mehr als 4 Mio. Fahrzeuge. Damit sind sie zum siebtgrößten Autohersteller der Welt geworden.

Anfang 2014 fusionieren die beiden Unternehmen zur FCA Fiat Chrysler Automobiles N.V. mit rechtlichem Sitz in Amsterdam und operativer Hauptzentrale in London.

Eine Strategie für die Zukunft

Nachdem Sergio Marchionne seinen Vertrag bis mindestens 2018 verlängert hatte, legt er im Mai 2014 am Stammsitz von Chrysler in Auburn Hill einen strategischen Plan vor, der erneut eine Steigerung der Verkaufszahlen und der Profitabilität sowie eine weitere Reduktion der Schulden vorsieht. Wie Marchionne betont, ist der Plan nicht für kleintätige Geister gedacht.

FCA beabsichtigt, seine Marken (u. a. Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Ferrari, Fiat, Jeep, Maserati) weiter zu festigen, zahlreiche neue Produkte zu lancieren und die Präsenz sowohl in den bisherigen als auch in neuen aufstrebenden Märkten wie China und Indien deutlich zu stärken.

- Den größten Beitrag zum Wachstum soll der amerikanische Teil des Konzerns liefern (insbesondere Jeep, die ihre Stückzahlen bis 2018 mehr als verdoppeln sollen).

Am Beispiel von Jeep zeigen sich allerdings auch mögliche Probleme dieser Wachstumsstrategie. Jeep erfand in den 1980er Jahren gewissermaßen das SUV (Sport Utility Vehicle) und entwickelte es vom Nischenprodukt zum Trendfahrzeug. Inzwischen aber herrscht auf dem Markt massive Konkurrenz und Jeep hat seine Vormachtstellung eingebüßt. Im Wachstumsmarkt China hat man 2006 die Produktion sogar eingestellt (eine Folge der missratenen Fusion Daimler Chrysler). Verhandlungen zur Wiederaufnahme der Produktion laufen jedoch. Die Chancen stehen gut, dass in einem Joint Venture mit der Guangzhou Automobile Group Co. ab 2015 wieder Jeep-Fahrzeuge in China produziert werden.

- Chrysler will gemäß der neuen Strategie künftig nicht mehr Luxusfahrzeuge herstellen, sondern sich am Durchschnitt des amerikanischen Marktes orientieren.
- Dodge soll hingegen weiterhin die schweren Fahrzeuge bauen, welche die Marke bekannt gemacht haben, auch wenn das kurzfristig zu einem Mengenrückgang führen sollte.
- Marchionne setzt auch große Hoffnungen auf die beiden Marken Alfa Romeo und Maserati. Sie sollen zu globalen Marken ausgebaut werden, nicht zuletzt mit dem Ziel, die europäischen Produktionsstätten besser auszulasten und damit deren Erhalt zu sichern. Künftig sollen etwa 15% der margenträchtigen italienischen Luxusfahrzeuge auf dem amerikanischen Markt abgesetzt werden.

Alfa Romeo wird nach einer langen Zeit der Abwesenheit mit mehreren neuen Modellen wieder im amerikanischen Markt Fuß fassen, während Maserati vor allem den deutschen Konkurrenten in diesem Segment (besonders Audi, BMW, Mercedes und Porsche) Paroli bieten wird.

- Fiat hingegen soll in erster Linie Autos für den Durchschnittsbedarf des europäischen Marktes anbieten, aber auch Modelle wie den Winzling Fiat 500, für den die Konsumenten bereit sind, etwas mehr auszugeben, in geeigneten Märkten platzieren.

Die geplante Strategie (2014) lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Premiummarken Maserati und Alfa Romeo decken künftig den globalen Markt ab. Bis 2018 setzt Maserati 75 000 und Alfa Romeo 400 000 (2013: 74 000) Fahrzeuge pro Jahr ab. In diesem Bereich werden hohe Investitionen getätigt. Unter anderem werden in die Spitzenmodelle von Alfa Romeo von Ferrari entwickelte Motoren eingebaut. Diese Maßnahmen bringen höhere Margen und tragen zur Auslastung der Produktionsstätten in Europa bei.
- Fiat produziert hauptsächlich für den europäischen Massenmarkt. Aber mit dem Fiat 500 und vergleichbaren Modellen werden die größten Wachstumschancen in den Märkten Lateinamerika, Asien und Nordamerika erwartet. Die Zahl der verkauften Fahrzeuge wird bis 2018 moderat von 1,5 Mio. auf 1,9 Mio. gesteigert. Die Investitionen in diesen Bereich sind moderat.
- Jeep wird durch globale Marktausweitung zur eigentlichen Wachstumsstütze und deckt nahezu die Hälfte des geplanten Wachstums ab. Bis 2018 werden in den USA, in Lateinamerika, Asien und Europa 1,9 Mio. Fahrzeuge produziert und verkauft (2013: ca. 1 Mio.). Die bisherigen Modelle Jeep Patriot und Jeep Compass werden durch kleinere SUV-Modelle und ein neues Luxusmodell abgelöst. Sehr hohe Investitionen unterstützen diese Vorhaben.
- FCA erzielt bis 2018 durch den Verkauf von rund 7 Mio. Fahrzeugen einen Umsatz von 132 Mrd. Euro und einen Nettogewinn von 5 Mrd. Euro pro Jahr. Damit erreicht der Konzern eine Größe, die nach Marchionne für eine wirtschaftliche Produktion unbedingt erforderlich ist. Auf eine Fusion mit einem asiatischen Autohersteller kann somit verzichtet werden.
- Die Umsetzung der Strategie wird aus eigenen Mitteln finanziert. Bis 2018 soll der Konzern nahezu schuldenfrei sein.

In seiner abschließenden Rede zum FCA Investor Day 2014 am Chrysler-Hauptsitz in Auburn Hills hebt CEO Sergio Marchionne noch einige weitere Punkte hervor:

- Die fusionierte FCA-Gruppe ist wesentlich mehr als die Summe der beiden Vorgängerunternehmen. Es ist eine neue Organisation mit einer neuen Vision.

- FCA kann die ambitionierten Ziele erreichen, weil das Unternehmen anders ist als seine Konkurrenten.
 - Fiat und Chrysler haben einen grundlegenden Wandlungsprozess hinter sich, der die beiden Einheiten nicht zerstört, sondern stärker gemacht hat. Die kulturelle Integration der beiden unterschiedlichen Unternehmen hat gezeigt, dass Unterschiede im Denken die größte Quelle von Ideen und Innovationen sind.
 - Der stärkste Treiber von FCA ist «Leadership». Nur Führungskräfte, die Veränderungen durchsetzen und Menschen führen können, sind im Managementteam von FCA willkommen. Wettbewerbsgeist, Verlässlichkeit, Integrität, Entscheidungsfreude, Leidenschaft und der Wille zum Erfolg, verbunden mit einer Verpflichtung zu Transparenz, Verantwortung und dem Willen Informationen zu teilen und andere zu unterstützen, sind Eigenschaften, die alle Führungskräfte von FCA einbringen müssen.
 - FCA nimmt seine soziale Verantwortung ernst. Die Zukunft des Unternehmens ist nicht nur eine Frage von finanziellen Zielen oder Marktanteilen. «Spreadsheet-Kapitalismus» funktioniert nicht. Der Erfolg hängt wesentlich ab von «leadership, culture and conviction».

	Fragen
--	---------------

1. Welches waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Gründe bzw. Problem-bereiche für die Schwierigkeiten von Fiat in der Zeit, bevor Sergio Marchionne die Führung übernahm?
2. Wie beurteilen Sie die bisherige Leistung von CEO Marchionne? Welches sind seine Stärken, welches seine Schwächen?
3. Wie schätzen Sie die Strategie ein, die Marchionne und sein Team 2014 in Auburn Hill vorgestellt haben?
4. Welche Logik steckt hinter Marchionnes Streben nach Größe im globalen Automobilmarkt? Welche Gründe sprechen dafür? Welche Vorteile könnte demgegenüber ein kleinerer Automobilproduzent aufweisen?
5. Wie erzielt Fiat auf unternehmensstrategischer Ebene Synergien? Liefern Sie konkrete Beispiele dazu.
6. Welches sind aus Ihrer Sicht FCAs strategische Herausforderungen in den nächsten zehn Jahren?
7. Marchionne betont in öffentlichen Auftritten immer wieder die Bedeutung von «Leadership» und «Unternehmenskultur» für den Erfolg eines Unternehmens. In welcher Weise haben Ihrer Meinung nach diese beiden Faktoren in verschiedenen Entwicklungsphasen den Erfolg bzw. den Misserfolg von Fiat bzw. FCA beeinflusst?

	Quellen
--	----------------

- Aiolfi, Sergio: Allianz zwischen Fiat und General Motors – Selbständigkeit des italienischen Autoherstellers bewahrt. In: *NZZ*. S. 21, 14. März 2000
- Bayer, Tobias: Fiat unter Druck. In: *NZZ*. S. 34, Nr. 177, 2. August 2012
- Beretta Zanoni, Andrea/Vernizzi, Silvia/D'Anna, Eduardo Pauletta: What about Strategic Options? Lessons from Fiat's Turnaround. *International Journal of Business and Social Science*. P. 12–24, Vol. 5, No. 6, May 2014
- Bozzolan, Saverio/Cho, Charles H./Michelon, Giovanna: Impression Management and Organizational Audiences: The Fiat Group Case. *Journal of Business Ethics*. No. 126, p. 143–165, 2015
- Bruce, Harrel J./Marshall, Paul W./Lane, David: *Chrysler Fiat 2009*. Harvard Business School Case 9-811-030 (updated August 20th 2013)
- FCA Investor Day Auburn Hills*. 6.–7. Mai 2014 (Presentation Sergio Marchionne)
- Fiat Group: *Jahresberichte 1999–2013*
- Fritz, Jacki/Spekman, Robert E./Murphy, Tayloe: *Fiat and Chrysler: Gaining on Global Automakers?* University of Virginia Darden School Case UVA-M-0780 (revised August 6th 2013)
- Kreyenbühl, Th.: Italien: Wie weiter mit der Fiat? In: *NZZ*. S. 87, 11. März 1999
- Marchionne, Sergio: The Five Year Plan. *Fiat Investor Day*, Turin, 21. April 2010
- Neela, Radhika/Mukund, A.: *Fiat Auto: The Italian Giant in Trouble*. Case ICMR Center for Management Research, Hyderabad (India) 2003
- NZZ: Strategische Allianz von Fiat und Chrysler*. S. 19, Nr. 16, 21. Januar 2009
- NZZ: Boxenstopp für Fiat. Der neue Präsident Umberto Agnelli räumt auf*. S. 19, Nr. 50, 1. März 2003
- NZZ am Sonntag: Pannenhelfer im Pullover: Sergio Marchionne hat Fiat vor dem Untergang gerettet*. S. 33, Nr. 46, 12. November 2006
- Rasch, M.: Markenpflege sollte wichtiger werden als Restrukturierung. In: *NZZ*. S. 24, Nr. 173, 27. Juli 2011
- Tang, Anita, et al.: *Fiat S.p.A. Company Analysis*. Working Paper Renmin University, 2011
- The Economist – Business: *Fiat. Under siege*. P. 57–59, October 19th 2002
- Tzermias, Nikos: Sergio Marchionne neuer CEO von Fiat. In: *NZZ*. S. 21, Nr. 125, 2. Juni 2004
- Tzermias, Nikos: Das neueste Buch von Marchionne. In: *NZZ*. S. 24, Nr. 104, 7. Mai 2014
- Tzermias, Nikos: Fiat setzt auf Jeep und Alfa. In: *NZZ*. S. 27, Nr. 104, 7. Mai 2014
- Tzermias, Nikos: Scheidung von General Motors und Fiat. In: *NZZ*. S. 13, Nr. 37, 14. Februar 2005
- Tzermias, Nikos: Tod des Fiat-Patriarchen Giovanni Agnelli. In: *NZZ*. S. 25, Nr. 20, 25. Januar 2003
- Tzermias, Nikos: Fusion von Fiat und Chrysler. In: *NZZ*. S. 25, Nr. 24, 30. Januar 2014
http://www.fcagroup.com/en-US/investor_relations/investors/Presentations/Pages/2014_investor_day_presentations.aspx [5. Mai 2015]
<http://www.fcagroup.com/investorday/Pages/Home.aspx> [5. Mai 2015]
<http://www.forbes.com/sites/joanmuller/2014/05/07/marchionnes-67-billion-strategy-for-fiat-chrysler-boiled-down-to-five-key-points/> [5. Mai 2015]
<http://www.fiatpress.de/press/article/15740> [25. April 2015]
<http://www.handelszeitung.ch/invest/stocksDIGITAL/die-fusion-von-fiat-und-chrysler-ist-komplett-worauf-anleger-setzen-683393> [5. Mai 2015]
http://de.wikipedia.org/wiki/Fiat_Chrysler_Automobiles [5. Mai 2015]