

---

## **CAMA-Kommentar**

4/2008

### **Quo vadis Opel?**

Trotz leichter Gewinne der Gruppe „GM of Europe“ im Jahr 2007 steht Opel schon länger vor großen Problemen:

- der Opel-Absatz im Kernmarkt Deutschland sinkt seit dem Jahr 2001 um durchschnittlich 6 Prozent pro Jahr, so dass bereits vor der Krise nicht damit gerechnet wurde, das Absatzniveau von 2003 vor dem Jahr 2013 wieder erreichen zu können,
- das Markenimage von Opel hat sich sehr verschlechtert und liegt heute kaum vor dem des koreanischen Billiganbieters Kia und
- die Stimmung bei den Lieferanten und Händlern ist schlecht.

Zudem haben es die Manager der Konzernmutter GM über viel Jahre offensichtlich nicht geschafft, das Herzstück der US-amerikanischen Industrie wieder flott zu bekommen. Seit Herbst 2008 gilt GM als nahezu illiquide. Das schafft für Opel aktuelle noch weitere Probleme:

- die Konzernmutter zieht Opel Liquidität ab, zahlt ausstehende Rechnungen z.B. für Entwicklungsleistungen aus Rüsselsheim nicht und
- der Verkaufsstart des aus Gewinnsicht so wichtigen Opel Insignia zum Ende diesen Jahres hätte angesichts der gegenwärtigen Medienberichte über die unsichere Zukunft des Unternehmens und seiner Muttergesellschaft unglücklicher nicht sein können.

Deshalb stellt sich die Frage, wohin (es mit) Opel wohl gehen wird.

Die Antwort ist eng verknüpft mit der Frage nach der Zukunft von GM. Weil in den USA nicht nur nach Aussage der Präsidentin des US-Repräsentantenhauses, Nancy Pelosi, „das Herz (der) produzierenden Wirtschaft und die Arbeitsplätze von zehntausenden Amerikanern (...) in Gefahr“ sind, wird diskutiert, ob ein Teil der 700 Mrd. US-Dollar Hilfen für amerikanische Banken der amerikanischen Automobilindustrie zugute kommen kann und ob eine Verdoppelung der Direkthilfen für die Entwicklung abgasarmer Fahrzeuge und die Umrüstung alter Produktionsanlagen auf 50 Mrd. Dollar notwendig ist. Es ist deshalb nicht zu erwarten, dass die gegenwärtige oder die neu gewählte amerikanische Regierung GM einfach aufgibt.

Aber selbst wenn GM überlebt, stellt sich weiterhin die Frage, wohin (es mit) Opel geht; ob z.B. die Zukunft von Opel auch künftig mit der von GM verknüpft bleiben muss.

Im strategischen Management ist es eindeutig: wenn eine Muttergesellschaft keinen Mehrwert für die Tochtergesellschaft bringt, sollte die Tochtergesellschaft aus dem Gesamtunternehmen herausgelöst werden und für sich alleine agieren. Das trifft auf den ersten Blick bei Opel zu. Auf den zweiten Blick zeigt sich aber, dass Opel nicht ohne Probleme einfach von GM abgespalten werden kann, denn GM hat viele Zentralfunktionen für Opel übernommen. Und vor allem: Wer sollte nicht nur diese Funktionen, sondern ganz Opel übernehmen?

- Aktionäre durch einen Börsengang der Opel AG oder der GM of Europe? Angesichts der Schwierigkeiten von Opel und der aktuellen Situation an den Weltbörsen keine gute Idee.
- Ein Konkurrent? Das wäre kartellrechtlich bedenklich und diene wohl letztendlich nur dem Ziel, einen lästigen Konkurrenten auszuschalten, der in Europa derzeit 2,2 Mio Fahrzeuge absetzt (GM of Europe).
- Ein neuer Kapitalgeber, z.B. eine Private-Equity Gesellschaft? Erfahrungen bei Rover und Chrysler zeigen, dass das Management eines komplexen Automobilgeschäfts erfahrener Manager bedarf, die weder durch brillante Finanzanalytiker noch erfahrener Berater ersetzt werden können.
- Der Staat? Die Zeit der großen Staatsunternehmen sollte hoffentlich vorbei sein.

Mangels Alternative könnte Opel bei GM bleiben (müssen). Gleichzeitig wird GM sein Filetstück Opel auch allenfalls aus sehr kurzfristigen Liquiditätsüberlegungen abgeben wollen – bei langfristiger Betrachtung kann GM nur mit Opel überleben und wird die deutsche Tochter deshalb gleichfalls festhalten (müssen).

Damit muss die Frage konkretisiert werden: Quo vadis Opel als Teil von GM?

Bleibt GM bei Opel braucht das Unternehmen zunächst ein Commitment von GM, dass Opel weiterhin im Gesamtkonzern in der Rolle eines „strategic leaders“ mit großen Fähigkeiten und strategischer Bedeutung gesehen wird, damit die Kunden wieder Vertrauen fassen.

Opel braucht zudem Stabilisierung, um die es die deutsche Regierung angerufen hat. Und die deutsche Regierung kann die 1862 gegründete Nähmaschinenfabrik, die seit 109 Jahren Automobile in Deutschland baut, nicht einfach fallen lassen. Ein Scheitern von Opel brächte zwar aus volkswirtschaftlicher Sicht

- einen Selektionseffekt, weil nur die leistungsfähigsten Unternehmen im Markt bleiben und
  - einen Spillover-Effekt, weil die im Markt bleibenden Anbieter die Anlagen und das Wissen der untergegangenen Unternehmens nutzen können,
- beides positive Effekte - zumindest wenn deutsche Unternehmen im Markt bleiben und Opel übernehmen, aber auch
- einen negativen Wettbewerbseffekt, da bei weniger Marktteilnehmern die Wettbewerbsintensität und Druck, Innovationen zu schaffen, sinkt.

Zudem ist Opel ein Teil der deutschen Industrie, beschäftigt viele Arbeitskräfte und leistet einen wesentlichen Beitrag zur regionalen Diversifikation der Automobilindustrie (gegenüber den großen Automobilstandorten im Norden und im Süden Deutschlands). Deshalb wird über eine Bürgschaft für Opel in Milliardenhöhe nachgedacht, Unterstützung aus Hessen und Rheinland-Pfalz gibt es dafür schon.

Der Staat muss seine Bürgschaften aber unbedingt auch an Strukturverbesserungen bei Opel knüpfen und nicht nur an Arbeitsplatzgarantien. Es gilt den Absatzrückgang dauerhaft umzukehren, statt eine nicht überlebensfähige Struktur zu betonieren. Leider sehen kurzfristig denkende Politiker oft nicht, dass ein langfristiger Erhalt vieler Arbeitsplätze besser ist, als die kurzfristige Sicherung aller Arbeitsplätze um den Preis, dass sie damit langfristig alle nicht mehr zu halten sind. Bei Opel muss deshalb ein Konzept der Zukunftsfähigkeit her, das eine Imagekampagne und eine Verbesserung der Modellpolitik einschließt. Die Rolle eines „strategic leaders“ bei GM sollte zudem mit der größtmöglichen Autonomie einhergehen. Nur so kann Opel einer ruhigeren Zukunft entgegen gehen.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!