

## **CAMA-Kommentar**

21/2009

### **Quo vadis Opel? - Wie Opel bei GM überleben kann**

Nach der Entscheidung von GM, Opel doch nicht an das von Magna geführte Konsortium zu verkaufen, sind Bundesregierung und Opelaner verärgert, die sich von einem Verkauf der Traditionsmarke an Magna gestützt durch Bürgschaften des Bundes eine Stabilisierung des Unternehmens und eine Sicherung der meisten deutschen Opel-Arbeitsplätze erhofft hatten.

Dabei kam diese Entscheidung von GM gar nicht so überraschend, wie manche es darstellen – aus den USA kamen in letzter Zeit immer wieder Meldungen, die am Abschluss des Magna-Deals zweifeln ließen.

Aus strategischer Sicht von GM ist es auch durchaus verständlich, an Opel festzuhalten, wie das Center für Automobil-Management (CAMA) bereits in früheren Kommentaren (4/2008 und 17/2009) begründet hat: v.a. weil die Konzernmutter abhängig von den Produktinnovationen aus Rüsselsheim ist. GM braucht das Know-how, die Technologien und das Entwicklungszentrum von Opel und lässt auf den Plattformen der Opel-Modelle wie der des Insignia andere GM-Modelle bauen. Das Unternehmen braucht zudem die Kleinwagen von Opel, um ein global player zu bleiben. Daran zweifeln auch amerikanische Automobilexperten nicht, auch wenn sie es kritisch sehen, dass nun der amerikanische Steuerzahler die Restrukturierung einer Auslandstochter eines ihrer Unternehmen (weitgehend) finanzieren muss.

Aus strategischer Sicht wäre zudem Magna für Opel keine gute Muttergesellschaft gewesen: Opel wäre damit zu einem regional player geworden – ohne ausreichende Größeneffekte und ohne einen richtigen europäischen Heimatmarkt, wie ihn z.B. die ebenfalls stark regional ausgerichteten französischen Hersteller Renault und Peugeot haben. Zudem hätte Magna Einbußen im Zulieferergeschäft erlitten, weil Automobilhersteller wie BMW, VW und Fiat angekündigt hatten, bei einem Konkurrenten keine Teile mehr zu beziehen. Eine strategische Perspektive für Opel war bei Magna nicht erkennbar, außer dass der Tier 0,5-Lieferant mit Opel zum OEM werden wollte. Magna hat als Autobauer aber keine Erfahrung und der Partner Sberbank hätte vor allem Know-how nach Russland abgezogen. Wohl auch deshalb ließ der mehr als 1000 Seiten dicke Entwurf des Magna-Vertrages so viele Fragen offen, dass manche Branchenkenner das Ende mit Schrecken begrüßte.

Diese Überlegungen sprechen für den nun beschlossenen Verbleib von Opel bei GM. Doch auch diese Lösung ist aus strategischer Sicht – nicht nur aus Sicht der bei Opel Beschäftigten und der deutschen Regierung – keinesfalls ideal. Nicht unbegründet ist die Sorge, Opel könnte insolvent werden, weil GM schon in der Vergangenheit keine Strategie für Opel hatte und den europäischen Markt zu wenig kennt. GM hatte Opel in der Vergangenheit zunächst an die kurze Leine genommen, bis die deutsche Tochter unter dem Sparkurs fast zusammengebrochen ist und dann die Leine wieder gelockert, bis die Mutter zusammenbrach.

Nachdem GMs Marktanteil in den USA von über 60 Prozent auf unter 20 Prozent gesunken ist und das Unternehmen 2007 und 2008 Verluste von 37 bzw. 31 Mrd. (!) Dollar machte, lässt eine Entschuldung (auf Kosten der Gläubiger) „New GM“ noch lange nicht zu einer Mehrwert schaffenden Mutter für die Tochter Opel werden, zumal auch Opel schon vor der Krise wenig profitabel war.

Wie kann in einer solchen Situation Opel bei „New GM“ überleben?

Zunächst einmal dürfen Politiker sich nicht weiter in Unternehmensstrategien einmischen und einzelne Lösungen und Unternehmen (Magna) stützen. Sie müssen sich stärker aus den Strategien der Unternehmen heraushalten und an einem wirtschafts- und industriepolitisch sinnvollen Mitteleinsatz orientieren, statt sich am Medianwähler auszurichten. Sonst kommt es – wie geschehen – zu Verstimmungen, insbesondere in EU-Ländern mit eigenen GM-Töchtern wie Belgien. ("I think that the German government negotiated a deal purely in Germany's interest. There has not really been any European cooperation and this is a pity," Belgian Labor Minister Joëlle Milquet). Solche Verstimmungen schaden letztlich nur den gestützten Unternehmen und ihren Mitarbeitern.

Gleichzeitig darf GM nach der Entscheidung für Opel nicht zum „business as usual“ übergehen. Der offensichtlich neue Geist im Verwaltungsrat muss sich aufs Management niederschlagen und zu Opel getragen werden. Wenn GM die zweite Chance mit Opel in Europa und für die Zukunft des Konzerns nicht nutzt und alt gediente GM-Manager nach Europa schickt, dann sind GM und Opel in wenigen Jahren endgültig am Ende – und das von Magna geführte Konsortium kommt vielleicht zu günstigeren Bedingungen doch noch zum Zuge.

Opel muss von GM klar als „strategic leader“ mit großen Fähigkeiten und eigenständigen Strategien gesehen werden. Auch wenn sich die Amerikaner schwer in Europa tun (wie es auch für die Europäer in den USA meist nicht einfach ist), müssen sie sich stärker auf diesen Markt einlassen, der insbesondere in Deutschland sehr viel emotionaler tickt, als bei den sehr rationalen Kunden in den USA. GM muss zudem notwendige strukturelle Reformen ergreifen und darf die Entwicklungen bei Opel nicht weiter durch Eingriffe in die technologischen Entwicklungen und durch Abzug von Gewinnen bremsen. Zur dauerhaften Stabilisierung des Unternehmens hätte auch Magna 10.560 Stellen abgebaut, bei GM sollen es 10.000 werden, um die Strukturkosten um 30 Prozent zu senken.

Die Restrukturierung darf aber nicht nur die Kapazitäten und Kosten betreffen, sondern muss darauf abzielen, dass GM als Muttergesellschaft der Tochter Opel einen Mehrwert bringt. Bei statischer Betrachtung kann ein solcher Mehrwert in stärkeren Synergien durch gemeinsame Aufgabenverrichtung (in Fertigung, Logistik oder Vertrieb) bestehen und im Transfer strategischer Kompetenzen, der künftig nicht weiter nur einseitig in die USA erfolgen darf.

Doch selbst wenn die Funktionsbereiche optimiert, die Materialkosten durch internationale Beschaffung gesenkt, Lean Management-Ansätze, die Balanced Scorecard und ähnliche In-

strumente eingeführt worden sind und für die Bearbeitung alter und die Eroberung neuer Märkte ausgeklügelte, Mehrwert schaffende Strategien vorliegen, reicht das noch nicht. Während der Umsetzung dieser Strategien können sich die Rahmenbedingungen verändern: Unberücksichtigte Risiken treten ein, neue Wettbewerber dringen vor, die Manager müssen auf einmal feststellen, dass ihre vorhandenen Kompetenzen nicht ausreichen. Aktuellstes Beispiel ist die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise. Folge: Die statisch geplanten Programme und Strategien lassen sich nicht mehr effizient implementieren, die ursprünglichen Geschäftspläne sind Makulatur. Rendite und Marktwert des Unternehmens sinken.

Deshalb braucht GM zusätzlich ein dynamisches Management mit sieben dynamischen Strategien, die auch Opel systematisch und konsistent verfolgen muss:

- Risiken systematisch managen und Krisen systematisch vorsorgen und bewältigen, um mit Umfeldveränderungen umzugehen,
- das verbliebene Preispremium sichern, weltweite Produktionsaktivitäten systematisch koordinieren und Mehrwert schaffend kooperieren, um Wettbewerberreaktionen auf eigene strategische Aktionen zu vermeiden sowie
- einzigartige Kompetenzen gegenüber direkten Wettbewerbern sowie gegenüber Zulieferern entwickeln, um die Kompetenzverschlechterung (relativ zu den Wettbewerbern und Lieferanten) zu beenden.

Auch wenn diese Strategien auf den ersten Blick nicht unbedingt neu erscheinen mögen, so werden sie doch von GM und Opel bislang zu wenig beachtet. Dabei werden sie mit über ihre Zukunft entscheiden.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

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