

CADILLAC ELDORADO 1968



CHEVROLET SUBURBAN 2008



OPEL MANTA 1970



HUMMER 2003



Mit zwei Rädern über dem Abgrund

General Motors – einst der am meisten bewunderte Konzern der Welt – zerfällt. Selbst ein Konkurs ist nicht mehr auszuschliessen

OPEL REKORD 1960



CADILLAC ELDORADO 1959



CORVETTE STINGRAY 1972



VON PHILIPP LÖPFLE

«Was gut ist für GM, ist auch gut für Amerika», erklärte Charles Wilson, einer der Topmanager von General Motors in den Fünfzigerjahren. Das war ohne Anflug von Ironie oder gar Zynismus gemeint. GM war damals der wichtigste Arbeitgeber in den USA.

Das Kürzel GM steht für den Triumph des Automobils, für Cadillac, Chevrolet und Corvette. Es ist auch der Triumph einer effizienten Massenproduktion, die während des Zweiten Weltkrieges die mächtigste Armee aus dem Boden stampfte. GM ist schliesslich der Konzern, der zur «Mutter aller multinationalen Konzerne» wurde.

Heute widerfährt GM die schlimmste Demütigung, die einem Unternehmen widerfahren kann: Es wird bedauert. An der Börse ist es noch knapp sechs Milliarden Dollar wert, ein besseres KMU sozusagen. Seit dem Jahr 2000 haben die GM-Aktien 80 Prozent an Wert verloren. Der Marktanteil der Autoverkäufe in den USA, einst gegen 50 Prozent, ist auf unter 20 Prozent gesunken. GM ist hinter Toyota nur noch die Nummer 2. Die drohende Rezession und die explodierenden Erdölpreise drücken auf die Verkäufe. Eine neue Restrukturierungswelle rollt an.

«Was geht zuerst aus, das Geld oder die Zeit?»

Diesmal sollen nicht bloss Produktionsanlagen stillgelegt und erneut Tausende Mitarbeiter entlassen werden. Diesmal droht ein Ausverkauf des Tafelsilbers. Es wird spekuliert, ob man sich von Marken wie Pontiac, Saturn oder Saab trennen soll. Dass Hummer, dieses unsäglich Benzin schluckende SUV-Monster, abgestossen werden muss, pfeifen die Spatzen vom Dach.

Diesmal könnte es nicht mehr reichen. Erstmals wird in einer Analyse von Merrill Lynch ein drohender Konkurs angetönt. Die Investmentbank spricht von einem Kapitalbedarf von 15 Milliarden Dollar. Selbst GM freundlich gesinnte Analysten gehen davon aus, dass das Unternehmen nochmals rund zehn Milliarden Dollar braucht, um über die Runden zu kommen. «Letztlich geht es darum, was zuerst ausgeht, das Geld oder die Zeit», stellte kürzlich das «Wall Street Journal» fest. «Und es wird ein sehr enges Rennen werden.»

GM entstand vor bald 100 Jahren aus einem Zusammenschluss der Marken Buick, Oldsmobile, Chevrolet und Cadillac. Der eigentliche Aufstieg begann in den «Roaring Twenties». Henry Ford, der Erfinder des Autos für die Massen, hielt stur an seinem T-Modell fest, das es nur in einer Ausführung gab, in Schwarz. William C. Durant hingegen, der Gründer von GM, setzte auf die Philosophie «ein Auto für jedes Bedürfnis und jedes Verhältnis» und entwickelte eine fein abgestimmte Palette von Produkten für jedes Kundensegment.

Durant war ein Mann mit visionärer Unternehmenskraft und eingeschränktem Finanzverständnis. Er verspekulierte sich mehrfach, wurde von den Banken fallen gelassen; GM wurde schliesslich vom Chemieindustriellen Pierre DuPont aufgekauft. Dieser setzte einen Mann an die Spitze, der zum legendärsten Manager Amerikas werden sollte: Alfred P. Sloan jr. Dieser hatte den Blick fürs Ganze und entwickelte das wissenschaftliche Management: Produktion, Forschung, Verwaltung, Einkauf, Finanzwesen und Marketing wurden aufeinander abgestimmt, Businesspläne und Budgets erstellt und Dezentralisierung und

Zentralisierung sorgfältig ausbalanciert. Bis heute werden Sloans Prinzipien an den Businessschulen rund um den Globus gelehrt.

Sozialkosten machten 1500 Dollar pro Auto aus

Im Zweiten Weltkrieg wurde GM auch zum patriotischen Vorbild. Dank Sloans Management konnte der Autokonzern blitzschnell auf Kriegswirtschaft umstellen und wurde zum wichtigsten Ausrüster der US-Armee. In diese Zeit fällt ein grosser Fehlschlag: Wegen des Krieges trocknete der US-Arbeitsmarkt rasch aus, GM brauchte dringend neue Arbeitskräfte – dabei war es verboten, Leute mit höheren Löhnen anzulocken.

GM begann stattdessen die Sozialkosten seiner Mitarbeiter zu übernehmen: Es bezahlte Kranken- und Pensionskassenbeiträge. Das schienen zunächst die sprichwörtlichen Peanuts zu sein. Mit zunehmender Globalisierung geriet GM aber in Nöte: Der schärfere Wettbewerb im Auto-

markt liess die Margen schmelzen. Zugleich stiegen die Sozialkosten, weil die Gesundheitskosten explodierten und die Pensionierten immer älter wurden.

Die Sozialkosten machten schliesslich rund 1500 Dollar pro Auto aus. GM begann sich aus seinen sozialen Verpflichtungen auszukaufen; der letzte Deal mit den Gewerkschaften kostete das Unternehmen 40 Milliarden Dollar. Dafür ist GM 2010 seine Sozialkosten los – falls es das Unternehmen dann noch gibt.

Dass GM zu einem kranken Riesen wurde, hat seine Ursache vor allem in der Arroganz und der Betriebsblindheit des Managements. «Kleine Autos bedeuten kleine Gewinne» war ein geflügeltes Wort in Detroit, weshalb man auf Benzin schluckende Strassenkreuzer setzte. Das ging gut, solange das Fass Erdöl zwei Dollar kostete. Dann kamen zuerst die Ölkrise und dann die Japaner. Die Amerikaner entdeckten, dass es eine Alternative zu

sich zu suchen, holte man die Hilfe der Politik. Die USA drückten Japan in den Achtzigerjahren die «freiwilligen Importbeschränkungen» aufs Auge, ein klassisches Eigengoal. Toyota & Co schränkten ihre Einfuhren ein, bauten aber gleichzeitig ihre Fabriken in den USA aus. Die Überlegenheit der Japaner wurde immer grösser.

Wieder steht GM ohne vernünftige Produkte da

Aus dem belächelten Japaner wurde über Nacht das grosse Vorbild. GM gründete ein Joint Venture, um dem Geheimnis des «Toyota-Produktionssystems» auf die Spur zu kommen. Die Marke Saturn wurde für kleinere und sparsamere Wagen lanciert. Vergeblich. Bis heute schleppt sich Saturn mehr schlecht als recht dahin, Toyota & Co. hingegen rollen in den USA das Feld in rasendem Tempo auf.

Das GM-Management tat und tut sich in dieser Konkurrenzsituation schwer. Statt den Fehler bei

GM und Ford gibt, nämlich Toyota und Honda. Sie merkten auch sehr rasch, dass die japanischen Autos nicht nur billiger waren und halb so viel Benzin schluckten, sie waren viel sorgfältiger verarbeitet, gingen viel weniger kaputt und sahen besser aus.

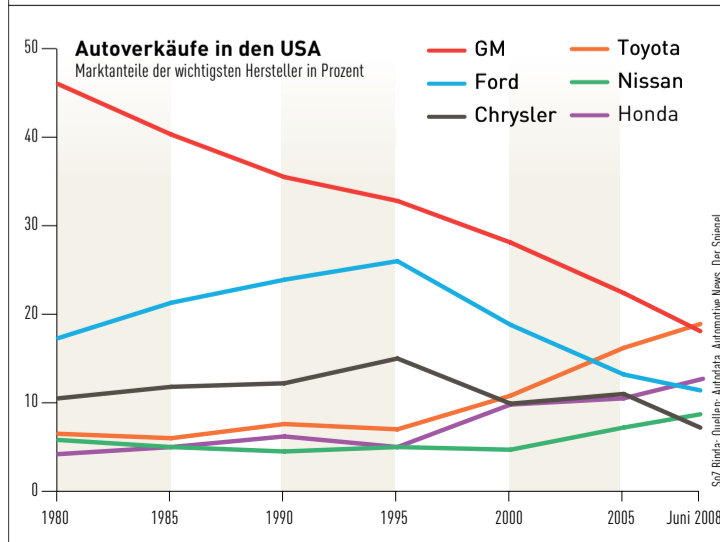
In den Neunzigerjahren gelang es einer neuen Führungsschicht, das Steuer herumzuwerfen. GM begann sich zu erholen – aber auch Ford und Chrysler, denn Öl wurde nach dem ersten Golfkrieg unerwartet billig. Grosse Autos produzierten wieder grosse Gewinne. Mit den Vans, den Pick-ups und den SUVs konnten die Drei aus Detroit lange ihre strukturellen Schwächen überdecken.

Die Geschichte wiederholt sich bekanntlich als Farce. Wie nach der ersten Ölkrise steht GM ohne vernünftiges Produkt da. Das mit Getöse lancierte Elektroauto EV1 wurde wieder vom Markt genommen, ein Chevrolet mit Elektroantrieb ist erst angekündigt. Die Benzinschlucker können, wenn überhaupt, nur mit grossen Rabatten verkauft werden.

Toyota hingegen brachte sein Hybridauto Prius bereits 1996 auf den Markt. Damals wurde es milde belächelt, heute muss selbst im rezessionsbedrohten Amerika jeder Käufer mindestens zwei Monate auf seinen Prius warten, während sich die SUVs auf den GM-Halden stapeln und das Unternehmen täglich Millionen verbrennt.

Chrysler, Nissan und Fiat waren schon totgesagt und sind wieder aufgestanden. Das Ende von GM ist noch nicht besiegelt. Der Konzern wird den Businessschulen rund um den Globus ohnehin erhalten bleiben: als mahnendes Beispiel, wie man es nicht machen sollte.

DRAMATISCHER EINBRUCH



IN EUROPA OK

Anders als in den USA läuft General Motors in Europa recht gut. Im ersten Halbjahr 2008 verkaufte GM hier 2,8 Prozent mehr Autos als im Vorjahr. Mit einem Marktanteil von 9,5 Prozent ist GM in Europa Nummer vier hinter der Volkswagen-Gruppe, Peugeot/Citroën und Ford. Gefragt sind hier in erster Linie die europäischen GM-Marken Opel und Vauxhall. Am meisten Wachstum erzielte GM in Russland, wo es im ersten Halbjahr 2008 in einem Markt, der um 35 Prozent wuchs, 58 Prozent mehr Autos verkaufte.