

# Wie man Opel wieder scharf macht

Von Stefan Voswinkel 14. Dezember 2008, 01:32 Uhr

---

Die deutsche Traditionsfirma leidet nicht allein am Mutterkonzern General Motors, sagt ein früherer Vorstand. Er glaubt, dass Opel 100 000 Autos pro Jahr mehr verkaufen könnte

*Opel taumelt.* Im November hat der Autobauer in Deutschland gerade noch 16 255 Autos abgesetzt, 36 Prozent weniger als im Vorjahr - und nur ein bisschen mehr als VW allein vom Golf. Für 2009 ist keine Besserung in Sicht: Die Produktion des Golf-Konkurrenten Astra soll um bis zu 30 Prozent gedrosselt werden, das dringend benötigte Nachfolgemodell startet erst zum Jahresende. "Das müsste alles nicht sein", sagt Dieter Dahlhoff. Er war Anfang der 90er-Jahre Marketingvorstand bei Opel und glaubt, dass die Firma leicht 100 000 Autos mehr in Deutschland verkaufen könnte - wenn nur die Strategie stimmen würde.

Dahlhoff, 55, ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler und lehrt heute Automobilmarketing an der Universität Kassel. Zu seiner Zeit war Opel noch in der Erfolgsspur: Dahlhoff legte die Imagekampagne "What a Wonderful World" auf, Opel warb mit dem bekannten Song von Louis Armstrong, und alles war gut: Der Marktanteil kletterte von 13 auf 17 Prozent. Eine solche Steigerung traut Dahlhoff seinem früheren Arbeitgeber auch heute wieder zu. "Opel muss die Richtung ändern." Der Marktanteil sei zuletzt auf 8,3 Prozent gesunken. "Und das ohne Finanz- und Autokrise."

Dahlhoffs Amtszeit war aber nicht nur eitel Sonnenschein. Willi Diez, Leiter des Instituts für Automobilwirtschaft in Nürtingen, sagt: "Die Talfahrt von Opel begann bereits in den 90er-Jahren. Zunächst sparte man bei der Qualität, und das wirkt sich bis heute aufs Image aus." Dazu komme, dass Opel lange Zeit nicht die nötigen Entwicklungsbudgets aus den Vereinigten Staaten erhalten habe. "So konnte kein moderner Dieselmotor wie der TDI von Volkswagen entwickelt werden."

Heute krankt die Marke vor allem am Deutschland-Vertrieb. Es mehren sich die Klagen der deutschen Händler über GM-Marketingchef Alain Visser und Thomas Owsianski, den Verantwortlichen für den Opel-Verkauf. "Die von Ford eingekauften Manager haben sich als Flop erwiesen", sagt der Geschäftsführer eines großen deutschen Opel-Händlers. Bei der jüngsten Händlerkonferenz habe es viele Klagen gegeben. Tenor: "Der Hersteller agiert konzeptlos und lässt uns im Regen stehen."

Auch Diez sieht den Vertrieb als Schwachpunkt. "Die Rüsselsheimer hatten einen häufigen personellen und strategischen Wechsel", sagt er. So sei die Zahl der Händler vor einigen Jahren wie bei einem Premiumhersteller ausgedünnt worden. "Jetzt ist man wieder froh über jeden Verkaufsstützpunkt." Gerade im Vertrieb sei Kontinuität der Schlüssel zum Erfolg.

Opel will auf die Vorwürfe nicht antworten. "Wir sind zurzeit mit der möglichen GM-Insolvenz und einer möglichen Bürgschaft durch die Bundesregierung beschäftigt", sagt Firmensprecher Jörg Schrott. Das lasse keinen Raum, sich Gedanken über den Januar hinaus zu machen. "Wir fahren auf Sicht."

"Ob GM in den kommenden Monaten unter dem US-Insolvenzrecht weiterarbeitet oder Opel an einen Investor verkauft wird, ist doch gar nicht wichtig. Ein Szenario ist so wahrscheinlich wie das andere", sagt Dieter Dahlhoff. Opel müsse jetzt die Weichen stellen, "um nach einem Tag X erfolgreich arbeiten zu können". Wofür Dahlhoff Chancen sieht. Schließlich sei die Produksubstanz gut.

Der Kleinwagen Corsa, der Familienvan Zafira und die neue Mittelklasselimousine Insignia seien hervorragende Autos. Albert Still, Aufsichtsratsvorsitzender bei Europas größtem Opelhändler AVAG, bestätigt die Einschätzung für den Insignia. Der Zeitschrift "Automobilwoche" sagte er: "Wenn das bisherige Interesse in Käufe umgesetzt werden kann, wird das eine Granate. Wir haben schon lange nicht mehr so viele Autos vor der Präsentation verkauft." Dem im kommenden Jahr startenden Astra traut Dahlhoff zu, wieder mehr als nur ein Viertel der Golf-Zulassungen zu erreichen. Während es VW beim Wechsel vom Golf V auf den Golf VI bei einem gründlichen Facelift beließ, entwickelt Opel ein neues Auto, auf dessen Plattform auch moderne Spartechniken wie Hybridantrieb möglich sein werden.

Den für Anfang des Jahres 2010 angekündigten Nachfolger des kleinen Vans Meriva sieht Dahlhoff ebenfalls als Erfolgsmodell, das Auto müsse nur für die richtige Zielgruppe angeboten werden - bodenständige Leute.

"Ich halte es für realistisch, dass Opel in einiger Zeit wieder elf Prozent Marktanteil erreichen kann", sagt Dahlhoff. Das würde eine Steigerung der jährlichen Verkäufe um rund 100 000 Autos bedeuten. Voraussetzung hierfür sei, dass sich Opel auf die Bedürfnisse des deutschen Marktes konzentriere und nicht im "paneuropäischen Nirwana" zwischen England, Spanien und Norwegen agiere. "Kannst du in Deutschland Autos verkaufen, kannst du es überall auf der Welt", laute eine alte Autoweisheit.

Das Management sollte künftig vermeiden, Opel zu einer Lifestyle-Marke machen zu wollen. "Der Markenkern von Opel ist doch ein ganz anderer", sagt Dahlhoff. Opel stehe für deutsche Ingenieurkunst, Zuverlässigkeit sowie eine gewisse Bodenständigkeit und Volksnähe. "Das Opel-Dilemma sieht man gut an der Markteinführung des neuen Insignia in Berlin", sagt Willi Diez. Zunächst sei die Handelsgruppe von Heidi Hetzer angewiesen worden, das neue Flaggschiff mit Pomp und Prominenz einzuführen. Ein paar Tage später habe Hetzer die Schließung der Filiale in Berlin-Mitte und den Wegfall des Weihnachtsgeldes für die rund 120 Mitarbeiter ankündigen müssen.

Auch die Namensgebung des Kombimodells vom Insignia zeigt die Zerrissenheit von Opel. In den vergangenen 35 Jahren hieß ein Opel-Kombi Caravan, der große Insignia nennt sich Sports Tourer - ein modernistischer Titel ohne Opel-Gefühl. Ein "Sports Tourer" könnte auch von Honda oder Mitsubishi kommen. Nicht ohne Grund bleiben die Wettbewerber bei klassischen Kombi-Namen. Es ist schwer vorstellbar, dass Audi den "Avant" aufgäbe, VW den "Variant" oder Mercedes das "T-Modell".

"Ich mache mir Sorgen um die Marke", sagt Dahlhoff, denn er sei dem Unternehmen und vielen Mitarbeitern auch nach seinem Ausscheiden freundschaftlich verbunden geblieben. Nun ist Mitleid das Schlimmste, was einer schwächelnden Firma passieren kann. Oder bringt sich da nur jemand in Stellung, um bald wieder eine Führungsposition zu übernehmen? Das weist Dieter Dahlhoff zurück, er sei mit seiner Professur in Kassel sehr zufrieden. Und doch berichtet er von Kritik "aus dem Unternehmen" an Opel-Chef Hans Demant. Der sei ein exzellenter Ingenieur, aber mit der gleichzeitigen Führung von Entwicklungszentrum und Vertrieb zu stark belastet.