

**American Way to Drive: General Motors wird heute 100 Jahre alt – nach Hochzeiten folgten schwere Tiefs.**

# Wohin fährt GM?

Der Autobauer steckt mitten in der Krise. Schuld an dem Niedergang ist die Macht der gierigen Aktionäre / Ein Gastbeitrag von Professor Joachim Voth



Ach, wie war das schön: 1955, als Autos wie dieser Chevrolet Bel Air verkauft wurden, war die Welt für GM noch in Ordnung. AP/GM

Was für GM gut ist, ist für Amerika gut“, sagte GM-CEO Charlie Wilson in den 1950er Jahren. Recht hatte er: Die Firma produzierte jedes zweite Auto in den USA. Gesamtwert: ein volles Prozent des US-Bruttosozialprodukts. Aktien des Produzenten aus Flint gal-

**„The business of business is business.“**

ALFRED P. SLOAN,  
GM-PRÄSIDENT VON 1923 BIS 1937

ten als gutes Investment für Witwen und Weise. Heute haben GM-Anleihen Junk-Bond-Status. Milliardenverluste und Arbeitsplatzabbau machen Schlagzeilen. Eine Pleite und das Verschwinden vom Markt sind denkbar. Wie wurde aus einem Symbol der Wirtschaftskraft Amerikas nur eine abgewirtschaftete Pleitenbude?

Hohe Pensionen für ehemalige Arbeiter und die immer höheren Gesundheitskosten werden häufig für GMs Abstieg verantwortlich gemacht. Die Kosten sind hoch, keine Frage. Doch wer – vielleicht beim Urlaub in den USA – in den zweifelhaften

Genuss einer Fahrt in einem Pontiac, Chevy, oder Cadillac gekommen ist, weiß, was die Ursache des Problems ist: GM produziert schlechte Autos. Sie sind zu meist technisch veraltet, haben ein langweiliges Design, und die Herstellungsqualität ist häufig miserabel: Mehr Becherhalter statt Innovation und Qualität. Nach vielen Jahrzehnten der Loyalität greifen auch Amerikaner immer mehr zur ausländischen Konkurrenz. Doch wie wurde aus dem einst weltweit größten Autohersteller ein Produzent lahmer Ladenhüter?

GM, so wie Chrysler und Ford, spielte lange Zeit an der Vorderfront der technischen Innovation mit. Die Einführung von Aluminium-Motoren und das erste Null-Emissions-Auto (1990) gehören dazu. Und die Firma verdiente Geld – zuletzt mit den Geländewagen, die die

**„An der Spitze von GM gab und gibt es Manager, die keine Ahnung vom Geschäft haben.“**

JOHN DE LOREAN, EINSTIGER GM-VORSTAND IM JAHR 1979

Firma aus Flint millionenfach verkaufte. Pro SUV verdiente GM bis zu 10 000 Dollar an Gewinn. Doch die Milliarden, die in den Jahren des Clinton-Booms nach 1992 generiert wurden, wurden nicht in die Produktentwicklung, in Innovation und Prozessverbesserungen investiert. Sie verschwanden in Aktienrück-

**„Ein Auto für jeden Geldbeutel und jeden Zweck.“**

ALFRED P. SLOAN, VERSTORBEN 1966

kaufprogrammen. Mercedes, Audi und BMW jagten Cadillac immer mehr Marktanteile ab, während Toyota und VW den GM-Marken Chevrolet oder Pontiac das Leben schwer machten. Die Entscheidung, Aktienrückkaufprogramme zu priorisieren, war typisch für viele Firmen – so steigt der Gewinn pro Aktie, ohne dass man höhere Profitabilität erreichen muss. GM verminderte die Anzahl ausstehender Aktien in den 90ern um ein Viertel, von 754 Millionen auf 559 Millionen Stück. Zwischen 1997 und 2000 schüttete die Firma 34 Milliarden Dollar an die Aktionäre aus, davon

neun Milliarden in der Form von Rückkaufprogrammen.

Durchgesetzt wurde das Ganze durch eine Revolution im Aufsichtsrat im Jahr 1992. GM-Chef Robert Stempel wurde gefeuert, weil die großen Fonds steigende Kurse für ihre Aktien sehen wollten. Angeführt vom Pensionsfond der Kalifornischen Beamten organisierte man den Putsch, um die Gewinne aus dem Geländewagenboom in die Taschen der Finanzinvestoren zu lenken.

Statt auf Ingenieurleistungen in Forschung und Entwicklung wurde auf financial engineering gesetzt. Die Firma strich die Investitionen zusammen. Kaum eine Firma in der Branche investiert heute so wenig in Forschung und Entwicklung wie GM. Nur 3,2 Prozent des Umsatzes landen dort. Bei BMW sind es sechs Prozent, bei Honda 5,5 Prozent. Kräftige Gewinne und ein Kursfeuerwerk in den 90ern fordern nun ihren Preis – den Abstieg der Vorzeigefirma Amerikas. Für die Aktionäre wäre eine Pleite schmerzhaft – der Wert der Firmenaktien, die sich heute noch auf sieben Milliarden Dollar beläuft, würde auf Null sinken. Doch für

die Finanzinvestoren hätte sich die Strategie der forcierten Ausschüttungen und der finanziellen Ausblutung nicht notwendigerweise als falsch erwiesen. Selbst eine Pleite würde die Ausschüttungen nicht auffressen. Aus dem Eigennutz wird der Vorteil aller, sagt die Theorie der Marktwirtschaft seit Adam Smith. Für die Angestellten, Pen-

**„Das Problem ist, dass GM vergessen hat, wie man Autos baut, die die Leute kaufen wollen.“**

MARYANN KELLER, BUCHAUTORIN UND ANALYSTIN IM JAHR 2005

sionäre und die Städte mit GM-Werken hätte ein Konkurs katastrophale Folgen. Die Finanzinvestoren sind längst weitergezogen. So kann es nicht erstaunen, wenn Wissenschaftler wie der ehemalige Chefökonom des IWF, Raghuram Rajan, dazu aufrufen, den „Kapitalismus vor den Kapitalisten zu retten“.

Hans-Joachim Voth ist Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Pompeu Fabra in Barcelona.

## VIELE MARKEN, VIELE ERFOLGE – UND VIELE VERLUSTE

**Cadillac, Opel oder Chevrolet:** Es sind Automarken wie diese, die General Motors zur Nummer Eins gemacht haben. GM selbst war von 1908 an eine Dachgesellschaft – erst für Buick, mit der alles begann. Ein Jahr später verlebte sich GM Oldsmobile ein, ein Jahr darauf

Cadillac. So ging es weiter. GM wuchs stets auch durch Markenüber-

nahmen. Heute finden sich noch 12 davon unter dem Konzerndach.

**Es war Alfred P. Sloan,** der als Präsident und Vorstandschef von den 1930er bis in die 1950er Jahre wohl am besten mit der Markenvielfalt zurecht kam. Unter seiner Ägide wurde GM zu einem weltweit



erfolgreichen Industrieunternehmen.

**Der deutsche Autobauer Opel** gehört seit 1929 zu GM. In den 1990er Jahren geriet Opel ins Trudeln, inzwischen steht die Traditionsmarke aber besser da als manche Konzern



schwester – auch wenn der Marktanteil von 17 Prozent im Jahr 1993 auf heute neun Prozent gefallen ist.

**Hart hat es US-Marken** wie Hummer getroffen, mit der GM schwere Geländewagen vertrieb, bis die Produktion gedrosselt wurde, weil sich die Autos nicht mehr verkaufen ließen.



**Hohe Spritpreise, falsche Produkte:** GM fährt Milliardenverluste ein, der Aktienkurs ist abgerutscht. Der Konzern arbeitet an neuen Autos – und an Umstrukturierungen, die 2007 Arbeiter in Streiks trieben.



AP, GETTY IMAGES, GM, RTR