

## Das Märchen von der Chrysler-Rettung

Das Schicksal von Chrysler liegt in den Händen von Sergio Marchionne. Der Wunderheiler könnte schon bald zum Totengräber werden

MATTHIAS RUCH

Viel zu verlieren hat Sergio Marchionne nicht, jedenfalls nicht in Detroit. Vor vier Monaten hat der charismatische Italo-Kanadier die Führung des Chrysler-Konzerns übernommen. In Italien lässt er sich als Fiat-Retter feiern, für Chrysler ist er der letzte Hoffnungsträger. Entweder gelingt ihm in Amerika eine zweite Wunderheilung – oder Chrysler wird abgewickelt. Wer an Wunder glaubt, darf weiter hoffen. Alle anderen sollten sich auf die zweite Option einstellen.

Gerade 100 Tage Schonfrist hat Marchionne Peter Fong und Michael Accavitti gewährt. Die Chefs der Konzernmarken Chrysler und Dodge sollten das ramponierte Image aufpolieren – eine gewaltige Herausforderung. Offenbar zu gewaltig für die beiden, fand Marchionne. Und tauschte sie einfach aus.

Diese Entscheidung zeigt vor allem eines: Die Nerven im Hause Chrysler liegen blank. Seit dem Abschluss der Blitzinsolvenz im Juni und der Übernahme durch die Gewerkschaft, die US-Regierung und Fiat verliert Chrysler Monat für Monat Marktanteile. Nicht einmal von der Abwrackprämie, die dem Rivalen Ford Rekordabsätze bescherte, konnten Chrysler und Dodge profitieren. Die einzige Konzernmarke, die sich tapfer hält, ist Jeep.

Dass Chrysler in seiner heutigen Form nicht zu retten ist, hat auch Marchionne längst erkannt. Offen aussprechen will der 57-Jährige die harte Wahrheit aber noch nicht. Offiziell gilt weiter der Plan, die Fiat-Technologie aus Italien in die USA zu bringen und damit – fast im Handumdrehen – die Chrysler-Flotte zu modernisieren. Zugleich sollen die schönsten Fiat-Modelle künftig auch in den Chrysler-Werken in den USA gebaut werden. Und dort sogleich den Markt erobern.

### Desolates Markenimage

Ganz vorsichtig, Schritt für Schritt, bereitet Marchionne die Öffentlichkeit nun darauf vor, dass dieser Plan womöglich noch nachgebessert werden muss. Er sei erschrocken, als er feststellen musste, wie schlimm es um Chrysler tatsächlich stünde, teilte Marchionne auf der Frankfurter Automesse mit. Hat sich der erfahrene Branchenkenner etwa von den Amerikanern blenden lassen?

Wohl kaum. Viel zu gründlich haben die Experten von Fiat den angeschlagenen US-Konzern durchleuchtet, viel zu gut ist Marchionnes Kenntnis des amerikanischen Marktes. Und bei allem, was man ihm vorwerfen kann: Naiv ist dieser Fiat-Chef sicher nicht.

Marchionne wusste genau, worauf er sich einließ, als er im Juni die Führung von Chrysler übernahm. Der Auftrag der US-Regierung, die ihren Traditionskonzern nicht einfach sterben lassen wollte, war eindeutig formuliert: Retten, was noch zu retten ist. Der zweite Auftrag, den Marchionne in eigener Sache ausführt, ist etwas komplizierter.

In Wahrheit geht es dabei vor allem um Fiat. Den drohenden Kollaps

des italienischen Traditionskonzerns konnte Marchionne zwar abwenden, doch für eine stabile Zukunft in Eigenständigkeit ist Fiat viel zu klein. Mindestens eine Million Autos muss ein Massenhersteller jährlich auf jeder Plattform bauen, hat Marchionne selbst einmal vorgerechnet. Um dieses Ziel zu erreichen, brauchen die Italiener höhere Stückzahlen und einen größeren Markt. Die Lösung lag auf der Hand: Nach 30 Jahren Abstinenz muss Fiat zurück nach Nordamerika.

### Regionale Differenzen

Mit dem Einstieg bei Chrysler bekommt Marchionne nun genau das, was er in Amerika braucht: Werke, Händler und Monteure. Alles andere bringt er aus Italien mit.

Der Traum, Fiat in den USA mal eben als moderne Marke zu etablieren, ist allerdings naiv. Marchionne wird einige Jahre brauchen, um das ramponierte Image aus den 70er-Jahren vergessen zu machen und Fiat, Alfa Romeo oder Lancia auf dem härtesten Automarkt der Welt zu platzieren. Mit Kampfpreisen drücken derzeit bereits die Koreaner ihre neuen Modelle in den Markt. Und am anderen Ende lauern Toyota und Volkswagen.

Marchionnes Idee, das breite Händlernetz von Chrysler für den Fiat-Vertrieb zu nutzen, ist grundsätzlich gut. Sie hat nur einen Haken: An den Küsten, in New York und Kalifornien, wo die Amerikaner mittlerweile die Vorzüge kleinerer Autos durchaus zu schätzen wissen, sind Chrysler und Dodge kaum noch vertreten. Ihre Händler sitzen fast alle auf dem Land, im Mittleren Westen. Und dort kaufen die Amerikaner nach wie vor ihre großen Pickups. Bullige Kraftpakete wie den Dodge Ram, der sich in seinem Segment vergleichsweise gut behaupten kann und als Hoffnungsträger im Hause Chrysler gilt. Und was macht Marchionne? Er spaltet den Ram von den übrigen Dodge-Autos ab. Damit würde „der einzigartige Charakter der Dodge-Fahrzeuge geschützt und weiterentwickelt“, teilt Chrysler offiziell mit.

Mag sein. Vor allem aber wird damit der Weg geebnet, um den Ram separat zu erhalten und den traurigen Rest von Dodge bei der nächsten Gelegenheit endgültig abzuwickeln. Und Chrysler gleich mit.

Was übrig bliebe, wären Jeep und Ram. Zwei gute Nischenprodukte, für die sich sicher ein Abnehmer findet. Dann wären da noch die Werke, die Händler und die Mitarbeiter. Mit ein paar Tausend Fiat-Modellen im Jahr werden die sicher nicht zu retten sein. Also braucht Marchionne dringend einen neuen, großen Partner: Nur gemeinsam mit einem echten Massenhersteller kann Fiat die kritische Größe erreichen, um die Kosten für Entwicklung und Vertrieb profitabel umzulegen. Dies gilt in Europa – und in Amerika erst recht. Potenzielle Partner gibt es dort inzwischen genug, vor allem unter den asiatischen Herstellern.

Sollte Marchionne einen solchen Partner finden, hätte er drei Probleme auf einen Schlag gelöst: Fiat wäre über den Berg. Die Italiener wären endlich wieder in Amerika auf dem Markt. Und die erforderliche Infrastruktur wäre auch schon da. Nur einer bliebe leider auf der Strecke: der gute alte Chrysler. Aber der ist ja eh schon tot.

E-MAIL [ruch.matthias@guj.de](mailto:ruch.matthias@guj.de)

## Eine Amöbe namens SPD

Wie ein Einzeller haben die Sozialdemokraten ihren einstigen Markenkern soziale Gerechtigkeit geteilt.

Dies führt zur Selbsterstörung einer inhaltsarmen Partei **VON CHRISTINE WICHERT UND EMMY ILLENSEER**

Bionik ist in: Philosophen, Architekten und Ingenieure lernen von der Natur und lassen sich von ihr zu genialen Innovationen inspirieren. Undenkbar sind inzwischen Schwimmtrekkorde ohne Anzüge, die auf Basis der Haifischhaut entwickelt wurden, oder Flugzeuge ohne Winglets, die vom gleitenden Adler inspiriert wurden. So verwundert es nicht, dass auch Manager gern Führungsfähigkeiten aus der Tierwelt abschauen.

Die SPD-Spitze scheint sich bei ihrer Markenführung am Vorbild einer Amöbe zu orientieren, also an einem Einzeller, auch Wechselstierchen genannt. Dies führt zur Selbsterstörung einer historisch bedeutsamen Partei. Die SPD wollte die Bundestagswahl gewinnen, aber nur starke Marken gewinnen Wahlen. Starke Marken haben profilierte Identitäten und erfüllen mehrere Voraussetzungen.

Erstens: Der Markenkern ist klar erkennbar und stillt die Bedürfnisse der Zielgruppe, die regelmäßig erforscht und ernst genommen werden müssen. SPD-Kanzlerkandidat Frank-Walter Steinmeier schien vor der Wahl die Umfrageergebnisse nicht ernst zu nehmen, als er sinngemäß polterte: Umfragen sind das eine, Wahlen das andere. Man habe „offensichtlich an den Menschen vorbeigeredet“, räumten SPD-Sprecher nach der Niederlage ein.

Der Zellkern einer Amöbe ist meist schlecht erkennbar, oft gibt es sogar viele Kerne (bis zu 1000 und mehr). Der einstige SPD-Markenkern „soziale Gerechtigkeit“ wurde mal in „Frieden“ umkom-

muniziert oder bis zur Unkenntlichkeit defensiv umgemünzt in „Verhinderung von Schwarz-Gelb“. So stark ist selbst nach der Wahl die Begehrlichkeit des Negativen, dass derzeit sogar ein lächelnder Guido Westerwelle auf der Internetseite der SPD zu bewundern ist. Die starke Marke FDP dreht offenbar selbst der Konkurrenz den Kopf.

Zweitens: Das Parteiprogramm war nur in wenigen Punkten von anderen abgrenzbar und präsentierte ein Mosaik unterschiedlicher Punkte. Steinmeiers Motto „Wir verbinden das Soziale mit dem wirtschaftlich Vernünftigen besser als jede andere politische Kraft“ zeigt, wie wenig Spagate überzeugen. Marken, die billig sein wollen und zugleich den besten Service bewerben, sind nicht überzeugend und werden abgestraft. „Sozial“ ist in der Wahrnehmung der Bürger die Linke und „wirtschaftlich vernünftig“ die FDP. Menschen verliehen sich in einzigartige Stärken und nicht in die Abwesenheit von Schwächen.

Drittens: Eine Grundfunktion der Marke ist der Vertrauensvorsprung. Die SPD versprach schon 1998, den Sozialstaat umzubauen, ohne dass es den Bürgern wehtäte – und brach dieses Versprechen aus Sicht der Wähler später. Das Image der SPD in der Bevölkerung sank seit 2003 stetig mit der Durchsetzung der Agenda 2010 und den Hartz-Reformen. Auch die Rente mit 67 passte nicht zum

Kern der „sozialen Gerechtigkeit“. Die Folge war der Verlust traditioneller Zielgruppen ohne Eroberung von neuen. Andrea Ypsilanti spielte dabei das Pseudopodium der SPD, das Amöben gern zur Fortbewegung ausbildet. Pseudopodien sind veränderliche Zellfortsätze, die innerhalb kurzer Zeit aus- und eingestülpt werden. Das hessische Debakel rund um Ypsilanti gebrochenes „Nie mit den Linken“ schien einen Erkenntnisprozess ausgelöst zu haben – bis die Ersten in der Partei kürzlich ungeniert das Comeback der Wortbrecherin forderten und aktuell schamlos offen eine Allianz mit der Linken im Bund diskutierten.

Viertens: Ein fokussiertes Vorgehen und die klare Abgrenzung zu anderen Parteipro-

grammen sind ein Muss. Die Breite des vertretenen Interessenspektrums der SPD führte 2007 unweigerlich zur Abspaltung der Linken. Eine immer noch inhaltsarme Partei zeigte sich 2009 in der politischen Kooperationsbereitschaft jedoch ultraflexibel, buhlte mal um die FDP, dann durch Gesine Schwan bei der Bundespräsidentenwahl um die Stimmen der Linken. Die Führungsfiguren der Linken in der neuen SPD-Spitze, Andrea Nahles und Klaus Wowereit, könnten nun fokussierter agieren, gefährden jedoch langfristig die Einzigartigkeit der Sozialdemokraten in Abgrenzung zur Linken.

Fünftens: Eine erfolgreiche Marke wird konsistent über alle Berührungspunkte mit dem „Kun-

den“ und über die Zeit geführt. Das Personalkarussell der SPD dreht sich dagegen mit höchstem Tempo: Die Partei wechselt binnen fünf Jahren demnächst zum fünften Mal den Chef. Und wieder stand die Amöbe Pate: Eine der bekanntesten Gattungen der Amöben heißt bezeichnenderweise Chaos.

Sechstens: Bei Markenführung geht es nicht primär um Logo, Claim und Oberflächentuning, sondern um erlebbare Markensubstanz. Sprich: Es geht um Persönlichkeit statt Haarschnitt. Die SPD verwechselt Marke mit Optik: Schon im Wahlkampf mit einer hübschen Blondine statt mit überzeugenden Themen werbend, setzt sie auch jetzt auf das unbeschriebene, aber attraktive Blatt Manuela Schwesig als Parteivize. Statt besonnen die Ursachen des Debakels zu analysieren, Erkenntnisse auf Basis der vorher klar definierten Zielgruppe zu gewinnen und Optionen für einen neuen Kurs zu entwickeln, wird hektisch das Gesicht der SPD verjüngt, in Ermangelung einer Vision für eine Identität.

Die gute Nachricht für die Markenamöbe SPD ist: Einzeller sind potenziell unsterblich, weil sie sich unter idealen Bedingungen durch Zellteilung beliebig vermehren. Die schlechte Nachricht: Wissenschaftler beobachten, dass jede Nachfolgegeneration kleiner, schwächer und sterbeanfälliger ist.

**CHRISTINE WICHERT** ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Schweizer Beratung Logibrand.

**EMMY ILLENSEER** ist Markenexpertin bei Logibrand.

## Zwei Augen sehen besser als vier

Die Konzentration der Aufsicht bei der Bundesbank ist richtig. Langfristig braucht es eine europäische Lösung



WOLFGANG MÜNCHAU

Über den neuen Hausclown der Bundesbank ist alles gesagt worden. Viel interessanter und bedeutender für die Zukunft unseres Landes finde ich die Geschichte, dass sich die Bundesbank als Oberaufseher für alle Banken und Versicherungen empfiehlt.

Früher hatte ich in dieser Debatte weniger vorgefertigte Positionen als andere. Es gibt Länder, in denen die Zentralbank auch für die Banken- und Finanzaufsicht zuständig ist, wie etwa in Frankreich. Dann gibt es solche wie Großbritannien, wo diese Funktion von einer anderen Behörde wahrgenommen wird. In Deutschland teilen sich die Aufsicht bislang Bundesbank und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, kurz BaFin.

Alle diese Systeme können funktionieren. Nur sollte man sich über eines im Klaren sein: Alle haben während der Krise versagt. Selbst wenn man all das, was Politik und Regulierung jetzt vorschlagen, schon vor zehn Jahren gemacht hätte, hätte man immer noch genau dieselbe Krise bekommen. Während des Booms wagten nur sehr wenige Experten, auf die Gefahren hinzuweisen. Dabei handelte es sich zumeist um einige exzentrische Ökonomen, die nicht im Mainstream angesiedelt waren. Notenbanker gehörten auf jeden Fall nicht zu dieser Gruppe.

Es wäre im Prinzip gut, wenn man jeden Vorschlag für Regulierung oder Änderungen von Aufsichtsstrukturen dem Krisentest unterzieht: Wäre es anders gekommen, wenn diese schon in Kraft wären? Bei den verschärften Regeln für Hedge-Fonds oder für Bonuszahlungen ist die Antwort klar: Mit den Ursachen der Krisen hat das nichts zu tun. Hier geht es nur um die Befriedigung von Rachegehlüsten. Bei der Aufsichtreform ist die Verlagerung der Verantwortlichkeit allein ebenfalls nicht die Lösung. Die Aufsicht muss an sich qualitativ besser werden.

### Schwarzer Peter bei der Zentralbank

Was sind also nun die Argumente für und wider eine Konzentration der Aufsicht bei der Bundesbank, wie sie Union und FDP planen? Die Gegner sehen die Unabhängigkeit der Notenbank gefährdet. Eine Notenbank, die sich auch dem

Finanzsektor verpflichtet fühlt, würde ihr Preisstabilitätsziel womöglich relativieren. Zudem wird die Politik verstärkt versuchen, die Notenbank zu beeinflussen, weil Bankenaufsicht eine im Kern politische Aufgabe ist.

Das Problem bei diesem Argument ist, dass eine Einflussnahme auf die Notenbank von außen so oder so erfolgt. Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank ist momentan sehr stark vom gebrechlichen Bankensystem geprägt. Für die enorme Liquiditätsversorgung der EZB gibt es keine Rechtfertigung – außer der, dass ansonsten viele Banken untergehen würden. Würde die EZB ohne Rücksicht auf die Banken agieren, würde sie jetzt langsam die geldpolitische Lockerung zurücknehmen, so wie es die Australier diese Woche schon getan haben. Das hätte fatale Folge für das Bankensystem.

Priorität Nummer eins in der Krise ist für die EZB also die Liquiditätsversorgung des Bankensystems, und das auch ohne formelle Verantwortung für die Bankenaufsicht. Da die Politik sich um eine

Ebenso ist es sinnvoll, Banken und Versicherungen zusammen zu beaufsichtigen. Das Beispiel des US-Versicherers AIG zeigt nur zu deutlich, was in einem fragmentierten System passieren kann. Bei AIG kam es zu einer extremen Konzentration von Ausfallrisiken, die vom Bankensektor abgewälzt wurden. Die Bankenaufsicht konnte diese Risiken nicht einschätzen.

### Verloren im Behördenschwung

Für mich ist das ausschlaggebende Argument die Komplexität des Systems. Je mehr Institutionen involviert sind, desto größer ist die Komplexität der Zusammenarbeit der Aufseher und die Wahrscheinlichkeit eines Systemfehlers. Zwischen realisierenden Behörden wird es immer zu Reibungsverlusten kommen. Wenn wir in Deutschland die Banken- und Versicherungsaufsicht bei der Bundesbank zentralisieren und wenn das in anderen Ländern ebenso gehandhabt wird, dann erwarte ich unter dem Strich eine marginale Verbesserung der europäischen Aufsichtspraxis. Auf jeden Fall ist dieses System besser als eines, in dem jedes Land vier verantwortliche Behörden hat: eine nationale Zentralbank sowie drei Aufsichtsbehörden jeweils für Banken, Versicherungen und Finanzmärkte – plus drei europäische Koordinationsstellen plus EZB plus Europäische Kommission plus der neue europäische Rat für Systemrisiken als Makrokoordinator. Eine Makrokoordinierung kann aber nur dann funktionieren, wenn alle systemrelevanten Informationen bereitstehen. Allein die zu erwartenden Probleme mit dem Informationsfluss sind für mich ein Grund, die Bundesbank zu unterstützen.

Mehr als eine Übergangslösung ist das aber nicht. Langfristig werden wir in einem Binnenmarkt für Finanzen die Aufsicht auf grenzüberschreitende Institutionen übertragen müssen. Die jüngsten Vorschläge der EU-Kommission sind dabei kaum mehr als ein erster Schritt. Nach wie vor gibt es in allen europäischen Ländern Banken, die viel zu groß sind im Vergleich zur Wirtschaftsleistung ihrer Heimatstaaten.

Eine richtige Antwort auf diese Krise wäre die Schaffung einer europäischen Finanzaufsicht, eventuell bei der EZB angesiedelt, mit entsprechenden Machtbefugnissen und finanzieller Ausstattung. Dazu wird es aber erst kommen, wenn uns die nächste Finanzkrise heimsucht.

E-MAIL [munchau@eurointelligence.com](mailto:munchau@eurointelligence.com)

**WOLFGANG MÜNCHAU** ist FTD- und FT-Kolumnist. Er leitet den Informationsdienst Eurointelligence.com.

### IMPRESSUM

Die **Financial Times Deutschland** ist überregionales Pflichtblatt aller acht deutschen Wertpapierbörsen.

**Sprecher des Chefredaktionskollegiums:** Steffen Klusmann

**Chefredakteure:** Stefanie Burgmaier (Börse Online), Dr. Nikolaus Förster (Impulse), Steffen Klusmann (Capital, FTD)  
**Stellvertretende Chefredakteure:** Sven Clausen (FTD), Gereon Kruse (Börse Online), Alexander Mayerhöfer (Impulse), Paul Prandl (Capital), Stefan Weigel (FTD)

**Artidirector:** Dominik Arndt, Carsten Lüdemann (Stv.)  
**Geschäftsführende Redakteur:** Isabelle Arnold  
**Chef vom Dienst:** Cosima Jäckel, Sven Sorgenfrei (Stv.)

**Bildchef:** Peter Raffelt, Jose Blanco (Stv.)  
**Unternehmen:** Guido Warlimont (Ltg.), Claus Gorgs (Stv.), Jörn Paterak (Stv.)  
**Politik:** Andreas Theysen (Ltg.)  
**Finanzen:** Tim Bartz (Ltg.)

**Geld:** Marie-Luise Hoffmann (Ltg.), Helmut Kipp (Stv.), Jochen Mörsch (Stv.)  
**Agenda:** Christian Baulig (Ltg.), Horst von Buttlar (Stv.)  
**Online:** Dr. Anton Notz (Ltg.)

**Verantwortlich im Sinne des Presserechts: Steffen Klusmann.** Sitz des Ressorts Politik ist Berlin, der Ressorts Finanzen und Geld Frankfurt am Main, im Übrigen Hamburg.

„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ and „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under license. The Financial Times Limited is neither the publisher of nor responsible for the content of this publication.

**G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG**  
Stubbenhuk 3, 20459 Hamburg  
Tel.: 040/319 90-0, Fax: -310

**Geschäftsführer:** Dr. Bernd Buchholz, Ingrid Haas  
**Verlagsleiter:** Jan Honsel  
**Anzeigenleiter:** Mario Suchert (vert. antw.)

**Vertrieb:** DPV Deutsche Pressevertrieb, Leitung: Randi Greve, Düsterstr. 1-3, 20355 Hamburg  
**ISSN 1615-4718**

**Nachdruckrechte/Syndication:** Picture Press Bild- und Textagentur GmbH, Koordination: Petra Martens; Anfragen: Nicole Wulff, Tel.: 040/37 03 34 01, E-Mail: [wulff.nicole@picturepress.de](mailto:wulff.nicole@picturepress.de)

**Druck:** Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim; Druck- und Verlagszentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10365 Berlin

A B H M