

# Wie schlagkräftig ist die Marke Opel?

Die Möglichkeiten der Marke Opel, sich unter dem französischen PSA-Konzern zu entwickeln, hängen von ihrer Marktstärke ab. Zwei Entwicklungen sind denkbar: Einerseits als starke eigenständige Marke mit eigenständiger Technik, zum zweiten als Markenhülle für PSA-Technik. Im zweiten Fall wäre PSA ausschließlich am historischen Kundenstamm von Opel-Vauxhall interessiert und würde den Rest als unerwünschten Beipack abwickeln. Es scheint auf die zweite Alternative hinauszulaufen.





**PROF. DR. FERDINAND DUDENHÖFFER,**  
 Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen sowie Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen.

**E**in Indikator für die Marktstärke von Opel-Vauxhall ist der Marktanteil im Kernmarkt Europa. Abb. 1 zeigt die Entwicklung. Während Opel-Vauxhall 1995 noch 12,5 Prozent Marktanteil hatte, ist der Wert auf 5,7 Prozent im ersten Halbjahr 2018 (H1) geschrumpft.

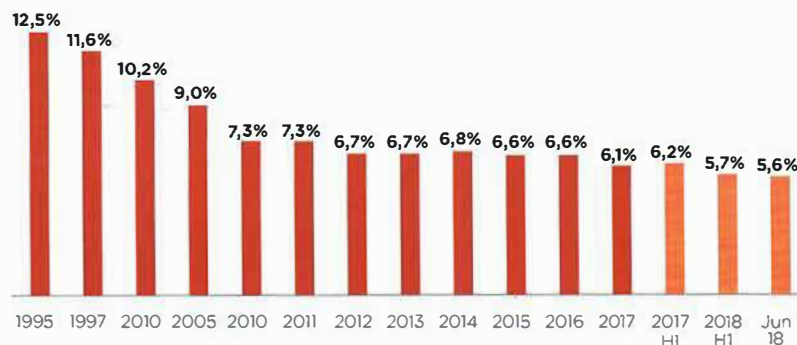
Anders ausgedrückt, im Markt Europa, definiert als EU 28 plus EFTA, werden in diesem Jahr gut 16 Millionen Pkw-Neuwagen verkauft werden. Hätte Opel-Vauxhall noch seinen Marktanteil 10,2 Prozent aus dem Jahr 2010, würde die Marke 700000 Fahrzeuge mehr verkaufen. Man kann auch sagen, Opel-Vauxhall leidet an Kundenschwund, etwa im Gegensatz zur Marke VW, die im Jahr 2010 mit einem Europa-Marktanteil von 11,2 Prozent abschloss und 11,4 Prozent der Neuwagenverkäufe in Europa im ersten Halbjahr 2018 stellte.

### Beschränkte Wertigkeit der Verkäufe

Ein Maß für die Wertigkeit der Verkäufe einer Marke ist der Anteil der Eigenzulassungen, definiert als die Zulassungen des Autobauers und seiner Händler an den gesamten Neuzulassungen der Marke. Da Opels Heimatmarkt Deutschland ist, macht es Sinn, hier einen Blick auf die Zahlen zu werfen.

Abb. 2 zeigt den Anteil der Eigenzulassungen der Marke Opel in Deutschland. Im ersten Halbjahr 2018 wurden 42,1 Prozent aller Opel-Neuwagen als Eigenzulassungen angemeldet. Im Gesamtmarkt waren dies im gleichen Zeitraum lediglich 28,3 Prozent. Damit lagen die Opel-Eigenzulassungsanteile 49 Prozent über dem Marktniveau. Ein wenig befriedigendes Zeichen. Opel braucht also massive Verkaufsförderung, um sei-

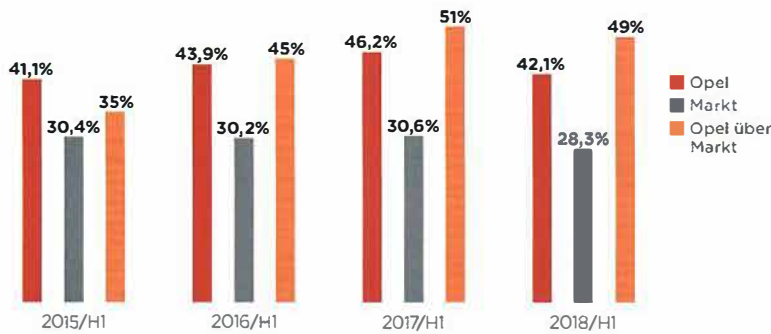
**Abb. 1: Opel Marktanteil Europa (EU 28+EFTA)**



Quelle: CAR-Center Automotive Research/Universität Duisburg-Essen, 2018

Fotos: Unternehmern

Abb. 2: Wertigkeit – Eigenzulassungen in BRD



Quelle: CAR-Center Automotive Research/Universität Duisburg-Essen, 2018.

ne Neuwagen an den Kunden zu bringen. Beide Indikatoren – der Kundenschwund über die Jahre und die relativ geringe Wertigkeit der Verkäufe – signalisieren, dass ein Käufer des chronisch Verluste erleidenden Unternehmens Opel wohl weniger an einer schlagkräftigen Marke, sondern eher am Kundenstamm interessiert sein wird.

### Überschaubare Akzeptanz: Opel-Modelle mit PSA-Technik

Die Akzeptanz und Bedeutung von Modellen für eine Marke lässt sich am Anteil der Modelle an den Gesamtverkäufen der Marke – sprich am Modell-Mix – erkennen. Aufgrund der Bedeutung des deutschen Automarkts haben wir in Abb. 3 den Modell-Mix von Opel im Zeitverlauf dargestellt. Obwohl Corsa und Astra angegraut sind und in den nächsten Jahren erneuert werden, sind beide Modelle die Hauptvolumenträger von Opel in

Deutschland. An dritter Stelle steht im 1. Quartal und 2. Quartal 2018 das unter dem früheren Opel-Chef KT Neumann entwickelte Modell Opel Insignia. Der Insignia tritt in einem schwierigen Segment an, das mit Wettbewerbern wie BMW 3er, Audi A4, Mercedes C-Klasse und VW-Passat stark auf Firmenkunden fokussiert. Umso bemerkenswerter ist die

Marktstellung des Insignia und seine Bedeutung für den Opel Modell-Mix.

Enttäuschend gegenüber dem Opel Insignia, aber auch gegenüber dem Opel Mokka – einem GM-Produkt – hat sich in den ersten beiden Quartalen 2018 der Absatz der SUV-Varianten Crossland X und Grandland X entwickelt. Beide verlieren bereits im Q2 2018 als neue Modelle Mix-Anteile und dies, obwohl Corsa, Astra, Adam, Mokka ältere Modelle sind. So fällt der Grandland X etwa auf überschaubare 7,0 Prozent Mixanteil zurück. Gleichzeitig verkauft sich der seit 2012 im Markt laufende Opel Mokka besser als die aus PSA-Modellen abgeleiteten Neulinge Crossland und Grandland.

### Kannibalisierung von Opel – ab 2024 nur noch PSA-Plattformen

Der Opel Crossland X ist der Zwilingsbruder des Citroën C3 Aircross und Peugeot 2008. Den Opel Grandland X gibt es als Peugeot 3008 und in ein paar Monaten auch als Citroën

Abb. 3: Anteil der Modelle an Opel-Neuzulassungen in Deutschland

Modell-Mix	2017/Q1	2017/Q2	2018/Q1	2018/Q2
Opel Corsa	21,7%	21,1%	18,3%	21,4%
Opel Astra	27,2%	24,0%	21,8%	20,0%
Opel Insignia	8,7%	6,9%	12,5%	11,2%
Opel Adam	8,9%	9,3%	7,4%	10,2%
Opel Mokka	13,6%	15,3%	12,2%	9,8%
Opel Crossland X	0,0%	3,0%	9,3%	9,1%
Opel Grandland X	0,0%	0,2%	7,6%	7,0%
Andere Modelle	20,0%	20,2%	10,9%	11,4%

Quelle: CAR-Center Automotive Research/Universität Duisburg-Essen, 2018.

**OBWOHL CORSA UND ASTRA** angegraut sind und in den nächsten Jahren erneuert werden, sind beide Modelle die Hauptvolumenträger von Opel in Deutschland.



Aircross C5. Dabei ist für Opel der Wettbewerb im PSA-Haus nicht ganz einfach. So wird etwa der Citroën Aircross C3 bereits ab 15 290 Euro in Deutschland angeboten, während der Einstiegspreis für den Opel mit identischem Motor bei 18 280 Euro liegt. Sicher gibt es Ausstattungsunterschiede, aber durch die günstigeren Preise wird der Kunde schon mal sensibilisiert. Und so ist es wenig verwunderlich, dass der neue Crossland X bei Internetvermittlern wie mein-auto.de mit mehr als 19 Prozent Rabatt angeboten wird und der Citroën Aircross C3 gar mit mehr als 27 Prozent Rabatt. Opel begibt sich mit den Brüdern Peugeot und Citroën in klaren Kannibalisierungswettbewerb.

### Das Opel-Management spricht Französisch

Für den PSA-Konzern als Ganzes rechnet sich der Wettbewerb, denn mit überschaubarem Entwicklungsaufwand lassen sich höhere Ver-

### Heutige Zwillinge: Citroën-Opel-Peugeot

#### Kompakt-SUV

- Citroën Aircross C3
- Opel Crossland X
- Peugeot 2008

#### Mittelklasse-SUV

- Citroën Aircross C5
- Opel Grandland X
- Peugeot 3008

#### Identische technische Plattform & Motoren

kaufsvolumen erzielen. Die nächsten Opels von PSA sind in der Pipeline. Der nächste Corsa kommt 2019 auf PSA-Plattform und als Zwillingenbruder des Peugeot 208. Kein Wunder, dass man stolz verkünden kann, dass beim nächsten Corsa 50 Prozent der Entwicklungskosten eingespart werden. Der Prozess, Opel zu 100 Prozent in den PSA-Konzern zu integrieren, läuft und wird im Jahr 2024 abgeschlossen sein. Dann sind Opel-Modelle reine PSA-Zwillinge. Ob die im Juli 2018 vom Opel-Design angekün-

digte Opel-Zukunft wirklich „deutsch, nahbar, aufregend“ sein wird, bleibt die Frage. Und auch in der Geschäftsführung der Opel Automobile GmbH wurde in den letzten Monaten kräftig umgebaut. Eine neue Personalchefin, Anke Felder, die funktional am PSA Executive Vice President Human Resources, Xavier Chéreau, angebunden ist, ein Entwicklungsleiter, ebenfalls eng an Paris angebunden, sowie die PSA-Manager Rémi Girardon (Produktion), Frédéric Brunet (Finanz) und

Xavier Duchemin (Vertrieb). Michael Lohscheller ist der letzte Vorstand aus der Zeit vor der Übernahme durch PSA im August 2017.

**Opel könnte Cash Cow für PSA werden – Betriebsrat kann das nicht stoppen**

Die Strategie, alle Opel-Modelle auf PSA-Plattformen zu stellen, macht für PSA Sinn. Zur Eigenständigkeit ist die Marke eher zu schwach. Damit bleibt Opel als Design-Hülle mit PSA-Tech-

Käufer – das ist der wahre Wert von Opel für PSA, ein Großteil des Rests ist lästiger Beipack, der abgeworfen werden muß. Für diese Strategie von PSA-Chef Tavares spricht auch die überschaubare „Wertigkeit“ der Marke Opel. Das zeigen nicht zuletzt die hohen Eigenzulassungen und Verkaufsförderungsmaßnahmen. Der Mythos vom German Engineering ist eher eine Stammtisch-Geschichte. Das Kalkül von Carlos Tavares scheint zu lauten, Opel als PSA-Hülle aufzustellen. PSA hat im letzten Jahr 800 Euro Gewinn pro Fahrzeug gemacht. Würde Opel bei einer Million Neuwagenverkäufe den gleichen Gewinn pro Fahrzeug erwirtschaften, würden jährlich gut 800 Millionen Euro Gewinn im operativen Geschäft anfallen. Hohe Abfindungen lassen sich damit schnell amortisieren. Bei durchschnittlich 150 000 Euro Abfindung pro Mitarbeiter für den „goldenen Handschlag“ würde der operative Gewinn eines Jahre mehr als 5000-mal den „goldenen Handschlag“ finanzieren. Könnte dann noch ein großer Teil des Entwicklungszentrums in Rüsselsheim verkauft werden, blieben 10000 Mitarbeiter übrig. Ohne Probleme könnte diese Zahl mit freiwilligen Abfindungen „effizient“ gestaltet

werden. Das Abfindungsmodell rechnet sich für Tavares. Opel wird zur Hülle für PSA-Technik. Sollten genügend Opel-Kunden das Spiel mitmachen und den „Peugeots aus Rüsselsheim“ die Stange halten, hätte Tavares aus dem chronischen Verlustbringer Opel eine Cash Cow gemacht. Wichtig für PSA sind die Kostenreduktionen, auch deshalb scheut man keine hohen Abfindungen. Die Umgestaltung läuft und es macht wenig Sinn, sich als Betriebsrat dem in den Weg zu stellen. Es wäre besser, den Opel-Mitarbeitern eine neue Zukunft ohne Opel zu ermöglichen und die hohen Abfindungen „mitnehmen“ zu lassen. Der Stopp der Abfindungsprogramme durch den Betriebsrat und die IG Metall ist daher eine zweifelhafte Sache. Der Betriebsrat kann den Prozess, in dem Opel zur Design-Hülle von PSA wird, nicht stoppen.

von Ferdinand Dudenhöffer

**Ob die im Juli 2018 vom Opel-Design angekündigte Opel-Zukunft wirklich „deutsch, nahbar, aufregend“ sein wird, bleibt die Frage.**

nik übrig. „Deutsch, nahbar, aufregend“ hätte damit einen ganz besonderen Wortsinn. PSA gewinnt mit Opel-Vauxhall eine Million Kunden und nimmt die Sanierungskosten in Kauf. Im Mittelpunkt stehen die Opel-

**DIE OPEL-X-FAMILIE**  
„Abenteuerlustig, flexibel, elegant – und sehr erfolgreich.“

**PSA-Jahresergebnis 2017**

- Operativer Gewinn pro Neuwagen (ohne Opel): 808 Euro.
- Ein Opel-Jahres-Gewinn würde bei „Design-Hüllen“-Strategie für deutlich mehr als 5000 „goldene Handshakes“ reichen.

