

Wirtschaft



31

Bank-Regulierung
UBS will ihr Eigenkapital in nächster Zeit verdreifachen. Seite 33

Ausland-Debakel
So wurde Affichage in Griechenland über den Tisch gezogen. Seite 35

Umbau von Zenith
Neuer Chef, neue Strategie: Die Uhrenmarke floriert wieder. Seite 41

Marchionnes Masterplan

Über BlackBerry und iPhone leitet Sergio Marchionne gleich zwei angeschlagene Autokonzerne. Bei Fiat kämpft er mit den Gewerkschaften, Chrysler will er bereits 2011 an die Börse bringen. Von Sebastian Bräuer

Es gibt Manager, die sich bei öffentlichen Reden zwischen Absatzzahlen und Umsatzprognosen verlieren. Und es gibt Sergio Marchionne. Er hat bei seinem Auftritt vor Jungmanagern am STARS-Symposium in Stein am Rhein bereits Albert Einstein, Karl Marx und Niccolò Machiavelli zitiert, bevor er eine Aussage des britischen Philosophen Karl Popper aufgreift: «Die Zukunft ist offen, und wir alle können sie beeinflussen.»

Marchionne würde sich nie damit zufriedengeben, das Bestehende zu verwalten. Seit Juni 2009 nimmt er es auf sich, gleichzeitig einen italienischen und einen amerikanischen Grosskonzern zu leiten. Beobachter rätseln, wie ein Mensch ein solches Arbeitspensum aushalten kann. «Ich verbringe 75 Prozent meiner Zeit in den USA und 75 Prozent anderswo», lautet Marchionnes Antwort. «So viel zu meiner Work-Life-Balance.»

Niemand hätte ihn gezwungen, sich auch noch die Wiederbelebung von Chrysler zur Aufgabe zu machen. Es hätte gereicht, Fiat durch die schwere Branchenkrise des vergangenen Jahres zu führen. Doch der 58-Jährige sah es als Chance an, etwas Aussergewöhnliches zu erreichen: einen Konzern zu retten, der längst totgesagt war und bei dem Experten bereits über die Modalitäten der Liquidierung debattierten. Fiat sicherte sich 20% an Chrysler und könnte den Anteil auf 35% aufstocken. «Es ist ein Privileg, zur Wiedergeburt der amerikanischen Autoindustrie beizutragen», sagt Marchionne bei seinem Auftritt in Stein am Rhein. Dann kommt nochmals Popper zu Wort: «Wir brauchen den Mut, die Kraft und die Ehrlichkeit zur Veränderung.»

Er setzt viel aufs Spiel. Scheitert die Mission, wäre es auch ein persönliches Scheitern. Die vielen Kritiker, die ihn mit Häme begleiten, könnten sich bestärkt sehen. «Strategische Irrfahrt», titelte eine Schweizer Zeitung beim Chrysler-Einstieg und sah in dem Schritt «weniger ein Zeichen von Mut als ein Zeichen von Übermut». Auch bei seinem Wechsel zum damals akut bedrohten Autobauer Fiat wurde er 2004 von Vorverurteilungen begleitet. Vier Jahre später fuhr er mit dem runderneuerten Konzern einen Rekordgewinn ein.

Durchwachsene Zwischenbilanz

Nun hat Marchionne allerdings ein Problem: Das Umfeld in Detroit und Washington ist ungeduldiger als das in Turin – und das bisher Erreichte lässt sich nicht als Durchbruch verkaufen. Die Absatzzahlen von Chrysler stiegen zwar im ersten Halbjahr 2010 um 10%, allerdings konnte die Konkurrenz stärker zulegen. Kritiker bemängeln zudem, dass der Absatz vor allem durch Verkäufe an Firmen und Autovermieter stieg. Chrysler verlor von Januar bis Juni 369 Mio. \$ und hängt weiterhin am Tropf Washingtons.

Jetzt geht Marchionne in die Offensive. «Spätestens im zweiten Halbjahr 2011 soll Chrysler an die Börse gehen», sagt er der «NZZ am Sonntag». Der ehrgeizige Zeitplan dürfte auch der Tatsache geschuldet sein, dass Rivale General Motors diesen Schritt seit Monaten unter Getöse vorbereitet. Ein erfolgreicher Börsengang wäre ein Be-



Krawatte und Jackett? Niemals. Sergio Marchionne vor dem Fiat-Hauptsitz. (Turin, Oktober 2009)

freiungsschlag, doch Marchionne sähe seine Mission in den USA damit noch nicht als beendet an: «Ich werde auch danach beide Chefposten behalten.»

Auch bei Fiat setzt er den Reformkurs in rasanter Geschwindigkeit fort. Am 16. September genehmigten die Fiat-Aktionäre einen historischen Schritt: die Aufspaltung des Konzerns in das Automobilgeschäft und eine Industriesparte. Durch die Massnahme entstehe ein grösserer Freiraum für Fusionen oder Übernahmen, sagte Marchionne. Die Abstimmung verlief aus seiner Sicht erfolgreich, der Rest der Aktionärsversammlung nicht: Gewerkschaften protestierten heftig gegen Marchionnes Vorhaben, die Arbeitsverträge der italienischen Angestellten nach US-Vorbild zu flexibilisieren. Der Konzernchef droht offen mit einer Ver-

lagerung des Traditionsunternehmens nach Osteuropa, sollten die Gewerkschaften seine Pläne blockieren.

In den vergangenen Monaten hat Marchionne die Strukturen von Fiat und Chrysler ganz auf sich zugeschnitten. Fast hundert Manager berichten bei beiden Konzernen direkt an Marchionne, eine aussergewöhnlich hohe Zahl. Sein Büro in Detroit hat er in den vierten Stock eines Seitenflügels verlegt, er arbeitet direkt neben gewöhnlichen Angestellten. «Man muss da sein und mit den Leuten reden», sagt der Mann, der so gut wie nie Jackett und Krawatte trägt. Marchionne versucht sicherzustellen, dass ihm nichts entgeht. Er besitzt drei iPhones und drei Blackberrys, die er laufend bedient. Dank unterschiedlichen Farben kann er sie auseinanderhalten.

Neue Modelle und grosse Ziele

Am 14. September stellte sich Marchionne denen, die am sehnlichsten auf Innovationen warten: Vor 2400 Chrysler-Händlern präsentierte er in Orlando 17 neue oder überarbeitete Modelle, die in den kommenden Monaten und Jahren auf den Markt kommen sollen. Marchionne will die beiden Autokonzerne noch enger miteinander verzahnen. 2014 solle über die Hälfte der Chrysler-Modelle auf Fahrzeugplattformen von Fiat basieren, sagte er den Händlern. Die Zukunft von Fiat und Chrysler sei jetzt untrennbar miteinander verbunden. «2014 haben Fiat und Chrysler gemeinsam die Kapazität für den Bau von sechs Millionen Fahrzeugen pro Jahr.»

«Ich verbringe 75 Prozent in den USA und 75 Prozent anderswo. So viel zu meiner Work-Life-Balance.»

Experten reagieren, wie gewohnt, mit Skepsis. «Die Absatzzahlen, die sich Marchionne erhofft, sind unrealistisch», sagt Peter De Lorenzo, dessen Newsletter in der US-Autobranche zur Pflichtlektüre gehört. «Das Ziel ist, ein Auto für den Massenmarkt zu produzieren. Marchionne hat bisher bei Chrysler nicht bewiesen, das schaffen zu können.»

Marchionnes Sicht ist anders. Er beklagte sich in Orlando über die hohen Belastungen, die Chrysler durch den Einstieg der US-Regierung entstanden seien. Wären im vergangenen Jahr Subventionen statt Kredite geflossen, sähe die finanzielle Lage heute ganz anders aus, lautete seine Argumentation. Er sieht sich gegenüber General Motors im Nachteil: «Wären wir behandelt worden wie das andere Unternehmen in der Stadt, hätten wir für das zweite Quartal einen Gewinn melden können.»

Er wird nichts unversucht lassen, so rasch wie möglich schwarze Zahlen zu schreiben. Selbst Kritiker De Lorenzo staunt über Marchionnes Energie: «Er ist der Einzige, der für den Doppeljob in Frage kommt. Niemand anderes würde sich das antun.»

Auf Erholungskurs

Entwicklung der Fiat-Aktie seit Anfang 2009



Sergio Marchionne

Mit 14 Jahren wanderte Sergio Marchionne mit seiner Familie von Italien nach Kanada aus. Dort studierte er Philosophie, bevor Abschlüsse in Betriebswirtschaft und Jura folgten. Nach seinen ersten Berufsjahren in Kanada und Stationen bei Alusuisse und Lonza wurde Marchionne 2002 Chef der Société Générale de Surveillance (SGS) in Genf, die er in kurzer Zeit sanierte, und damit festigte er seinen Ruf als radikaler Reformier. Zwei Jahre später übernahm Marchionne die Führung bei Fiat, wo ihm über einen etwas längeren Zeitraum das gleiche Kunststück gelang. (smb.)