

# Wirtschaft

NINA TRENTMANN

LONDON/SHANGHAI

**W**enn man Andy Palmer vor sich sieht, dann wirkt das Bild, mit dem er seine Rolle in der Autobranche beschreibt, etwas schräg: „Ich will wie eine Mücke sein, die den Elefanten sticht“, sagt der massige Mann im rosafarbenen Hemd. Palmer ist Chef des britischen Sportwagenbauers Aston Martin, einer Mücke, verglichen mit den Riesen Volkswagen oder Toyota. „Wir sind zwar klein, doch wir können auch weh tun“, sagt er. Den großen Herstellern in der Autoindustrie will Palmer mit seiner kleinen Firma lästig werden. An ihm selbst wirkt allerdings nichts mückenhaft: Sein blondes Haar trägt der Manager zum Bürstenschnitt frisiert, die Manschetten seines Hemdes sind mit den Initialen „A. P.“ bestickt.

„Wir sind natürlich nichts im Vergleich zu den Großen“, sagt Palmer, „dafür sind wir aber auch unabhängig.“ Anders als Bentley, Rolls-Royce oder Jaguar ist Aston Martin eine der wenigen britischen Automarken, die nicht von einem Großkonzern geschluckt wurde. Das ist gleichzeitig eine der großen Schwächen des Unternehmens: es fehlt an Kapital, um langfristig zu forschen und zu entwickeln. Aston Martin hat zwar James Bond regelmäßig mit Sportwagen ausgestattet, ist in den 102 Jahren seines Bestehens aber schon sieben Mal Pleite gegangen. „Das soll nie wieder vorkommen, wir wollen nie wieder Insolvenz anmelden“, verspricht Palmer. Seinen Aktionären muss er nun zeigen, dass er es auch schafft, Aston Martin in die Gewinnzone zurückzuführen. 2014 hatte das Unternehmen einen Verlust von 25 Millionen Pfund erwirtschaftet, umgerechnet rund 34 Millionen Euro. Noch immer ist der Hersteller weit entfernt von seinen besten Zeiten, als über 7000 Fahrzeuge pro Jahr ausgeliefert wurden. Problematisch ist dabei nicht nur das beschränkte Budget, sondern auch das veraltete Sortiment.

Dazu kam ein Vakuum an der Firmenspitze, das den Traditionskonzern über Monate lähmte. Der frühere Vorstandschef Ulrich Bez ging Ende 2013 in Rente, ohne dass sich die Aktionäre auf einen Nachfolger einigen konnten. Finanzvorstand Hanno Kirner wurde Interimschef, konnte aber nur wenige strategische Entscheidungen treffen. Erst im vergangenen Herbst verpflichtete das Unternehmen Andy Palmer als neuen Chef, der bis dahin über 20 Jahre bei Nissan gearbeitet hatte. Der Brite wusste, dass er unter Carlos Ghosn, dem Vorstandsvorsitzenden von Renault-Nissan, nicht selbst zum Konzernchef aufsteigen würde. Auch deswegen nahm Palmer das Angebot an, Aston-Martin-Chef zu werden. Nach 13 Jahren in Tokio kehrte er im Oktober 2014 ganz in die Nähe seines Geburtsortes zurück, nach Gaydon nördlich von London.

Dort, am Hauptsitz des britischen Sportwagenherstellers, ließ sich Palmer als Erstes neue Vorschläge für die Produktpalette vorlegen. Die Ingenieure zeigten ihm einen Kompaktwagen, mit dem Aston Martin auch im SUV-Segment konkurrieren sollte, sowie den „Saloon“, der das Unternehmen im Bereich

## Der Aston Martin stirbt nie

Die Kultmarke ist in die Jahre gekommen. Trotzdem verteidigt der neue Chef die Unabhängigkeit des Sportwagenbauers, der nie wieder pleitegehen soll



Der Aston Martin DB10 wird seinen Auftritt im neuen James-Bond-Film „Spectre“ haben

WIREIMAGE/DAVE M. BENETT

der Limousinen wettbewerbsfähig machen dürfte. „Mit unseren Sportwagen allein kippen wir immer wieder um“, erklärt Palmer und lässt seinen ausgestreckten Zeigefinger auf der schwarzen Tischplatte umfallen, „auch mit Sportwagen und SUVs stehen wir nicht stabil genug.“ Er formt ein Dreieck aus Daumen, Zeige- und Mittelfinger. Die dritte Säule – Limousinen – soll nun dafür sorgen, dass Aston Martin auf Dauer profitabel ist. „Jetzt kippt nichts mehr“, sagt Palmer und deutet auf seine Finger.

Experten sind jedoch skeptisch, ob Palmer auf die richtigen Modelle setzt: „Aston Martin versucht sich seit Längerem an Limousinen“, sagt Ian Fletcher, Autoanalyst bei IHS. „Der Fokus auf Gelände- und Kompaktwagen ist neu, aber hier hat man starke Konkurrenz“, sagt er. Auch Ferdinand Dudenhöffer, Leiter des Center Automotive Research (CAR) in Essen-Duisburg, ist vorsichtig. „Ob ein Saloon das richtige Auto für Aston Mar-

tin ist, wage ich zu bezweifeln“, sagt er, „der Wettbewerb mit Bentley, Rolls-Royce und Mercedes-Maybach ist hier einfach zu groß.“ Den Experten zufolge leidet die einstige Kultmarke unter dem veralteten Design und der Antriebstechnik, die qualitativ schlechter sei als die der Wettbewerber. Rund 200 Millionen Pfund (271,5 Millionen Euro) sollen nun in die Weiterentwicklung der Produktpalette investiert werden.

Das machen die Aktionäre, darunter der italienische Fonds Investindustrial und die beiden kuwaitischen Gesellschaften Dar und Adeem Investment, offenbar mit. „Es gibt keine Meinungsverschiedenheiten zwischen den Aktionären“, sagt Palmer, „sie waren sich einig, mich einzustellen.“ Er ist ein Hoffnungsträger: Aston Martin macht Verluste, die Zahl der verkauften Fahrzeuge ist von 7300 im Jahr 2007 auf rund 4000 im vergangenen Jahr gesunken. „Aston Martin hat ein schlechtes Rating“, sagt Autoex-

perte Ferdinand Dudenhöffer, „die Anteilseigner sind überwiegend Private-Equity-Gesellschaften, die kaum länger im Unternehmen bleiben.“ Deswegen seien keine langfristigen Investitionen in Forschung und Entwicklung zu erwarten. „Es werden Modelle aufgelegt, die kurzfristig bei den Verkäufen wirken, aber wenig Langzeitpotenzial haben“, kritisiert er. Der Stuttgarter Konkurrent Daimler soll seinen Anteil von rund fünf Prozent vorerst nicht erhöhen, Vorstandschef Dieter Zetsche schloss dies vor wenigen Wochen aus. Daimler sei wie ein Gorilla und damit zu schwer für Aston, bemühte auch Zetsche ein Bild aus dem Tierreich. Dem Vorbild anderer deutscher Autokonzerne wie Volkswagen und BMW, die Marken auf der Insel übernommen haben, können weder Zetsche noch Palmer etwas abgewinnen. „Weshalb macht es Sie zu einem großartigen Hersteller, wenn Sie zu einer großen Gruppe gehören?“ fragt der Aston-

„Der Kunde ist in Japan König und Gott zugleich, das soll auch bei Aston Martin so sein“

Andy Palmer, Aston-Martin-Chef



GETTY IMAGES

Martin-Chef. „Sie müssen diesen Schritt nicht gehen. Wir bleiben authentisch und müssen uns nicht verbiegen.“ Über seine Kollegen Wolfgang Dürheimer, Chef von Bentley, und Torsten Müller-Ötvös (Rolls-Royce) spricht Palmer nicht nur positiv. „Das eine ist ein Titel, das andere ein Job“, vergleicht er deren Rolle mit seiner eigenen als Chef eines konzernunabhängigen Unternehmens. Autoexperten halten diese Einstellung für einen Fehler. „Das ist ein großer Nachteil. Aston Martin ist zu klein, um wirklich substanziell zu investieren“, sagt Dudenhöffer. Unabhängigkeit sei für den Kunden kein Wert an sich, bedeute aber Nachteile bei der Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Nachteile zeigen sich im direkten Vergleich: So entdeckt Bentley gerade mit der Studie „Exp 10 Speed 6“, einem schnittigen Fahrzeug in giftgrün, sein Erbe als Rennwagenhersteller wieder. Auch Rolls-Royce entfernt sich vom Fokus auf schwere Limousinen und arbeitet an einem SUV, wie Vorstandschef Müller-Ötvös vor wenigen Wochen bestätigte. Bentleys Modell Bentayga, der angeblich erste SUV der Luxusklasse, soll sogar schon 2016 auf den Markt kommen. „Wir glauben, dass wir weitere Kundengruppen erschließen können“, sagte Dürheimer auf der Shanghai-Automotive, „wir zielen in Richtung 20.000 Einheiten.“ Bentley kommt gerade in China gut an, dem zweitgrößten Absatzmarkt für die Volkswagen-Tochter. Auch Palmer war Ende April zur Auto Shanghai gereist, um den Chinesen seine Fahrzeuge zu zeigen. Aston Martin ist in China aber allenfalls ein Nischenanbieter.

Und viel Absatz ist dort kurzfristig auch nicht zu erwarten. „Es wird für Aston Martin weiterhin schwierig sein. Die Zahl von 7000 könnte 2018 erreicht werden, aber für die langfristige Stabilität braucht es das Kompaktmodell“, sagt IHS-Analyst Fletcher. Auch Dudenhöffer sieht die Notwendigkeit, mehr Fahrzeuge abzusetzen. „Mit 4000 oder 5000 Wagen kann man nicht überleben, wenn gleichzeitig große Konzerne in den eigenen Segmenten tätig sind. Die Pläne von Palmer, auf 7500 Fahrzeuge und später auf 10.000 zu gehen, sind anspruchsvoll.“ Mit Sonderserien wie dem Vantage GT 12 oder dem Vulcan schreckte Aston Martin die Kundschaft ab: „Diese passen eher zur Essen Motor Show, aber doch nicht zum anspruchsvollen Aston-Martin-Kunden.“

Während seine Ingenieure mit Hochdruck an den neuen Modellen arbeiten, strukturiert Palmer die Führungsspitze um. Das mittlere Management hat er ausgetauscht, seine E-Mails beantwortet er angeblich alle selbst. Nach den Jahren bei Nissan lästert er jetzt über die Fesseln des Großkonzerns. „Bei Nissan hat es einen Monat gedauert, eine Entscheidung zu treffen“, sagt er, „bei Aston braucht es dagegen nur ein paar Stunden. Ich bin begeistert, was man mit einem Bruchteil des Nissan-Budgets alles machen kann.“ Eine Lehre aus Japan predigt Palmer nun auch in England: „Der Kunde ist in Japan König und Gott zugleich“, sagt er, „das soll auch bei Aston Martin so sein.“ Hauptsache, der Kunde hat noch etwas Geduld mit ihm. Es wird schließlich noch zwei oder drei Jahre dauern, bis die neuen Aston-Martin-Modelle beim Händler stehen.