

Opel ohne Popel

Werbung Die gelernte Kosmetikmanagerin Tina Müller erntete Beileidsbekundungen, als sie den Job annahm, die Rüsselsheimer Automarke neu zu erfinden. Ein Jahr später zeigen ihre Methoden Wirkung. Jetzt hängt alles vom Erfolg des neuen Corsa ab. *Von Uwe Buse*





Modeschöpfer Lagerfeld mit Modell Corsa und Model Choupette*

Karl Lagerfeld erscheint mit einer monarchischen Verspätung von zwei Stunden, er wurde um 14 Uhr erwartet an diesem Montag in einem Fotostudio in Paris. Die Beleuchter, Fotografen, Werber nehmen es mit Gleichmut, sie kennen Karl, sie haben auch schon sechs Stunden auf ihn warten dürfen. Nun nähert sich der Meister einem Opel Corsa. Das Auto steht da in prallem Rot, Karl Lagerfeld trägt Schwarz und Weiß, die Haare sind gepudert, wie immer.

Er steigt ein und rutscht auf der Rückbank herum. Er weiß offensichtlich nicht so recht, wo er seine Beine lassen soll. Er ist im Alltag eher die sehr langen Limousinen gewöhnt, weiße, gestreckte „Hummer“; Kleinwagen sind Neuland für ihn.

Lagerfeld zwingt sich auf die Rückbank und versucht, seinen Fotoapparat zwischen den beiden Vordersitzen irgendwie in Stellung zu bringen, er ist nicht zufrieden. Er rutscht herum, auf engstem Raum, endlich ist die Kamera in der Position, in der er sie haben will, das Objektiv aufs Armaturenbrett gerichtet, wo sehr weiß, sehr flauschig Lagerfelds Katze sitzt, Choupette.

Fünf Stunden lang wird das so gehen. Lagerfeld fotografiert Choupette. Auf dem Dach des Corsa, auf der Motorhaube, vor dem Corsa, neben ihm. Ein ehemaliges Zimmermädchen Lagerfelds, sehr hübsch, sehr schlank, das zur Zofe von Choupette abgestiegen ist, versucht, die Katze bei Laune zu halten, mit Fingerschnipsen, sanftem Trommeln auf dem Blechdach, Locken, Singsang. Lagerfeld arbeitet. Im Corsa und um ihn herum, das Auto ist ein genügsames, stummes Model.

Der deutsche Kleinwagen und der weltbekannte Modeschöpfer sind ein sehr seltsames Paar. Sie würden draußen, in der Realität, nie zusammenkommen, aber hier, im Kunstlicht des Fotostudios, ist es möglich. Dafür ist eine Frau verantwortlich, die ihre Karriere wie Lagerfeld dem Geschäft mit der Schönheit, der Eleganz und der Eitelkeit verdankt. Der Name dieser Frau ist Tina Müller.

Sie ist seit gut einem Jahr Marketingvorstand der Opel Group, sie kennt Lagerfeld schon lange. Früh am Tag ist sie von Frankfurt nach Paris geflogen, wartete klaglos auf sein Erscheinen, erst auf einem harten Gartenstuhl, später auf einem durchgesessenen Ledersofa. Als Lagerfeld sich schließlich die Ehre gab, begrüßte sie ihn mit Küsschen links und Küsschen rechts. Für diesen Tag ist sie Lagerfelds Boss, und zu ihren Aufgaben gehört es, ihn auf diplomatische Weise wissen zu lassen, dass ein wenig mehr Opel auf den Bildern seiner Katze schon schön wäre.

Von den Hunderten Fotos, die Lagerfeld an diesem Tag produziert, wird Müller zwölf

* Beim Shooting für den „Opel Corsa Fotokalender 2015“.

in einem Kalender zusammenfassen und den Kalender Anfang kommenden Jahres mit viel Pomp während einer Vernissage im luxuriösen Palazzo Italia in Berlin vorstellen. Lagerfeld wird natürlich auch da sein, und Müller kann davon ausgehen, dass *Gala*, *Bunte* und der ganze Rest der Lifestylepresse on- und offline aufgeregt darüber berichten werden, dass der große Lagerfeld einen kleinen Opel fotografiert hat. Das öffentliche Wundern ist von Müller ausdrücklich erwünscht, es ist der eigentliche Zweck der Fotosession in Paris. Sie dient dazu, Müllers Mission einen weiteren Schritt voranzutreiben.

Es ist eine Mission, die als „Herausforderung“ nur ungenau beschrieben ist. Pragmatiker sprechen von der „größten Marketingaufgabe Europas“, Skeptiker bekunden schlicht ihr Beileid. Müller wurde zur Adressatin von Kondolenzadressen, weil es ihr Job ist, Opel, dieser großen, alten deutschen Firma, die von Managern auf beiden Seiten des Atlantiks gründlich in Grund und Boden gewirtschaftet worden ist, ein neues Image zu schenken.

Sie soll das Unternehmen, das in den vergangenen Jahren immer wieder auf der Reserampe der deutschen Volkswirtschaft landete, das mal vom Staat gerettet, mal verkauft werden sollte, neu erfinden, sie soll, es ist schwer vorstellbar, den Deutschen einen neuen Blick auf die Autos mit dem Blitz beibringen. Corsa, Astra und Co. sollen sich in begehrten Produkte verwandeln. Künftig sollen die Deutschen einen Opel kaufen, weil sie ihn haben wollen, und nicht, weil sie sich keinen VW leisten mögen.

Es gibt andere, die sich bereits an dieser Aufgabe versucht haben. Müllers Vorgänger, allesamt Männer, waren groß geworden in der Autoindustrie, sie kannten sich aus mit der Technik, den Händlern, den Wünschen der Kunden, aber alle sind sie gescheitert, ausnahmslos, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Vereint waren sie in der Niederlage; in den Jahren von 2000 bis 2013 fiel Opels Marktanteil in Deutschland von zwölf auf sieben Prozent, in Deutschland wuchsen opelfreie Zonen.

Müller soll es nun besser machen. Aber warum sollte eine Frau triumphieren, wenn erfahrene Männer scheiterten? Eine Frau, die sich ganz offenkundig bis vor Kurzem nicht mit Autos auskannte und nicht mit der zugehörigen Industrie. Eine Frau, die ihr Berufsleben vor allem damit verbracht hat, anderen Frauen Shampoos und Conditioner zu verkaufen. Wieso sollte es Müller besser machen, sie, die bis vor Kurzem noch „Corporate Senior Vice President Beauty Care“ für Westeuropa im Henkel-Konzern war und bei Opel dann schnell bekannt und berüchtigt wurde als „Shampoo-Prinzessin“?

Diese Fragen konnte man unmittelbar nach Müllers Antritt häufig hören bei



Managerin Müller: Sie nannten sie „Shampoo-Prinzessin“

Opel, und auch heute werden sie noch gestellt, seltener zwar und weniger scharf, aber auch jetzt hat Müller nicht nur Freunde in der Firma. Kritiker lassen sich in der Burger-King-Filiale hinter dem Werksgelände finden, Ingenieure, Faktenmenschen, die ihre Namen nicht lesen wollen und die bei Cheeseburger, Pommes, Cola darauf beharren, dass noch nichts wirklich entschieden sei. Dass Müller bislang einfach nur Glück gehabt habe. Dass sie scheitern und verschwinden möge, ganz gleich, was es Opel kosten sollte. Aber danach, dass Tina Müller verschwindet, sieht es im Moment nicht aus.

Die neue Marketingchefin hatte den kühlen Blick einer Chirurgen, die kurz davor ist, die Knochensäge anzusetzen.

Im Moment ist es so, dass sich mehr Deutsche vorstellen können, einen Opel zu kaufen, als noch vor einem Jahr. Mehr Deutsche würden gern einen Opel besitzen, und mehr Deutsche sind der Meinung, dass Opel coole Fahrzeuge baut. Dies sind die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Autokäufern, erstellt von der Puls Marktforschung GmbH aus Nürnberg – und nicht im Auftrag von Opel geführt.

Eine weitere Umfrage, auch sie ist repräsentativ, wurde in Auftrag gegeben vom Verkaufsportale Mobile.de, sie kommt zu dem Ergebnis, dass Opel-Fahrer unter den Deutschen nicht mehr als bieder, son-

dern als sympathisch gelten, sympathischer sogar als Audi-Fahrer.

Das Imagegefüge der Autobranche ist also in Bewegung geraten, Vorurteile, die bis vor Kurzem noch wie in Granit gemeißelt waren, beginnen zu erodieren, der Blick der Deutschen auf die Marke Opel verändert sich – wie auch die Verkaufszahlen der ganzen Firma.

Der Absatz von Opel wächst zum ersten Mal seit Langem, im ersten Halbjahr 2014 um vier Prozent. Diese Steigerung kam zwar auch zustande durch Sonderaktionen für Corsa- und Astra-Modelle, die am Ende ihres Produktzyklus stehen. Unbe-

stritten sind aber die Erfolge von zweier neuer Modelle, Adam und Mokka, die bislang 100 000- beziehungsweise 300 000-mal in Europa bestellt wurden. Es sind ungewohnte Nachrichten, die über Opel verbreitet werden. Wie und wann hat sich der Wind gedreht?

Wer Antworten sucht, muss bei Karl-Thomas Neumann beginnen, Geschäftsführer der Opel Group, damit auch Chef von Opel und Müllers Vorgesetzter. Vier Wochen nach der Fotosession mit Lagerfeld ist auch Neumann in Paris. In den Messehallen an der Porte de Versailles feiert die Mondial de l'Automobile, als hätte

es die große Krise am europäischen Automarkt nie gegeben, als wären die Überkapazitäten vergeben und vergessen.

Die Hersteller präsentieren ihre Modelle an üppigen Ständen, übertreffen einander mit Extravaganzen. Landrover lässt es in der Halle regnen, Renault hält mit einer Hügelandschaft in Schneeweiß dagegen, Peugeot klebt einen Wagen an die Wand, als stünde er nicht nur über der Konkurrenz, sondern auch über der Schwerkraft.

Opels Stand befindet sich im Obergeschoss der Halle fünf, er gehört zu den größten auf der Messe, ein eindrucksvoller Laufsteg, ganz in Weiß, mit drehbaren Podesten, Tribünen, einer Bar plus mächtiger LED-Wand, die sich über die gesamte Länge des Messestands zieht. Auf ihr läuft, in einer Endlosschleife, eine bunte, rasant geschnittene Videocollage, die Frauen ansprechen soll, von denen es hier auf der Messe nur wenige gibt. Mit diesen Bildern könnte man auch für Slipper von Missoni werben. Oder für Düfte von Chanel.

Präsentiert wird aber ein eigentlich biederes Auto, der neue Opel Corsa. Es ist die fünfte Generation der Markenserie, die vorgestellt werden wird, und nach dem Astra ist der Corsa das wichtigste Modell für Opel. Findet er in Europa nicht genug Käufer, dürfte es unmöglich werden, bis zum Jahr 2016 profitabel zu werden.

Dieses Versprechen gab Karl-Thomas Neumann der Chefin des Mutterkonzerns General Motors (GM), und so ist es nur natürlich, dass der Opel-Chef jetzt oben auf der Bühne steht, mit „Markenbotschafterin“ Claudia Schiffer, die den Corsa überschwänglich lobt.

Bevor Neumann vor knapp zwei Jahren zu Opel kam, war er zuständig für das China-Geschäft von Volkswagen. Neumann ist Ingenieur, ein erfahrener Automanager, aber im Gegensatz zu vielen seiner Kollegen erkannte er, dass das Imageproblem von Opel keine Petitesse war, ganz im Gegenteil. Es stand wie eine Mauer zwischen Käufern und Produkten.

Allein in den vergangenen drei Jahren gewann Opel für seine Wagen über 20 Preise und Auszeichnungen, darunter Allradauto des Jahres, wertstabiler Kleinstwagen in Deutschland, umweltfreundlichster Van, bester SUV seiner Klasse, bester Kompakwagen aller Zeiten, bestes Design, verlässlichster Gebrauchtwagen in der Mittelklasse. Doch trotz des Lobes stagnierte Opels Marktanteil auf niedrigem Niveau, weil offenkundig zu viele potenzielle Käufer dachten: Es ist und bleibt ein Opel, den stelle ich mir nicht in die Einfahrt.

Neumann kam also zu dem Schluss, dass das Image die größte Baustelle des Unternehmens war und dass er einen ausgewiesenen Fachmann brauchte, um dieses Problem zu beseitigen. Oder eine ausgewiesene Fachfrau.

Tina Müller hatte schon einmal eine Marke wiederbelebt, als sie für den Henkel-Konzern arbeitete. Sie entstaubte Schwarzkopf, drückte ein neues Produkt, Syoss, mit Erfolg in den übervollen Kosmetikmarkt. Müller machte mithin Karriere in einer Branche, deren Produkte im Wesentlichen aus Wasser und Image bestehen. Vielleicht konnte sie auch Autos.

Müller war zu der Zeit, als Neumann seinen Vorstand zusammenstellte, gerade arbeitslos. Sie hatte bei Henkel gekündigt, wohl weil bei der Besetzung des Kosmetikvorstands des Konzerns ein anderer den Vorzug bekommen hatte. Und da ihr Exchef auf eine Klausel über eine zweijährige Wettbewerbsperrre pochte, war es ihr unmöglich, in ihrer Branche einen neuen Arbeitgeber zu finden. Sie sagte zu.

Die ersten Wochen waren ein Kulturschock. Die Leute bei Opel trafen auf eine Frau, die im Laufe ihrer zwanzigjährigen Karriere keine nennenswerten Niederla-



Werbefigur Steffi Graf 1988
„Einfach nur geil“

gen hatte hinnehmen müssen und die laut und sehr deutlich sagt, was sie denkt. Auch jetzt, nach einem Jahr, sticht Müller in der Firmenzentrale in Rüsselsheim heraus, und es sind nicht nur die harten Absätze ihrer Schuhe, die dafür sorgen, dass man sie hört, bevor man sie sieht, es sind nicht nur ihre Haare, die blendend weißen Zähne, die roten Lippen. Ihr ganzer Habitus ist anders, ungebrochen, stolz.

Müller sieht aus wie eine Frau, die nur selten von Zweifeln und wohl nie von Existenzangst geplagt wird, im Gegensatz zu vielen Opelanern. Und diese Frau, die bis vor Kurzem von Autos keine Ahnung hatte, sagte den Männern und Frauen in Rüsselsheim nun, was bei Opel alles schieflief.

„Es gab mehrere Gründe für den Verlust von Marktanteilen: die Qualität einiger

Autos, ihre Optik. Vor allem aber war es das Image. Wenn Firma und Produkt dann auch noch denselben Namen tragen, wird es noch schwieriger. Opel hatte ein ausgeprägtes soziales Akzeptanzproblem. Viele Kunden trauten sich nicht, ihren Autoschlüssel mit Stolz auf den Tisch zu legen.“

Müller liefert diese Analyse, die in Ton und Inhalt eher einer Hinrichtung gleichkommt, in einem Konferenzraum der Opel-Zentrale in Rüsselsheim, und sie braucht nicht einmal zwei Minuten, um Opel dem Erdboden gleichzumachen. Übrig bleiben eigentlich nur rauchende Trümmer.

Es sind sehr richtige, aber auch sehr kalte Sätze, die an keiner Stelle gemildert werden durch ein höfliches Lob für die Männer und Frauen, die hier gearbeitet haben. Es ist der distanzierte Blick einer Chirurgin, die kurz davor ist, die Knochensäge anzusetzen. Es sind Sätze, die erklären, woher die Wut von Müllers Gegnern stammt.

Befeuert wird diese Wut noch durch das Selbstlob, das Müller sich gelegentlich spendet. Sie gleicht dann einer Politikerin, die sich selbst loben muss, weil es sonst ja niemand macht. Sie wirkt weniger wie eine hochrangige Managerin, die sich auf den Rückhalt ihres Chefs verlassen kann. Tina Müller verlässt sich lieber allein auf sich.

Mal lobt sie sich dafür, während eines Managertreffens in Detroit, darauf hingewiesen zu haben, dass Produktwerbung ihre Grenzen hat. Mal erzählt sie von ihren Erlebnissen bei einem Opel-Händler, bei dem sie als Verkäuferin für einen Tag einer Kundin einen Opel Adam in „berryred“ für 20 000 Euro verkaufte: „Die anderen Verkäufer konnten nicht glauben, dass ich das noch nie gemacht hatte.“ Es sind überraschend distanzlose Sätze, aber möglicherweise sind diese Momente der Selbstbegeisterung auch eine notwendige Voraussetzung, um Entscheidungen zu treffen, die zuvor nicht getroffen wurden.

Werbung idealisiert das Produkt, an diese Regel hatten sich Müllers Vorgänger verzweifelt geklammert. Sie hatten immer die Produkte im Blick, so gut wie nie das Image, und bewarben einen niedrigen CO₂-Ausstoß, den geringen Verbrauch, üppige Staumöglichkeiten unter den Sitzen. Es war der Blick von Vertriebsleitern, die sich auch um das Marketing kümmerten, es war der Blick von Insidern, die stolz waren auf die Autos, die sie fertigten, und sie wollten nicht sehen, dass sehr viele Deutsche ganz anders fühlten und urteilten. Es brauchte den Blick von außen.

Als Müller ihren Posten bei Opel antrat, veränderte sich die Werbung von Opel von einem Tag auf den anderen. Plötzlich ging es nicht mehr um Autos, um gute Laune beim Fahren, um angebliche Individualität, es ging anfangs nicht mal mehr um



„Markenbotschafterin“ Schiffer, Fan*: „Wie heißt die Unterhose eines Opel-Fahrers?“

Opel, sondern um Vorurteile. Es ging um Vorurteile gegen Hummeln, Stiere, rothaarige Frauen, Elefanten. Müller plakatierte sie bundesweit, nach Möglichkeit haus-hoch, ohne Opel als Absender zu nennen, und bewies in jedem Fall, dass diese Vorurteile unbegründet waren. Die Kampagne lief und läuft immer noch unter dem Motto „Umparken im Kopf“.

In Phase zwei ging es dann immer noch nicht um Autos oder um Opel, sondern um Prominente, die in kurzen Videoclips über Vorurteile sprachen. Der Schauspieler Fahri Yardim sprach übers Türkischsein in Deutschland, sein Kollege Ken Duken über unterschätzte Taxifahrer.

In Phase drei ging es endlich um Opel. In einem Clip sagt Yardim: „Opel, ich sach ma so, man hat das jetzt nicht mit den Gewinnern assoziiert, das Ding. Kadett, das

niert, Zahlen wie diese: Nur 18,1 Prozent der deutschen Autokäufer, die „Umparken im Kopf“ nicht wahrgenommen haben, wollen gern einen Opel besitzen. Fragt man dagegen Autokäufer, die die Kampagne wahrgenommen haben, steigt der Anteil potenzieller Kunden auf beachtliche 34,8 Prozent. Es ist also möglich, Vorurteile zu bekämpfen oder, wenn man es anders sehen will, Konsumenten zu manipulieren. Es braucht Witz, ein wenig Wahrheit, Entschlossenheit und rund zehn Millionen Euro Werbeetat, monatlich.

Besucht man heute Mitarbeiter im Werk, sitzt man Männern wie Volker Stryczek gegenüber. Stryczek ist Ex-Rennfahrer und Leiter des Opel Performance Center. Er gehört zur konservativen, leistungsversessenen Fraktion unter den Autobauern und ist eigentlich ein natürlicher

Kryptische Botschaften über Hummeln, Stiere, rothaarige Frauen. Es gab anfangs viel Unverständnis, viel Ärger.

war ja immer so ein bisschen Bauern.“ Und er fragt: „Wie heißt die Unterhose eines Opel-Fahrers? Rüsselsheim.“ War das Werbung? Wahnsinn? Die Opelaner waren sprachlos. In Phase vier ging es endlich auch um die Autos.

Müller, ganz Verkäuferin der eigenen Sache, sagt im Gespräch, die Kampagne sei im Unternehmen gut aufgenommen worden. Aber das war natürlich nicht so. Es gab viel Unverständnis, Ärger. Kryptische Botschaften über Hummeln, Stiere, rothaarige Frauen, und das bundesweit über zwei Wochen. Und danach dann Schauspieler, die über alles Mögliche reden, aber nicht über Autos. Und dann welche, die über Opel reden, aber Schlechtes. Die Stimmung in Rüsselsheim war mies.

Sie drehte erst, als Zahlen kursierten, die bewiesen, dass die Kampagne funktio-

Gegner von Müller, die entschlossen Kleinwagen wie Adam und Karl propagiert. Stryczek fasst seine Reaktion auf die Werbekampagne folgendermaßen zusammen: „Einfach nur geil, endlich spricht jemand es mal aus.“ Sein Enthusiasmus lässt ahnen, wie leid er es war, für eine Firma zu arbeiten, die anständige Produkte herstellt, sich aber ständig in der Defensive befand.

Damit das nicht wieder passiert, ersinnt Müller ständig neue Ideen, die Opelanern revolutionär erscheinen. Sie denkt nach über einen Signature-Duft, der den Neuwagengeruch übertönt, lässt den Hauptingang der Zentrale in Rüsselsheim verlegen, ein Café im Foyer einrichten, und einen Tag vor der Automesse in Paris präsentiert sie den neuen Corsa in einem der angesagtesten Viertel der Stadt, im Marais. Umgeben von den Stadtpalästen des Adels, von prächtigen Ordensniederlassungen der Tempelritter steht der kleine

Corsa mitten auf der Place Sainte-Catherine, die Sonne scheint, elegante Französinen blicken wohlwollend auf den Wagen, und in den Restaurants, die den Platz begrenzen, lassen Passanten es sich gut gehen, auf Kosten von Opel.

Mit „Umparken im Kopf“ begann eine neue Zeitrechnung für Opel. Nicht nur die Mitarbeiter sind zuversichtlicher, auch die Händler, und das liegt natürlich nicht nur an Müller allein. Die GM-Chefin Mary Barra hat sich zu Opel bekannt und mit dafür gesorgt, dass die Marke Chevrolet aus Europa abgezogen wird. Opel-Chef Karl-Thomas Neumann hat mehr Mitspracherechte im Konzern als seine Vorgänger, und er erspart Müller die täglichen Mühen des Vertriebs. Im Gegensatz zu ihren Vorgängern ist Müller allein für das Marketing zuständig. All das erleichterte ihre Mission. Aber einfach wurde sie dadurch nicht.

Kaum jemand kann das besser beurteilen als Frank-Michael Schmidt, Geschäftspartner von Müller und Geschäftsführer der Werbeagentur Scholz & Friends. Schmidt pendelt zwischen Hamburg und Berlin, zitiert gern Einstein und Goethe. Er ist ein Intellektueller, gestrandet unter Werbern. Trifft man ihn zum Gespräch, erfährt man, dass das Imageproblem von Opel bereits vier Jahre früher hätte angegangen werden können. Womöglich wäre dann das Werk Bochum nicht geschlossen worden, vor zwei Wochen, und 3000 Männer und Frauen hätten ihre Arbeit noch.

Vier Jahre zuvor, im Jahr 2010, gewann Scholz & Friends den Opel-Werbeetat mit einer Präsentation, in deren Zentrum das Image von Opel stand. Fragt man Schmidt, warum es in den Werbespots damals sehr selten ums Image ging und meist um beheizbare Lenkräder, rückenfreundliche Sitze und praktische Fahrradträger, antwortet er: „Die Strukturen waren damals anders, das Führungspersonal dachte anders.“ Es dachte ans Produkt, nicht ans Image. Niemand habe den Mut, das Mandat gehabt zu sagen, wir müssen es ganz anders machen.

Tina Müller hatte den Mut, und es gelang ihr, das Image von Opel zu drehen, ein ganzes Stück weit zumindest. Nun muss sie die Deutschen dazu bringen, die Autos von Opel auch noch zu kaufen, am besten mit vielen Sonderausstattungen, mit denen die Branche ihr Geld verdient. Ob ihr auch das gelingen wird, ist offen. „Der Stresstest für die Kampagne“, sagt sie, sei die Markteinführung des neuen Corsa im Januar. „Sie wird entscheidend sein.“

Für Müller. Für Neumann. Für Opel.



Videoanalyse:
Opels Werbestrategie

spiegel.de/sp512014opel
oder in der App DER SPIEGEL