

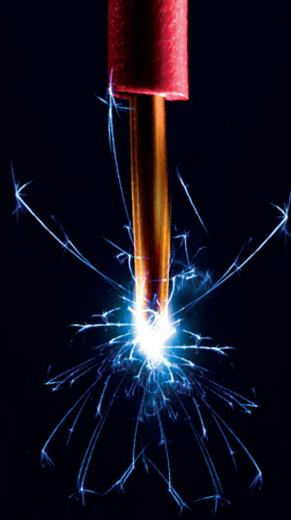
DAVID
WELCH



AUF DEM

GENERAL
MOTORS,
MARY BARRA
UND DIE
NEUERFINDUNG
EINER IKONE

PLASSEN
VERLAG



VORMARSCH

Auf dem Vormarsch • David Welch

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Charging Ahead: General Motors, Mary Barra, and the Reinvention of an American Icon
ISBN 978-1-4002-3359-5

Copyright der Originalausgabe 2022:
© 2022 David Welch.
All rights reserved.
Published by HarperCollins Leadership, an imprint of HarperCollins Focus LLC.
Published by arrangement with HarperCollins Focus, LLC.

Copyright der deutschen Ausgabe 2023:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Rotkel. Die Textwerkstatt
Gestaltung Cover: Daniela Freitag
Gestaltung, Satz und Herstellung: Timo Boethelt
Lektorat: Merle Gailing
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Coveridee: Faceout Studio, Amanda Hudson
Coverfoto: © Getty Images / Jorg Greuel; © Shutterstock / OoddySmile Studio

ISBN 978-3-86470-911-1

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: info@plassen-buchverlage.de
www.plassen.de
www.facebook.com/plassenverlag
www.instagram.com/plassen_buchverlage

INHALT

Vorwort	7
Kapitel 1 – Ein holpriger Start	13
Kapitel 2 – Das Familienunternehmen	25
Kapitel 3 – Barra und der Konkurs	47
Kapitel 4 – Der Aufstieg von Barra und der erste elektrische Schub	69
Kapitel 5 – Das Zündschloss-Fiasko	91
Kapitel 6 – Barra im Dienst	113
Kapitel 7 – Eine vollelektrische Zukunft.	131
Kapitel 8 – Bloody Mary	149
Kapitel 9 – Der Zorn von Donald Trump.	173
Kapitel 10 – Lordstown	197
Kapitel 11 – Eine fahrerlose Zukunft	217
Kapitel 12 – Immer weitermachen	239
Epilog.	265
Endnoten	281

VORWORT

Am 10. Dezember 2013, um 8:46 Uhr, informierte *Bloomberg News* in einem ersten Entwurf mit 1.000 Wörtern die Welt über den größten Wirtschaftscoup des Jahres: Mary Barra, deren Karriere als Praktikantin in der Fabrik begann, würde Dan Akerson als CEO von General Motors Co. ablösen und wäre damit die erste weibliche CEO in der Automobilindustrie weltweit.

In welchem Ausmaß *Bloomberg* an dieser Geschichte beteiligt war, wurde in der darauffolgenden Ausgabe von *Bloomberg Businessweek* sichtbar. Diese zeigte Barra mit verschränkten Armen in einem Schwarz-Weiß-Porträt, das am selben Tag aufgenommen worden war. Auf der Titelseite war in blauen Druckbuchstaben „The New General“ zu lesen.

Während die Welt überrascht war, als sie erfuhr, dass eine 51-jährige Ingenieurin den Sieg über drei Männer (den Präsidenten von GM Nordamerika, den Finanzchef und den stellvertretenden Vorsitzenden) davongetragen hatte, von denen jeder als wahrscheinlicher Nachfolger von Akerson gegolten hatte, war *Bloomberg* bereit, umfangreich über Barras Geschichte zu berichten. Die Reporter und Redakteure waren bereits seit drei Jahren an einer Fraueninitiative des 23 Jahre alten Nachrichtenunternehmens beteiligt, die versuchte, das Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern in der Berichterstattung und insbesondere in der eigenen Redaktion zu verringern. Die Konzentration auf weibliche Protagonistinnen und ihre Stimmen brachte *Bloomberg News* näher an Barra heran, als es sonst der Fall gewesen wäre.

Zwölf Monate zuvor hatte Matt Miller, Moderator von *Bloomberg Television*, Barra auf der North American International Auto Show

2013 in Detroit zum Cadillac ATS, der kompakten Luxuslimousine, als Nordamerikas Auto des Jahres und zum Markt für Luxusautos befragt. Im März diskutierten Barra und Miller auf der New York International Auto Show über die Produkte von GM für den chinesischen Markt. Diese und weitere Interviews, die im Laufe des Jahres folgten, bestärkten uns in der Annahme, dass sich Barra als Spitzenkandidatin für die Nachfolge von Akerson herausstellen würde.

Als Akerson am 17. Juni zur Feier des neuen *Bloomberg*-Büros in Southfield erschien, tat er nichts, um die Spekulationen zu entkräften, dass GM eines Tages von einer Frau geführt würde. Dank ihm war Barra die erste weibliche Leiterin der Produktabteilung von GM, hatte also den Posten, auf dem traditionell bekanntermaßen der „Auto-Mann Nr. 1“ saß. Akerson hatte bereits 2012 auf einem Forum des *Wall Street Journal* zu weiblichen Führungskräften angedeutet, dass Barra aufsteigen könnte, wenn sich die Rentabilität von GM verbesserte. Als er sich mit uns über die Gestaltung unseres neuen Newsrooms unterhalten konnte, war das eingetreten.

Im August berichtete David Welch von der *Bloomberg Businessweek* in einer „Cars“-Kolumne von *Bloomberg News*, dass sich mindestens vier Führungskräfte um die Führung von GM bewarben, da zu erwarten war, dass Akerson innerhalb von drei Jahren in den Ruhestand gehen würde. Doch Barra und Nordamerika-Chef Mark Reuss waren die einzigen Namen, die in dem Artikel genannt wurden. Einen Monat später signalisierte Akerson, dass ein Wechsel bevorstehe.

„Die Detroit Three werden alle von Nicht-Auto-Typen geleitet“, sagte er in Detroit. „Eines Tages wird eines der Detroit Three von einem Auto-Mädchen geleitet werden.“

Barra erwies sich als furchtlos und weitsichtig in einer Weise, die selbst Alfred Sloan bewundern würde. Nicht zuletzt, weil sie alles, was GM tat, infrage stellte – einschließlich der Relevanz des von ihm aufgebauten weltweiten Imperiums. Dies wurde zum ersten Mal im September 2019 von Welch und Bryan Gruley in dem *Bloomberg-Businessweek*-Beitrag „Mary Barra Bets Big for GM’s Electric, Self-Drive Future“ enthüllt.

„Es gab eine Zeit, in der wir überall für jeden mit allem da waren“, sagte sie den Reportern in einem Interview in ihrem Büro in der Innenstadt von Detroit. „Wir mussten uns fragen: ‚Okay, wo setzen wir Kapital ein, das keine angemessene Rendite abwirft?‘ Wenn man anfängt, an die Wissenschaft der Erderwärmung zu glauben, und sich das regulatorische Umfeld auf der ganzen Welt anschaut, wird ziemlich klar, dass man [auf elektrische und fahrerlose Fahrzeuge] setzen muss, um in der Zukunft zu gewinnen. Das ist es, was wir wirklich für die Zukunft des Verkehrs halten.“

Hier ist die Geschichte vom Chef des Detroit-Büros der *Bloomberg News* David Welch. Er begann 1999, für die *Businessweek* über die Automobilindustrie zu berichten, und er beweist in dieser wunderschön erzählten Geschichte über die Erlösung des einst großen Symbols der amerikanischen Industrie, dass Glück beginnt, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.

Matthew Winkler,

Mitbegründer und früherer Chefredakteur von *Bloomberg News*

KAPITEL 1



**EIN
HOLPRIGER
START**

Mary Barra war im April 2014 noch nicht einmal drei Monate als Vorstandsvorsitzende von General Motors im Amt, als sie schon eine der schlimmsten Wochen ihrer Karriere erlebte. Sie saß in Washington vor einem Ausschuss des Kongresses, wo ein Unterausschuss den neuen CEO zu einem fehlerhaften Zündschloss befragen wollte, das zu diesem Zeitpunkt mit 13 Todesfällen in Verbindung gebracht wurde. Das berüchtigte Zündschloss im Kleinwagen Chevrolet Cobalt von GM neigte dazu, während der Fahrt in die Stellung „ACC“ zu rutschen, wodurch der Strom für den Motor und die Airbags sowie für die Servobremsen und die Servolenkung abgeschaltet wurde.

Die Krise brach am 31. Januar aus, nur zwei Wochen nach Beginn ihrer Amtszeit. GM gab zunächst bekannt, dass 778.000 Fahrzeuge wegen des defekten Schlosses zurückgerufen werden mussten. Die Zahl wuchs schnell auf 1,6 Millionen, dann auf 2,6 Millionen an. Der Präsident von GM Nordamerika, Alan Batey, entschuldigte sich schon früh öffentlich und das Unternehmen wies seine Kunden darauf hin, dass sich der Schalter in der Fahrposition ausschalten konnte, wenn der Schlüssel an einem mit schweren Gegenständen beladenen Schlüsselbund hing. Die Erklärung wirkte etwas fadenscheinig, denn sie beschuldigte fast schon die Autobesitzer, die Unmengen von Schmuck und Schlüsseln an ihrem Schlüsselbund befestigt haben könnten. So lächerlich diese Schlüsselanhänger mit Hasenfüßen, pelzigen Würfeln und anderem Schnickschnack an klappernden Schlüsselbunden auch aussehen mögen, Leute machen das ständig.

Weitere Einzelheiten kamen durch die Anwälte der Kläger ans Licht. Die Geschichte, die sich abzeichnete, würde dafür sorgen, dass

GM bald die Hosen herunterlassen musste. Die Klagen offenbarten, dass die Ingenieure und Anwälte des Unternehmens seit mehr als einem Jahrzehnt wussten, dass das Schloss Probleme machte, und nie einen Rückruf veranlasst hatten. Ein Manager lehnte die Mängelbeseitigung mit der Begründung ab, sie sei zu teuer. Die hohen Kosten? 57 Cent pro Auto, ungefähr der Preis für einen Kaffee in einem schmierigen Diner. Getreu der berüchtigten GM-Kultur, Probleme zu ignorieren und sich vor der Verantwortung zu drücken, wurde nichts unternommen. Einige Ingenieure hatten es sogar intern vertuscht, um ihr Gesicht zu wahren. Das Justizministerium leitete eine Untersuchung ein, der Kongress verlangte Antworten und Barra musste den Kopf hinhalten. Als wäre es nicht schon peinlich genug für das Unternehmen, dass es seinen Konkurs 2009 nur dank staatlicher Hilfgelder überlebt hatte, sollte es nun erneut gedemütigt werden.

Diese Rettungsaktion stand im Mittelpunkt des Verfahrens. Die Auto Task Force von Präsident Barack Obama hatte 2009 eine Schlüsselrolle bei der Umstrukturierung des Unternehmens gespielt und dazu beigetragen, ein neues GM mit einer soliden Bilanz, einer stärker fokussierten Markenfamilie und einem profitablen Geschäft zu schaffen. Es war jedoch klar, dass, während die Regierung GM finanzierte, einige Insider das tödliche Zündproblem entweder verheimlichten oder bestenfalls ihre Pflicht zum Schutz der Kunden nicht erfüllten.

Zu der Zeit, als das Zündschloss in einem Werk in Ohio in die kompakten Chevy-Fahrzeuge von GM eingebaut wurde, leitete Barra ein Cadillac-Werk in Detroit. Ihr beruflicher Werdegang hielt sie bis Januar von dem in Schwierigkeiten geratenen Auto fern. Doch am 1. April war sie in Washington. Barra und das GM-Management hatten immer noch keine Erklärung dafür, wie das defekte Schloss durch den Entwicklungsprozess des Unternehmens gekommen war, warum es nicht repariert wurde, als die Probleme ans Licht kamen, und wer was und wann wusste. Sie hatte eine externe Anwaltskanzlei mit der Untersuchung der gesamten Angelegenheit beauftragt, konnte aber noch keine konkreten Schlussfolgerungen vorlegen.

Der Zirkus einer Kongressanhörung ist nichts für einen frischgebackenen CEO. Eigentlich für niemanden, der sich nicht an den Machenschaften der amerikanischen Politik erfreut. 1947 gelang es Howard Hughes, den Spieß gegen einen Senator aus Maine namens Ralph Brewster umzudrehen. Aber Hughes hatte seinen eigenen extremen Reichtum im Rücken und den Vorteil, dass sein Ankläger mit seinem Konkurrenten Pan Am unter einer Decke steckte. Seitdem haben es nur wenige CEOs geschafft, diesen Anhörungen zu entkommen, ohne geteert und gefedert zu werden.

Alles sprach gegen Barra. Sie hatte noch nicht viel Zeit im Licht der Öffentlichkeit verbracht und schien sich dabei selten wohlzufühlen. Die Details über das Zündschloss und das, was GM gewusst hatte, waren immer noch in einem Durcheinander aus internen Untersuchungen und technischen Analysen verborgen, zumal die Silomentalität im Unternehmen wenig förderlich für die Kommunikation war. Der für das Schloss verantwortliche Ingenieur sorgte dafür, dass das Problem auch intern schwer zu verorten war. Der Republikaner Tim Murphy aus Pennsylvania und die Demokratin Diana DeGette aus Colorado wollten wissen, warum GM so lange gebraucht hatte, um das Problem zu lokalisieren und ein Zündschloss zurückzurufen, das so günstig zu reparieren war. Sie verlangten auch Auskunft darüber, wer in den oberen Rängen der GM-Führungsetage von dem fehlerhaften Teil gewusst hatte und wann. Die Anhörung im Senat am nächsten Tag verlief nicht besser. Claire McCaskill aus Missouri und die kalifornische Abgeordnete Barbara Boxer nahmen Barra wegen der Vertuschungskultur bei GM und ihrer eigenen Unfähigkeit, Antworten zu geben, aufs Korn. In beiden Anhörungen wick Barra Fragen aus, schob die Schuld auf GM in der Zeit vor dem Konkurs und konnte meist nur sagen, dass das Unternehmen dabei war, die Angelegenheit zu untersuchen.

„Ich kann Ihnen nicht sagen, warum es so lange gedauert hat, bis ein Sicherheitsmangel für dieses Programm bekannt gegeben wurde, aber ich kann Ihnen sagen, dass wir es herausfinden werden“, sagte Barra und fügte später hinzu, dass „alles, was ich Ihnen sagen kann, ist, dass wir uns bei GM heute auf die Sicherheit konzentrieren“.

Die Anhörung kam so schlecht an, dass sie vier Tage später als Eröffnungssketch in „Saturday Night Live“ parodiert wurde. Kate McKinnon lieferte eine urkomische Vorstellung als ahnungslose, ausweichende Mary Barra. Der Videoclip wurde in allen sozialen Medien verbreitet und machte in der gesamten Automobilindustrie und bei ihren Kollegen auf den höchsten Ebenen der Fortune 500 die Runde. Der Sketch war auch wirklich gemein. Auf die Frage, warum GM die Rückrufaktion nicht schon Jahre zuvor durchgeführt habe, antwortete McKinnon als Barra: „Wir untersuchen das. Ich kann nicht sagen, wie das alte GM das handhaben würde. Ich kann nur für das neue GM sprechen.“ Als die Parodieversion von Murphy fragte, wann Barra von dem Defekt gewusst habe, sagte McKinnon: „Ich versuche, herauszufinden, wann ich zum ersten Mal davon wusste, aber ich werde nichts über die Ergebnisse dieses Wissens wissen, bis ich es mit Sicherheit weiß.“

Ihre Woche in Washington hatte den gegenteiligen Effekt als die berühmte Anhörung im Jahr 1952, bei der GM-Präsident Charlie Wilson den Senat nach seiner Nominierung als Verteidigungsminister unter Präsident Dwight Eisenhower einwickelte. Wilson sagte bekanntlich: „Jahrelang dachte ich, dass das, was gut für unser Land ist, auch gut für General Motors ist und umgekehrt. Der Unterschied war nicht vorhanden. Unser Unternehmen ist zu groß. Es ist untrennbar mit dem Wohlergehen des Landes verbunden. Unser Beitrag für die Nation ist beträchtlich.“

Für die Zuschauer war es nun genau andersherum. Die Nation hat mehr zu GM beigetragen, als sie zurückbekommen hat. Das US-Finanzministerium hat 2009 mehr als 50 Milliarden Dollar in GM gesteckt und etwa 40 Milliarden Dollar wieder herausbekommen. Die Rettung von GM und Chrysler – und damit auch die Erhaltung der Zulieferbetriebe von Ford, Toyota, Honda und anderen – für eine Nettoauszahlung von elf Milliarden Dollar war ein absolutes Schnäppchen. Ohne Frage hat die Obama-Regierung die US-Autoindustrie gerettet. Das kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass, während das Finanzministerium GM finanzierte und bei der Umstruk-

turierung des Unternehmens half, unsichere Autos auf den Straßen unterwegs waren. Und es hat den Ruf von GM als Versager verstärkt. Der Unterton der Anhörungen lässt sich mit einer rhetorischen Frage zusammenfassen: „Das ist es, was wir gerettet haben?“

So hatte es nicht laufen sollen. Barra wurde im Dezember 2013 zum CEO von GM ernannt und erregte fast über Nacht Aufsehen. Es war ein wichtiger Schritt zur Emanzipation für sie und für Frauen in der Wirtschaft. In Amerika hatte es andere weibliche Vorstandsvorsitzende in berühmten Unternehmen gegeben. Es gab Indra Nooyi bei Pepsi, Meg Whitman bei Hewlett-Packard und Marillyn Hewson bei Lockheed Martin, um nur einige zu nennen. Aber es handelte sich um ein Automobilunternehmen und nicht um irgendeinen Autohersteller. Es war General Motors. Amerikas einst berühmter Industrie-Riese war wieder im Geschäft.

GM hatte Jahre des Niedergangs hinter sich, bevor es in Konkurs ging, aber es ist wirklich kein gewöhnliches Unternehmen. Es war einst der weltweit dominierende Automobilhersteller. Seine Fabriken trugen zum Aufbau des demokratischen Arsenal bei, das Europa von Nazideutschland befreite und das faschistische Kaiserreich Japan besiegte. Chevys und Cadillacs sind fester Bestandteil der amerikanischen Kultur und wurden von Künstlern wie Don McLean, Bruce Springsteen und Snoop Dogg besungen. Die wirtschaftliche Macht des Unternehmens hat, wie Charlie Wilson betonte, über ein Jahrhundert lang Millionen von Menschen eine Lebensgrundlage geboten. Amerika ohne GM ist wie Amerika ohne die Yankees.

Unter dem CEO Dan Akerson, der maßgeblich an Barras Aufstieg beteiligt war, hat das Unternehmen ein neues Gefühl von Stabilität gewonnen. Kurz bevor Barra ihren Posten antrat, hatte das US-Finanzministerium die letzten GM-Aktien verkauft, die es im Rahmen der Rettungsaktion erhalten hatte. Es war nicht mehr „Government Motors“. Akerson hatte einige der Brände gelöscht. Nun war es an Barra, das Unternehmen neu zu gestalten.

Sie hatte auch eine Vision dafür. Barras Vater war ein Fabrikarbeiter und Mitglied der Gewerkschaft United Auto Workers (UAW) in

Pontiac, als jedes zweite Auto, das in Amerika gekauft wurde, von GM hergestellt wurde. Ihre Vision war es, das Unternehmen wieder in eine Führungsposition zu bringen, ein Unternehmen, das großartige Autos herstellt und auch bei neuen Technologien eine Vorreiterrolle einnimmt, so wie es in seiner Blütezeit in den 1960er-Jahren der Fall war. Das Unternehmen hatte bereits Prototypen von Elektroautos entwickelt, lange bevor Elon Musk von Tesla überhaupt geboren wurde. GM-Ingenieure hatten mit der Idee gespielt, Drähte in die Straßen einzubauen, die mithilfe von Funksignalen den Autos helfen sollten, selbst zu fahren. Nein, Google hat das autonome Auto nicht erfunden. GM leistete in den 1990er-Jahren mit dem Elektroauto EV1 ebenfalls Pionierarbeit und machte es zum ersten modernen Elektroauto, bevor es diesen frühen Vorsprung wieder verspielte.

Barra's Vision war noch nicht ganz ausgereift und sie hatte sie noch nicht nach außen getragen, aber sie konnte erkennen, dass die Welt kurz vor der größten Veränderung im Transportwesen stand, seit Benzinmotoren Dampfantrieb und Pferde ersetzt hatten. Tesla hatte bewiesen, dass Luxuskäufer Elektroautos mögen. In China, wo GM eine führende Rolle spielt, sah Barra die Regierung mit starken Anreizen und Auflagen eine Ära der Elektrifizierung einläuten. Weltweit wurde der Klimawandel zu einem immer drängenderen Thema. Die Emissionsvorschriften wurden immer strenger und die Herstellung von Autos, die mit fossilen Brennstoffen betrieben wurden, wurde dank der erforderlichen Hardware für saubere Luft immer teurer. Sie wollte diesen Generationswechsel anführen, anstatt ihn Tesla zu überlassen.

Als sie offiziell in das Amt eingeführt wurde, waren die Medienberichte sehr positiv. Wenn es einer Frau gelänge, in einem schwerfälligen alten Unternehmen wie GM einen Spitzenjob zu übernehmen und in die von Männern dominierte Automobilbranche einzudringen, dann könnten Frauen wirklich überall an die Spitze kommen. Und sie war Ingenieurin und keine Finanzexpertin wie die Führungskräfte, die das Unternehmen während seines Niedergangs geleitet hatten. Das Internet war voller überschwänglicher Schlagzeilen.

- ⚡ „Endlich hat Detroit etwas Frauenpower“, jubelte *Forbes*.¹
- ⚡ General Motors „zerschlägt eine jahrhundertealte Geschlechterbarriere“, schrieb das *Wall Street Journal*.²
- ⚡ Die langjährige Branchenanalytistin Michelle Krebs brachte es für den *Guardian* noch deutlicher auf den Punkt: „Mein erster Kommentar vor den Kollegen war: ‚Heilige Scheiße!‘ Ich hätte wirklich nicht gedacht, dass dies zu meinen Lebzeiten passieren würde.“³
- ⚡ Der Autor der *New York Times*, Bill Vlasic, schrieb, Barra habe „Benzin in den Adern“.

Als sich Barra, schon immer eine Teamplayerin, bei einer Mitarbeiterversammlung in Detroit an die Belegschaft von GM gewandt hatte, ging es nicht um sie oder darum, die gläserne Decke zu durchbrechen. Es ging darum, den Automobilhersteller, der einst Symbolcharakter besaß, von seinem Sündenfall zu einer neuen Ära der Seriosität und dann zur Größe zu führen. Das war die gleiche Vision, die Ed Whitacre, der pensionierte AT&T-Vorsitzende, fünf Jahre zuvor, im Jahr 2009, beschrieben hatte, als er nach dem Konkurs des Unternehmens CEO wurde.

„Dies ist wahrhaftig das nächste Kapitel in der Geschichte der Erholung und des Wandels von GM“, hatte Barra den Mitarbeitern versprochen, als sie ihren Posten antrat. „Und ich bin stolz darauf, ein Teil davon zu sein.“

Wäre Barra der Typ für Selbstbeweihräucherung (was sie ganz sicher nicht ist), wäre es eine kurze Feier gewesen. Die Art und Weise, wie sie mit der Zündschlosskrise umging, würde für den Ruf von GM und seine Zukunft entscheidend sein. Auch ohne die Krise hatte sie eine Liste von Problemen, die gelöst werden mussten, bevor sie sich für das GM einsetzen konnte, das ihr vorschwebte. Abgesehen von den USA und China hatten die meisten anderen GM-Geschäftsbereiche Geld verloren. Barras GM konnte nicht wie das alte GM denken, bei dem es darauf angekommen war, das größte Unternehmen der Welt zu sein.

GM war in mehr als 100 Ländern tätig und gab ein Vermögen für die Entwicklung und Vermarktung von Autos in aller Welt aus. Der größte Teil des weltweiten Geschäfts hatte dem Unternehmen nur Geld entzogen. Das Europa-Geschäft mit Opel, das der legendäre Konzernchef Alfred Sloan 1929 übernommen hatte, verlor im Durchschnitt eine Milliarde Dollar pro Jahr.

„Das Unternehmen steckte immer noch in großen Schwierigkeiten“, sagte Tim Solso, der im GM-Vorstand saß und zum nicht geschäftsführenden Vorsitzenden ernannt wurde, als Barra CEO wurde. „Das war inakzeptabel. Alle internationalen Aktivitäten hatten einen geringen Marktanteil und machten Verluste. Es gab immer noch eine Kultur, die verlangte, dass wir die Größten sein mussten.“

Diese Kultur brauchte einen Neustart. Barra mochte in jener Aprilwoche in Washington vielen Fragen ausgewichen sein, aber in ihrer Aussage war eine wichtige Antwort enthalten, die den Kern ihrer Vision für das Unternehmen darstellte. Murphy hatte sie gefragt, ob GMs übermäßiger Fokus auf die Kosten das Unternehmen zu der unglücklichen Entscheidung über den Zündschalter geführt habe. Barra hat das nicht bestritten. Die Kosten für die Pensionäre von GM waren außer Kontrolle geraten. Im Jahr 2003, als sich die GM-Ingenieure auf den Bau des Cobalt vorbereiteten, nahm das Unternehmen 17,6 Milliarden Dollar an Schulden auf, um Geld für seine Pensionsfonds zu beschaffen, weil es nicht genug Geld erwirtschaftet hatte, um seine Rechnungen zu bezahlen. Die Kosten für die medizinische Versorgung der vielen US-Rentner stiegen jedes Jahr. Das Ergebnis: Der Autohersteller hatte pro Fahrzeug eine Belastung von 1.600 Dollar für Rentner, die Konkurrenten wie Toyota und Honda nicht hatten. GM hatte bei seinen Fahrzeugen ständig an der falschen Stelle gespart. Jeder Penny wurde umgedreht. Durch den Konkurs wurde ein Großteil dieser Last beseitigt, aber Barra musste ein Unternehmen, das jeden Penny dreimal umdrehte, dazu bringen, mehr an die Kunden zu denken.

„Das ist nicht die Art und Weise, wie wir heute bei GM Geschäfte machen“, sagte sie zu Murphy. „Im Allgemeinen haben wir nach dem Konkurs unsere Kostenkultur zu einer Kundenkultur entwickelt.“

Ihre Antwort klang für die Mitglieder des Kongresses wahrscheinlich wie eine Floskel, aber sie war der Kern dessen, was sie mit GM zu erreichen hoffte. Wenn sie die Krise überstehen würde, ohne ihre Karriere und den guten Ruf von GM zu beschädigen, wusste sie genau, was sie tun wollte. Sie und Mark Reuss, ein weiterer GM-Veteran, der Barras alten Job als Leiter der Produktentwicklung innehatte, hatten beschlossen, dass es „keine Schrottautos mehr“ geben würde. Dan Ammann war vom Finanzchef zum Präsidenten des Unternehmens befördert worden und hatte ein System eingeführt, mit dem er nachverfolgen konnte, wie viel Geld GM mit jedem Auto auf jedem Markt rund um den Globus verdiente oder verlor. Die GM-Manager konnten nicht mehr verheimlichen, dass ihre Autos oder ihre Geschäftsbereiche zu schlecht liefen. Barra wollte die Ausreden und die Toleranz für Verluste, die Teil der GM-Kultur waren, ausmerzen. Im Jahr 2015 erklärte sie mir, dass sie Ausreden nach dem Motto „der Hund hat meine Hausaufgaben gefressen“ satt habe.⁴

Die neuen technologischen Entwicklungen, die Barras Vision für GM prägten, stellten auch eine Bedrohung für das Unternehmen dar. Am Tag vor ihrem Amtsantritt als CEO hatte Tesla bekannt gegeben, dass die Model-S-Limousine im Jahr 2013 22.300 Mal verkauft worden war. Das war ein Klacks für ein Unternehmen wie GM, das jährlich neun Millionen Autos verkauft, aber das Model S kostete in der Regel mehr als 100.000 Dollar und warb Luxuskäufer von Cadillac und anderen Herstellern wie BMW, Lexus und Mercedes ab. Selbst zu diesen Preisen war das Model S nahe dran, den Nissan Leaf EV und den Chevy Volt von GM, der mit Benzin und einer Batterie betrieben wird, auszustechen. Viele Menschen in Detroit standen Elon Musk ablehnend gegenüber, aber er war im Begriff, den Verkehr, wie wir ihn kennen, auf den Kopf zu stellen. Und er konnte das auch finanzieren. Egal, wie viel Geld Tesla verlor, die Investoren gaben ihm einfach mehr.

Während Musk sich einen Vorsprung im Bereich des Elektroantriebs erarbeitete, testete Googles Projekt für selbstfahrende Autos bereits eine zweisitzige, eiförmige Kapsel, die autonom fahren konnte. Sie

war nicht schnell und sicherlich nicht bereit, Amerikas Autobahnen zu erobern, aber es war ein Fortschritt. In der Zwischenzeit war Uber Technologies dabei, die Zahl der Fahrgäste im Vergleich zum Vorjahr zu verdoppeln und ein Phänomen zu werden. Beide hatten die Fähigkeit, die Art und Weise, wie Menschen sich fortbewegen, grundlegend zu verändern.

Barra hätte Milliarden gebraucht, um mit dem Vorstoß des Silicon Valley in den Verkehrssektor konkurrieren zu können. Sie verfügte nicht über die scheinbar unerschöpflichen Geldquellen von Tesla an der Wall Street. Sie hatte auch nicht die 65-Milliarden-Dollar-Kriegskasse von Google. Sie hätte kein Sicherheitsnetz, wenn sie wie das alte GM weltweit Geld verlieren würde. Sie musste auch entsprechendes Personal mit dem Know-how einstellen, das die Zukunft des Verkehrs gestalten konnte. So schwierig es für diese Unternehmen war, neue Geschäftszweige hochzuziehen, so schwierig war auch die Aufgabe, die Barra vor sich hatte. Sie musste ein 110 Jahre altes Unternehmen umrüsten, das vergessen hatte, wie man gewinnt. Dazu musste sie rücksichtslos und entschlossen, aber auch einfallsreich sein.