

außerordentlichen Hauptversammlung beschlossen werden soll, kann der Konzern eine Pleite abwenden.

Die einstigen Bosse muss das nicht grämen. Urban konnte eine Abfindung von 1,8 Millionen Euro mitnehmen, Deuss genoss vergangenen Donnerstag das Scheinwerferlicht bei Maybrit Illners Talkshow

„Berlin Mitte“, in der er jede Verantwortung für die dramatische Misere weit von sich wies.

Nun müssen die Belegschaften von Karstadt und Opel bluten. Daran werden auch die Verhandlungen zwischen Opel-Betriebsrat und -Management wenig ändern, die bereits am Montag beginnen sollen.

Das erregt auch einen ehemaligen Opel-Lehrling, der später einmal Bundesarbeitsminister wurde, aufs Heftigste. Norbert Blüm („Einmal Opelaner, immer Opelaner“) sagt: „So ein Management habe ich noch nie gesehen, das gehört in die Wüste geschickt.“

DIETMAR HAWRANEK,
KLAUS-PETER KERBUSK

„Wir müssen reagieren“

General-Motors-Europa-Chef Fritz Henderson und Opel-Aufsichtsratschef Carl-Peter Forster über Managementfehler

SPIEGEL: Als General Motors 1998 die Fabrik in Flint im US-Staat Michigan schließen wollte, gab es heftige Arbeitskämpfe. Die Produktionsausfälle kosteten GM drei Milliarden Dollar – am Ende wurde die Fabrik doch nicht geschlossen. Könnte sich die Geschichte in Deutschland wiederholen?

Henderson: Nein, wir haben in den vergangenen drei Jahren mit unseren Betriebsräten gut zusammengearbeitet, um die Kosten sozialverträglich zu reduzieren. Die Verhandlungen jetzt werden sicher schwieriger. Aber sie müssen zu einer Einigung führen, denn es kann niemand ein Interesse an einem langen Konflikt haben.

SPIEGEL: In Bochum stehen die Bänder bereits still. Warum sollte die Belegschaft ruhig abwarten, bis sie erfährt, welches Werk geschlossen wird?

Henderson: Das Programm, mit dem wir die Kosten jährlich um 500 Millionen Euro senken wollen, ist für 2005 und 2006 ausgelegt. Es kann erreicht werden, ohne eine Fabrik dichtzumachen.

SPIEGEL: Aber langfristig könnte es dennoch zu Fabrikschließungen kommen?

Henderson: Das kann ich nicht ausschließen. Wenn es um die Planung neuer Produkte wie der nächsten Mittelklasse geht, müssen wir klären, wo deren Produktion sinnvoll konzentriert werden kann. Aber das steht erst 2008 an.

SPIEGEL: GM fährt in Europa seit vier Jahren Verluste ein. Renault oder Peugeot erwirtschaften Gewinne. Dies belegt, dass Missmanagement die Ursache der General-Motors-Krise ist.

Henderson: Mit dem Sparprogramm „Olympia“ von 2001 haben wir unsere Kosten bereits deutlich gesenkt, aber nicht genügend. Unsere Fixkosten sind viel zu hoch. Wenn Sie das einen Feh-

ler nennen wollen, dann können Sie das tun. Falsch waren sicher auch unsere Annahmen über die Marktentwicklung. Wir rechneten mit größeren Absatzzahlen, mit einem besseren Produktmix und geringeren Rabatten. Unsere Planungen waren nicht realistisch. Deshalb müssen wir jetzt reagieren.

Forster: Sie dürfen auch nicht unterschlagen, dass Opel mit wesentlich höheren Arbeitskosten zurechtkommen muss als die französischen Konkurrenten. Wenn wir unsere Belegschaft in Europa an den gleichen Stand-



Auto-Bosse Henderson, Forster: „Planungen waren nicht realistisch“

orten hätten wie die, würden wir jährlich 500 bis 600 Millionen Euro sparen.

SPIEGEL: Das Werk in Rüsselsheim ist nur zu 55 Prozent ausgelastet, weil Opel nicht die richtigen Modelle hat, um die Fabrik voll zu beschäftigen. Dass ein solches Werk unprofitabel arbeitet, liegt nicht an den Lohnkosten.

Henderson: Der Vectra und der Signum, die in Rüsselsheim gebaut werden, sind erfolgreich. Sie haben den Marktanteil in ihrem Segment gehalten. Aber das ganze Segment ist stark geschrumpft. Und darauf müssen wir uns einstellen.

SPIEGEL: Opel hat alle wesentlichen Trends der Branche verschlafen. Der Absatz von Geländewagen wächst in Europa am stärksten. Opel hat keinen im Programm.

Forster: Einer der wichtigsten Trends war der zu Minivans, und da war Opel

mit dem Zafira und dem Meriva einer der Ersten in Europa. Es gibt andere Trends, die wir nicht rechtzeitig erkannt haben. Aber das werden wir ändern oder haben es bereits getan.

SPIEGEL: Obwohl Dieselmotoren in Europa besonders gefragt sind, hatte Opel auch hier lange kein gutes Angebot.

Forster: Ja, aber jetzt haben wir vier sehr moderne Diesel im Programm, die viele Tests gewinnen. Und wir haben ein anderes Versäumnis der neunziger Jahre ausgeglichen: Die Qualität von Opel ist deutlich verbessert worden.

SPIEGEL: Das Unternehmen wurde binnen sechs Jahren von fünf verschiedenen Vorstandscheffs geführt. Ist dieser häufige Wechsel sinnvoll?

Henderson: So häufige Wechsel sind sicher nicht positiv. Aber es war, wie es war.

SPIEGEL: Auch gegenwärtig sind viele Entscheidungen kaum nachzuvollziehen. In Europa werden die Modelle von Daewoo künftig als Chevrolets verkauft. Chevrolet hat allenfalls in Rotlichtvierteln einen guten Namen. Begehen Sie da nicht schon den nächsten Managementfehler?

Henderson: Ehrlich gesagt, bei der westeuropäischen

Kundschaft ist das Image von beiden Marken recht gering. Wir müssen also auf jeden Fall investieren, um eine Einstiegsmarke aufzubauen. Daewoo war fast bankrott, was die Kunden entsprechend verunsicherte. Zudem sieht man den Namen auf Toastern, auf Telefonanlagen und anderen Produkten. Chevrolet dagegen steht in vielen Märkten bereits für bezahlbare Autos. Es ist deshalb leichter für uns, Chevrolet auch in Europa aufzubauen.

SPIEGEL: Wann soll GM in Europa wieder Gewinne erwirtschaften?

Henderson: Ich kann nur sagen, wir werden unsere Einsparziele erreichen, wir werden mit neuen Modellen auf den Markt kommen, um den Absatz zu steigern. Eine Prognose, wann wir profitabel sind, überlasse ich anderen.