



**Carl-Peter Forster, 52:**  
„Mein Leben ist anstrengend.  
Aber ich habe mich nie zurück  
zu BMW gesehnt.“

# „Wo möchten Sie mit Opel hin, Herr Forster?“

GM-Europa-Chef Carl-Peter Forster über die Vorzüge europäischer Automanager, die Wiederauferstehung von Opel und den Zwang zum Personalabbau.

Carl-Peter Forster führt die Europa-Aktivitäten des US-Konzerns General Motors (GM), des größten Autobauers der Welt. GM Europa vereint die Marken Opel, Saab, Chevrolet und Vauxhall, wobei auf Opel 80 Prozent der Geschäfte entfallen. Europaweit beschäftigt GM aktuell 64 000 Mitarbeiter, verkaufte 2005 fast zwei Millionen Autos, erwirtschaftete rund 32 Milliarden US-Dollar Umsatz und 375 Millionen Verlust. Im Jahr zuvor war das Defizit noch etwa doppelt so hoch.

**€uro:** Herr Forster, Sie waren der erste deutsche Opel-Chef seit zwölf Jahren und sind der erste europäische GM-Europa-Chef seit 1987. Was kann ein europäischer Automanager besser als ein amerikanischer?

**Carl-Peter Forster:** Europa ist ein Umfeld für kompakte und mittelgroße Autos mit modernster Technik und hohen Ansprüchen an die Umweltverträglichkeit. Und dieses verstehen wir Europäer sehr gut. GM baut die besten Trucks und Geländelimosinen weltweit und ist in den USA trotz momentaner Probleme unangefochten Marktführer. Diese Autos sind wiederum fest im amerikanischen Selbstverständnis verankert. Und das versteht GM hervorragend. Die vor allem europäischen Themen Technik und Umwelt werden übrigens auch in den USA populär. Da will GM sein europäisches Know-how nutzen.

**€uro:** Wie hat sich Opel im Produktivitätsvergleich mit Volkswagen, Ford Deutschland, BMW und Mercedes-Benz entwickelt?

**Forster:** Sehr gut. Nach dem anerkannten Harbour-Report haben wir fast zur Nummer 1

aufgeschlossen. Viele Wettbewerber nehmen an der Studie jedoch gar nicht oder nur eingeschränkt teil. Fragen Sie die mal, warum.

**€uro:** Und wo sehen Sie Opel beim Imagevergleich?

**Forster:** Opel hat wieder ein gutes Image und kann, verglichen mit koreanischen und teils auch japanischen Herstellern, höhere Preise durchsetzen. An die Preisklasse der sogenannten Premiumhersteller wie BMW und Mercedes reicht Opel aber noch nicht heran.

**€uro:** Sind Sie dennoch zufrieden?

**Forster:** Nein. Opel hat viel mehr Potenzial. Die Marke litt lange, weil sich die Qualität in den 90er-Jahren massiv verschlechtert hatte. Das Problem an einem schlechten Qualitätsimage ist, dass es Jahre dauert, bis es sich wieder bessert. Inzwischen fahren die Kunden ihre Autos im Schnitt acht Jahre lang. Man bekommt also erst nach acht Jahren eine neue Chance, potenzielle Käufer zu überzeugen. Und die sind für uns noch nicht zu Ende. Allerdings kippt die Stimmung gerade. Opel hat 2005 in mehreren Tests hervorragend abgeschnitten und gewinnt oft sogar gegen deutsche Premiumhersteller. Das war doch lange undenkbar! Es geht für uns auch beim Image wieder aufwärts.

**€uro:** Ein Grund für die Opel-Schwäche der vergangenen Jahre war die Schwäche bei dieselbetriebenen Autos. Wie entwickelt sich die Marke hier?

**Forster:** Während Opel immer bekannt für gute Benzinmotoren war, hatte man beim Diesel den Anschluss verpasst. Inzwischen sind wir durch und nach Kooperationen mit Isuzu und Fiat wieder konkurrenzfähig. →



„Ich muss doch kein Werk schließen, nur um Kritikern zu beweisen, dass ich auch extreme Maßnahmen ergreifen kann.“  
Carl-Peter Forster im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel.

*Opel gewinnt  
wieder Tests  
gegen deutsche  
Premiumhersteller.  
Das war lange  
undenkbar.“*



→ Unser 1,3-Liter-Diesel gilt als der beste kleine Dieselmotor in Europa.

**€uro:** Welchen Marktanteil bei Diesel-Fahrzeugen streben Sie an?

**Forster:** Hohe Marktanteile klingen gut, sind für mich aber sekundär, weil wir mit Diesel-Modellen weniger verdienen. Im Branchenschnitt bringt ein Diesel rund 1000 Euro weniger Gewinn als ein Benziner, weil Dieseltechnik teurer ist und die Kunden kaum bereit sind, den Mehrpreis zu zahlen. Derzeit sind bei GM Europa rund 45 Prozent aller verkauften Autos dieselpetrieben. Das ist etwas weniger als der europäische Branchenschnitt. Damit sind wir zufrieden.

**€uro:** Zur schwedischen Marke Saab: Die hat seit 1990 nur in zwei Jahren Gewinne gebracht. Warum hält GM an ihr fest?

**Forster:** Weil Saab ein Top-Image und nach unseren Studien im Vergleich zu allen anderen Automarken – auch BMW und Mercedes – die Kundschaft mit dem höchsten Bildungsniveau und Nettoeinkommen hat. Allerdings ist Saab seit jeher eine Marke für Individualisten. Die Schweden verkaufen bislang nur rund 130 000 Fahrzeuge pro Jahr, und sie taten sich sehr schwer, ohne Partner die technischen Lösungen bereitzustellen, die eine exklusive Kundschaft fordert. Wir haben dafür gesorgt, dass Saab über GM Zugang zu hochwertigen Technologien bekommt, um daraus individuelle Lösungen zu kreieren. Bis zum Ende des Jahrzehnts wird die Marke mit Hilfe von Absatzzuwächsen durch neue Modelle wieder profitabel sein.

#### VITA

**Carl-Peter Forster, 52,** wurde am 9. Mai 1954 als Diplomatensohn in London geboren, wuchs aber auch in Bonn und Athen auf. Nachdem er in Deutschland Volkswirtschaft sowie Luft- und Raumfahrt studiert hatte, heuerte er 1982 als Unternehmensberater bei McKinsey in München an. 1986 trat Forster ins Entwicklungsressort bei BMW ein und wurde nach mehreren Management-Positionen 1999 BMW-Produktionsvorstand. 2001 wechselte er als Vorstands-Chef zur General-Motors-Tochter Opel. Drei Jahre später wurde er GM-Europa-Chef.

**€uro:** Ausgerechnet die Billigmarke Chevrolet soll Ihr Wachstums-Star werden. Dabei kriegen US-Massenmarken wie Chrysler seit jeher kaum Räder auf Europas Straßen.

**Forster:** Sie irren. Chevrolets sind weder ausschließlich amerikanisch noch einfach nur billig. Und die Marke ist bereits die am stärksten wachsende in Europa. Die Produkte enthalten das Beste der ehemaligen koreanischen Marke Daewoo und sind moderne, kleine und mittelgroße Fahrzeuge, die mit dem Fokus auf ein extrem gutes Preis-Leistungs-Verhältnis entwickelt wurden. Unser Einstiegsmodell Matiz kostet in einigen Ländern nur 6500 Euro. Wir zielen vor allem auf osteuropäische Regionen, in denen sich viele Menschen noch keine teuren Autos leisten können. Vor vier Jahren, als GM Daewoo teils übernommen hat, haben wir 100 000 Autos verkauft. 2006 werden es fast dreimal so viele.

**€uro:** Der Marktanteil von GM Europa lag 2005 bei 9,6 Prozent. Wohin möchten Sie?

**Forster:** Da lege ich mich nicht fest, zumal wir nach unserem letzten Jahresgewinn im Jahr 1999 erst einmal wieder profitabel werden wollen. Das möchten wir in diesem Geschäftsjahr schaffen.

**€uro:** Würde Ihnen Renault/Nissan dabei helfen? Ihr Großaktionär Kirk Kerkorian fordert, dass GM der Allianz beitrifft.

**Forster:** Dazu kann ich mich nicht äußern. Das ist Sache der GM-Zentrale in Detroit.

**€uro:** Seit Ihrem Eintritt bei GM ist die Mitarbeiterzahl von GM Europa ohne ehemalige

Joint Ventures und Chevrolet von 73 000 auf rund 51 000 gesunken. Allein 9500 der ursprünglich 32 000 Opel-Beschäftigten mussten gehen. Bis wann werden Sie die Kapazitätsanpassungen abschließen?

**Forster:** Bedenken Sie, dass der Stellenabbau kein selbst gewähltes Schicksal ist. So nach dem Motto: Lieber die Belegschaft reduzieren als den Absatz erhöhen. So einfach ist das nicht. Wir agieren in einem gesättigten Markt, der kaum Volumenwachstum zulässt. Und da die Produktivität jährlich um etwa drei Prozent steigt, muss ich mich jedes Jahr fragen, wie wir unsere Mitarbeiter in Beschäftigung halten können.

**€uro:** Volkswagen hat auch Überkapazitäten, aber keine Leute rausgeworfen.

**Forster:** In der Autoindustrie gab es immer wieder Versuche, den Marktdruck zu ignorieren. Der Mechanismus ist stets gleich: Man versucht über Preisnachlässe die Absätze zu steigern. Doch die Rabatte verpuffen schnell, und was man erreicht hat, ist eine branchenweite Senkung des Preisniveaus. Dabei verlieren alle Geld, aber keiner hat nachhaltig Marktanteile gewonnen. Wir haben das doch auch schon versucht – und nun versuchen es andere. Irgendwann machen die ihre Rechnung und werden wohl feststellen, dass sie furchtbar viel Geld zuschießen. Wir bei GM Europa haben erkannt, dass man Volumenwachstum so teuer erkaufen muss, dass die Gewinne leiden. Und wer das erkennt, erkennt leider auch, dass er je nach Marktlage auch Personalüberhänge abbauen muss. Unser Überhang war derart hoch, dass wir Stellen abbauen mussten, obwohl wir in Westeuropa seit 2001 jedes Jahr fast drei Prozent mehr Fahrzeuge gebaut haben.

**€uro:** Wie beeinflussen die Währungen das Geschäft?

**Forster:** Dramatisch. In Europa werden vor allem Autos aus Korea, Japan und künftig auch aus China eingeführt. Die Währungen dieser Länder sind politisch gewollt geschätzte 15 bis 25 Prozent unterbewertet. Bei einem Toyota aus Japan zum Beispiel könnte das einen Preisvorteil von bis zu 3000 Euro ausmachen. Das erzeugt in Europa einen gewalti-

„GM Europa wird in diesem Jahr erstmals seit 1999 wieder Gewinne erzielen.“

gen Kostendruck. Dieser Aspekt wird von der Politik hierzulande völlig unterschätzt.

**€uro:** Medien und Investoren kritisieren, dass Sie in den europäischen GM-Werken bislang nur Schichten gestrichen, aber keine Werke geschlossen haben. Zu Recht?

**Forster:** GM hat 1999 ein Werk in England geschlossen. Aber ich musste bislang keines schließen – erst recht nicht, um Kritikern zu beweisen, dass ich auch extreme Maßnahmen ergreifen kann. Ein Unternehmen ist eine Teamleistung. Ich bin dafür, das Team so lange wie möglich zusammenzuhalten und nach Problemlösungen zu suchen, die ein gutes Verhältnis zu den Arbeitnehmern ermöglichen.

**€uro:** Als BMW-Produktionsvorstand hatten Sie weniger Probleme ...

**Forster:** ... aber mein Leben ist seit dem Wechsel reichhaltiger, als es bei BMW je gewesen wäre. Ich arbeite internationaler, erlebe mehr Spannungen und sammle Erfahrungen, die ich bei BMW nie gemacht hätte. Mein Leben ist anstrengend, aber zurückgekehrt habe ich mich nie.

**€uro:** Der Vorsitz von GM Europa gilt als Sprungbrett in den Konzernvorstand, von dem Sie seit Jahren gelobt werden. Sehen Sie sich nach einem Vorstandsposten in Detroit?

**Forster:** Ich hoffe, noch einige Zeit GM-Europa-Chef zu bleiben und finde es verfrüht, über einen Umzug nachzudenken. Ich würde lieber erst einmal die Früchte unserer Arbeit ernten.

**€uro:** Herr Forster, vielen Dank für das Gespräch. 

