

***Karl-Thomas Neumann im Interview* Opel soll mit 23 neuen Modellen wieder glänzen**

10. Juli 2013 WiWo

von [Franz W. Rother](#)

Der Autobauer steckt mitten in einer Restrukturierung. Auf einer Ausfahrt mit dem neuen Cabriolet Cascada erläutert der Vorstandschef, wie er das Unternehmen neu aufstellen will – und warum VW für ihn kein Vorbild ist.

Verabredet hatten wir uns schon im März. Karl-Thomas Neumann, gerade zum Opel-Chef berufen, hatte auf dem Autosalon in Genf vom Cascada geschwärmt, dem neuen viersitzigen Cabriolet, mit dem Opel sein Comeback starten werde. Ein nasser wie kalter Frühling und ein prallvoller Terminkalender verzögerten die gemeinsame Ausfahrt jedoch bis in den Juli. Doch jetzt hat er Zeit. Vor der Opel-Zentrale parkt ein schneeweiß lackierter Cascada mit dunkelbraunen Ledersitzen. Das Verdeck ist bereits zurückgeschlagen – den blauen Himmel über Rüsselsheim stört keine Wolke. Neumann ist locker drauf. Das blaue Jacket wirft er auf die Rücksitzbank.

WirtschaftsWoche: Herr Neumann, was zeichnet den neuen Cascada aus?

Neumann: Es ist ein wunderschönes Auto zu einem sehr guten Preis.

Was kostet der Wagen, so wie er hier steht?

Etwas mehr als 35.000 Euro. Vergleichbare Mittelklasse-Cabrios süddeutscher Wettbewerber sind mehr als 10.000 Euro teurer.

Reicht ein günstiger Preis aus, um mit der Marke Opel im Wettbewerb zu bestehen?

Der Cascada hat ja noch andere Vorzüge. Er steht für viele der Qualitäten, mit denen wir Opel neu positionieren wollen.

Nämlich?

Der Cascada hat ein emotional ansprechendes Design. Er bringt dem Käufer mit seinem Platzangebot hohen Nutzen. Er hat einen sparsamen Motor unter der Haube. Insgesamt hat er Premium-Qualität, wird aber preislich deutlich günstiger positioniert. Der Cascada ist damit auch für Menschen, die rechnen müssen, erreichbar.

Woran machen Sie Premium fest?

Premium muss nicht immer etwas mit Geld zu tun haben. Premium hat auch viel mit Liebe zum Detail und mit Präzision zu tun. Davon ist hier eine Menge drin. Wenn ich mir das hier anschau...

Armaturen und Sitze des Autos sind mit feinem Leder bezogen, die farbigen Nähte fein gesteppt. Neumann fährt mit der Hand über den Armaturenräger und die genarbte Oberfläche.

Das ist alles sehr exakt ausgeführt, sauber verarbeitet. Die Spaltmaße stimmen...

...sagt der Ex-VW-Manager Neumann.

Natürlich hat mich die Firmenkultur von [VW](#) geprägt. Da gab es viel Gutes, was ich als Erfahrung mitnehmen konnte. Aber auch Opel-Ingenieure haben ein großes Faible für Qualität.

Er entriegelt die Lenkradverstellung, zieht die Lenksäule ein paar Millimeter heraus und lässt die Sperre wieder einschnappen.

Hören Sie? Da scheppert nichts (lacht).

Was der Opel-Chef schleunigst anpacken muss

- Auslastung erhöhen
- Markenimage verbessern
- Rolle von Chevrolet klären

Die Verarbeitung stimmt also. Woran machen Sie Premium sonst noch fest?

Unsere Autos haben wieder eine klare Identität und ein ausdrucksvolles Design – wie zuletzt auch der Mokka und Adam belegen. Dafür sorgen unter anderem das LED-Tagfahrlicht und die LED-Heckleuchten – die zeichnen beim Cascada und in allen kommenden Opel-Modellen einen Haken.

Neumann zeichnet die Linie mit dem Zeigefinger nach.

Beim Design können Sie vielleicht schon einen Haken machen. Für viele andere Positionen des Restrukturierungsprogramms Drive2022! gilt das sicher nicht.

In der Tat liegt noch eine Menge Arbeit vor uns. Aber wir werden jeden Tag etwas besser. Die richtigen Weichen sind schon vor einem Jahr gestellt worden. Da brauche ich keine neue Richtung mehr vorgeben. Ich muss das Programm mit der neuen Mannschaft nur fortsetzen, ausbauen und verfeinern. Ich habe noch viel Spielraum, um den Zehnjahresplan mit meiner Handschrift zu versehen.

Was war der wichtigste Schritt?

Ein neues Verständnis zwischen der General-Motors-Zentrale in Detroit und der Opel-Zentrale in Rüsselsheim zu schaffen. Es gab eine Menge Missverständnisse und Belastungen durch alte Geschichten – in beide Richtungen. Die Opelaner fühlten sich ungeliebt und gegängelt von der Mutter GM. Steve Girsky, unser Aufsichtsratschef, hat das glücklicherweise aufgebrochen.

Wie hat er das gemacht?

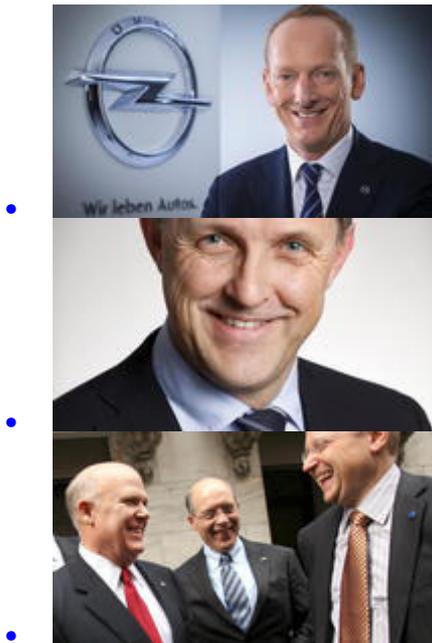
Er hat in Detroit Verständnis für die Probleme von Opel erzeugt und in Deutschland deutlich gemacht, dass sich GM Europa ohne Opel nicht vorstellen kann. Und die Mannschaft hier hat begriffen, dass es keinen Sinn macht, gegen die Mutter zu arbeiten. Beide Seiten sind aufeinander zugegangen und haben nun wieder Vertrauen zueinander. Die Teamarbeit ist so

gut wie nie zuvor. Hier kann ich anknüpfen, da ich als Präsident von GM Europe auch im Vorstand der Mutter sitze.

Opel schafft die Wende

Neuer Chef Der Managerverschleiß bei Opel

ImageGallery



Die Motoren waren lange ein Schwachpunkt vieler Opel-Fahrzeuge.

Stimmt. Aber der hier ist auf der Höhe der Zeit. Und im neuen Insignia werden wir einen 140 PS-Diesel bringen, der lediglich 99 Gramm CO₂ ausstößt. Das entspricht einem Durchschnittsverbrauch von 3,7 Litern auf 100 Kilometer. Damit ist er Bester seiner Klasse. Genauso wie der neue 136 PS-Diesel im Zafira mit nur 4,1 Liter Verbrauch. Und mit dem Corsa schaffen wir 3,3 Liter Diesel und gerade einmal 88 Gramm CO₂ pro Kilometer. Bis 2016 werden wir 80 Prozent unserer Motoren erneuern.

Die Mittelkonsole des Cascada ist etwas überfrachtet. Finden Sie das nicht auch?

Die Kritik höre ich nicht zum ersten Mal. Wir haben uns das zu Herzen genommen: Schauen Sie nur auf den Opel Adam. Und auch im neuen Insignia ist der Bereich aufgeräumter. Da gibt es nur noch Knöpfe für die Klimaanlage und vier, fünf Knöpfe für die Navigation. Der Rest wird über einen Touchscreen und ein Write-Pad geregelt, das handschriftliche Eingaben erkennt.

Sie sind der sechste Opel-Chef in den letzten 15 Jahren Jahren, das Unternehmen schreibt tiefrote Zahlen. Es gibt sicher einfachere Jobs in der Autoindustrie.

Wohl wahr. Diese Aufgabe ist anspruchsvoll. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass wir diese Wende hinbekommen werden.

Was sind die größten Herausforderungen?

Unser Kernmarkt Europa steckt in einer schweren Krise, er erodiert seit nunmehr 20 Jahren und eine schnelle Besserung erwarte ich nicht. Die Talsohle ist wohl erreicht, aber es geht nicht bergauf. Wir haben das in unserem Restrukturierungsplan schon berücksichtigt, aber leichter wird es dadurch natürlich auch nicht.

Im ersten Halbjahr schrumpfte der westeuropäische Pkw-Markt um rund sieben Prozent. Opel konnte den Marktanteil von 6,8 Prozent halten und ist nach wie vor drittstärkste Marke in Europa. Ist die Talsohle erreicht?

Uns hilft, dass wir sehr gute und auch neue Autos haben. Der Mokka ist in Deutschland und Europa inzwischen einer der meistverkauften Geländewagen (SUV): Für dieses Modell liegen uns 110.000 Bestellungen vor. Und der Adam schafft als Lifestyle-Kleinwagen für Opel ein völlig neues Segment. Für den Wagen gibt es bisher 40.000 Bestellungen. Das müssen noch mehr werden, aber der Anfang ist gemacht. Und auch der Cascada hilft bei der Neupositionierung der Marke. Unser Cabrio ist seit 20. April im Handel – und läuft sehr gut an.

Erfolg für Opel Mokka wird in Europa gebaut

Opel-Chef Neumann ist überglücklich: Der Opel Mokka wird ab Mitte 2014 auch im spanischen Werk Saragossa gebaut - nicht mehr nur in Südkorea. Dass das SUV-Erfolgsmodell kommt, hat für Opel große Bedeutung.



Der Mokka wird in Südkorea gebaut, die Lieferzeit beträgt aktuell mehr als ein halbes Jahr. Der Aufbau einer Produktion in Europa war da ein logischer Schritt. Wie stark haben Sie dafür kämpfen müssen?

Es war mein Herzenswunsch, den Mokka nach Europa zu holen. Die Zahlen entwickelten sich zu unseren Gunsten. Anfangs bekam ich zu wenig Autos aus Korea, weil alle den Welterfolg des Mokkas und seiner Schwestermodelle unterschätzt haben. In der alten Welt von GM hätten wir uns wahrscheinlich mit den Stückzahlen, die Opel einmal auf Basis konservativer Schätzungen angemeldet hatte, begnügen müssen. Wir haben es dann aber geschafft, dass wir überproportional viele Mokkas zugeteilt bekamen. Denn wir konnten belegen, dass wir im internationalen Vergleich wirtschaftlich mit dem Modell gut dastehen.

Was bringt die Produktion in Europa?

Wir lasten unsere Produktionskapazitäten in Europa besser aus, sichern die bestehenden Arbeitsplätze und verkürzen die Lieferzeiten für unsere Kunden. Es freut uns sehr, dass Opel von GM für eine Produktion im Werk Saragossa den Zuschlag bekommen hat.

Wann geht es los?

In der zweiten Jahreshälfte 2014 werden wir mit einer sogenannten CKD-Fertigung beginnen. Dabei werden die Autos aus vorgefertigten Komponenten zusammengebaut.

Wird von Saragossa aus nur der europäische Markt beliefert?

Das ist unser Ziel. Hier gilt es schließlich erst einmal, die hohe Nachfrage zu bedienen. Das hilft uns erst mal...

...Saragossa besser auszulasten?

Auf jeden Fall. Früher hätte man bei einer schwachen Werksauslastung die Autos in den Markt gedrückt. Heute machen wir das nicht mehr. Trotzdem halten wir unseren Marktanteil; das ist ein Riesenerfolg. Ich bin überzeugt, dass wir unseren Marktanteil in Europa und Deutschland mittelfristig wieder ausbauen können.

Deutschland ist das Rückgrat

[Opel-Chef zur Produktpalette Diese Modelle entscheiden über Opels Zukunft](#)

[ImageGallery](#)



Verdienen Sie dann künftig auch mehr an jedem verkauften Mokka?

Uns laufen nicht die Kassen über, bloß weil der Mokka in Europa produziert wird. Früher wäre es so gewesen, dass wir für die Autos aus Korea nur eine Art Vertriebspauschale bekommen hätten. Aber kürzlich haben wir unsere Buchhaltung umgestellt – auf das sogenannte „Country of sale“-Prinzip. Nun wird jedes Auto mit einer Fertigungsgebühr berechnet. Den Mehrerlös dürfen wir behalten. So wird vergleichbar, was die Autos unterschiedlicher Marken auf dem Weltmarkt Erlösen. Das ist wichtig für die Produktionssteuerung.

Sie haben trotzdem noch große Überkapazitäten in Europa. Was unternehmen Sie dagegen?

Richtig. Insgesamt sind unsere Werke nur zu etwa zwei Drittel ausgelastet.

Und deshalb auf Werksebene defizitär?

Mal langsam. Wir sind insgesamt defizitär, aber das sind wahrscheinlich die meisten Autowerke und Volumenhersteller in Europa. Ich muss deshalb auf die Deckungsbeiträge schauen: Mit welchen Autos kann ich Geld verdienen und ab wann erreiche ich den Break-even, um die Fixkosten zu decken. Auf dem Weg sind wir. Wir holen Produktion nach Europa, reduzieren die Kapazitäten und versuchen unseren Absatz zu steigern.

Wie reduzieren Sie die Kapazitäten?

Wir machen die gängigen Instrumente zur Flexibilisierung, wie Urlaubsschichten. Und wir beenden die Fahrzeugfertigung in Bochum Ende 2014. Zudem versuchen wir Autos, die wir in Europa verkaufen, auch hier zu produzieren, um Standorte besser auszulasten. Darum ist die Entscheidung für die Mokka-Produktion in Saragossa so wichtig: Wir können eine große Fabrik besser auslasten und senken so die Fixkosten.

In Bochum kursiert das Gerücht, JaguarLandRover hätte das Werk im britischen Ellesmere Port gerne gekauft.

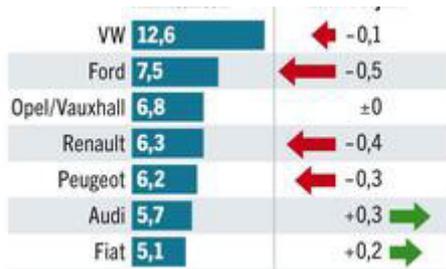
Das kann ich dementieren.

Neumann schaltet auf der Landstraße in den fünften Gang.

Unser Weg ist jetzt klar abgesteckt. Und mit dem, was wir in der Planung haben, werden wir es schaffen...

...den Break-even zu erreichen? Bis wann?

Ja, zur Mitte der Dekade, sprich bis 2015/2016, und wir wollen mehr. Eine schwarze Null wäre auf Dauer nicht befriedigend. Unsere Werke liegen – bis auf eine Fabrik in Polen - in Hochlohn-Europa. Kein anderer Autohersteller produziert prozentual so viele Fahrzeuge in Deutschland wie wir. Deutschland bleibt dabei auch in Zukunft unser Rückgrat, unsere Heimat – und neben Großbritannien unser größter Markt.



Entwicklung der Marktanteile in Westeuropa bis Ende Mai in Prozent (zum Vergrößern bitte Grafik anklicken)

Spielen bei Ihrer Produktionsplanung die Werke von PeugeotCitroen (PSA) eine Rolle?

Wir arbeiten mit unserem französischen Partner bei Einkauf, Entwicklung und Logistik zusammen. Wir haben als Teil des GM-Konzerns globale Skaleneffekte, aber nicht im Bereich von Minivans – wie dem Meriva und Zafira - für Europa. Da kann uns PSA helfen. Die haben dort große Kompetenz, aber das gleiche Problem wie wir: mangelnde Skaleneffekte in diesen typisch europäischen Segmenten. Wir haben deswegen nun den Teileeinkauf in einer Gesellschaft gebündelt und sind dadurch nun der zweitgrößte Einkäufer in Europa.

Wird die nächste Generation des Familien-Vans Zafira von 2017 an bei Peugeot gebaut?

Dieses Gerücht kam nur auf, weil ich entschieden habe, die Entwicklung des nächsten Zafira kurzfristig neu zu orientieren.

Wollen Sie das Segment aufgeben?

Keineswegs, ich habe nur die Entwicklung für einen Augenblick angehalten. Das Segment passt sehr gut zu Opel, der aktuelle Zafira ist ein großartiges Auto. Aber er ist dem Segment ein Stück entwachsen. Und laut Marktforschungen kommt das Segment in Zukunft unter Druck: Aus Familien-Vans werden schicke Crossover. Insofern tut eine kurze Besinnungspause gut, um den Nachfolger des Zafira wieder im „sweet spot“ des Segments zu positionieren. Genau das werden wir tun. Wir machen keine Kompromisse.

PeugotCitroen und Bosch sprechen derzeit mit vielen Autoherstellern, um Partner für den neuen mechanischen Hybridantrieb namens Hybridair zu gewinnen. Kann sich die Technik am Markt behaupten?

Wir prüfen viele Felder der Zusammenarbeit. Das ist der positive Geist dieser Kooperation mit unserem französischen Partner. Über Entscheidungen zu bestimmten Technologien reden wir dann, wenn sie gefallen sind.

Was passiert mit dem Elektroauto Ampera? Gibt es einen Nachfolger? Sinkt der Preis (wie beim Leaf)?

Wir sind stolz auf unser Elektroauto Ampera. Es war im vergangenen Jahr „Auto des Jahres“ und Marktführer in Europa. Der Ampera ist ein Beleg für unsere Innovationskraft. Wir nehmen dem Kunden damit die Angst vor der Reichweitenbegrenzung. Aber natürlich ist das Auto noch relativ teuer – und wir wollen mit der nächsten Generation den Preis senken.

Verstärktes Marketing

[Opel-Werke Mokka kommt nach Saragossa](#)

[ImageGallery](#)



Was ist von Opel im Zuge des Comebacks sonst noch zu erwarten?

Wir haben doch schon viel vorzuweisen: eine neue Führungsmannschaft, ein neuer wegweisender Zehnjahresplan. Wir profilieren unsere Marke – mit dem Comeback im Motorsport und im Fußball-Sponsoring. Wir sind stolz, einen Markenbotschafter wie BvB-Trainer Jürgen Klopp zu haben, dem es so geht wie vielen Menschen: Kaum wirft er einen Blick auf unsere aktuellen Modelle, ist er begeistert, wie gut die sind. Jürgen Klopp fährt privat Opel Insignia Sportstourer und Adam. Wir planen ein Modellfeuerwerk mit insgesamt 23 neuen Autos in fünf Jahren. Den Insignia gibt es künftig auch als Country Tourer für rustikale Einsätze. Wir müssen unsere Palette nicht riesig vergrößern, aber die eine oder andere Überraschung haben wir noch in petto.

Wie ernst ist es Ihnen mit dem Monza-Konzept? Geht es in Serie?

Unser Monza Concept ist eine Reminiszenz an den Glanz früherer Zeiten – und ein Ausblick auf die Designsprache von morgen.

Wie wäre es mit einem kleinen Cabrio auf Basis des Adam?

Ich bin ein großer Fan des kleinen Adam. Und eine Adam-Family würde Opel sicher gut zu Gesicht stehen. Lassen Sie sich überraschen.

Das Image der Marke Opel ist im Augenblick schlechter als das Modellangebot oder die Produktqualität. Wie lässt sich das ändern?

Da gebe ich Ihnen Recht. Die Autos sind top – wir verkaufen nur zu wenig davon. Deshalb werden wir das Marketing verstärken, auch die Zusammenarbeit mit unseren Händlern verbessern. Damit die und auch unsere langjährigen Kunden wieder Vertrauen fassen, muss die Marke wieder richtig glänzen. Wir werden die Marke zu altem Glanz und neuer Stärke führen.

Wofür soll Opel denn in Zukunft stehen? Das Image der Marke ist in den europäischen Märkten ganz unterschiedlich.

Unsere Marke hat drei Kernwerte: Opel ist deutsch, Opel ist aufregend, Opel ist nahbar. Deutsch steht für Qualität, Präzision und Ingenieurskunst. Aufregend steht für emotionales Design und innovative Technologie. Und nahbar heißt, dass Opel bodenständig und erschwinglich ist. Wir werden niemals überheblich. Wir werden nur sinnvolle, relevante Innovationen anbieten.

Das will VW auch. Wo liegt der Unterschied?

VW ist ein wichtiger Orientierungspunkt. Aber wir gehen unseren eigenen Weg. Denn wir sind anders. Beim Kauf meines ersten Autos stand ich vor der Entscheidung: Kaufe ich einen Golf oder einen Kadett?

Und wie haben Sie entschieden?

Ich habe einen Kadett gekauft. Der sprach mich einfach stärker an.

Das liegt 30 Jahre zurück, heute fällt die Entscheidung zwischen Golf und Astra meist zu Ungunsten von Opel aus.

Nicht überall. Die Spanier sehen Opel als starke Marke und haben uns im Mai wieder zum Marktführer gemacht. Die Engländer sehen eine ganz andere Marke – Vauxhall mit 110 Jahren englischer Geschichte; hier sind wir die am schnellsten wachsende Marke auf der Insel. Auch in Polen sind wir stark, ebenso in der Türkei und in Russland. Vor allem in Deutschland haben wir ein Image-Problem. Noch. Aber das werden wir ändern.

Opel-Verluste kompensieren

[150 Jahre Marke mit Blitz Die kultigsten Opel-Modelle](#)

[ImageGallery](#)





•



•

Die Aufzählung der Märkte zeigt die starke Abhängigkeit von Europa. Außerhalb Europas werden die Opel-Fahrzeuge als Buick verkauft – aus dem Opel Insignia ein Buick Regal, aus dem Mokka der Encore, aus dem Astra ein Verano. Ist das die richtige Strategie?

Buick ist in China eine ganz starke Marke...

...im Unterschied zu Opel.

GM ist der größte Autohersteller in China. Wir erzielen dort Milliarden Gewinne, die auch dazu verwendet werden, um Verluste von Opel zu kompensieren. Wollte man die Präsenz von Opel in China stärken, müsste man Hunderte von Millionen investieren. Das wäre Quatsch.

Stattdessen werden Opel-Fahrzeuge in Buicks verwandelt.

Warum nicht? Entscheidend ist doch aus Konzernsicht die Gesamtrechnung. Der Gewinn, den ein Opel-Fahrzeug unter der Marke Buick abwirft, geht in die GM-Kasse und nutzt damit uns allen. Natürlich freue ich mich auch über die rund 5000 Opel, die wir jedes Jahr nach China exportieren und dort über 22 Händler vertreiben. Das lässt sich vielleicht verdoppeln, aber eine wirkliche Größe ist man damit nicht in China. Da ist es sinnvoller, sich die Modellpalette von zwei Marken, die sich von der Positionierung sehr nahe stehen – Opel und Buick – zu nehmen und zu schauen, wie man die Lücken bei Buick durch Exporte des anderen stärkt. Und wenn Buick ein schönes Modell hätte, mit ähnlichen Genen und wahrscheinlich von den gleichen Ingenieuren entwickelt, dann braucht es nicht viel Geld, um daraus einen Opel zu machen. So nutzen wir die Stärken des GM-Konzerns, ohne die Marken zu verwässern.

Weitere Artikel

- [Opel-Konzernmutter GM-Europa macht weniger Verlust als erwartet](#)
- [Opel Russland ist ein wichtiger Zukunftsmarkt](#)
- [Opel Endgültiges Aus für Produktion in Bochum](#)

Spätestens 2016 wollen Sie mit Opel/Vauxhall zurück in die schwarzen Zahlen. Dabei bleibt es? Die Schwäche des europäischen Marktes liefert genügend Entschuldigungen für Verzögerungen.

Wir haben uns ambitionierte Ziele gesetzt, an denen auch ich gemessen werde. Aber wir haben im ersten Quartal positiv mit unserem Ergebnis überraschen können. Wir halten an unseren Zielen fest.

Es hat aufgrund des dichten Verkehrs ein wenig länger gedauert, doch nach einer guten Stunde sind wir zurück an der Opel-Zentrale. Neumann steigt aus, greift sich sein Jackett und schlüpft hinein, während er den Cascada zufrieden betrachtet.

Damit fahren Sie gleich ins Wochenende?

Nein, ich kriege gleich einen neuen weißen Insignia, um vor dem Verkaufsstart noch einmal alles zu erproben.

Sie scheinen ein Faible für weiße Autos zu haben. Wie kommt's?

Weiß ist meine Lieblingsfarbe – und passt gut zu mir. Vielleicht weil sie so rein ist. (Lacht und zwinkert.)