Opel-Akustiklabor in Rüsselsheim: In deutschen Autos soll künftig französische Technik stecken

Alarmsignale aus Paris

Autoindustrie Am Mittwoch will Opel einen neuen Spar- und Zukunftsplan für die kriselnde Marke beschließen. Zum ersten Mal greift der neue französische Eigentümer PSA durch.

Monatelang hielt Wolfgang Schäfer-Klug still. Konflikte wollte der Opel-Betriebsratschef intern austragen, nichts sollte vorschnell an die Öffentlichkeit gelangen. Für Schäfer-Klug war das ein Ausdruck von Loyalität gegenüber den Mitarbeitern, sie sollten nicht aus der Zeitung von Streit oder Stellenabbau erfahren. Und es war ein Vertrauensvorschuss für den neuen Eigentümer, den französischen Autokonzern PSA (Peugeot, Citroën).

Doch Schäfer-Klugs Diskretion wurde nicht honoriert.

PSA-Chef Carlos Tavares, ein hagerer Mann mit scharfer Stimme, stellt Opel bei jeder sich bietenden Gelegenheit öffentlich bloß. Schon Mitte Februar, als die Übernahme noch gar nicht besiegelt war, erklärte Tavares Opel zum Sanierungsfall, zum kranken Unternehmen, das „jedes Jahr eine Milliarde Euro Cash verbrennt".

Betriebsratschef Schäfer-Klug ertrug die Sticheleien. Erst als Tavares die Opelaner direkt für die Fehler der Vergangenheit verantwortlich machte, ging der Betriebsratschef in die Offensive. Ende Oktober, an einem Freitagabend um 21.58 Uhr, verschickte er per iPhone eine eilig verfasste Erklärung: Schuld an den Problemen sei der frühere Opel-Eigner General Motors, „die Beschäftigten von Opel tragen dafür nicht die Verantwortung". Das wisse auch der neue Eigentümer PSA genau.

Aus Sicht des sonst so besonnenen Schäfer-Klug war das eine Warnung, womöglich sogar eine Kampfansage. Einiges spricht dafür, dass sich der Konflikt zwischen dem französischen Eigentümer und den deutschen Betriebsräten bald zuspitzt.

Viele Arbeitnehmervertreter fühlen sich von PSA übergangen. Und das in einer Phase, die intern als „historische Zäsur" bezeichnet wird. Nach 88 Jahren unter General Motors hat Opel Anfang August einen neuen Eigentümer bekommen, der die Marke in kurzer Zeit auf Profite trimmen will. Auf dem Spiel steht die Zukunft der Marke Opel und ihrer 38 000 Mitarbeiter.

Der PSA-Konzern hatte der Opel-Führung nur 100 Tage Zeit gegeben, um eine neue Strategie zu entwerfen. Die Frist läuft kommende Woche ab. Am Mittwoch will der Aufsichtsrat in außerordentlicher Sitzung über den Zukunftsplan beschließen, am Donnerstag soll er verkündet werden. Erst danach beginnen die Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite.

Es dürfte eine zähe Auseinandersetzung werden. Denn dem Autohersteller droht mehr als nur eine schmerzhafte Sanierung. Es geht auch um die Frage, ob Opel weiterhin eigene Autos entwickeln darf – oder zur verlängerten Werkbank für PSA verkommt. Aus Sicht vieler Arbeitnehmer ist das die Überlebensfrage für die Marke.

Entscheidend wird außerdem sein, ob Opel es schafft, genügend Autos mit Elektro- oder Hybridantrieb auf den Markt zu bringen. Ansonsten läuft der Autohersteller akut Gefahr, die ab 2020 geltenden CO_2-Grenzwerte zu verfehlen. Das wäre „extrem ernst und extrem gefährlich für das Unternehmen", warnt PSA-Chef Tavares. Laut EU-Vorgabe darf ein Pkw im Flottendurchschnitt künftig höchstens noch 95 Gramm CO_2 pro Kilometer emittieren. Der Ausstoß der Opel-Fahrzeuge lag zuletzt jedoch im Schnitt bei 128 Gramm. Gelingt es dem Unternehmen nicht, den Wert massiv zu senken, drohen Milliardenstrafen.

Alle Verantwortung lastet nun auf dem neuen Opel-Chef Michael Lohscheller, einem Finanzmann mit VW-Vergangenheit. Er ist genauso hager wie Tavares, aber einen Kopf größer. Mit seiner ruhigen Art und der warmen Stimme wirkt er wie ein netterer großer Bruder des PSA-Chefs. Die „deutsche Marke" Opel, sagt Lohscheller

seinen Leuten, sei bekannt für „deutsche Ingenieurskunst“. Sie werde für die Franzosen von großem Nutzen sein.

Lohscheller will den Opelanern wieder Selbstvertrauen geben, möglichst viele sollen seine neue Strategie mittragen. Seit Anfang August geht es in der Rüsselsheimer Opel-Zentrale zu wie in einem BWL-Hauptseminar. 120 Führungskräfte hat Lohscheller in ein gutes Dutzend Arbeitsgruppen abkommandiert. Die Teams tragen so klangvolle Namen wie „Komplexitätsreduktion“ oder „Marktanteilssteigerung“.

Jeden Freitag bestellt der Opel-Chef die Gruppenleiter zum Rapport in den „Board Room“ im 5. Stock des Adam-Opel-Hauses. Die Sitzungen dauern meist von 8 Uhr morgens bis 20 Uhr abends. Die Materie überbietet die meisten Uni-Vorlesungen noch an Trockenheit: Es geht um „Performance- und Benchmark-Orientierung“.

Was momentan noch wie ein Rollenspiel für Nerds klingt, wird für die Opel-Mitarbeiter bald harte Realität. Der Autohersteller muss Kosten senken und schnellstmöglich Gewinne erwirtschaften. Spätestens 2020 soll Opel eine Umsatzrendite von zwei Prozent erreichen. Davon ist der Autohersteller aktuell noch weit entfernt: Im ersten Halbjahr liefen Verluste von ungefähr 400 Millionen Euro auf.

Opels Produktionskosten liegen aktuell 50 Prozent über denen von PSA. Die Werke in Rüsselsheim, Eisenach und Kaiserslautern leiden an Überkapazitäten. Tavares will Abhilfe schaffen, indem er die Marken enger verzahnt. Peugeot, Citroën und Opel sollen künftig gemeinsam Bauteile nutzen und Produkte entwickeln. Doppelarbeiten will Tavares vermeiden. Die Produktion wird neu auf die verschiedenen Werke im Konzern verteilt.

Einige Opelaner beobachten bereits argwöhnisch, wie der französische Konzern die eigenen Großfabriken hochrüstet. Im spanischen PSA-Werk Vigo beispielsweise sollen statt früher 400 000 Autos künftig 525 000 Fahrzeuge pro Jahr vom Band rollen. „Allein durch diese Aufstockung“, rechnet ein Opel-Betriebsrat vor, „könnte man die Produktion in Eisenach ersetzen.“

Intern bestreitet Lohscheller, einen derartigen Kahlschlag zu planen. Er ist sichtlich bemüht, die Ängste der Mitarbeiter zu zerstreuen. Der Zukunftsplan soll weder Zielgrößen für den Personalabbau noch Streichlisten für Modelle enthalten. Stattdessen will Lohscheller eine Wachstumsstory in den Vordergrund rücken.

Der Plan sieht vor, dass Opel seine Corsas, Insignias und Mokkas künftig verstärkt in Ländern außerhalb Europas verkauft, in denen die Marke bislang noch keine Rolle spielt: auf wichtigen Absatzmärkten wie China oder Brasilien. Der frühere Eigentümer General Motors hatte Opel solche Abenteuer untersagt, um den Export der eigenen Modelle nicht zu gefährden. PSA hingegen will der deutschen Tochtermarke keine derartigen Grenzen mehr auferlegen. „Wir werden globaler“, verspricht Lohscheller in einem Schreiben an die Belegschaft, „wir wollen unseren Absatzmarkt deutlich vergrößern.“

Für den Wachstumsplan stellt PSA jedoch eine wesentliche Bedingung: Jeder Markteintritt muss bald Gewinne bringen. „Zunächst müssen wir unsere Hausaufgaben in Europa machen“, warnt ein Opel-Manager vor überzogenen Erwartungen. Das Unternehmen will die Pläne nicht kommentieren.

Tatsächlich steht Opel vor einer Aufgabe, die auf den ersten Blick unlösbar erscheint: Opel soll expandieren, sauberere Motoren bauen – und zugleich sparen. Der Plan kann nur aufgehen, wenn PSA ihn massiv unterstützt.

Die dringend nötige Entwicklung emissionsarmer Antriebe beispielsweise wird ohne PSA-Hilfe nicht zu schaffen sein. Ein eigenes Zentrum für Brennstoffzellen und Batterietechnik in Mainz hat Opel schon vor Jahren aufgegeben.

Nun hat der Autohersteller keine andere Wahl, als Komponenten aus der PSA-Entwicklung zu übernehmen. Die Franzosen sind bei den alternativen Antrieben schon deutlich weiter als Opel. 2023 will der PSA-Konzern 80 Prozent seiner Modellpalette mit einem E-Antrieb anbieten. Opel soll bei dieser Offensive mitziehen. Lohscheller sagt, er wolle den „Technologietransfer“ von PSA zu Opel „beschleunigen“.

Was aber bleibt dann noch übrig von der einst so stolzen Rüsselsheimer Marke? Kleben die Opelaner künftig nur noch ihre Logos auf französische Fahrzeuge?

PSA-Chef Tavares beteuert, den Markenkern erhalten zu wollen. Den Rüsselsheimer Ingenieuren hat er angedeutet, dass er sie auch künftig mit wichtigen Aufgaben betrauen will. Etwas Zukunftsträchtiges aus den Bereichen E-Mobilität, Digitalisierung und autonomes Fahren sollen sie entwickeln dürfen. Konkrete Zusagen hat er allerdings nicht gegeben. Dafür machte Tavares den Entwicklern bei einem Besuch in Rüsselsheim kürzlich ein zweideutiges Kompliment: Sie seien viel zu teuer, um nur einfache Arbeiten zu verrichten.

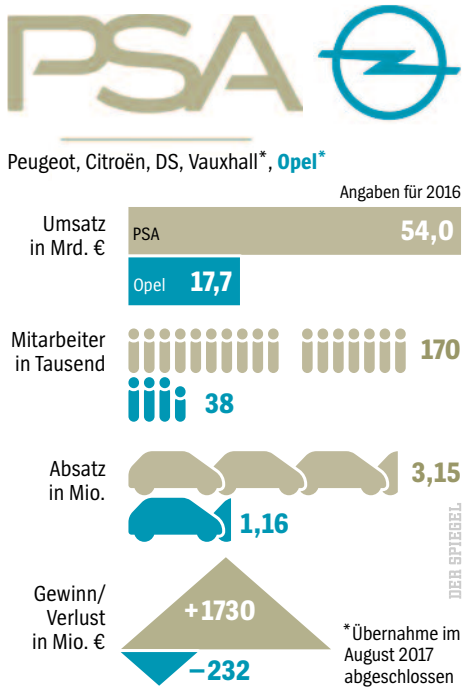
Klar ist, dass auch den Entwicklern Einschnitte drohen. Zahlreiche Mitarbeiter sehen sich deshalb bereits nach einem neuen Arbeitgeber um. Für sie alle gilt: Betriebsbedingte Kündigungen will das Unternehmen bis auf Weiteres vermeiden. Überzähligen Beschäftigten bietet Opel stattdessen Abfindungen und Vorruhestandsregelungen an. Darüber hinaus soll die Zahl der engagierten Fremdfirmen und Leiharbeiter reduziert werden.

Die sanfte Lösung steht jedoch, wie der ganze Zukunftsplan, unter Vorbehalt: Opel muss Gewinne erwirtschaften. 2018 laufen aktuelle Jobgarantien aus, 2020 die Bestandssicherungen für Opel-Werke. Sollte der Autobauer bis dahin die vorgegebenen Ziele verfehlen, drohen radikalere Schritte.

Nach Tavares’ Vorstellungen soll Opel genauso profitabel werden wie PSA. Als er den Chefposten in Paris 2014 übernahm, stand PSA kurz vor der Insolvenz, inzwischen erwirtschaftet der Konzern sieben Prozent Umsatzrendite. Was PSA geschafft hat, glaubt Tavares, könne auch der Opel-Führung gelingen.

Ein Detail verschweigt er jedoch: Im PSA-Konzern hat Tavares seit seinem Amtsantritt 25 000 Stellen abgebaut.

Simon Hage
Mail: simon.hage@spiegel.de



MANOLO MYLONAS / DIVERGENCE / STUDIOX

PSA-Chef Tavares
Was er geschafft hat, soll auch Opel gelingen