



Opel-Werk in Bochum

HANNELORE FOERSTER / GETTY IMAGES

AUTOINDUSTRIE

Chronik eines angekündigten Todes

Der Niedergang von Opel ist nicht die Folge einer Branchenkrise. Die deutsche Tochter des US-Konzerns General Motors wurde durch drastische Sparmaßnahmen und eine falsche Modellpolitik heruntergewirtschaftet.

Wenn es ums Überleben geht, dann wird es hässlich. Dann ist Solidarität etwas für linke Splittergruppen, die draußen vor Tor 4 des Opel-Werks in Bochum singen: „Hoch die inter-na-tio-nale So-li-da-ri-tät.“

Drinne, auf der Betriebsversammlung, kämpft der Bochumer Betriebsratschef Rainer Eienkel für das Werk. Es hat kaum noch eine Zukunft, weil eine andere Fabrik des General-Motors-Konzerns, die im britischen Ellesmere Port, ihr Überleben erst mal gesichert hat.

Die Betriebsräte der Opel-Mutter General Motors in Europa hatten sich zwar geschworen, nur gemeinsam mit dem Ma-

nagement über Sparpläne zu verhandeln. Doch die britischen Kollegen haben heimlich einen Lohnverzicht zugesagt. Als Belohnung wird die Astra-Produktion aus Deutschland nach Großbritannien verlagert. Die Arbeitsplätze in Ellesmere Port sind vorerst gesichert – und die 3100 Jobs in Bochum gefährdet.

„Ellesmere Port liefert die schlechteste Qualität – und das schon seit Jahren“, sagt Opel-Betriebsrat Eienkel nun. Bochum produziere gute Autos. Bochum sei das produktivste Werk. Deshalb hätte man „den Astra hierher geben müssen.“

Der Betriebsrat brüllt so laut ins Mikrophon, dass die meisten seiner Sätze

auch vor dem Werkstor noch zu verstehen sind. Die Demonstranten dort singen: „Hoch die in-ter-na-tio-nale ...“ Eienkel sagt: In Großbritannien „produziert man eine Scheißqualität“.

An diesem 21. Mai ist in Bochum ein Stück des Niedergangs einer deutschen Traditionsmarke zu beobachten, die vor 150 Jahren von Adam Opel als Produzent von Nähmaschinen gegründet und 1929 von General Motors übernommen wurde.

Es ist vorbei mit dem viele Jahre funktionierenden Zusammenhalt der General-Motors-Belegschaften in Europa, die bislang gemeinsam auf Lohn verzichteten, um Arbeitsplätze zu retten. Dies ist

schmerzlich für die Gewerkschaften, aber es ist auch ein Armutszeugnis für das Management. Die Belegschaften kämpfen gegeneinander, weil der Opel-Führung wenig mehr einfällt, als Löhne zu drücken und Werke zu schließen.

Dabei haben die Beschäftigten von General Motors in Europa schon auf Weihnachts- und Urlaubsgeld verzichtet. Es wurden allein beim jüngsten Sanierungsplan 8000 Arbeitsplätze gestrichen. Die Fabrik in Antwerpen wurde geschlossen. Doch dies waren nur Zwischenschritte auf dem Weg in den Abgrund. Jetzt soll es weitergehen.

An diesem Dienstag will GM-Boss Dan Akerson mit dem Board of Directors über den nächsten Sparplan für das Europa-Geschäft entscheiden.

Es geht um den Abbau mehrerer tausend Arbeitsplätze und die Schließung von Fabriken. Die Zukunft der Werke in Eisenach und Bochum ist ungewiss. Aber es stellt sich auch die Frage, ob die Traditionsmarke Opel überhaupt noch eine Zukunft hat, nachdem GM in Europa seit über einem Jahrzehnt Verluste einfährt.

Der Ausgang der Sitzung ist offen. Hardliner im GM-Management sind für eine Schließung der Fabrik in Bochum. Andere Top-Manager wollen Bochum noch eine Chance geben. Wenn sie sich durchsetzen, kann der Zafira bis zum Ende seiner Laufzeit 2016 dort gebaut werden. Zudem soll möglicherweise ein anderes Modell aus dem GM-Konzern in diesem Werk gefertigt werden, wenn die Kosten in Bochum wettbewerbsfähig sind.

Ein wenig Hoffnung muss das Unternehmen seinen Arbeitern in Bochum noch lassen. Man kann kaum erwarten, dass sie noch zwei Jahre lang gute Autos produzieren, wenn das Ende des Werks jetzt beschlossen werden sollte. Vielleicht käme aus Bochum dann „Scheißqualität“.

Es ist eine Abwärtsspirale, die sich ständig weiterdreht. Sie begann schon Mitte der neunziger Jahre, auf einem Höhepunkt der Opel-Karriere in Deutschland, als die Marke profitabel und dem Konkurrenz Volkswagen noch dicht auf den Fersen war. Streng vertrauliche Briefe belegen, dass der Niedergang von Opel nicht die Folge einer Branchenkrise ist. Opel wurde durch Missmanagement systematisch heruntergewirtschaftet.

Schon 1997 warnte Hans Wilhelm Gäb, damals Aufsichtsratsvorsitzender von Opel und Vizepräsident von General Motors, vor dem „kurzfristigen Krisenmanagement“ des Konzerns, der die Entwicklungsbudgets kürzte und Fahrzeuge aus der Modellpalette strich.

In einem vertraulichen Brief an die Konzernzentrale in Detroit schrieb Gäb am 2. Dezember 1997: „Einer Krise durch Investitionen in Produkt oder Service positiv zu begegnen und damit auch neue Profit-Möglichkeiten zu schaffen, gehört

immer seltener zum Repertoire unserer unternehmerischen Maßnahmen.“ Es fehle die Überzeugung, dass „eine beständige Profit-Basis nur durch beständige Investitionen in die Markenpflege und in technologisch erstklassige Produkte geschaffen werden kann“.

Opel-Aufsichtsräte, denen mehrere Schreiben von Gäb aus der damaligen Zeit vorliegen, sehen in den Papieren Belege dafür, dass GM seit über einem Jahrzehnt die Ursachen der Opel-Misere kennt, sie aber nicht bekämpft hat.

Die Schreiben erhellen das ganze Ausmaß des Missmanagements im größten Autokonzern der Welt. Sie lesen sich wie die Chronik eines angekündigten Todes.



Ex-Opel-Manager Gäb, Produktion im Werk Bochum: „Kein Charisma, kein Flair“

In seinem Brief vom Dezember 1997 kritisiert Gäb, dass GM neue Fahrzeug-Plattformen für Opel in den USA entwickeln lasse, die den Ansprüchen der US-Kunden genügten, in Europa aber hinter Modellen von Volkswagen zurückblieben.

„Diese Art von Globalisierung wird zu reduzierter Wettbewerbsfähigkeit in Europa führen.“ Wenn man dies weiter betreibe, schrieb Gäb den Bossen in Detroit, dann werde Opel „zu einer Blue-Collar-Marke ohne Image“, die nicht mehr höhere Preise verlangen könne, „weil sie kein Charisma, kein Flair und kein Prestige in sich trägt“. Eine Marke aber, „die allein auf den Preiskampf angewiesen ist, wird zu den Verlierern gehören“.

15 Jahre später ist Opel der Verlierer unter den Autoherstellern in Europa.

Opels Marktanteil in Deutschland hat sich halbiert, die Zahl der Mitarbeiter in Europa ebenfalls, von rund 80 000 auf 40 000. Konstant blieb nur, dass Opel Verluste einfährt.

Dass dies nicht der zwangsläufige Abstieg eines Massenherstellers ist, hatte Opel selbst Anfang der neunziger Jahre bewiesen. Die Marke stand für moderne Autos, für gute Qualität und technische

Raffinessen. Jedes neue Modell sollte ein bis zwei technische Neuheiten aufweisen. „Industry first“, hieß die Vorgabe an die Entwickler.

Der Calibra, ein sportliches Coupé, hatte den niedrigsten Luftwiderstandswert, der Vectra einen modernen Allradantrieb, und als Volkswagen, Ford und Co. sich noch gegen die Einführung des geregelten Katalysators wehrten, preschte Opel vor: Die Rüsselsheimer statteten ihre Autos als erster Massenhersteller serienmäßig mit dem Kat aus. In der Werbung sang Louis Armstrong: „What a wonderful world.“

Als kluger Kopf hinter der damaligen Opel-Strategie galt Hans Wilhelm Gäb.

Der ehemalige Tischtennis-Nationalspieler hatte seine Karriere bei Ford begonnen und bei Opel fortgesetzt. Gäb war im Opel-Vorstand eigentlich nur für PR und Sponsoring zuständig, entwickelte aber Konzepte für die Zukunft des gesamten Unternehmens. Die jeweiligen Opel-Chefs nutzten seine Analysen, und auch die Mutter GM zeigte sich beeindruckt und beförderte Gäb später zum Vizepräsidenten der Europa-Zentrale.

General Motors führte die deutsche Tochter damals an der langen Leine, getreu dem Grundsatz des GM-Gründers Alfred Sloan, der den einzelnen Marken stets eine große Eigenständigkeit versprochen hatte. Dies war eine Voraussetzung für den Erfolg.

Opels Entwicklungschef Fritz Lohr konnte Vierventilmotoren, Sechsganggetriebe und Spaßmobile wie den Calibra konstruieren lassen. Er trieb die Ingenieure an. In Rüsselsheim lief vieles unter dem Kürzel „FWD“. Es stand für „Fritz will das.“

Opel bewährte sich mit moderner Technik und attraktiven Nischenmodellen, außerdem profilierte sich die Marke als der wohl größte Sportsponsor. Bayern München, Steffi Graf, Franziska van Almsick

machten Werbung für Opel; Basketball-, Tischtennis- und Hockeymannschaften ebenfalls. Walter Röhrl wurde mit Opel Rallye-Weltmeister.

Während das Rüsselsheimer Unternehmen Anfang der neunziger Jahre auf Erfolgskurs war, steckte der große Konkurrent Volkswagen in der Krise. Ferdinand Piëch, von Audi gerade auf den Spitzenjob in Wolfsburg gewechselt, musste sanieren. Nur durch die Einführung der Vier-tagewoche konnte er 1993 verhindern, dass Volkswagen 30 000 Mitarbeiter entlassen musste.

Doch der technikbegeisterte Ingenieur Piëch wusste, dass er mit Sparen allein den VW-Konzern nicht voranbringen konnte. Piëch setzte auf Innovation, die Marke Volkswagen sollte sich abheben von den anderen Massenherstellern, von Renault, Peugeot und Fiat. Und sie sollte sich natürlich nicht von Opel überholen lassen.

Piëch brachte den VW-Konzern Mitte der neunziger Jahre langsam wieder auf Kurs. Opel gab zur gleichen Zeit seine Erfolgsrezepte auf.

Die entscheidenden Manager, die das Rüsselsheimer Unternehmen auf den Weg zum Abgrund schickten, waren Louis Hughes, erst Opel- dann GM-Europa-Chef, José Ignacio López, Einkaufsvorstand, und Peter Hanenberger, Chefentwickler.

Als Erstes wurde der Anspruch aufgegeben, Modelle mit technischen Neuerungen herauszubringen. Statt „industry first“ hieß es im Management nun, Opel müsse ein „fast follower“ sein, ein schneller Nachahmer. Dies hing auch mit dem Ehrgeiz des damaligen GM-Europa-Chefs Louis Hughes zusammen, der sich Hoffnungen auf den Spitzenposten bei General Motors machen konnte.

Hughes fand seinen idealen Partner in Entwicklungschef Hanenberger, der den Zweck eines Autos damit beschrieb, Menschen von A nach B zu bringen.

Mit dieser Einstellung kann man viel Geld sparen, aber kaum begehrten Fahrzeuge konstruieren. So stiegen die Gewinne, die nach Detroit überwiesen wurden – und die Karrierechancen der Manager ebenfalls.

Es waren nicht nur US-Manager, die Opel in die Krise steuerten, sondern auch Deutsche wie Hanenberger. Für die Modelle Calibra und Tigra wurden keine Nachfolger entwickelt. Die Stückzahlen seien zu gering, lautete die Argumentation, die allerdings unterschlug, dass gerade solche Fahrzeuge das Image einer Marke prägen und damit auch den Verkauf der eher biederen Astra fördern können.

Der damalige Einkaufschef López trug den Beinamen, „der Würger von Rüssels-



REBECCA COOK / REUTERS

General-Motors-Boss Akerson: Noch eine Chance für Bochum?

General Motors in den USA entwickelt worden war. Er wurde in Europa als Opel Sintra verkauft.

Ingenieure in Rüsselsheim hatten frühzeitig gewarnt. Das Modell werde bei den europäischen Crashtests nur schlecht abschneiden. Sie baten darum, das Auto so aufzurüsten, dass es die europäischen Standards erreicht, und wollten es sechs Monate später auf den Markt bringen. Doch die Manager in Detroit setzten sich durch. Was gut ist für den US-Markt, sollte auch gut genug sein für Europa.

Der Crashtest des renommierten Fachblatts „Auto Motor Sport“ deckte tatsächlich „schwere

Sicherheitsmängel“ bei dem Familienauto auf. Die Prüfer stellten „eine erhebliche Reduzierung des Überlebensraums mit teilweise Kollaps sicherheitsrelevanter Karosserieteile“ fest.

Der Sintra wurde zum Beleg dafür, dass ein Arbeitsprinzip des Weltkonzerns General Motors nicht funktioniert: Der Autobauer wollte in den USA oder Korea entwickelte Fahrzeuge mit leichten Modifikationen auch in Europa unter der Marke Opel verkaufen.

Die Anforderungen der Kunden in den USA und Asien sind deutlich geringer als die der Autokäufer in Europa. Damit beschädigte der Konzern die Marke Opel. Der Sintra musste nach kurzer Zeit in Europa vom Markt genommen werden.

Opel-Manager Gáb hatte exakt vor dieser Entwicklung gewarnt. Er schrieb am 12. September 1996 an den damaligen Europa-Chef von General Motors Hughes: Das Unternehmen gebe einen Standard auf, „der uns zusammen mit Volkswagen in Sachen Sicherheit zur No. 1 unter den europäischen Großserienherstellern gemacht hatte“. Wenn man so weitermache, werde Opel „kaum noch in der Lage sein, im Wettbewerb mit Volkswagen zu bestehen. Ein Blick auf die Qualität, die Hightech-Elemente, Sicherheit und Ausrüstung des neuen Passat gegenüber unserem Vectra spricht eine klare Sprache“.

Zum Eklat kam es, als General Motors ausgerechnet Entwickler Hanenberger, der bei Opel für die Talfahrt mitverantwortlich gemacht wurde, 1998 zum neuen Opel-Chef befördern wollte. Gáb, damals Aufsichtsratschef bei Opel, trat aus Protest gegen diese Geschäftspolitik von seinen Ämtern zurück.

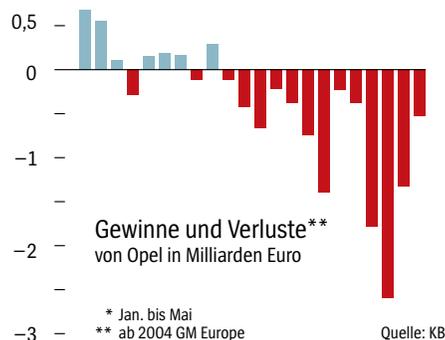
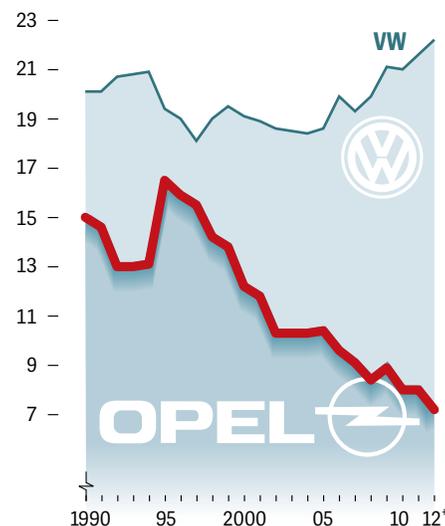
In seinem Abschiedsbrief an GM-Chef Jack Smith formulierte er am 12. Oktober 1998 seine „tiefe Sorge“ um die Zukunft des Unternehmens, auch weil „in der virtuellen Welt der Besprechungsräume eine Managementkultur gewachsen ist, in der die unkritische Unterstützung der Füh-

heim“, weil er den Lieferanten immer niedrigere Preise abpresste. Dies senkte die Kosten, doch schon nach einiger Zeit kam Opel mit Qualitätsproblemen in die Schlagzeilen. Beim Astra gab es mitunter Stichflammen beim Tanken, weil Opel an einer Gummimanschette gespart hatte. Der Werbeslogan „Opel – der Zuverlässige“ wirkte plötzlich peinlich.

Einen traurigen Höhepunkt fand die Selbstbeschädigung der Marke mit der Einführung eines Familienvans, der von

Abgewirtschaftet

Marktanteile in Deutschland in Prozent



* Jan. bis Mai
** ab 2004 GM Europe

Quelle: KBA

rung als Loyalität angesehen wird und berechtigte Kritik als verdächtige Opposition“.

In seinen letzten Jahren bei Opel hatte Gáb die größte Unterstützung von einem Arbeitnehmervertreter erhalten, Betriebsrat Klaus Franz.

Vordergründig kämpfte Franz gegen den Abbau von Arbeitsplätzen. Das brachte ihn in die Schlagzeilen. Einen mindestens ebenso wichtigen Kampf aber führte Franz eher im Verborgenen. Im Unternehmen setzte sich der Betriebsrat für neue Modelle und Motoren ein, als sei er der oberste Opel-Entwickler.

Franz ist wie Gáb davon überzeugt, dass die Basis des Geschäfts nicht schöne Bilanzen sind, sondern gute Autos. Wenn Opel-Ingenieuren mal wieder das Budget gestrichen wurde, wandten sie sich nicht an den Vorstand, sondern an den Be-

In der Zwischenzeit könnte das Unternehmen seinen Gewinn jährlich um 333 Millionen Euro erhöhen, wenn es den Motor oder das Auto nicht konstruiert.

GM sparte Geld, weil Opel lange Zeit keine Direkteinspritztechnik für Dieselmotoren entwickelte. Die Marke aber litt darunter. Ihre Modelle fuhren dem Konkurrenten VW technologisch hinterher.

Als dies auch in Detroit nicht mehr zu übersehen war, suchte GM nach einer kurzfristigen Lösung. Der Konzern ging eine Partnerschaft mit Fiat ein. Opel sollte von den Italienern Dieselmotoren beziehen. Weil manche Projekte nicht schnell genug vorangingen, trennte sich der US-Hersteller dann wieder von Fiat.

Ebenso sprunghaft agierte GM, als dem Konzern wegen des jahrelangen Mismanagements 2009 der Konkurs drohte. In der Not sollte die Tochter Opel verkauft

Der Betriebsratschef ist mittlerweile in Altersteilzeit, seine düstere Prognose ist Realität. GM arbeitet das nächste Sparprogramm aus. Dabei gilt es schon als Erfolg, wenn das Werk in Bochum nicht sofort geschlossen wird. Doch selbst wenn der Board of Directors von GM dies am Dienstag dieser Woche beschließen sollte, dann erhielt das Werk damit nur eine Galgenfrist.

Dies sieht auch die nordrhein-westfälische Landesregierung so. Ihr Wirtschaftsminister Harry Voigtsberger bot General Motors an, in Bochum mit Unterstützung des Landes beispielsweise eine Windturbinenproduktion aufzubauen. So könnte man langfristig neue Jobs schaffen, um möglicherweise nicht mehr benötigte Automobilarbeiter zu beschäftigen. General Motors hat noch nicht geantwortet.

etriebsrat. Als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats kämpfte Franz im Kontrollgremium für die Finanzierung zusätzlicher Cabriomodelle und Geländewagen. Aber auch er konnte nicht verhindern, dass Opel die Weiterentwicklung von Dieselmotoren zeitweise aufgab.

An diesem Beispiel zeigt sich, dass General Motors nicht erfolgreich sein kann, so lange das Unternehmen sich von einem Prinzip leiten lässt: Der US-Konzern will kurzfristig Erfolge sehen, um Anleger zu beeindrucken und den Aktienkurs zu beflügeln. Die Automobilindustrie ist jedoch ein langfristiges Geschäft. Das ist der Grundwiderspruch dieses Unternehmens.

Die Entwicklung einer neuen Motoren-generation oder eines Automodells dauert drei Jahre und kostet rund eine Milliarde Euro. Erst dann fließt Geld zurück.

werden, die Verträge waren unterschriftsreif, doch dann warf die GM-Führung das Steuer plötzlich herum und erklärte Opel für unverzichtbar. Es folgte der nächste Sanierungsplan.

Betriebsrat Franz warnte im Opel-Aufsichtsrat, dieses Sparprogramm werde, wie die Programme zuvor, nicht zu einem nachhaltigen Erfolg führen. Arbeitsplätze würden abgebaut, die Kosten an die gesunkenen Marktanteile angepasst. Aber es fehlten Initiativen, um Opel Wachstumschancen zu eröffnen. General Motors müsste der Marke erlauben, ihre Fahrzeuge auch in China, Brasilien, Indien und Russland zu verkaufen.

Mit dieser Strategie werde sich der Konzern maximal zwei Jahre Zeit erkaufen und dann das nächste Sparprogramm vorbereiten müssen, sagte Franz auf der Aufsichtsratssitzung am 18. Mai 2010.

Langfristige Planung, ungewöhnliche Ideen sind nicht die Sache des GM-Managements. Und so lange der größte Autokonzern der Welt geführt wird wie ein Finanzkonzern, vor allem mit kurzfristigen Zielen, hat Opel keine Chance.

Die Marke ist weitgehend auf Europa begrenzt, weil GM die Wachstumsmärkte mit Modellen von Chevrolet bedient. In Europa steigt der Absatz kaum. Konkurrenten wie Hyundai und Škoda werden stärker, auch weil sie viel in Technik investieren. Opel wird es noch schwerer fallen, seine Modelle hier zu verkaufen.

Bei weiter sinkenden Absatzzahlen aber rechnet es sich für GM immer weniger, aufwendige Technik für Opel zu entwickeln, die andere Marken wie Chevrolet oder Cadillac nicht benötigen.

So geht es weiter, immer weiter, bergab.

DIETMAR HAWRANEK