

Frank O. Hrachowy

# Opel

## Chronik eines Kampfes



Die Geschichte der Automarke seit 1970

---

**EDITION**  
TECHNIKGESCHICHTE

# **Kostenlose Leseprobe**

**Opel – Chronik eines Kampfes  
Die Geschichte der Automarke seit 1970  
Frank O. Hrachowy  
EDITION TECHNIKGESCHICHTE  
ISBN 978-3-9816711-0-0  
284 Seiten  
Preis: 19,95 €**

**Bestellen Sie das gesamte Buch direkt bei:**

**EDITION TECHNIKGESCHICHTE  
E-Mail: [etg@etg.scriptec.de](mailto:etg@etg.scriptec.de)**

# **Opel – Chronik eines Kampfes**

**Die Geschichte der Automarke seit 1970**

**Frank O. Hrachowy**

## **Impressum:**

Der Nachdruck, auch einzelner Teile, ist verboten. Das Urheberrecht und sämtliche weiteren Rechte sind dem Autor und dem Verlag vorbehalten. Übersetzung, Speicherung, Vervielfältigung und Verbreitung einschließlich der Übernahme auf elektronische Datenträger wie CD-Rom, Bildplatte usw. sowie Einspeicherung in elektronische Medien wie Bildschirmtext, Internet usw. ist ohne schriftliche Genehmigung des Autors und des Verlags unzulässig und strafbar.

Eine Haftung des Autors oder des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Umschlagabbildung mit freundlicher Genehmigung der Adam Opel AG  
© Opel Classic Archiv der Adam Opel AG

ISBN 978-3-9816711-0-0

1. Auflage 2014

© 2014 Dr. Frank O. Hrachowy

### **EDITION TECHNIKGESCHICHTE**

Birgit Hrachowy

Friedhofstraße 11

63599 Biebergemünd

E-Mail: [etg@etg.scriptec.de](mailto:etg@etg.scriptec.de)

Druck

Frick Kreativbüro & Onlinedruckerei e.K., 86381 Krumbach

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## **Über den Autor:**

Frank O. Hrachowy, Jahrgang 1966, ist als gelernter Kfz-Meister und promovierter Technikhistoriker seit vielen Jahren Ansprechpartner für Medienprojekte im Automobil- und Motorradsektor.

Dabei spannt sich der Bogen von technikhistorischen Monografien über anspruchsvolle Fachartikel zur Fahrzeugtechnik bis hin zu verkehrshistorischen Beiträgen und Lehrfilmen für die Automobilindustrie.

<b>Vorwort</b>	<b>8</b>
<hr/>	
<b>1960–1969: Vorgeschichte – eine gute Zeit für Opel</b>	<b>10</b>
<hr/>	
Qualität und Zuverlässigkeit	
<b>1970–1979: Ölkrise und neue Wettbewerber</b>	<b>15</b>
<hr/>	
1973 – Ölkrise und Wandel im Automobilmarkt	
Der VW Golf kommt	
Importautos als wachsende Bedrohung	
Der Automarkt floriert	
Endlich – der Kadett D	
<b>1980–1989: Orientierung nach unten</b>	<b>41</b>
<hr/>	
Dieselmotoren als Alternative	
Zeit zum Feiern bei Opel	
Umweltschutz und Kampf gegen Japan	
Die Qualitätsmisere beginnt	
Opel und das Image	
Der Europäische Binnenmarkt kommt	
<b>1990–1999: Der gute Ruf wird verspielt</b>	<b>83</b>
<hr/>	
Moderne Dieselmotoren – und Opel?	
Zukunft ohne Kadett	
GM dominiert Opel	
Sicherheit statt Aerodynamik	
Wirbel um Ignacio López	
Der Traum vom „Weltauto“	
Abschied aus der Oberklasse	
GM-Modelle aus Schweden und Südkorea	

Wettbewerb in den kleinen Klassen  
Das Personalkarussell beginnt sich zu drehen  
Zeitenwende bei Opel?

---

**2000–2009: Restrukturierung – und wieder abwärts**

**148**

Strategische Allianz mit Fiat  
Kahlschlag im Opel-Vertrieb  
GM bestimmt einen neuen Kurs  
Projekt Olympia  
Null-Fehler-Strategie  
Der Signum als Nachfolger des Omega  
Daewoo geht, Chevrolet kommt  
Zukunftsvertrag für die deutschen Opel-Standorte  
GM hat Probleme  
Das Ende der Konsolidierung  
Finanzmarktkrise in den USA  
2009: Tauziehen um Opel

---

**2010–2013: Der Kampf zurück nach oben**

**238**

Klares Bekenntnis zu Opel  
Das Personalkarussell dreht sich wieder  
Allianz mit PSA Peugeot Citroën  
DRIVE!2022: Die Wende

---

**Quellenverzeichnis**

**278**

Bücher  
Zeitungen, Magazine und Webportale

---

**Personenverzeichnis**

**281**

## Vorwort

---

Mit Opel geht es seit dem Jahr 2013 wieder stetig bergauf – das ist zweifellos eine gute Nachricht. Attraktive, qualitativ hochwertige Modelle wie der Mokka, der Adam und der Cascada künden von einem gestiegenen Selbstbewusstsein und einem neuen Image der Marke Opel.

Dieses Selbstbewusstsein ist durchaus angemessen, denn einst gehörte die Rüsselsheimer Automarke zu den größten und zugleich renommiertesten Fahrzeugherstellern Deutschlands. Nach dem 2. Weltkrieg durfte sich Opel sogar zur Elite der Autobauer zählen. Mit dem Jahr 1974 begann jedoch eine Phase des Kampfes, abzulesen an stetig schlechter werdenden Verkaufs-, Zulassungs- und Geschäftszahlen. Doch wie konnte es zu dieser Situation kommen?

Um es gleich vorwegzunehmen: Anliegen dieses Buches ist es nicht, die Marke Opel in den Schmutz zu ziehen oder sie zu verunglimpfen. Es ist schade genug, dass „Opel-Bashing“, forciert durch eine teilweise bewusst negativ berichtende Tages- aber auch Fachpresse, in den letzten Jahren so ganz selbstverständlich geworden ist. Ziel dieses Buches ist es vielmehr, den Verlauf der letzten 40 Jahre anhand der Modell-, Technik- und Personalgeschichte von Opel chronologisch nachzuzeichnen und dabei zu ergründen, wie die Rüsselsheimer Marke auf ihre zwischenzeitliche Position der Schwäche abrutschen konnte.

Das Ergründen der Ursachen für die Situation, in der sich Opel bis zum Jahr 2013 befand, ist sicher an einigen Stellen schmerzhaft; zumal es genügend Wunden gibt, in die der Finger gelegt werden muss: Eine falsche Modellpolitik, Qualitätsprobleme, die Rolle von GM, häufig wechselndes Führungspersonal, schlechte PR, verfehltes Design oder nicht zielführendes Marketing – diese Aspekte hatten zu dem lange währenden Kampf geführt, weshalb sie nicht unter den Teppich gekehrt werden dürfen.



Als Technikhistoriker habe ich hierbei der Chronistenpflicht zu folgen und möglichst objektiv über die Geschehnisse der letzten 40 Jahre zu berichten. Dies geschieht durch eine neutrale chronologische Beschreibung der Ereignisse – eine Kommentierung oder Bewertung der Zusammenhänge überlasse ich dem Leser. Gleichzeitig wird die Geschichte von Opel in dieser Chronik nicht isoliert beschrieben, sondern im unmittelbaren Vergleich mit den direkten Wettbewerbern VW und Ford.

Als zentrale Quellen meiner Recherchen dienten mir Pressemitteilungen, Berichte und Fotos aus den Medienarchiven der Hersteller, darüber hinaus Artikel renommierter Wirtschafts-, Nachrichten- und Fachmagazine sowie überregional erscheinender Tages- und Wochenzeitungen. Ergänzt wurden diese Quellen durch eigene Erfahrungen, die ich während meiner Zeit als Angestellter bei Opel gesammelt habe sowie durch zahlreiche Gespräche mit Opel-Mitarbeitern und Opel-Händlern.

Dabei gilt, dass Geschichtsschreibung ihrem Wesen nach immer komplementär ist. Eine absolute Wahrheit kann es in der Geschichtsschreibung nicht geben, weil niemals alle Beweggründe der handelnden Personen und alle Ursachen der beschriebenen Ereignisse in der Retrospektive erfassbar sind. Meine hier vorliegende Zusammenfassung der wichtigsten Ereignisse kann somit keinesfalls Absolutheit beanspruchen oder sich gar die Deutungshoheit über die vergangenen Geschehnisse anmaßen.

Mein Dank gilt den Mitarbeitern von Opel, die sich durch die geführten Gespräche für dieses Buch zur Verfügung gestellt haben. Ohne sie, ohne ihr ergänzendes Wissen und ohne ihre Mithilfe hätte diese Publikation nicht entstehen können. Ihnen und den Personen, die sich mit der Marke Opel verbunden fühlen, sei dieses Buch gewidmet.

*Dr. Frank O. Hrachowy*

Mai 2014

## **1960–1969: Vorgeschichte – eine gute Zeit für Opel**

---

1962 konnte das traditionsreiche Unternehmen Opel bereits das 100. Firmenjubiläum feiern. Nachdem der Krieg mit seinen Erinnerungen langsam verblasste, war Opel auf dem Weg an die Spitze der deutschen Automobilindustrie. Bei den Neuzulassungen lagen die Rüsselsheimer insgesamt zwar unter den Zahlen von VW, doch vom Image her wurde Opel hochwertiger wahrgenommen.

Immerhin 35.000 Mitarbeiter waren es bereits, die 1962 einen Jahresumsatz von 2,2 Milliarden DM (ca. 1,1 Milliarden Euro) erwirtschafteten. Das nächste Ziel von Opel bzw. GM war, mit einem neuen modernen Fahrzeug die Vormachtstellung des VW Käfer in der Kompaktklasse zu brechen. Da das Werk in Rüsselsheim an seiner Kapazitätsgrenze arbeitete, musste auf andere Weise Abhilfe geschaffen werden. Ein zweites Werk wurde geplant.

Ein idealer Standort für dieses zweite Werk wurde im Ruhrgebiet gefunden, das durch den Niedergang der Bergbaubetriebe einen tiefgreifenden Strukturwandel durchlief. Im Mai 1962 wurden dafür bereits die Verträge zwischen GM und der Kommune unterzeichnet. In Bochum entstand so auf dem Gelände der stillgelegten Zeche Dannenbaum ein modernes Werk, in dem ab Juli 1963 mit der Produktion des Opel Kadett A begonnen wurde. Um weiter expandieren zu können, stand auf der ehemaligen Zeche Bruchstraße ein weiteres Areal zur Nutzung bereit.

Der Kadett A war ein kompakter Wagen mit klassischer Pontonform (Stufenheck), einem geräumigen Kofferraum, einem in der Fahrzeugfront montierten Motor mit Wasserkühlung und einem modernen Fahrwerk, der schneller, sparsamer und komfortabler war als der luftgekühlte Boxermotor des mittlerweile betagten Wolfsburger Rivalen. Der heckgetriebene Kadett A lag mit seinem Preis von 5.075 DM (ca. 2.550 Euro) zwar um 875 DM (ca. 440 Euro) über dem VW Käfer – doch dafür gab es einen entsprechenden Mehrwert.

## 1970–1979: Ölkrise und neue Wettbewerber

---

Bei Opel zeigten die Zahlen kontinuierlich nach oben: 53.000 Beschäftigte bauten mittlerweile in Rüsselsheim und Bochum täglich 3.400 Autos. Und die Opel-Manager starteten ambitioniert in das neue Jahrzehnt. 1970 folgten dementsprechend die technisch weitgehend identischen Mittelklassemodelle Ascona A sowie das sportliche Coupé Manta A. Parallel dazu kam der Commodore GS/E mit elektronischer Benzineinspritzung auf den Markt. Auch hier waren die CIH-Motoren verbaut, die mittlerweile einen Ruf der Zuverlässigkeit und Unzerstörbarkeit erlangt hatten. Mit diesen ansprechenden Modellen ging eine deutliche Imageaufwertung der Marke Opel einher, die sich in den Zulassungszahlen widerspiegelte.

In England präsentierte sich für den Mutterkonzern GM indes ein ganz anderes Bild, denn hier erwirtschaftete die Tochtermarke Vauxhall Verluste. Im Jahr 1968 konnte zwar ein Gewinn von 47 Millionen DM (ca. 24 Millionen Euro) verbucht werden, jedoch bereits 1969 stand dem gegenüber ein Verlust von 18 Millionen DM (ca. 9 Millionen Euro). Dies nicht ohne Grund, denn die teilweise mit skurrilem Design daherrollenden Vauxhall-Automobile gefielen mittlerweile nicht einmal mehr den englischen Kunden. Vor allem aber galten die Automobile von Vauxhall als qualitativ minderwertig und korrosionsfreudig. Höchste Zeit für die GM-Manager, in Großbritannien das Ruder herumzureißen. Das GM-Management entschied daher, künftig in Deutschland entwickelte Opel-Modelle als Basis für die Fahrzeuge von Vauxhall zu verwenden. Diese Umstellung begann zum Jahr 1975 mit der Einführung des auf dem Opel Kadett C basierenden Modells Vauxhall Chevette.

1971 waren die englischen Vauxhalls in Deutschland nicht gefragt, dafür startete die British Leyland Motor Corporation zu einer Offensive, so beispielsweise mit massiven Preissenkungen bei Rover und dem zweisitzigen Roadster Triumph Spitfire. Für Deutschland wurden die Marktaktivitäten der einzelnen Leyland-Marken unter dem Dach der British Leyland

Deutschland GmbH gebündelt. Hierzu gehörten auch die Modelle der Marken Austin und Morris. Allerdings haftete den englischen Automobilen in Deutschland aus mehreren Gründen kein guter Ruf an: mindere Qualität, weitmaschiges Händlernetz, schlechte Ersatzteilversorgung, zu hohe Preise.

In Deutschland fuhr Opel unverändert weiter auf der Überholspur: Der Rekord D rollte ab 1971 von den Rüsselsheimer Bändern – auch er wurde zu einem Erfolg für Opel. Hinzu kam eine Caravan-Version mit beträchtlichem Ladevolumen, die sich ebenfalls gut verkaufte. Für das Frühjahr 1972 wurde das auf dem Opel Rekord D basierende Coupé Commodore B angekündigt, das grundsätzlich mit einem Sechszylindermotor ausgerüstet werden sollte. Zu dieser Zeit, im September 1971, rollte so bereits das zehnmillionste Opel-Automobil vom Fließband. Die Rüsselsheimer Marke war zu dieser Zeit mit 878.000 gebauten Fahrzeugen und einem Marktanteil von 20,4 Prozent der größte deutsche Automobilhersteller. 59.200 Mitarbeiter erwirtschafteten einen Jahresumsatz von 6,5 Milliarden DM (ca. 3,3 Milliarden Euro).

Bei Volkswagen hingegen ging es merklich bergab, denn der VW Käfer verkaufte sich zunehmend schlechter: Waren die Jahre 1968 und 1969, in denen jeweils ein Ertrag von über 330 Millionen DM (ca. 165 Millionen Euro) erwirtschaftet worden war, noch gute Jahre gewesen, brachte das Jahr 1970 bereits einen starken Gewinneinbruch mit sich. Zwar war VW noch nicht in die roten Zahlen gerutscht, doch standen nur noch 190 Millionen DM (ca. 95 Millionen Euro) Gewinn in den Büchern. Dabei zeigte der Ertragstrend so deutlich nach unten, dass 1971 ein finanzielles Fiasko gerade noch abgewendet werden konnte. Für das Jahr 1972 wurden allerdings tiefrote Zahlen erwartet.

Opel rüstete 1972 ganz selbstbewusst einen modifizierten Opel GT mit einem neu entwickelten Dieselmotor aus, um damit auf dem firmeneigenen Testgelände in Dudenhofen Rekordfahrten vorzunehmen. Von außen war der Wagen mit seiner auf der Fahrerseite zu sehenden Plexiglaskuppel dabei kaum noch als Opel GT zu identifizieren. Auch von vorne und hinten

war der Wagen nur schwer als Opel GT zu erkennen, zumal Anbauteile wie Stoßstangen, Türgriffe und Rückspiegel demontiert worden waren, um den Luftwiderstand zu senken.

Der Vierzylinder-Dieselmotor mit Abgasturbolader besaß einen Hubraum von 2.068 cm<sup>3</sup> und eine Leistung von 95 PS (70 kW). Die Höchstgeschwindigkeit lag bei über 190 km/h. Die Fahrten waren ein voller Erfolg, denn es wurden zwei Weltrekorde und 18 internationale Rekorde erzielt. Diese Rekordfahrten hatten aber durchaus einen handfesten Marketing-Hintergrund: sie bewiesen öffentlichkeitswirksam die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des neu entwickelten 2,1-l-Dieselmotors, der zukünftig in den Rekord D eingebaut werden sollte.

### **1973 – Ölkrise und Wandel im Automobilmarkt**

Geprägt wurde das Jahr 1973 durch die im Herbst beginnende Ölkrise, bei der die Organisation der Erdöl exportierenden Länder (OPEC) die Fördermengen drosselte, um die westlichen Länder politisch unter Druck zu setzen. Die dadurch steigenden Energiepreise verursachten eine Schwächung der Konjunktur und führten die westlichen Länder in eine Wirtschaftskrise, von der alle wichtigen Industrienationen betroffen waren. Parallel dazu verschärfte der gestiegene Ölpreis die Inflation, wodurch die US-Wirtschaft sogar in eine Stagflation (wirtschaftliche Stagnation gepaart mit Inflation) geriet. In Deutschland markierte die Ölkrise das Ende des Wirtschaftswunders.

Bereits im August 1973 hatte Opel den Kadett C eingeführt, der wie sein Vorgänger ebenfalls mit längs eingebautem Motor und Heckantrieb konstruiert worden war. Zur Trauer um das alte Modell gab es keinen Anlass, denn der dem Zeitgeist entsprechend weniger kantig als sein Vorhänger modellierte Kadett C verkaufte sich sofort nach seiner Einführung hervorragend. Ein Grund dafür war, dass er in drei verschiedenen Karosserieversionen angeboten wurde, nämlich als viertürige Limousine, als zweitüriges Coupé sowie als geräumiger Caravan.

Wie stark die Marke Opel zu dieser Zeit war, lässt sich an der Zusammenarbeit mit dem deutschen Ex-Rennfahrer Erich Bitter erkennen. In Kooperation mit dem weltbekannten Stuttgarter Karosseriehersteller Baur entstand eine Coupé-Version des Opel Diplomat. Dazu wurde die gesamte Technik des Opel Diplomat mit einer italienisch anmutenden Karosserie versehen, die den Wagen wie einen zeitgenössischen Maserati aussehen ließ. Als Name für dieses Luxusautomobil wurde „Bitter CD“ gewählt, wobei CD für „Coupé Diplomat“ stand.

Von seinem Preisniveau her spielte der auf Opel-Serientechnik basierende Bitter CD in der automobilen Premiumklasse. Neben seinem atemberaubenden, fließenden Design sprachen zwei handfeste Gründe für den Bitter CD: erstens seine ausgereifte GM-Technik, die im Gegensatz zur kapriziösen Mechanik hochgezüchteter italienischer Sportwagen schlichtweg ohne Probleme funktionierte; zweitens die günstigen Unterhaltskosten, weil jede Opel-Werkstatt den Bitter CD warten und reparieren konnte.

Zum Sommer 1973 änderte sich die Struktur der deutschen Automobilproduktion plötzlich gravierend: VW wachte auf. Das war dringend nötig, denn dem Konzern ging es finanziell schlecht, was immer stärker auch am miserablen Geschäftsverlauf in den USA lag. Hatten die Wolfsburger bislang alleine auf den Käfer gesetzt, der sich seit Jahrzehnten weltweit gut verkaufen ließ, war der Erfolgsschlagler trotz stetiger Modellpflegemaßnahmen technisch längst ins Hintertreffen geraten. Das Problem war, dass VW neben dem Käfer und dem ebenfalls in die Jahre gekommenen VW Bulli kein weiteres erfolgreiches Automobil vorweisen konnte.

Der seit 1968 ebenfalls mit luftgekühltem Boxermotor und Heckantrieb gebaute VW 411 (Typ 4) wurde jedenfalls seiner Rolle als Mittelklasse-Limousine nicht gerecht, was sich gnadenlos in den schlechten Verkaufszahlen zeigte. Wie umstritten das technisch altbackene Modell 411 innerhalb der Branche und unter Automobilkennern war, wurde durch die spöttische Definition des Modellnamens deutlich. VW 411 wurde übersetzt als: VW mit 4 Türen, aber 11 Jahre zu spät.

## Die Qualitätsmisere beginnt

1986 feierte der Opel Omega als Nachfolger des Rekord E seine Premiere. Das wurde höchste Zeit, denn der Rekord E war bereits im Jahr 1977 auf den Markt gekommen. Trotz des umfangreichen Facelifts, das dem Rekord E im Jahr 1982 verpasst worden war, hinkte er von der Technik, dem Design und der Aerodynamik der Zeit hinterher. Gerade im Vergleich zum hauseigenen Opel Kadett E oder zum Ford Sierra wirkte er altbacken; vor allem aber im Vergleich zum direkten Wettbewerbsmodell Ford Scorpio, das im Jahr 1985 auf den Markt gekommen war und keinerlei Ähnlichkeit mehr mit dem biederen Vorgänger Ford Granada hatte.

Seit dem Herbst 1981 wurde bereits am Opel Omega gearbeitet. 2,5 Milliarden DM (ca. 1,25 Milliarden Euro) waren für die Entwicklungsarbeiten bewilligt worden – nie zuvor hatten die Verantwortlichen bei Opel so viel Geld für ein einziges Modell in die Hand genommen. Aus Kostengründen war auch hier wieder geplant, die Bodengruppe für ein höher positioniertes Modell zu verwenden. Dieses höher positionierte Modell sollte wieder Senator heißen, allerdings wurde diesmal auf die Entwicklung eines Sportcoupés – wie bislang mit dem Monza erhältlich – verzichtet.

Konzeptionell sollte am Vorbild Rekord E festgehalten werden, der Nachfolger war somit als komfortable Reiselimousine mit großzügigem Raumangebot geplant. Einen Vorgeschmack bot die 1981 präsentierte Studie TECH 1, die besonders im Frontbereich das Design des Omega A vorweggenommen hatte. Auch die bündig eingeklebten Scheiben in Verbindung mit der sehr strömungsgünstig geformten Karosserie konnten schon bei der Studie TECH 1 bewundert werden. Im Gegensatz zu den Modellen bis zum Ascona C, die mittlerweile allesamt einen Frontantrieb mit quer eingebauten Motoren kombinierten, verfügte der Rekord-Nachfolger weiterhin über einen konventionellen Hinterradantrieb. Der Omega A sollte als Stufenhecklimousine und als Caravan auf den Markt kommen.

Die kompakten, bereits für die Frontantriebsmodelle verwendeten OHC-Aggregate hielten auch im Omega A Einzug. Diese modernen Motoren verfügten über einen Aluminium-Zylinderkopf mit zentraler obenliegender Nockenwelle und Schleppebeln. Die Aus- und Einlasskanäle lagen gemäß dem Querstromprinzip gegenüber an beiden Seiten des Zylinderkopfes. Der Zündverteiler saß in direkter Verlängerung zur Nockenwelle, ohne dass er einen separaten Antrieb benötigte. Die am häufigsten gewählte Motorisierung beim Omega A war der 2,0-l-Vierzylindermotor mit geregelter Katalysator und einer Leistung von 115 PS (85 kW). Parallel dazu wurden die alten CIH-Motoren weiterentwickelt und im Omega verbaut.

Besonders beim Fahrwerk des Omega hatten sich die Ingenieure ins Zeug gelegt. Die Zeit der häufig kritisierten und letztlich in ihrer Konzeption noch aus den sechziger Jahren stammenden Starrachsen war bei Opel vorbei, jetzt wurden die Hinterräder von einer aufwändigen Doppelschräglengerachse (DSA) geführt. Diese Hinterachse wurde werbewirksam Dynamic Safety Axle genannt, tatsächlich verhalf sie dem Opel Omega zu einer hervorragenden Straßenlage.

Allerdings wurde die Markteinführung des Omega A von zahlreichen Kinderkrankheiten und Qualitätsmängeln überschattet. Der Grund dafür war, dass im neu gebauten Werk zu viele neue Technologien zum Einsatz kamen. Probleme mit der Karosserie, Windgeräusche durch schlecht sitzende Türdichtungen oder schief eingepasste Türen, eine nachlässige Verarbeitung sowie eine anfällige Elektrik, streikende Benzinpumpenrelais, knackende Lenkungen, Getriebedefekte, Lackeinschlüsse, nachlässig befestigte Plastikverkleidungen usw. wurden von den Kunden reklamiert.

Hinter vorgehaltener Hand wurde im Werk von durchschnittlich rund 50 solcher kleinen Mängel gemunkelt, die jeder neu vom Band laufen Omega besitzen sollte. Reichlich Ärger bereiteten auch die von außerhalb zugelieferten, vormontierten Komponenten, deren Ausführung zum Teil deutlich unter den von Opel vorgegebenen Qualitätsanforderungen lag. Zusammen-



gefasst gesagt: Von der unbedingten Solidität, die der Rekord E besessen hatte, war beim Omega nicht viel zu spüren.

Das Ergebnis ließ nicht lange auf sich warten: Dauertests in Fachzeitschriften brachten dem Omega schnell einen schlechten Ruf ein. Und erst nach und nach bekamen die Rüsselsheimer Ingenieure die Probleme in den Griff. Bei den notwendigen Nachbesserungen wurde nicht nur viel Geld ausgegeben, zusätzlich bekam die Reputation der Marke Opel durch den Omega erstmals einen negativen Beiklang. So hatten sich die Verantwortlichen den Start in die neue Ära der Moderne nicht vorgestellt. Allerdings kämpften auch die anderen großen Hersteller mit Qualitätsproblemen.

Beispielsweise war die Markteinführung des Ford Scorpio von zahlreichen Mängeln überschattet. Schon nach wenigen tausend Kilometern ungleichmäßig abgefahrene Bremsscheiben und Motorprobleme sorgten hier für reichlich Verdruss bei Kunden und Händlern. Auch BMW hatte zu kämpfen, denn gar nicht so selten blieb der neue 7er (Modell E32), das stolze und teure Flaggschiff der Marke, aufgrund streikender Elektronik liegen. Selbst die Premiummarke Mercedes musste sich seit der Markteinführung ihres neuen Modells in der Mittelklasse (E-Klasse = Mercedes-Benz W 124) aufgrund der zahlreichen Detailmängel viel Kritik gefallen lassen.

Ohne Zweifel waren die Automobile ab der Mitte der achtziger Jahre sehr viel komplexer geworden. Neue Technologien kamen zum Einsatz, immer mehr Elektronik wurde verbaut, eine größere Modellvarianz gepaart mit umfangreicheren Ausstattungsmöglichkeiten, dazu eine immer stärker robotergestützte Fertigung sowie kürzere Modellzyklen sorgten für eine Fülle neuer Fehlerquellen. Kritisch war zudem, dass mittlerweile ganze Systeme und fertig montierte Komponenten von Zulieferern kamen, die dann im Werk nur noch in das Fahrzeug integriert wurden. Hierbei zeigte sich, dass längst nicht alle Zulieferer über eine gut funktionierende Qualitätskontrolle verfügten.

## 1990–1999: Der gute Ruf wird verspielt

---

Insgesamt waren die achtziger Jahre für die großen deutschen Automobilhersteller finanziell gut verlaufen. Der Ansturm der Japaner schien etwas gebremst. Doch es zeichnete sich ab, dass sich die althergebrachte Gliederung der Fahrzeugklassen in einem Umbruch befand. Nicht nur kleine offene Roadster vom Schlage eines Mazda MX-5 waren plötzlich nachgefragt, auch Vans kamen in Deutschland in Mode. Chrysler hatte hier mit dem Modell Voyager eine Vorreiterrolle inne, Renault wurde der praktische, geräumige Espace förmlich aus den Händen gerissen. Auch hochbeinige Geländewagen wurden immer populärer.

Das GM-Management zögerte nicht und brachte über ausgewählte Opel-Händler den Van Trans Sport der GM-Tochtermarke Pontiac nach Deutschland. Mit Frontantrieb und Kunststoffkarosserie ausgerüstet, sollte er vor allem dem Chrysler Voyager Marktanteile streitig machen. Einen eigenen Van hatte Opel, wie auch die meisten anderen europäischen Hersteller, jedoch nicht zu bieten. Dafür hatte Opel sogar einen Geländewagen parat – den Isuzu Trooper der japanischen GM-Tochtermarke Isuzu. Isuzu war allerdings gerade dabei, sich aus Deutschland zurückzuziehen und die Händlerverträge aufzulösen. Die Fahrzeuge sollten zukünftig über Opel-Händler betreut werden.

Dass die Japaner gute Alltagsautos bauen konnten, hatten sie hinlänglich bewiesen. Nun aber wollten sie in die margenträchtige Oberklasse vorstoßen. Was ihnen aber neben ihren qualitativ hochwertigen, gut ausgestatteten und preisgünstigen Fahrzeugen fehlte, war Renommee. Mit dem Namen Toyota, Mazda, Nissan oder Mitsubishi waren kaum Emotionen verknüpft, eher schon mit der Marke Honda, die seit jeher für Sportlichkeit und Motoren-Know-how stand. Aus diesem Mangel an Renommee heraus kreierten die Manager von Toyota für ihre Premiumfahrzeuge einen neuen Markennamen: Lexus. Unter diesem geschickt konstruierten Namen startete Toyo-

ta mit dem Lexus LS 400 einen Angriff auf die etablierten deutschen Oberklassenmodelle.

Im Spätsommer 1990 wurde von Ford der neue kompakte Escort (Modell V) auf den Markt gebracht. Damit war das Management von Ford den Wettbewerbern Opel und VW im Kompaktwagenbereich zuvorgekommen. Der neue Escort führte die bewährte Optik weiter in Richtung Aerodynamik, blieb dabei aber als Ford Escort identifizierbar. Allerdings hatte er in seinen Abmessungen und seinem Gewicht kräftig zugelegt. Der Marktstart in Deutschland und in England war enttäuschend. Kritisiert wurde speziell das zu bieder geratene Design. So musste die Marketingabteilung von Ford zur Kenntnis nehmen, dass sich der neue Escort schlechter verkaufte als der mittlerweile in die Jahre gekommene Opel Kadett E.

### **Moderne Dieselmotoren – und Opel?**

Unterdessen wurde beim Dieselmotor ein neuer Meilenstein gesetzt: 1990 brachte Audi mit dem 100 Avant TDI den ersten deutschen Pkw mit einem direkteinspritzenden Dieselmotor auf den Markt. Solche direkteinspritzenden Dieselmotoren waren zwar schon von Austin Rover und Fiat in Automobile verbaut worden, doch erreichten diese Modelle nur eine geringe Marktakzeptanz. Die Direkteinspritzung des Dieselmotors wurde jedoch seit vielen Jahren bei Lastkraftwagen eingesetzt, denn durch den Verzicht auf eine Vorkammer arbeitete der Direkteinspritzer mit geringerem Wärmeverlust, was sich günstig auf den Kraftstoffverbrauch auswirkte. Rund 10–20 Prozent Kraftstoff ließen sich damit sparen. Der Grund, weshalb dieses Verfahren bislang nur sporadisch im Pkw zum Einsatz gekommen war, lag im schlechten Laufkomfort und der unangenehmen akustischen Präsenz eines direkteinspritzenden Dieselmotors.

Der Fünfzylindermotor des Audi 100 Avant TDI leistete 120 PS (88 kW). Dabei stand das Kürzel „TDI“ für Turbocharged Direct Injection, also Dieselmotoren mit Direkteinspritzung und Turboaufladung. Die besondere Leistung der Ingenieure lag in der Verknüpfung von niedrigen Ver-

brauchswerten von ca. 6 Litern auf 100 km Fahrstrecke mit einem üppigen Drehmoment von 265 Nm bei einer Drehzahl von lediglich 2.250 U/min. Ein wichtiger Nebeneffekt war, dass bei diesem direkteinspritzenden Dieselmotor kaum noch vorgeglüht werden musste. Die traditionelle „Rudolf-Diesel-Gedenkminute“ war damit auf wenige Sekunden geschrumpft. Mit dieser Neuentwicklung änderte sich das Bild des Dieselmotors im Pkw grundsätzlich.

Schon BMW hatte ja bereits einige Jahre vorher mit dem 524td, einem 115 PS (85 kW) starken Turbodieselmotor mit sechs Zylindern, gezeigt, dass sich Sparsamkeit und Sportlichkeit in einem modernen Dieselmotor verknüpfen ließen. Der mit dem Direkteinspritzer des Audi Avant 100 TDI erzielte Fortschritt ließ den Dieselmotor nun nochmals ein gewaltiges Stück zum Benzinmotor aufrücken. „Lahme Stinker“ waren moderne Dieselmotoren im Pkw längst nicht mehr. Mit diesem trotz seiner Direkteinspritzung relativ komfortabel laufenden Motor, der von den Kunden gekauft und von den Wettbewerbern bestaunt wurde, legte Audi den Grundstein für eine bis heute im VW-Konzern erfolgreiche Motorenbaureihe. Schon bald wurde der neue Direkteinspritzer-Diesel in weitere Modelle des VW-Konzerns eingebaut.

Opel hatte im Jahr 1990 bei Dieselmotoren nicht viel zu bieten. Im Omega A arbeitete der noch vom Rekord stammende Diesel- bzw. Turbodieselmotor mit 2.300 cm<sup>3</sup> Hubraum. Dieser 4-Zylinder-OHC-Reihenmotor mit Verteilereinspritzpumpe leistete als Saugdiesel 74 PS (54 kW) bzw. 100 PS (74 kW) mit Turboaufladung. Diese im Vergleich leistungsschwachen, dazu ruppig und akustisch aufdringlich laufenden Vierzylinder-Dieselmotoren waren aber in Deutschland für den Opel Omega kaum gefragt. Hier lag Opel ohne Zweifel technisch im Hintertreffen.

Beim Umweltschutz hingegen hatte die PR-Abteilung die Marke Opel bis zum Jahr 1990 gut positioniert. Die Katalysatoroffensive und die entsprechend geschaltete Werbung hatte Opel 1989 den Ruf beschert, besonders umweltfreundlich zu agieren. Demgemäß fokussierte das Management

diese Bestrebungen weiter, so durch die Vorreiterrolle beim Umsetzen eines Recycling-Kreislaufs für Kunststoffe. Schon bei der Konstruktion eines neuen Automobils wurde dabei die spätere Entsorgung der einzelnen Komponenten mitberücksichtigt. Darüber hinaus wurde die Verwendung von Lacklösungsmitteln, aber auch von Fluorchlorkohlenwasserstoff (FCKW) weiter reduziert.

Parallel war dem Opel-Management ein anderer Coup gelungen, der sich gut auf die Wettbewerbsfähigkeit ausgewirkt hatte: Während VW und Ford noch mit Kapazitätsengpässen kämpfen mussten, hatten Betriebsrat und Geschäftsführung in Bochum vereinbart, dass ab April 1990 im Dreischichtbetrieb gearbeitet werden durfte. Auch für Rüsselsheim wurde der Dreischichtbetrieb geplant, denn vor allem der neue Vectra verkaufte sich hervorragend. Um in drei Schichten arbeiten zu können, mussten allerdings erst die Montagestraßen entsprechend umgerüstet werden.

Ford hatte bereits 1989 den Kleinwagen Fiesta erneuert. Obwohl der Fiesta optisch eher konservativ daherrollte, waren doch zahlreiche technische Neuerungen eingeflossen. So wurde das Fahrwerk verbessert, ebenso die Unfallsicherheit. Infolgedessen war beim neuen Fiesta die Fahrgastzelle verstärkt worden, darüber hinaus wurde in die Türen ein Seitenaufprallschutz integriert. Endlich fand sich auch die neue Generation von modernen Zetec-Motoren unter der Haube des Fiesta. Wie schon seit einiger Zeit in der Kompaktklasse üblich, bot Ford für den Fiesta eine breite Auswahl an aufpreispflichtiger Ausstattung an. So ließ sich der Kleinwagen auf ein Komfortniveau bringen, wie es früher nur bei Fahrzeugen der höheren Klassen möglich war.

Im Oktober 1990 ließ VW dem mittlerweile angejahrten Polo ebenfalls eine Modellpflege zuteil werden. Dabei wurde vor allem die Optik modernisiert. So änderten die Designer den Polo vorne wie hinten, auch spendierten sie ihm neu geformte Stoßfänger. Auffällig waren die neuen eckigen Scheinwerfer, die eine deutlich größere Lichtausbeute liefern sollten. Im Innenraum wurde das Armaturenbrett komplett verändert, darüber hinaus wurden

viele weitere optische Modifikationen vorgenommen. Allerdings war es ein mehr oder minder offenes Geheimnis, dass VW mit dem Polo keinen Gewinn machte. Um profitabel zu sein, war der Kleinwagen in seiner Fertigung zu teuer. So wurde er bei VW eher als Einstiegsmodell verstanden, das Appetit auf ein größeres, margenstärkeres Modell aus dem Konzern machen sollte.

Zeitgleich wurde auch der Opel Corsa modellgepflegt. Bereits 1987 war der Kleinwagen leicht modifiziert worden, nun erfolgte ein umfassenderes Facelift. Vor allem von vorne, mit seinem stark veränderten, an den Vectra erinnernden Kühlergrill, wirkte der Corsa jetzt deutlich moderner. Innen wurde ein neu gestaltetes Armaturenbrett montiert. Verbessert wurde auch die Ausstattung des Kleinwagens, allerdings hatte sich technisch nicht viel getan. Trotz des Facelifts war klar, dass eine Ablösung des Corsa A, der mittlerweile seit fast 10 Jahren auf dem Markt war, demnächst anstehen musste.

Ende des Jahres 1990 zeigte sich für Opel das folgende Bild: Das Image war jung, sportlich, dynamisch, umweltfreundlich und modern. Die Investitionen der vergangenen Jahre hatten Opel den Bau moderner Werke sowie eine effiziente, kostengünstige Fertigung ermöglicht. Entsprechend waren Gewinn und Umsatzrendite gestiegen. Auch die Autos von Opel konnten sich sehen lassen, wenn auch der Senator B in der Oberklasse keinen Fuß auf den Boden bekam und mit seinen Verkaufszahlen hinter den Erwartungen blieb. Andererseits kündeten die aufwändig konstruierten, allradgetriebenen Modelle Vectra 4x4 und Calibra 4x4 von der Technikkompetenz der Ingenieure der Marke Opel.

Diese nahezu perfekt scheinende Position führte allerdings dazu, dass Investitionen in die Werke von Opel bereits seit 1989 stark zurückgegangen waren. Betriebsrats-Chef Richard Heller warnte eindringlich und hielt diese neuerliche Haltung gemäß einem zeitgenössischen Medienbericht gar für eine tickende Zeitbombe. Der Hintergrund für die Investitionszurückhal-

tung war, dass es der Mutter GM in den USA finanziell schlecht ging und deshalb sämtliche Gewinne von Opel dort benötigt wurden.

Hinzu kam, dass sich GM auf der Suche nach einer europäischen Premiummarke kräftig verzettelt hatte. GM war 1989 mit der Summe von rund einer Milliarde DM (ca. 500 Millionen Euro) bei Saab in Schweden eingestiegen. Die Unternehmensanteile lagen dabei zu je 50 Prozent bei GM und Saab. Saab hatte in den USA einen hervorragenden Ruf von Sicherheit, Solidität und Technikkompetenz, so dass mit der Marktmacht und den Möglichkeiten von GM ein deutliches Ausweiten der Marktanteile für Saab nur eine Frage der Zeit schien.

Doch statt einer Imagepolitik handelte sich GM Verluste in einer Größenordnung ein, die keiner der Entscheider für möglich gehalten hatte. In Zahlen ausgedrückt: Bereits das erste Geschäftsjahr 1990 brachte einen Rekordverlust von rund 1,2 Milliarden DM (ca. 600 Millionen Euro) mit sich. Das war nicht verwunderlich, denn bei jedem Auto, das die Schweden verkauften, mussten sie trotz der üppigen Preise bei Saab 13.000 DM (ca. 6.500 Euro) dazulegen.

Dabei war es nur ein kleiner Trost, dass Ford – ebenfalls auf der Suche nach einer Premiummarke in Europa – mit Jaguar ganz ähnliche Probleme hatte. Auch hier war bei den Verantwortlichen auf die Euphorie über das abgeschlossene Geschäft schnell die Ernüchterung gefolgt. Es war ohnehin bekannt, dass die Rezession in den USA und die mittlerweile fest im Markt etablierten japanischen Automobilbauer die großen drei Automobilkonzerne GM, Ford und Chrysler in eine finanzielle Notlage getrieben hatten.

Doch Deutschland war im Einheitsrausch und hatte zudem noch unter Franz Beckenbauer die Fußball-WM gewonnen. Der Osten öffnete sich, womit nicht nur die kleineren Länder des Ostblocks als Markt für westliche Produkte empfänglich wurden, sondern auch und gerade die zerbrochene große UDSSR mit ihren kaum überschaubaren Partikularstaaten. Um sich möglichst günstig zu positionieren, vertraten die westlichen Autobauer ihre

Interessen mittlerweile vehement, wie es der Kampf um den traditionsreichen, jedoch völlig unrentablen tschechoslowakischen Automobilbauer Škoda mit seinen technisch hoffnungslos veralteten Ostblockautos zeigte.

Hierbei spielten die Verantwortlichen, Škoda-Chef Petr Dedek und die tschechoslowakische Regierung, die beiden Bieter Renault und VW so geschickt gegeneinander aus, dass sich der Kaufpreis in immer höhere Regionen verschob. Der Reiz an diesem Werk war klar: Mit monatlichen Lohnkosten für einen qualifizierten Bandarbeiter von umgerechnet 150 DM (ca. 75 Euro) und gleichzeitig einer logistisch günstigen Lage im Herzen Europas, konnte das Škoda-Werk zu einem lukrativen Türöffner für den gesamten Osten werden. Renault wollte unbedingt den Zuschlag für das Škoda-Werk, doch stand mittlerweile ein Kaufangebot von VW im Raum, das mit 10 Milliarden DM (ca. 5 Milliarden Euro) beziffert wurde. Renault stieg aus den Verhandlungen aus, doch diese Summe war selbst für VW schwer zu stemmen.

Das Jahr 1991 war geprägt von dem Wettbewerb des neuen VW Golf der dritten Baureihe gegen den Nachfolger des erfolgreichen Kadett E. Über die Jahre hinweg hatten sich die beiden kompakten Erfolgsmodelle ein Kopf-an-Kopf-Rennen geliefert, wobei der Golf immer einen Vorsprung hinsichtlich der Zulassungszahlen bewahren konnte. Besonders drängend war jetzt für den VW-Konzern die Markteinführung des Golf III, schließlich war der alte Golf II bereits seit 1983 auf dem Markt.

Mit dem VW Golf III blieben die Planer auf vertrauten Wegen, denn auch der neue Golf wurde von den Kunden sofort als modernisierte Neuauflage des Klassikers akzeptiert. Wohl war der Golf III zeitgemäß weniger kantig, sondern mit vielen Rundungen geformt, optisch gingen die Designer jedoch keine großen Experimente ein. Der  $C_w$ -Wert sank auf 0,30. Verfügbar war die kompakte Schräghecklimousine als Drei- und Fünftürer, allerdings mussten sich die Kunden noch bis zum Jahr 1993 gedulden, bis die Kombi-Version Variant und das neue Cabriolet auf den Markt kommen sollten.



## **2000–2009: Restrukturierung – und wieder abwärts**

---

Anlässlich des Datumswechsels initiierte Robert Hendry eine großangelegte Aktion mit Sondermodellen. Um den Wechsel zum neuen Jahrtausend einzuläuten, wurde für die Volumenmodelle Corsa, Astra, Zafira, Vectra und Omega die „Edition 2000“ auf den Markt gebracht. Durch eine umfangreiche Sonderausstattung wertete die Marketingabteilung die einzelnen Baureihen deutlich auf, womit für potentielle Interessenten ein spürbarer Preisvorteil einherging.

Wichtiger aber war die Grundsteinlegung des neuen Werks in Rüsselsheim, zu der reichlich Prominenz angereist war. Sogar Bundeskanzler Gerhard Schröder und Bundesfinanzminister Hans Eichel hatten sich den Besuch der Grundsteinlegung nicht nehmen lassen. Im Rahmen des Investitionsprogramms für Deutschland sollten für dieses neue Werk 820 Millionen DM (ca. 410 Millionen Euro) investiert werden, um die neue Generation des Vectra mit modernster Fertigungstechnik zu bauen. Ausgelegt wurde das neue Werk, das bis 2002 stehen sollte, für 6.000 Arbeitsplätze und eine Fertigung von 270.000 Pkw pro Jahr im Drei-Schicht-Betrieb.

Die 100.000 Quadratmeter große Fabrik sollte zur Fertigstellung im Jahr 2002 über die neuesten Fertigungstechniken verfügen, um gleich von Anfang an eine überdurchschnittlich hohe Qualität des neuen Vectra zu garantieren. Intern wurde von einem „Null-Fehler-Prinzip“ gesprochen. Um dieses vorgegebene Null-Fehler-Prinzip bis in die Organisation der Arbeitsabläufe hinein zu verankern, sollten die Opel-Mitarbeiter im Vorfeld über ein internes Trainingsprogramm geschult werden.

Auch bei Saab in Schweden tat sich etwas: Die Geschäftszahlen von Saab waren nach der Übernahme von 50 Prozent der Anteile im Jahr 1990 immer noch unbefriedigend, selbst mit der geballten Ingenieurshilfe von Opel und GM blieben unterm Strich rote Zahlen in der Bilanz. Um diese unbefriedigende Situation zu ändern, entschloss sich das GM-Management, die restli-

chen 50 Prozent von der schwedischen Wallenberg-Gruppe zu kaufen. Saab sollte als eigenständige Marke erhalten bleiben, sich jedoch technisch noch stärker an den Modellen von Opel orientieren. Preislich sollte Saab weiterhin in der Oberliga spielen.

Schon bald zeigte sich, dass die Bemühungen Robert Hendrys, Opel nach vorne zu bringen, nicht fruchteten. Die Zulassungszahlen fielen immer weiter – das selbst gesteckte Ziel von 15 Prozent Marktanteil war mittlerweile illusorisch geworden. Statt den Marktanteil von Opel in Deutschland zu steigern, war er stattdessen von 13,7 Prozent im Jahr 1999 auf mittlerweile 12,2 Prozent im Jahr 2000 gefallen. Und obwohl der Betriebsverlust einen hohen dreistelligen Millionenbetrag erreichen sollte, hielt Hendry an seinem Ziel fest, Opel bis zum Jahr 2001 profitabel zu machen.

In den USA fand unterdessen bei GM ein Machtwechsel statt. Jack Smith, der GM seit 1992 geführt hatte, wurde an der Spitze des Konzerns abgelöst. Den Vorstandsvorsitz übernahm zum 1. Juni 2000 der GM-Topmanager Richard „Rick“ Wagoner. Wagoner galt als Zögling Smiths, der ihn 1992 zum Finanzvorstand von GM gemacht hatte. Und genau hierin lag für viele Beobachter das Problem: Rick Wagoners Qualitäten als Finanzspezialist waren unbestritten, aber er war weder Ingenieur noch technikaffin. Hier stand er von seinem Denken und Handeln her völlig im Gegensatz zu seinem Wettbewerber Ferdinand Piëch.

Mittlerweile kämpften die Entwickler um die Serienreife des angekündigten V8-Omega. So optimistisch die Ankündigung klang, so zeigte es sich doch in der Praxis viel schwieriger, den voluminösen V8-Motor in den Omega zu implantieren. Hierzu konkretisierte das Fachmagazin *AUTO BILD KLASSIK* (22.02.2012) die Bemühungen der Rüsselsheimer Ingenieure im Rückblick: „Aber das Triebwerk passt hinten und vorn nicht. Tapfer bezwingen die Entwickler ein Hindernis nach dem anderen: Die Spritzwand wird umgebaut. Die Lenkung aus Rekord-Zeiten macht eine neue Ölwanne und Ölversorgung nötig. Der Motor erhält neu geformte Krümmer, einen eigens konstruierten Antrieb für die neu sortierten Nebenaggre-

gate, stärkere Ventildfedern für höhere Drehzahlen. Schließlich zieht der V8-Powerresistente Hinterachsantrieb des Holden Commodore nebst völlig neuer Kardanwelle ein. Sogar die Kühlung des Alu-V8 im engen Omega-Motorraum funktioniert problemlos – alles scheint gut.“<sup>38</sup>

Der Omega B mit seinem V8-Motor lief schließlich und Prospekte wurden gedruckt. Auf der Straße absolvierte die Omega-Testflotte mit dem V8-Motor die obligatorischen letzten Tests. Doch bei den Testfahrten wurde offensichtlich, dass das eingebaute 4-Gang-Automatikgetriebe mit Wandlerkupplung und elektronischer Steuerung den Belastungen auf deutschen Autobahnen nicht standhielt. Ein für eine höhere Kraftaufnahme ausgelegtes und dabei in den Omega B passendes Automatikgetriebe war jedoch im ganzen GM-Konzern nicht verfügbar.

Weiterhin hatte es bei der Dauerbelastung auf der Autobahn Motorschäden am V8 gegeben. Kurzerhand wurde das Projekt gestoppt und der Imageträger Omega B V8 begraben. Nach dem Debakel mit dem Lotus Omega A und dem ungeliebten MV6 endete somit auch dieser erneute Vorstoß in die Oberklasse für Opel mit einer Blamage. Damit war der groß angekündigte Omega B V8 wohl für die Marke Opel durchaus imagebildend – doch zweifellos in die entgegengesetzte Richtung.

### **Strategische Allianz mit Fiat**

Im März 2000 wurde der Einstieg von GM bei dem italienischen Fiat-Konzern verkündet. Diese Meldung sorgte für Unverständnis. Statt sich in die Oberklasse einzukaufen oder Saab konsequent als Premiummarke neben Opel zu positionieren, gehörten GM nun 20 Prozent von Fiat. Fiat erhielt im Gegenzug 5,1 Prozent der GM-Anteile. Diese Beteiligung wurde in der Fachwelt mit Verwunderung zur Kenntnis genommen, denn die Mo-

---

<sup>38</sup> Muche, Jan-Henrik: Der Opel, der alles verändert hätte. Auto Bild Klassik vom 22.02.2012. <http://www.autobild.de/klassik/artikel/opel-omega-v8-fahrbericht-1934437.html> am 19.10.2012

dellpalette von Opel und Fiat ergänzte sich nicht, sondern überschneidet sich in weiten Teilen. Daraus, so die offizielle Botschaft, würden sich lukrative Synergien in der Entwicklung kommender Fahrzeuge ergeben, die sich für beide Konzerne kostensenkend auswirken sollten. Die Belegschaft wusste, um was es ging: Kündigungen.

Zu der Art und Weise, wie Opel-Chef Hendry diese Entscheidung handhabte, schrieb die *FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND* (12.1.2001) bezüglich einer Meldung im *HANDELSBLATT*: „Das Handelsblatt berichtet über Unstimmigkeiten beim Autohersteller Opel in Rüsselsheim über die Art der Einigung zwischen der Konzernmutter General Motors und dem italienischen Autohersteller Fiat über eine enge Zusammenarbeit. Die Kooperation wird aller Voraussicht nach große Auswirkungen auf Opel haben. Während aber weder der Opel-Aufsichtsrat noch der Vorstand, geschweige denn die Belegschaft, über die Verhandlungen informiert waren, wusste Vorstandschef Robert W. Hendry Bescheid. Das Vorgehen wird als ‚Verstoß gegen das Aktienrecht‘, ‚Gutsherrenart‘ und ‚Kolonialstil‘ kritisiert.“<sup>39</sup>

Im Raum blieb die Frage stehen, inwieweit die kürzlich verabschiedeten verbindlichen Richtlinien, in denen Opel eine größere Eigenständigkeit gegenüber der Konzernmutter GM zugesichert worden war, von den GM-Managern überhaupt ernst genommen wurden. Der Chef der Öffentlichkeitsarbeit, Horst Borghs, der seit 1989 als Executive-Direktor für Öffentlichkeitsarbeit im Opel-Vorstand saß, hatte jedenfalls genug von den Methoden Robert Hendrys und kündigte. Sein Nachfolger wurde der 52-jährige Journalist Karl Mauer, der bislang als Direktor für das Ressort Technik- und Motorsport-Kommunikation im Internationalen Technischen Entwicklungszentrum in Rüsselsheim gearbeitet hatte.

---

<sup>39</sup> Ohne Autorenangabe: Profil: Robert Hendry. Financial Times Deutschland 12.1.2001. <http://www.ftd.de/intern/recherche/munzinger/:profil-robot-hendry/1070881.html> am 4.1.2013

## 2010–2013: Der Kampf zurück nach oben

---

Gleich zu Anfang des Jahres 2010 kam es zu einem Führungswechsel in Rüsselsheim. Neuer Vorsitzender der Geschäftsführung von „New Opel“ wurde Nick Reilly, der damit den zurückgetretenen Hans Demant ablöste. Demant wurde die weniger einflussreiche Position eines GM Vice President Intellectual Property Rights übertragen, in der er weltweit die Produktrechte von GM überwachen sollte.

Diesem Wechsel folgte am 19. Januar 2010 eine persönliche Botschaft von Nick Reilly an die Mitarbeiter von Opel und Vauxhall, in der er klare Worte fand. Auszugsweise hieß es dort: „Es wird Zeit, dass Opel/Vauxhall zurück zu einer Siegermentalität findet und auch als Gewinner wahrgenommen wird. Wir werden mutige Entscheidungen treffen und uns an diesen Entscheidungen messen lassen. Dank der richtigen Entscheidungen werden wir wieder Marktanteile zurückerobern und Gewinne erzielen. Wir werden eine Marke sein, die Kauflust und Besitzerstolz bei den Menschen weckt und wir werden die Grundlagen für nachhaltigen Erfolg schaffen. Das nenne ich Siegermentalität. [...]“

Vieles wurde in den vergangenen Monaten über Probleme in der Beziehung zwischen Opel/Vauxhall und unserem Mutterkonzern gesagt und geschrieben. Dabei wurde vor allem größere Unabhängigkeit gefordert. In einigen Punkten stimme ich dem durchaus zu, denn das Pendel ist sicher zu stark in die Richtung von weltweit einheitlichen Prozessen geschwungen. Dabei wurden lokale oder regionale Unterschiede in den Erwartungen der Kunden zu wenig berücksichtigt.“<sup>73</sup>

Die Verhandlungen zwischen Nick Reilly und dem Opel-Gesamtbetriebsratschef Klaus Franz über die Zukunft der Marke Opel und die damit verbundenen Restrukturierungen zogen sich über Wochen hin. Anders

---

<sup>73</sup> Pressemitteilung Opel vom 19.1.2010: Persönliche Botschaft von Nick Reilly an die Mitarbeiter von Opel/Vauxhall

ausgedrückt: Klaus Franz lehnte den von Reilly vorgelegten Sanierungsplan ab. Schon am 21. Januar wurden Fakten geschaffen, denn Reilly verkündete die Schließung der Produktionsstätte im belgischen Antwerpen im laufenden Jahr 2010. Da Reilly mittelfristig in Europa nicht mit einer Rückkehr zu dem früheren Niveau der Zulassungszahlen und Marktanteile rechnete, standen auch in Deutschland 4.000 Stellen zur Disposition. Allerdings sollten die Entlassungen auf alle deutschen Werke verteilt werden und die vier Opel-Standorte erhalten bleiben.

So schmerzhaft diese Entscheidung von Nick Reilly war und so heftig die Reaktionen darauf ausfielen – Fakt war, dass Opel und viele weitere Hersteller mit Überkapazitäten zu kämpfen hatten. Es wurden nicht nur weniger Fahrzeuge verkauft als vor der Wirtschaftskrise, es waren mittlerweile auch mehr Marken präsent. Gerade im Bereich von Opel, wo zuverlässige und gleichzeitig bezahlbare Fahrzeuge gefragt waren, hatten sich innerhalb weniger Jahre mit Škoda, Seat, Hyundai, Kia und Dacia zusätzliche Hersteller etabliert, die in starkem Wettbewerb zu Opel standen. Nicht zuletzt waren dabei die Autos der GM-Tochter Chevrolet zu erwähnen, die unterm Blech auf Opel-Technik setzten, jedoch rund 20 Prozent günstiger angeboten wurden als ihre deutschen Schwestermodelle.

### **Klares Bekenntnis zu Opel**

Am 10. Februar konkretisierte Nick Reilly schließlich einen ausführlichen Zukunftsplan für Opel und Vauxhall. In der Pressemitteilung erklärte er: „Die heutige Ankündigung markiert den Anfang einer neuen Ära für Opel/Vauxhall. Es ist die größte Erneuerung in der jüngsten Geschichte des Unternehmens.“<sup>74</sup> Gemäß dem vorgelegten Zukunftsplan sollten innerhalb der nächsten fünf Jahre bei Opel/Vauxhall 11 Milliarden Euro investiert und dabei das Produktportfolio zu 80 Prozent erneuert werden. Der

---

<sup>74</sup> Pressemitteilung Opel vom 10.2.2010: Opel/Vauxhall CEO Nick Reilly stellt umfassenden Zukunftsplan vor. Produktoffensive und neue Investitionen Grundlage für einen nachhaltig erfolgreichen Weg

Schwerpunkt sollte auf alternativen Antrieben (Elektro, Hybrid, CNG und LPG), attraktiven neuen Modellen sowie der Eroberung von Wachstumsmärkten durch Exportprogramme für den Mittleren Osten und den Asien-Pazifik-Raum liegen. Diese gewaltige Summe, die in den nächsten Jahren investiert werden sollte, konnte durchweg als ein offenes Bekenntnis von GM zur Zukunft der europäischen Marken Opel und Vauxhall betrachtet werden. Die latente Angst, GM könnte Opel langsam niedergehen lassen, um dann Chevrolet aufzubauen, war damit vom Tisch.

Parallel dazu mussten jedoch die Fertigungskapazitäten in Europa um 20 Prozent abgebaut werden. Auch hierzu machte der Zukunftsplan ganz konkrete Angaben, denn jedes Werk in Europa war dort aufgelistet. Aus dieser Liste zur Produktionsübersicht war zu entnehmen, wie die Fertigung in der Zukunft verteilt sein würde und wie viele Mitarbeiter freigesetzt werden mussten, um zukünftig effizient zu arbeiten. Mit diesem Maßnahmenpaket, so der Plan von Opel-Chef Nick Reilly, könnte im Jahr 2011 bereits der Break-even und für das Jahr 2012 schon Profitabilität erreicht werden.

Insgesamt standen für die Restrukturierung Kosten in Höhe von 3,3 Milliarden Euro im Raum, wovon GM 600 Millionen zahlen sollte. Für die Differenz hatte Reilly die finanzielle Unterstützung der einzelnen europäischen Länder eingeplant, denn bei dieser Restrukturierung sollten sie mit eingebunden werden und die Finanzierung des Großteils von rund 2,7 Milliarden Euro durch Kredite oder Kreditbürgschaften gewährleisten. Als die Kritik an diesem Finanzierungsmodell immer lauter wurde, kündigte GM an, seinen Anteil auf 1,9 Milliarden Euro zu verdreifachen. Trotzdem wurde das Sanierungsmodell im Bundestag mehrheitlich abgelehnt.

Für den deutschen Autofahrer und potenziellen Autokäufer eines Opel waren diese Nachrichten ein weiterer Grund zur Verunsicherung. Die ständige Medienpräsenz, in der Opel seit Monaten täglich als Zankapfel vorgeführt wurde, war nicht dazu angetan, das Vertrauen in die Marke zu stärken. Auf den Punkt gebracht: Die Menschen in Deutschland hatten die seit Monaten

andauernde Pokerei und Bettelei des GM-Vorstands um Geld für Opel bis obenhin satt.

Mit dieser Verunsicherung und dem öffentlichen Einfordern von Bürgschaften ging gleichzeitig für viele Käufer die Frage einher, wie lange es Opel überhaupt noch geben werde. Mit anderen Worten gesagt: Nachdem unter der Leitung von Carl-Peter Forster und Hans Demant die Fehler der neunziger Jahre weitgehend ausgeglichen worden waren und Opel wieder als Marke ernst genommen wurde, sah es nun so aus, als sollten die Früchte dieser Arbeit nicht geerntet sondern leichtfertig zerstört werden.

Auf dem Genfer Salon 2010 stellte Opel den neuen Meriva B vor, der in seinen Dimensionen deutlich gewachsen war. Dies lag an der Tatsache, dass der Meriva B nicht mehr auf dem Corsa basierte, sondern auf der Plattform des alten Astra H und Zafira B aufbaute. Natürlich verfügte der Meriva B über das patentierte FlexSpace-Sitzkonzept, bei dem sich die drei Rücksitze in den Fahrzeugboden zu einer ebenen Ladefläche versenken ließen. Darüber hinaus präsentierte der Meriva B ein neues Türkonzept, das unter dem Namen FlexDoors vorgestellt wurde. Um das Ein- und Aussteigen zu erleichtern, waren bei diesem System die Fondtüren nicht vorne an der B-Säule, sondern hinten an der C-Säule angeschlagen.

Trotz der Sonderschichten, die gefahren werden mussten, um die Nachfrage nach dem Astra J und dem Insignia zu bedienen, war das Geschäft von Opel und Vauxhall in Europa noch nicht wieder profitabel. Im Gegensatz dazu stand die Entwicklung in den USA, wo die neu firmierte GM mittlerweile wieder beachtliche Gewinne erwirtschaftete. Ganz offen wurde deshalb von den deutschen Politikern gefragt, aus welchem Grund der vor Geld strotzende neue GM-Konzern eigentlich auf Geld oder Bürgschaften der europäischen Länder hoffte. Offenkundig war, dass bei GM wieder genug Geld in der Kasse lag, um Opel problemlos selbst und ohne Staatshilfen sanieren zu können. Zudem war der Euro zwischenzeitlich auf den Gegenwert von 1,24 Dollar gesunken, was die Sanierung mit Geld aus Detroit nochmals stark begünstigte.



## Personenverzeichnis

---

### **A**

Alain Visser ..... 210, 232, 263  
Alfred Rieck ..... 263, 272  
Alois Rhiel ..... 186  
Angela Merkel 219, 233, 234, 236  
Arno Bohn ..... 103

### **B**

Barack Obama ..... 221, 226, 227,  
228, 230, 236  
Bernd Pischetsrieder ..... 164  
Bill Clinton ..... 119  
Bruno Sacco ..... 52  
Bryan Nesbitt ..... 181, 204, 205

### **C**

Carl H. Hahn ..... 53, 102, 104  
Carl-Peter Forster . 157, 159, 160,  
165, 169, 170, 174, 179, 180,  
181, 191, 192, 195, 200, 206,  
208, 213, 214, 219, 229, 233,  
234, 236, 237, 242  
Chris Liddell ..... 249  
Christian Geistdörfer ..... 52  
Claus Luthe ..... 79

### **D**

Dan Akerson . 247, 250, 252, 256,  
257, 266, 274, 276  
Daniel Goeudevert .... 49, 91, 102,  
103  
David Herman 125, 126, 135, 136  
David Lyon ..... 267  
Dieter Bohlen ..... 207  
Dietmar Hahn ..... 184  
Duncan Aldred ..... 272

### **E**

Ed Whitacre ..... 237, 247  
Egon Krenz ..... 83  
Erhard Schnell ..... 80  
Erich Bitter ..... 19, 42, 76, 77  
Erich Honecker ..... 83

### **F**

Ferdinand Beickler ..... 53  
Ferdinand Dudenhöffer ..... 226  
Ferdinand Piëch 21, 69, 102, 103,  
104, 105, 106, 118, 119, 120,  
127, 131, 150, 164, 165, 180,  
283, 284  
Ferdinand Porsche ..... 102  
Frank L. Colvin ..... 144  
Fritz Henderson .... 181, 184, 195,  
226, 227, 231, 237

### **G**

Gary Cowger . 135, 136, 138, 143  
George W. Bush ..... 189, 221  
Gerhard Andres ..... 106  
Gerhard Schröder ..... 149  
Giorgio Giugiaro ..... 20, 22, 23  
Günther Sommerlad ..... 182, 199

### **H**

Hans Barth ..... 139, 181  
Hans Demant 143, 174, 181, 192,  
219, 236, 239, 242, 248  
Hans Eichel ..... 149  
Hans Seer ..... 169  
Hans Wilhelm Gäb ..... 125, 139  
Hartmut Warkuß ..... 20  
Heinrich Nordhoff ..... 21

Helmut Kohl ..... 52, 119  
Helmut Schmidt ..... 52  
Henry Ford ..... 98  
Herbert Schäfer ..... 73  
Hideo Kodama ..... 104  
Horst Borghs ..... 152, 157

## **I**

Ignacio López ... 7, 74, 82, 94, 97,  
100, 104, 105, 113, 118, 119,  
127, 128, 139, 154

## **J**

J. Paul Ebbinghaus ..... 244  
Jack Smith .... 108, 127, 128, 131,  
136, 138, 139, 150  
Jean-Claude Juncker ..... 219  
Jennifer Rush ..... 116  
Jimmy Carter ..... 34  
Jochen Berger ..... 24  
Jochen Ohse ..... 159  
Joel Ewanick ..... 252, 267  
John F. Smith ..... 99  
Jürgen Hubbert ..... 135  
Jürgen Klopp ..... 270, 273, 278  
Jürgen Schrempp ..... 135  
Jürgen Stockmar ... 130, 131, 135,  
136

## **K**

Karl Mauer ..... 152  
Karl-Friedrich Stracke .. 250, 251,  
254, 264, 266  
Karl-Theodor zu Guttenberg . 225  
Karl-Thomas Neumann 267, 272,  
273, 277  
Katie Melua ..... 245  
Kirk Kerkorian ..... 193, 198, 214,  
218

Klaus Franz... 161, 197, 219, 226,  
239, 251, 254  
Kurt Lotz ..... 21

## **L**

Lee Iacocca ..... 62, 64  
Lena Meyer-Landrut ..... 245, 252  
Louis R. Hughes ... 100, 125, 126,  
135, 136, 138

## **M**

Manfred L. Wolf ..... 132  
Manuel Reuter ..... 126, 154  
Mark Adams ..... 205, 267  
Mark James ..... 267  
Martin Smith ..... 169, 176, 181  
Mary Barra ..... 276  
Michael Glos ..... 219  
Michail Gorbatschow ..... 83  
Mike Burns ..... 180

## **N**

Nick Reilly.... 236, 239, 240, 241,  
244, 248, 249, 250, 254

## **P**

Paul Bracq ..... 56  
Peer Steinbrück ..... 219  
Peter Augustsson ..... 190  
Peter Hanenberger 100, 126, 130,  
131, 132, 133, 138, 139, 143  
Peter Jaszczyk ..... 153, 185  
Petr Dedek ..... 90

## **R**

Rainer Brüderle ..... 243  
Rainer Schmückle ..... 267  
Ralph Nader ..... 59, 75  
Richard Heller ..... 88

Richard Wagoner..	150, 158, 174, 180, 183, 188, 193, 195, 198, 220, 226
Rita Forst .....	267
Robert C. Stempel.....	99
Robert Hendry .....	139, 145, 146, 149, 150, 152, 153, 157, 158
Robert Lutz.....	27, 174, 175, 176, 181, 183
Roger B. Smith .....	99
Roland Koch.....	186
Rudolf Leiding.....	21
<b>S</b>	
Sergio Marchionne .....	227, 232
Steffi Graf.....	70, 80
Stephen Girsky .....	254, 265, 266

<b>T</b>	
Theodor zu Guttenberg.....	228
Thomas Owsianski .....	267
Thomas Sedran .....	267, 272
Toni Schmücker.....	29, 31, 33
<b>V</b>	
Volker Strycek.....	126
<b>W</b>	
Walter G. Borst.....	237
Walter Röhl .....	24, 52
Wendelin Wiedeking .....	104, 267
Wolfgang Schäfer-Klug.....	255

## Lust auf mehr?

**Bestellen Sie das gesamte Buch direkt bei:**

**EDITION TECHNIKGESCHICHTE**  
**E-Mail: [etg@etg.scriptec.de](mailto:etg@etg.scriptec.de)**

**Opel – Chronik eines Kampfes**  
**Die Geschichte der Automarke seit 1970**  
**Frank O. Hrachowy**  
**EDITION TECHNIKGESCHICHTE**  
**ISBN 978-3-9816711-0-0**  
**284 Seiten**  
**Preis: 19,95 €**

Mit Opel geht es seit dem Jahr 2013 wieder stetig bergauf – das ist zweifellos eine gute Nachricht. Attraktive, qualitativ hochwertige Modelle wie der Mokka, der Adam und der Cascada künden von einem gestiegenen Selbstbewusstsein und einem neuen Image der Marke Opel.

Unter dem Titel *Opel – Chronik eines Kampfes* wird auf rund 300 Seiten der schwierige Weg der GM-Tochter von 1970 bis heute beschrieben. Das Buch entstand in Zusammenarbeit mit zahlreichen Mitarbeitern von Opel.

#### **Das sagen begeisterte Opel-Fans zum Buch:**

*„Endlich mal die Wahrheit über Opel“*

*„Dieses Buch muss jeder Opel-Fan lesen, um Bescheid zu wissen“*

*„Liest sich spannend wie ein Krimi“*

