

Blöcker, Antje; Esteban Palomo, Mark; Wannöffel, Manfred

Working Paper

Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung: Das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum

Arbeitspapier, No. 279

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Blöcker, Antje; Esteban Palomo, Mark; Wannöffel, Manfred (2013) : Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung: Das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum, Arbeitspapier, No. 279, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116734>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Arbeitspapier **279**

279

Antje Blöcker | Mark Esteban Palomo
Manfred Wannöffel

Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung – Das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum



Arbeitspapier 279

Antje Blöcker | Mark Esteban Palomo | Manfred Wannöffel

**Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte-
und Beschäftigungssicherung – Das Beispiel der
Opel-Standorte in Bochum**

Antje Blöcker, Dr. rer. pol., Sozialwissenschaftlerin an der Ruhr-Universität Bochum.
Arbeitsschwerpunkte: Industriegovernance, globale Wertschöpfungsketten, Arbeitspolitik.

Estaban Palomo, Mark, B.A., Wissenschaftliche Hilfskraft der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM.

Wannöffel, Manfred, Dr., Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM.
Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Erwerbsregulierung.

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des
DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon (02 11) 77 78-175
Fax (02 11) 77 78-4175
E-Mail: Stefan-Luecking@boeckler.de

Redaktion: Dr. Stefan Lücking, Abteilung Forschungsförderung, Referat 2,
Mitbestimmung im Wandel

Best.-Nr.: 11279

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juni 2013
€ 18,00

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungen:	7
0 Einleitung.....	9
0.1 Problem- und Fragestellung	9
0.2 Methodische Anlage der Untersuchung	14
0.3 Aufbau des Berichtes	17
1 Umbrüche in der Weltautomobilindustrie – Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Opel in Europa	19
2 General Motors – die Opel-Zentrale in Detroit	25
3 Die Auseinandersetzung um den Standorterhalt der Opel-Werke in Bochum	37
4 Die Opel-Werke in Bochum und die Region: Solidarität und Unterstützung in allen Phasen der Abwehr- und Überlebenskämpfe ...	49
4.1 Arbeitnehmerinteressen im politischen Mehrebenensystem der Mitbestimmung	53
4.2 Landesinitiativen: Warum ist Opel im AutoClusterNRW?.....	72
4.3 Stadt Bochum: Auf dem Weg zur städteübergreifenden Kooperation?	78
4.4 Regionale Forschung für Opel Bochum?	83
4.5 „Tief im Westen“ – Wie geht es weiter?.....	87
5 Zusammenfassung und Ausblick	95
6 Literatur	101
Über die Hans-Böckler-Stiftung	110

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Anteil der auswertbaren Fragebögen	17
Abbildung 2: Triade-Aufbruch in der Weltautomobilindustrie (PKW).....	20
Abbildung 3: Automobilproduktion in Europa 1990 bis 2011	21
Abbildung 4: Modellreihen Opel-Werk I Bochum.....	40
Abbildung 5: Wirtschaftliche Bedeutung der Opel-Werke Bochum für die Region	49
Abbildung 6: Persönliche Betroffenheit von der Entwicklung der Opel-Werke in Bochum.....	50
Abbildung 7: Einfluss der betriebsnahen Akteure auf die Standort- entwicklung	68
Abbildung 8: Maßnahmen der Belegschaft zum Standorterhalt	69
Abbildung 9: Maßnahmen des Betriebsrats vor Ort zum Standorterhalt.....	69
Abbildung 10: Maßnahmen des Gesamtbetriebsrats zum Standorterhalt	70
Abbildung 11: Maßnahmen des Eurobetriebsrats zum Standorterhalt.....	70
Abbildung 12: Maßnahmen der IG Metall zum Standorterhalt	71
Abbildung 13: Maßnahmen des Management vor Ort zum Standorterhalt.....	72
Abbildung 14: Bedeutung der regionalen Netzwerke für die Zukunfts- entwicklung	78
Abbildung 15: Grad der Vernetzung mit Hochschulen und Forschungs- einrichtungen.....	86
Abbildung 16: Wünschenswerte wichtige Treiber von F&E Kooperationen.....	86
Abbildung 17: Ausbau von Forschungs- und Entwicklungskooperationen..	87
Abbildung 18: Erweiterungen für das Werk I.....	89
Abbildung 19: Erweiterungen für das Werk II	90

Abbildung 20: Erweiterungen für das Werk III	90
Abbildung 21: Positive Wahrnehmung des vorhandenen Fachkräfteangebots	93
Abbildung 22: Regionales Qualifizierungspotential	93

Tabellen

Tabelle 1: Methodenmix im Projekt	14
Tabelle 2: Überblick über die Expertengespräche	15
Tabelle 3: Absatzprognosen: Weltautomobilregionen 2012 bis 2019	19
Tabelle 4: General Motors Company in der Weltautomobilindustrie (KFZ insgesamt).....	25
Tabelle 5: Meilensteine der Adam Opel AG in Europa im Kontext von GM.....	27
Tabelle 6: Rückläufige Marktanteile von Opel im europäischen Markt	28
Tabelle 7: General Motors Europe im GM-Konzern 2000 bis 2011: Produktion	31
Tabelle 8: Marktsituation von GME/Opel im Verhältnis zum GM-Konzern 2011 bis 2012	32
Tabelle 9: General Motors im Vergleich: Umsatz, Absatz, Gewinn im 1. und 2. Quartal 2012	33
Tabelle 10: Gewinner und Verlierer im europäischen Markt 2011 und 2012 (Q 2 im Vergleich)	34
Tabelle 11: Beschäftigungsentwicklung bei Opel 1990 bis 1998	37
Tabelle 12: Meilensteine der Opel-Werke in Bochum	39
Tabelle 13: Kapazitätsauslastung auf der Opel Delta-Plattform.....	40
Tabelle 14: Restrukturierungsphasen bei der Adam Opel AG in Europa	42
Tabelle 15: Das „Master Agreement“ 2010: Umsetzung Deutschland.....	45
Tabelle 16: Produktionsstätten und Produktionseinheiten von GME/Opel in Europa.....	46

Tabelle 17: Die GME/Opel-Aggregate-Werke.....	47
Tabelle 18: GME/Opel-Beschäftigte nach Ländern in Europa (jeweils am 31.12. des Jahres).....	48
Tabelle 19: Europäische Rahmenverträge bei GME.....	61
Tabelle 20: Automobilzulieferer im Bundesländervergleich.....	76
Tabelle 21: Neue Fahrzeugmodelle und Komponenten für die Opel-Werke in Bochum.....	88
Tabelle 22: Forschungsnetzwerke ausbauen.....	91
Tabelle 23: Neue Qualifikationen für die Elektromobilität der Zukunft.....	92

Abkürzungen:

AP:	Automobil Produktion (Monatszeitschrift)
AW:	Automobilwoche
BetrVG:	Betriebsverfassungsgesetz
BV:	Betriebsvereinbarung
CKD:	Completely Knocked Down
DGB:	Deutscher Gewerkschaftsbund
EBR:	Europäischer Betriebsrat
EEF:	European Employee Forum
EMB:	Europäischer Metallarbeiterbund
GBR:	Gesamtbetriebsrat
GCV:	Global Compact Vehicle
GME:	General Motors Europe
GMEECO:	General Motors Europe Employee Coordination Organization
GM GMS:	General Motors Global Manufacturing System
GMIO:	General Motors International Operations
GMNA:	General Motors North America
IGM:	Industriegewerkschaft Metall
IHK:	Industrie- und Handelskammer
JV:	Joint Venture
OEM:	Original Equipment Manufactures
PSA:	Peugeot Société Anonyme (Peugeot Citroën)
UAW:	United Auto Workers
VKL:	Vertrauenskörperleitung
Vph:	Vehicle per hour

VST: Verwaltungsstelle der IG Metall

0 Einleitung

0.1 Problem- und Fragestellung

„Tief im Westen ziehen dunkle Wolken auf. Denn die Opelproblematik im Ruhrgebiet ist mehr als eine Frage der Automobilindustrie, sie ist in letzter Konsequenz auch und vor allem eine soziale Frage.“
(Günther Lachmann. In: Die Welt vom 04.04.2012)

Der seit Anfang der 1990er Jahre andauernde Überlebenskampf der Opel-Werke in Bochum steht für strategische Diskontinuität im Management, für das Entstehen von immer schneller folgenden Ungewissheiten für die Belegschaften und die von der Opel-Entwicklung tangierten regionalen und nationalen Akteure¹. Diese Faktoren haben eine hohe Verunsicherung mit Blick auf die Zeit nach 2016 erzeugt. Bis 2016 haben die Verhandlungspartner aus Opel-Management, Betriebsrat und IG Metall eine Beschäftigungssicherung für alle vier deutschen Opel-Standorte vereinbaren können, die sich einreicht in eine Vielzahl von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung mit zunehmend sinkenden Halbwertzeiten, was die Verbindlich- und Gültigkeiten betrifft. Denn im Oktober 2012 steht die Vereinbarung 2016 erneut auf dem Prüfstand, der Standorterhalt in Bochum und insbesondere die Zukunft nach 2016 ist weiterhin ungewiss.

Markiert ist der Überlebenskampf aber auch von verschiedenen Formen arbeitspolitischer Auseinandersetzungen und von Zukunftsentwürfen der Belegschaften, Interessenvertretungen und der regionalen Akteure zum Arbeitsplatz- und Standorterhalt von Opel in Bochum. Ende Oktober 2012 unterstützt das Management von General Motors in Europa z.B. eine Arbeitsgruppe „Bochum 2022“ mit Vertretern des Landes Nordrhein-Westfalen, der IG Metall, regionalen und lokalen Akteuren aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft, die sich intensiv mit der Zukunft der Bochumer Opel-Werke befassen wird. Das ist neu, denn die globalen Rahmenbedingungen für lokale Strategien der Beschäftigungs- und Standortsicherung haben sich in den letzten 20 Jahren massiv verändert. Trotz vielschichtigen Engagements regionaler Akteure für den Standorterhalt ist vom einstigen europäischen Adam-Opel-Erfolgsmodell mit standortübergreifenden Solidarität nur noch wenig übrig geblieben. Was die Zukunft aller europäischen Opel-Standorte betrifft, wurde im September 2012 erneut ein Sanierungsplan aufgestellt, der fünfte in nur zwölf Jahren. „Opel Drive 2022“ macht Hoffnung für eine europäische Zukunft von Opel – was aber bedeutet der Plan konkret für die Opel-Werke in Bochum?

Die Ansiedlung von Opel und zeitlich parallel die Gründung der Ruhr-Universität in Bochum in den frühen 60er Jahren (1962 Opel-Werk I und Werk II, 1965 Opel-Werk

¹ Opel gehört seit 1929 zur US-amerikanischen General Motors Company.

III) gelten immer noch als Symbole für den erfolgreichen Beginn eines tiefen ökonomischen und sozialen Strukturwandels im Ruhrgebiet. Die ehemals starke Ausrichtung der Wirtschaft auf den Montankomplex mit Kohle und Stahl galt es zu überwinden, indem die industrielle Produktion auf eine breitere Grundlage gestellt und der tertiäre Sektor gestärkt werden sollte. Im Jahr 1962 begann im nach Rüsselsheim zweiten deutschen Opel-Werk die Produktion des Opel-Kadetts. Nahezu 30 Jahre bis zur Krise 1992/1993 hielt die Erfolgsstory an. In den drei Opel-Werken arbeiteten in Hochzeiten knapp 23.000 Menschen, bei der Adam Opel AG in Deutschland insgesamt über 57.000. Nimmt man die für die deutsche Automobilindustrie geltende Formel eines Faktors 2.4 für damit verbundene direkte Beschäftigung in der automobilen Wertschöpfungskette und ein Mehrfaches an Beschäftigung durch regionale Multiplikationseffekte in Handel und Dienstleistungen, wird die hohe regionale wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Ansiedlung sehr deutlich. Opel wurde weit über die Stadtgrenzen von Bochum hinaus zum größten Arbeitgeber mit vielen sozialen und ökonomischen Multiplikationseffekten. Bochum war Opel.

Im Zusammenhang mit der aufkommenden Weltmarktkonkurrenz aus Japan erlebte die Bochumer Automobilfabrik bereits in den 1980er Jahren tief greifende technologische und organisatorische Restrukturierungen. Der eigentliche Entwicklungsbruch erfolgte jedoch mit der Weltautomobilkrise von 1990 bis 1993, die alles veränderte: Neue Produktionskonzepte wie lean production, just-in-time-Logistik und Gleichteilestrategien erhielten Einzug in die bundesdeutsche Automobilindustrie und so auch bei Opel.

Insbesondere bei GM in Europa veränderten darüber hinaus neue Standorte in Ostdeutschland (Opel Eisenach) und Osteuropa (Opel Gliwice/Polen) sowie die Integration des von General Motors (GM) aufgekauften schwedischen Herstellers Saab die internationale Arbeitsteilung, die schließlich zwischen 1996 und 1998 zu einer „ersten Amerikanisierung“ und mit der Etablierung einer europäischen GM-Zentrale in Zürich im Jahr 2004 zu einer „zweiten Amerikanisierung“ führte. Im Zentrum standen die Implementierung des General Motors Global Manufacturing Systems (GM GMS) und die Zuweisung von Produktionsaufträgen an einzelne Standorte entlang festgelegter Plattformen.

Die Auseinandersetzung um Produktzuweisungen, Arbeitsplätze, Löhne und Gehälter, Stamm- oder Leiharbeit sowie um die Übernahme der Auszubildenden wird damit nicht mehr nur zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausgetragen. Seit Anfang der 2000er Jahre versucht General Motors auch den Wettbewerb zwischen den europäischen Standorten anzukurbeln, vor allem über Produktivitätsvergleiche (vph – vehicle per hour) und die arbeitspolitische Zugeständnisse der Belegschaften. Die Arbeitnehmervertretungen an allen europäischen Standorten wurden in umfassende, auf Kostenreduzierung fokussierte Restrukturierungspläne eingebunden.

Für die Opel-Werke in Bochum führten das „Olympia“-Programm“ im Jahr 2001 und der „Zukunftsvertrag 2010“ aus dem Jahr 2005 (siehe dazu die Tabellen 14 und 19

auf den Seiten 42 und 61) zu starken Auseinandersetzungen um Arbeitsplatzverlust am Standort. Eine ganze Region solidarisierte sich mit den Opel-Beschäftigten. Belegschaft und landespolitische Akteure erzielten Teilerfolge. Sehr standortspezifische Modelle entstanden mit dem Modell der Opel-Partnerbetriebe, als im Zuge der Outsourcing-Prozesse ab 2006 für die in die strategischen Partnerbetriebe übergeleiteten Opel-Beschäftigten eine Rückkehrgarantie zu Opel vereinbart werden konnte.

Aber: Trotz europäischer Solidaritätsversprechen der Belegschaften zwischen den Standorten im Rahmen der Delta-Plattform von GM (im September 2012 Global Delta D2²), zu der das Werk Opel Bochum zählt; trotz hoher regionaler Solidarität und Zukunftspläne für den Bochumer Standort auf Seiten regionaler Akteure: immer wieder steht der Standort zwischen 1998 und 2012 zur Disposition. Die Debatte um den Verkauf von Opel im Jahr 2009 bildete nur einen von vielen Meilensteinen.

Nachdem der US-Konzern General Motors im Juli 2009 im Zuge der Weltfinanzkrise in Insolvenz ging und von der US-amerikanischen, kanadischen Regierung sowie der Gewerkschaft UAW übernommen wurde, begann der politische Poker um die europäische Tochter Opel, an dem sich die deutsche Bundesregierung ebenso beteiligte wie die vier Landesregierungen der Bundesländer mit Opel-Standorten in Deutschland (Rheinland-Pfalz mit Opel Kaiserslautern, Thüringen mit Opel Eisenach, Hessen mit Rüsselsheim und NRW mit den Opel-Werken in Bochum). Gleich drei Käufer wollten die Werke übernehmen. Daraus wurde nichts, weil die GM-Zentrale in Detroit im November 2009 entschied, Opel in Eigenregie weiterzuführen. Dies geschah nicht ohne Gegenleistung der Europäer im Konzern: Im so genannten „Master Agreement“ von 2010 einigten sich die Vertragsparteien aus Opel-Management, Europäischem Betriebsrat und Europäischem Metallarbeiterbund (EMB)³ auf einen umfassenden Sanierungsplan mit hohen Kosteneinsparungen, der Schließung des Standortes in Antwerpen/Belgien und erheblichen Arbeitsplatzverlusten an allen anderen europäischen GM-Standorten.

Für Opel in Bochum bedeutete die aktuell gültige Vereinbarung eine abermalige Reduzierung der Kernbelegschaft auf 3.300 und die Aufgabe der Getriebefertigung im Werk II bis Ende 2013, das schon 2004 die Motorenfertigung aufgeben musste. Im „Master Agreement“ wurde als Gegenleistung des Konzerns die Zukunft aller Opel-Werke bis 2015 gesichert. In der Konkretisierung für den Standort Opel gelang es, den Standort bis Ende 2016 abzusichern, dem Zeitpunkt des Auslaufens des in Bochum produzierten neuen Opel Zafira. Ab 2016 ist bislang für den Standort keine weite-

2 Zur Global Delta D2-Plattform gehören die Modelle Ampera, Anthem, Astra, Astra Van, Calibra, Captiva Sport, C-Hatch (Hybrid), Cruze, Cruze HB, Equinox, Excelle GT, Excelle XT, Lacetti Premiere, Meriva, Optra, Orlando, Terrain, Verano, Volt, Zafira Tourer. Darüber hinaus sind für die GM-Standorte in Europa drei weitere von insgesamt neun globalen Plattformen relevant: Die Global Gamma G2XX-Plattform u.a mit dem Corsa, Global Epsilon E2XX mit dem Insignia sowie die Plattform GM4200 mit Corsa und Agila (AP Oktober 2012).

3 Im Mai 2012 wurde der EMB mit zwei weiteren europäischen Industriegewerkschaftsverbänden, der europäischen Föderation der Bergbau-, Chemie- und Energiegewerkschaften und der europäischen Gewerkschaft für Textil, Bekleidung und Leder zusammengeführt und heißt jetzt IndustryALL.

re Modellreihe mehr geplant, was einer Schließung des Bochumer Standortes für die Fahrzeugproduktion gleichkäme. Eine Schließung von weiteren Standorten in Europa wurde ausgeschlossen.

Nach harten Sanierungen mit 14 Werks- und drei Vertriebszentralenschließungen in den USA ging der General Motors Konzern im Jahr 2010 mit Hilfe der US-Regierung und der US-Automobilgewerkschaft vergleichsweise erfolgreich aus der Insolvenz heraus und nahm mit dem erneuten Börsengang den bisher weltweit höchsten Ertrag ein. 27 % der GM-Anteile behielt die US-Regierung und hält daran bis September 2012 fest. Das USA-Geschäft erholte sich und der asiatische Markt wuchs enorm. GM verbuchte nach dem Neuanfang einen Rekordgewinn von 7.6 Milliarden Dollar im Jahr 2011 und im ersten Halbjahr 2012 eine Umsatzrendite von knapp 5 %.

Nur die europäische Regionalmarke Opel macht seit vielen Jahren kontinuierlich Verluste und geriet erneut in den Blick des wiedererstarteten Mutterkonzerns. Die Debatte um den Charakter als Regionalmarke innerhalb eines Weltkonzerns bestimmt seitdem die Auseinandersetzungen zwischen der GM-Zentrale in Detroit und der Europa-Zentrale Opel, die seit 2010 wieder in Rüsselheim angesiedelt ist, nachdem zwischenzeitlich in Zürich das Europa-Geschäft (2004-2009) geführt wurde.

Wieder einmal gelten in der laufenden Restrukturierung „Drive 2022“ die Opel-Werke in Bochum als Schließungskandidaten. Sechs dieser Drohungen habe die Interessenvertretung seit dem siebentätigen Streik im Herbst 2004 erhalten, so der seitdem amtierende Betriebsratsvorsitzende Rainer Eienkel (Der Betriebsrat informiert vom 08.10.2012), der zusammen mit der IG Metall auf bezirklicher und lokaler Ebene das Motto: „Wir bleiben – Opel Bochum. Gute Arbeit. Gute Autos. Faire Chancen für NRW“ auf allen Veröffentlichungen des Betriebsrats benutzt. In jeder dieser Drohphasen formiert sich auf der regionalen Ebene eine konzertierte Aktion zum Arbeitsplatz- und Standorterhalt in Bochum.

Seit Anfang des Jahres 2012 arbeitet ein Initiativkreis „Opel Bochum 2020“ mit Vertretern aus Gewerkschaft, Betriebsrat, Stadt Bochum, Industrie- und Handelskammer Bochum, Ministerium und Universität an Perspektiven, insbesondere für die Opel-Werke II/III. Die drei Werke, da herrscht große Einigkeit, sind nicht nur für Bochum ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Über die 5.000 Opelaner in den drei Opel-Werken, einschließlich der Opel-Partnerbetriebe, hinaus, sind über Zulieferer und indirekte Effekte bis zu 40.000 Arbeitsplätze in Nordrhein-Westfalen betroffen. Ein Perspektivbaustein ist die Elektromobilität, auch wenn sich die Hoffnung, dass NRW zur Schaufensterregion für E-Mobilität wird, im April 2012 endgültig zerschlagen hat. Diese regional gestartete Initiative bekommt mit der Ende Oktober 2012 eingesetzten Arbeitsgruppe „Bochum 2022“ wichtige Unterstützung. Regionale, nationale und europäische Interessen rücken in der Standortauseinandersetzung zusammen.

Mit den Chancen und auch Grenzen derartiger lokaler Beschäftigungs- und Standortsicherungsbemühungen hat sich das von der Hans-Böckler- und der Otto-Brenner-Stiftung finanzierte Projekt an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM in der Zeit von April 2011 bis Juni 2012 befasst. Gerade jedoch dieser Zeitraum war von großen Turbulenzen gekennzeichnet. Die zu Projektantragstellung noch hohen Erwartungen an eine zukunftsweisende Fertigung eines Elektrofahrzeugs haben sich wegen nicht ausgereifter Technologie und nur sehr mäßiger weltweiter Marktentwicklung bei Elektrofahrzeugen noch nicht erfüllt. Inmitten der Interviewphase (siehe 1.2 Methode) wurde eine Einigungsstelle (März bis Mai 2011) eingerichtet, infolgedessen die Rücknahme von 85 Kündigungen erzielt werden konnten, weil entgegen der Vorgaben des „Master-Agreements“ der reale Arbeitskräftebedarf am Bochumer Standort auf Grund des erfolgreichen Exports eines Großteils seiner Modelle nach Osteuropa und Russland hoch geblieben ist. Betriebliche Arbeitsgruppen und regionale Initiativkreise arbeiten kontinuierlich an alternativen Zukunftsoptionen.

Das Verhältnis zwischen globaler Konzernstrategie und lokaler Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten hat sich im Laufe des Projekts gegen den Opel-Standort in Bochum deutlich verengt, nicht zuletzt da wegen des stagnierenden und sogar rückläufigen Automarktes in West- und Südeuropa über die zukünftige Fertigung des „Brot und Butter-Autos Astra“ bereits zu Gunsten der GM-Standorte in Gliwice in Polen und Ellesmere Port in England entschieden wurde. Während die englische Regierung, die genau wie die deutsche, spanische und polnische in der Vergangenheit mehrfach große Subventionsleistungen erbracht hat und dadurch an jedem Standort arbeitspolitische Konzessionen von den Belegschaften abgefordert wurden, sehen englische Gewerkschaften in der Astra-Entscheidung für Ellesmere Port kein Grund zur Freude. „Heute wurden keine Jobs gesichert, sondern abgebaut, und zwar in Deutschland“ (Johnson 2012).

Dass der Erhalt von Opel in Bochum nur über eine solidarische Lösung in Europa zu erreichen ist, war eine zentrale Prämisse des Projektgedankens (Wannöffel 2009 und 2011, Blöcker/Wannöffel 2010). Nicht das Gegeneinanderausspielen von Belegschaften und Standorten, sondern das Ausloten von Chancen und Grenzen im Spannungsfeld eines global players und eines local herostand im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses des Projekts, das von folgenden Fragestellungen geleitet war:

- Wo liegen Handlungsspielräume für lokale Standort- und Beschäftigungssicherung im globalen Konzernverbund angesichts steigender Vorgaben für Fertigungskosten pro Fahrzeug, permanenter Restrukturierungen und großer Zukunftsängste?
- Welche Initiativen und Maßnahmen zur Standort- und Beschäftigungssicherung wurden seit der Krise 1992/1993 am Bochumer Opel Standort ergriffen?
- Wie sind die verschiedenen Akteure der Unternehmens-, betrieblichen, sektoralen und regionalen Ebene an der Standort- und Beschäftigungssicherung des Opel-Werkes in Bochum beteiligt?

- Was waren/sind die Erfahrungen mit den Initiativen, wo lagen Chancen, wo Grenzen, was waren Gründe für Erfolg, wo liegen Versäumnisse?
- Welche Lehren können für die Zukunft und für Perspektiven der Werke gezogen werden? Welche Visionen gibt es?

0.2 Methodische Anlage der Untersuchung

Chancen und Grenzen nachhaltiger Beschäftigungs- und Standortsicherung am Beispiel eines bestimmten Standortes, in diesem Projekt am Beispiel der Opel-Werke in Bochum, ausloten zu wollen, läuft trotz aller Gegenbekundungen Gefahr, zu einseitig und zu normativ ausgerichtet zu sein, nur die positiven Ergebnisse hervorzuheben und sich stark für den Erhalt von Opel in Bochum einzusetzen.

Im Vorfeld der Projektantragsstellung konnten diesbezügliche Bedenken ausgeräumt werden, da das Projekt schon in der Planungsphase (Januar 2010 bis Februar 2011) dialogorientiert zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt angelegt und im Vorfeld mit verschiedenen Vertretern von Opel – Management und Betriebsrat – sowie der IG Metall diskutiert worden war. Die grundsätzlich positive Haltung auf Seiten der beteiligten Akteure gegenüber dem Projektvorhaben bildete eine wichtige Voraussetzung für die gewählte Methode. Vier Bausteine bilden einen qualitativen und quantitativen Methodenmix für die Analyse ab (Tab. 1).

Tabelle 1: Methodenmix im Projekt

Baustein 1 Teilnehmende Beobachtung und aktive Beteiligung	Baustein 2 Transfer der Auseinandersetzung um Standortwettbewerbe	Baustein 3 Teilstandardisierte Expertengespräche	Baustein 4 Online-Befragung
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsratssitzungen Opel Bochum • Belegschaftsversammlungen Opel • ruhrmobil-E • Initiativkreis Bochum 2020 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsseminar mit Studierenden der Ruhr-Universität Bochum • Globalisierungsrundgang Opel-Werke • Teilnahme an internationalen Automobilforschungskongressen 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews mit Beteiligten an den Standortsicherungsdiskussionen in Nordrhein-Westfalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Befragung der regionalen Öffentlichkeit

Ein erster Baustein bildet die laufende Feldbeobachtung und die daraus resultierende aktive Teilnahme an Zukunftsdiskussionen mit betrieblichen und regionalen Akteuren. Die Diskussion von Zwischenergebnissen des Projekts auf einem Dialogworkshop am 24.10.2011 sowohl mit betrieblichen, gewerkschaftlichen, regionalpolitischen und wissenschaftlichen Akteuren, mit Vertretern des Landes als auch mit Auftragnehmern von Standortgutachten der Stadt Bochum und der Werksleitung von Opel Bochum hat für alle Beteiligten wichtige Impulse geliefert. Sie führte u.a. dazu, dass die Autoren dieses Berichtes aktiv in neue Initiativkreise der Region eingebunden wurden.

Der zweite Baustein umfasst den Transfer der Projektergebnisse um den Standorterhalt von Opel Bochum über die engen Grenzen der regionalen Akteure hinweg. Zum einen wurde von der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM im Sommersemester 2011 ein begleitendes Forschungsseminar für Master-Studierende der Ruhr-Universität zum Thema „Trends und Herausforderungen im Strukturwandel der globalen Automobilindustrie“ durchgeführt. Zum anderen konnte eine Opel-Werksbesichtigung mit Diskussion mit Betriebsräten in einem „Globalisierungsrundgang durch das Ruhrgebiet“ aufgenommen werden, dessen Ziel in einer erkundungsorientierten Auseinandersetzung mit industriellem Strukturwandel im Revier liegt. Und drittens haben die Autoren auf internationalen Konferenzen und nationalen Automobilworkshops die Problematik der europäischen Standortwettbewerbe in der europäischen Automobilindustrie aufgegriffen.

Im dritten Methodenbaustein fanden Expertengespräche zu den konkreten Chancen und Grenzen der nachhaltigen Standortsicherung statt. In der Zeit von April 2011 bis Oktober 2011 wurden insgesamt 32 qualitative, teilstandardisierte Interviews durchgeführt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Anzahl und die Verteilung auf Akteursgruppen.

Tabelle 2: Überblick über die Expertengespräche

Anzahl	Institutionen/Akteure
8	Betriebsräte, Vertrauenskörperleitung Opel-Werke Bochum
2	Werksmanagement Bochum
2	Betriebsräte Zulieferer
4	IG Metall (Vorstand, Bezirksleitung NRW, Verwaltungsstelle Bochum)
2	DGB Region Ruhr-Mark
2	Vertreter des Wirtschaftsministeriums NRW und autocluster.NRW
3	Forschungseinrichtungen (FKA Aachen, Hochschule Bochum, Ruhr-Universität Bochum)
1	Arbeitnehmerberatungseinrichtung
2	Parteien (SPD, Die Linke)
3	Stadt Bochum, Wirtschaftsdezernat, Wirtschaftsförderung
1	IHK Bochum
32	Alle Expertengespräche

Beim vierten Baustein handelt es sich um eine offene Online-Befragung an die interessierte Öffentlichkeit des Ruhrgebiets, die vom 13. Februar bis zum 2. April 2012 durchgeführt wurde. Das ursprünglich vorgesehene Verfahren, eine Belegschaftsbefragung in den drei Opel-Werken über Zukunftsentwürfe durchzuführen, wurde im Einvernehmen von Werksleitung, Betriebsrat, den Auftraggebern und den Projektbearbeitern verworfen, weil – wie oben betont – sich die wirtschaftlichen und arbeitspolitischen Turbulenzen um den Standort während der Projektlaufzeit enorm zugespitzt hatten und eine Belegschaftsbefragung sehr stark von diesen Auseinandersetzungen geprägt sein würde.

Für eine Beteiligung an der Online-Befragung wurde in der lokalen Presse, den Betriebsratsinformationen bei Opel und auf den Internetseiten verschiedener regionaler Akteure RUB, IGM, DGB, IHK, WAZ und Wirtschaftsförderung geworben. Absicht der Online-Befragung war es, eine möglichst breite gesellschaftliche Einschätzung zu lokalen Handlungsmöglichkeiten zum Standorterhalt von Opel Bochum zu gewinnen. Dazu wurden in einem ersten Forschungsschritt in einem Dialog-Workshop am 24. Oktober 2011 fünf Handlungsfelder identifiziert, in denen Potentiale herausgearbeitet werden konnten. Unter Teilnahme der Bochumer Werksleitung, Betriebsrat, Vertretern des DGB, der IGM, der IHK und der Wissenschaft wurden fünf Handlungsfelder herausgearbeitet:

- Zukunft der Arbeit am Opel-Standort-Bochum
- Neue Modelle, Produkte und Komponenten
- Verknüpfung mit regionalen Netzwerken
- Kooperationen mit Forschung und Entwicklung am Standort-Bochum
- Qualifizierung und Fachkräfteentwicklung

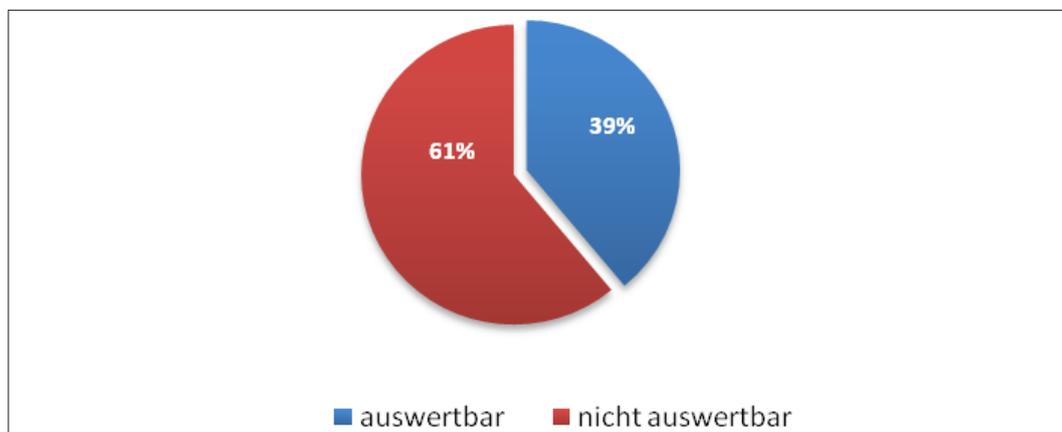
Auf Grundlage dieser fünf Handlungsfelder wurde ein Fragebogen entwickelt, mit dem Anregungen zur Standorterhaltung von Opel Bochum identifiziert werden sollten. Die Umfrage wurde aus diesem Grund offen gehalten, obwohl in der Literatur bisweilen auf Nachteile von qualitativen Methoden bei schriftlichen online-Erhebungen hingewiesen wird, die insbesondere bei der schwierigen Auswertung der Daten liegen (Schumann 2011, 59-60). Dieser Arbeitsaufwand wurde aber bewusst eingegangen, da den Teilnehmern ein größtmöglicher Freiraum für zukunftsweisende Hinweise zur Standortentwicklung von Opel in Bochum eingeräumt werden sollte. Als Fragetechnik wurde ein Mix aus quantitativer und qualitativer Methode verwendet. Der Fragebogen wurde mit Hilfe der Software „EFS Survey“ von Unimall erstellt und über die Internetpräsenz der GAS (Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM) veröffentlicht.

Die Umfrage war an die interessierte Öffentlichkeit in der Region des Ruhrgebietes adressiert, wobei eine Grundgesamtheit vorher nicht genau definiert wurde. Prinzipiell hatte jeder Internet-Benutzer die Möglichkeit, in den Auswahlrahmen zu gelangen. Die Auswertung der qualitativen Daten erfolgte durch eine induktive Methode: Aus den offenen Angaben wurde in mehreren Auswertungsschleifen ein eindeutiges Kategorienschema entwickelt, um die qualitativen Daten beschreibbar zu machen. Insgesamt nahmen 1.339 Personen an der Online-Befragung teil, wobei ein Großteil der Teilnehmer (61 %) die Umfrage nicht zu Ende geführt hat oder die Antworten mehrheitlich darauf schließen ließen, dass von den Teilnehmern dem Standort-Opel in Bochum keine wirkliche Perspektive beigemessen wurde. Eine immer wiederkehrende Antwort lautete in diesem Kontext „am Standort-Bochum Nokia-Handys bauen“ und wies auf das im Jahr 2008 binnen eines halben Jahres geschlossene Nokia-Werk in Bochum hin.

Schließlich flossen insgesamt 520 Fragebögen in die Auswertung ein, die sich aus der Sicht der Autoren seriös und gehaltvoll mit der Problematik auseinandersetzten (Ab-

bildung 1). Die Anzahl der gegebenen Antworten variiert dabei von Frage zu Frage, da nicht jeder Benutzer jede Frage beantwortet hat. Von den auswertbaren Fragebögen stammen mehr als die Hälfte der Teilnehmer (57 %) aus dem direkten Opel Kontext, 15 % aus Wissenschaftseinrichtungen, 11 % aus Politik und Gewerkschaft, und 17 % aus sonstigen Institutionen. Der überwiegende Teil der Befragten ist männlich (86 %), zwischen 30 und 49 Jahre alt (53 %) und gibt als Wohnort die Region Ruhrgebiet an (72 %). Darüber hinaus war die Mehrzahl der Befragten gut informiert über die Standortdebatte von Opel in Bochum. So geben 90 % der Befragten an, dass sie in der letzten Zeit sehr viel von der Auseinandersetzung um den Erhalt und die Zukunft von Opel Bochum mitbekommen haben. Auch deuten die Inhalte der qualitativen Angaben darauf hin, dass diejenigen, die schließlich an der Umfrage teilgenommen haben, über ein detailliertes Wissen, bezogen auf die Opelproblematik in Bochum verfügen.

Abbildung 1: Anteil der auswertbaren Fragebögen



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 1339

0.3 Aufbau des Berichtes

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Kapitel eins thematisiert zentrale Rahmenbedingungen der globalen Automobilwirtschaft für den Untersuchungszeitraum von 1992 bis 2012 mit Konzentration auf die Jahre 1998 bis 2012. Im Fokus steht die Konzernentwicklung der General Motors Company, die seit 1929 die Muttergesellschaft der Adam Opel-Werke in Deutschland ist. Diese kurze Skizze erfolgt, um die strategischen und operationalen Handlungsspielräume der Standorte und Werke von General Motors Europe (GME) zu bestimmen, da sie eine wichtige Voraussetzung für das Ausloten von Chancen und Grenzen der Beschäftigungssicherung einzelner Standorte sind. Die europäische Struktur des General Motors Konzerns hat sich im Zeitverlauf mehrfach geändert. Die in Detroit festgelegten europäischen Produktionssysteme und Produktmärkte haben erheblichen Einfluss auf die Standortentwicklung insbesondere seit 1998 und wurden in den Expertengesprächen sehr stark als zentrale Rahmenbedingung betont.

Im zweiten Kapitel geht es um die Adam Opel-Werke und deren Entwicklung in Deutschland und Europa. Der Kauf des schwedischen Autoherstellers Saab in Schweden, die Integration neuer Werke in Ostdeutschland (Eisenach) sowie Gliwice in Polen markieren gemeinsam mit der Etablierung so genannter Plattformen neue Richtungswechsel für die Opel-Werke in Deutschland. Wie das erste Kapitel ist dieser Abschnitt kurz gehalten und stellt für die Analyse eine weitere wichtige Rahmenbedingung für die Opel-Entwicklung in Bochum dar.

Kapitel drei stellt die Opel-Werke Bochum in den Vordergrund. Einer kurzen Skizzierung der Entwicklungsverläufe der drei Werke am Standort-Bochum, folgt die Darlegung zentraler Entwicklungsbrüche seit 1992, die in insgesamt vier Phasen eingeteilt werden. Sie bilden den Kern der vorgelegten Analyse über das Verhältnis von globalen und lokalen Handlungsspielräumen einer nachhaltigen Beschäftigungssicherung in Bochum, die im anschließenden Kapitel vier anhand von Chancen und Grenzen der Standortauseinandersetzungen um die Opel-Werke in Bochum seit 1998 diskutiert werden. Schließlich fasst Kapitel fünf zusammen und versucht die Lehren aus dem Fall Opel Bochum zu verallgemeinern.

1 Umbrüche in der Weltautomobilindustrie – Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Opel in Europa

Ökonomische und beschäftigungspolitische Krisen sind in der Weltautomobilindustrie seit Mitte der 1970er Jahre ein strukturelles Merkmal. Seitdem folgten Krisenzyklen von 1980 bis 1982, von 1990 bis 1992/1993, von 1997 und 1998, von 2000 und 2001, von 2008 bis 2010 und wieder wird im Herbst 2012 für das Jahr 2013 der tiefste Kriseneinbruch in Europa seit 30 Jahren prognostiziert. Weder reproduzieren sich die Krisen in ihrem Ausmaß noch verlaufen sie in regelmäßigen Zyklen. Zu beobachten ist vielmehr, dass die Zeiträume von Krise und Boom in der Automobilindustrie weltweit räumlich immer ungleichzeitiger und in ihrem Ausmaß immer ungleicher verlaufen. Allgemeine regional gleichzeitige Boomzeiten, wie etwa in den Jahren 2006 und 2007, sind eher die Ausnahme.

In der aktuellen Situation im Herbst des Jahres 2012 manifestiert sich die Krise räumlich vor allem in den Märkten Südeuropas, während Nordamerika und Asien zu den Gewinnerregionen zählen. In ihrem Ausmaß betrifft sie vor allem die global player und Zulieferer in der automobilen Wertschöpfungskette, die am wenigsten im Premiumsegment der Automobilindustrie operieren. Darin spiegelt sich nicht zuletzt in der Automobilindustrie, eine der weltweit zentralen Industriesektoren, die sich vor allem in den traditionellen Märkten der Triade (Nordamerika, Europa, Japan) öffnende Schere zwischen Arm und Reich.

Zukunftsprognosen gehen zwar von der Erholung der europäischen Märkte ab 2015 und einem weiteren enormen Wachstum der Weltautomobilindustrie bis 2019 aus, diese ist jedoch sehr voraussetzungsvoll, da sind sich die europäischen Autoexperten weitgehend einig.

Tabelle 3: Absatzprognosen: Weltautomobilregionen 2012 bis 2019

Märkte	2012	2013	2015	2017	2019	2012–2019
Westeuropa	13.186.866	13.072.464	14.510.722	15.087.559	15.626.921	+15.6 %
Nordamerika	16.902.170	17.477.215	19.032.588	19.616.955	19.630.982	+13.9 %
China	19.288.065	20.971.698	25.272.997	28.560.955	30.388.701	+36.5 %
Indien	3.485.477	3.835.237	4.835.519	5.850.261	6.839.025	+49.0 %
Total	78.720.193	81.691.109	92.600.911	100.293.962	105.461.590	+25.4 %

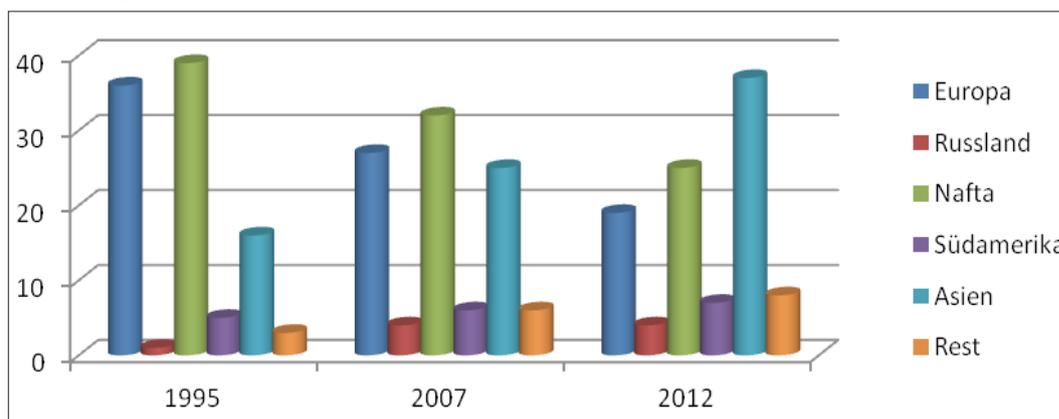
Quelle: IHS Automotive, Juli 2012

Die Automobilindustrie und insbesondere die die globale automobilen Wertschöpfungskette kontrollierenden und beherrschenden globalen Automobilhersteller (OEMs) haben sehr unterschiedlich auf die Umbrüche in den Märkten, den Produkt- und Prozesstechnologien reagiert. Wie Untersuchungen über die Produktionsmodelle von VW, Toyota, Renault, PSA, Ford und auch GM zeigen, hat sich kein one-best-way etabliert

– weder in den Profit- und Internationalisierungsstrategien noch hinsichtlich der Organisationsmodelle (Boyer/Freynessnet 2002; Freynessnet 2010). Dennoch lassen sich einige zentrale Merkmale des Strukturwandels als gemeinsame Herausforderungen für alle westlichen Hersteller benennen.

Wachstum, Produktion und Beschäftigung verlagern sich von den traditionellen Triade-Märkten (Nordamerika, Europa, Japan) zunehmend auf die neuen Wachstumsregionen. Insbesondere in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) entstehen neue Konsummärkte. Alle großen Automobilhersteller bauten in diesen Märkten ab Mitte der 1990er Jahre neue Kapazitäten auf, zunächst als Joint Ventures, ab 2005 zunehmend in Eigenregie. Die Verschiebung der Weltmarktanteile seit 1995 zeigt diese Entwicklung. Machten im Jahr 1995 Europa und Nordamerika noch 75 % des Weltmarktes aus, reduzierte sich dieser Anteil auf 59 % im Jahr 2007, um bis 2012 noch einmal auf nunmehr 44 % zu fallen (Abbildung 2).

Abbildung 2: Triade-Aufbruch in der Weltautomobilindustrie (PKW)

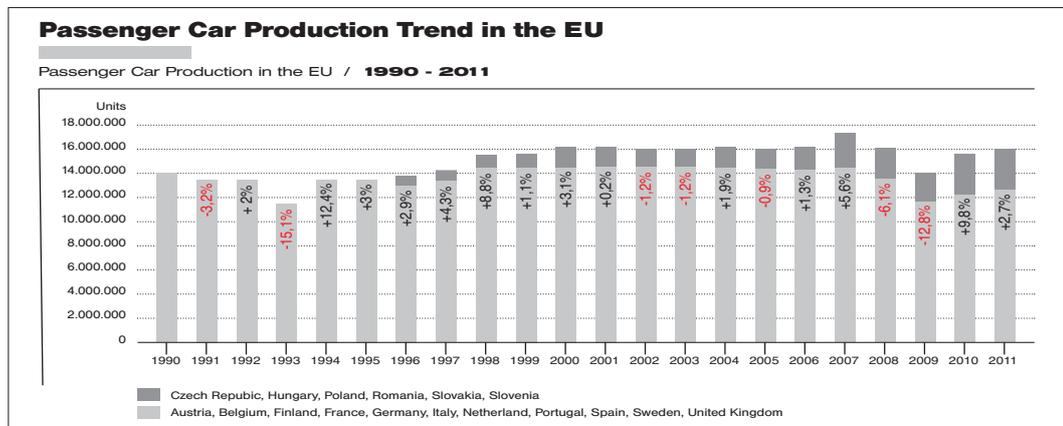


Quelle: IGM 01 – Daten Mai 2012 (Automobilausschuss)

Insbesondere die Stagnation auf dem europäischen Automobilmarkt hat erheblichen Einfluss auf die Stellung der europäischen Produktionsnetzwerke in den global operierenden Konzernen. Das gilt für General Motors ebenso wie für Ford, VW und andere Hersteller aus Frankreich und Italien.

Eine Besonderheit bei General Motors liegt allerdings darin, dass es sich bei den europäischen Werken von General Motors um explizite Regionalmarken (Opel und Vauxhall) handelt, die nicht im gleichen Maße wie ihre Wettbewerber in Europa von der Verlagerung der Märkte in die neuen Wachstumsregionen profitieren können. Insbesondere die großen Märkte in China, Nordamerika und Brasilien sind den amerikanischen GM-Marken vorbehalten. Für Opel sind die emerging markets tabu.

Abbildung 3: Automobilproduktion in Europa 1990 bis 2011



Quelle: ACEA 2011. Annual report 2011

Wie in der Einleitung bereits betont, gehört die Auflösung der bis Mitte der 1980er/Anfang der 1990er Jahre vertikal integrierten Endhersteller (u.a. die Komponentenauslagerung von General Motors, die Entstehung von Megalieferanten GM/Delphi, Ford/Visteon, Fiat/Magnetti Marelli, PSA/Faurecia etc.) und die damit einhergehende Verlagerung von Wertschöpfung auf die Zulieferer neben der neuen internationalen Arbeitsteilung (Triade-Aufbruch) zu einer der größten Herausforderungen für die großen Automobilhersteller. Im Zuge von Outsourcing in Form von make or buy-Verhandlungen entstanden im Verlauf der 1990er Jahre fraktale Fabriken, Lieferantenparks mit Jit/JiS-Strukturen und Megalieferanten in den Hauptmodulen Antrieb, Fahrwerk, Exterior, Interieur und Elektrik/Elektronik. Dieser Strukturbruch weg von vertikal integrierten Strukturen hatte mehrere Gründe:

Zum einen konzentrierten sich die Hersteller auf das Kerngeschäft, weil sich die bestehende Produktionsnorm des Fordismus (Massenproduktion bei Massenkonsum) aufzulösen begann und die Individualisierung der Konsummuster zu Fahrzeugen mit kürzeren Modellzyklen und einer erheblichen Erhöhung der Variantenvielfalt führte, die den Aufwand für die Produktentwicklung stark anwachsen ließ. Zur Erzielung möglichst hoher economies of scale (Skalenerträge durch Größenvorteile) wurden deshalb Gleichteile- und Plattformstrategien, später modulare Baukästen eingeführt. In Folge dessen wurde die bisher dominante funktionale Organisationsform mit streng abgegrenzten Divisionen (Marketing, Finanzen, Fertigung etc.) von Matrixstrukturen ergänzt und nach cost- und profit-center-Prinzipien geführt. Mittels Kennziffersystemen wurden dadurch Produktivitätsvergleiche bis auf die Ebene einzelner Fahrzeuge möglich.

Zum anderen führten die veränderten Kundenmärkte zu einer Ausweitung der Produktsegmente nach oben (ins Premiumsegment) und nach unten ins Kleinwagensegment. Die bis Anfang der 1990er Jahre geltende Einteilung der Hersteller in entweder Volumen- oder Premiumhersteller begann sich aufzulösen. Die globalen Hersteller

weiteten ihre Produkte nach oben und unten aus. General Motors tat dies vor allem durch weltweite Kooperationen, insbesondere mit Daewoo und Isuzu. In Europa war die Segmentausweitung zudem technologisch mit einem Vordringen von Dieselmotoren verbunden, einem Antriebsstrang, der im Mutterland von GM vollkommen unbedeutend war und noch bis in die Gegenwart kaum Bedeutung hat (Jürgens 2004; Blöcker/Jürgens 2008; Blöcker 2011).

Drittens benötigten die Unternehmen für Internationalisierung bei gleichzeitiger Beschleunigung der Modell- und Variantenvielfalt und für die Finanzierung hoher Innovationsleistungen zusätzliches Kapital, das durch neue Kapitalanleger auf den Finanzmärkten eingeholt wurde. Die Eigentumsstrukturen insbesondere der US-amerikanischen Hersteller änderten sich dadurch radikal. Bei General Motors stiegen einzelne Großaktionäre mit sehr spezifischen Renditeinteressen ein.

Und viertens änderten sich in diesen Jahren nicht zuletzt aus letztgenanntem Grund die Profitstrategien entscheidend. Mit der so genannten Finanzialisierung (weg von der Hausbank, die Aktienanteile an großen Industrien hielt, hin zu renditeorientierten Finanzmärkten) erhielt eine Shareholderorientierung Einzug in die Managementstrategien. Auf den Aktienmärkten wurden kurzfristige Gewinnmargen mehr belohnt als mittel- und langfristige Unternehmensstrategien. Seitdem setzen die Hersteller target costing-Strategien ein, die zu jährlichen Produktivitätssteigerungen von bis zu 10% führten. Die einseitige Fixierung auf hohe Umsatzrenditen veränderte das Kräfteverhältnis von Kapital und Arbeit zu Ungunsten des Faktors Arbeit. Nur mit einer Verdichtung von Arbeit (Taktzeiten etc.) sowie dem Ausnutzen von Lowcost-Arbeit an der Peripherie der Fabriken und/oder mit dem Aufbau von Lowcost-Standorten an der Peripherie der Hochlohnländern wie den USA (Mexiko), Westeuropa (in den 1980er Südeuropa, ab 1990 Osteuropa) und Japan (Südostasien) (Freysenet/Shimizu/Volpato 2003; Van Tulder/Ruigrok 1998), konnten die Produktivitätszuwächse erzielt werden.

Arbeitspolitisch bedeuteten diese Strukturbrüche, dass Arbeitsplatzsicherung und die Auseinandersetzungen mit inszenierten Standortwettbewerben und Verlagerungsdrohungen zur zentralen Herausforderung für die Arbeitnehmer und ihre Vertreter wurde (Blöcker/Jürgens 2008). Standort- und Beschäftigungssicherung hieß in den 1990er Jahren zunächst (nur), Standortschließungen und betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern. Seit der Weltautomobilkrise von 1990 bis 1993, die in Deutschland aufgrund eines temporären West-Ost-Integrationsbooms erst 1992 wirksam wurde, änderte sich die Defensivhaltung von Betriebsräten und Gewerkschaften sukzessiv, bis sie ab 1998 zur aktiven Gestaltungspolitik wechselte, indem Beschäftigungssicherungsverträge nur noch gegen Investitionszusagen verhandelbar waren, wie Jürgens/Krzywdzinski (2006) für deutsche Hersteller (incl. Opel) im Zeitraum 1993 bis 2006 belegen.

Damit sind nur wenige der zahlreichen Strukturmerkmale als Rahmenbedingung genannt. Die großen Automobilhersteller passten ihre Organisations- und Internationalisierungsstrategien den veränderten Kapitalmarkt voraussetzungen an und steuerten mit

jeweils eigenen Produktionsmodellen selbst erheblich zur Verschärfung der globalen Wettbewerbssituation bei. Das galt und gilt insbesondere für General Motors.

2 General Motors – die Opel-Zentrale in Detroit

Die 1908 gegründete General Motors Company, eine der drei big three (General Motors (GM), Ford, Chrysler) der US-amerikanischen Autoindustrie, war bis 2008 über 77 Jahre lang der weltweit größte Hersteller (OEM-Original Equipment Manufacturer) mit bis dato 13 Marken weltweit. Erst zur Mitte des Krisenjahres 2009 brach Toyota diese Linie, um 2011 den ersten Rang erneut an General Motors und den zweiten Rang an die Volkswagengruppe abzugeben. Nach der Insolvenz im Juni 2009 wurde GM restrukturiert und operiert im Herbst 2012 mit acht Marken auf allen Kontinenten. Die Marken Hummer, Oldsmobile, Pontiac und Saturn (Modell des 2010 geschlossenen NUMMI-Werkes von GM und Toyota) wurden eingestellt.

Im Jahr 2012 ist GM damit immer noch der weltweit größte Automobilhersteller. Im Jahr 2011 hat GM 7,7 Milliarden US-Dollar Gewinn ausgewiesen, bei einem Verlust von 750 Mio USD in Europa. Mit Blick auf die Weltautomobilindustrie hat GM den Markt in Regionalzonen aufgeteilt, eine davon ist GM-Opel/Vauxhall Europa, mit einer 7%igen Beteiligung an PSA seit Anfang 2012. Die wichtigste Region nach USA/Kanada (GMNA) ist "GM International Operations", die Asien, Afrika, den Mittleren Osten, Russland sowie Chevrolet Europe umfasst. Sie hat für die ersten sechs Monate 2012 einen Verkaufsrekord von knapp 2 Millionen Autos veröffentlicht, was ca. 40% aller GM-Neuwagen-Verkäufe ausmacht. Besonders in China, auf dem größten Automarkt der Erde, hat GM mit seinen elf Joint Ventures mit chinesischen Firmen wie SAIC eine Vormachtstellung. Erfolge meldet GM auch aus Russland. Das Werk in St. Petersburg mit einer Jahresproduktion von 98.000 PKW soll auf 230.000 ausgebaut werden.

Hinter der turbulenten Erfolgshistorie von GM verbergen sich aber große Strukturbrüche. Die Weltmarktanteile haben sich verschoben, neue OEMs aus Asien (v.a. Hyundai/Kia; Suzuki, Tata, Geely) haben erheblich an Bedeutung gewonnen. Entgegen vieler Prognosen des vorherigen Jahrzehnts hat sich die Zahl der OEMs nicht weiter reduziert. Im Gegenteil: Mitte 2012 ist die Zahl der OEMs auf weltweit 105 angestiegen, ein Großteil hat seinen Sitz in Asien (AP Sonderausgabe Oktober 2012). Seit 1995 ist der Weltmarktanteil von GM deutlich von 16.5 % auf knapp 12 % im Jahr 2011 gesunken.

Tabelle 4: General Motors Company in der Weltautomobilindustrie (KFZ insgesamt)

GM in der Welt	1995	2000	2005	2010	2011
Weltauto Verkäufe in 1.000	50.593	58.392	66.465	77.743	78.134
GM-Verkäufe	8.338	8.133	9.097	8.385	9.025
GM-Anteil/Welt	16.5 %	13.9 %	13.7 %	11.5 %	11.9 %
Weltrang	1.	1.	1.	2.	1.

Quelle: General Motors Annual reports 1990, 1995, 2000, 2005, 2010 und 2011

Europa hat in der Internationalisierungsstrategie des GM-Konzerns in der Vergangenheit als zweitgrößter Markt nach den USA und als weltweit zweitgrößter Produktionsstandort eine wichtige Rolle gespielt. Grundlage dafür bildeten die Übernahmen von Opel in Deutschland und Vauxhall in England Ende der 1920er Jahre. In den 1960er Jahren kamen Werke in Deutschland und Belgien, in den 1980er Jahren in Spanien und in den 1990er Jahren in Ostdeutschland, Portugal, Polen und Ungarn dazu. Anfang der 1990er Jahre wurde mit Saab eine dritte Marke integriert, ab 2006 ist zudem Chevrolet als vierte GM-Marke im europäischen Markt präsent.

Die globale Expansion des Konzerns war seit Mitte/Ende der 1980 von einem grundlegenden Wandel mit Blick auf die Markt-, Produkt- und Organisationsstrategien begleitet. Für Opel hatte dies weitreichende Folgen. Waren bis dato die europäischen Regionalmarken Opel, Vauxhall und Saab durch ein hohes Maß an Autonomie gekennzeichnet, änderte sich dies mit der Shareholderausrichtung und Finanzialisierung (kurzfristige Renditen-Orientierung, geringe Re-Investitionen etc.) des Konzerns deutlich. Ab diesem Zeitpunkt wurde GM weltweit zentral gesteuert, Managementsysteme wurden vereinheitlicht und die Organisationsabläufe in den Werken wurden der Lean-Philosophie unterworfen. Entscheidenden Einfluss auf das neue Produktionsmodell des Konzerns hatten der verschärfte Wettbewerb und der massive Aufbau japanischer Transplants in den USA und etwas später auch in Großbritannien, der die Vormachtstellung der big three in ganz Amerika in Zweifel zog. Mit dem 1984 errichteten Gemeinschaftswerk von General Motors und Toyota (NUMMI) versuchte der Konzern an die Toyota-Produktionsphilosophie Anschluss zu finden (Wannöffel 1991; Düe u.a. 1997; Haipeter 2006).

In Tabelle 5 sind die historischen Meilensteine der GM/Opel-Entwicklung in Europa zusammengefasst, auf die im Weiteren nicht im Einzelnen eingegangen werden kann. In den Expertengesprächen wurden einige der Meilensteine als zentrale Entwicklungshemmnisse für die Opel-Werke in Bochum genannt.

Tabelle 5: Meilensteine der Adam Opel AG in Europa im Kontext von GM

1862	Adam Opel gründet in Rüsselsheim eine Nähmaschinenfabrik.
1886	Das Familienunternehmen Adam Opel steigt in die Fahrradproduktion ein (bis 1937).
1899	Adam Opel produziert das erste Auto, den „Opel Patent Motorwagen“.
1907	Der erste Opel-Betriebsrat nimmt seine Arbeit auf.
1911	Opel erweitert um Flugzeugmotoren.
1924	Erste Fließbandfertigung in Rüsselsheim unter dem Spitznamen Opel „Laubfrosch“.
1924	General Motors gründet ein Werk in Antwerpen/Belgien.
1925	General Motors übernimmt die Vauxhall Motors Ltd. in Luton/UK.
1929	General Motors übernimmt die Adam Opel AG (und rettet das Unternehmen aus der Überschuldung), Opel wird zum größten Hersteller in Europa (bis Mitte der 1960er).
1939-1945	Rüstungsproduktion
1946	Konzentration auf die Automobilfertigung Opel-„Blitz“, Wiederaufbau in Rüsselsheim.
1962	Das zweite Opel-Werk Deutschlands beginnt in Bochum mit der Kadett-Produktion, ein zweites Werk für die Aggregate-Fertigung (Werk II) startet die Fertigung.
1963	Produktionsstart in Ellesmere Port/UK.
1966	Das Komponentenwerk in Kaiserslautern startet die Fertigung (Motoren erst ab 1996).
1980	In Aspern/Wien (Österreich) entsteht ein neues Motoren- und Getriebewerk.
1982	Im spanischen Zaragoza beginnt die Corsa-Fertigung.
1986	In Glattburg/Zürich in der Schweiz wird die GM Europa-Zentrale gegründet.
1989	General Motors übernimmt 50 % des schwedischen Automobilherstellers Saab.
1990	Mit einem JV mit Rabá in Ungarn beginnt die Integration des Werkes Szentgotthard.
1992	In Ostdeutschland übernimmt Opel die alte Wartburg-Fabrik für die Corsa-Fertigung In Ungarn/Szentgotthard startet die Motorenproduktion (1;1,4;1,6 Liter-Motoren).
1996	GM und Renault vereinbaren eine Kooperation zur Fertigung leichter Nutzfahrzeuge in UK.
1998	Im polnischen Gliwice wird ein Opel-Werk eröffnet. Rüsselsheim wird von 1998 bis 2002 komplett saniert.
2000	GM beginnt ein Joint-Venture mit Fiat (bis 2005) und lagert den Bereich Powertrain aus.
2005	Umwandlung der Adam Opel AG in eine GmbH.
2006	Großaktionäre, insbesondere Kirk Kerkorian betreiben eine GM-Allianz mit Renault/Nissan. Nach dem Scheitern zieht Kerkorian sein Kapital von GM ab. In Azambuja/Portugal wird die Combo-Fertigung eingestellt und nach Spanien verlagert.
2007	In St.Petersburg/Russland läuft die Produktion des Antara an. In den USA gerät GM wegen steigender Ölpreise und der Subprime-Krise in eine Liquiditätskrise.
2009	GM meldet in den USA Insolvenz nach Chapter 11 an (60.8 % übernimmt der Staat USA, 11.7 % der Staat Kanada, 17.5 % UAW (United Automotive Workers) und 10 % Gläubiger. In Europa beginnt ein Poker um den Verkauf von Opel.
2010	Verbleib von Opel im GM-Konzern nach langem Ringen um drei Käufer u.a. MAGNA. Schließung des Werkes in Antwerpen/Belgien.
2011	Rückwandlung der Opel GmbH in die Adam Opel AG.

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus GM- und Opel Geschäftsberichten lfd. Jahrgänge

GME/Opel war über viele Jahre nicht nur weltweit, sondern neben Volkswagen auch in Europa der größte Hersteller und Marktakteur. Bis Mitte der 1970er Jahre waren die europäischen Regionalmarken des GM-Konzerns sogar Europameister in allen Fahrzeugklassen. Mit dem Opel Commodore, Kapitän, Admiral, Diplomat z.B. war die Lu-

xusklasse ebenso vertreten wie das untere und Mittelklasse-Segment mit dem Kadett, dem Manta und dem Vectra.

Aus Sicht der europäischen Produktmärkte begann der Abstieg aus dem Premiumsegment mit dem Opel Senator, es folgte der Opel Signum – diese Marken konnten den wachsenden und begehrten Premiumfahrzeugen bei BMW und Mercedes und später auch Audi hinsichtlich Qualität, Komfort und Elektronisierung/Car-Infotainment kein Paroli bieten. Auch in anderen Fahrzeugklassen, insbesondere der bis in die 1990er Jahre wichtigen Mittelklasse, verzeichnete GM in Europa große Qualitäts- und Innovationsrückstände gegenüber europäischen Wettbewerbern. Seit 1990 sank der Marktanteil in Europa rapide von einst über 25 % Anfang der 1970er Jahre auf zuletzt knapp über 6 % im Jahr 2011.

Mit Blick auf den in diesen Projekt untersuchten Restrukturierungszeitraum von 1998 bis 2011 hat sich der Marktanteil in West-Europa fast halbiert. Insbesondere im mit Abstand größten europäischen Markt Deutschland verlor der Konzern erheblich an Bedeutung.

Tabelle 6: Rückläufige Marktanteile von Opel im europäischen Markt

Marktanteil	1990	1998	2006	2010	2011
Westeuropa/Europa	11.6 %	10.9 %	8.3 %	6.2 %	6.1 %
Deutschland	14.2 %	14.3 %	12.0 %	7.6 %	7.7 %
UK	13.5 %	12.6 %	13.5 %	12.0 %	11.9 %
Italien	7.4 %	8.9 %	10.7 %	6.2 %	6.3 %
Spanien	10.2 %	10.0 %	9.1 %	6.9 %	6.7 %
Frankreich	6.0 %	6.2 %	6.1 %	3.8 %	3.8 %

Quelle: VDA (div. Jahrgänge): International Auto Statistics

Blickt man auf die Phase des Niedergangs des Konzerns in Europa ab Beginn der 1990er Jahre bis Anfang des neuen Jahrhunderts, verbergen sich dahinter tief greifende Gründe, die hier nur kurz genannt werden.

Eine zentrale Fehlentwicklung fiel in der US-Zentrale in Detroit mit einer für Europa verfehlten Modell- und Technologiepolitik. Ob Leichtbau, Allradantrieb, SUV-Trend und vor allem dem Vordringen des Frontantriebs, – die europäischen Marktbesonderheiten wurden in Detroit missachtet oder zu spät antizipiert.

„Wir hatten hier einmal 1-2 Jahre den Opel Sintra, eine US-Entwicklung. Der ist dann völlig zusammengekracht, entsprach überhaupt nicht den EU-Normen. Das ist der große Unterschied. Wir wollen die absolute Qualität hier in Europa, ansonsten haben wir keine Chance im Wettbewerb. Die Amis kopieren ja auch viel aus Rüsselsheim“ (VK-02).

Ein zweiter Grund liegt in der Vernachlässigung des Dieseltrends mit Common Rail in Europa. Die Zentrale in Detroit entschied sich gegen eine Eigenentwicklung und beauf-

tragte den japanischen Hersteller Isuzu mit der Dieselmotorenbelieferung. GME/Opel sparte zwar erhebliche Entwicklungskosten, die relativ einfachen Isuzu-Dieselmotoren waren jedoch gegenüber den VW-, PSA- und Fiat-Dieselspezialisten keineswegs wettbewerbsfähig, was letztlich ein wichtiger Grund für die Motoren-Allianz mit Fiat in Europa in den Jahren 2000 bis 2005 (GM-Fiat Powertrain) war, die ab 2005 als GM Powertrain weitergeführt wurde.

Für die Opel-Werke in Bochum bedeutete diese Allianz eine Trennung der Werke I (Opel) und II (GM Powertrain). War im Komponentenwerk II die qualitativ hochwertige Motoren- und Getriebefertigung angesiedelt, änderte sich dies im Jahr 2004 mit der Abgabe der Motoren in die Werke Kaiserslautern und vor allen nach Szentgotthard in Ungarn und später nach Aspern bei Wien in Österreich (siehe unten).

Eine dritte für das Qualitätsportfolio wichtige Entscheidung fand mit der Reorganisation des Einkaufs statt. José Ignacio López de Arriortúa wurde Chef-Einkäufer für GM-Europa. Der Spanier, der seine Einkaufsmanager „Krieger“ nannte, drückte die Einkaufs- und Produktionskosten auf Anordnung der neuen Shareholder-Vorgaben in Detroit um ein Vielfaches nach unten. Wichtige Komponenten wurden ausgelagert. Infolge dessen wurden Qualitätsmängel bei Teilen und Komponenten zum Gütesiegel von GM/Opel in Europa – ein Image-Verlust, der in den Folgejahren trotz hochwertiger Fahrzeuge wie etwa dem Astra und dem Zafira immer nur unter großen Mühen der Mitarbeiter – so das ehemalige Vorstandsmitglied Stracke auf der Belegschaftsversammlung im Mai 2012 in Bochum – bereinigt werden konnte.

Ein vierter Grund liegt in der strategischen Neuausrichtung des Europa-Produktionsnetzwerkes von GM. Die Europäisierung von Opel in Europa mit dem Aufbau von Parallelstrukturen ist eine wichtige Entscheidung von oben aus der Zentrale, die die bisherige Arbeitsteilung zwischen Vauxhall (vor allem Nutzfahrzeuge) und Opel in Deutschland grundsätzlich änderte (siehe Zeitleiste in Tabelle 5). Auf die Frage, wann die Erfolgsgeschichte von Opel als Regionalmarke von GM in Europa erste Brüche zeigte, antwortete die Mehrzahl der Interviewpartner mit der Krise 1991/1992, die als großer Bruch im Verhältnis zwischen der Zentrale in Detroit und Opel/GM in Europa gesehen wird. Diese Mehrheit unter den Experten und direkt bei Opel arbeitenden Interviewpartner sieht auch 1998 und den López-Effekt als großen Bruch. Auch der Kauf des schwedischen Herstellers Saab wurde oft als Fehler betont, wie die folgenden Gesprächsausschnitte belegen:

„Ganz klar in der Phase ab 1991/1992, da haben hier in Bochum 21.000 Menschen gearbeitet. Ab da wurden Parallelstrukturen in ganz Europa aufgebaut und der Personalabbau nahm kein Ende mehr. Der neue Kleinwagen für Europa, der Corsa, hat zum ersten Mal Parallelstrukturen in Spanien und Deutschland, mit der Entscheidung für Eisnack nach dem Mauerfall. Das war zuerst nur CKD (Completely Knocked Down). Dann kam Gliwice dazu. Und dann kam Saab. Wichtig und ein großer Fehler war der Kauf von Saab. Da ging es meiner

Meinung nach einzig und allein um Waffengeschäfte. Saab war ein Triebwerks-hersteller, die haben dort auch einen Kampfjet gebaut. Da wurde sehr viel Geld rein gepumpt von den Amerikanern. Das Geld wurde vom Brot und Butter-Fahrzeug, dem Kadett, später Astra verdient und dort verpufft“ (BR-08).

„Das war 1991/1992, da wurden die größten Fehler aller Zeiten gemacht und damit fing das Drama an. Um alles zu finanzieren wurden die Stückzahlen enorm erhöht, aber die Märkte wurden komplizierter: Die Japaner kamen in den EU-Markt, die Franzosen restrukturierten PSA. Ein Kardinalfehler, die Produktion immer weiter hochzufahren. Dann kam die Arbeitsteilung zwischen Polen und Bochum wegen der Löhne. Auch in Spanien stiegen die Löhne in diesen Jahren. Also wurde Azambuja in Portugal gebaut. Da hat der portugiesische Staat unheimlich Geld in die Infrastruktur investiert, alles verpufft. 2006 wurde das Werk wieder geschlossen, die Produktion ging nach Spanien zurück. Die haben in Spanien eine Kapazität von 450.000 Einheiten, fast eine halbe Millionen – viel zu viel. Wir hier in Bochum haben immer ca. 200.000 Einheiten gefahren, etwas unterhalb der Kapazitätsgrenze. Damit sind wir sehr gut gefahren: Bis 1992 im 2-Schicht-Betrieb, ab 1993 im 3-Schicht-Betrieb“ (BR-013).

Neben den genannten Defiziten ist für die Entwicklung von Opel in Europa wichtig, dass wie oben betont der europäische Markt deutliche Sättigungsanzeichen aufweist und, dass GM in Europa erhebliche Marktanteile verloren hat und deshalb insbesondere Süd- und Westeuropa als Markt innerhalb des GM-Konzerns an Gewicht verloren hat. Dies gilt definitiv nicht für Osteuropa und Russland.

Die Verhandlungsmacht des europäischen Managements gegenüber der Detroit Zentrale hat sich seit 2004 enorm verschlechtert, in Zürich und Rüsselsheim dominierten US-Managementvertreter. Während der globale GM-Konzern seine Stellung in der Weltautomobilindustrie mit kurzer Insolvenz-Unterbrechung behaupten konnte, sank allein zwischen dem Jahr 2000 und 2011 der GM Europa-Anteil am Konzern von knapp 24 % auf 13 % ab.

Angesichts der angesprochenen Vermarktungsbegrenzung der Regionalmarken Opel und Vauxhall auf Europa, mit Ausnahme einiger Kleinmärkte in Nahost, Chile und Australien (dort allerdings als Konkurrenz zum Chevrolet-Modell mit dem Regionalmarkennamen Holden), ist die Zukunft des europäischen Produktionsnetzwerkes also maßgeblich von der zukünftigen Marktentwicklung in Gesamt-Europa und dem Zugang zum russischen Markt abhängig.

Tabelle 7: General Motors Europe im GM-Konzern 2000 bis 2011: Produktion

General Motors	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011
GM total	8.133.375	8.325.835	8.066.536	8.926.160	8.282.803	8.476.192	9.025.658
Opel	1.079.535	1.001.673	832.674	947.468	944.855	720.503	616.069
Vauxhall/ Opel UK	282.085	123.522	151.319	211.211	174.579	178.972	207.961
Saab	133.013	124.892	120.488	147.694	97.228	-	-
GM Spain*	373.624	437.001	426.951	455.701	427.055	380.165	365.419
GM Port.	52.457	57.032	66.382	-	-	-	-
GM Europa	1.920.714	1.744.120	1.597.814	1.762.074	1.643.717	1.233.786	1.189.449
Anteil GME an GM	23,61 %	20,94 %	19,80 %	19,74 %	19,84 %	14,55 %	13,18 %

*GM in Spanien wird ab 2005 zu Opel Spanien incl. Portugal gezählt. Quelle: GM in Europe 2000 bis 2011

Denn die tendenzielle Marktsättigung im europäischen Markt trifft GM mehr als andere Wettbewerber, insbesondere mehr als die deutschen Premiumhersteller. Das operative Europa-Geschäft weist lt. Konzernbilanzen seit dem Jahr 2000 durchgängig negative Gewinnquoten aus (zwischen $-2,7\%$ im Jahr 2000 bis $-1,4\%$ im Boomjahr der Weltautomobilindustrie 2007), ab dem Jahr 2008 sind die Verluste mit $-7,6\%$ und zuletzt $-7,3\%$ im Jahr 2011 stark gestiegen. Seitdem hat sich der Druck auf das Europa-Geschäft erheblich verschärft. Vergleicht man die Gewinnquote von GMNA, also der Nordamerika-Division von GM, fallen die Verluste der Jahre 2008 und 2009 mit $-28,1\%$ zwar viel höher aus, ab dem Jahr 2010 schreibt GMNA mit über 7% jedoch wieder schwarze Zahlen. Der Automobilmarkt in den USA hat sich erholt und GMNA konnte erstmals seit drei Jahren im zweiten Quartal 2012 fast den Umsatzanteil von GMIO (General Motors International Operations – u.a. mit Japan, China und Russland) erreichen.

Tabelle 8: Marktsituation von GME/Opel im Verhältnis zum GM-Konzern 2011 bis 2012

GM	Q2 2011	Q3 2011	Q 4 2011	Q2 2012	Q2 2012
Total	2.320 100 %	2.245 100 %	2.238 100 %	2.280 100 %	2.391 100 %
GMNA	784 33.8	746 33.2	712 31.8	704 30.9	820 34.3
GMSA	274 11.8	277 12.3	267 11.9	249 10.9	254 10.6
GMIO	775 33.4	811 36.1	844 37.7	928 40.7	863 36.1
GME/Opel Chevrolet in GME	488 21.0	412 18.4	415 18.5	398 17.5	454 19.0
	145	131	138	122	155
Marktanteile von GM in den Regionalmärkten in %					
GM global	12.3	12.1	11.6	11.2	11.6
GMNA	19.1	18.8	17.5	16.7	17.4
GMSA	19.3	18.7	18.4	18.3	18.2
GMIO	9.8	9.6	9.5	9.4	9.2
GME	9.0	8.8	8.5	8.2	8.8
Deutschland	8.9	8.6	8.4	7.6	8.0
UK	13.3	11.9	12.1	11.0	12.0

Quelle: General Motors Quartal-Reports. Detroit

Allerdings muss der Argumentationsdruck auf das Europa-Geschäft, in Form von dauernden „Gewinnverlusten“, mit dem das Management gegen die Arbeitnehmer agiert, kritisch hinterfragt werden, da die Zurechenbarkeit einzelner Regionalmärkte und Standorte (wie z.B. St. Petersburg in Russland) im Zeitverlauf mehrfach geändert wurde.

Tatsache ist jedoch, dass Europa (Opel + Chevrolet) mit zuletzt 19% des Umsatzanteils im Gesamtkonzern nur noch eine mittlere Rolle für GM spielt. Der seit 2010 kontinuierliche Rückgang der Verkaufsanteile konnte insbesondere mit einem verstärkten Verkauf der GM-Marke Chevrolet im Jahr 2012, die bisher nur sehr geringe Marktanteile in Europa hatte, gestoppt werden. Innerhalb des GM-Konzerns gehört die Zukunft offenbar Chevrolet. Die Marke steuerte im Jahr 2011 bereits mehr als die Hälfte der weltweit verkauften Autos bei, bis 2016 sollen es lt. GM 65 % sein. Die in Europa verkauften Chevrolets (mit 477.000 Fahrzeuge im Jahr 2011 bisher eine Nische) kommen größtenteils von GM-Korea, ein deutlich kostengünstigerer Standort als etwa Deutschland, Spanien und England. Mit Blick auf die Zukunft der Opel-Werke wird auch entscheidend sein, wie die weltweite Produktionsstruktur von Chevrolet aussehen wird.

Für Opel stellen Chevrolets aus Süd-Korea eine neue Konkurrenz, einen Marken-Kannibalismus dar, der sich bereits seit den 1980er Jahren allmählich herausbildete (Wannöfel 1991). In den seit Juni 2012 laufenden Verhandlungen der Sozialpartner über das neue „Drive Opel 2022“ hat dies zu der Forderung geführt, auch die Produktion von Nicht-Opel-Marken des Konzerns bei steigender EU-Marktaneignung auf europäische Standorte zu konzentrieren, da ein Ende der Europa-Krise nicht absehbar ist.

Im ersten Halbjahr des Jahres 2012 hat sich die Ertragslage des GM-Konzerns weltweit verbessert (Tabelle 9), in Europa geht es jedoch weiter bergab.

Tabelle 9: General Motors im Vergleich: Umsatz, Absatz, Gewinn im 1. und 2. Quartal 2012

OEM	Toyota	VW	GM	Ford	Daimler	BMW	PSA	Renault	Fiat
Umsatz in Mio. Euro									
1Q2012	51.908	47.326	28.325	24.339	27.011	18.293	14.289	9.535	8.685
2Q2012	54.296	48.052	29.672	26.199	28.884	19.202	14.777	10.468	9.240
Absatz in 1.000 Fahrzeugen									
1Q2012	2.357	2.157	2.278	1.358	390	399	790	638	1.021
2Q2012	2.269	2.294	2.391	1.447	440	475	829	690	1.082
Gewinne in Mio. Euro									
1Q2012	2.171	3.209	1.283	1.482	2.130	2.132	-	-	12
2Q2012	3.485	3.282	1.437	1.395	2.243	2.270	2	241	102
Umsatzrendite Q2 2011	1.6	7.9	6.2	7.0	9.8	15.7	0.0	2.3	1.3
Q2 2012	6.4	6.8	4.8	5.3	7.8	11.8	3.7	2.3	1.1

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus Ernst & Young 2012

Die Euro-Krise insbesondere in den für GME/Opel wichtigen Märkten in Südeuropa sowie ein einsetzender Rückgang der Autoverkäufe in Deutschland und Frankreich führen zu Rabattschlachten mit Dumpingpreisen im Neuwagenmarkt, die den Gewinn- druck auf Opel verschärfen und die seit Juni 2012 geführten Verhandlungen über den Zukunftsplan „Opel Drive 2022“ extrem negativ beeinflussen.

Ein Blick auf die Gewinner und Verlierer in Europa von Januar bis Juli 2012 zeigt, dass der Marktanteil seit 2011 trotz neuer Modellanläufe (wie der Opel Zafira Tourer in Bochum) weiter im Fallen ist. Nach PSA und Fiat weist Opel mit über 130.000 Einheiten die höchsten Produktionsrückgänge unter den Herstellern auf. Einzige Gewinner in dieser Phase sind bei (noch relativ) geringen Marktanteilen die asiatischen Hersteller (Tabelle 10).

Tabelle 10: Gewinner und Verlierer im europäischen Markt 2011 und 2012 (Q 2 im Vergleich)

Total	VW-Gruppe	BMW-Gruppe	Daimler Gruppe	Opel	Ford	Fiat-Ch.	PSA	Renault / Nissan
9.552.780	2.636.439	742.312	780.622	611.145	636.720	556.753	1.203.882	1.139.768
Marktanteil 2012	27.6 %	7.7 %	8.2 %	6.4 %	6.6 %	5.8 %	12.6 %	11.9 %
Marktanteil 2011	25.9 %	7.3 %	7.6 %	7.3 %	7.0 %	7.1 %	14.1 %	12.8 %
Vergleich Jan-Juli 2011 zu 2012 (-621.821)	2.637.085 (-646)	739.243 (+3.069)	774.708 (+5.914)	744.641 (-133.496)	710.868 (-74.148)	726.394 (-169.641)	1.439.018 (-235.136)	1.306.073 (-166.305)

Hersteller	Q2 2012 In 1.000	Q2 2011 In 1.000	2011/2012	Umsatzanteil Q2/2012	Umsatzanteil Q2/2011
VW	831	855	- 3 %	36 %	40 %
PSA	477	535	-11 %	58 %	57 %
Renault	338	372	- 9 %	49 %	55 %
GM	298	331	-10 %	12 %	14 %
Ford	278	322	-14 %	19 %	21 %
BMW	220	222	- 1 %	46 %	49 %
Daimler	212	215	- 1 %	48 %	51 %
Toyota	135	131	+ 3 %	6 %	11 %
Hyundai	105	96	+ 9 %	9 %	9 %
Kia	78	63	+24 %	13 %	12 %

Quelle: Quartalsberichte der Unternehmen

Damit sind wichtige historische und aktuelle Rahmenbedingungen genannt, mit denen sich die betrieblichen und regionalen Akteure auseinander zu setzen hatten, wenn es um Zukunftspläne für Opel und insbesondere für die Opel-Werke in Bochum ging. Die dargestellte Europa-Krise von GM mit veränderten Markt-, Produkt- und Standortzuweisungen im Rahmen der Etablierung eines europäischen Produktionsnetzwerkes war Gegenstand zahlreicher Restrukturierungsprogramme, mit denen der US-Konzern dem Abwärtstrend entgegen zu steuern versuchte. Dies war stets mit harten Einschnitten für die Belegschaften an allen Standorten verbunden.

Erkenntnisleitend im Projekt war die Frage, wie verbleibende Handlungsspielräume an einzelnen Standorten genutzt werden konnten. Der Blick kann sich dabei jedoch nicht allein auf den einzelnen Standort, die Opel-Werke in Bochum, richten. Sie sind Teil

eines europäischen Produktionsnetzwerkes, das maßgeblich Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten hat.

3 Die Auseinandersetzung um den Standorterhalt der Opel-Werke in Bochum

In den Jahren 1992/1993 befand sich die Adam Opel AG (wie andere Hersteller in Deutschland) in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation. Der Absatz brach um 20 % ein, Investitionen im Zuge der Internationalisierungsstrategie der Marke belasteten die Bilanz. Wegen der Absatzschwäche, aber auch wegen der zunehmend ungünstigen Kostenrelation der deutschen Werke im internen europäischen GM-Vergleich begann das Unternehmen schon 1992 Arbeitsplätze in den Werken Rüsselsheim und Bochum durch Nutzung von Fluktuation, Vorruhestandsregelungen und Nichtverlängerung von befristeten Verträgen abzubauen und setzte massiv Kurzarbeit ein. Tabelle 11 zeigt den „sozialverträglichen“ Beschäftigungsabbau zwischen 1990 und 1993 um ca. 8.500 Arbeitsplätze.

Um einen weiteren Beschäftigungsabbau zu verhindern, kam es zum ersten Standort-sicherungspakt 1993, der vor allem eine Verlangsamung des künftigen Lohnwachstums der damals noch über 57.000 Opel Beschäftigten in Deutschland vorsah. Der „Pakt I“ brachte zwar keine Beschäftigungsgarantie, das Unternehmen sicherte aber den Erhalt aller deutschen Werke und verschob eine von der Zentrale in Detroit vorgegebene Entscheidung über 43 geplante Outsourcingprojekte um drei Jahre.

Aufgrund von Rationalisierung und Beschäftigungsabbau besserte sich die Unternehmenssituation 1994 und 1995. Die Einsparungen über Produktivitätsanstiege wurden jedoch durch die aus der anhaltenden DM-Stärke resultierenden Währungseinbußen auf wichtigen Exportmärkten für Opel wie Spanien und Italien aufgebraucht, so dass das zentrale GM-Management die Diskussionen um die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Werke weiter vorantrieb.

Tabelle 11: Beschäftigungsentwicklung bei Opel 1990 bis 1998

Opel-Werk	1990	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Rüsselsheim	31.697	27.332	26.449	25.238	25.038	25.069	24.600
Bochum	19.165	16.018	15.559	15.328	14.792	14.630	15.098
Kaiserslautern	6.510	5.575	5.327	4.996	4.865	4.780	4.938
Opel Deutschland	57.489	48.925	47.335	45.562	44.695	44.479	44.636

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus der lfd. Opel-Berichterstattung

Die sehr unterschiedlichen Vorstellungen der amerikanischen GM-Konzernspitze und der deutschen Opel-Führung über das Europa-Profil und die zukünftige Entwicklungsstrategie wirkten sich negativ auf die Handlungsfähigkeit aus. Die deutsche Führung strebte eine qualitätsorientierte Konzentration auf die europäischen Märkte an, während die Konzernspitze in Detroit den Weg eines Weltautos favorisierte. Die oben ge-

nannten Fehlentwicklungen in den Produktmärkten wurden in dieser Zeit festgelegt. Die bis dato „relative“ Autonomie von Opel im GM-Konzern wurde aufgehoben.

Vor diesem Hintergrund fanden die Verhandlungen zum nächsten Standortsicherungsvertrag statt, dem „Pakt II 1998“, der vom GME-Vorstand Hughes mit der Ankündigung, 20 bis 30 % der Beschäftigung in Europa abzubauen, angeheizt wurde. Wieder gab es eine sozialverträgliche Regelung, über die weitere etwa 3.000 Arbeitsplätze abgebaut wurden. Bis 1998 gingen bei Opel bereits knapp 13.000 Arbeitsplätze verloren, wobei 4.000 auf den Standort-Bochum entfielen.

Im Rahmen des Projekts wurden die dann folgenden Restrukturierungsphasen ab 1998, beginnend mit den Verhandlungen um das so genannte „Olympia“-Programm des Jahres 2001, in die Analyse einbezogen.

„In der Zeit vor 1998 hat sich niemand in der Opel AG ernsthaft um Benchmark, um Wettbewerbsfähigkeit gekümmert. Das ist wichtig, weil es für Bochum in Zukunft sehr wichtig sein wird. Bis zu diesem Zeitpunkt 1998 gab es eindeutige Zuordnungen... Bis zu diesem Zeitpunkt war das Werk Bochum beschäftigungspolitisch groß und wichtig innerhalb der Opel-Struktur. 16–17% Marktanteil in Europa. Man sprach von Brot und Butter-Autos. Mittlerweile hat sich das radikal verändert. Mehr Anbieter von ähnlichen Produkten, die es vorher nicht gegeben hat... Wir sehen einen dramatischen Einbruch der Verkaufszahlen in Europa. Seit der Krise konnte diese durch die Abwrackprämie in 2009 etwas abgemildert werden. Im Jahr 2010 haben wir aber unser tiefstes Tal erreicht in Europa. Hier am Standort bauen wir zurzeit 100.000 Fahrzeuge weniger als wir eigentlich könnten. Das ist dramatisch. Das ist auch der Grund und die einzige Motivation für die laufende Restrukturierung, die einzige Chance zum Standortüberleben“ (GF-07).

Wie im Fall GME (Kapitel zwei) wird dazu zunächst auf die Meilensteine der Opel-Geschichte in Bochum verwiesen.

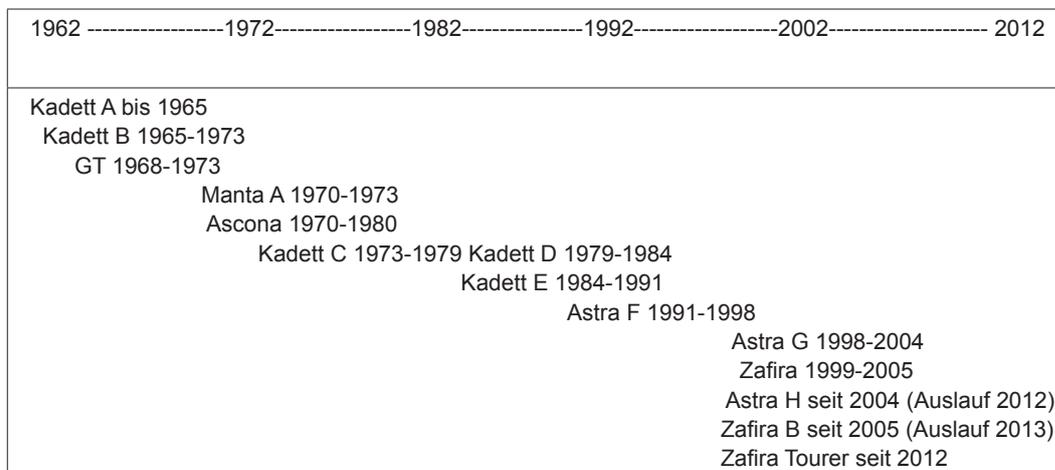
Tabelle 12: Meilensteine der Opel-Werke in Bochum

1962	Gründung des Opel Werkes I, Beginn der Kadett-Fertigung. Gründung des Opel Komponenten-Werkes (Opel-Werk II).
1965	Am Standort des Werkes II wird das Werk III als Teile- und Distributionszentrum errichtet.
1984- 1987	Automatisierung und Rationalisierung an den Fertigungslinien. Fertigstellung einer neuen Lackiererei.
1989	Auslagerung der Sitzfertigung an Johnson Controls in Bochum.
1993	Standortsicherungsvertrag I bei Opel (bis 31.12.1997) für Bochum präzisiert.
1995	Vollständige Modernisierung Werk I für die Zafira-Fertigung (bis 1997).
1998	Standortvertrag II (bis 31.12.2001).
2000	Gründung des JV Fiat-GM – Powertrain Getriebefertigung Werk II (bis 2005, GM Powertrain).
2001	Reduzierung der Fertigung auf eine Linie.
2004	Ende der Motorenfertigung in Bochum. Sieben-Tage-Arbeitskampf „Informationsveranstaltung“ gegen den Restrukturierungsplan.
2005	Betriebsvereinbarung „Restrukturierung Werk Bochum“ bis 31.12.2007, abgeleitet aus dem Zukunftsprogramm 2010.
2006	Gründung der Opel-Partnerbetriebe, Auslagerung Lager, Business Mall I, Werkzeugbau.
2007	Weitere Partnerbetriebe: Auslagerung Business Mall II, Stahlsägerei, Fahrzeugverladung.
2008	Betriebsvereinbarung 12/2008 als Umsetzung des Zukunftsvertrags 2016.
2009	Re-Integration von GM Powertrain in die Adam Opel GmbH ab 2010 AG. Auslagerung der Aus- und Weiterbildung mit Gründung der RAG-Bildung, ab 2010 TÜV Nord.
2010	Umsetzung „Master Agreement“ vom Mai 2010, Reduzierung der Belegschaft um 1.799 im Rahmen des Restrukturierungsplans „Viability“. „Standortsicherung Werk Bochum“.
2011	Einigungsstelle Personalabbau. Rücknahme von 89 Kündigungen im Juni 2011.
2012	Astra-Entscheidung zu Ungunsten von Bochum für Ellesmere Port (UK) und Gliwice (Polen). Opel „Drive 2022“ Verhandlungen zwischen GM und Opel über die Zukunft der Werke in Europa. Erhalt der Zafira-Produktion bis Ende 2016. Bekanntgabe des GM-Managements, dass die Fahrzeugproduktion Ende 2016 beendet wird. 12/12 Proteste der Belegschaft bei hoher regionaler Solidarität.

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus der lfd. Opel-Berichterstattung

Seit der Eröffnung des Werkes wurden im Opel-Werk I Bochum insgesamt 14 verschiedene Fahrzeugmodelle gefertigt, die jeweils mit hohen Investitionen einhergingen. Zwischen 2000 und 2005 wurde schwerpunktmäßig in die Flexibilisierung der Anlagen für den Astra 5-Türer investiert (40 Mio. Euro), von 2010 bis zum Anlauf 2012 wurde 175 Mio. Euro in die neue Zafira-Straße investiert. Innerhalb des europäischen Opel-Produktionsnetzwerkes wurden im Opel-Werk Bochum folgende Modellreihen gefertigt (Abbildung 4):

Abbildung 4: Modellreihen Opel-Werk I Bochum



Quelle: Eigene Zusammenstellung aus der lfd. Opel-Berichterstattung

Wichtig ist das, weil die Modellzuweisungen in allen Restrukturierungsphasen eine zentrale Rolle spielen. Zeitgleich mit dem Einbruch der Krise 1991 endete eine große Erfolgsgeschichte in Bochum: Die Fertigung des Kadetts wurde eingestellt. Es folgte die Astra-Produktion und nach der Modernisierung des Werkes I der Anlauf der Zafira-Fertigung. Das Werk I ist auf eine Jahresproduktion von 240.000 bis 250.000 Einheiten ausgelegt. Vergleicht man die in Tabelle 13 angegebenen Produktionszahlen für das Opel-Werk in Bochum mit den anderen Werken der Delta-Plattform, wird schnell klar, dass sich beginnend mit der letzten Krise im Jahr 2008, dann 2010 und 2011, die Unterauslastung in Bochum besonders gravierend darstellt, wenn man allgemein beachtet, dass ein Gewinn erst ab etwa 75 bis 80 % Auslastung zu realisieren ist. Wie ist es dazu gekommen?

Tabelle 13: Kapazitätsauslastung auf der Opel Delta-Plattform

Werk	Produkt	Kapazität	Prod. 2010 Prod. 2011			
Bochum Werk I	Astra 5-Türer, Astra Cavan, Zafira, Zafira neu ab 9/2011	240.000 – 250.000	73.291 74.424	61.5 %	44.378 86.948	54.7 %
Rüsselsheim	Insignia Buick Astra	280.000	143.891 33.651 -		149.773 12.637 18.345	
Gliwice/PL	Astra H, Astra J, Zafira	200.000	139.146 19.433	79.3 %	174.030 -	87.0 %
Ellesmere Port/UK	Astra/ Astra-Van Astra J	187.000	4.712 101.576	56.84 %	3.854 136.028	74.8 %

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus lfd. Opel-Berichterstattung

Die erste Umbruchphase für die Opel-Werke begann mit der „ersten“ Amerikanisierung der Opel-Strategie im Jahr 1996, dem so genannten Template-Plan. Eine über alle

europäischen Standorte durchgeführte Benchmarking-Studie (Template-Studie), auf die sich die Tarifpartner erst nach harten Verhandlungen und einigen Modifikationen (Eller-Braatz/Kleber 1998) mit dem Opel-Eurobetriebsrat einigten, führte zur Einführung völlig neuer Produktionsabläufe.

„Das ging 1996 los. Da kamen plötzlich externe Unternehmensberater hier ins Werk und durchleuchteten alles. Es war zu aufgebläht. Unsere Struktur mit Hauptabteilungsleiter, mit Abteilungsleiter, Obermeister, Meister etc., das kannten die in den USA ja nicht. Dann kam die Lean-Philosophie. Alles wurde unter die weltweit geltenden Standards gestellt: GM S, GM QMTS. In jedem Werk die gleichen Prozesse der Verschlinkung. Das war McKinsey. Die haben nicht geschaut was Sinn macht, sondern die haben einfach gnadenlos Vorgaben in Form eines Head Accounts gemacht: Überall gab es Vorgaben: 5%, 10% und die Leute wurden abgezählt. Ganze Abteilungen wurden zugemacht, zusammengelegt, die Struktur änderte sich grundsätzlich. Bis zum Jahr 2000 haben wir schon über 2.000 Leute verloren“ (BR-08).

Folge dieser auf die Produktionskosten der Fahrzeugfertigung fokussierten Standortvergleiche war eine Reduzierung der Standortkapazitäten um 15 % bei erheblichen Vorgaben hinsichtlich der Kostenstrukturen und einem europaweiten Arbeitsplatzabbau von 20.000 Beschäftigten. „Von 1998 an werde Opel an seinen Standorten Kaiserslautern und Bochum Probleme mit der Beschäftigung bekommen“, so der damalige Personalvorstand Wolfgang Strinz am 07.02.1997 in der FAZ. Wie aus Tabelle 15 hervorgeht, war damit die erste Schließungsdrohung für die Werke in Bochum verbunden.

Tabelle 14: Restrukturierungsphasen bei der Adam Opel AG in Europa

Merkmal/Zeit	GM-Plan	Verhandlungsergebnis	Standorte	Beschäftigungsabbau in Europa
Phase 1993-1998 Umsetzung outsourcing, López-Effekt, lean prod.	Kostenreduzierung 25 %	Standortvertrag I+II	Aufbau Werke Gliwice, Szentgotthard	-4.000 in Europa
Phase 1998-2004 Umsetzung „Template“ in Europa, „Olympia“-Programm, 2001-2005 GM-Fiat-JV	Kapazitätsreduzierung -15 % (350.000) Kostenreduzierung von 2 Milliarden Euro	Olympia-Vereinbarung 2000/2001 BV "Restrukturierung" Dez./2004	Schließungsdrohung für Bochum und Kaiserslautern. <u>Schließung</u> Luton I/UK	-20.000 in Europa
Phase 2005-2009 Opel GmbH in GME Restrukturierung 2005-2008. Ab 2009 Treuhand Staat, New Opel 2009-2010. Dann Opel AG	Kostenreduzierung -20 %, Personalreduzierung -30 %	„Delta“ Solidaritätsversprechen, Zukunftsvertrag 2010, 3/2005 Werk Bochum Zukunftsvertrag 2016, Werk Bochum 9/2008	Schließungsdrohung für Bchum, <u>Schließung</u> Azambuja/P Verkauf SAAB, <u>Schließung</u> Antwerpen/B	-12.000 in Europa, davon 9.500 in D
Phase 2010-2014 ff. Sanierungsplan Opel AG 2011-2015 „Kostenoptimierung und Wachstum“	Einsparungen von 265 Mio. Euro in Europa, 176,8 Mio. Euro in D bis 2014	„Master Agreement“ + Zukunftsvertrag 2015 vom Oktober 2010; Standortmaßnahmen Werk Bochum 2/2011 BV 31. Mai 2011	Plan: Schließung Getriebewerk Bochum Ende 2011, Erhalt bis 2013	-8.300 in Europa -1.799 in Bochum Rücknahme betriebsbedingter Kündigungen 9/2011

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Verhandlungen um die Abbaupläne mündeten schließlich – vor dem Hintergrund erheblicher Marktverluste in Europa (siehe oben) – im „Olympia“-Programm mit fünf wesentlichen Zielen: Kurzfristige Rückkehr zur Profitabilität, Stärkung des Händlernetzes, Wiederbelebung der Marke Opel, Erschließung von neuen Wachstumsfeldern sowie Vorantreiben des internen Veränderungsprozesses (Opel „Olympia“-Programm 2001). Ziele, die dann in jeder nachfolgenden europaweiten Rahmenvereinbarung auftauchten und in nationale und standortbezogene Betriebsvereinbarungen heruntergebrochen und operationalisiert werden mussten. Im Rahmen von Information und Konsultation haben sich Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen darauf geeinigt, dass die „Olympia“-Umsetzung keine Standortschließungen in Europa beinhalten wird, heißt es im Rahmenvertrag des europäischen Arbeitnehmerforum EEF mit GM Europe vom 20.08.2001. Zur Erreichung der Ziele wurden alle Werke in Europa auf nur doch eine Fertigungslinie umgestellt.

Trotz der Zugeständnisse an Rationalisierung und Beschäftigungsabbau verschärfte das GM-Management in Detroit im Jahr 2004 die Diskussion über eine weitere Restrukturierung seiner europäischen Tochtergesellschaften. Der Vorwurf, Opel würde sich wie ein autonomes Unternehmen verhalten, zu wenig gemeinsame Komponenten nutzen und permanent Doppelentwicklungen durchführen, führte schließlich zur end-

gültigen Abgabe verbleibender Autonomiespielräume („zweite Amerikanisierung“). Mit der Einführung des General Motors Produktionssystems, dem GM GMS, wurde die Verantwortung für Finanzen, Konstruktion, Einkauf, Fertigung, Marketing und Planung, quasi alle Zentralfunktionen, an die GM-Zentrale für Europa abgegeben. Allein der Entwicklungsstandort in Rüsselsheim ging als Gewinner aus dieser Neuordnung hervor: Die Mittelklasse-Verantwortung des gesamten GM-Konzerns wurde in Rüsselsheim konzentriert, 2005 folgte die Alleinverantwortung für die Kompaktklasse.

Für die Produktionswerke (siehe im Detail Tabelle 16) wurde hingegen ein Wettbewerb der Standorte auf allen Ebenen inszeniert. Für Opel in Bochum ging es um die Astra-Fertigung, für die ein Teil der Zafira-Produktion abgegeben werden sollte. Dafür kamen Rüsselsheim und das Werk in Gliwice in Frage. Ein Schönheitswettbewerb (so nannten die beteiligten Arbeitnehmervertreter diese Inszenierung) entschied zu Gunsten von Gliwice (+ 100.000 Zafiras) und bot als Kompensation eine Verlagerung von 20.000 Einheiten der Vectra-Fertigung von Ellesmere Port/UK nach Rüsselsheim an.

Um in Zukunft eine höhere Solidarität im europäischen Produktionsverbund zu erlangen, begannen kurz darauf die Verhandlungen um einen „Zukunftsvertrag 2010“. Dies erfolgte jedoch vor dem Hintergrund weiterer inszenierter Standortwettbewerbe. Das GM-Management kündigte an, in Europa 12.000 Arbeitsplätze (90 % bereits im Jahr 2005) zu streichen, die Modelle Vectra und den Saab 9-3 auf einer Plattform und perspektivisch nur auf einen Standort zu konzentrieren, was einen Wettbewerb zwischen Trollhättan in Schweden und Rüsselheim auslöste. Die für Bochum wichtige Delta-Plattform mit ihren fünf Standorten Bochum, Gliwice, Ellesmere Port, Antwerpen und Trollhättan sollte auf drei Standorte reduziert werden.

An allen Standorten, insbesondere jedoch in Bochum, führten die Verhandlungen im Verlauf des Jahres 2004 zu harten Auseinandersetzungen und wurden von massiven Protesten, auch der regionalen Bevölkerung, begleitet. In Bochum brach ein einwöchiger „wilder“ Streik aus, der beinahe der Kontrolle der Betriebsräte entglitt (siehe 4.1).

Schließlich brachten 2005 die Verhandlungen für den Standort-Bochum folgende Ergebnisse hervor: Personalabbau von 2.820 (von 4.500 geplanten) ohne betriebsbedingte Kündigungen durch Abfindungen und 751 durch Outsourcing in die Partnerbetriebe. Garantiert wurde die volle Auslastung für drei Schichten und der Erhalt des 3-Schicht-Betriebs bis 2010, Erhalt der Achs- und Auspufffertigung im Werk II, Investitionen für das F13-Getriebe, Flexibilisierung von Produktion und Arbeitszeit (u.a. wird die Wochenendarbeit dem Korridor-Arbeitszeitkonto zugeschrieben), Einsatz der indirekten Arbeiter in die direkte Produktion sowie Abschläge beim Weihnachts- und Urlaubsgeld und eine Reduzierung der Gruppengesprächsdauer, eine wichtige Errungenschaft von Anfang der 1990er Jahre (Zukunftsvertrag 2010). Abgeschafft wurden u.a. auch die übertariflichen Erholpausen von neun Minuten pro Schicht.

„2004 war in der Tat ein wichtiger Einschnitt, aber kein zentraler. Blickt man auf die Geschichte von Opel Bochum haben wir doch seit vielen Jahren, Jahrzehnten immer das gleiche Spiel der Beschäftigungssicherung: Einen Marionettenvorstand in Rüsselsheim, der quasi gelenkt wird von einem Board in Detroit, die GM führen, wie eine Bank und nur auf Rendite schauen. Das ist doch eine Dauerkrise spätestens seit der Autokrise 92/93, in der wir ein Viertel der Beschäftigung verloren haben. Ein permanenter schmerzhafter Niedergang ist das. Das ist von der IGM nicht aufgehalten worden“ (RS-02).

Weil Zafira-Kapazitäten nach Gliwice verlagert worden waren, bot das GM-Management in Bochum als Kompensation die Fertigung einer dritten Modellvariante mit einem geringen Investitionsvolumen von 20 Mio. US-Dollar an. Verzichtleistungen wurden in diesem Fall mit neuen Investitionen verhandelt, ein Vorgehen, das sich seit Ende der 1990er Jahre in den Standortsicherungsverträgen bei allen Automobilherstellern zeigt.

Die Umsetzung des Zukunftsvertrages 2010 aus dem Jahre 2005 reduzierte die Herstellungskosten pro Fahrzeug in Bochum um 28 % und führte u.a. dazu, dass das Opel-Werk Anfang 2007 den Zuschlag für die ab 2010/2011 anlaufenden Astra/Zafira-Modelle („New Bochum“) erhielt (BR-06). Gemeinsam gingen Bochum, Gliwice und Ellesmere Port als Gewinner aus dem inszenierten Wettbewerb hervor, während Antwerpen leer ausging.

Im Herbst 2008 einigten sich Management und Betriebsrat auf der Grundlage einer europäischen Rahmenvereinbarung mit dem EEF (European Employee Forum) auf einen weiteren Standortsicherungsvertrag, den Zukunftsvertrag 2016, mit dem eine dritte Rationalisierungswelle verbunden war. Wegen der Finanzmarktkrise wurde das Nachfolgemodell des Astra Caravan 5-Türer und die Zafira-Nachfolge um ein Jahr auf 2011 verschoben. Vereinbart wurde eine Reduzierung der Fertigungszeit des Zafiras von 24 auf 15 Stunden mit 3.200 Beschäftigten.

Die vierte große Restrukturierungswelle erfolgte nach der Neugründung von New GM im Jahr 2010 mit dem „Master Agreement“ von 2010. Darin wurden nicht nur massive Einschnitte für alle Standorte vereinbart, sondern weitere Arbeitsplätze vernichtet. Bis 2014 wurde ein Einsparvolumen von insgesamt 265 Mio. Euro unterschrieben, wovon 66.7 % oder 176.8 Mio. auf die deutschen Werke entfiel („Master Agreement“ 2010, Anlage 2).

Das „Master-Agreement“ 2010 sah im Rahmen der erneuten Restrukturierung den Abbau von insgesamt 8.369 Arbeitsplätzen in Europa vor. Der so genannte Viability-Plan reduzierte die Beschäftigung in Verwaltung/Verkauf um 1.300, in der Entwicklung um 162 und 6.907 Arbeitsplätze entfielen auf die Produktion. In diesem Plan war die Stilllegung des Werkes in Antwerpen bereits vorgesehen. Dort gingen mit der Schließung Ende 2010 insgesamt 2.377 Arbeitsplätze endgültig verloren. Neben Antwerpen traf

die Restrukturierung die Werke in Bochum mit einem Minus von 1.833 besonders hart (Adam Opel AG 2010a).

Die Tabellen 16 bis 18 fassen die Produktzuweisungen und die produzierten Einheiten ab dem Jahr 2005 bis 2011 sowie die Beschäftigungsentwicklung der Opel-Standorte zusammen.

Tabelle 15: Das „Master Agreement“ 2010: Umsetzung Deutschland

Maßnahme	2010	2011	2012	2013	2014
Urlaubsgeld – 50 % *	35,8	34,9	-	-	-
Weihnachtsgeld -50 %	33,4	32,5	-	-	-
Wegfall Einmalzahlg.	8,5	-	-	-	-
2010 Economics 3,5 %	18,8	39,7	38,5	37,7	37,7
Verschiebung Tarif-erhöhung	-	28,8	3,2	-	-
Anrechnung Zukunftsvertrag (1% 2009)	12,0	11,7	11,4	11,2	11,2
Task Force Initiativen	8,0	9,0	10,0	10,0	8,0
ERA-Umsetzung	30	35	40	38	38
Kurzarbeit	29,3	11,1	3,5	-	-
Pensionseffekte	1,2	1,3	1,4	1,6	1,7
Beiträge FK/Mgmt	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Sprechverpflichtung	-	-	15,9	69,8	71,7
Personalabbau **					
Bochum	1.488	-		300	?
Rüsselsheim	(+350)				
Kaiserslautern	485				
	300				
Insgesamt	185,5	212,5	132,4	176,8	176,8

Quelle: Adam Opel AG Master-Agreement 2010, * in Mio. Euro, ** absolute Zahlen

Tabelle 16: Produktionsstätten und Produktionseinheiten von GME/Opel in Europa

Land	Werk	Modell	2005	2008	2009	2010	2011
Belgien	Antwerp	Astra H Astra Twin Top	253.007	114.436 17.990	84.494 4.368	47.547 4.093	geschlos- sen
Spanien	Zaragoza	Corsa Meriva A Combo Meriva B	204.351 181.858 - -	264.239 101.838 56.934 -	226.985 82.580 29.904 96	222.616 30.846 37.089 89.614	216.084 - 27.941 121.394
Portugal	Azam- bujá	Combo	73.775	2007 geschlossen, Verlagerung nach Spanien			
UK	Elles- mere Port Luton	Astra H Astra J/GCV Vivaro Renault Traffic	188.764 - 58.526 31.888	111.677 - 60.366 26.809	52.960 27.170 26.419 27.788	4.670 101.746 37.854 34.702	3.854 136.028 53.078 15.001
Polen	Gliwice	Agila/Wagon R Astra classic Astra H Astra J/GCV Zafira B	37.065 63.077 - - 28.552	- 29.782 33.281 - 108.460	- 8.464 13.009 11.235 63.989	- - 18.415 120.731 19.433	- - 21.169 152.861 -
Russland	Togliatti St. Pe- tersburg	Chevrolet Niva Anatara Captiva	51.810 - -	Zu GMIO 36 1.661	Zu GMIO	Zu GMIO	Zu GMIO
Deutschl	Rüssels- heim Bochum Eisenach	Vectra Signum Insignia Buick Regal Astra J Saab 650 Astra H Zafira B Zafira Tourer Corsa	144.825 16.496 - - - - 71.303 172.597 - 115.249	93.936 4.123 21.955 - - - 153.689 43.883 - 156.972	- - 146.715 55 - 77 116.312 26.025 - 133.038	- - 143.863 33.669 - - 73.281 74.432 - 139.185	- - 149.773 12.637 18.345 - 44.378 74.371 12.577 129.958
Opel			1.693.143	1.400.551	1.086.760	1.233.786	1.189.449
Saab	Trollhät- tan	Saab 9-3 Saab 9-5 Cadillac	74.237 29.078 123	59.460 14.398 1.204	Verkauft an Spyker		Insol- venz*

Opel-Produktion in anderen Werken							
Frankr.	Batilly	Movano		14.471	5.685	10.493	14.645
Ungarn	Esztergom	Agila II		69.499	50.691	27.897	28.124
Spanien	Barcelona	Vivaro		3.821	999	731	870
Südkorea	Bupyang	Antara		-	-	8.511	13.369
Türkei	Bursa	Combo		-	-	-	5.271
USA	Hamtramck	Ampera		-	-	-	2.580
Russland*	St. Petersburg Togliatti	Antara		54.654	23.101	1.994	2.048
		Astra				4.845	21.593
		Chevrolet N.				*	*
Ukraine	Zaparizhye	Astra classic		5.616	144	CKD*	CKD*
		Chev. Lanos					
Opel andere				221.798	92.271	54.471	88.500

Quelle: Opel in Europa 2005 bis 2011 – * Einheiten werden unter GMIO (International Operations) mitgezählt. Nachdem GM eine Übernahme durch chinesische Investoren im Oktober 2011 abgelehnt hatte und die Produktion eingestellt wurde, erfolgte im Juni 2012 die Saab-Übernahme durch einen Chinesischen Elektromobilhersteller

Tabelle 17 zeigt den massiven Rückgang der Getriebe-Fertigung im Bochumer Werk II. Die Motorenfertigung war bereits im Jahr 2004 eingestellt worden.

Tabelle 17: Die GME/Opel-Aggregate-Werke

Land	Werk	Aggregat	2005	2008	2009	2010	2011
Deutschland	Bochum II	Getriebe	473.165	451.050	420.800	323.423	295.303
	Rüsselsheim	Getriebe	82.649	75.339	72.216	126.863	176.430
	Kaiserslautern	Motoren	192.690	149.144	122.389	159.473	170.142
Ungarn	Szentgott-hard	Motoren	434.617	392.378	275.811	215.666	222.973
		Getriebe	19.281	20.437	12.013	10.308	4.575
Österreich	Aspern/ Wien	Motoren	458.803	407.550	407.758	525.099	603.910
		Getriebe	1.050.489	906.367	674.398	872.429	933.250
Polen	Tychy*	Motoren	161.791	142.475	122.348	162.704	198.117
	Bielsko		259.402	209.445	125.558	*	*
	Biala*						

*Tychy 2007 JV mit Fiat (zu GME), 2008 ff. JV mit Isutu Motors Polska (Reports to Opel), JV mit Fiat (ab 2010 nicht mehr über Opel abgerechnet). Quelle: Wie Tabelle 15

Seit 2004/2005 sind in Europa insgesamt über 20.000 Arbeitsplätze bei Opel verloren gegangen. In Deutschland waren 5.000 Beschäftigte betroffen. In diesem Zeitraum entfiel der Großteil des Abbaus auf den Standort-Bochum. Im Oktober 2012 arbeiten

in den Bochumer Opel-Werken noch 3.100 Kernbeschäftigte im Werk I, 330 in der Getriebefertigung im Werk II sowie weitere knapp 500 in Opel-Partnerbetrieben. Vergleicht man diese Zahl mit der in Tabelle 11 für Opel Bochum ausgewiesenen 19.165 Beschäftigten für das Jahr 1990, gingen allein am Opel-Standort in Bochum 15.000 Arbeitsplätze verloren.

Tabelle 18: GME/Opel-Beschäftigte nach Ländern in Europa (jeweils am 31.12. des Jahres)

Land	2005	2007	2008	2009	2011	Veränderungen 2005–2011
Deutschland	27.226	25.667	25.103	23.890	22.166	-5.060
Spanien	7.625	7.255	7.001	6.815	6.171	-1.454
Belgien	4.764	3.743	2.584	2.503	-	-4.764
Frankreich	1.798	1.726	1.483	241	222	-1.576
UK	5.246	4.989	4.729	4.646	4.029	-1.217
Österreich	1.925	1.679	1.640	1.575	1.736	-189
Polen	3.670	2.819	3.582	3.326	3.523	-147
Ungarn	803	664	640	628	661	-142
Italien (F&E)	512	499	1.763*	1.202	638	+126
Türkei	69	68	69	49	65	-4
Schweden	5.802	4.989	3.982	3.540	-	-5.802
Russland	103	383	986	811	-	+811
RoE*	1.026	1.170	1.235	814	1.385	+359
Insgesamt	60.569	55.651	54.797	46.500	39.958	-20.611

*Incl. Motori in Italien. RoE= Rest von Europa. Vertriebsgesellschaften in Dänemark, Finnland, Griechenland, Irland, Niederlande, Norwegen, Portugal, Schweden, Schweiz). Quelle: Siehe Tabelle 15

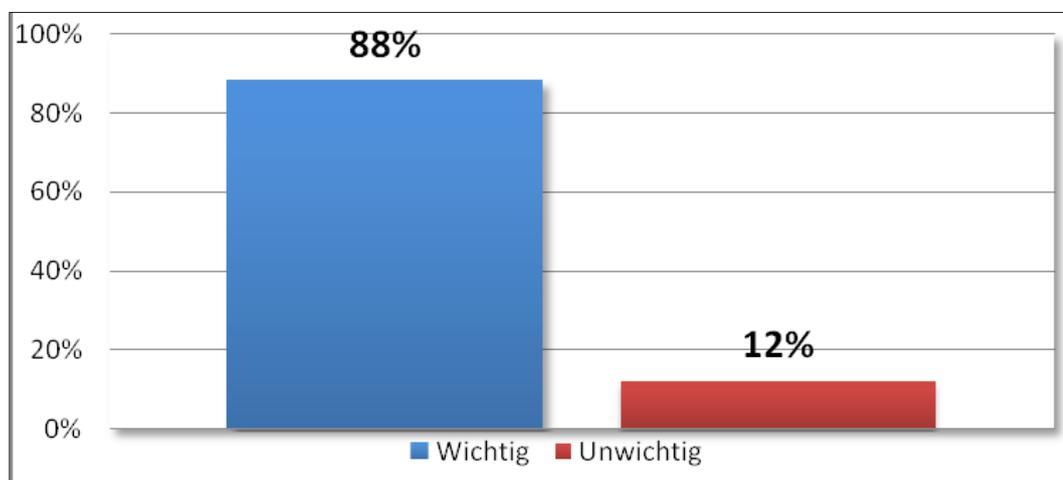
Im Folgenden stehen ausgewählte standortbezogene Aushandlungsprozesse für die vier zentralen Restrukturierungsphasen, das „Olympia“-Programm, die Restrukturierung 2004 (Zukunftsvertrag 2010), Standortsicherung 2008 (Zukunftsvertrag 2016) sowie das Standortprogramm Opel-Werke Bochum (Standortmaßnahmen Bochum 2011) im Rahmen des „Master Agreements“ von 2010 im Vordergrund. Gefragt wird nach Chancen und Risiken der Standortsicherung und nach dem Nutzen von Handlungskorridoren, die sich trotz des gezeigten Niedergangs für betriebliche und regionale Akteure ergeben haben. Gefragt wird auch, wie die verbleibenden Optionen von regionalen und landespolitischen Programmen und Initiativen unterstützt wurden/werden.

4 Die Opel-Werke in Bochum und die Region: Solidarität und Unterstützung in allen Phasen der Abwehr- und Überlebenskämpfe

Fährt man in Bochum auf den Hauptbahnhof ein, springt einem ein großes Plakat „Spielzeitverlängerung für Opel in Bochum – über 2016 hinaus“ mit Künstlern und Sportlern aus Bochum und Umgebung ins Auge. Europa- und bundesweite Aufmerksamkeit erlangte auch das am 26.06.2012 durchgeführte Aktionsprogramm von Bochumer Künstlern „Die Arbeit bleibt hier – keine Werksschließung in Bochum“ (WAZ 27.06.2012).

Jedoch nicht nur regionale Berühmtheiten, sondern auch die Bevölkerung weiß um die besondere wirtschaftliche und soziale Bedeutung von Opel für die Region. In der in diesem Projekt durchgeführten Online-Umfrage zur Zukunft von Opel in Bochum antworteten auf die Frage, welche Bedeutung der Opel-Standort für die wirtschaftliche Zukunft der Region hat, 88 % der Befragten, dass sie dem Opel-Standort in Bochum eine hohe Relevanz beimessen (Abbildung 5). Auch gehen 84 % der Befragten davon aus, dass der Erhalt der Arbeitsplätze bei Opel für die gesamte Arbeitsmarktsituation in der Region sehr bedeutsam ist.

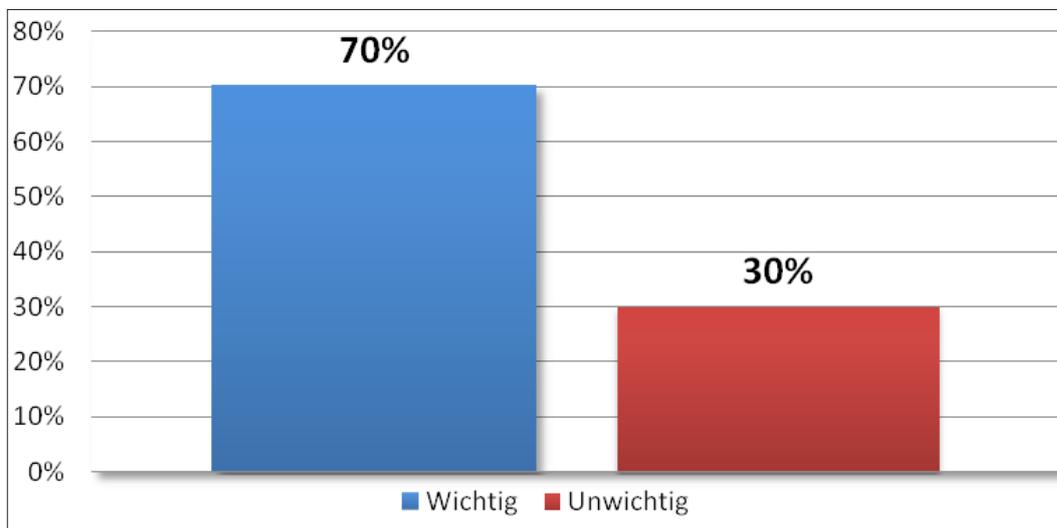
Abbildung 5: Wirtschaftliche Bedeutung der Opel-Werke Bochum für die Region



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 516

Im Vergleich dazu geben jedoch nur 70 % der Befragten an, dass sie auch persönlich von der Standortentwicklung von Opel in Bochum betroffen wären (Abbildung 6). Das deutet daraufhin, dass für die interessierten Teilnehmer an der Online-Umfrage der Erhalt des Opel-Standortes Bochum unabhängig von ihrer eigenen Betroffenheit einen hohen regionalen Stellenwert einnimmt.

Abbildung 6: Persönliche Betroffenheit von der Entwicklung der Opel-Werke in Bochum



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 519

Vor dem Hintergrund der tiefsten Krise auf dem europäischen Automobilmarkt seit 1992/93, gelten die Bochumer Opel-Werke seit Juni 2012 abermals als Schließungskandidat Nr. 1 unter den vier deutschen Opel-Standorten. Im Juni 2012 hatte sich das Opel-Management mit dem Betriebsrat und der IG Metall zunächst auf Eckpunkte für einen weiteren Sanierungsplan geeinigt. Demnach beabsichtigt Opel die Restrukturierung des Europa-Geschäftes zunächst ohne Werksschließungen und betriebsbedingte Kündigungen in Deutschland zu vollziehen. Das Werk in Bochum soll so lange erhalten bleiben, bis die Produktion des neuen Zafira Sports Tourer Ende 2016 ausläuft. Während alle deutschen Opel-Standorte in Rüsselsheim, Eisenach und Kaiserslautern Produkt- und Volumenallokationen für die Zeit nach 2016 erhalten hatten, blieb der Bochumer Standort davon ausgeschlossen.

Diese (zeitweise) Exklusion der Bochumer Opel-Werke in der Zukunftsdiskussion über 2016 hinaus, konnte erst nach über viermonatigen Verhandlungen zwischen Juni und Oktober 2012 revidiert werden. Ende Oktober 2012 war es den Tarifpartnern zwischen der Opel-Geschäftsführung und der IG Metall gelungen, einen Tarifvertrag zu verhandeln, der die Beschäftigungssicherung an allen vier Opel-Standorten inklusive Bochum bis einschließlich 31. Dezember 2016 garantiert. Alle Opel-Beschäftigten sollten zudem die für die Monate Mai bis Oktober 2012 gestundete tarifliche Entgelterhöhung von 4,3 % als Einmalzahlung im November 2012 ausgezahlt bekommen. Für die Zeit ab November 2012 bis zum Erreichen eines endgültigen Verhandlungsergebnisses erfolgt eine weitere Stundung der Entgelterhöhung. Die kommenden Verhandlungen zielen auf die Entwicklung von:

- Zukunftskonzepten für alle deutschen Standorte einschließlich Beschäftigungssicherung über 2016 hinaus,
- einer langfristigen Komponentenstrategie,

- Abfindungsprogrammen auf freiwilliger Basis sowie Altersteilzeitregelungen,
- Eckpunkten eines Wachstumskonzeptes Opel 2022,
- Finanzierungskonzepten für Opel und
- Sanierungsbeiträgen der Beschäftigten

(BR Bochum Opel, IGM Bezirk NRW, IGM Bochum Ausgabe 3/29. Oktober 2012).

Dieser Tarifvertrag könnte den Bochumer Opel-Standort für die nächsten vier Jahre bis zum 31. Dezember 2016 sichern. Zum gleichen Zeitpunkt wurde zwischen GM/ Opel und der NRW-Landesregierung eine Arbeitsgruppe „Bochum 2022“ gegründet, die sich mit der künftigen Nutzung des Opel-Standortes beschäftigen wird. Mit dieser landespolitischen Initiative hat die Zukunft des Standortes Bochum schließlich eine gesellschaftspolitische Dimension über den Betrieb hinaus erlangt.

Mit der konzertierten Aktion steht die soziale Frage verstärkt im Mittelpunkt der Standortentwicklung. Ähnlich wie es kritisch um die Stahlindustrie in Nordrhein-Westfalen bestellt ist, geht es im Abwehr- und Überlebenskampf bei Opel in Bochum um die Zukunft des Industriestandortes Nordrhein-Westfalens insgesamt, insbesondere um das Ruhrgebiet.

„3.500 Beschäftigte und ihre Familien sind direkt betroffen und weitere zehntausende Arbeitsplätze hängen von der Produktion im Opel-Werk ab. Doch es geht nicht nur um sie, es geht um die Zukunft der ganzen Stadt und die sollte nicht in Detroit entschieden werden... Wie können wir neue Wege gehen, um die Stadt miteinander sozial und gerecht zu teilen? Wird es gelingen, den Kampf um das Opel-Werk zu nutzen, um uns aktiv den Herausforderungen der Zukunft zu stellen? Die Schließung des Werkes ist um mindestens vier Jahre aufgeschoben worden – vier Jahre, die wir nutzen sollten, um aktiv Perspektiven für Bochum zu entwickeln“ (Bochumer Künstler für Opel 26.06.2012).

Zu weiteren Konzessionen, Verzicht und Arbeitsplatzverlusten ohne Überlebensgarantie nach 2016 ist die Belegschaft nicht mehr bereit. Sie haben viel bezahlt, die Menschen in und um Opel in Bochum. Den ehemaligen und noch aktiven Werkern in den drei Opel-Werken ist die Lust zum Feiern für das Ende Oktober vorgesehene Jubiläumfest vergangen. Dass sie dennoch immer wieder nach Alternativen im Überlebenskampf gesucht und um die Umsetzung ihrer Ideen gerungen haben, verrät viel über die Diskussions- und Streitkultur der Belegschaften.

„Die anhaltende Diskussion um die Schließung des Bochumer Werkes würde die Marke Opel nicht nur in NRW, dem bevölkerungsgrößten Bundesland mit weit überdurchschnittlichen Marktanteilen (16.6 % im Ruhrgebiet gegenüber 8% bundesweit), sondern weit darüber hinaus bis ins Mark treffen. Das hat auch die Firma Nokia nach der Schließung erleben müssen. Die Schließung des Opel-Werkes wäre für GM die teuerste Werksschließung aller Zeiten. Opel Bochum ist nachweisbar der flexibelste und produktivste Standort, er wird mit Absicht teuer

geredet. Durch Standortverträge konnten wir den Erhalt sichern. Dafür hat die Belegschaft alle übertariflichen Leistungen eingebracht“ (BR-Vorsitzender Rainer Eienkel auf der Belegschaftsversammlung September 2012).

Als Opel 1962 in Bochum gegründet wurde, hatten viele ehemalige Zecharbeiter bei Opel einen neuen Arbeitsplatz gefunden. Die besondere Montankultur mit starken Betriebsräten wurde in das Werk getragen und trägt bis in die Gegenwart, – auch wenn mittlerweile viele der ersten Opelaner-Generation in Rente oder über die so genannte Pensionsbrücke frühzeitig ausgeschieden sind. Die besondere Streitkultur manifestierte sich insbesondere in der Studentenbewegung Ende der 1960er Jahre, die zu einem hohen Anteil so genannter K-Gruppen in der Belegschaft führte. Die Gruppe GoG (Gegenwehr ohne Grenzen) z.B. war bis zur letzten Betriebsratswahl eine starke gewerkschaftslinker Minderheitsfraktion (Schaumburg 2012). Die Besonderheiten des Bochumer Opel-Kampfes in den verschiedenen Restrukturierungswellen sind nicht zuletzt Ausdruck einer starken Fraktionierung im Betriebsratsgremium (Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008), worauf in diesem Bericht nicht im Detail eingegangen werden kann.

Dass die direkte Einbindung der Belegschaft in die Standortdebatte zum einen mit regelmäßigen Info-Stunden gewährleistet und zum anderen mit heftigen auch gesellschaftspolitischen Diskussionen verbunden war und ist, macht der folgende Ausschnitt über die Kultur der Info-Stunden deutlich:

„Bei Opel findet Informationsaustausch im größeren Maße als anderswo statt, weil man das ganze Werk I zusammenfasst und Werk II und Werk III jeweils separat macht, so dass bei einer Infostunde teilweise hundert Leute anwesend sind. Meine ehrliche persönliche Meinung dazu: Die erste Dreiviertelstunde ist wirklich informativ, begleitet auch von diesen „Kurz und Knapp“ die jeder Vertrauensmann auch mitnimmt. Vorher gab es das nicht. Da schrieb sich jeder etwas auf oder auch nicht... jetzt hat jeder eine Orientierung, das ist wirklich informativ. Die zweite Hälfte ist – da gibt es immer einen großen Teil der Vertrauensleute, die das dann auch diskutieren wollen und darüber reden wollen, wie es weitergehen soll – aus meiner Sicht im Wesentlichen innerbetrieblicher Wahlkampf oder Positionskampf, um sich darzustellen. Da gibt es dann keine Fragen und Antworten mehr, sondern dann steht da eine Reihe von zehn Leuten am Mikro und gibt sich das der Reihe nach in die Hand. Dort vertritt man dann seine Position, wirft Fragen auf, die eigentlich in der Diskussion gar nicht beantwortet werden können. In der Regel führt das dann dazu, dass das Zeitkontingent, welches mit der Unternehmensleitung verabredet worden ist, schnell ausgeschöpft ist. Am Ende gibt der Betriebsratsvorsitzende noch ein kurzes Statement über die wesentlichen Punkte und rückt das eine oder andere gerade“ (RS-12).

Wichtig in der Standortauseinandersetzung ist, dass unterm Strich alle betrieblichen Aktivitäten und Vorschläge mehrheitlich mitgetragen worden sind. Vor dem Hintergrund der prekären Rahmenbedingungen bei GM in Europa, der genannten ersten und

zweiten Amerikanisierung, die mit einer Zentralisierung der Entscheidungs- und Kontrollmacht verbunden waren, bleibt zu fragen, wo „im Schatten der Globalisierung“ (Dörre/Röttger 2006) angesichts einer Schwächung von Betriebsräten in Industriebetrieben und der Gewerkschaften in Industrieregionen (Haipeter/Dörre 2011; Gerlach u.a. 2011) Spielräume für dezentrale Standortakteure verbleiben.

Welche Chancen haben die Akteure in und um Bochum, die tiefe Restrukturierung bei Opel zu bewältigen? Wie können sie erfolgreich gegen eine Schließung und den Verlust der Arbeitsplätze intervenieren, ohne in einem regionalen Wettbewerbskorporatismus mit Standortkonkurrenz zu münden?

Zunächst werden die Initiativen der Arbeitnehmervertreter (Betriebsräte und Gewerkschaften) diskutiert. Es folgt die Rolle der Landes- und Regionalpolitik in der Auseinandersetzung mit der Standortsicherung bei Opel. Und abschließend wird die Zusammenarbeit der Forschungseinrichtungen in der Region betrachtet. Dies geschieht auf der Grundlage der Ergebnisse der Online-Umfrage und gibt damit auch einen Einblick, wie sich die interessierte Bevölkerung des Ruhrgebiets an der Standortsicherungsdebatte beteiligt.

4.1 Arbeitnehmerinteressen im politischen Mehrebenensystem der Mitbestimmung

Der Betrieb ist die unterste und zugleich die zentrale Ebene der Mitbestimmung in der deutschen Betriebsverfassung. Betriebsräte sind dem Wohle des Betriebs verpflichtet. Verstehen sie sich als aktive Mitgestalter des betrieblichen Strukturwandels, sind sie wie Kommunal- und Regionspolitiker zunächst einmal Standortvertreter, die im Sinne ihrer Belegschaft zu handeln haben. Um Standortegoismen zu mindern, wird die betriebliche Mitbestimmung um mehrere politische Ebenen erweitert: Die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz, die Mitbestimmung im Gesamt- und Konzernbetriebsrat sowie die Mitbestimmung im europäischen und/oder Weltbetriebsrat.

Auf der zentralen Ebene des Betriebs sind die Gewerkschaften über Vertrauensleute vertreten. Opel gehört als Automobilhersteller zum Organisationsbereich der IG Metall (IGM). Im Vorstand der IGM bündelt eine Betriebsbetreuerin die bundes- und europaweiten Opel-Standortinteressen.

Auf lokaler Ebene, der IGM-Verwaltungsstelle koordiniert der von Delegierten gewählte Ortsvorstand die Gewerkschaftsmitglieder mehrerer Betriebe. Die Gewerkschaftsfunktionäre haben i.d.R. Betriebszuständigkeiten. Mit einem Organisationsgrad von 88 % ist Opel in Bochum nicht nur der mitgliederstärkste Betrieb, sondern zusammen mit ThyssenKruppNirosta auch der am besten organisierte. Die hohe Organisationsmacht machte es in der Vergangenheit immer wieder möglich, mit Streiks, Aktionen

und proaktiven Überlebensvorschlägen und der Unterstützung aus anderen IGM-Betrieben eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit zu erregen. Insbesondere die Vorsitzenden des Opel-Betriebsrats sind in allen Umbruchphasen zentrale Verhandlungspartner für überbetriebliche Aktionen im Konzern und mit externen Beteiligten.

Bundesweit bilden sieben IGM-Bezirksleitungen die mittlere Politikebene ab, für Bochum ist die IGM-Bezirksleitung NRW in Düsseldorf zuständig. Der Aufruf „10 gute Gründe für Opel in Bochum“ im Jahr 2009 wurde gemeinsam vom Betriebsrat, der Verwaltungsstelle und dem IGM Bezirk veröffentlicht (BR/IGM 2009), was auf eine gute Koordination der Gewerkschaftsebenen schließen lässt. Die IGM-Bezirksleitung hat in den letzten sieben Jahren gegenüber der lokalen Betriebsbetreuung jedoch an Bedeutung gewonnen. Das liegt auch daran, dass die VST in Bochum in den vergangenen Jahren sehr stark in andere betriebliche Auseinandersetzungen bei Nokia, bei ThyssenKrupp etc. engagiert war, die Kräfte der Funktionäre verteilt werden mussten und sich die in der Opel-Belegschaft gefühlte ehemalige Opel-Exklusivbetreuung aufgelöst hat. Eine Exklusivbetreuung hat es nach Angaben der 1. Bevollmächtigten der IGM-VST jedoch nie gegeben. Immer hatten die Opel-Betreuer neben Opel auch andere Aufgaben zu erfüllen. Auf die Frage, welche Ebene der IGM für die Opelaner besonders wichtig wäre, hieß es bei den Opelaner jedoch wiederholt:

„IGM-Bezirk: Der Tarifsekretär ist sehr wichtig, er hat Ahnung und unterstützt uns gut. Hat auch in der VKL-Klausurtagung „Was können wir machen?“ gute Hinweise gegeben. Auch die Demo-Kontakte machen die gut... Nehmen wir die VST Bochum: Von 48.000 bis 50.000 Mitglieder runter auf knapp 25.000, davon die Hälfte 1 %-Zahler, also Rentner. Wir sind mit 4.800 Vollzahlern der größte IGM Betrieb. Wir bräuchten einen Sekretär, der nur für uns da ist. Dann könnten wir wunderbar arbeiten“ (VK-02).

Zurück zu der Verschränkung der verschiedenen Interessenebenen: Die Betriebsräte und Vertrauensleute am Standort Bochum sind in nicht standortbezogene Aushandlungsgremien zwischen dem Management von GME/Opel und den Arbeitnehmerinteressen eingebunden. Bochumer Interessen sind im Konzern- und Gesamtbetriebsrat, im Eurobetriebsrat sowie über das Mandat im Opel-Aufsichtsrat vertreten. Dieses Spannungsfeld ist es angesichts des oben genannten Niedergangs der Opel-Werke in Bochum und der aktuellen Debatte um eine Zukunft nach 2016 wert, nach Handlungskorridoren der Bochumer-Belegschaftsvertretung zu suchen und die damit verbundenen Chancen und Risiken auszuloten.

Nicht zuletzt um das Gegeneinanderausspielen von Standorten zu verhindern, wie es mit inszenierten (Schönheits)-Wettbewerben vom Management wiederholt versucht wurde, haben sich die Opel-Betriebsräte im 1996 gegründeten European Employee Forum (EEF) zusammengeschlossen (ausführlich Bartmann 2005; Dehnen 2009, 2010; Haipeter 2006; Hauser-Ditz u.a. 2010). Über dieses Vorgehen wurde insbesondere der deutsche Standortvertrag II von 1998 „europäisiert“, die Zerschlagung in kleine

Einzelunternehmen im Zuge der GME-Fiat Allianz mit 14.000 Beschäftigten (2000 - 2005) verhindert und eine einheitliche Interessenvertretung bei GM Powertrain gewährleistet.

„Wenn wir damals schon auf Euro-Ebene aktiv gewesen wären, hätten wir diskutiert, warum wir eigentlich Gliwice brauchen. Brauchten wir ja auch nicht. Das haben die Amerikaner genutzt, die Zeit vor der EU-Eurobetriebsratsrichtlinie von 1996. Wir bei Opel sind dann 1998 gestartet. Sogar die Ungarn holten wir ins Boot, obwohl die ja noch gar nicht zu Europa gehörten. Das war der Standort Szentgotthard, wo Motoren gebaut wurden. Das war eine große Konkurrenz für uns hier in Bochum. Die haben dann die Bochumer Motorengeneration bekommen. Da hat es zum ersten Mal hier so richtig gekracht und auch im EFF“ (BR-08).

Erstmals kam es zu gemeinsamen Streiks und Demonstrationen aller Opel-Beschäftigten in Europa, dem ersten GME-Aktionstag. Aus der Sicht eines Bochumer Betriebsrats klingt das etwas anders:

„Die Amerikaner haben dann einen europäischen Partner gesucht und fanden FIAT. Die Entwicklung der Dieseltechnologie erfolgte zentral in Turin bei Fiat und es gab Probleme in Rüsselsheim im Engineeringbereich. Das hätte eigentlich Solidarität auslösen können. Von dort kam aber nichts. Nur hier in Bochum: Da gab es hier den ersten richtigen Ärger und Aufstand, denn hinsichtlich der Fertigung betraf es vor allem Bochum. Wir haben gestreikt, alle anderen Werke haben das einfach so hingenommen. Im EFF wurde das auch diskutiert. Meiner Meinung nach aber scheinheilig. Kaiserslautern hat alles so hingenommen. Die haben letztlich davon profitiert und neue große Motoren dazubekommen: Den 1,9 Liter, später 2,2-Liter-Motor. Wir hier in Bochum hatten nur Benziner und zwar die kleineren Motoren und die mussten wir nun mit Szentgotthard teilen. Die hatten natürlich Lohnkostenvorteile und was wichtiger war, die hatten eine total moderne Anlage und Fabrik dort aufgebaut. Wir hatten 400 bzw. 600 Leute dafür, die machten das gleiche mit 80 Leuten, weil alles vollautomatisiert war. Klassisches green field – mit viel EU-Mittel gesponsert. Also streikten wir. Hat auch nichts genutzt, aber wichtig war, dass wir uns nicht alles gefallen lassen wollten. Das war das Signal, deshalb der Streik“ (BR-04).

Wiederholt signalisierten Stimmen aus der Opel-Belegschaft, dass die Bochumer Opelner besonders streikfähig und konfliktorientiert wären und sich damit von anderen Standorten unterschieden. Diese sehr selektive Wahrnehmung resultiert sicher aus einigen Auseinandersetzungen zwischen den Betriebsräten in Bochum und der Zentrale Rüsselsheim. Insbesondere die Nichtberücksichtigung eines Bochumer Vertreters in einer aus sechs Personen bestehenden Verhandlungsgruppe des EFFs, die sich mit den Einzelheiten der Allianz befasste, wurde in Bochum kritisiert und führte schließlich zum Rücktritt des Bochumer EBR-Vertreters. Aus Gesprächen mit Vertretern von Opel

in Rüsselsheim und Kaiserslautern war zu erfahren, dass die Verhandlungen im Zusammenhang mit GM-Fiat-Powertrain für alle Standorte einen sehr hohen Stellenwert hatten und als Bedrohung gesehen wurde.

Hinsichtlich der Solidaritätsbekundungen im Bochumer „Allianz“-Streik sprach der Bochumer Oberbürgermeister ein Grußwort, der Bevollmächtigte der IGM-VST sprach mehrfach auf den Streik begleitenden Belegschaftsversammlungen, aber auch die VK-Leitung in Rüsselsheim solidarisierte sich mit der Bochumer Belegschaft.

Für Opel in Bochum bedeutete das Ergebnis, dass alle Powertrain-Mitarbeiter während des gesamten Arbeitslebens wie Beschäftigte bei Opel behandelt wurden und die bestehenden Betriebsräte zuständig blieben. Das war ein wichtiger Erfolg, der bis zur Re-Integration von GM-Powertrain in die Adam Opel AG Ende 2009 für die betroffenen Beschäftigten den Opel-Status sicherte.

Motoren und Komponenten standen auch im „Olympia“-Restrukturierungsprogramm im Mittelpunkt. Vorgesehen waren eine Kapazitätsreduzierung von 350.000 Einheiten, der komplette Verkauf der Komponentenfertigung sowie erhebliche Lohnverzichte. Auch in diesem Fall wurde erreicht, dass keine betriebsbedingten Kündigungen (nun bis 2005) erfolgten. Erstmals ging es im Verhandlungsergebnis auch um den Aufbau neuer Geschäftsfelder und um outsourcing-Regelungen. Vereinbart wurde, dass spin-offs nur mit Zustimmung der Betriebsräte zulässig wären. In Bochum konnten die frühzeitige Verlagerung der Achsfertigung sowie weitere Komponenten (noch) verhindert werden.

„Dabei haben wir bereits sehr früh Zugeständnisse gemacht, auch beim Lohn. Tarifierhöhung wurden nicht gleich, sondern gestaffelt weitergegeben, viele große Einschnitte für die Opel-Werker im „Olympia“-Prozess. Dann wollten sie uns hier in Bochum die Achsfertigung wegnehmen. Magna und Benteler haben geboten damals. Das haben wir jedoch hier mit dem örtlichen BR verhindert. Auch die Auslagerung der Komponenten wie Auspuff, Türenteile usw. konnten wir weitgehend verhindern. Alles Alleingänge des örtlichen BR, im EFF wurde das zwar akzeptiert zunächst, aber es gab keine großen Diskussionen darüber. Dann kam die Phase der Auslagerungen auch hier in Bochum. Aber das war nach dem „bösen“ Jahr 2004“ (BR-09).

Die Phase zwischen 2001 und 2004 nutzte der Betriebsrat zur Initiierung von zwei Entwicklungsaktivitäten für neue Geschäftsfelder.

Zum einen wurde eine Leichtbaumotoren-Gruppe im Werk II eingerichtet, die mit Blick auf die nächste Motoren-Generation an Leichtbau-Innovationen arbeitete. Diese Entwicklung wurde vom Werksmanagement nicht weiter verfolgt, da kurz darauf die Motorenfertigung in Bochum per Beschluß der GME-Zentrale eingestellt wurde. Die Tatsache, dass auch ohne zentrale F&E vor Ort, eigene Entwicklungsaktivitäten möglich waren, hinterließ jedoch nachhaltig Eindruck in der Belegschaft. Die Komponen-

tenentwicklung wurde in der gesamten automobilen Wertschöpfungskette wichtiger. Das galt für die Motorentechnologie ebenso wie für neue Komponenten im Zuge der Elektronisierung des Fahrzeugs. Mit dem sukzessiven Abbau der Komponenten verlor Bochum wertvolle Facharbeit, die die Grundlage für den Aufbau dezentraler kleiner F&E-Einheiten bildet. Für das Werk in Bochum gingen wichtige Kompetenzen verloren – trotz konkreter Prototypen wurde ein Zukunftsweg verbaut.

Zum anderen befasste sich eine weitere Belegschaftsgruppe mit den Möglichkeiten, Komponenten für Windkraftwerke im Werk II zu fertigen und die Dachflächen des Werkes als Solardach zu nutzen. Nachdem mehrere Machbarkeitsstudien eine diesbezügliche Wirtschaftlichkeit untersuchten, wurden die dafür notwendigen Investitionen verweigert. Auch in diesem Fall wurde eine Option insbesondere für die Getriebekompetenz am Standort nicht genutzt.

Neue Wege für die bedrohte Massenproduktion zu suchen, war auch möglich, weil bis zur Restrukturierungswelle des Jahres 2004 der Arbeitsplatzabbau von 19.600 im Jahr 1990 auf 10.000 relativ sozialverträglich ohne Kündigungen verhandelt worden war.

Erst als die GM-Zentrale in Detroit der Europa-Zentrale eine härtere Haltung beim Kapazitäts- und Arbeitsplatzabbau verordnete, wechselte der Verhandlungsstil von relativ moderaten Konzessionen in Richtung eines harten Concession Bargaining, der – bei zeitgleichem Anlaufen der Zafira-Fertigung in Gliwice – in Bochum einen Arbeitskampf zur Folge hatte. Denn für Bochum bedeutete die Parallelstruktur, dass bei abnehmender Innovationsphase des Zafiras zusätzlich 80.000 Zafira auf den Märkten abgesetzt werden mussten. Sollte der Markt diese Menge nicht aufnehmen, drohte die GME-Zentrale in Zürich massiv damit, das Opel-Produktionswerk in Bochum zu schließen. Zeitgleich waren über eine Fernsehsendung Gerüchte in Umlauf gekommen, dass der Aufbau von Gliwice ein Kompensationsgeschäft zwischen der polnischen Regierung und dem GM-Management war.

„Da muss ich etwas ausholen und mit dem Golfkrieg beginnen. Die Amerikaner wollten für den Krieg F16 Kampfflieger in Europa stationieren, 52 Stück waren das, die wollten sie verkaufen. Im Westen wollte die aber keiner. Wer hat sie genommen: Lech Walesa in Polen. Polen sollte sie dann später einmal bezahlen. Als Gegenleistung sollte Polen massiv Wirtschaftshilfe erhalten. Das war der Deal, Weltpolitik und Kriegsführung. Im Mai 2004 war dann der entscheidende Prozess. Das Werk in Polen Gliwice sollte als Wirtschaftshilfe die Hälfte der Zafira-Produktion erhalten. Wir hatten hier eine BR-V, die uns die gesamte Zafira-Produktion exklusiv zugesagt hatte. Also ein klarer Bruch der Vereinbarung. Mit der Wegnahme der Hälfte der Produktion war klar, jetzt wird es ernst hier. Und dann begann auch die Debatte im EFF „share the pain“. Die gesamte europäische Produktion ging damals zurück. Alle waren betroffen. Aber mit Gliwice begann nun ein ernstes Spiel. Bisher hatten die dort immer die „alten“ Modelle

gebaut; den Agila und die Auslaufmodelle des Astra. Wenn die den Zafira bekommen, wird es ernst in Bochum, sehr ernst. Das war mir sehr klar“ (BR-04).

Nach der Schließungsdrohung legte die Belegschaft in Bochum spontan die Arbeit nieder, um eine nach dem BetrVG legitime Informationsveranstaltung durchzuführen. Diese Info-Stunde wurde dann als „permanent“ erklärt, führte zur Blockade der Werkstore und legte auch in anderen Opel-Standorten die Produktion still (ausführlich dazu Gester/Hajek 2005; Stahlmann/Wendt-Kleinberg 2008). Erst nach sechs Tagen konnte eine Einigung über den Gesamtbetriebsrat erzielt werden, der die drei Bochumer Vertreter im GBR mit 2 zu 1 zustimmten. Die Stilllegung von Produktion auch an anderen Opel-Standorten gelang nur, weil in der Bochumer Komponentenfertigung auch für den europäischen Fertigungsverbund produziert wurde. Die Komponentenfertigung war also mehrfach wichtig: Für den Erhalt wichtiger Fertigungskompetenzen, als Korridor für neue Geschäftsfelder und als Instrument der standortübergreifenden Verhandlungsmacht.

Nach der konfliktreichen Einigung konnte der Standort in Bochum erhalten werden. Das war ein Erfolg. Aber 2.900 Beschäftigte sollten das Werk bis 2007 verlassen, weitere 1.000 sollten in Partnerbetriebe wechseln. Vorausgegangen waren wie schon im Jahr 2001, zahlreiche Demonstrationen und ein zweiter gemeinsamer Opel-Aktionstag. In Bochum führte der „wilde Streik“ zu spontanen Solidaritätsbekundungen aus der gesamten Bevölkerung. Trotz erheblicher Arbeitsplatzverluste kann sowohl die Streikaktion als auch das Ergebnis, der Standorterhalt im „Zukunftsvertrag 2010“ als Erfolg der Interessenvertretung gewertet werden.

Nach der Zentralisierung der Entscheidungsgewalt von Rüsselsheim nach Zürich im Jahr 2004 verschärfte GME wie oben betont die Inszenierung von Standortwettbewerben. Der Abbau von 12.000 Arbeitsplätzen in Europa, 9.500 in Deutschland (4.500 in Bochum) und Einsparungen von jährlich 500 Mio. Euro waren als Vorgaben gesetzt. In Bochum sollten Achse (Hydroformung), Auspuff und Motorenfertigung geschlossen, ab 2007 die dritte Schicht aufgegeben werden. Für Bochum wurde keine Zukunftsgarantie nach 2010 abgegeben – wieder lag also eine Schließungsdrohung vor.

Gemeinsam mit der ganzen Region setzte sich die Belegschaft der Opel-Werke gegen die Pläne zur Wehr, heißt es zum Ergebnis in den BR-Informationen vom 04.03.2005:

„Wir haben leider nicht alle Forderungen durchsetzen können. Die Anforderungen an die Belegschaft sind extrem hoch. Das konnte für Bochum erreicht werden: 20 Millionen US-Dollar für ein drittes Modell (Astra-5-Türer) ab Ende 2006; eine Dreischicht-Auslastung bis Ende 2006 als einziges europäisches Werk; eine Volumenzuteilung ab 2007 basierend auf Montagekosten pro Fahrzeug; das Bochumer Volumen für Achse und Auspuff; verbindliche Investitionen für das F13-Getriebe; der Verbleib der Pressteile und Hang-on-parts für den Zafira in Gliwice; eine Erhöhung der Produktionskapazität für den Astra-Ca-

ravan von 20 auf 25 Vph, für den Zafira von 47 Vph; der Erhalt der Berufsausbildung sowie ein Bewerberrecht für Nachfolgemodelle ab 2007/2008“ (BR-Info 04.03.2005).

Allein die Tatsache, dass ein Bewerberrecht für Nachfolgemodelle ein positives Verhandlungsergebnis war, macht die Verschärfung der Modellvergabe-Praxis deutlich. Je nach Plattform-Verortung der Standorte gab es in den Folgejahren keine weiteren konkreten Volumenzusagen.

Mit Blick auf die Astra-Vergabe für 2010 inszenierte das Management wie oben bereits betont einen Wettbewerb der Delta-Standorte. Um auf europäischer Ebene handlungsfähig zu sein, etablierte sich mit Unterstützung von IGM und des europäischen Metallarbeiterbundes (EMB) die so genannte „Delta-Gruppe“ im EEF. Dieser Gruppe gelang auch mit finanzieller Unterstützung über das GMEECO-Projekt (General Motors Europe Employee Cordination Organisation) ein europäisches Solidaritätsversprechen, das alle Standorte sichern sollte (ausführlich dazu Dehnen 2009, Haipeter 2006, Hauser-Ditz u.a. 2010).

Der europäische Rahmenvertrag über die Astra-Werke aus dem Jahr 2008 zeigt jedoch bereits, dass dieses Solidaritätsversprechen an Grenzen stieß und in der Realität nicht gelebt wurde. Dort hieß es mit Blick auf den belgischen Standort in Antwerpen:

„Das für die zukünftige Astra-Produktion nicht mehr vorgesehene Werk in Antwerpen wird nach Auslaufen des jetzigen Astras durch zwei Modelle einer neuen SUV-Generation abgesichert. Die Produktion ist exklusiv für Europa und wird mit 120.000 Einheiten festgeschrieben. Im Jahr 2009 wird sich Antwerpen für ein weiteres und zusätzliches Modell bewerben. Der Erhalt des Werks in Antwerpen setzt ein klares Zeichen gegen die Verlagerung von Produktion nach Osteuropa und Asien“ (GM Europe, Klaus Franz vom 29.04.2008).

Bekanntlich wurde Antwerpen dann aber im Dezember 2010 stillgelegt. Auch Trollhättan wurde Ende 2009 geschlossen. Petersen (2009, 14) sah darin das Scheitern der europäischen Solidarität, verschuldet durch ein deutsches Nationalinteresse. Für alle europäischen Rahmenverträge, für die daraus entwickelten Gesamtbetriebsratsvereinbarungen und für die betrieblichen Vereinbarungen zur Standortsicherung vor Ort gilt, dass sie stets Revisionsklauseln enthalten die besagen, dass alle Vereinbarungen bei sich ändernder wirtschaftlicher Situation neu verhandelt werden müssen.

Betrachtet man die europäischen Rahmenverträge aus dieser Perspektive muss festgehalten werden, dass ihre Geltungsdauer im Zeitverlauf abnimmt und eine Vielzahl der Verhandlungsergebnisse keinen mittelfristigen Bestand gehabt haben. Wenn Dehnen/Rampeltshammer (2010, 126) in ihrer Analyse des EEF zu dem Ergebnis kommen, dass sich das EEF zu einem eigenständigen, handlungsfähigen Akteur entwickelt hat, muss sich ein solcher Akteur in Zukunft noch beweisen. Der ehemalige und der amtierende EEF-Vertreter aus Bochum sind skeptisch, aber zuversichtlich, dass es gelingen kann:

„Ja, GMEECO II-Projekt⁴ ist komplett gescheitert. Man redet da jetzt nicht mehr darüber. Das mit der Solidarität war ja nie sehr ausgeprägt. Wir hier in Bochum haben als es 2004 um Tausende von Arbeitsplätzen ging, Solidarität vermisst. Ganz klar, nicht vorhanden zwischen den Standorten. Was Antwerpen betrifft, hat man in den ersten Gesprächen noch von breiter Unterstützung gesprochen“ (BR-08).

„Wenn man mit Europa anfängt, hören viele nicht zu, gehen raus. Wenn man mit Solidarität anfängt, das sage ich jedem: Da sind die Kollegen schwer enttäuscht. Beschäftigungsabbau und was an anderen Standorten passiert, ist noch gerade so okay. Aber das Thema Solidarität ist out, kaputt. Sprüche: „Bochum soll wieder für andere verzichten“, solche und andere Sprüche wie „die unterstützen wir im Leben nicht, was haben die jemals für uns getan“. Da ist das Vertrauen völlig weggebrochen. Das mit dem Solidaritätsversprechen hat Erwartungen geweckt, die dann nicht erfüllt wurden“ (BR-03a).

„Was die Vision 2020 betrifft: Wenn das Werk dann noch existieren sollte, wird der EEF enorm an Bedeutung gewonnen haben. Der Austausch wird noch viel wichtiger werden, auch hinsichtlich der globalen Dimension von GM. Europäisches Recht wird viel wichtiger sein. Es wird Gesetze für ganz Europa geben, das hilft bei der Koordination sehr. Je mehr Kulturen, je mehr Ideen, das ist meine Devise. Man kann noch viel voneinander lernen. Das gilt auch für die Türkei und die Aufnahme in die EU“ (BR-03a).

Die Verhandlungen über den „Zukunftsvertrag 2016“ vom Frühjahr 2008 bis 28.08.2008 waren bereits vom Einsetzen der GM-Krise in den USA geprägt. In diesem Vertrag wurde geregelt, dass spätestens ab 2011 mindestens zwei neue Opel-Modelle in Bochum gebaut werden. Eine Zusage bestand für den neuen Zafira und den neuen Astra-Caravan. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass Bochum auch zukünftig das größte europäische Zafira- und Astra-Werk bleibt. Eine wichtige Entscheidung für die Belegschaft, die Stadt und die Region war, dass bis 2016 weiterhin betriebsbedingte Kündigungen verhindert werden konnten.

Als besonders wichtiger Erfolg konnte im „Zukunftsvertrag 2016“ erreicht werden, dass 50 % der ausgelerten Auszubildenden unbefristet bei Opel weiterbeschäftigt wurden. In den Jahren 2009 bis 2016 sollten pro Jahr mindestens 20 % der Bochumer Auszubildenden unbefristet bei Opel und GM-Powertrain übernommen werden. Alle weiteren Auszubildenden bekamen eine Beschäftigungszusage für mindestens zwölf Monate bei Opel oder Powertrain. Diese Regelung war ein Signal für die Zukunft pro Ausbildung in Bochum.

⁴ GMEECO II wurde im Jahr 2008 (1/2008 bis 1/2009) als Nachfolge von GMEECO durchgeführt. Es ging jetzt nicht mehr um die Delta-Plattform-Koordination, sondern um zwei Ziele: Interne Vereinbarung zur Auswahl der Standorte für die Gamma-Plattform (Corsa, Meriva, Tigra) in der europäischen Konkurrenz Deutschland, Spanien und Polen. Das zweite Ziel war eine Vereinbarung über GM Powertrain Standorte.

Insgesamt wurden acht europäische Rahmenverträge zwischen den Sozialpartnern bei GME abgeschlossen, die alle direkt oder indirekt die Opel-Werke in Bochum betrafen. Sie sind in Tabelle 19 zusammengefasst.

Tabelle 19: Europäische Rahmenverträge bei GME

Wann	Name	Inhalt
2000	„GM-Powertrain“	Joint-Ventures zwischen Fiat und GME im Bereich zentraler Aggregate, vor allem Motoren sicherten die dauerhafte Gleichstellung aller Powertrain-Mitarbeiter.
2001	„Luton“	Erhalt des Werkes Luton/UK gegen Schließungsdrohung, Beschäftigungsabbau über Transfer in das Werk bei unveränderten Arbeitsbedingungen.
2001	„Olympia“ Turnaround	Abbau von Überkapazitäten in Europa ohne Standortschließungen und betriebsbedingten Kündigungen.
2004	„Restrukturierung 2004“	Abbau von 12.000 Arbeitsplätzen in Europa, Keine Standortschließungen.
2007	Solidaritätsversprechen „Delta“	Produktionsvergabe Opel-Astra: Alle fünf Standorte bleiben erhalten.
2008	Spin-offs und outsourcing	Rahmenvereinbarung über spin-offs und outsourcing sichert soziale Mindestleistungen bei Auslagerungen in ganz Europa.
2009	Finanzkrise	Management verpflichtet sich, die Krise ohne Standortschließung zu meistern – ohne Verbindlichkeit.
2010	Restrukturierung und die Zukunft von Opel/Vauxhall „Master Agreement“	New GM, Einsparungen von insgesamt 265 Mio. in Europa, Schließung Antwerpen in Belgien, keine weitere Schließungen bis zum 01.01.2015. Aufrechterhaltung der Fahrzeugproduktion in Bochum bis 31.12.2016.

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus EEF-Dokumenten

Sehr zentral für die Zukunftsentwicklung der Bochumer Opel-Werke wurde das „Master Agreement“ (siehe Tabelle 15 oben) und die Rahmenvereinbarung 2010/0197K „Personalplanung Deutschland“. Sie konkretisierten die europäische Rahmenvereinbarung zur Restrukturierung und Zukunft von Opel in Europa vom 31. Mai 2010. Dort heißt es hinsichtlich des Standortes Bochum:

„Basierend auf der globalen Delta-Architektur wird der neue Van ab 2011 exklusiv in Bochum gebaut. Der jetzige Zafira wird ebenfalls weiter gefertigt. Die Produktion der beiden Modelle erfolgt im 3-Schicht-Betrieb mit angepasster Kapazität von 33 Wagen pro Stunde. Sollte es erforderlich sein, über den derzeitigen Planungsstand hinaus in einem weiteren Werk für den Astra Caravan oder andere Modelle des GCV (Global Compact Vehicle = Fahrzeuge auf der Delta-Plattform) eine zusätzliche Kapazität in Europa zu errichten, dann wird dies in Bochum durchgeführt... Falls auf der Basis des Zafira ein weiteres Produkt mit Elektroantrieb entwickelt wird, dann ist Bochum der favorisierte Standort, wenn die wirtschaftlichen Anforderungen erfüllt werden. Die Produktion des F13-Getriebes wird bis Ende 2011 verlängert“ („Master Agreement“, 6).

Nachdem die Unternehmensleitung am 15.03.2011 die Verhandlungen zur Beschäftigungssicherung einseitig abgebrochen hat, wurde in einer Einigungsstelle an acht Tagen bis zum 31. Mai 2011 weiterverhandelt. Das Management forderte den Abbau von weiteren 1.250 Arbeitsplätzen und die Schließung der Getriebefertigung bis Ende 2011. Gedroht wurde erstmals mit betriebsbedingten Kündigungen, wenn nicht genug Freiwillige austreten oder dauerhaft nach Rüsselsheim wechseln würden.

Da kam Bewegung ins gesamte Ruhrgebiet. Betriebsbedingte Kündigungen hatte es bis dahin nicht gegeben. Die Verhandlungen wurden hart geführt. Die Bochumer Sozialpartner hatte kaum Spielraum, weil jedes Detail mit der GM-Zentrale abzustimmen war. Obwohl die Bochumer-Werksleitung der Verhandlungspartner des Betriebsrats war, saßen Vertreter des Opel-Vorstandes und von General Motors mit am Tisch.

„Der Einfluss der Werksleiter hat sich verändert. Dezentrale Entscheidungen sind sehr eingengt. Das örtliche Management kann nicht mehr sofort reagieren und Entscheidungen treffen. Das sieht man jetzt in der Einigungsstelle sehr deutlich. Zentrale und Standorte sind enger aneinandergerückt. Die Wege haben sich verändert. Sogar der Europachef ist nicht autonom, er braucht das Okay aus den USA. Verändert hat sich dies sehr seit dem Jahr 2004. Danach wurde es anders. Das hat überhaupt nichts mit unserem Werksleiter zu tun. Das ist Order von oben. Die Hierarchien sind andere. Trotzdem gibt es noch ein gutes Streitklima hier im Werk“ (BR-03).

Wieder kann das Ergebnis als Teilerfolg des Betriebsrats gewertet werden. Die Getriebefertigung bleibt vorerst bis Ende 2013 gesichert, die Beschäftigten von Achse/Auspuff erhielten gleichwertige Arbeitsplätze im Werk. Weitere Transfergesellschaften wurden erst zum Oktober 2011 eingerichtet, um eine längere Beschäftigung bei Opel zu gewährleisten. Auch die Konditionen beim Ausscheiden konnten deutlich verbessert werden (Betriebsrat Opel 31. Mai 2011).

Bis zum 15.08.2011 gelang es dann, den vorgesehenen Beschäftigungsabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen umzusetzen. Die Rücknahme von 89 bereits ausgesprochenen Kündigungen im Zuge der Verhandlungen ist ebenfalls ein positives Verhandlungsergebnis der Betriebsräte.

In der Phase seit 2008 hatten die Betriebsräte in zahlreichen Arbeitskreisen ihre Forderungen und Initiativen für neue Produkte, neue Modelle, Insourcing-Maßnahmen, neue Komponenten und vieles mehr nicht nur bekundet, sondern auch konkretisiert. Sie haben dem Management Arbeitszeitmodelle vorgerechnet, Szenarien bearbeitet und genaue Angaben über Werkverträge eingeholt und Dienstleistungen zur Rückholung ins Werk benannt. Der Einsatz von Leiharbeit konnte in Bochum etwa im Gegensatz zu Opel-Eisenach verhindert werden. „In der Tat haben wir viele kluge Vorschläge gemacht“, wie Rainer Einkenel betont „– ohne zum Co-Manager zu werden“ (Informationen des Betriebsrats Opel Bochum 08.06.2012).

Seit Herbst 2011 hat sich jedoch die Marktsituation in Europa deutlich verschlechtert. Der Druck der GM-Zentrale auf die europäischen Standorte nahm zu und mündete im Juni 2012 mit einer erneuten Schließungsdrohung für Bochum. Mit Unterstützung der IG Metall und der Arbeitnehmervertretung im Opel-Aufsichtsrat, konnte eine diesbezügliche Entscheidung am 28.06.2012 abgewendet werden. Die Chancen für eine Aufrechterhaltung der Fahrzeugproduktion sanken jedoch. Und doch war die „vorläufig“ endgültige Verlautbarung des GME-Vorsitzenden über das Ende der Fahrzeugproduktion im Dezember 2016 am 10.12. 2012 für die Belegschaft und alle regionalen Akteure in Bochum, des Ruhrgebiets und des Landes NRW ein Schock. Ohne Fahrzeugproduktion gerät der Standort insgesamt in Gefahr – auch wenn perspektivisch der Erhalt von 1.000 von insgesamt knapp 4.000 Arbeitsplätzen durch den Ausbau von Komponentenfertigungen angekündigt wurde.

Betriebsrat und IGM fordern den Erhalt der Fahrzeugproduktion im Werk I (auch die Fertigung des Mini-Van Mokka), Getriebe und andere Komponenten für das Werk II sowie Logistik- und Teilelagerfunktionen für das Werk III. Nachdem auch der zweite Jubiläumstermin, der 15.12.2012, vom Management abgesagt wurde, wollen Betriebsrat, IGM und solidarische Gruppen im Frühjahr 2013 ein eigenes Opel-Fest veranstalten. Die Terminfestsetzung erfolgt nach dem nächsten Verhandlungstag am 08.01.2013, von der eine endgültige Klärung erwartet wird (IGM NRW und BR Opel Bochum „Zukunft für Opel Bochum“ vom 14.12.2012). Da sowohl die Fahrzeugproduktion bis Ende 2016 und die Getriebefertigung bis Ende 2013 gesichert sind, ist davon auszugehen, dass ein letztes Ergebnis noch offen bleibt. In diesem Bericht kann das keine Berücksichtigung finden.

Belegschaft, Betriebsrat und IGM werden weitere Alternativen erarbeiten, die an lange Diskussionstraditionen anknüpfen. Die Zukunftsforderungen beziehen sich vor allem auf neue Modelle wie die nächste Zafira- und Astra-Generation (mit konventionellem und mit Elektroantrieb), auf die Vergabe der europäischen Mokka-Fertigung nach Bochum sowie auf Chevrolet- und Buick-Fahrzeuge aus dem GM-Produktionsverbund.

Für den Erhalt des Standortes Bochum im Verbund mit den anderen deutschen und europäischen Werken sprechen unter anderem folgende Gründe, die immer wieder von allen Ebenen, ob im EEF, im Konzern- und Gesamtbetriebsrat oder in den bundes-, landes- und örtlichen Gewerkschaftsvertretungen betont wurden und an denen sich seit 2008, dem Krisenjahr, nichts geändert hat. Das gemeinsame Positionspapier von IGM Bezirksleitung NRW, IG Metall Bochum und Betriebsrat Bochum (2008) hat nach wie vor hohe Bindungskraft. Im Wortlaut heißt es dort:

- Die Bochumer Werke der Adam Opel GmbH und deren Belegschaft liefern gute Arbeit und Produkte und arbeiten rentabel. Mit den richtigen Weichenstellungen wird Opel in Bochum dauerhaft wirtschaftlich produzieren können.
- Durch Investitionen in eine neue Fertigungstechnik und neue Modelle in Bochum wird ein Herzstück des Automobilclusters in NRW und Deutschland erhalten und

zukunftsfest gemacht. Das nützt nicht nur den Beschäftigten, sondern auch der Wirtschaft in der Region und dem ganzen Land NRW.

- Gutes Marktpotential und Kaufkraftbindung im Ruhrgebiet und in der weiteren Umgebung sind gegeben. Darüber hinaus besteht in der Region eine hohe Identifikation mit der Marke Opel mit einem Marktanteil von 17%.
- Die realen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schließungskosten sind sowohl für das Unternehmen als auch für die Region aller Voraussicht nach deutlich höher als die Aufwendungen für Zukunftsinvestitionen. Hinzu kämen noch die beträchtlichen immateriellen und symbolischen Schäden einer Standortschließung, mit der das Zukunftsvertrauen einer ganzen Region unterminiert würde.
- Der Standort Bochum zeichnet sich durch vergleichsweise niedrige Anlaufkosten und hohe Fertigungszuverlässigkeit aus. Die Bochumer Opel Beschäftigten sind Top-Profis für Fahrzeuganläufe. 2006 hat Bochum den „Chairman’s Honour Award“ des GM-Managements für den besten Produktanlauf aller Zeiten erhalten (für Opel Zafira). Anlaufinvestitionen wirken in Bochum überdurchschnittlich effizient, d.h. an diesem Standort kann ein Produktanlauf aufgrund der Rahmenbedingungen günstiger realisiert werden als an einem neuen Standort.
- Das Produktionssetting in Bochum erlaubt die Produktion von mehreren Modellen und einer Vielzahl von Varianten auf dem gleichen Band in enger Taktfolge. Bereits heute werden drei Modelle gleichzeitig auf einer Linie gebaut.
- Bochum hat mit eigenem Presswerk, eigener Komponentenherstellung und der Achsenfertigung eine wichtige Schlüsselstellung im Konzernverbund und beliefert auch andere Standorte mit Teilen, die dort in GM-Fahrzeugen verbaut werden. Das Verbund Know-how der Bochumer Beschäftigten ist durch den Powertrain-Standort (Getriebeproduktion) und die Assembly Line (Fahrzeugproduktion) außerordentlich hoch.
- Das Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Bochumer Beschäftigten ist anerkannt hoch. Eine hohe Identifikation mit der Marke Opel und hohe Flexibilität der Beschäftigten sind gegeben. Durch die flexiblen Arbeitszeitmodelle im Rahmen bestehender Tarifverträge ist eine hohe Produktivität mit im Vergleich geringeren Kosten gewährleistet.
- Auch die Arbeitsorganisation am Standort-Bochum ist durch höchste Flexibilität gekennzeichnet und kann damit schnell auf veränderte Marktanforderungen und Kundenwünsche reagieren. Zur guten betriebswirtschaftlichen Bilanz der Bochumer Werke tragen auch die erfolgreich eingesetzten Konzepte von Gruppenarbeit bei. Passgenaue Qualifizierungsnetzwerke (längere, gezielte Fortbildungen für konkrete Projekte) sorgen dafür, dass die hohen Standards bei Qualität und Kompetenz dauerhaft gesichert werden.
- Kurze Wege auf dem Werksgelände, eine enge Vernetzung mit dort angesiedelten Zulieferern, die enge Kooperation mit regionalen Wissenschaftseinrichtungen und optimale Flächen- und Verkehrswegepotentiale runden das Bild in Bochum ab. Der Standort ist damit einer der führenden Ankerbetriebe im Automobilcluster NRW

und zugleich ein wichtiger Teil im Produktionsnetzwerk der Adam Opel GmbH und GME (IGM Bezirk u.a. 2008).

Für die Region Bochum waren auch die Errungenschaften im Zusammenhang mit den Outsourcing-Forderungen von GME nach 2004 sehr wichtig. Eine wichtige Forderung von Betriebsräten und Gewerkschaften der Interessenvertretungen von Opel Bochum war die Mitbestimmung bei der Gestaltung von Outsourcing-Prozessen (Blöcker/Wannöffel 2010). Der Opel Betriebsrat argumentierte, dass unregulierte Auslagerungsaktivitäten zu eindimensionalen Cost-Cutting-Strategien und langfristig zu suboptimalen Standortentwicklungen führen würden. Die Betriebsräte von Bochum konnten mit eigenen Konzeptvorschlägen aufzeigen, dass sich Standortbewertungen nicht allein auf ein Cost-Cutting-Argument stützen können, weil dadurch Innovations- und Qualitätsfaktoren insbesondere beim Aufbau regionaler Innovationscluster zwischen Herstellern, Zulieferern und wissenschaftlichen Einrichtungen vernachlässigt würden. Der Betriebsrat berief sich in diesem Zusammenhang auf die Betriebsvereinbarung „Restrukturierung Werk Bochum“ vom 14.04.2005, nach der Auslagerungen bis Ende 2007 untersagt waren. Vor dem Arbeitsgericht Bochum bekamen die Betriebsräte Recht.

Allerdings war bald klar, dass weitere Auslagerungen kommen würden und eine gemeinsame Zukunftslösung gefunden werden musste. Das Ergebnis der Verhandlungen des Jahres 2006 war zunächst die Fortführung der Produktion am Standort – mit allerdings deutlichen Einschnitten für die Belegschaft (radikaler Arbeitsplatzabbau, stufenweise Anpassung des unternehmensbezogenen Entgeltes an den Flächentarif der Metall- und Elektroindustrie und Arbeitszeitflexibilisierung). Hier nun wurden weitere Betriebsbereiche für geplante Auslagerungen festgelegt. Es handelte sich dabei um den kompletten Werksteil III (Lager, Teile und Zubehör), Business Mall I und die Fahrzeugverladung (OTD). Die Anlieferung und Sequenzierung der Business Mall, das Teilelager sowie das Toolmanagement wurden zum 01.02.2006 bzw. zum 01.07.2006 an die Unternehmen Sils-Center Bochum (SCB), Caterpillar Logistics und TCM vergeben. Eine zweite Verlagerung erfolgte im Verlauf des Jahres 2007, wo zunächst die Fahrzeugverladung an die Allgemeine Fahrzeugverlade GmbH (AFG) und Ende 2007 die Stahlsägerei und die Zentralen Werkstätten an TCM gingen. Und schließlich wurde 2009 die gesamte Ausbildung des Werkes in die RAG Bildung/später TÜV Nord Opel überführt.

Der Betriebsrat konnte in den Verhandlungen über den Zukunftsvertrag 2010 aufgrund fehlender wirtschaftlicher Mitbestimmung die Auslagerungen zwar nicht verhindern, sie jedoch durch die Bildung von betriebsübergreifenden „Strategischen Partnerschaften“ zwischen Herstellern und Zulieferern arbeitspolitisch beeinflussen:

- Der Betriebsrat des Automobilherstellers wurde an der Auswahl der Partnerbetriebe aktiv beteiligt.

- Es besteht im Falle eines Scheiterns der „Strategischen Partnerschaft“ ein Rückkehrrecht der Beschäftigten für die Laufzeit der Betriebsvereinbarung.
- Alle zum Zeitpunkt des Übergangs geltenden Rechte und Pflichten werden Bestandteile des individuellen Arbeitsvertrages und dürfen für zehn Jahre nicht verschlechtert werden. Dies gilt für alle Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie.
- Betriebsrat und Schwerbehinderten-Vertretung des Herstellers sind weiterhin für die Partnerbetriebe zuständig. Es besteht ein aktives und passives Wahlrecht (Blöcker/Wannöffel 2010).

Durch mit dem Betriebsrat vereinbarte Betriebsübergänge konnten in Bochum seit 2005 mehr als 900 bedrohte Arbeitsplätze erhalten und in einigen Bereichen bei den Partnerbetrieben bis zur Zuspitzung der Krise im Jahr 2009 sogar noch Neueinstellungen unter IG Metall-Tarifbedingungen erreicht werden. Insgesamt wechselten 1.100 Beschäftigte in die Partnerbetriebe. Ein sozialverträglicher Abbau im Zuge der Restrukturierungsvorgaben erfolgte oft über einen „Ringtausch“, in dem z.B. ein älterer Mitarbeiter eines Partnerbetriebs zu Opel zurückkam, um dann dort die ausgehandelten Ausscheidungskonditionen zu erhalten. Ohne diese aktive Mitgestaltung des Auslagerungsprozesses durch den Betriebsrat wären die Arbeitsplätze ersatzlos verloren gegangen.

Für den Betriebsrat stellte die „Strategische Partnerschaft“ mit Zulieferern eine Möglichkeit dar, die Tätigkeiten, wenn schon nicht im Unternehmen, so jedoch in der Region zu halten. Die Erfahrungen bei der Zusammenarbeit des Betriebsrats mit den Partnerbetrieben waren bis zur Betriebsratswahl im März 2010 durchweg positiv. Dem Betriebsrat wurde im Rahmen des § 1 BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) die Rolle als Netzwerkbetriebsrat zugeschrieben. Der Betriebsratsvorsitzende von Opel fungiert auch als Betriebsratsvorsitzender in den sechs Partnerbetrieben. Für die Beschäftigten in den Partnerbetrieben bleibt die Kooperation mit dem Betriebsrat ein wichtiges Sicherungselement für die Erfüllung sowohl der laufenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen als auch der Lieferverträge zwischen dem Endhersteller und dem jeweiligen Unternehmen der Zulieferindustrie.

Eine besondere Bedeutung erhält diese betriebsübergreifende Arbeitspolitik im Kontext der seit Mitte 2009 laufenden Verhandlungen über die Restrukturierung der europäischen Standorte von GM. Die ca. 900 ausgelagerten Arbeitsplätze in den Partnerbetrieben gelten nicht als ersatzlos ausgelagert, sondern werden bei der Anzahl der an deutschen GM-Standorten abzubauenen ca. 4.000 Arbeitsplätze mitberücksichtigt.

„Dass sie am Standort-Bochum eingesetzt werden, folgt daraus, dass sie Kündigungsschutz genießen. Die Mitarbeiter, die sich in den Partnerbetrieben befinden, sind von diesen Kündigungsdrohungen vollkommen ausgeschlossen. Die haben Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen bis über 10 Jahre gehabt, das ist auch erreicht worden. Die sind wie in einer Käseglocke bei den Partner-

betrieben geschützt, machen sich aber auch Sorgen, was ist denn eigentlich danach – ab 2015, 16, 17 – da bin ich ja auch noch nicht alt genug. Aber das wissen wir bei Opel auch nicht. Was denkbar ist, dass es Opel nicht mehr gibt. Aber die Partner-Firma noch, die kann ja auch für andere arbeiten. Das machen die ja auch, die versuchen über das Drittgeschäft – wenn so ein starkes Standbein wegbreicht – das kommt immer auf die Firma selber an, Beispiel Cat Logistics, selbst wenn es Opel nicht mehr gäbe, die (Ersatz-)Teile müssten ja für 10 Jahre noch gelagert werden“ (BR-06).

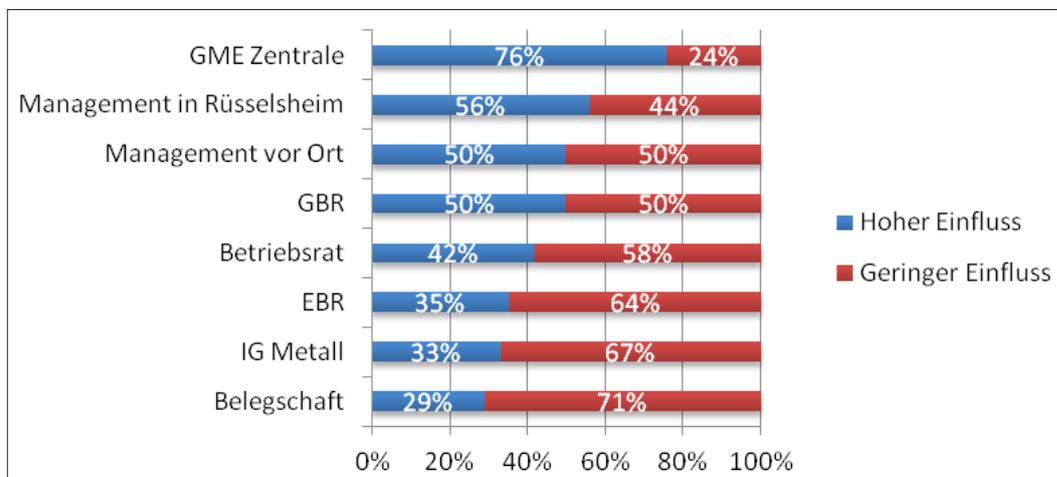
Damit sind nur wenige Etappen erfolgreicher Abwehrkämpfe als gemeinsame Initiativen von Betriebsräten und IG Metall benannt. Es gab zahlreiche Forderungen auf Seiten der Betriebsräte, die sich nicht erfüllten. Sie mussten 2010 den Wegfall einer zweiten Baureihe (neuen Astra) und den Schließungsbeschluss des Werkes II hinnehmen.

Gegen Arbeitsplatz- und Standorterhalt wurden schmerzliche Zugeständnisse der Belegschaften getauscht. Die Arbeitsbedingungen haben sich verschlechtert. Wichtige Errungenschaften zur Gruppenarbeit, Erholpausen u.a. sind rückgebaut worden. Die Betriebsräte haben gegengehalten, Investitionen und Modelle eingefordert – am Standort, standortübergreifend, grenzübergreifend im doppelten Sinne: Über den Betrieb hinaus konnten Partnerbetriebe aufgebaut und mit Schutzrechten versehen werden, in Europa konnte zumindest temporär ein Standortkannibalismus verhindert werden. Sie forderten die Festlegung von Produktionsobergrenzen für alle Delta-Werke bei einer fairen Volumen- und Lastenverteilung.

Die IG Metall musste alle übertariflichen Entgeltbestandteile bei Opel aufgeben. Sie dadurch nicht nur ihre Verhandlungsmacht geschwächt, sondern auch an Bindungskraft eingebüßt. Gelungen ist jedoch stets, sich in einer konzertierten Aktion zum Standorterhalt zusammen zu finden. Sie wollen aktiv an der Schaffung von Voraussetzungen zur Produktion von Elektro- und Hybridfahrzeugen arbeiten. Dazu haben sie Partner beim Land Nordrhein-Westfalen genauso gefunden wie im Ruhrgebiet und in der Stadt Bochum.

Diese Ergebnisse werden auch in der Online-Umfrage zur „Zukunft der Arbeit in den Opel-Werken in Bochum“ unterstützt. Mehrheitlich wird dabei den arbeitgebernahen Akteuren (GME Zentrale, Management in Rüsselsheim, Management vor Ort) eine einflussreichere Rolle als den Arbeitnehmer-Akteuren (Belegschaft, Betriebsrat, GBR, EBR, IG Metall) beigemessen. So wird die GME Zentrale von den Befragten mit Abstand als wichtigster Akteur der Standortentwicklung wahrgenommen (76 %), gefolgt von dem Management in Rüsselsheim (56 %) und dem Management vor Ort (50 %). Als relevantester Arbeitnehmer-Akteur wird der Gesamtbetriebsrat gesehen (50 %), wogegen mehrheitlich der Einfluss des Betriebsrats vor Ort (42%) und des Eurobetriebsrats (35 %) als vergleichsweise gering eingeschätzt wird. Noch geringer ist der Anteil der Personen, die die IG Metall (33 %) und die Opel-Belegschaft (29 %) als relevante Akteure im Kontext der Standorterhaltung wahrnehmen.

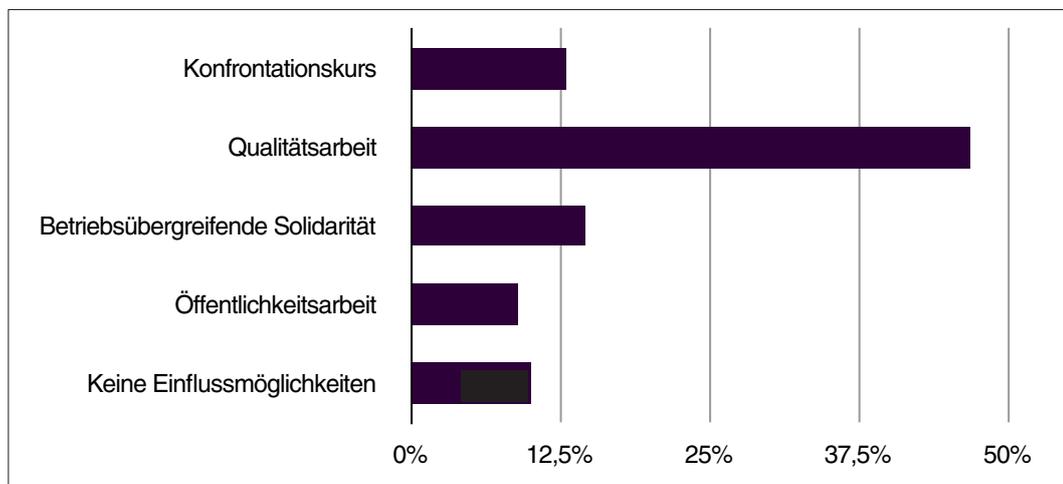
Abbildung 7: Einfluss der betriebsnahen Akteure auf die Standortentwicklung



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 346

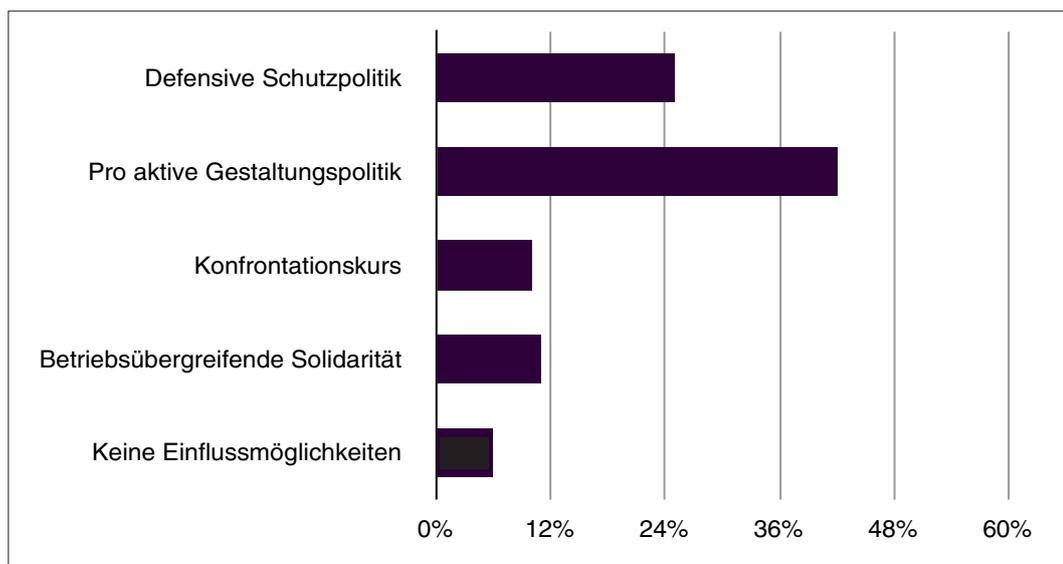
Auf welche Maßnahmen sollen sich diese Akteure konzentrieren? Dabei lassen sich zwischen den Akteuren sowohl Parallelen als auch Unterschiede erkennen. So ist bei den arbeitnehmernahen Akteuren besonders auffallend, dass in der gegenwärtigen Krisensituation ein harter „Konfrontationskurs“ gegen das Opel- und GM-Management nicht als eine Option für die Standorterhaltung von Opel Bochum wahrgenommen wird. Sowohl bei der Belegschaft als auch bei der IG Metall und den lokalen und überregionalen Interessenvertretungen liegen die Nennungen von konfrontativen Maßnahmen im niedrigen Bereich von 7 % bis 13 %. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Mehrzahl der Befragten eher in anderen Maßnahmen eine Perspektive sieht, um den Opel Standort-Bochum auch nach 2016 zu sichern. Zu diesen als relevant eingeschätzten Maßnahmen gehört insbesondere die Gestaltung einer „betriebsübergreifenden Solidarität“. So ist der überwiegende Teil der Befragten der Meinung, dass sich der Gesamtbetriebsrat (57 %) und der Eurobetriebsrat (54 %) zur Standortentwicklung auf die Eindämmung von Standortegoismen und der Ermöglichung von überregionalen Kooperationen zwischen GM/Opel-Standorten konzentrieren sollte, um dadurch den vom General Motors Konzern eingeleiteten internen Standortwettbewerb abzumildern. Die „betriebsübergreifende Solidarität“ wird dabei allerdings weniger als eine Aufgabe der Belegschaft (15 %), des Betriebsrats (11 %) und der IG Metall (7 %) eingeschätzt, da der Fokus dieser Akteure eher auf der lokalen Ebene gesehen wird.

Abbildung 8: Maßnahmen der Belegschaft zum Standorterhalt



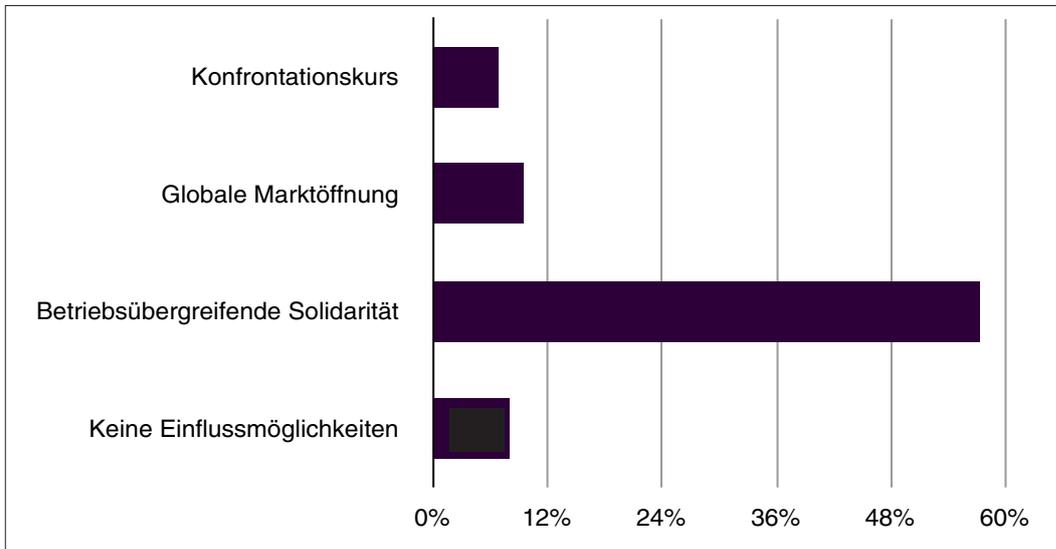
Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 186; Sonstiges 4 %; Ungültig 2 %

Abbildung 9: Maßnahmen des Betriebsrats vor Ort zum Standorterhalt



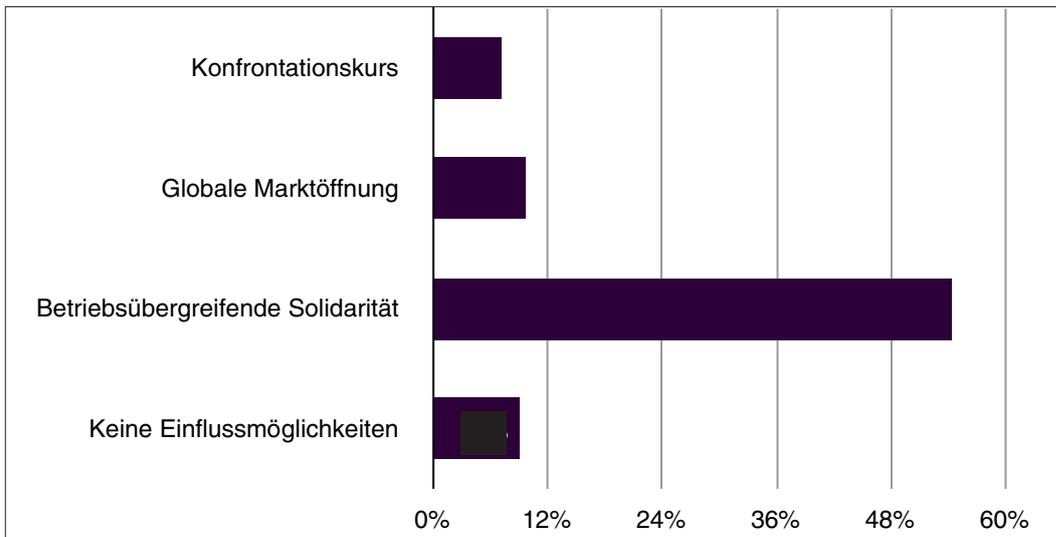
Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 210; Sonstiges 4 %; Ungültig 2 %

Abbildung 10: Maßnahmen des Gesamtbetriebsrats zum Standorterhalt



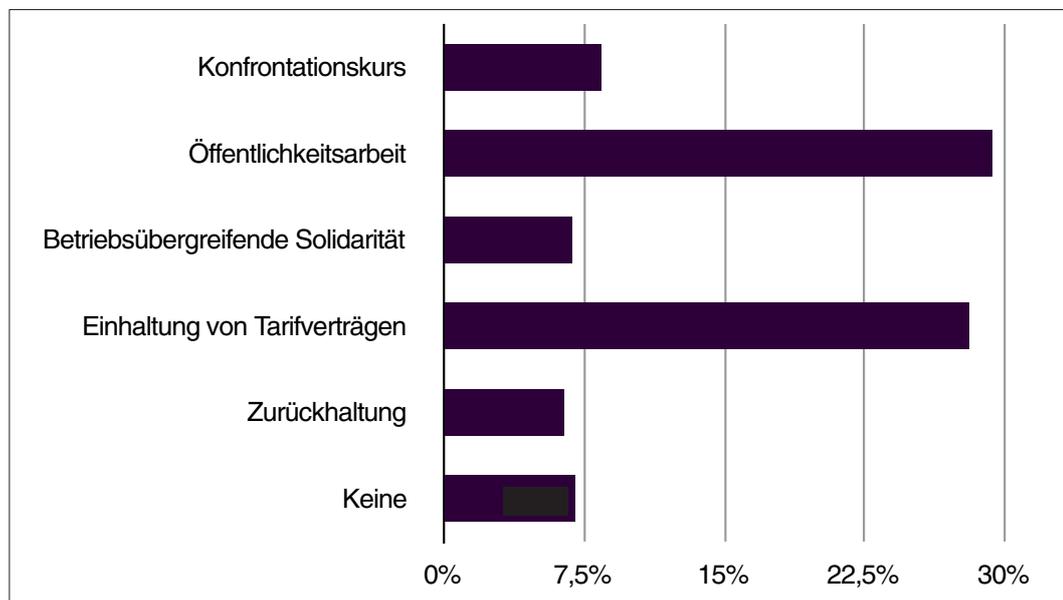
Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 117; Sonstiges 12 %; Ungültig 7 %

Abbildung 11: Maßnahmen des Eurobetriebsrats zum Standorterhalt



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 114; Sonstiges 11 %; Ungültig 9 %

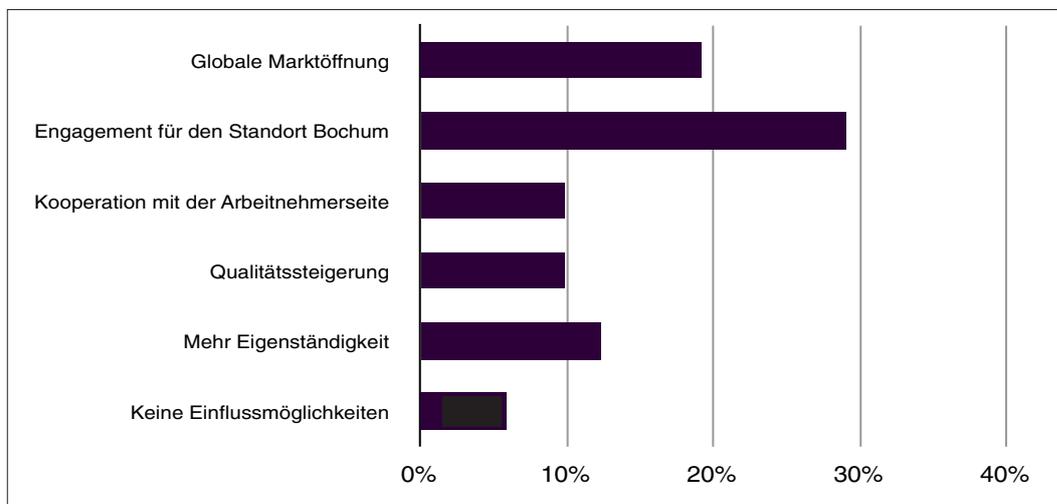
Abbildung 12: Maßnahmen der IG Metall zum Standorterhalt



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 249; Sonstiges 7 %; Ungültig 8 %

Wichtiges Ergebnis der Umfrage ist, dass sich die Belegschaft hauptsächlich auf die Maßnahme „Qualitätsarbeit“ konzentrieren soll. 47 % der Befragten geben an, dass sich die Belegschaft auf die Durchführung von qualitativ hochwertiger Arbeit konzentrieren sollte, wenn sie etwas zum Standorterhalt beitragen möchte. Von dem Betriebsrat vor Ort erwartet ein überwiegender Teil der Befragten (42 %), dass dieser hinsichtlich der langfristigen Arbeitsplatzsicherung am Standort Bochum eine „proaktive Gestaltungspolitik“ betreiben soll. Damit orientiert sich die Mehrheit der Befragten an den Aktivitäten des lokalen Betriebsrats. Dieser hat seit der Auseinandersetzung um den Standorterhalt im Jahre 2004 die Outsourcing-Prozesse und die Netzwerkbildung mit Wissenschaftseinrichtungen und der Wirtschaftsförderung aktiv mitgestaltet (Blöcker/Wannöffel, 2010: 622). Der kleinere Teil der Online-Befragten (25 %) erwartet vom lokalen Betriebsrat dagegen eine traditionelle „defensive Schutzpolitik“, welche sich vor allem in der Wahrung und Einhaltung von betrieblichen Standards äußert. Die IG Metall wird im Rahmen der Standortauseinandersetzung als Akteur der Öffentlichkeitsarbeit wahrgenommen. Fast jeder dritte Befragte (29 %) ist der Meinung, dass sich die IG Metall durch öffentliche Aktionen und Kampagnenarbeit für den Standorterhalt engagieren sollte. Auch sind fast ein Drittel (28 %) der Befragten der Meinung, dass sich die IG Metall auf die Einhaltung von Tarifverträgen als unterste Norm konzentrieren sollte, um die Belegschaft im Rahmen der Standorterhaltung bestmöglich zu unterstützen. Ein Standorterhalt durch Unterlaufen der Tarifverträge wird somit nicht als erfolgsträchtige nachhaltige Strategie eingeschätzt.

Abbildung 13: Maßnahmen des Management vor Ort zum Standorterhalt



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 203; Sonstiges 4 %; Ungültig 9 %

Bei den arbeitgebernahen Akteuren ragt vor allem die Maßnahme „Globale Marktöffnung“ hervor. Diese wird zwar auch bei den überregionalen Interessenvertretungen genannt, allerdings von deutlich weniger Befragten, so dass diese eher als Aufgabe der Arbeitgeber-Akteure gesehen wird. Als wichtigster Akteur wird hinsichtlich dieser Maßnahme die GME Zentrale wahrgenommen (31 %), wobei aber auch fast jeder fünfte Befragte im Management vor Ort (19 %) und im Management in Rüsselsheim (17 %) einen relevanten Akteur sieht, der die Öffnung der außereuropäischen Märkte weiter vorantreiben sollte. Auch die „Erweiterung der Produktion“ wird bei den arbeitgebernahen Akteuren sehr häufig genannt. Als bedeutsam wird dabei allerdings nur das Management in Rüsselsheim (15 %) und die GME Zentrale (18 %) eingestuft, nicht aber das Management vor Ort. Vom Management vor Ort wird dagegen mehrheitlich ein größeres Engagement für den Standort Bochum gefordert (29 %), damit auch Bochum im Falle einer Produktionserweiterung oder von der Öffnung der Märkte profitieren kann. Außerdem sehen zahlreiche Online-Befragte in der Abkopplung der Marke Opel aus dem General Motors Konzern weiterhin einen Weg, um den Opel-Standort Bochum auch nach 2016 dauerhaft zu sichern. Sowohl die häufigen Nennungen der globalen Marktöffnung als auch der Produktionserweiterung lassen sich vor dem Hintergrund der medialen Diskussion über die Begrenztheit der Marke Opel auf den europäischen Markt erklären, der sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer tiefen Absatzkrise befindet.

4.2 Landesinitiativen: Warum ist Opel im AutoClusterNRW?

Die Landespolitik spielt im Umbruchprozess bei Opel vor allem eine Unterstützerrolle. Mit öffentlichen Solidaritätsbekundungen und Redebeiträgen auf Belegschaftsversammlungen trugen in allen Restrukturierungsphasen vor allem die jeweiligen

Ministerpräsidenten und die aktuelle Ministerpräsidentin, sowie die Arbeits- und Wirtschaftsminister zur Schaffung von Öffentlichkeit bei. Sie waren und sind diejenigen Akteure, die bei Schließungsdrohungen oder gar bei einem Verkauf wie im Jahr 2009 als Landesvertretungen nach Detroit reisten, sich an nationalen Autogipfeln bei Kanzler Schröder oder Kanzlerin Merkel beteiligten und sich in der Automobilkrise 2008 und 2009 für eine neue Industriepolitik für die Autobranche stark machten. Die wirtschaftspolitischen Sprecher aller Bundes- und Landtagsfraktionen hatten in der Magna-Übernahmedebatte Positionspapiere pro Opel Bochum formuliert (u.a. Lötzer 2009).

Im Juni 2012 hat die nordrhein-westfälische Ministerpräsidentin Hannelore Kraft (SPD) das Opel-Management zum wiederholten Mal aufgefordert, Perspektiven für das Bochumer Opel-Werk aufzuzeigen. Sie erwarte klare Aussagen zur Zukunft des Werks, sagte Kraft vor Beginn der Belegschaftsversammlung in Bochum. Sie sei sich mit den anderen Ministerpräsidenten der Bundesländer mit Opel-Werken einig, sich nicht auseinanderdividieren zu lassen. "Wir werden Flagge zeigen", sagte Kraft.

Die Automobilindustrie ist trotz der Einbrüche bei Opel nach wie vor eine der Kernbranchen für das Land NRW. Analysen von z.B. Zenit (2007) und Sustain Consult (2009, 2010) haben den hohen Stellenwert über die Verflechtung der Automobilindustrie mit anderen Industriesektoren immer wieder herausgestellt.

Mit CONAUTO initiierte der Lehrstuhl für Soziologie, Organisation, Migration und Mitbestimmung von Prof. Dr. Ludger Pries an der Ruhr-Universität Bochum seit der großen Restrukturierung 2004 regelmäßig einen bundesweiten Autodialog NRW (Pries/Hertwig 2005), zuletzt im Jahr 2007 (Conauto 2007). Forschungsprojekte über Gruppenarbeit, die veränderte Rolle des Meisters bei Opel und Begleitstudien im Zusammenhang mit der europäischen Delta-Kooperation wurden durchgeführt. Das IKA/FKA der RWTH in Aachen (2006, 2008, 2008a) entwickelte für das Land NRW ein umfangreiches Handlungskonzept für die Automobilwirtschaft. Entwickelt wurde auch ein landeseigener Masterplan für die Elektromobilität, der sich mit regionalen Entwicklungszentren in Münster, Dortmund und Aachen sowie mit drei Modellregionen Elektromobilität (auch in der Region Rhein-Ruhr) konkretisierte. Elektromobilität steht auch im Zentrum des 2009 gegründeten Netzwerk ruhrmobil-E in Bochum (siehe unten).

In der Auseinandersetzung über die Zukunft der Opel-Werke in Bochum ging es oft darum, wie stark Opel in NRW verankert ist, welche Folgen der Arbeitsplatzabbau bei oder gar eine Schließung von Opel für das Ruhrgebiet und NRW haben würden.

Auf die Kleine Anfrage 535 vom 16.02.2011 an die Landesregierung NRW (Landtag Drs. 15/1591), ob das Opel-Werk hinreichend in die Förderkulisse von AutoCluster-NRW und Elektromobilität in NRW einbezogen wäre, wurde in der Antwort deutlich gemacht, dass die Landesregierung seit 2008 acht relevante Wettbewerbe für die Auto-

mobilindustrie ausgeschrieben habe und dass Opel immer die Möglichkeit zur Beteiligung gehabt hätte.

Das AutoClusterNRW wurde im Jahr 2008 offiziell von einem Konsortium des Wirtschaftsministeriums ausgeschrieben. Die FKA/Aachen und Agiplan hatten sich als Bietergemeinschaft beworben und konnten mehrere Bewerberrunden überstehen. Wie in anderen Bundesländern wollte man von der Projektförderung hin zum Wettbewerbsprinzip. Alle Fördermittel wurden dann über Wettbewerbe ausgeschrieben. Das AutoCluster unterliegt direkt dem Wirtschaftsministerium NRW.

Das AutoCluster ist eines von 16 Clustern, die seit 2008 Teil der Landespolitik sind und es verdeutlicht die Wichtigkeit der Autoindustrie für die Landesregierung. Clusterpolitik gab es in dieser Weise vorher in NRW nicht. Eine wichtige Aufgabe des regionsübergreifenden AutoClusters NRW sind die Vergabe und Wettbewerbsausschreibungen der Ziel-2-Wettbewerbe Elektromobilität und Automotive+Produktion.NRW. Insgesamt werden die 16 Cluster in NRW zurzeit durch 5 Ziel-2-Wettbewerbe unterstützt: Neben den zwei genannten sind dies: Ressource.nrw; energie.nrw; und transfer.nrw.

Vor der offiziellen Gründung des landesweiten AutoClusters im Jahr 2008 gab es vor allem regionale Automobil-Cluster. Zurzeit agieren in NRW folgende neun regionale Auto-Cluster: Automotive Rheinland; Automotive Südwestfalen; Kompetenz Hoch 3; Cartec; VIA Consult; car e.V. und automotive innovation center aic (beide in Aachen) und Rhein-Berg-Automotive. Das landesweite AutoCluster versteht sich nicht als Konkurrenz, sondern als Koordinierungspartner für alle Automobilregionen. Die Clustermanager der Regionen treffen sich im NRW AutoCluster regelmäßig in so genannten Netzwerkkreistreffen, um die Aktionen zu koordinieren und ihre Anforderungen zu diskutieren und Einfluss auf Förderprogramme zu nehmen.

Für die Region Bochum ist die Stadt Bochum mit der Wirtschaftsförderung der Clusterakteur und Ansprechpartner für AutoClusterNRW. Dass sich nicht wie in anderen Regionen kooperierende Zuliefernetzwerke entwickeln konnten, verweist auf eine unterentwickelte Zuliefererstruktur in der Region Bochum (ZENIT 2007). Das kann als Defizit herausgestellt werden. Als Grund dafür wird in vielen Expertengesprächen das Flächenproblem genannt. Beim Aufbau des Opel-Werkes Anfang der 1960er Jahre waren JiT/jiT-Strukturen in der Automobilindustrie noch nicht ausgeprägt. Das erfolgte erst in der Lean-Debatte Anfang der 1990er Jahre.

„Aber wir haben als AutoClusterNRW natürlich ein großes Interesse am Erhalt von Opel in Bochum. Deshalb machen wir Bochum immer wieder prominent. Wir haben dort letzten Sommer (im Juni 2010) ein Clustertreff gemacht mit Nick Reilly. Wir haben die Landesregierung beauftragt zu fragen, wo GME die Zukunft für Bochum sieht. Die Kontakte und Versuche werden also permanent unternommen. Nick Reilly und auch die Entwicklungschefin Rita Forst waren da und haben sich positiv zu Bochum geäußert. Aber im Blick auf In-

novationen, die im AutoClusterNRW im Mittelpunkt stehen, ist es etwas schwierig bei Opel in Bochum etwas zu bewegen oder gar zu erreichen“ (RS-04).

In der Tat beschafft GM global auch für Opel in Bochum. Auch das hat sich im Zeitverlauf sehr verändert. Die Spielräume des lokalen Einkaufs wurden mit den beiden Amerikanisierungswellen verengt. Forward und global sourcing laufen über die zentrale Konzernbeschaffung.

Im AutoClusterNRW mit ca. 800 Autozulieferern (inkl. Dienstleistern und Wissenschaftseinrichtungen) stellen exklusive Zulieferer für das Werk Bochum eine Ausnahme dar. Es gibt nur wenige JiT-Werke. In NRW gibt es viele Metallbetriebe, die relativ einfache Komponenten an viele verschiedene Hersteller liefern. Und es gibt viele Technologiespezialisten wie Delphi oder Dura Automotive, Kirchhoff u.ä., die vor allem Daimler, Audi und BMW, also das Premiumsegment, beliefern.

Zeitreihen zeigen, dass die regionalen Bezüge bei Opel in Bochum schon länger eher fragmentiert vorhanden sind. Es gibt Ausnahmen wie Johnson Controls (Sitze), die 1989 wegen Opel in Bochum angesiedelt wurden und wenige andere. Exklusivverträge führen in eine Abhängigkeit, da mit einer Standortgefährdung beim OEM immer auch der Standort des JiT-Lieferanten auf dem Prüfstand steht. Das ist seit der Krise 2008/2009 bei Johnson Controls in Bochum sehr deutlich zu spüren.

Anders ist es bei Ford in Köln mit seinem Zulieferpark, denn da gibt es Exklusivverträge (Sustain Consult 2009) und ebenso wie um den Daimler Standort in Düsseldorf herum existiert eine enge regionale Lieferantenverflechtung. Was die Einbindung und das Interesse der Zulieferer in die Zukunftsplanungen von Opel betrifft, ist auch die IGM-Bezirksleitung eher skeptisch.

„Da macht die IGM eine Zukunftskonferenz „Opel-Zulieferer“ (...). Und das war auch der Wunsch der Opel-Betriebsräte, dem mussten und wollten wir nachkommen: Aber das Echo war mau. Das ist kein Arbeitszusammenhang, in den man Kontinuität hineinbringt. Das drehen wir nicht. Da waren kaum Leute da und deshalb hat es auch noch keine Wiederholung gegeben“ (RS-02).

Auch deshalb richten sich die Initiativen der Stadt Bochum auf die Ansiedlung von Zulieferern und einen stärkeren Verflechtungszusammenhang von Opel Bochum mit der regionalen Wertschöpfungskette.

„Erstens müssen wir aus den Versäumnissen lernen. Dann müssen wir viel stärker und vor allem vertrauensvoller zusammen agieren. Die Netzwerke neu knüpfen. Ganz wichtig ist, dass die Voraussetzungen heute andere sind, was die Strategie von GM und Opel im Blick auf den Standort betrifft: Früher, bis 2008, haben die jede Initiative strikt abgelehnt. Die wollten die Hand darauf haben: Nur exklusive Lieferanten, kein Deal mit dem Gelände usw. Das ist jetzt anders.

Jetzt können wir über Automobilzulieferer für Bochum sprechen – auch unabhängig vom Opel-Geschäft“ (RS-05).

Das regionale Opel-Management schließt sich davon nicht aus:

„Ich möchte das Land und die Stadt unterstützen, was die Zukunftspläne für die Werke hier in Bochum betrifft. Ich versuche in den vielen Gesprächen auch immer wieder davor zu warnen, die Zukunftsaussichten und die Visionen für die Flächen an das Überleben des Standortes fest zu machen. Es muss viel breiter gefächert sein als im engen Rahmen von Opel. Muss nicht gleich ein Batteriehersteller sein. Über die Möglichkeit eines Transport- und Logistikzentrums für das Ruhrgebiet könnte man nachdenken, wie z.B. einen Industriepark, Umschlagplatz für Logistik und mit entsprechenden Dienstleistungen.“ (GF-07).

Das Argument der nachhaltigen Negativ-Folgen für die Automobilindustrie in NRW wird in der Opel-Zukunftsdebatte sehr häufig angeführt. Es ist angesichts der Bedeutung der Automobilindustrie für den Industriestandort NRW tatsächlich zentral – auch wenn negative Direktereffekte begrenzt sind. Das Überleben des Opel-Standortes hat aber einen hoch symbolischen Wert für den gesamten Opel-Komplex in Europa und damit betrifft es sehr viele der Zulieferer in NRW. Wie Kinkel u.a. (2008) in der Berichterstattung „Produktion von morgen“ am Beispiel von 50 NRW-Zulieferer-Betrieben zeigen, sind die Zulieferer in NRW sehr innovativ und dies sowohl was Produktneuheiten als auch was die Prozessentwicklung (KVP und Gruppenarbeit) betrifft. Für eine „automobile Zukunft in NRW“ liegt hier ein wichtiger Baustein.

Tabelle 20: Automobilzulieferer im Bundesländervergleich

Autozul./Land	NRW (50 Betriebe)	Ba-Wü (57 Betriebe)	Bayern (40 Betriebe)	Sachsen/Th. (45 Betriebe)
Strategische Ausrichtung	28 %	17 %	32 %	32 %
Preis	37 %	38 %	42 %	37 %
Qualität	13 %	17 %	13 %	15 %
Produktinnovation	15 %	21 %	8 %	5 %
Kundenwünsche	2 %	6 %	3 %	10 %
Termintreue	4 %	2 %	3 %	2 %
Services				
Anteil F&E-Ausgaben	3.1 %	2.6 %	3.5 %	3.0 %
Umsatzanteil an Marktneuheiten	2.3 %	2.2 %	2.5 %	1.6 %
Produktanteil der Produktneuheiten	10.3 %	9.2 %	9.4 %	9.7 %

Quelle: FhG-ISI, Modernisierung der Produktion, Zanker u.a., Ausgabe 57. Oktober 2011, 4 und 5

Nicht zuletzt, um diesen Zukunftsbaustein für die Bewältigung des anstehenden Strukturwandels in der Automobilindustrie insgesamt zu garantieren, bekennen sich auch über Bochum hinaus die Oberbürgermeister und Räte des Ruhrgebietes zum Standort

Opel Bochum. Deutlich wird, dass ein Ende der permanenten Unruhe für neue Perspektiven eine wichtige Voraussetzung darstellt:

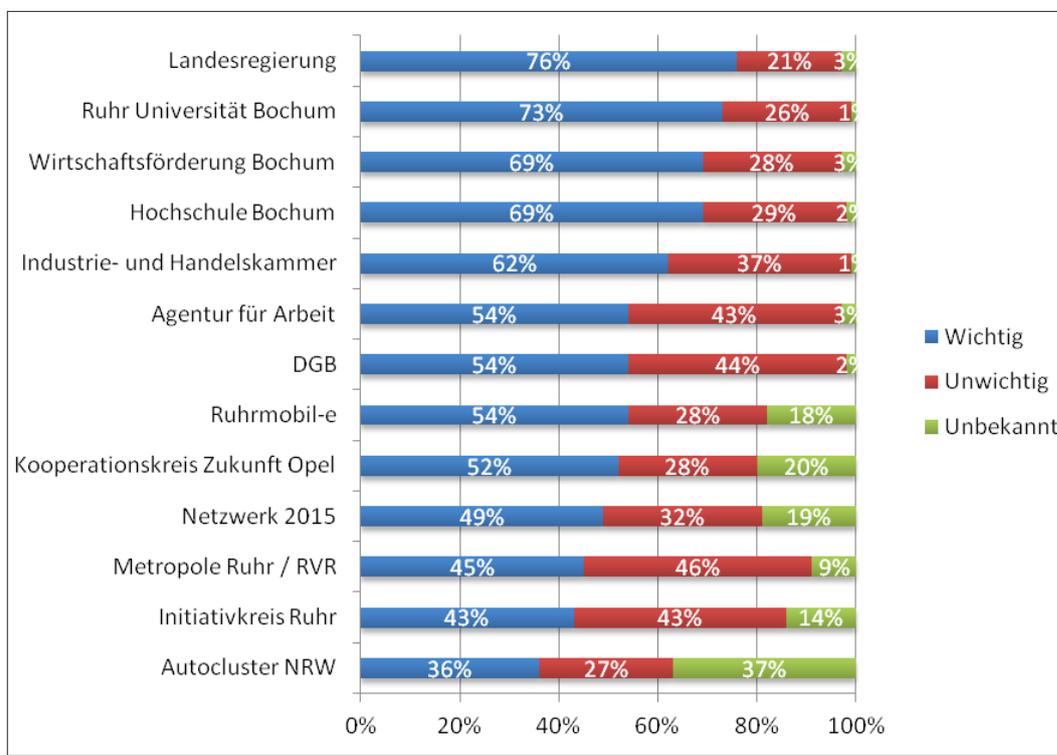
„Bei einer Schließung des Bochumer Werkes wären nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Opel und der Partnerbetriebe (d. h. für Bochum ca. 2.050, für Dortmund 620, für Castrop-Rauxel 300, für Recklinghausen 180, für Witten 160, für Herne 430, für Gelsenkirchen 250), sondern auch 40.000 Beschäftigte der Zuliefererindustrie in NRW direkt betroffen. Dies würde einen tiefen Einschnitt für den Industriestandort Bochum, die Region und ganz Nordrhein-Westfalen darstellen. Wir fordern GM/Opel auf, die fortgesetzten Verunsicherungen zu beenden und endlich eine tragfähige Wachstumsstrategie zur Verbesserung der Kapazitätsauslastung vorzulegen, anstatt mit immer neuen öffentlich verbreiteten Kapazitätsabbauankündigungen das Vertrauen der Kundinnen und Kunden in die Marke Opel zu belasten. Statt die Marke Opel zu stärken, trägt GM selbst dazu bei, die Marke Opel zu schwächen... Gerade das Werk in Bochum überzeugt durch Innovationskraft, was sich nicht zuletzt in den erfolgreichen Bemühungen im Bereich der Elektromobilität zeigt... Immer wieder haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Opel Bochum zusammen mit dem Betriebsrat und der IG Metall erfolgreich gegen die drohende Schließung ihres Werkes gekämpft. Die Menschen von Opel konnten dabei immer auf unsere Solidarität zählen. Das bleibt so. Die Politiker sowie viele Menschen der Region stehen weiterhin solidarisch Seite an Seite mit den Kolleginnen und Kollegen. Opel Bochum, die Beschäftigten und ihre Familien, aber auch die Städte rund um den Standort brauchen endlich Ruhe und Verlässlichkeit. Es muss erreicht werden, dass in Bochum auch über das Jahr 2014 hinaus qualitativ hochwertige Autos mit Zukunftsperspektive gebaut werden können. Dafür setzen wir uns mit Nachdruck ein.“

(Gemeinsame Erklärung aus dem Ruhrgebiet 07.Mai 2012: Scholz OB Bochum, Sierau OB Dortmund, Schiereck OB Herne, BM Leidemann Witten, BM Pantförder Recklinghausen, BM Beisenherz Castrop-Rauxel, LR Süberkrüb Recklinghausen, OB Baranowski Gelsenkirchen).

Die Teilnehmer der Online-Befragung bewerteten die Bedeutung von regionalen Akteuren und Netzwerken für eine erfolgreiche Beschäftigungs- und Standortpolitik in der Perspektive über 2016 hinaus (Abbildung 14). Die Mehrzahl der Befragten ordnet den traditionellen Akteuren die zentralen Rollen im Rahmen der Standortentwicklung zu. Als wichtigster regionaler Akteur zum Standorterhalt wird die Landesregierung NRW gesehen (76 %), gefolgt von der Ruhr-Universität Bochum (73 %), der Hochschule Bochum (69 %) und der Wirtschaftsförderung Bochum (69 %). Über die Hälfte der Befragten schätzen auch die Industrie- und Handelskammer (62 %), die Agentur für Arbeit (54 %) und den DGB (54%) als wichtigen Akteur im Rahmen der Standorterhaltung von Opel Bochum ein.

Während diese traditionellen Akteure auch den höchsten Bekanntheitsgrad aufweisen, sind die vergleichsweise neuen automobilen Netzwerke noch sehr unbekannt und werden deshalb als weniger bedeutend bei der Diskussion über die Zukunft von Opel Bochum gesehen. So schätzen zwar die Hälfte der Befragten die Netzwerke ruhrmobil-E (54 %), den Kooperationskreis Zukunft Opel (52 %) und das Netzwerk 2015 als wichtig ein, doch gibt jeder fünfte Befragte an, diese Akteure nicht zu kennen. Das Autocluster NRW (36 %) wird in diesem Rahmen zusammen mit dem Initiativkreis Ruhr (43 %) und der Metropole Ruhr/RVR (45 %) als bedeutungslosester Akteur eingestuft. 37 % der Befragten geben sogar an, das AutoCluster NRW überhaupt nicht zu kennen.

Abbildung 14: Bedeutung der regionalen Netzwerke für die Zukunftsentwicklung



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 218

Die Ende Oktober 2012 ins Leben gerufene konzertierte Aktion „Bochum 2022“ zwischen Opel-Management, Betriebsrat, IG Metall und NRW-Landesregierung entspricht dementsprechend der Erwartungshaltung der regionalen Bevölkerung.

4.3 Stadt Bochum: Auf dem Weg zur städteübergreifenden Kooperation?

„Bochum hat in der Vergangenheit erhebliche strukturelle Anpassungen erfolgreich bewältigt. Durch den Arbeitsplatzabbau bei Opel ergeben sich neue Herausforderungen. Notwendig ist eine gemeinsame Kraftanstrengung von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft“ (Stadt Bochum: Bochum 2015, 2)

Die Forderung nach einer gemeinsamen Kraftanstrengung zieht sich wie ein roter Faden durch diverse Konzepte, Aufträge, Monitorings und Gutachten, die die Stadt in den vergangenen Jahren initiiert hat. Der industrielle Strukturwandel betraf und betrifft die Stadt Bochum überproportional, da sind sich alle Akteure einig. Einigkeit besteht auch darin, dass die Entwicklung, Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen das vorrangige Ziel aller Aktivitäten ist. Im Jahr 2006 entstand die Initiative „Bochum 2015“ als Zusammenschluss von Stadt, IHK und Ruhr-Universität. In einem gemeinsamen Grundsatzpapier dieser Institutionen heißt es: „Schon jetzt gibt es zahlreiche Aufgaben- und Handlungsfelder und dazugehörige Projekte, die geprüft, möglichst schnell weiterentwickelt und umgesetzt werden sollen“ (Bochum 2015,4).

Wie bereits unter dem Punkt Landesregierung und Autocluster thematisiert, wurde 2006 beim Land eine interministerielle Arbeitsgruppe „Pro Bochum“ eingesetzt, in der die Stadt, die IHK, die Ruhr-Universität und die Agentur für Arbeit vertreten waren. Thematisch stand ein nachhaltiges Entwicklungskonzept für die Stadt im Zentrum. Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen müssten geschaffen werden, um Neuinvestitionen zu erreichen, um den Arbeitsplatzabbau bei Opel abzufedern und um gleichzeitig Opel dazu zu bewegen, sich aktiv an einer „nachhaltigen Perspektive“ (Stadt Bochum 2006) zu beteiligen?

Die Opel AG wurde aufgefordert – ähnlich wie ThyssenKrupp im Rahmen des Dortmund-Projekts – eine „Initiative Bochum 2015“ zu finanzieren (Kost u.a. 2011). Die Unternehmensberatung McKinsey wurde für viel Geld mit der Ermittlung von Wachstumspotentialen beauftragt. Bis zum Jahr 2008 sollte ein operationalisierter Entwicklungsplan vorliegen. Das McKinsey-Gutachten liest sich wie jedes in diesen Jahren verkaufte Fokusbranchen-Konzept. Unter den drei ausgemachten Fokusbranchen findet sich auch die Automobilwirtschaft. Das verwundert nicht, war und ist Opel in Bochum ein zentraler Arbeitgeber. Opel zahlte nicht, stellte für die Zeit (2006 bis 2008) jedoch einen Bochumer Opel-Vertreter als ständiges Mitglied der Wirtschaftsförderung zur Verfügung, der die geplanten Vorschläge mit dem lokalen und mit dem Management in Rüsselsheim kommunizierte.

Das Ergebnis ernüchterte. Die Gründe für das Scheitern waren vielfältig. In den Interviews wurden wiederholt die mangelnde Nachhaltigkeit, die fehlende Bereitschaft der Finanzierung und ein Desinteresse der regionalen Unternehmen genannt:

„Man kennt sich, man trifft sich, man macht eine Broschüre und versucht das Netzwerk hinzubekommen. Dann sind unterschiedlichste Partner da. Von Aral angefangen über die Sitzfertigung JCI, die haben alle Kontakte zu Opel, machen Geschäfte mit Opel. So, und wo ist jetzt der Mehrwert gewesen in dem Netzwerk? Immer wenn es um Geld ging, wurde es schwierig. Die Unternehmen haben gesagt – wofür das Geld? Für eine Broschüre? Für ein Meeting, für ein Treffen? Da fehlte die zündende Idee. Wenn eine Fläche da gewesen wäre, wo wir eine

Freifläche wie beim Bergbau gehabt hätten, dann könnten wir die Phantasie walten lassen“ (RS-II).

Die städtische Wirtschaftsförderung vergab weitere Gutachten, ließ Wachstumspläne erstellen und betonte wiederholt, dass Bochum im regionalen Wettbewerb wesentliche Erfolge erzielen konnte – nur konkrete Umsetzungen fehlten. Allein die von Opel seit 2004 eingeleitete Restrukturierung und die Schließung des Nokia-Werks führten zu einem Verlust von 4.600 Arbeitsplätzen. Die Unternehmensentscheidungen verringerten die Steuereinnahmen erheblich, die Sozial-Transferleistungen stiegen. Ab dem 01.10.2008 wurde Bochum deshalb in die Förderkulisse der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) aufgenommen und konnte sich damit auch an den Ziel-2-Programmen des Landes NRW beteiligen. Im Verlauf des Jahres 2009 kam darüber hinaus nach dem Rückzug von Nokia aus Bochum eine Entschädigung von 60 Mio. Euro hinzu, mit der Ersatzarbeitsplätze aufgebaut werden sollten (Zukunftskonzept Bochum „Wachstum für Bochum“).⁵

Da sich nicht zuletzt der Arbeitsmarktdruck wegen der Opel-Situation erheblich erhöhte, wurde die Stadt nun konkreter im Vorgehen, was die Zukunft von Opel betraf. Im Auftrag der städtischen Initiative „Bochum 2015“, die seit 2009 bei der Stadt Bochum als Stabsstelle angesiedelt war, wurde das Gutachten – „Analyse des Opelwerks Bochum sowie seiner Zulieferer – und Dienstleistungsstruktur“ (mitfinanziert vom Land NRW) an die FKA/RWTH in Aachen vergeben.

Für alle Regionalinitiativen, die ein derartiges Gutachten von der Bochumer Wirtschaftsförderung eingefordert hatten, war das Überleben des Opel-Werkes II in Bochum ein wichtiges Anliegen. Wie schon betont, wollte man die höherwertigen Arbeitsplätze in der Komponente erhalten. Mit dem Zukunftsvertrag 2016 aus dem Jahr 2008 waren „neue Produkte und Perspektiven für das Werk II“ vereinbart worden. Wie laufen die Produktionsprozesse, wie ist es um den Maschinenpark bestellt, was könnte dort passieren und – sehr wichtig in der Analyse: Wer wären mögliche Zulieferer für eine neue Produktion? Das waren die zentralen Fragestellungen des Auftrags. Einige Entscheidungen waren im Zuge der Restrukturierungspläne bereits festgelegt worden: Die Endmontage Federbein und Hinterachse für den neuen Astra wurde an Thyssen-Krupp Industrieservice im Werk I vergeben. Die Vorderradträger wurden fremdvergeben an einen Zulieferer. Die Achsproduktion Zafira lief bis Ende 2010 weiter.

Vor allem die Innenhochdruckumformung war vom Modell Astra unabhängig und konnte sofort durch Zulieferer genutzt werden. Die Analyse umfasste aber auch andere Bereiche wie die Fertigung Federbein (mechanische Bearbeitung Achsschenkel, mechanische Bearbeitung Bremsscheibentyp und Endmontage Federbein, Verbindung Längslenker und Torsionsrohr; die Fertigung der Vorderradträger: Innenhochdruckum-

⁵ Nokia stellte 33 Mio., das Land NRW 20 Mio., den Rest die Stadt Bochum. Ziel: bis 2019 sollten über 30 Projekte 3.000 von 4.000 bei Nokia verloren gegangene Arbeitsplätze ersetzt werden.

formung des Rohrs, Schweißstationen für Stützen, Halter, Träger und Zusammenbau von Vorderradträgern sowie die Fertigung der Hinterachse mechanische Bearbeitung Längslenker, Schweißanlage). Konkret ausgelotet wurden dann:

- Zulieferer für Achsschenkel, Bremsscheiben, Hinterachsen, Vorderradträger für den neuen Astra sollten im Werk II angesiedelt werden (die Übernahme der Anlagen war möglich).
- Aufbau eines Zuliefererparks für weitere Zulieferer des neuen Astras.
- Ansiedlung von Zulieferern, die im Werk II nicht für den neuen Astra produzieren (also für andere Hersteller jenseits von Opel – „gut“ für die Stadt und Region wegen der Arbeitsplätze) und der
- Aufbau eines Innovationsparks mit Fokus auf neue Technologien insbesondere Energiespeicher und elektrische Antriebe im Werk II.

Die Szenarien wurden dann diskutiert und mit politischen Vorgaben komplettiert. Dabei galten folgende Klärungsaufforderungen:

- Zukünftige Zulieferer für den nächsten Astra (Einkauf Rüsselsheim)
- Nominierung Zulieferer Standort-Bochum (auch jenseits der Zulieferer für andere Astra-Standorte)
- Anforderung geographische Entfernung seitens Opel zum Opel-Werk
- Finanzielle Anreize zur Ansiedlung in Werksnähe (Opel lehnte dies ab)
- Zulieferer im Werk II sollten auch für andere neben Opel produzieren (bei Opel zunächst ungeklärt, dann abgelehnt)
- Anlagen der Achsfertigung können von Externen komplett übernommen werden (Verlagerung Achse von Opel favorisiert)
- Abschreibungszustand der Anlagen (bei Opel in Bilanzen weitgehend beschrieben)

Im Zuge der Konzepterarbeitung kam es zu einem Workshop mit Zulieferern, die die Hydroforming-Anlage übernehmen könnten. Dazu wurden die Muhr KG und die Bender KG, die Benteler AG, Kirchhoff-Automotive, Magna und ThyssenKrupp eingeladen. Ein zweiter Workshop thematisierte die Achsfertigung. Als potentielle Zulieferer einbezogen wurde das NRW-Umfeld aber auch Anrainer wie BENELUX- Anrainer z.B.:

„Wir haben schon beim ersten Kick-off-Meeting deutlich gemacht, dass es uns um den Erhalt der Arbeitsplätze geht, um Perspektiven für den Standort. Schon damals waren ja Fremdfirmen im Werk II... Allerdings liefen die Info-Kanäle nicht optimal. Vieles konnte nur Rüsselsheim beantworten und das dauerte dann oftmals sehr lange, viel zu lange. Und dann kam die Krise, die alles rückwärts gestaltete“ (RS-03).

Dann kam tatsächlich die Krise und die GM-Insolvenz. Allerdings beantwortet das nicht die Frage, warum unter New GM diese Debatte mit den regionalen Zulieferern

nicht wieder aufgenommen wurde. Die Vertreter des AutoClusters NRW und die FKA-Forscher sehen einen Grund in einer bewussten „Delokalisierung“. Wenn es, so ihre Argumente, wie in Bochum, seit 15-20 Jahren im Prinzip kein klares Bekenntnis mehr zum Standort gibt, dann gibt es auch kein Interesse an einer umfangreichen Zuliefererstrategie. Dann geht es darum, das regionale Opel-Umfeld möglichst klein zu halten. Wenn es dann zu realen Rückbauten oder zur Schließung kommt, ist es ja ein großer Unterschied, ob es in der Region um 5.000 bei Opel und x-mal Zulieferer oder um 2.000 bis 3.000 Arbeitsplätze ohne größere Zulieferwirkung geht.

Insgesamt zeigt diese Initiative der Stadt jedoch sehr deutlich, dass das Land NRW und die Stadt Bochum die Problematik der Opel-Werke II und III bereits ab 2008 sahen und um Alternativen bemüht waren.

Der zweite FKA-Auftrag (IKA/FKA 2011) erfolgte dann über einen Wettbewerb „Automotive NRW“ des Landes NRW zu Standortstrategien in der Automobilindustrie. Die Initiative Bochum 2015 und die IKA/FKA hatten sich als Konsortium darum beworben und den Zuschlag erhalten. Dabei ging es zunächst um die allgemeine Frage der Standortentwicklung von Automotive NRW: Wie können sich Standorte der Autoindustrie entwickeln: Ford in Köln ebenso wie einzelne Projekte etwa das Scooter-Projekt in Aachen, ein Zulieferpark bei Daimler in Düsseldorf, ein Innovationspark in Bochum?

Das Projekt „Standortstrategien“ fragte: Inwiefern kann das Land, die Region, oder die Stadt von außen unterstützend wirken, wenn es um Standortentscheidungen allgemein und insbesondere mit Blick auf „Elektrofahrzeuge“ geht?

Als politisches Zeichen entschied die Landesregierung dann, den Standort-Bochum als Modellfall zu nehmen. Die Opel AG wurde als Anwendungsfall ohne formale Projektintegration einbezogen, was bereits mit dem ehemaligen Werksleiter Fechtner im Juli 2008 vereinbart (IKA 2012) worden war. Für den Opel-Standort in Bochum sollten vier Szenarien vertieft werden:

- Weiterentwicklung des bestehenden Werkes (neue Produkte, Kapazitätserweiterung, Effizienzsteigerung, Modernisierung),
- Neuansiedlung eines Werkes (andere Fahrzeugmodelle),
- Übernahme des Standortes (anderer OEM übernimmt den Standort, Zulieferer übernimmt einen Teil des Werkes, Elektrofahrzeugproduzent übernimmt die Produktionsstruktur) und
- Innovationcluster.

Der Entwicklungspfad „Weiterentwicklung des bestehenden Werkes“ war für die Landesregierung NRW zentral, weil es nicht allein um die Arbeitsplätze bei Opel ging, sondern um ca. 40.000 bei Lieferanten und vor allem bei Dienstleistern in NRW. Neben den 4.250 Opel-Beschäftigten gehören dazu die 700 Beschäftigten bei den Partnerbe-

trieben, 1.500 Beschäftigte bei Vertragsfirmen sowie 200 Zulieferer mit mehr als 30 % Opel Bochum Zuliefereranteil.

Aber auch das Innovationscluster hat für die Landesregierung eine hohe Relevanz. Insbesondere für das Werk II wurden zwei Alternativen diskutiert:

Recycling von Elektrofahrzeugen und Batterien. Dazu soll Opel die Flächen gegen Entgelt zur Verfügung stellen und/oder Wiederaufarbeitung von anderen E-Komponenten wie Brennstoffzellen, Kompressoren, Pumpen, Wärmetauscher oder Tanks.

Diese Entwicklungspfade wurden nach Abgabe des Gutachtens am 30.06.2011 in den Gremien der regionalen Wirtschaftsförderung intensiv diskutiert und führten schließlich im August 2011 zur gemeinsam von der Stadt Bochum und der IHK Mittleres Ruhrgebiet initiierten Kooperationsinitiative „Bochum 2020“. Im Verlauf dieser Initiative wurde im Mai 2012 dann ein Zukunftskonzept „Innovationscluster Produktionswirtschaft“ in Anlehnung an bereits erfolgreich etablierte Cluster, wie die Gesundheitswirtschaft Bochum, vorgelegt.

Als Standort für einen Produktions- und Innovationspark komme die Opel-Fläche II in Frage. Sie läge in gleicher Entfernung zwischen Ruhr-Universität Bochum und TU Dortmund und böte Chancen für eine städteübergreifende regionale Kooperation. Dafür wäre die Unterstützung der Landesregierung ein wichtiger Impulsgeber (Stadt Bochum 2012). Eine Städtekooperation zwischen Bochum und Dortmund könnte in der Tat ein wichtiger Anfang auf dem Weg in einen gemeinsamen Wertschöpfungscluster Elektromobilität sein. Für einen solchen Pfad ist die Region mit vielen Universitäten und Hochschulen gut gerüstet. Für den Opel-Standort läge darin eine Chance. Gerade weil der Weg in die Elektromobilität (inkl. der notwendigen Infrastruktur und Entsorgungsleistungen) noch gestaltbar ist, könnten spezialisierte Zulieferer und Dienstleister in einem Bochum-Dortmunder Innovationscluster angesiedelt werden.

4.4 Regionale Forschung für Opel Bochum?

Der Weg „Innovation Cluster“ ist politisch gewollt. Wie aber ist es um die Einbettung von Opel Bochum in die regionale wissenschaftlich-technische Infrastruktur bestellt, angesichts der Tatsache, dass sich die Entwicklungszentrale in Rüsselsheim und die Entwicklung für alternative Antriebe in Mainz-Kastell befindet. Betrachtet man aber die Tatsache, dass die Elektrifizierung des Antriebsstrangs die automobilen Wertschöpfungskette neu ordnen wird, bieten sich zahlreiche Chancen für Opel, aber insbesondere für Zulieferer in NRW.

Ein konkretes Projekt, das „Bo-Mobil“ und ein Netzwerk, das „ruhrmobil-E“ werden in diesem Zusammenhang oft genannt. Die Einschätzung bezüglich der Einbettung von Opel in die Projekte ist allerdings eher symbolischer Natur. Die Promotoren sehen

das ähnlich, heißt es doch zunächst negativ mit Blick auf das „Bo-Mobil“, dass seit 2010 auf einer ungenutzten Fläche im Opel-Werk montiert wird:

„Opel stellt uns die Räume und die Standardteile (nur die ersten bekommen wir gestellt), die wir benötigen. Aber Opel ist ja nicht aktiv an dem Projekt beteiligt. Wir stellen das immer etwas anders dar für die Öffentlichkeit. Wir freuen uns, Opel freut sich. Aber quasi haben wir nur die Räume bei Opel für null Euro gemietet. Opel unterstützt uns lokal hier, aber das ist nicht die Opel Philosophie von Rüsselsheim, sondern das sind die lokalen Leute hier in Bochum. Die beteiligen sich auch gar nicht an der Konstruktion“ (RS-01).

Das „Bo-Mobil“ ist ein 2012 auf der IAA/NfZ in Hannover vorgestellter Elektro-City Transporter. Er wurde an der Hochschule Bochum entwickelt und im Opel-Werk mit Opel-Teilen hauptsächlich von Assistenten der Hochschule montiert. Die Hochschule verfügt mit dem Institut für Elektromobilität seit 2009 über das erste Institut dieser Art und befasste sich davor bereits seit vielen Jahren mit alternativen Antrieben. 1999 begann die Entwicklung von Solarmobilen hauptsächlich aus Eigenmitteln des Instituts, das in der Folgezeit diverse Fördermittel einwerben konnte und damit bis zu 40 Assistenten beschäftigte. Unterstützung aus der Autoindustrie gab es hauptsächlich durch Audi, auch Bosch war zuweilen involviert. Ein enger Kontakt zu Opel bestand kaum.

Entscheidend für das „Bo-Mobil“ war dann die Förderzusage vom Land NRW und dem BMBF für ein von einem Konsortium aus Hochschule, Delphi in Wuppertal (Leistungselektronik, Bordnetz), Neuhäuser Windtec (Elektromotoren), Hoppecke Gruppe (Industriebatterien), Scienlab systems (Elektronikkomponenten) und Composite Impulse (Leichtbau Spezialist), die einen Antrag zur Entwicklung eines Kleitransporters mit Elektroantrieb erarbeiteten. Die Fördersumme betrug bis Ende 2012 fünf Millionen Euro.

Dass nun Opel an diesem Projekt aktiv beteiligt wurde, lag nicht zuletzt an dem sich im April 2009 konstituierten Netzwerk ruhrmobil-E. Am 26.06.2009 begann eine Auftaktveranstaltung „Modellstadt Elektromobilität Bochum“ im Opel-Werk mit der Werksleitung, der Oberbürgermeisterin, Vertretern von BMU, MWME NRW etc. mit zusammen 150 Gästen. Es handelte sich um die erste öffentliche Veranstaltung im Opel-Foyer überhaupt. Der Beschluss, die Werkshalle von Opel zu nutzen, wurde mit der verbindlichen Zusage von Opel verbunden, Teile und Komponenten für das Pilotfahrzeug zur Verfügung zu stellen.

„Dann haben wir vorgeschlagen, ein Leistungs- und Batterietestzentrum zu bauen, weil die Leistungselektronik die zentrale Herausforderung sein wird. Wir wollen also ein Batterietestzentrum und hatten auch Kontakt zu better place, dem Investor, der auch ein Elektroauto bauen wollte. Wir wollten die 60 Mio. aus der Nokia-Abfindung haben mit einer Community, so etwas wie ein „Silicon Valley für Elektromobilität ... Ziel war, eine community zu schaffen, wo viele,

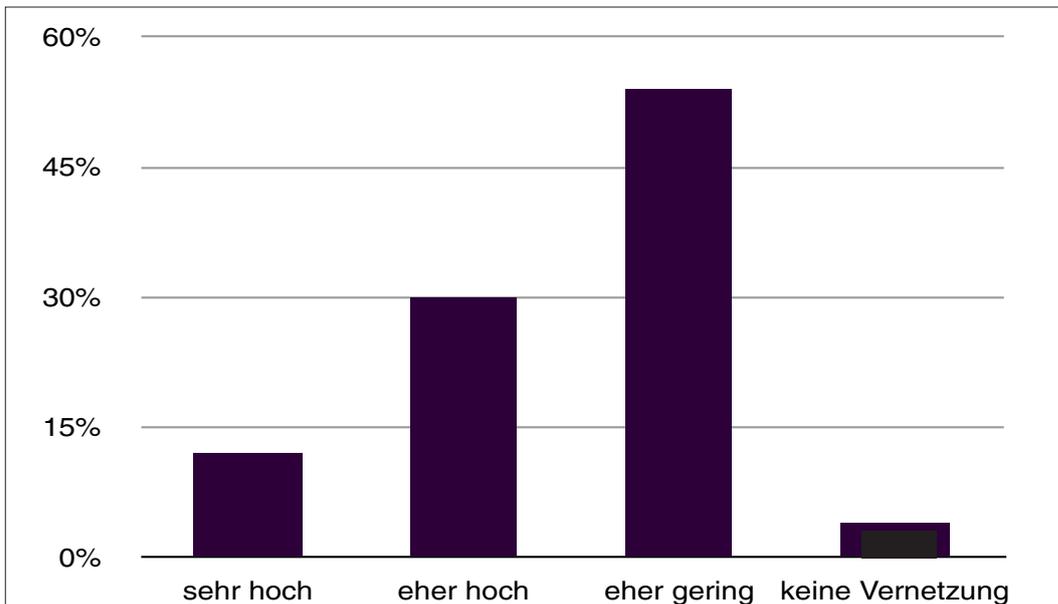
möglichst junge Ingenieure sich zusammentun und eine Szene „Elektromobilität“ entstehen sollte “ (RS-01).

„Dafür wollten wir zusammen mit der Kreishandwerkerschaft und den lokalen Autowerkstätten die Qualifizierung für Elektromobilität starten. Das ist schließlich das einzige Projekt, was letztlich realisiert wurde. Dafür bin ich dankbar“ (RS-05).

Auch wenn der Standort Opel Bochum seit seiner Gründung im Jahr 1962 über kein eigenes Entwicklungszentrum verfügt, hat es in der Vergangenheit immer wieder Eigenentwicklungen bei Opel Bochum und regionale Kooperationen gegeben. Als Einstieg in dieses Handlungsfeld sollten die Online-Befragten den Grad der Vernetzung von Opel Bochum mit den Hochschulen und Forschungseinrichtungen in der Region einschätzen (Abbildung 15). Die Mehrzahl der Befragten (54 %) erachtet dabei den Vernetzungsgrad von Opel Bochum mit den regionalen Wissenschafts-Akteuren als eher gering, wogegen nur 30 % diesen als eher hoch bzw. 12 % als sehr hoch einschätzen. Ein sehr geringer Anteil (4 %) ist sogar der Meinung, dass gar keine Vernetzung zwischen regionaler Forschung und Opel Bochum bestünde. Darüber hinaus fragten wir, welche Akteure die Forschungs- und Entwicklungskooperationen in der Region zukünftig vorantreiben sollten (Abbildung 16).

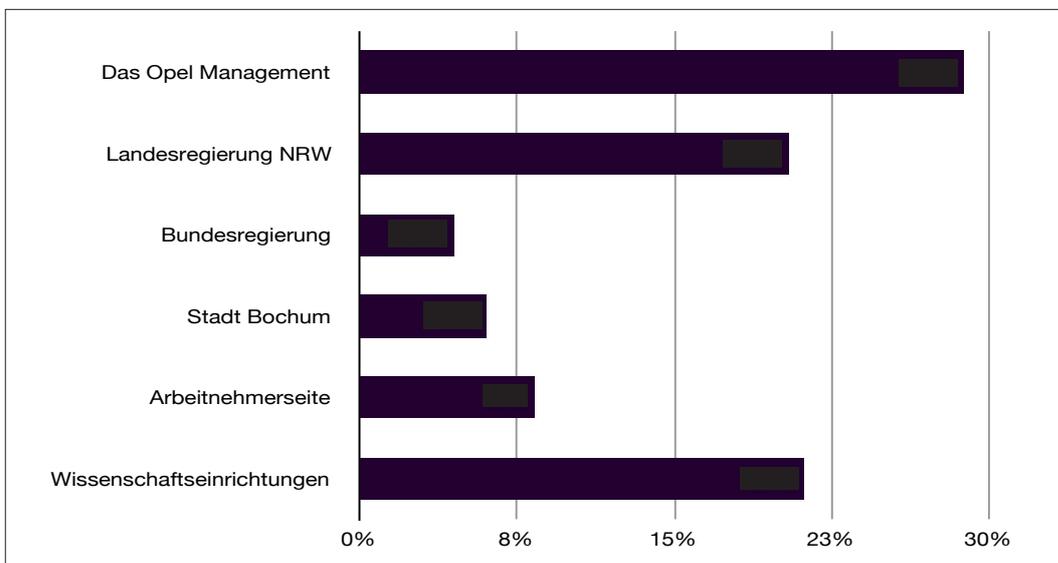
Die Mehrheit der Online-Befragten (29 %) erwartet dabei vor allem vom Opel-Management vor Ort zukünftig ein aktives Engagement für den Ausbau von regionalen F&E Kooperationen. Aber auch die Wissenschaftseinrichtungen (21 %) und die Landesregierung NRW (20 %) werden als wichtige Institutionen für die regionale Zusammenarbeit gesehen. Schließlich hatten die Online-Befragten noch die Möglichkeit, Forschungs- und Entwicklungskooperationen zu benennen, die ihrer Meinung nach am Standort-Bochum ausgebaut werden sollten (Abbildung 17). Am häufigsten werden dabei Kooperationen aus dem Bereich grüner Zukunftstechnologie genannt (40 %), die vor allem auf die Entwicklung von Elektromobilität und anderen alternativen Antriebstechnologien ausgerichtet sind. Auch Wissenschaftskooperationen hinsichtlich Prozess- und Produktverbesserung werden sehr häufig genannt (33 %).

Abbildung 15: Grad der Vernetzung mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen

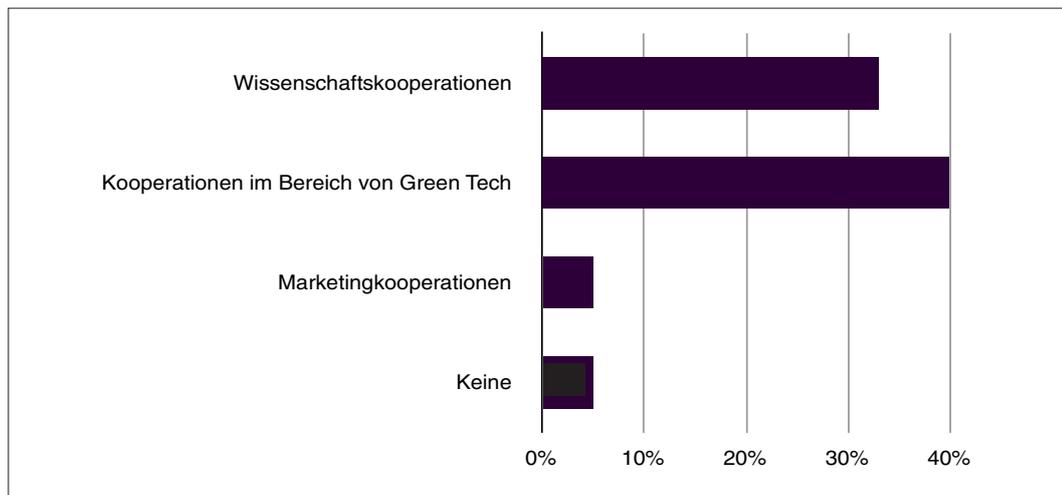


Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 203

Abbildung 16: Wünschenswerte wichtige Treiber von F&E Kooperationen



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 132 ; Sonstiges 4 %; Ungültig 6 %

Abbildung 17: Ausbau von Forschungs- und Entwicklungskooperationen

Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N =96 ; Sonstiges 9 %; Ungültig 8 %

4.5 „Tief im Westen“ – Wie geht es weiter?

Die ausgewählten Handlungskorridore konnten aufzeigen, dass trotz der zunehmenden Zentralisierung im Sinne der „Amerikanisierungen“ von Entscheidungen, weiterhin erhebliche Potentiale für eine Zukunft der Opel-Werke in Bochum vorhanden sind. In den Expertengesprächen und in der Online-Umfrage wurden zahlreiche Ideen und Projekte genannt, die in der Vergangenheit diskutiert wurden. Daraus konnte u.a. das „Bo-Mobil“-Projekt verwirklicht werden. Bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt im Dezember 2012 werben Betriebsräte und auch regionale Akteure mit unterschiedlichen Visionen. Die genannten Handlungsmöglichkeiten können in drei Handlungsfelder geordnet werden.

Im Handlungsfeld „Fahrzeugmodelle und Komponenten für die Opel-Werke“ stehen die Marktausweitung über Europa hinaus sowie neue zusätzliche Komponenten im Zentrum der Vorschläge. Insbesondere der Ausbau der Komponentenfertigung schafft Alleinstellungsmerkmale und kann den Standort im Fertigungsverbund aufwerten. Die guten Erfahrungen in der Hochschulkooperation „Bo-Mobil“ können zudem als wichtiges Argument für eine Bochumer Bewerbung um zukünftige Elektrofahrzeuge geltend gemacht werden.

Tabelle 21: Neue Fahrzeugmodelle und Komponenten für die Opel-Werke in Bochum

Was?	Wer?	Ziel	Wie?
Ausweitung der Märkte auf Russland, Chile, Argentinien, Nahost, Australien, (China)	GM Konzern GM Konzern-ausschuss	Überwindung der Markt-begrenzung auf EU, Erhöhung der Exporte wegen EU-Sättigungstendenz	Mehrebenen-Verhandlungen GM/Opel
Zweite Modellreihe Zusätzliche Fahrzeuge aus Global Delta PF Werk I (Antara, Chevrolet Orlando, Captiva) E-Varianten Wasserstofffahrzeug	GM Konzern, Opel Europa	Höhere und gleichmäßige Auslastung Teilhabe an zukünftigen Fahrzeuggenerationen	Ausbau Unternehmensmitbestimmung Umsetzung BetrVG §§ 80, 92 (Sicherung von Arbeitsplätzen, Investition und Innovation)
F13-6-Gang Getriebe Neue Getriebe	Eigenentwicklung Bochum	Überleben nach Ende 2013	Neuverhandlungen
Generationen DKG Neue „right-sizing“ Motoren	In Kooperation mit Rüsselsheim Kooperation Rüsselsheim	Neue Kleinmotoren Aufbau von neuen „Alleinstellungsmerkmalen“	AG Komponente Neuverhandlungen
Fertigungstiefe/Insourcing	BR + Management Opel	Umsetzung BR-Vereinbarung 2/2011	AG Insourcing
Betreibermodell prüfen, „Material und Energie statt Arbeit sparen“	BR + Management Opel	Auslastung Fläche Werk II Kostensparnis, um Kosten pro Fahrzeug zu reduzieren	Auftragsvergabe Neue Betriebsvereinbarung
Garantierte Lebensdauer der Werke „2020plus“ wird als zentrale Bedingung von allen Befragten genannt			

Quelle: Eigene Zusammenstellung

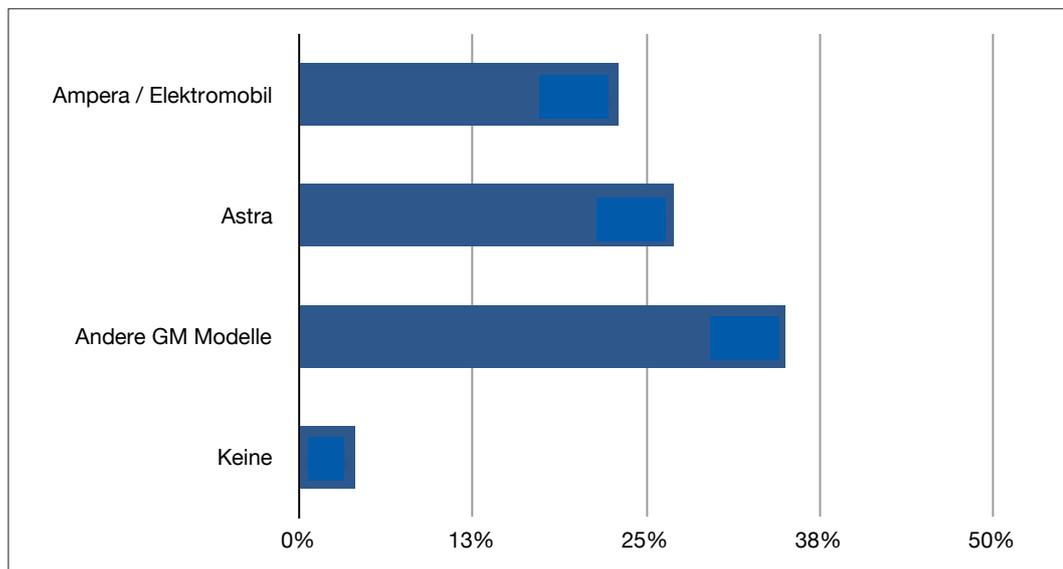
Die Online-Befragung konzentrierte sich darauf, den Einfluss des lokalen Betriebsrats und des Managements auf die Entwicklung der Produktpalette von Opel Bochum zu bewerten. Dabei ist sich eine überwältigende Mehrheit (83 %) einig, dass die lokalen Akteure nur in sehr geringem Ausmaß Einfluss auf die Produktpolitik von Opel bzw. General Motors haben. Somit ist diese Einschätzung deckungsgleich mit den Ergebnissen aus dem Handlungsfeld I, wo die Erweiterung der Produktion ebenfalls nicht als eine Aufgabe der lokalen Akteure gesehen wird.

Anschließend sollten die Befragten Produktionspfade benennen, um die sich ihrer Meinung nach die Prozesse in den Bochumer Opel-Werken zukünftig erweitern sollten (Abbildungen 18-20). Die dabei für die einzelnen Werke genannten Modelle, Produkte, Komponenten und Prozesse weisen wenige Überraschungen auf, da die Mehrheit der Befragten den traditionellen Produktpfaden der Automobilindustrie treu bleibt. So wird für das Werk I, neben vielen anderen GM Modellen, hauptsächlich ein neuer Astra (27 %) und ein Elektromobil bzw. der Ampera (23 %) genannt. Die Zukunft des Werk II wird von den meisten Befragten (40 %) in der Produktion eines neuen „Sechsgang-Getriebes“ gesehen sowie in „Achsen und Motoren“ (17 %). Und im Werk III

soll nach Einschätzung der meisten Online-Befragten zukünftig eine Ausweitung der Lagerfunktion (26 %) und der Drittgeschäfte (20 %) vollzogen werden.

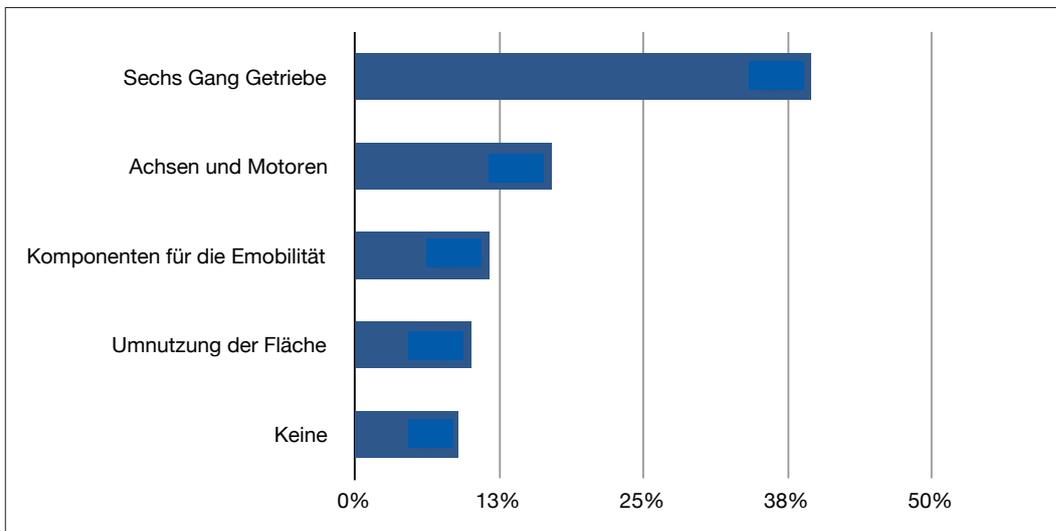
Konversionsprojekte und ökologischer Umbau werden dagegen nur sehr selten von den Befragten benannt. So kommt beispielsweise das in Kooperation mit der Hochschule Bochum entwickelte „Bo-Mobil“ nur auf einige wenige Einzelnennungen und auch eine Umnutzung der Produktionsflächen wird nur von jedem zehnten Befragten in Erwägung gezogen. Daraus lässt sich schließen, dass offensichtlich die Diskussion um alternative Produktstrategien und ökologische Umbauprojekte im Kontext von Opel Bochum noch nicht als Strategie zum Standorterhalt wahrgenommen wird.

Abbildung 18: Erweiterungen für das Werk I



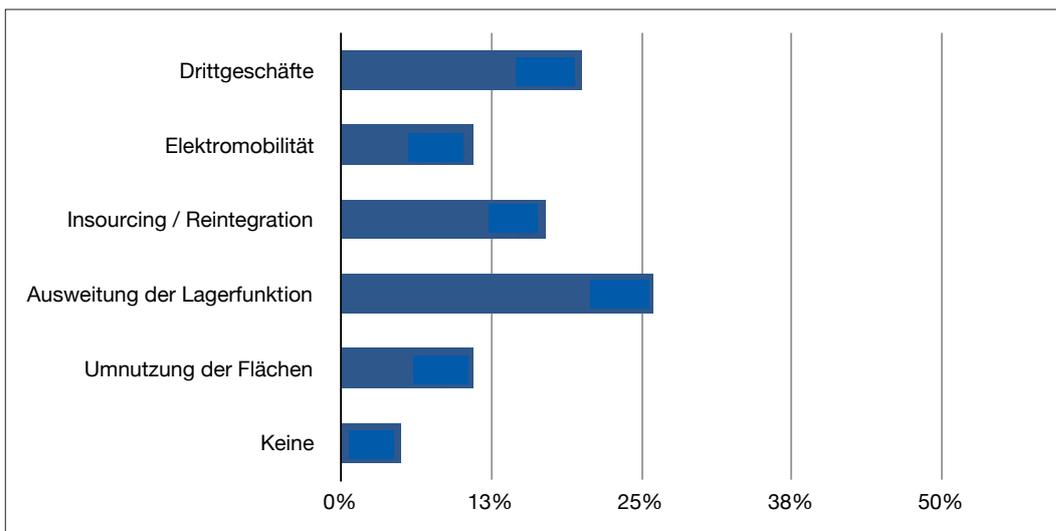
Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 142; Sonstiges 7 %; Ungültig 4 %

Abbildung 19: Erweiterungen für das Werk II



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 129; Sonstiges 9 %; Ungültig 4 %

Abbildung 20: Erweiterungen für das Werk III



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N = 141; Sonstiges 5 %; Ungültig 3 %

Für einige der beteiligten Akteure ist auch ohne Opel der Aufbau einer E-Fahrzeug-Produktion eine reale Option. Dazu müssen die Kooperationen zwischen der Industrie und den regionalen Forschungseinrichtungen ausgebaut werden:

„Dafür haben wir jetzt 14 Folgeanträge gestellt. Die Erfolgsquote ist so etwa 20%, also mit hoher Unsicherheit versehen. Wir wollen ja die Leute auch hier halten. Die Finanzierung läuft bis August nächsten Jahres und wir werden schon gefragt, was dann passiert. Wie geht das weiter? Die bekommen alle sofort eine Stelle, das ist keine Frage. Unser Ziel ist die Aufrechterhaltung des Pools. Gerade die Solarlab-Leute sind sehr begehrt und werden auch abgeworfen. Solche

Qualifikationen finden Sie in ganz Deutschland nicht.... Wenn nicht Opel, dann eine andere Firma, natürlich möglichst hier in Bochum. Wir wollen ja Arbeitsplätze für Bochum schaffen und nicht für die ganze Welt“ (RS-01, Oktober 2011).

Tabelle 22: Forschungsnetzwerke ausbauen

Was? (Beispiele)	Wer?	Ziel	Wie?
„Bo-Mobil“-Projekt	Hochschule Bochum, Neuhäuser Delphi, Hoppecke, scienlab, CI Compoite Impulse, TÜV Nord	Angewandte Forschung	F&E-Förderung Bund und Land Vermarktung durch Konsortialpartner Neues Unternehmen gründen
„Bo-Mobil“-Prototyp	Hochschule + Opel	Markteinführung	F&E-Förderung + Unternehmensaufträge
Spin-offs	„Voltavision“ in 8/2011	Testlabor Batterien und Leistungselektronik	
Pilot-Produktionsstätte Elektromobile	Hochschule Bochum mit RWTH, Wiesmann	Pilotanlage zur Fertigung von Nischenfahrzeugen	Manufaktur Wiesmann ausbauen
Entwicklung einer optimalen Wertschöpfungsstrategie für innovative Fahrzeugkonzepte	Hochschule Bochum, FH Aachen, RWTH, Brabus GmbH, Street Scooter GmbH, Heggemann Autosport	Machbarkeitsnachweis	Wertschöpfungskette testen (zur Förderung vorgeschlagen am 29.07.2011)
Leichtbau von Fahrzeugstrukturen	Ruhr-Universität, RWTH, Uni Duisburg-Essen, ISE Automotive Ruhr-Universität, Kistner Anlagenbau, EM-Lasertech, Mach4, Schipper-Huth	Neue Hybridstrukturen Leichtbau	Vermarktung durch Partner (zur Förderung vorgeschlagen am 29.07.2011)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Insbesondere in den letzten drei Jahren sind im Bereich Elektromobilität spin-offs wie die Voltavision GmbH hervorgegangen.

„Der bisherige Erfolg des Projekts „Bo-Mobil“ wäre ohne das Netzwerk ruhrmobil-E nicht zustande gekommen. Darin spielten der ehemalige Werksleiter Fechtner und der Betriebsratsvorsitzende Einkenkel eine zentrale Rolle. Sie waren die Initiatoren. Opel stellte uns ja schon seit langem Räume zur Verfügung. Auch für das Solarlab haben wir kooperiert. Meine Studenten, das müssen Sie wissen, kommen ja von Opel. Die haben die kooperative Ingenieurausbildung gemacht. Die kennen dort alle. Wenn wir eine Maschine brauchten oder etwas unterstellen wollten, dann war es dort stets möglich“ (RS-01).

Sehr eng an neue Modelle und Komponenten gebunden ist das zweite Handlungsfeld „Qualifizierung“. Gerade im Bereich der Elektromobilität gibt es einen wachsenden

Bedarf an Fachkräften. Die Voraussetzungen dafür sind gut, wie die oben genannte Kooperation mit dem Westfälischen Ausbildungswerk GmbH und der Kreishandwerkerschaft im Feld der Hochvolttechnologie gezeigt haben. Die Ausbildungswerkstatt bei Opel (TÜV Nord) ist dafür ebenso zu nutzen wie die kooperative Hochschulausbildung KIA. Insbesondere was die Industrialisierung von Innovationen betrifft, wird der Leichtbau mit Metall-Kunststoffhybriden oder reinen Karbonfaserstoffen ein zentraler Zukunftsfaktor werden.

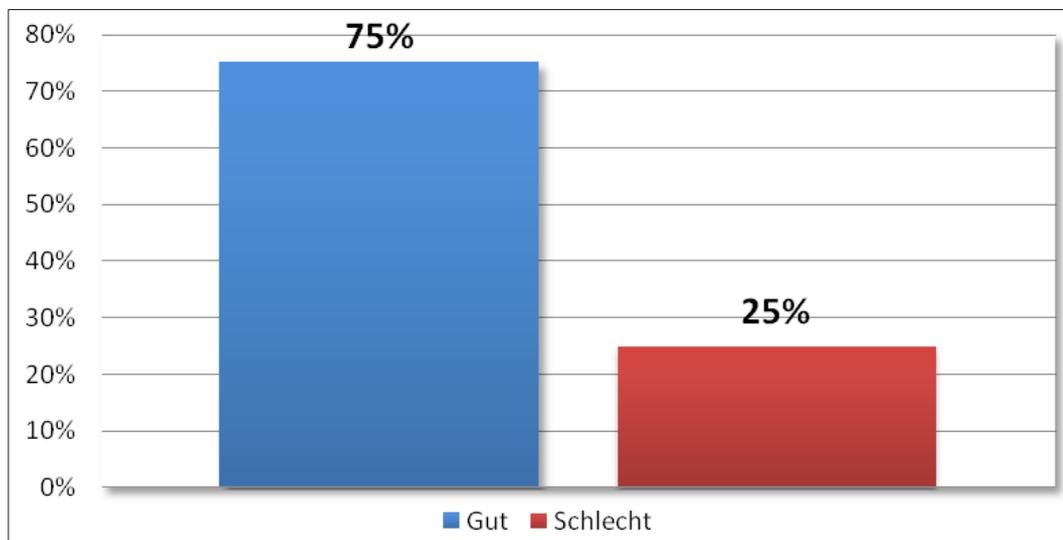
Tabelle 23: Neue Qualifikationen für die Elektromobilität der Zukunft

Was?	Wer?	Ziel	Wie?
Ausbildung „Fachkundige für Arbeiten an HV-eigensicheren Systemen“	Hochschule Bochum Kreishandwerkerschaft KFZ-Betriebe Spin-off: WAW GmbH (Ausbildungswerk)	Bisher 300 Fachkräfte Weiterführung der Ausbildung	Gefördert aus dem Programm „Wachstum für Bochum“ Eigenfinanzierung
Qualifizierungszentrum Elektromobilität ZEM	IHK, Gewerkschaften, Opel, regionale Betriebe	Aus- und Weiterbildung, Kompetenzausbau, E-PKW, Hybridbusse	Fachkräftesicherungsprogramm NRW 6/2011 (Zulieferer, KMUs) oder „Schaufenster“-Programm Fahrtst
E-Driving School	Hochschule Bochum, FH Gelsenkirchen, Fahrschule Rüschkamp, H&V Energietechnik	Akzeptanzerhöhung Markteinführung E-Cars	
KIA – Duales Studium (viele TN von Opel an der Hochschule) Studium Mechatronik in Verbindung mit div. Ausbildungsberufen	Hochschule Bochum, Opel und regionale Betriebe	Ausbau, Einsatzpotentiale für Opel ermitteln	Konzepte für Personalentwicklung Opel Ausbildungsverträge ausweiten, Austausch Hochschule-Betriebe organisieren
Qualifizierte Facharbeit, neue Werkstoffe, Hybrid- und Verbundwerkstoffe Leichtbauverfahren	Stahl-, Metall- und Elektroindustrie, Chemische Industrie	Industrialisierung von Innovationen	„Gute Arbeit“ – Anwendung in bestehenden Zuliefererbetrieben

Quelle: Eigene Zusammenstellung

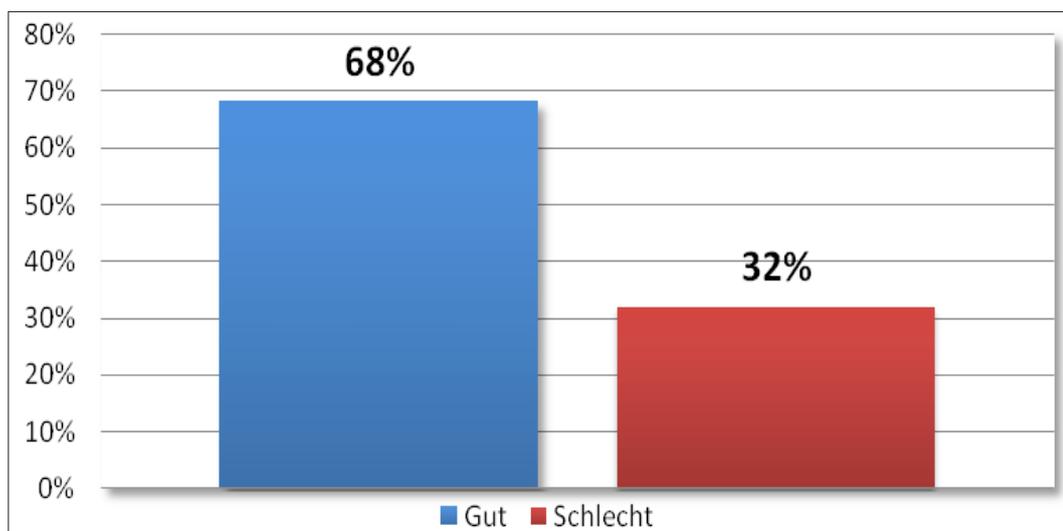
Die Online-Umfrage zielt auch darauf ab abzuschätzen, ob das derzeit in der Region vorhandene Fachkräfteangebot den zukünftigen Herausforderungen in der Automobilindustrie entspricht (Abbildung 21). Wir fragten insbesondere nach der Eignung des regionalen Qualifizierungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsangebots, um den zukünftigen Fachkräftebedarf in der örtlichen Automobilindustrie zu decken (Abbildung 22).

Abbildung 21: Positive Wahrnehmung des vorhandenen Fachkräfteangebots



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N =191

Abbildung 22: Regionales Qualifizierungspotential



Quelle: Umfrage „Zukunft von Opel in Bochum“; N =188

Der Großteil der Befragten kommt hinsichtlich des regionalen Fachkräftepotenzials zu einem sehr optimistischen Eindruck. So wird das derzeit in der Region vorhandene Fachkräfteangebot von den meisten Online-Befragten (75 %) als gut eingeschätzt und auch die Qualifizierungsmöglichkeiten am Standort werden mehrheitlich (68 %) positiv wahrgenommen.

Insgesamt zeigt die Auswertung der Online-Befragung, dass das Fachkräftepotenzial, die dichte Hochschullandschaft mit einer ausgewiesenen Forschung zur Elektromobilität und die kooperative Konfliktkultur im Ruhrgebiet wesentliche Voraussetzungen

für die Entwicklung des Bochumer Opel-Standortes bieten. Auf dieser Grundlage will General Motors/Opel mit dem Land Nordrhein-Westfalen Perspektiven für die Region erarbeiten. Dafür wurde Ende Oktober 2012 eine Arbeitsgruppe mit Vertretern des Unternehmens, der Arbeitnehmer, der Politik und weiteren Führungskräften aus der Region gegründet. Diese solle die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Bochum und im Ruhrgebiet vorantreiben und sich über die künftige Nutzung des Bochumer Standorts Gedanken machen. Ziel sei es, Unternehmen in Bochum anzusiedeln, um Opel Chancen für eine Standortsicherung zu eröffnen. Hier kämen Automobilzulieferer oder Unternehmen aus dem Bereich Elektromobilität in Kooperation mit den regionalen Hochschulen in Frage.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die europäische Automobilindustrie befindet sich, nachdem vor allem international spekulierende Banken die Weltfinanzmärkte beherrschen und in Folge dessen zahlreiche Staaten wegen hoher Schulden zu drastischen sozialen Kürzungen greifen, in einer ihrer schwersten Krisen. Auf den europäischen Produktmärkten herrschen seit 2009 starke Nachfragerückgänge insbesondere in Südeuropa, seit 2012 zunehmend auch in den Kernländern der EU. Alle europäischen Massenhersteller (Ausnahme Volkswagen und Hersteller im Premium-Segment) klagen über Produktionsüberkapazitäten und haben mit 70 % bis hin zu nur 50 % Auslastung. Sie reagieren mit harten Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen, in deren Zentrum Kosteneinsparungen entlang der gesamten Produktionskette stehen. Die Produktionssysteme werden noch stärker als Mitte der 1990er Jahre bereits eingeleitet standardisiert. Die harten Einschnitte, die mit den Kostensenkungsprogrammen verbunden sind, haben vor allem die Belegschaften getragen und noch zu tragen. Sie haben auf ihre verhandelten Lohnerhöhungen verzichtet, länger und vor allem schneller gearbeitet. In vielen Fällen umsonst. Fiat, PSA, Ford, Mitsubishi NedCar und GM/Saab haben bereits 2011 und 2012 Stilllegungen von zusammen sechs Produktionsstandorten in Europa beschlossen. Auch wenn BMW den NedCar-Standort übernehmen wird, handelt es sich nur um eine Verlagerung von Magna/Österreich in die Niederlande nach Born. Harte Zeiten erwarten auch die Zulieferer für das Europa-Geschäft und auch die Autohändler fürchten das kommende Jahr 2013, da sie ohnehin sehr regional konzentriert sind.

Mittendrin in diesen Turbulenzen befindet sich mit Opel, der europäischen Regionalmarke des US-amerikanischen Mutterkonzerns General Motors, ein ganz besonderer Verlierer. Denn im Gegensatz zu den Wettbewerbern in Europa, hat Opel wegen der von der GM-Konzernzentrale in Detroit festgelegten Marktzugangsbeschränkung auf Europa, keine Kompensationsmöglichkeit mittels Export in die wachsenden Automobilmärkte jenseits der EU-Grenzen, insbesondere in die BRIC-Staaten. Nach dem Restart von New GM infolge der US-Insolvenz im Jahr 2009 macht die Regionalmarke Opel nur noch Negativ-Schlagzeilen. Jeden Tag kommt eine neue Hiobsbotschaft bei den Belegschaften an. Die ohnehin vorhandene Unsicherheit wächst an allen Opel-Standorten, insbesondere jedoch bei Opel in Bochum. Zugespitzt hat sich die Situation im Verlauf des Jahres 2012, um sich dann im Januar 2013 noch einmal zu verschärfen. Hieß es im Dezember 2012, innerhalb des Opel-Verbundes würde die Fahrzeugproduktion am Standort in Bochum Ende 2016 mit Ende des Zafira-Produktzykluses auslaufen, drohte der GM-Vorstand im Januar 2013 mit einem Ende bereits Ende 2014, würde die Belegschaft nicht erneut zur erheblichen Konzessionen bereit sein.

Bei Abschluss dieses Berichts Ende Januar 2013 ist nicht nur die Zukunft der drei Opel-Werke in Bochum ungewiss. In den nächsten Jahren kann es auch die anderen Opel-Standorte oder Werke anderer europäischer Hersteller treffen. Opel Bochum geht

deshalb alle an, das bekunden die zahlreichen Solidaritätsschreiben, die von anderen Herstellern und Zulieferern an die Opel-Belegschaft in Bochum gerichtet sind.

Was ist besonders an Opel in Bochum und welche Lehren können aus dem Umgang mit dem schwierigen Verhältnis eines lokalen und weitgehend von zentralen Funktionen entleerten Standortes und einem global agierenden Mutterkonzern für den Standort in Bochum und für vergleichbare Fälle in Europa gezogen werden?

Fünf Fragen standen im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses des Projekts, das sich mit der Auseinandersetzung um die Standort- und Beschäftigungssicherung bei Opel in Bochum und mit Handlungskorridoren der beteiligten Akteure befasste.

Erstens wurde nach Handlungsspielräumen für eine lokale Standort- und Beschäftigungssicherung im globalen Konzernverbund von General Motors angesichts steigender Vorgaben für Fertigungskosten pro Fahrzeug, permanenter Restrukturierungen und großer Zukunftsängste gefragt. Wir konnten aufzeigen, dass sich mit den zwei Amerikanisierungswellen in den Jahren 1998 und 2004 die Rahmenbedingungen für lokales Handeln verschlechtert haben. Die Etablierung eines weltweiten General Motors Produktionssystems hat sowohl den Einkauf als auch die Lieferanteneinbindung globalisiert. Die räumliche Struktur des Opel-Werkes I in Bochum ließ nicht zu, dass sich im regionalen Umfeld des Werkes zahlreiche JiT/JiS-Lieferanten oder Teile- und Systemkomponentenzulieferer ansiedelten. Auch auf die von der GM-Zentrale in Detroit festgelegten standortspezifischen Plattformzuschreibungen sowie auf die grundsätzliche Marktbeschränkung auf Europa haben die regionalen Akteure keinen Einfluss. Sie konnten die seit Mitte der 1980er Jahre auftretenden Fehler in den europäischen Managemententscheidungen (Rückzug aus dem Premiumsegment, verpasster Anschluss an Diesel, Frontantrieb etc., extremer Qualitätsverlust durch den López-Effekt u.v.a.m.) nicht verhindern. Das Besondere am Fallbeispiel der Opel-Werke in Bochum ist, dass trotz der Tatsache, dass in Bochum seit 1962 weder F&E- noch Einkaufsfunktionen etc. vorhanden sind, es sich also um einen reinen Fertigungsstandort handelt, die betrieblichen Akteure mit Unterstützung der regionalen Akteure in den letzten zwölf Jahren in allen vier analysierten Restrukturierungsphasen nichts unversucht ließen, sich mit eigenen Produktalternativen einzubringen und viel Engagement in den Standorterhalt steckten. Sie haben konstruktiv an Verbesserungen gearbeitet und wenn es notwendig war, haben sie mit Streik und Widerstand reagiert. Hilfreich für Letzteres war der zumindest zum Teil erfolgreiche Erhalt von Resten der Komponentenfertigung, da ein streikbedingter Ausfall es ermöglichte, die gesamte europäische Produktionskette zu unterbrechen.

Trotz verengter lokaler Handlungsspielräume haben also Betriebsräte, Gewerkschaften und die regionale Politik und Verwaltung mit Unterstützung des Landes NRW Einfluss auf die Standortentwicklung nehmen können. Der Mix aus Fahrzeugproduktion und Komponentenfertigung auch über die Belieferung des eigenen Standortes hinaus sowie Service-Funktionen wie Logistik und Teilelager haben zu dem besonderen Modell der

strategischen Opel-Partnerschaften geführt, die in Zeiten vermehrten Outsourcings für die Etablierung lokaler Beschäftigungssicherungsmodelle genutzt werden konnten.

Die duale Struktur der deutschen Mitbestimmung spielte dabei eine wichtige Rolle. Anders als bei den Stilllegungsbeschlüssen durch das Management in z.B. dem Werk Aulnay von PSA, dem Opel-Werk in Antwerpen oder dem Ford-Werk in Genk, in denen es zu heftigen Auseinandersetzungen bis hin zu Werksbesetzungen gekommen ist, ohne dass die Belegschaften sich mit eigenen Alternativen einbringen konnten, verfügen die Betriebsräte in Bochum durch das Zusammenspiel von starken Betriebsräten und der IG Metall über mehr Verhandlungsmacht gegenüber dem Management. Sie konnten einen radikalen Kahlschlag zu verhindern. Es geht um Ersatzarbeitsplätze und sozialverträgliche Übergänge. Probleme zeigen sich immer dann, wenn es innerhalb der Mitbestimmungsebenen zu Brüchen im Solidaritätsverständnis kommt. Mehrfacher, zeitlich begrenzter Verzicht auf bereits flächenweit ausgehandelte Tarifierhöhungen reduziert ihre Verhandlungsmacht, wenn sie letztlich darauf hinauslaufen, ganz aufgegeben zu werden. Das schwächt die Gewerkschaften im Betrieb, trägt wenig zur Revitalisierung eines europäischen Solidaritätsversprechens bei und befördert schließlich ein Gegeneinanderausspielen von Belegschaften innerhalb eines Konzernverbundes.

Zweitens haben wir nach den konkreten Initiativen und Maßnahmen zur Standort- und Beschäftigungssicherung gefragt. Ohne an dieser Stelle die im Kapitel vier genannten Maßnahmen im Detail zu wiederholen, haben die von Belegschaft und Betriebsräten seit dem Jahr 2001 angedachten und zum Teil mit konkreten Machbarkeitsstudien verbundenen Ideen und Zukunftsimpulse (neue Leichtbaukomponenten, eigene Getriebeentwicklung, Komponenten für Windkraft) besonders an Alternativen für die Komponentenfertigung im Opel-Werk II gearbeitet. Sie stellten stets heraus, wie wichtig der Erhalt der qualifizierten Facharbeit für die Zukunft des Werkes und für die Region wäre. Diese Fachkompetenz steht auch im Zentrum der seit 2004 erarbeiteten Alternativen für wegfallende Komponenten, die insbesondere von der FKA (Forschungsinstitut Kraftfahrwesen) der RWTH in Aachen – im Auftrag der Stadt Bochum und gefördert mit Landesmitteln – in die Diskussion eingebracht wurden. Ein wichtiges Ziel war die Ansiedlung von Lieferanten entlang der gesamten automobilen Wertschöpfungskette.

Drittens ging es um die Beteiligung von verschiedenen Akteuren der Unternehmens-, betrieblichen, sektoralen und regionalen Ebene an der Standort- und Beschäftigungssicherung. An den Diskussionen und an der Ideensuche nach Alternativen für weggebrochene Fertigungsumfänge waren die Akteure verschiedener Ebenen sehr unterschiedlich intensiv beteiligt.

Auf europäischer Ebene wurden in der letzten Dekade acht Rahmenvereinbarungen für alle Opel-Standorte getroffen, die betriebsbedingte Kündigungen weitestgehend verhindern halfen. Die europäische Solidarität gelang nicht immer, Antwerpen wurde im Dezember 2010 geschlossen. Oft wurden Vereinbarungen nicht eingehalten, waren

das Papier nicht wert, auf dem sie festgeschrieben wurden. Die noch offenen Ergebnisse der seit Sommer 2012 verhandelten Strategie für Europa „Opel Drive 2022“ werden zeigen müssen, dass die europäische Mitbestimmungskultur eine für alle Opel-Belegschaften sozial verträgliche Lösung bewirken kann.

Bundes- und landespolitische Akteure hatten vor allem unterstützende Funktion für die Öffentlichkeitsarbeit, während regionale Akteure wie die Stadt Bochum, die IHK und die örtlichen Gewerkschaften viel näher in die proaktive Mitgestaltung eingebunden waren. Das Land NRW und die Stadt Bochum haben seit 2004 verstärkt versucht, mit Förderprogrammen, Standortgutachten und Handlungsempfehlungen auf den Niedergang von Opel in Bochum zu reagieren. Nicht immer waren sich diese Akteure einig was die Zukunftsaussichten betrifft. Während die Vertreter der Stadt Bochum gerne auf Gutachten und Monitorings (McKinsey etc.) setzten, ging es den Gewerkschaften und den betrieblichen Interessenvertretungen stärker um die Operationalisierung von Optionen. Dazu richteten sie verschiedene Arbeitsgruppen etwa zum Insourcing ein, die „gute Ideen“ hervorbrachten. Insbesondere die Betriebsratsvorsitzenden von Opel waren die zentralen Treiber wenn es darum ging, Politik, Wissenschaft und Verwaltung in gemeinsame Netzwerke zum Standorterhalt einzubinden.

Was waren die Erfahrungen mit den Initiativen, wo lagen Chancen, wo Grenzen, was waren Gründe für Erfolge, wo liegen Versäumnisse? – Darum ging es in der vierten Fragestellung. Die Chancen des Engagements für den Standort lagen letztlich in seinem Bestand und dem Verhindern von betriebsbedingten Kündigungen. Dass es die drei Opel-Werke noch gibt, ist angesichts mehrfacher Schließungsdrohungen ein hoher Verdienst und ein Erfolg insbesondere der arbeitspolitischen Akteure, des Betriebsrates und der IG Metall. Grenzen für die Umsetzung konkreter Alternativen lagen vor allem in der Behinderung und dem Exklusivitätsanspruch des europäischen Managements von General Motors, immer wenn es um Vorschläge ging, die Opel zwar als Partner, nicht aber als alleinigen Akteur für neue Produktionen sahen. Das hartnäckige Festhalten an einer Komponentenfertigung in Bochum auf Seiten der betrieblichen Interessenvertretung, sei es in einem möglichen zukünftigen Bereich der Elektromobilität, sei es im Aggregate-Leichtbau oder in völlig neue, alternative Produktionslinien, spricht für Bochum als Hochschul- und Industriestandort. Darin liegt eine wichtige Chance für die zukünftige Entwicklung nach 2016.

Und schließlich ging es fünftens um Lehren für die Zukunft und um Perspektiven des Standortes in Bochum. Mit Blick auf die Lehren wurden in den Interviews eine stärkere Vernetzung der Akteure und eine vertrauensvollere Zusammenarbeit in der Region mit den Wissenschaftseinrichtungen eingefordert. Die Vernetzung und Zusammenarbeit hat nach Überwindung der globalen Automobilkrise 2009 deutlich zugenommen, die Zuständigkeiten zwischen Stadt und IHK wurden ausgelotet. Das regionale Projekt „Bochum 2020“ ist beteiligungsorientiert besetzt, bezieht Gewerkschaften, Betriebsräte und Wissenschaft stärker als in den Phasen davor mit ein und setzt mit der Option eines Innovationsclusters Produktionswirtschaft auf den Ausbau des Industriestandort-

tes Bochum und Umgebung. Eine Zusammenarbeit und Überführung der vorliegenden Diskussions- und Arbeitsergebnisse dieses Kreises, in den sich im November 2012 konstituierenden Arbeitskreis „Perspektive Bochum 2022“, der sich aus Vertretern von Opel, des Landes, der regionalen Wirtschaft, der IG Metall und der Wissenschaft zusammensetzen wird, ist Ausdruck gesteigener Bereitschaft zu einer regionalen Zusammenarbeit. Die Initiative weckt durchaus Erwartungen, dass die in den verschiedenen Restrukturierungsphasen insbesondere nach 2004 entwickelten und oft untergegangenen Optionen, wieder aufleben. Mit der Aufhebung der genannten Exklusivität auf Seiten des Opel-Managements können Vorschläge Realität werden, die gemeinsam mit Vertretern von Opel umgesetzt werden können. Ob nach der den diskutierten Schließungsbekundung der Fahrzeugproduktion auf Seiten des Managements eine zukunftsorientierte Lösung mit allen Beteiligten entwickelt werden kann, ist Ende Dezember 2012 offen und wird nicht ohne Konflikte zu erreichen sein. Ohne eine Beteiligung von General Motors wird es nicht gehen – denn die soziale Verantwortung für die Zukunft der drei Opel-Werke liegt nach 50 Jahren Opel Bochum in erster Linie weiterhin beim Unternehmen.

Was die Verallgemeinerung der spezifischen Auseinandersetzung um die Opel-Werke in Bochum betrifft, lassen sich die folgenden Aspekte besonders hervorheben.

Obwohl die Bochumer Opel-Werke seit nunmehr über 50 Jahre bestehen, ist die regionale ökonomische Bindung des Unternehmens in das Ruhrgebiet hinein als gering zu bezeichnen. Insbesondere seit der Durchsetzung schlanker Produktionskonzepte ab 1993 mit einer massiven Verringerung der Wertschöpfungstiefe und der Belegschaft um 80 % zielte das Unternehmen – etwa im Vergleich zu Ford in Köln – nicht auf den Aufbau eines regionalen Zulieferclusters. Im Gegenteil: Global sourcing und die low-cost-Strategie des GM-Managements (Lopez) begrenzte die regionalen Handlungsmöglichkeiten von Betriebsrat und Gewerkschaft zur lokalen Standorte- und Beschäftigungssicherung. Gezielte Delokalisierungsstrategien der Konzernzentrale nutzen dafür z. B. eine Reduzierung der nationalen und auch lokalen Bindungen durch einen häufigen Wechsel des nationalen und lokalen Managements. Das war bei Opel insbesondere auf der Ebene der GME-Führung der Fall. Das lokale Management in Bochum hatte und hat nur sehr wenig Einfluss auf die Standortentwicklung.

Trotz dieser Rahmenbedingungen konnte eine proaktive Betriebsratsarbeit in Kooperation mit der IG Metall Bezirksleitung die seit 2004 mehrfach angekündigte Schließung der Bochumer Opel-Werke bis zum heutigen Datum (Januar 2013) immer wieder verhindern und wird auch die Standortentwicklung über das Jahr 2016 begleiten. Opel wird Bochum – im Gegensatz zu anderen europäischen GM-Standorten in Portugal (2006), Schweden (2009) und zuletzt Belgien (2010) – auf Grund der arbeitspolitischen Konstellation nicht vollständig verlassen. Es werden Alternativen im Bereich der Produktionswirtschaft und produktionsnahen Dienstleistungen geschaffen werden.

Diese strategische Arbeitspolitik von Betriebsrat und Gewerkschaft zielte darauf ab, den seit 1962 bestehenden Status der Bochumer Opel Werke als reine Produktionsstätte – ohne Forschung und Entwicklung – aufzubrechen. Die Dezentralisierung von Zentralfunktionen und der Aufbau einer regionalen Zulieferstruktur in Kooperation mit einer entwickelten regionalen Forschungslandschaft wurden und werden als Chance für Innovationen (Elektromobilität, Lernfabrik für die Ingenieurausbildung) im Kontext der Standortentwicklung begriffen.

Diese Chancen zu ergreifen, heißt Innovationspotenziale der Wissenschaftseinrichtungen zu nutzen und zusammen mit regionalen Akteuren – insbesondere der Landesregierung – zukünftige Pfade diesseits, aber auch jenseits der Automobilproduktion zum Erhalt der industriellen Kerne und der Arbeitsplätze zu entwickeln.

Die Auseinandersetzung um den Erhalt Bochumer Werke unterstreicht, wie der vom GM-Konzern seit zwei Dekaden initiierte marktliche Koordinierungsprozess um die Zuteilung von Produkten und Quoten zwischen den verschiedenen europäischen Standorten auch das Verhältnis der Arbeitnehmervertreter untereinander tangiert. Trotz aller dokumentierten grenzüberschreitenden Solidarität beeinflussen nach der tiefen Krise 2008/2009 wiederum Standortegoismen die Arbeitspolitik im europäischen GM-Verband. Die große Herausforderung für die Europäischen Betriebsräte, die IG Metall und den EMB liegt darin, ein Mindestmaß an arbeitspolitischer Regulierung zwischen den Arbeitnehmervertretern der GM-Standorte zurück zu gewinnen. Wenn der konzerninterne Konkurrenzkampf nicht politisch reguliert wird, konvertiert der Markt für alle verbliebenen Opel-Beschäftigten – und nicht nur für die aus Bochum – zur „Teufelsmühle“.

6 Literatur

Adam Opel AG (1991): Geschäftsbericht 1991. Rüsselsheim.

Adam Opel AG (1997): Geschäftsbericht 1997. Rüsselsheim.

Adam Opel AG (1999-2000): Geschäftsbericht 2000. Rüsselsheim.

Adam Opel GmbH (2004): Lagebericht 2004. Zürich.

Adam Opel AG (2008): Betriebsvereinbarung 12/2008. Zukunftsvertrag 2016 Bochum.

Adam Opel GmbH (2010): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr 01.01.2008 bis 31.12.2008. Lagebericht. Rüsselsheim. 19.02.2010.

Adam Opel AG (2010): „Master Agreement“ vom 31.Mai 2010. Rüsselsheim.

Adam Opel AG (2011): Opel in Europa 2011. Rüsselsheim.

Adam Opel AG (2011a): Standortmaßnahmen Opel Bochum vom 31.01.2011 Bochum.

Aggelidis, Michael / Beuermann, Bärbel (2011): Kleine Anfrage 535. AutoCluster. NRW und Elektromobilität. Wird das Opel-Werk in Bochum hinreichend in die Cluster- und Forschungsförderung eingebunden? LT Drucksache 15/1339 vom 17.02.2011.

AP Automobil Produktion (2000): Sonderausgabe Opel. Januar 2000.

AP Automobil Produktion (2011): Ausgaben Nr. 1,4,5,9. Landshut.

AP Automobil Produktion (2011a): Sonderausgabe: Internationale OEM im Fokus. General Motors. „Totgesagte leben länger“. Landshut. Oktober 2011.

AP Automobil Produktion (2012): Ausgaben Nr. 1-2, 7-8, 9. Landshut.

AutoBild (2012): „150 Jahre Opel“ – Sonderedition. Hamburg.

AW Automobilwoche (2011) Nr. 5, 7, 9, 15 und 18. 2011.

AW Automobilwoche (2012) Nr. 19 vom 03.09.2012.

Bartmann, Martin (2005): Wenn es ernst wird im Eurobetriebsrat. In: Mitbestimmung 08/2005. International edition. Hans-Böckler Stiftung. Düsseldorf.

Bartmann, Martin / Blum-Geenen, Sabine (2006): General Motors Europe. Ein betriebspolitischer Lichtblick. In: Mitbestimmung 5/2006, 32-35.

Bartmann, Martin / Blum-Geenen, Sabine (2006): The challenge of the solidarity pledge. General Motors Europe, in: Mitbestimmung – International Edition 8/2006, 37-40.

Bartmann, Martin / Blum-Geenen, Sabine (2009): The Delta site Selection process at General Motors: Works Council and Union Cooperation as a Participatory Model. In: Blampian, Roger et al (2009): the Modernization of labour law and Industrial Relations in a Comparative Perspective. 77-96.

Betriebsrat Opel-Werke Bochum (2011): Der Betriebsrat informiert. Lfd. Ausgaben. Bochum.

Betriebsrat Opel-Werke Bochum (2012): Der Betriebsrat informiert. Lfd. Ausgaben. Bochum.

Blöcker, Antje / Jürgens, Ulrich (2008): The Restructuring of Value Chains by Multinational Companies in the European Automotive Industry and the impact on Labour. In: Galgóczi, Bela et al. (Ed.): Jobs on the Move. Peter Lang. Bruxelles. 99-132.

Blöcker, Antje / Jürgens, Ulrich / Meißner, Heinz-Rudolf (2009): Innovationsnetzwerke und Clusterpolitik in europäischen Automobilregionen. Impulse für Beschäftigung, Berlin.

Blöcker, Antje / Manfred Wannöffel (2010): Erweiterte Arbeitspolitik für standortübergreifende Produktionssysteme. In: WSI-Mitteilungen 12/2010, 618-625.

Blöcker, Antje (2011): Ungleichzeitigkeiten von Krisen in der globalen Automobilindustrie – die deutsche Perspektive. In: Candeias, Mario u.a. (Hg.): Globale Ökonomie des Autos. VSA. Hamburg. 151-160.

Blöcker, Antje (2011a): Chancen und Grenzen nachhaltiger Beschäftigungs- und Standortsicherung. Das Beispiel Opel. Dialog-Workshop am 24.10.2011. Zwischenergebnisse I. Bochum

Blöcker, Antje (2011b): Chancen und Grenzen nachhaltiger Beschäftigungs- und Standortsicherung. Das Beispiel Opel. Dialog-Workshop am 24.10.2011. Zwischenergebnisse II. Bochum.

Blöcker, Antje / Esteban Palomo, Mark / Wannöffel, Manfred (2012): Chancen und Grenzen nachhaltiger Beschäftigungs- und Standortsicherung. Das Beispiel Opel. Beirat-Sitzung 13. Juni 2012. Bochum.

Blum-Geenen, Sabine / Martin Bartmann (2007): Europäische Arbeitnehmerkooperation versus Standortkonkurrenz bei General Motors Europe. GMEECO-Projekt-Workshop am 27.-28.09.2007 in Wremen.

BolIntern (2011): Informationen für die Beschäftigten der Opel-Werke Bochum (Nr. 1-27). Bochum.

Boyer, Robert / Freyssenet, Michel (2003): Produktionsmodelle. Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie, Berlin: Edition Sigma.

BR Opel Bochum / IGM Bezirk NRW/IGM Bochum (2012): Aktuelles aus den Verhandlungen Nr. 3 vom 29.10.2012. Bochum.

Dehnen, Veronika (2009): Europäische Solidarität im internationalen Wettbewerb. Die Rolle von Europäischen Betriebsräten bei Restrukturierungsprozessen von Opel. In: Dialog Nr.06 der Gemeinsamen Arbeitsstelle von Ruhr-Universität und IG Metall. Bochum, 28-34.

Dehnen, Veronika (2010): Die Einbindung von mittel- und osteuropäischen Standorten in die Arbeit von europäischen Betriebsräten – Interessenausgleich zwischen EBR-Mitgliedern am Beispiel General Motors. In: Industrielle Beziehungen 17 (2), 147-169.

Dehnen, Veronika / Rampeltshammer, Luitpold (2010a): Europäische Betriebsräte: Bedingungen für ihre Handlungsfähigkeit und ihre Rolle bei europäischen Streik- und Protestaktionen. In: Brandl, B./Schweiger, G. (Hg.): Perspektiven des Kampfes um und für Arbeit. VS Verlag.

Detje, Richard / Knauß, Dieter / König, Otto (2009): Opel: Die Instrumente der Industrie- und Strukturpolitik reaktivieren. In: Sozialismus 3/2009, 46-48.

Dörre, Klaus / Bernd, Röttger (2006): Im Schatten der Globalisierung. VS Verlag. Wiesbaden.

Düe, Dietmar u.a. (1997): Zur regionalen Innovationsfähigkeit deutscher Automobilstandorte. FPN + Raumentwicklung. Universität Kassel. Kassel.

Eller-Braatz, Elke / Klebe, Thomas (1998): Benchmarking in der Automobilindustrie. Folgen für Betriebs- und Tarifpolitik am Beispiel General Motors Europe. In: WSI-Mitteilungen 7-1998, 442-450.

Fetzer, Thomas (2008): European Works Councils as Risk Communities: the case of General Motors. In: European Journal of Industrial Relations (14), 289-308.

FKA (2008): Erstellung eines Handlungskonzeptes und Umsetzungsplans zum Aufbau eines Anwenderzentrums Automobilwirtschaft in NRW. Bericht 54750. Aachen.

FKA / IKA / Stadt Bochum (2011): Erarbeitung von Handlungsanweisungen zur Umstrukturierung einer Automobilfabrik und zugehöriger Zulieferunternehmen am Beispiel des Automobilstandortes Bochum. Bericht 83040. Aachen.

Forster, Carl-Peter (2004): Standort Deutschland. Zustand und Perspektiven. Rede des Vorstandsvorsitzenden der Adam Opel AG auf dem Neujahrsempfang der IHK Bochum am 29.01.2004. Bochum.

Franz, Klaus (1998): Gruppenarbeit als Arbeitsorganisation der Zukunft bei der Adam Opel AG. Internationale Konferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung am 26. und 27. Mai 1998 in Köln.

Franz, Klaus (2007): Europäisches GM Arbeitnehmerforum. Themen und Erfolge. Rüsselsheim.

General Motors Company (2008): Opel in Europe. Facts & Figures 2007. Rüsselsheim.

General Motors Company (2009): Opel in Europe. Facts & Figures 2008. Rüsselsheim.

General Motors Company (2009a): 2009-2014 Restructuring Plan. February, 17.2009.

General Motors Company (2010): Opel in Europe. Facts & Figures 2010. Rüsselsheim.

General Motors Company (2011a): Q1 2011 Results. 5. May 2011. Detroit.

General Motors Company (2011b): Q2 2011 Results. 4. August 2011. Detroit.

General Motors Company (2011c): Q3 and Q4 Results 2011. Detroit.

General Motors Company (2012a): Q1 2012 Results. Detroit.

General Motors Company (2012b): Q2 2012 Results. Detroit.

Gerlach, Frank u.a. (2010): Solidarität über Grenzen. HBS Forschung. Edition sigma. Berlin.

Gester, Jochen / Hajek, Willi (2005): Sechs Tage der Selbstermächtigung. Der Streik bei Opel in Bochum im Oktober 2004. Berlin.

GM Europe (2008): Europäischer Rahmenvertrag Astra-Werke. Pressemitteilung von Klaus Franz vom 28.04.2008. Rüsselsheim.

Haipeter, Thomas (2006): Der Europäische Betriebsrat bei General Motors: auf dem Weg zur europäischen Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen. Jg. 59, Heft 11, 617-623.

Haipeter, Thomas / Banyuls, Josep (2007): Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie. In: Leviathan 35 (3), 373-400.

Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung. VS Verlag. Wiesbaden.

Harbour Consulting (2006): Harbour HPV development. GM Europe Assembly Plants. Data extracted from the Harbour Reports Europe 1996-2006.

Hauser-Ditz, Axel / Hertwig, Markus / Pries, Ludger / Rampeltshammer, Luitpold (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie, Frankfurt/M.

Hertwig, Markus / Pries, Ludger / Rampeltshammer, Luitpold (Eds.) (2009): European Works Councils in Complementary Perspectives, Brussels.

IGM (2002): Branchenanalyse Automobilindustrie 2002. Frankfurt/Main.

IGM (2007): Branchenreport Automobilhersteller 2002-2005. Frankfurt/Main.

IGM (2010): Automobilvergleich 2009. Frankfurt/Main.

IGM (2012): GM und Opel schlagen Deutschland-Plan zur Stärkung von Opel vor. Presseerklärung Nr.41/2012 vom 13.06.2012. Frankfurt/Main.

IGM Bezirk NRW / IG Metall Bochum / Betriebsrat Opel-Werk Bochum (2010): Investitionen in die Zukunft: Perspektiven für die Beschäftigten im Opel-Werk Bochum und im Verbund aller europäischen Standorte. Düsseldorf und Bochum.

IGM Bezirk NRW / Betriebsrat Opel Bochum (2012): Zukunft für Opel Bochum. 5 Fragen – 5 Antworten. Bochum, 14.Dezember 2012.

IKA / FKA (2006): Stärkung der Zukunftsmobilität in NRW. FKA-Bericht 43140. Aachen.

IKA / FKA (2008): Erstellung eines Handlungskonzeptes und Umsetzungsplans zum Aufbau eines Anwenderzentrums Automobil-Wirtschaft in NRW. FKA-Bericht 54750. Aachen.

IKA / FKA (2008a): Analyse des Opelwerkes Bochum sowie seiner Zuliefer- und Dienstleistungsstruktur. FKA-Bericht 84770. Aachen.

IKA / FKA (2011): Erarbeitung von Handlungsanweisungen zur Umstrukturierung einer Automobilfabrik und zugehöriger Zulieferunternehmen am Beispiel des Automobilstandortes Bochum. Bericht 83040. Aachen.

IKA / FKA (2012): Handlungsempfehlungen zur Umstrukturierung einer Automobilfabrik und zugehöriger Zulieferunternehmen am Beispiel des Automobilstandortes Bochum. Kurzvorstellung der Projektergebnisse und weiterführende Vorschläge. 10.02.2012. Braunschweig.

INCAS (2007): Gesamtauswertung der Unternehmensbefragung CONAUTO 2. Nutzung universitärer Wissensressourcen für die Automobilwirtschaft im Ruhrgebiet. November 2007. Bochum.

Jürgens, Ulrich (2007): Über den Umgang mit Harbour bei den deutschen Automobilherstellern. Eine Kurzstudie. Berlin.

Jürgens, Ulrich (2009): Finanz-, Wirtschafts- und Autokrise in Europa und Deutschland, Präsentation auf dem Workshop „Autokrise im internationalen Vergleich“, präsentiert am 3. April 2009 am WZB. Berlin.

Jürgens, Ulrich / Krzywdzinski, Martin (2006): Standort- und Beschäftigungssicherung in der deutschen Automobilindustrie 1994 bis 2006. WZB discussion paper. Berlin.

Jürgens, Ulrich / Krzywdzinski, Martin (2009): Verlagerung nach Mitteleuropa und Wandel der Arbeitsmodelle in der Automobilindustrie, Frankfurt/Main.

Kalmbach, Peter / Schumann, Michael (2008): Finanzkrise als Schocktherapie, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, Heft 11+12, S. 636-637.

Kania, Rudolf (2011): Das zechensterben und der Opel „Kadett“. Autos statt Kohle. In: LWL-Industriemuseum. Schichtwechsel. Von der Kohlenkrise zum Strukturwandel. Essen. Klartext.

Kerpen, Daniel (2012): The perils of obsolescence: the case of Opel. Paper for the 20.GERPISA-International conference, May 30-June 1, 2012. Krakow.

Kilper, Heiderose (1999): Zwischenbetriebliche Kommunikation und Kooperation in der Automobilindustrie. Probleme und Eckpunkte einer regionalen Industriepolitik, in: Kilper, Heiderose / Pries, Ludger (Hg.): Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie, Hersteller-Zuliefererbeziehungen als Herausforderungen für Wirtschaft und Politik, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring, 223-246.

Landtag Nordrhein-Westfalen (2011): Antwort auf die Kleine Anfrage 535 „Autocluster NRW und Elektromobilität – wird das Opel-Werk in Bochum hinreichend in die Cluster- und Forschungsförderung einbezogen? Drucksache 15/1591 vom 24.03.2011. Düsseldorf.

Lötzer, Ulla / Wagenknecht, Sahra (2009): Zukunftsfähige Arbeitsplätze statt ideologischer Verböhrtheit – Positionspapier zu Opel vom 07.09.2011. Berlin.

Morgan Stanley (2011): General Motors. Opel 2.0: Auf Wiedersehen? Detroit. November 2011.

Minssen, Heiner / Riese, Christian (2007): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Edition sigma, Berlin.

Pries, Ludger (2004): The Opel-conflict in October 2004 or: Lessons in the unintended consequences of intentional action, in: La Lettre du Gerpisa, No. 179, S. 9-11.

Pries, Ludger (2005): Renaissance oder Agonie der deutschen und europäischen Automobilindustrie, in: Pries, Ludger / Hertwig, Markus (Hg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel, Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Edition Sigma, Berlin, 15-38.

Rott, Veronika (2007): Europäische Kooperation und Solidarität. Eine Analyse der Bedingungen für die Kooperation von Arbeitnehmervertretern am Beispiel der Delta Gruppe bei General Motors Europe, Münster. Lit-Verlag.

Rufis (2011): Standortmonitoring Bochum 2010. Analyse der Themenfelder und Fokusbranchen sowie Anhang: Indikatoren und Datentabellen. Mai 2011. Bochum.

Schaumberg, Wolfgang (2012): Opel-Krise und Gegenwehr vom 08.08.2012. In: www.labournet.de/branchen/auto/gm-opel.

Schulten, Thorsten et al. (2002): Adam Opel AG. European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

Schumann, Siegfried (2011): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 5. korrigierte Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

Stadt Bochum, Wirtschaftsförderung (2006): Bochum 2010. Bochum.

Stadt Bochum, Wirtschaftsförderung (2009): Zukunftskonzept Bochum. Beschlussvorlage 1890. Bochum.

Stadt Bochum, Wirtschaftsförderung (2010): Handlungskonzept „Bochum 2015“. Bochum.

Stadt Bochum, Wirtschaftsförderung (2010a): Bochum. Daten und Fakten 2010. Bochum.

Stadt Bochum (2012): Aufbau eines Innovationsclusters „Produktionswirtschaft“ unter besonderer Berücksichtigung der Elektromobilität auf der Fläche des Bochumer Opelwerkes II. Bochum, 25.04.2012 (intern).

Stadt Bochum (2012a): Aufbau eines Innovationsclusters „Produktionswirtschaft“. Ergebnisse eines Gedankenaustausches am 24.Mai 2012. Bochum (intern).

Stahlmann, Michael / Wendt-Kleinberg, Walter (2008): Concession Bargaining, Arbeitskampf und betriebliche Interaktionskultur. Westfälisches Dampfboot. 249-275.

Stelzer, Bertine (2010): Gewerkschaften als strukturpolitischer Motor trotz strukturwirtschaftlichen Wandels? Herausforderungen und Potentiale der Gewerkschaftsarbeit im Ruhrgebiet am Beispiel des Netzwerkes ruhrmobil-E in Bochum. Hausarbeit Universität Oldenburg. Oldenburg.

Sustain Consult (2009): Auch in der Krise über den Tag hinausblicken. Beschäftigungssicherung braucht Strategie, Innovation und langen Atem. Tagung Automobilzuliefer-Industrie der IG Metall Bezirk NRW am 4. Februar 2009. Düsseldorf.

Sustain Consult (2010): Automobilzulieferindustrie in NRW – aus der Krise in die Krise? Vortrag von Torsten Sundmacher am 09.06.2010.

Van Tulder, Rruigrok, W. (1998): European Cross-national Production Networks in the Auto Industry: Eastern Europe as the low end of european Car Complex. BRIEW P121. Berkeley University paper.

VDA (1997): Tatsachen und Zahlen. Frankfurt/Main.

VDA (2011): Tatsachen und Zahlen 2011. Berlin.

VDA (2012): Daten zur Automobilwirtschaft. Ausgabe 2012. Berlin.

Wannöffel, Manfred (1991): Sachzwang Japan, Münster.

Wannöffel, Manfred (2009): Mit einem europäischen Produktionsmodell und dem Ausbau der Mitbestimmung aus der Krise – das Beispiel Opel, in: WISO-direkt 3/2009.

Wannöffel, Manfred (2009a): Solidarität als Antwort auf Standortkonkurrenz in Konzernen. Thesenpapier präsentiert auf dem Automobil- und Zulieferkongress der IGM/HBS am 25. März 2009 in Berlin.

Wannöffel, Manfred (2011): Auch für „Old Opel“ gilt: Europäische oder keine Lösung, in: Gerlach et. al. (Hg.) Solidarität über Grenzen, Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz, Edition Sigma, Berlin, S.95-108.

Weinert, Rainer (2007): Europäische Restrukturierungsprozesse und Arbeitnehmerbeteiligung in europäischen Großunternehmen der Metallindustrie: Das Beispiel General Motors Europe. HBS. Düsseldorf.

Wolf, Winfried (2009): Weltwirtschaft & Krise der Autoindustrie. Lunapark Extra 02. Oktober 2009 Berlin.

Womack, James P. / Jones, Daniel T. / Roos, Daniel (1991): The machine that changed the world: The story of Lean Production, Harper. New York/London.

Zenit (2007): Struktur und regionale Verteilung der Branche Kraftwagen und Kraftwagenteile in NRW. 5. April 2007. Mülheim.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Sozialstaates/Sozialpolitik, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf

Telefon: 02 11/77 78-0
Telefax: 02 11/77 78-225