



FOTO: OWIE ZUCCIPRÀ

Ob die Aussichten für VW so blumig sind wie auf diesem Bild?

# Die Alternative aus Baunatal

**Volkswagen** Zu hohe Löhne? Das VW-Werk bei Kassel zeigt, wo die tatsächlichen Gründe für die Krise des Autoherstellers liegen

von **Carsten Büchling, Klaus Dörre**

Im Volkswagen-Komponentenwerk in Baunatal bei Kassel arbeiten 15.500 Beschäftigte. Wir kennen viele von ihnen, wie wir auch das VW-Werk gut kennen, als Betriebsratsvorsitzender und als Soziologe, der mit seinem Jenaer Team Beschäftigte in Baunatal befragt hat. Vom „Wunder von Baunatal“ sprechen wir in einer Studie der Friedrich-Schiller-Universität Jena: Werkleitung und Betriebsrat konnten in den Jahren nach 2006 schon einmal durch eine strategische Kooperation eine drohende Werkschließung verhindern. IG Metall und Werkleitung vereinbarten damals, wichtige, strategische Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Das Modell wird als „Kasseler Weg“ bezeichnet.

Man setzte zu einem Zeitpunkt auf Elektromobilität, als davon im VW-Konzern noch keine Rede war. Der Elektroantrieb für den Golf und den E-Up wurde ohne Vorstandsbeschluss bereits in den 2010er Jahren auf den Weg gebracht. Dieser Weg war erfolgreich. Glaubt man der veröffentlichten Experten-Meinung, so sind es die Beschäftigten, die schuld an der Situation des Autokonzerns sind. Staatliche Eigner, Gewerkschaften und Betriebsräte hätten ein Sicherheitsnetz über die Beschäftigten gespannt, das dem Konzern überfällige Anpassungen erschwere. Die VW-Krise sei kein Management-, sondern ein Kostenproblem, heißt es. Womit ausschließlich die Ausgaben für das Personal gemeint sind. Am Beispiel des VW-Komponentenwerks in Baunatal können wir zeigen, wie sehr diese Lesart in die Irre führt.

Beginnen wir mit den Arbeitskosten. Selbstverständlich sind sie im aktuellen Verdrängungswettbewerb, den sich Hersteller angesichts von Überkapazitäten weltweit liefern, ein Faktor. Die Behauptung des VW-Vorstands, der Konzern liege mit seinem Haustarif 15 bis 20 Prozent über den Tarifstandards der Metall- und Elektroindustrie, vergleicht jedoch Äpfel mit Birnen. VW hat über viele Jahre hinweg hohe Gewinne eingefahren und kann sich nicht

ernsthaft mit mittelständischen Unternehmen messen, die den Branchentarif zahlen. 2022 lag VW beim operativen Gewinn mit 4,3 Milliarden Euro weltweit auf dem zweiten Platz. BMW rangierte mit 3,7 Milliarden auf Rang fünf. Die Personalkosten, Manager-Boni eingeschlossen, machen im VW-Konzern etwa 17 Prozent der Gesamtkosten aus. Das Unternehmen gibt das durchschnittliche Jahresbrutto von Werkrinnen und Werkern mit 55.078,50 Euro an, im Flächentarif sind es zwischen 50.454 und 54.947 Euro. Was jedoch häufig übersehen wird: Die guten Verdienste beruhen bis heute auf hohen Produktivitätssteigerungen, die beispielsweise durch äußerst flexible Schichtsysteme ermöglicht wurden. Das ist der Preis, den die Belegschaft für Beschäftigungssicherheit und Facharbeiterentgelte auch am Band zu zahlen hat.

Die Marke stand beispielhaft für einen Sozialkapitalismus, der wirtschaftlichen Erfolg mit weitreichender Mitbestimmung und Sicherheitsgarantien für die Beschäftigten zu kombinieren wusste. Selbst heftige Krisen wurden kooperativ bewältigt.

Im VW-Komponentenwerk Baunatal haben alle Akteure die Erfahrung gemacht, dass Sicherheitsgarantien für die Belegschaft und eine starke Mitbestimmung Kreativität und Veränderungsbereitschaft fördern. Deshalb werden der Bruch gültiger Tarifverträge durch den VW-Vorstand, die

## Besinnlich wird es kaum

Auch die dritte Runde der Tarifverhandlungen bei Volkswagen ist gescheitert. Die IG Metall kündigte daraufhin Warnstreiks an. Diese dürften nach Auslaufen der „Friedenspflicht“ Ende November beginnen. Dabei hatten Betriebsrat und Gewerkschaft ein gemeinsames Zukunftskonzept für VW vorgelegt. „Damit sind wir in die Offensive gegangen und haben das gemacht, was eigentlich Aufgabe des Managements wäre“, so IG-Metall-Verhandlungsführer Thorsten Gröger. Mit ihrem Plan würden Arbeitskosten in Höhe von 1,5 Milliarden Euro eingespart. Die Arbeitgeberseite gibt sich dennoch weiter unversöhnlich. Auf die Frage, ob der Konzern von einer Werkschließung absehen könnte, antwortet Markenchef Thomas Schäfer: „Wir sehen das aktuell nicht.“ Die nächste Tarifrunde ist für den 9. Dezember angesetzt. Wird es eine Einigung vor Weihnachten geben? dori

Drohung mit Werkschließungen, betriebsbedingten Kündigungen, einer pauschale Entgeltkürzung um zehn Prozent samt Streichung von tariflichen Zulagen und Sonderzahlungen sowie der Kürzung von Ausbildungsplätzen als Tabubruch empfunden. Vergleichbares hat es in der wechselvollen VW-Geschichte nie gegeben.

Dass Absatz und Gewinne nun teilweise drastisch eingebrochen sind, hängt mit einem Geschäftsmodell von VW zusammen, das nicht mehr trägt. Gewinne haben die deutschen Hersteller in der Vergangenheit hauptsächlich mit Financial Services und im Hochpreissegment gemacht: durch den Verkauf teurer und luxuriöser Autos. Das war verhältnismäßig einfach, weil gut betuchte Käufer lange bereit waren, jeden Preis für einen Neuwagen zu zahlen. Dies hat sich geändert, weil Made in Germany selbst im Luxussegment nicht mehr ohne Konkurrenz ist. Im chinesischen Leitmarkt haben hochpreisige deutsche Fabrikate inzwischen keinen Distinktionswert mehr. Käufer werten sich nicht länger auf, nur weil sie eine deutsche Marke fahren.

## Bereit für die Transformation

Nun kommen wir zum eigentlichen Kern der VW-Krise: Das überlange Festhalten an einem Geschäftsmodell, dessen Tage längst gezählt sind, verantworten Eigentümer und Top-Management, nicht die Beschäftigten. Es handelt sich um Managementversagen. Auch starke Betriebsräte und Gewerkschaften haben auf Geschäftsmodelle keinen nennenswerten Einfluss. Und selbst der obere Führungskreis des Baunataler Werks muss letztlich akzeptieren, was in der Konzernzentrale beschlossen wird. Der „Kasseler Weg“ entsprang dem Versuch, dies auf Werksebene zu korrigieren. Dass dies über viele Jahre hinweg gelungen ist, zeigt exemplarisch, was neoliberale Lehrbuchweisheiten für unmöglich halten: Sicherheitsgarantien für Beschäftigte und starke Mitbestimmung machen kreativ.

Die Gewissheit, dass Beschäftigteninteressen in einem Unternehmen mit starken Betriebsräten nicht übergangen werden können, hat das Bewusstsein der Belegschaften bei VW geprägt. Trotz erwartbarer Arbeitsplatzverluste im Zuge der Umstellung auf elektrische Antriebe fürchtete hier niemand Arbeitslosigkeit. Das war, wie das Jenaer Forschungsteam gezeigt hat, der große Unterschied zu anderen Autoherstellern. Niemand erwartete, dass das VW-Ma-

## Das lange Festhalten an einem alten Erfolgsmodell verantworten Eigentümer und Top-Manager – und nicht die Beschäftigten

nagement die bis 2029 gültige Beschäftigungsgarantie in Frage stellen würde. Diese Sicherheitsgarantie war Grundlage für die Bereitschaft der Beschäftigten, den Umbau des Produktionsmodells hin zu E-Mobilität aktiv anzugehen.

Innovationen wurden bei VW in Kassel häufig informell und ohne ausdrückliche Genehmigung der Konzernspitze verwirklicht. So wurden in Baunatal von findigen Managern, Ingenieuren und Werkern aus freien Stücken und mitunter in zusätzlicher Arbeitszeit Produkte wie das E-Bike im Porsche-Design oder der E-Roller für den Kofferraum entwickelt. Ihre Herstellung scheiterte jedoch am Veto eines Unternehmensvorstands, der nichts produzieren wollte, was weniger als vier Räder hat. Diese Kultur der Erzeugung von Innovations- und Veränderungsbereitschaft auf der Basis von starker Mitbestimmung und Beschäftigungssicherheit ist nun bedroht.

## Zurück zum Verbrenner?

Die Kosten der Absatzkrise sollen allein den Beschäftigten in Rechnung gestellt werden, ohne Managergehälter, Boni und Aktionärsvergütungen auch nur zu erwähnen. Zwischen 2021 und 2023 hat VW 22 Milliarden Euro an die Aktionäre ausgeschüttet. 4,5 Milliarden Euro allein im letzten Jahr. 2021 lag VW-Chef Herbert Diess mit einem Jahresentgelt von 11,45 Millionen Euro auf Platz zwei der bestbezahlten Dax-Manager. Solche Einkommen trotz Krise unangetastet zu lassen, wird der Kreativität von Beschäftigten kaum zuträglich sein.

Unterstützt durch die „Umweltprämie“, schoss die Nachfrage nach E-PKW zunächst durch die Decke. VW-Werke wie das in Zwickau konnten die Nachfrage kaum bedienen. Die Wende kam, als nach der erfolgreichen Verfassungsklage der Merz-CDU gegen den Haushalt auch die Förderung für E-Mobilität dem Sparzwang zum Opfer fiel. Die Nachfrage nach E-PKW ging rasant zurück, denn für Käufer ist der Preis des Fahrzeugs noch vor ihrer Reichweite und Ladekapazität entscheidend.

Wer auf das Comeback von Verbrennungsmotoren setzt, erzeugt bei den Herstellern, bei Zulieferern und bei Käufern Unsicherheit. Wer möchte schon in Ladeinfrastruktur und Zubehör für E-Fahrzeuge investieren, wenn deren Zukunft aus politischen Gründen in den Sternen steht?

Die sinkende Nachfrage nach E-PKW macht einen Teil der VW-Krise aus. Sie ist politisch herbeigeführt. Man könnte viele Politiker nennen, die trotz Milliarden-Investitionen, wie sie der IWF, Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften fordern, an der Schuldenbremse festhalten. Der politische Stillstand hat das Vertrauen in die gesamte politische Klasse untergraben.

Wäre das Kostendiktat des VW-Vorstands erfolgreich, könnte diese Vertrauenskrise ungeahnte Dimensionen annehmen. Denn längst geht es nicht mehr nur um VW und die Zukunft des Automobils. Der Ukraine-Krieg, hohe Energiekosten und die Gefahr neo-merkantilistischer Handelspolitiken gefährden die europäischen Wirtschafts- und Industriemodelle insgesamt. Die exportorientierte deutsche Wirtschaft ist davon in besondere Weise betroffen. Jenseits von VW schließen Hersteller wie Ford Werke, wichtige Zulieferer wie Bosch (*Lesen Sie den Text auf Seite 15*), Schaeffler, ZF und Continental bauen tausende von Stellen ab. Betroffen sind Unternehmen außerhalb der Auto- und Zulieferindustrie wie der Chemie-Gigant BASF oder der Stahlherzeuger Thyssenkrupp. Das Herzstück des einstigen Vorzeigemodells Deutschland wird von Deindustrialisierung bedroht.

VW ist eine der letzten verbliebenen Hochburgen organisierter Lohnabhängigenmacht. Gelingt es, die IG Metall im Konzern niederzuwerfen, hat das eine Signalwirkung für andere Unternehmen und Branchen. Eine noch radikalere Entkollektivierung der Arbeitsbeziehungen könnte die Folge sein – mit fatalen Folgen nicht nur für Löhne und Sozialstandards, sondern auch für die ökologische Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Innovationsfähigkeit. Bei VW geht es deshalb um weit mehr als um die Verteidigung vermeintlicher Privilegien von Beschäftigten. Es geht um die Grundfesten sozialer Demokratie.

**Carsten Büchling** ist Betriebsratsvorsitzender bei VW Kassel in Baunatal

**Klaus Dörre** ist Professor für Wirtschaftssoziologie der Uni Jena. Für die Studie *Klasse gegen Klima? Transformationskonflikte in der Autoindustrie* wurden im VW Werk Kassel und bei Opel Eisenach insgesamt 108 Personen in bis zu dreistündigen Einzelinterviews und Gruppengesprächen befragt