

HOLM-DETLEV KÖHLER

SEAT

das Ende von Francos Modellfabrik

Spanien wurde im Verlauf der achtziger Jahre zum drittgrößten europäischen und fünftgrößten Weltproduzent für Kraftfahrzeuge. Das SEAT-Automobilwerk war die Paradedfabrik des franquistischen Wachstumsmodells. Franco öffnete Ende der 50er Jahre die spanische Wirtschaft vorsichtig dem internationalen Markt, nachdem die auf Importsubstitution zielende Autarkiepolitik ins wirtschaftliche Desaster geführt hatte. Durch staatliche Investition und Technologieimport bei Ausnutzung der repressiv niedrig gehaltenen Löhne und hoher Importzölle sollten industrielle Wachstumspole entstehen und dem Regime wirtschaftliche Legitimität verschaffen. Das 1951 am Hafen von Barcelona erbaute SEAT-Werk spielte dabei eine Pionierrolle und gab dem in den 60er Jahren einsetzenden Wirtschaftsaufschwung seinen volkstümlichen Namen 'SEAT-Revolution'. Mit Fiat-Patenten wurde der spanischen Bevölkerung ihr 'Kraft-durch-Freude' -Auto gebaut.

Das Staatsunternehmen dominierte den spanischen Markt bis in die 80er Jahre, als die Integration in den europäischen Markt die Konkurrenzschwache offenbarte. Fast alle großen europäischen und die ersten japanischen Multis hatten inzwischen in Spanien Produktionsstätten errichtet und der angestrebte EG-Beitritt zwang zum Abbau der Importbeschränkungen. Wie so viele Unternehmen der spanischen Staatsholding INI (Instituto Nacional de Industria) wurde SEAT zum Milliarden verschluckenden Subventionsbetrieb. In dieser Situation trafen sich 1986 der damalige sozialistische Industrieminister Luis Carlos Croissier und VW - Verkaufschef Werner Schmidt:

Schmidt: 'Existiert noch die Möglichkeit, daß VW 10% von SEAT übernimmt?' Croissier: 'Selbstverständlich! Und wenn Sie wollen, kaufen Sie 51 % oder 100 %.' Schmidt: 'Herr Minister, wissen Sie was Sie da sagen? Hat denn das INI Geld genug, um den Verkauf von SEAT zu bezahlen?'

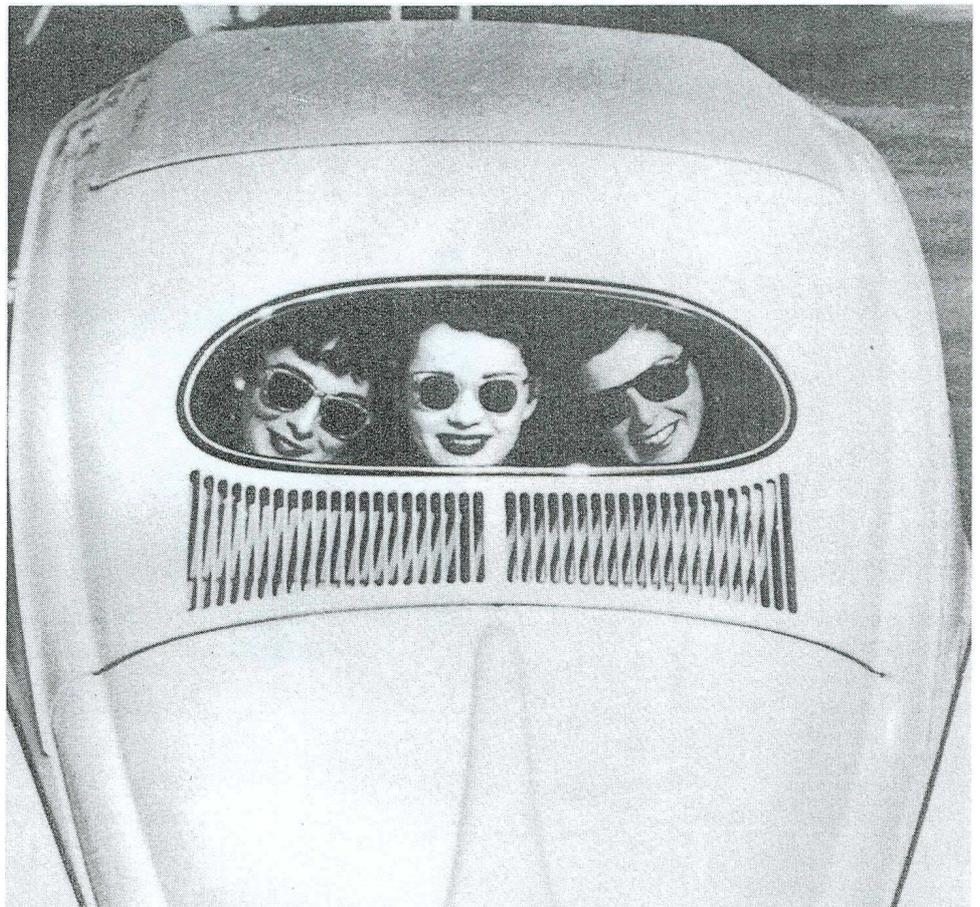
Das INI hatte zwar kein Geld, aber der Finanzminister machte 400 Milliarden Peseten (ca. 6 Milliarden DM) locker, um das marode Unternehmen zu entschulden und einige, von VW geforderte Sanierungsmaßnahmen einzuleiten. Daraufhin stieg VW ein, um sich mit einem Schlag erhebliche Teile des expansiven spanischen Marktes zu sichern.

Seit 1989 hält es 99 % der SEAT-Aktien und erwirtschaftete bis 1991 Gewinne.

Im 25 km entfernten Martorell baute der Wolfsburger Konzern ein nagelneues Werk, wo inzwischen 6300 Beschäftigte taglich 1083 'Ibizas' herstellen und bald der neu entwickelte 'Cordoba' vom Band gehen soll. Auch die Toledo-Produktion soll in das mehr als doppelt so produktive neue Werk verlagert werden. Die anderen Modelle des alten SEAT-Werkes 'Marbella' und 'Terra' werden dagegen eingestellt.

Bis Juni 1993 kam es zum großen Krach zwischen der VW-Mutter und der bis dahin so mustergültigen SEAT - Tochter: statt der von der SEAT-Leitung angegebenen 12 Milliarden zeichnete sich für das Geschäftsjahr ein Verlust von 100 Milliarden Peseten (ca. 1,3 Milliarden DM) ab. López de Arriortúa ('Superlópez') reiste in sein Heimatland

Die spanische Automobilindustrie hatte keine künstliche Ostkonjunktur und wurde wie die restlichen westeuropäischen Länder bereits 1990 von der sinkenden Nachfrage erfaßt. Seit 1992 werden massiv Stellen abgebaut und die gesamte Branche arbeitet kurz. Gleichzeitig werden die japanischen Arbeitsmodelle (lean-production) und Schichtarbeit rund um die Uhr eingeführt.



und SEAT -Chef Diaz Alvarez mußte zurücktreten. Entschieden wird seither in Wolfsburg und SEAT hat aufgehört, als eigenständiges Unternehmen zu existieren. Um weiteren Schaden durch die Peseta Abwertung abzuwenden, die den Teileimport aus Deutschland verteuert hatte, kaufte VW die SEAT-Finanzagentur FISEAT und das POLO-Werk in Landaben (Navarra) unter dem deutlichen Hinweis, nicht weiter Geld in ein marodes Unternehmen zu schießen. Die SEAT-Leitung fürchtete nun das Ende der Marke SEAT und die Gewerkschaften den Verlust der Arbeitsplätze. Angerufen wurde die spanische Regierung, die gehofft hatte, nach erfolgreicher Privatisierung nie mehr etwas mit diesen vier Buchstaben zu tun zu haben. 'Wir haben damals Milliarden bezahlt, nicht schon wieder', lautete die Antwort. Die Krise hatte sich inzwischen weiter zugespitzt und den Jahresverlust auf über 1,5 Milliarden DM getrieben.

López de Arriortúa wäre nicht super, hätte er nicht für jede Krise eine Lösung, sprich Sündenbocke, die sie bezahlen müssen: die Arbeiter und die Zulieferer. Am 11.11. (in Spanien nicht Karnevalsbeginn) verkündet der neue SEAT-Chef Llorens die 'Lösung': 7600 von knapp 23000 Arbeitsplätzen werden eingespart: 3000 befristete Arbeitsverträge werden nicht erneuert und 4600 sollen von Kurzarbeitergeld leben. Davon sollen 2870 von den abhängigen Zulieferern übernommen werden, wo niedrigere Löhne und schlechtere Arbeitsbedingungen herrschen. Das Werk sagt die Wiedereinstellung nach drei Jahren zu, sollten sie bis dahin nicht woanders Arbeit gefunden haben. Die Zulieferer sollen in Zukunft erfolgsabhängig (López-Formel: entsprechend dem Wertschöpfungsanteil jeder Fertigungsstufe) bezahlt werden, d.h. radikal Kosten senken. Dafür versprach VW, den Anteil der in Spanien gekauften Komponenten von 50 % auf 64 % zu erhöhen. Rund um Barcelona arbeiten ca. 700 Zulieferbetriebe mit knapp 50000 Beschäftigten für VW, die angesichts dieser Vorgaben nicht wissen, wo sie die 'frei gewordenen' SEAT-Arbeiter einstellen und dabei Kosten sparen sollen. Zwei Lacklieferanten meldeten sofort Konkurs an.

Die Gewerkschaften wurden von der ganzen Entwicklung überrollt. In den vergangenen Monaten waren sie schon bei der Einführung neuer Managementsysteme wie Gruppenarbeit und individueller Leistungsentlohnung überfordert und ohne Konzept, zumal sie über keine gesetzlich garantierten Mitbestimmungsrechte verfügen. Nun erfahren sie nebenbei, daß die Schließung des SEAT-Werkes bis 1991 schon im Kaufvertrag vorgesehen war und nur wegen der günstigen Konjunktur verschoben wurde. Im Gegensatz zu den deutschen Kollegen hatte man auch keinen Haustarifvertrag abgeschlossen, der Entlassungen und Kurzarbeit so teuer macht, daß die Unternehmerphantasie die Vier-Tage-Woche entdecken konnte. Entsprechend verunsichert führen die

SEAT - Betriebsrate zur Eurobetriebsratssitzung in die Tschechische Republik, wo sich die Arbeitnehmervertreter aus drei Ländern ergebnislos die Krisenzahlen vorhielten. Zurück in Barcelona machten sie das, was sie noch am besten konnten. Sie organisierten Protestversammlungen und Massendemonstrationen, die sich an die katalanische Regierung richten, war doch die Unternehmensleitung inzwischen 2000 km weit weg. Immerhin kostet der SEAT-Plan die Regierung erhebliche Summen an Arbeitslosenunterstützung und ist nach spanischem Recht genehmigungspflichtig. Nach einigen Tagen Zögern und klaren Worten der Konzernleitung wurde der Plan jedoch am 15.12. genehmigt und den SEAT-Arbeitern das Weihnachtsfest gründlich verdorben. Die Protestwelle scheint derweil wieder versandet.

Die neue Automobillandschaft in Barcelona sieht damit folgendermaßen aus: Nach über 40jährigem Bestehen schließt das emblematische SEAT - Werk seine Pforten. Produziert wird in schlanker Produktion mit einem Drittel weniger Beschäftigten in den neuen Werken Martorell und Landaben. Auf dem alten SEAT-Gelände werden die wichtigsten Zulieferbetriebe angesiedelt und technisch wie kostenmäßig direkt an das Hauptwerk angebunden. Die Kosten- und Produktivitätsschraube wird dabei kontinuierlich weiter angezogen. Der Staat übernimmt einen Teil der sozialen Kosten für die Entlassenen in Form von Frührenten und die Arbeitslosenrate inmitten einer tiefen Rezession, in der die Arbeitslosenrate auf über 20% angestiegen und das Haushaltsdefizit kaum noch zu kontrollieren ist.

Es bleibt die Frage nach möglichen Alternativen. Die Wolfsburger Arbeitszeitdiskussion kam wie eine Meldung aus einer anderen Welt und ohne Konsequenzen nach Spanien. Die Gewerkschaften aller Couleur - im SEAT - Betriebsrat sind neben den beiden großen spanischen Gewerkschaften UGT und CCOO auch die anarchosyndikalistische CGT und betriebliche Angestelltenlisten vertreten - hatten nicht die Spur eines Alternativvorschlages zu bieten und forderten hilflos den Erhalt von SEAT. Dies hatte bei Franco sicher Emotionen geweckt, der VW-Konzernleitung ging es aber um eine kostenorientierte Umstrukturierung. Da war kein Platz für das veraltete Traditionswerk. Zudem trafen sie bei den deutschen IG-Metall-Vertretern nur auf dieselben nationalistischen Gefühle, die sie selbst hatten. Der Kampf der SEAT-Arbeiter ging nicht verloren - er begann gar nicht erst und die schwachen Gewerkschaften stehen wenige Tage vor ihrem hilflosen Generalstreik gegen die Deregulierungsgesetze der sozialistischen Regierung und inmitten der Pleite ihrer gewerkschaftseigenen Unternehmen (derzeit findet die spanische Version des Neue-Heimat-Skandals um die UGT-eigene Wohnungsbaukooperative statt) vor einem weiteren Scherbenhaufen.