



Industrie✕Energie



INDUSTRIEPOLITIK UND MITBESTIMMUNG

BETRIEBLICHE BEISPIELE DER IG METALL



INDUSTRIEPOLITIK UND MITBESTIMMUNG

BETRIEBLICHE BEISPIELE DER IG METALL

IMPRESSUM

Herausgeber: IG Metall Vorstand, VB 04, 60329 Frankfurt/Main

Verantwortlich: Wolfgang Lemb

Redaktion: Dr. Astrid Ziegler, Dr. Frank Gerlach, Ingeborg Wahle, Ramona Woop

Ressort Industrie-, Struktur- und Energiepolitik

Textbearbeitung, Satz und Layout: WAHLE COM, 56479 Elsoff

Druckerei: Henrich Druck + Medien, Schwanheimer Straße 110, 60528 Frankfurt am Main

Titelfotos: Vestas Nacelles

Bestellung im Intra-/Extranet der IG Metall über Produktnummer 33470-60165

Kontakt und Bestellung für Nichtmitglieder: sarah.menacher@igmetall.de

Erste Auflage: September 2015



VORWORT

Nicht zuletzt die Folgen der Finanz- und Weltwirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 haben gezeigt, dass eine funktionierende Realwirtschaft die entscheidende Voraussetzung für eine Volkswirtschaft ist, um wirtschaftlich und gesellschaftlich handlungsfähig zu sein. Die Industrie erfährt im politischen Raum eine neue Wertschätzung. Sowohl die Europäische Kommission mit ihrer „Europa-2020“-Strategie als auch das auf Bundesebene im November 2014 gegründete Bündnis „Zukunft der Industrie“ machen deutlich, dass man sich nicht nur auf die Bedeutung industrieller Werte besinnt, sondern auch daran arbeitet, die Weichen neu zu stellen, um die industrielle Zukunft zu sichern.

Denn allen ist klar: Auf dem derzeitigen Erfolg kann sich die deutsche Industrie nicht ausruhen. Für die Zukunft ist es entscheidend, ob die künftigen industriepolitischen Trends in Beschäftigung umgesetzt werden können und inwieweit sich die Industrie und die Industriebetriebe mit ihren Strategien darauf einstellen. Bezogen auf die Mega-Trends – Energiewende, nachhaltige Mobilität, Industrie 4.0 und Globalisierung – werden in naher Zukunft sowohl in den industriellen Schlüsselunternehmen als auch im politischen Raum die entscheidenden Wegmarken gesetzt.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der IG Metall, frühzeitig Anforderungen in Sachen Industriepolitik zu formulieren und an die Politik zu richten. Dies gelingt uns am besten mit unseren Betriebsräten. Denn in den Betrieben zeigt sich schließlich zuallererst der Erfolg einer guten Industriepolitik.

Die IG Metall hat in Zusammenarbeit mit der IG BCE und der Hans-Böckler-Stiftung seit 2013 eine Veranstaltungsreihe „Mitbestimmung und Industriepolitik“ entwickelt. In bisher sechs Veranstaltungen wurde mit einer Reihe von Betriebsräten aus dem Organisationsbereich der IG Metall und der IG BCE überprüft, ob und inwieweit die Unternehmen auf neue Trends (z. B. Verstärkung, demografische Entwicklung, technologische Umbrüche), auf die sich abzeichnende Knappheit an Ressourcen, die Energiewende sowie die Globalisierung und Internationalisierung von industriellen Wertschöpfungsketten strategisch reagieren. Die Auswirkungen staatlicher Industrie- und Innovationspolitik (Bundesländer, Bund, Europäische Union) sind insoweit einbezogen worden, als diese sich mit ihren Stärken und Defiziten in den Unternehmen niederschlagen.

Wir dokumentieren in der vorliegenden Broschüre zehn betriebliche Beispiele, die zum überwiegenden Teil in der Veranstaltungsreihe „Mitbestimmung und Industriepolitik“ vorgestellt und diskutiert wurden. Die Beispiele zeigen auf, wie Betriebsräte pro-aktiv Einfluss auf die Unternehmensstrategien nehmen, was im betrieblichen Alltag gelebte Mitbestimmung heißt und welche Anforderungen an eine vorausschauende Industriepolitik aus den Betrieben und Unternehmen formuliert werden. Die betrieblichen Beispiele sind mit ihrem ganz spezifischen Ansatz und eingeschlagenen Weg sehr unterschiedlich und vielfältig. Das betrifft die Branchenzugehörigkeit, Betriebs-, Beschäftigten- und Kommunikationsstruktur oder die zu bearbeitenden Themen und Lösungswege. Die inhaltliche Klammer bildet die Frage, was der Betriebsrat im jeweiligen Konzern beziehungsweise Betrieb getan hat und heute noch unternimmt, um den Betrieb zukunftsfest zu machen.

Die Broschüre hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, dafür sind die industriepolitischen Aktivitäten und Erfahrungen von Betriebsräten im Organisationsbereich der IG Metall im Umgang mit Umstrukturierungsprozessen zu vielfältig. Sie vermittelt trotzdem einen guten Einblick in die Vielfalt und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Zukunftssicherung industrieller Standorte.

Zum Schluss möchte ich mich noch ganz herzlich bei allen Kolleginnen und Kollegen bedanken, die am Entstehungsprozess der Broschüre beteiligt waren.

Ich wünsche viel Spaß und viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre!



Wolfgang Lemb
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
der IG Metall

INHALT



Vorwort.....	3
--------------	---



INDUSTRIEPOLITIK UND MITBESTIMMUNG

Zwei Seiten einer Medaille	6
----------------------------------	---



AIRBUS

Europa der Lüfte	12
------------------------	----



ALSTOM MANNHEIM-KÄFERTAL

„Résistance“ gegen Missmanagement	18
---	----



ARCELORMITTAL EISENHÜTTENSTADT GMBH

Ohne Industriepolitik keine Chance	24
--	----



CONTINENTAL AG

Nicht alles ist Sonnenschein	30
------------------------------------	----



LINDE HYDRAULICS

Weitsicht und direkte Kommunikation 36



MAQUET

Verlängerte Werkbänke verhindern 42



NIROSTA/OUTOKUMPU

Die Wertschöpfung im Lande halten 48



ROBERT BOSCH GMBH

Im Wartestand der Elektromobilität 54



SIEMENS

Mensch vor Marge 60



VESTAS NACELLES

Nachhaltige „Besser“-Strategie 66

INDUSTRIEPOLITIK UND MITBESTIMMUNG

Zwei Seiten einer Medaille



Bildnachweis: Continental AG



» Für die IG Metall und ihre Betriebsräte ist die Industriepolitik immer schon ein wichtiges Aktionsfeld. Wir mischen uns in industriepolitische Diskussionen mit eigenen Konzepten und Vorschlägen – oft eingebunden in Netzwerke – ein. Dieser Weg ist alternativlos wie die zehn Beispiele der vorliegenden Broschüre deutlich machen. «

ASTRID ZIEGLER

LEITERIN DES RESSORTS INDUSTRIE-, STRUKTUR-
UND ENERGIEPOLITIK BEIM IG METALL VORSTAND
IN FRANKFURT AM MAIN

Wenn wir heute sicherstellen wollen, dass auch in Zukunft Produktion, industrielle Wertschöpfung und industrielle Arbeit in Deutschland ihren Platz haben, dann geht kein Weg an einer aktiven Industriepolitik vorbei. Nachdem sich die IG Metall seit vielen Jahren vehement für eine aktive Industriepolitik stark gemacht hat, besteht darüber auch in Politik und Wissenschaft weitgehend Konsens. Die Geister scheiden sich allerdings an der Frage, unter welchen Bedingungen Industriepolitik realisiert werden soll. Hier besteht nach wie vor großer Handlungsbedarf.

Die Broschüre „Industriepolitik und Mitbestimmung“ leistet einen konkreten Beitrag aus der Praxis für die Praxis. Sie stellt auf die Ebene des Unternehmens beziehungsweise des Betriebs ab und zeigt anhand von zehn Beispielen, dass für die Betriebsräte und die IG Metall industriepolitische und unternehmensstrategische Fragen schon längst zum Alltagsgeschäft gehören.

Wie in einem Brennglas schlagen sich in den Unternehmen und Betrieben die Folgen des veränderten globalen Wettbewerbs, von technologischen Entwicklungen und politischen Entscheidungen nieder. Wird hierauf nicht rechtzeitig mit strategischen Konzepten reagiert, kann das Unternehmen sehr schnell in eine Krise geraten. Das bringt Arbeitsplätze in Gefahr.

Die zehn Beispiele in unserer Broschüre zeigen in aller Deutlichkeit, dass industriepolitische Fragen für die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu wichtig sind, um sie „der anderen Seite“ zu überlassen. Eine Arbeitsteilung in dem Sinne, dass das Management seinen „Job“ macht und sich die betriebliche Interessenvertretung um ihre „klassischen“ Aufgaben – wie sie vor allem im Betriebsverfassungsgesetz festgelegt sind – kümmert, kann nicht funktionieren. Läuft die Entwicklung eines Unternehmens erkennbar „schief“, ist das Kind bereits gewissermaßen in den Brunnen gefallen. Dann ist es meist auch schon zu spät, um gegenzusteuern. Die Auswirkungen sind für die Beschäftigten oft verheerend.

VORAUSSCHAUEND HANDELN

Die Betriebsräte müssen sich also rechtzeitig „einmischen“, um die unmittelbaren Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wahrnehmen zu können. Sie müssen Fehlentwicklungen und Versäumnisse des Managements frühestmöglich erkennen, die Auswirkungen neuer technologischer Entwicklungen abschätzen und die Konsequenzen politischer Entscheidungen berücksichtigen. Keineswegs sollen sie damit direkt Managementaufgaben übernehmen, sie haben in ihrem Unternehmen beziehungsweise Betrieb vielmehr eine Wächterfunktion!

Durchweg arbeiten die Betriebsräte – gemeinsam mit der IG Metall – daran, industrielle Standorte zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Sie setzen sich ein, um den Bestand an Arbeitsplätzen zu sichern und für neue Arbeitsplätze zu sorgen. Sie fordern Gute Arbeit im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein. Dies verbinden sie immer auch mit einem Engagement für Innovationen, Qualifizierung und Personalentwicklung. Die Palette der Aktivitäten ist sehr breit und umfassend und richtet sich häufig gegen ein Management, das Share-holder-Konzepte vertritt und damit die langfristige Entwicklung des Unternehmens beziehungsweise des Betriebs vernachlässigt.



Die Beispiele zeigen, dass der Handlungsdruck für die Betriebsräte und die IG Metall in Zeiten der Globalisierung, der Verlagerung von Produktionen in sogenannte „Billiglohnländer“ und eines rapiden Wandels der Rahmenbedingungen – etwa im Zusammenhang mit der Energiewende – erheblich zugenommen hat. Auf keinen Fall wollen die Betriebsräte mit ihrer Industriepolitik Strukturen konservieren und sich damit – wie häufig unterstellt wird – gegen den „Fortschritt“ stemmen. Im Gegenteil: Sie sind es, die auf Veränderungen drängen, um die Betriebe „zukunftssicher“ zu machen. Beispielsweise haben sie im Fall Alstom frühzeitig auf eine Diversifizierung der Produktion gedrängt und die Fertigung von Turbinen für alternative Energien angeregt, um absehbare Absatzprobleme für Gas- oder Dampfturbinen zumindest partiell kompensieren zu können.



Bildnachweis: Vestas Nacelles

HANDLUNGSSPIELRÄUME NUTZEN

Die Ausgangslage der Unternehmen ist unterschiedlich. Ob es sich um ein Unternehmen mit Hauptsitz im Ausland handelt – wie bei Linde Hydraulics, Vestas Nacelles, Maquet, Arcelor-Mittal Eisenhüttenstadt, Nirosta/Outokumpu und Alstom Mannheim-Käfertal –, verändert die Handlungsbedingungen der Betriebsräte erheblich. Da diese Unternehmen in der Regel der deutschen Mitbestimmungskultur fern stehen, stößt die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten nicht selten auf Schwierigkeiten – zumal die Werkleitungen „vor Ort“ häufig entmachtet sind.

Das sind jedoch nicht die einzigen Unterschiede, die für den Handlungsspielraum von Bedeutung sind. Auch die wirtschaftliche Ausgangslage der Unternehmen differiert stark. Manche von ihnen stehen gut da, andere haben oder hatten teilweise massive Probleme. Entsprechend agieren die Betriebsräte.

Besonders schwierig ist es für sie, offensiv in den Fällen zu handeln, in denen sie mit Missmanagement und offenen oder versteckten Stilllegungsabsichten konfrontiert sind oder ihnen seitens der Unternehmensleitung damit gedroht wird, Produktionseinheiten zu

verlagern. Die Beispiele Nirosta/Outokumpu, Maquet wie auch Alstom sprechen für sich. Nicht immer sind die Betriebsräte und die IG Metall gänzlich erfolgreich. Aber ohne Gegenwehr würde vermutlich das Werk von Alstom in Mannheim-Käfertal nicht mehr existieren, wäre der Abbau von Arbeitsplätzen bei Nirosta/Outokumpu viel dramatischer gewesen und wären die Arbeitsbedingungen in den ausgegliederten Werkteilen von Maquet deutlich schlechter. Entscheidend war hier, dass die selbstbewussten und hoch organisierten Belegschaften – gemeinsam mit ihren Betriebsräten und der IG Metall – eine „Kultur des Widerstands“ gelebt haben: gegen Unternehmensleitungen, die der deutschen Mitbestimmung fern stehen. Aber auch in den Unternehmen, die vergleichsweise gut dastehen – und das ist die Mehrheit –, besteht im Prinzip ständig industriepolitischer Handlungsbedarf. In renditegetriebenen Technologiekonzernen wie Siemens, Airbus, Bosch und Continental sind stetiger Wandel und Umbau an der Tagesordnung. Unternehmensteile und Produktionen, in denen die Marge nicht mehr stimmt, sind gefährdet. Hierauf gilt es nicht nur zu reagieren, sondern es kommt auch darauf an, Alternativen zu entwickeln. Im Prin-

zip stehen die Betriebsräte für eine langfristig angelegte Standort- und Beschäftigungssicherung. Sie soll durch forcierte Innovationen und die Aufnahme neuer Produktionen an gefährdeten Standorten sowie durch Qualifizierung und Personalentwicklung, aber auch durch eine effizientere Produktionsorganisation, die nicht den Weg eines simplen „Cost-cuttings“ verfolgt, erreicht werden. Ohne externes Expertenwissen, die Unterstützung der IG Metall sowie das Engagement und die Kampfbereitschaft der Belegschaften sind diese Aufgaben nicht zu bewältigen.

DAS UMFELD BEOBACHTEN

Das Unternehmen beziehungsweise der Betrieb ist die Handlungsebene, auf der Betriebsräte und die IG Metall agieren. Hier finden die entscheidenden Initiativen und Auseinandersetzungen statt. Aber sich auf diese Ebene zu beschränken, reicht nicht aus. Die allgemeine Branchenentwicklung, politische Entscheidungen in Berlin und Brüssel sowie gesetzliche Veränderungen wirken sich mittel- und unmittelbar auf die originären Handlungsfelder der Betriebsräte aus. Außer-

dem hat Industriepolitik eine nationale wie europäische Dimension.

Die Betriebsräte engagieren sich deshalb durchweg in der Branchenpolitik der IG Metall. Viele von ihnen sind zudem industriepolitisch in Berlin und Brüssel aktiv. Sie sind sich dessen bewusst, dass sie ohne ein solches Engagement ihre Aufgaben in den Betrieben und Unternehmen nicht optimal erfüllen können.

Unmittelbar deutlich wird dies bei der Energiewende. Sie birgt Chancen für neue Märkte im Bereich der Energieerzeugung sowie für energieeffiziente Anlagen und Produkte, aber auch Risiken. Unternehmen wie Vestas Nacelles und Siemens profitieren davon. Potentielle Verlierer sind demgegenüber die Hersteller von Gas- oder Dampfturbinen wie zum Beispiel Siemens und Alstom Mannheim-Käfertal. Auch sind energieintensive Unternehmen – wie Nirosta/Outokumpu und ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH davon betroffen.

Die Gesundheitsreformen der letzten Jahre wirken sich ebenfalls unmittelbar auf Unternehmen aus – wie das Beispiel Maquet im Bereich Medizintechnik zeigt. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben sind in erster Linie die

Bildnachweis: Bosch





Bildnachweis: Airbus

Unternehmen gefordert. Entsprechend handeln die Betriebsräte. Aber betriebliche Lösungen müssen von einer staatlichen Industriepolitik flankiert werden. Deshalb engagieren sich die Betriebsräte und die IG Metall im Sinne einer sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit.

Es ist schon bemerkenswert, dass manche von ihnen durchaus über Kanäle bis in die hohe Politik hinein verfügen und diese noch dazu virtuos nutzen. Es handelt sich dabei zumeist um Betriebsräte aus solchen Unternehmen, die durchweg für die Region oder für das jeweilige Bundesland und nicht selten für die Bundesrepublik von strategischer Bedeutung sind. Das erleichtert natürlich die Zugänge zur Politik – zumal Betriebsräte nicht selten politisch aktiv sind.

KOMPETENZEN ERWEITERN

Waren die Arbeitnehmervertretungen erfolgreich? Im Großen und Ganzen kann man diese Frage bejahen. Durch ihr Engagement konnten viele Arbeitsplätze an vielen Standorten erhalten und die Pläne der Arbeitgeber zugunsten der Beschäftigten geändert werden. Es gelang, mit Hilfe tariflicher Regelungen und Betriebs-

vereinbarungen wichtige Investitionen – wie bei Nirosta/Outokumpu und ArcelorMittal Eisenhüttenstadt – durchzusetzen und Qualifizierungsinitiativen zu starten – wie bei Continental. Über neue Produkte und Dienstleistungen wurde in Wirtschafts- oder Innovationsausschüssen und Netzwerken nicht mehr nur nachgedacht. Vielfach wurden auch Umsetzungsstrategien entwickelt und in die Tat umgesetzt: Bei Vestas Nacelles arbeitet mittlerweile der Repairshop, bei Alstom Mannheim-Käfertal haben neue Ideen zu neuen Arbeitsplätzen geführt, und bei Continental konnte im Zweigwerk Karben durch eine neue Fertigungslinie die unzureichende Auslastung verbessert werden.

Mehr und mehr haben sich die Betriebsräte – mit Unterstützung der IG Metall und externer Fachleute – zu Experten für die Bedingungen und Grundlagen betrieblicher Innovationsfähigkeit und für erforderliche Investitionen entwickelt. Da sie zugleich über Fachwissen für die Arbeitsbedingungen in Unternehmen und Betrieben verfügen, sind sie in der Lage, industriepolitische Anliegen und Gute Arbeit kompetent im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verknüpfen.

Zweifellos sind damit die Anforderungen an die Betriebsratsarbeit gestiegen:

- ✦ Mehr denn je ist eine Stellvertreterpolitik zu vermeiden. Die Betriebsräte müssen sich ihrer jeweiligen Rolle und Ziele im Umstrukturierungsprozess bewusst sein und für Transparenz in der Belegschaft sorgen. Die Beispiele zeigen deutlich, dass ohne die Beteiligung und die Unterstützung durch die Belegschaft ein industriepolitisches Handeln nicht erfolgreich sein kann. Ohne diesen „Druck von unten“ hätten die Betriebsräte von Airbus, ArcelorMittal Eisenhüttenstadt, Alstom Mannheim-Käfertal, Nirosta/Outokumpu und Siemens ihre Erfolge nicht erzielen können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Betriebsräte ihre Legitimation bei den Beschäftigten verlieren und vom Management vereinnahmt werden. Die Einbeziehung der Öffentlichkeit, von Politik, Medien und Gesellschaft hat zudem bei virulenten Konflikten den Druck erhöht und die Bereitschaft der Unternehmen zu Kompromissen gestärkt.
- ✦ Die Beispiele zeigen, dass ein industriepolitisches Engagement ein hohes Maß an Kompetenzen erfordert und Ressourcen bindet. Professionalität ist notwendig, um die Projekte voranzubringen. Es ist kein Zufall, dass durchweg die IG Metall in die Prozesse einbezogen war, sie mit vorantrieb und mit ihrer Expertise zu ihrem Gelingen beitrug.
- ✦ Industriepolitisches Handeln ist nicht immer erfolgreich. Und oft müssen Kompromisse geschlossen werden. Die Betriebsräte können mit ihren Initiativen in eine Sackgasse laufen und damit scheitern. Hier gilt es, abzuwägen und gegebenenfalls ein Projekt auch abzubrechen. Ein Argument gegen ein vorausschauendes und im Detail geplantes industriepolitisches Engagement ist das jedoch nicht. Im Prinzip ist dieses – wie aus dem Handeln und den Äußerungen der Betriebsräte deutlich wird – alternativlos.

Unter dem Strich hat sich in jedem einzelnen Fall der Kampf um industriepolitische Alternativen, gegen die Verlagerung von Arbeitsplätzen und für die Stabilisierung von Standorten gelohnt.

Bildnachweis: Continental AG



AIRBUS

Europa der Lüfte



Bildnachweis: Airbus



» Das koordinierte Auftreten der Mitbestimmungsträger entscheidet darüber, wie effizient die Beschäftigteninteressen eingebracht und durchgesetzt werden können. Denn der zentral geführte Konzern weist sehr komplexe Strukturen auf, und die Hierarchie des Konzerns stellt eine bedeutsame Herausforderung dar. «

RÜDIGER LÜTJEN

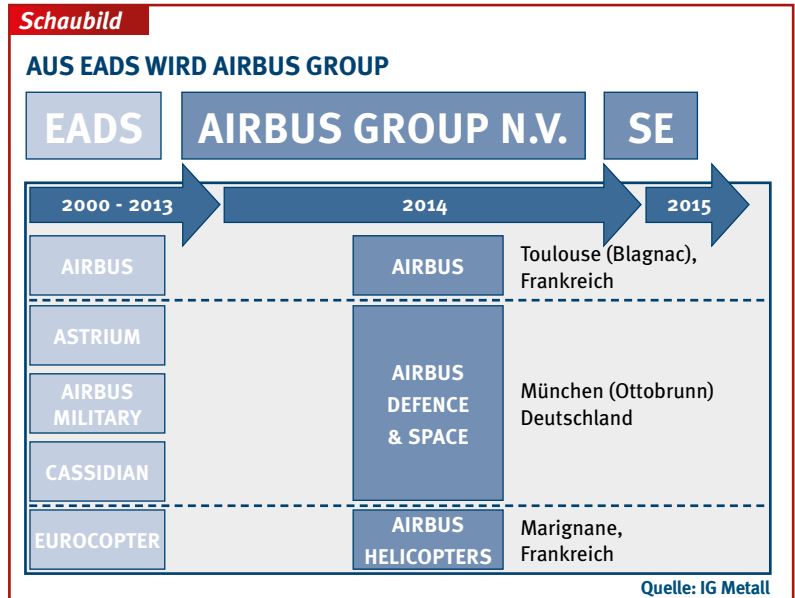
KONZERNBETRIEBSRATSVORSITZENDER
AIRBUS GROUP

Airbus steht für ein europäisches Projekt, das klein begann und ohne erhebliche industriepolitische Unterstützung nicht denkbar ist. Das Unternehmen schreibt bis heute eine globale Erfolgsgeschichte. Geplant wird nicht in Jahren, sondern in Dekaden. Eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit auf allen Ebenen des Konzerns erfordert deshalb industriepolitische Weitsicht, vorausschauendes Handeln und strategisches Feingefühl. Den Betriebsräten in der IG Metall kommt hierbei zugute, dass sie einen direkten Draht zur Politik in Berlin haben.

Airbus bestimmt die Richtung der Luft- und Raumfahrtindustrie in Deutschland und Europa. Der Konzern generiert in Europa den größten Umsatz, hat dort die meisten Beschäftigten und Standorte. Das Vorbild des 1999 gegründeten europäischen Luft- und Raumfahrtkonzerns Airbus, früher EADS (European Aerospace Defence and Space), war der große amerikanische Konkurrent Boeing mit seinen zwei Säulen – ziviler Flugzeugbau und Militärsparte – unter einem Firmendach. EADS sollte ähnlich strukturiert sein: ziviler Flugzeugbau, Militär und Raumfahrt – alles in einem Konzern konzentriert.

Nach einem politischen Handschlag zwischen dem deutschen und französischen Staatschef war der erste Schritt für einen europäischen Zusammenschluss getan. Spanien und Großbritannien schlossen sich ebenfalls an. Gegenüber dem Konkurrenten Boeing wollte sich EADS als europäischer Champion positionieren. Spätestens mit der Restrukturierung und Umbenennung zur „Airbus Group 2013“ wird der neue Fokus des europäischen Konzerns deutlich: Der Bau ziviler Passagierflugzeuge wird zu seiner stärksten und vielversprechendsten Branche.

Auch wenn Stornierungen großer Airlines in der Vergangenheit immer wieder Schlagzeilen machten: Mit einem Auftragsbestand von über 6 300 Flugzeugen in 2014 ist die Auslastung für die nächsten zehn



wickelt und hergestellt. In den Werken Hamburg (Deutschland), Toulouse (Frankreich) und Tianjin (China) werden sie endmontiert. Eine Endmontagelinie im Aufbau befindet sich in Alabama (USA).

Seit Gründung der EADS stieg der finanzmarktgetriebene Kapitalanteil von anfänglich dreißig auf heute über siebenzig Prozent. Das setzt den Konzern unter Druck, um strukturelle Veränderungen vorzunehmen. Zehn Prozent Umsatzrendite sind inzwischen das gesteckte Ziel. Dies führt bereits zu spürbaren Einschnitten, und es folgt ein Kostensparprogramm dem nächsten. Das Management fordert immer wieder – insbesondere bei Standortinvestitionen und Produktionserweiterungen –, dass die Beschäftigten hierzu ebenfalls ihren Beitrag zu leisten hätten.

HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT

Im Rahmen eines umfassenden Umstrukturierungs- und Kostensenkungsprogramms haben Betriebsräte und IG Metall Ende 2012 mit dem Arbeitgeber einen Zukunftstarifvertrag vereinbart. Er gilt bis Ende 2020 und schließt betriebsbedingte Kündigungen während dieser Laufzeit aus. Die vier Standorte Bremen, Buxtehude, Hamburg und Stade sind bis dahin gesichert und bleiben erhalten. Auch an dem heutigen Beschäftigungsvolumen der Stammebelegschaften und an den vorhandenen Kernkompetenzen soll sich nichts ändern. Zeitarbeitnehmer erhalten ab dem vierten Monat die gleichen Arbeitsbedingungen und Entgeltvergütungen wie die Stammebelegschaft.



Jahre gesichert. In dem gleichen Jahr erzielte die Airbus Group Umsatzerlöse in Höhe von 60,7 Milliarden Euro und einen Nettogewinn von vier Milliarden Euro.

Die verschiedenen Komponenten der zivilen Flugzeugprogramme werden an Standorten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien ent-



Bildnachweis: Airbus

Doch obwohl die Auftragsbücher für die nächsten Jahre erst einmal voll sind, hält der Druck auf die Belegschaft und die Betriebsräte unvermindert an. Die Arbeitnehmervertreter der Airbus Group fordern daher seit Langem eine strategische Personalplanung gegenüber dem Management ein. Zwar sind die Kapazitäten und auch die Stammbesetzungen ausgelastet. Die für das Unternehmen gute Situation führt jedoch bei den Beschäftigten zu einer alarmierenden Verdichtung der Arbeit. Zudem fordert das Management ständig mehr Flexibilität ein. Auch wenn die Beschäftigten in der Luftfahrtindustrie überdurchschnittlich hohe Löhne und Gehälter haben: Diese resultieren nicht allein aus dem überdurchschnittlich hohen Qualifikationsniveau, sondern darin drückt sich ein schon heute überaus hoher Grad an Flexibilität aus. Eine strategische Personalplanung ist daher bei Airbus unverzichtbar, um dauerhaft das Know-how, die Arbeitsplätze und die Qualität der Arbeit zu erhalten. Für die Zukunft ist ebenfalls wichtig, den Bedarf an Schlüsselqualifikationen zu ermitteln. Es gilt daher, heute schon für übermorgen zu sorgen. Was wird in zehn Jahren gefertigt? Welche neuen Entwicklungen wird es geben? Welche Qualifikationen müssen aufgebaut und gestärkt werden, um die Arbeitsplätze und Standorte sowohl in Deutschland als auch in Europa langfristig zu sichern?

BRANCHENNETZWERK „AIR|CONNECT“

Der demografische Wandel und drohender Fachkräftemangel, der Erhalt des Know-hows und ein geregelter Einsatz von Leiharbeit und Werkverträgen trotz hoher und dauerhafter Produktionsauslastung: Dies sind gegenwärtig die zentralen Herausforderungen für die Arbeitnehmervertreter bei Airbus.

Diese Themen werden unter anderem im Branchennetzwerk „air|connect“ der Luft- und Raumfahrtindustrie der IG Metall diskutiert.



Das Netzwerk will der Branche „eine Stimme“ geben und greift vielfältige Themen rund um die Zukunft der Arbeit in der Luft- und Raumfahrtindustrie in Deutschland auf. In dem Netzwerk finden sich Gewerkschafter sowie Betriebsräte aus den Luft- und Raumfahrtunternehmen aber auch aus Zulieferunternehmen zusammen, um zu diskutieren, sich zu informieren, Erfahrungen untereinander auszutauschen und sich gemeinsam gegenüber der Politik zu positionieren. Viele Netzwerker gehörten früher zum Airbuskonzern, wurden jedoch infolge von Umstrukturierungsmaßnahmen aus der Konzernmutter ausgegliedert. Es gibt eine jährliche Branchentagung sowie Teilbranchentagungen. Einmal im Jahr erscheint das Branchenmagazin „air|report“. Es berichtet unter anderem über die Ergebnisse der jährlich stattfindenden Betriebsrätebefragung der Luft- und Raumfahrtbranche.

Das Netzwerk ist insbesondere auf der politischen Bühne aktiv. In einem Positionspapier zur Luft- und Raumfahrtindustrie der IG Metall, an dem 2012 viele Netzwerker mitgearbeitet haben, wurde ein industriepolitischer Dialog gefordert: Bundesregierung, Bundesländer, Unternehmen und Forschungsinstitutionen sollten zusammen mit Betriebsräten und IG Metall die Herausforderungen der Branche angehen und gemeinsam Lösungen finden, um die Zukunft und Arbeitsplätze in der Luft- und Raumfahrtindustrie zu gestalten.

BRANCHENDIALOG AUF GUTEM WEGE

Nach zwei Jahren war es endlich so weit. Mit einer Auftaktveranstaltung im Dezember 2014 startete der Branchendialog. Ihr folgten innerhalb eines Jahres drei Runder Tische mit den Schwerpunkten „Systemhersteller“, „Zulieferer/Ingenieurdienstleister“ und „Zukunftstechnologien/Luftfahrtforschung“, um die Vielzahl der Themen der Luft- und Raumfahrtstrategie abzudecken.

✂ Runder Tisch „Systemhersteller“:

Die Zulieferer von Gesamtkomponenten fordern, schon heute die Grundlagen für ein neues Single-Aisle-Programm zu erarbeiten – also für ein Flugzeug mit nur einem Gang. Sie diskutieren ferner über die Themen „Gewichtsreduktion“, „Kabine – Verdichtung ohne Komfortverlust“, „Integration



THOMAS BUSCH
VORSITZENDER DES
GESAMTBETRIEBSRATS
PREMIUM AEROTEC

» Einige Bundesländer haben bereits große Anstrengungen unternommen und eigene Forschungszentren aufgebaut. Insbesondere die Systemhersteller – idealerweise in enger Zusammenarbeit mit den Zuliefererbetrieben – sollten diese nun auch nutzen und entsprechende Projekte und Eigenmittel für die Forschungsthemen vorhalten. Notwendig wäre zum Beispiel, Innovationen – insbesondere Prozess- und Produktionsinnovationen – kontinuierlich in die laufende Produktion einzubringen. Hierbei könnte auch das Luftfahrtforschungsprogramm der Bundesregierung eine größere Rolle spielen. «

von Triebwerk und Flügel“ und über das elektrische Fliegen.

✂ Runder Tisch „Zulieferer/Ingenieurdienstleister“:

Diese Gruppe steht unter starkem Kostendruck und leidet unter Finanzierungsproblemen. Die Zulieferer und Dienstleister müssen angesichts der zumeist hohen Investitionssummen enorme Risiken tragen. Sie erwarten von der Politik, dass ihnen diese weitgehend abgenommen werden. Um den Finanzierungsschwierigkeiten vor allem bei internationalen Projekten zu begegnen, fordern sie, dass die Darlehensangebote des Staats erweitert werden.

✂ Runder Tisch „Zukunftstechnologien/Luftfahrtforschung“:

Forschung und Entwicklung sind von herausragender Bedeutung für die Zukunft des Flugzeuggeschäfts. Seit 1995 unterstützt die Bundesregie-

AKTIONSTAG 2013

Unter dem Motto „Herausforderung Zukunft“ rief die IG Metall im November 2013 zum bundesweiten EADS-Aktionstag auf. Mehr als 20 000 Beschäftigte aus 30 Standorten forderten eine langfristige Arbeitsplatz- und Standortsicherung, nachhaltige Personal- und Produktionskonzepte sowie Investitionen in Innovationen, Technologien und Qualifizierungsmaßnahmen.





JÜRGEN KERNER
GESCHÄFTSFÜHRENDES
VORSTANDSMITGLIED
DER IG METALL UND MITGLIED
DES AUFSICHRATS DER
AIRBUS OPERATIONS GMBH

» Politische Entscheidungen spielen für die Luftfahrtindustrie eine große Rolle. Deshalb begrüßt die IG Metall die heute aktivere Industriepolitik der Bundesregierung. Wir müssen Sorge tragen, dass wir die Kernkompetenzen an den Standorten in Deutschland halten, vertiefen und ausbauen. Danach müssen zum Beispiel Forschung und Entwicklung ausgerichtet werden. Gemeinsam mit den Betriebsräten bleibt die IG Metall am Ball und bringt die Interessen der Arbeitnehmer weiterhin direkt bei der Bundesregierung ein. «

rung die deutsche Luftfahrtindustrie mit einem eigenständigen Luftfahrtforschungsprogramm. Bei diesem Runden Tisch stand im Zentrum der Diskussion, dass die staatlichen Fördermittel künftig langjährig – und damit für die Industrie und Forschung planbarer – zur Verfügung gestellt werden sollten. Auch wird erwartet, dass vor allem Technologien gefördert werden, die sich für Anwendungen im zivilen kommerziellen Luftfahrtmarkt eignen. Die deutsche Luftfahrtindustrie soll dauerhaft und wesentlich zur Wertschöpfung in Deutschland beitragen.

Die Ergebnisse dieses Branchendialogs und daraus resultierende Maßnahmen sollen demnächst in einem Spitzengespräch mit dem Bundeswirtschaftsminister diskutiert werden. Ziel ist es, die deutsche Luftfahrtindustrie im internationalen Wettbewerb zu stärken und die Arbeitsplätze der Branche zu sichern.

Aus Sicht der IG Metall muss die Politik Forschung und Innovationen stärker fördern und die Schwerpunkte auf einzelne Zielgruppen (Mittelstand, Zulieferer, Marktführer) ausrichten. Zudem müssen Investitionen in Forschung und Innovationen gute Arbeitsbedingungen und handlungsfähige Arbeitnehmerstrukturen unterstützen. Die Innovationsförderung soll sich künftig stärker an Nachhaltigkeitsanforderungen orientieren. Dabei sind nicht nur energieeffizientere und schadstoffärmere Flugzeuge anzustreben. Auch die Umweltverträglichkeit von Materialien, Antrieben und Herstellung sollte gesteigert werden. Forschungs- und Entwicklungsförderprogramme müssen zudem in der Branche noch besser beworben werden, damit diese ausgeschöpft werden können.

Auch aufgrund der staatlichen Anteilseignerschaft wünschen sich die Arbeitnehmervertreter von der deutschen Bundesregierung, dass sich diese künftig noch stärker und verbindlicher für eine zukunftsfähige Luft- und Raumfahrtindustrie auf nationaler und europäischer Ebene engagiert und die entsprechenden industriepolitischen Rahmenbedingungen verbessert.

EUROPÄISCHE AKTIENGESELLSCHAFT – SE

Welche bedeutende Rolle Airbus inzwischen in der gesamten europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie einnimmt, zeigt nicht zuletzt die in 2015 durchgeführte Umwandlung der Konzernholding von einer niederländischen Aktiengesellschaft (N.V.) in eine europäische Aktiengesellschaft, eine „Societas Europaea“, kurz: SE.

Bildnachweis: Airbus



ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

	AIRBUS GROUP 2014	(im Vergleich zu 2013)	AIRBUS Zivilflugzeuge
Auftragsbestand	857,5 Mrd. €	(+26 %)	803,6 Mrd. €
Umsatz	60,7 Milliarden €	(+5 %)	42,3 Mrd. €
Nettogewinn	4,0 Milliarden €	(+54 %)	2,7 Mrd. €
Gewinn je Aktie	2,99 €	(+61 %)	
Dividende je Aktie	1,20 €	(+60 %)	
Patentanmeldungen in 2013	990		
Mitarbeiter weltweit	138.622	(+0 %)	

Die Airbus Group besteht heute aus drei Sparten. Die größte, bezogen auf Umsatz und Anzahl der Beschäftigten, ist der zivile Flugzeugbauer AIRBUS.

- ✂ **AIRBUS** (ziviler Flugzeugbau, 42,3 Milliarden Euro Umsatz)
- ✂ **AIRBUS DEFENCE & SPACE** (Sicherheit/Verteidigung sowie Raumfahrt, 13,0 Milliarden Euro Umsatz)
- ✂ **AIRBUS HELICOPTERS** (ziviles und militärisches Hubschraubergeschäft, 6,5 Milliarden Euro Umsatz)

Diese neue Rechtsform ermöglicht es dem Unternehmen beispielsweise, leichter Firmen innerhalb Europas zu gründen und sein Berichtswesen zu vereinfachen. Den europäischen Arbeitnehmervertretern ging es in diesem Prozess vor allem darum, sicherzustellen, dass ihre Beteiligungsrechte, insbesondere ihre Informations- und Konsultationsrechte, erhalten blieben. Dies vor allem deshalb, weil alle Flugzeugprogramme, die von Airbus aufgesetzt werden, länderübergreifend sind. Auch die weit reichenden Restrukturierungsmaßnahmen betreffen alle Konzernländer. Die damit verbundenen Chancen und Risiken lassen sich aber nur mit einer starken Arbeitnehmervertretung auf europäischer Ebene bewältigen.

Sie bildeten daher ein „Besonderes Verhandlungsgremium“, das aus 26 Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern aus 17 europäischen Staaten – vorwiegend Mitglieder des europäischen Betriebsrats – bestand und über sechs Monate hinweg mit dem Management verhandelte. Das Ergebnis ist eine europäische Arbeitnehmervertretung in Form eines SE-Betriebsrats. Dieser umfasst künftig alle drei Geschäftsbereiche des Konzerns.

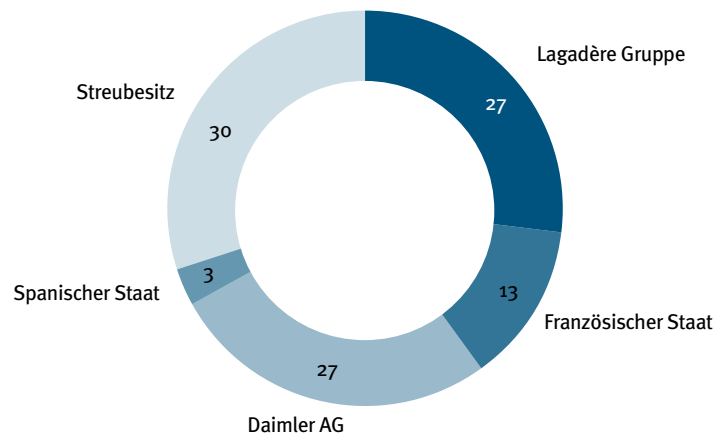
Eine neue SE-Vereinbarung regelt heute die Grundlagen einer guten Zusammenarbeit und vereint alles, was zuvor in fünf „Regelwerken“ stand. In den zukünftigen Gremien des SE-Betriebsrats werden auch die Arbeitnehmervertreter jener EU-Staaten mit dabei sein, in denen die Airbus Group in den vergangenen Jahren ihre Aktivitäten ausgebaut hat. Länder ohne eigene Arbeitnehmervertretung benennen einen Ansprechpartner für den SE-Betriebsrat.

Die Arbeitnehmervertretungen treiben in diversen strategischen Debatten das Unternehmen vor sich her. Ob in den Aufsichtsräten, Konzern- und Gesamtbetriebsräten oder in den europäischen Arbeitnehmervertretungen: pro-aktiv für die Zukunft der Standorte und Arbeitsplätze.

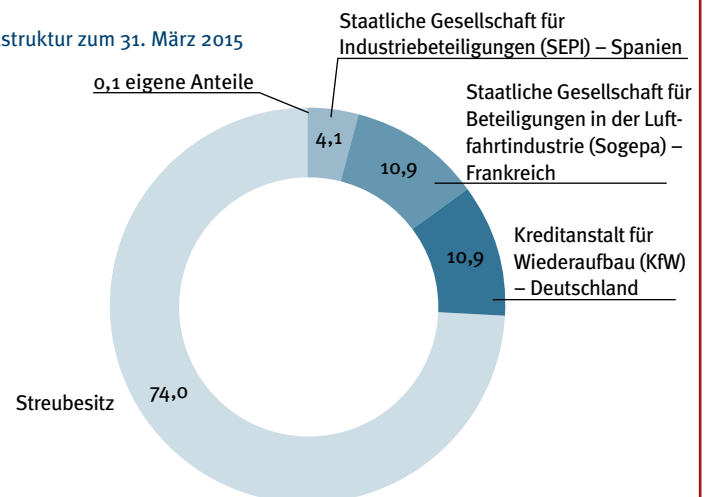
Schaubild

AIRBUS KAPITALSTRUKTUR in Prozent

Kapitalstruktur zur Gründung am 10. Juli 2000



Kapitalstruktur zum 31. März 2015



Quelle: Airbus

ALSTOM MANNHEIM-KÄFERTAL

„Résistance“ gegen Missmanagement



Bildnachweis: Alstom



» Die Entwicklung neuer, effizienterer Technologien im Energiebereich wird in Zukunft ein Motor der industriellen Entwicklung in Deutschland sein. Hierbei muss auch der Alstom-Standort in Mannheim eine wichtige Rolle einnehmen. «

ELISABETH MÖLLER

VORSITZENDE DES KONZERNBETRIEBSRATS
ALSTOM POWER AG

Alstom Mannheim-Käfertal – das Werk hat einen guten Namen nicht nur in der Branche, sondern auch in der Region. Hier werden Qualitätsprodukte gefertigt und wurden große Erfindungen gemacht. Schlagzeilen lieferte der Betrieb in den letzten Jahren wegen seines Widerstands und Kampfs gegen Personalabbau und Missmanagement. Dabei blieb es jedoch nicht. Die Käfertaler waren kreativ, wann immer es um die Zukunft des Werks ging. Sie machten deutlich: Das Wissen liegt im Betrieb. Die Unternehmensstrategie überlassen wir nicht dem Management!

ABWEHRKÄMPFE UND ALTERNATIVE KONZEPTE IN DER ABB-ÄRA

Das Werk Alstom Mannheim-Käfertal hat als Produzent von Anlagen für Energieerzeugung nicht nur eine glanzvolle Vergangenheit, sondern auch eine bewegte Geschichte von Widerstand hinter sich – „Résistance“ gegen Personalabbau und Missmanagement. Spätestens nachdem die Ära Brown, Boveri & Cie (BBC) und damit die Zeit der sicheren Arbeitsplätze in den achtziger Jahren vorbei war, gab es in regelmäßigen Abständen Arbeitskämpfe gegen Arbeitsplatzabbau und Produktionsverlagerungen. Gleichzeitig sahen sich die Arbeitnehmervertreter gezwungen, sich auch mit Fragen der Unternehmensstrategie und mit Innovationen stärker zu befassen.

Bereits die Fusion von BBC mit dem schwedischen Multi ASEA im Jahr 1988 zur ABB führte nicht zu einer verbesserten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Ganz im Gegenteil: Mit dem „Merger“ sollte im Prinzip eine Marktbereinigung bewirkt und durch „Synergieeffekte“ Personal eingespart werden. Unmittelbar nach der Fusion hatte der Vorstand einen Beschäftigungsabbau von 4 000 Personen verkündet, wovon Käfertal massiv betroffen gewesen wäre. Diese Pläne konnten in Mannheim jedoch durch massive Gegenwehr seitens der Belegschaft verhindert werden. Es gab dort keine betriebsbedingten Kündigungen. Schon damals wurde der Widerstand durch ein überbetriebliches Solidaritätskomitee über den Betrieb hinausgetragen, das von den Gewerkschaften, Parteien, Kirchen sowie Betriebsräten und Vertrauenskörperleitungen aus wichtigen Mannheimer Betrieben getragen wurde. Es stand unter der Schirmherrschaft des DGB-Kreisvorsitzenden und wurde auch von dem damaligen Oberbürgermeister von Mannheim unterstützt.

Die schwierige wirtschaftliche Situation verschärfte sich zudem durch eine kurzfristige Share-holder-Orientierung, die durch eine netzwerkartige „Profitcenter-Struktur“ realisiert werden sollte. Dies erwies sich im eher langfristigen Anlagengeschäft als kontraproduktiv und als Innovationsbremse. Demgegenüber hatte der Betriebsrat bereits in den neunziger Jahren den zukunftsweisenden Vorschlag gemacht, in die Produktion von Windkraftanlagen einzusteigen. Dieser wurde aber durch das Management abgelehnt.

Auch weitere Vorschläge eines von der Vertrauenskörperleitung gegründeten „Arbeitskreises für alternative Produkte“ wurden vom Unternehmen nicht aufgegriffen. Stattdessen baute es Arbeitsplätze ab. Ein tiefer Einschnitt war 1995 die Stilllegung des Transformatorenbaus – eines Bereichs, in dem Mannheim-Kä-

fertal die Technologieführerschaft besaß. Ein weiterer Schlag folgte 1998 als im Rahmen des Restrukturierungsprogramms „Käfertal 2000“ der Geschäftsführung die Beschäftigten in der Klein- und Mittelmechanik entlassen wurden. Dies war das einzige Mal, dass Betriebsrat und IG Metall betriebsbedingte Kündigungen nicht verhindern konnten, weil mit dem damals von der Regierung Kohl (CDU) veränderten Paragraphen 116 des Betriebsverfassungsgesetzes ein Interessenausgleich nicht mehr erzwingbar war.

ÜBERNAHME DURCH ALSTOM – VOM REGEN IN DIE TRAUFE

Die Situation für das Werk Mannheim-Käfertal beserte sich auch nicht, als der französische Konzern Alstom den Energieanlagenbau von ABB übernahm. Alstom geriet vielmehr in eine existentielle Krise, weil



es noch Qualitätsprobleme mit einer schweren Gasturbinentype gab. Letztendlich wurde der Konzern vom französischen Staat gerettet. Zugleich aber stieg der Anpassungsdruck auf das Werk in Käfertal.

Es änderte sich vor allem die „Unternehmenskultur“. Bei BBC galt noch das Prinzip der „Sozialpartnerschaft“, bei ABB wurde das Share-holder-Konzept zusammen mit einer dezentralen Profitcenter-Orientierung eingeführt. Mit Alstom steuerte ein zentralisierter Multi von seinem Hauptquartier in Paris aus die Geschäfte und unterwarf die Zweigbetriebe einem Diktat der Quartalszahlen und einer strikten Kontrolle. Der Werkleiter von Käfertal und die Alstom Deutschland AG mit dem für den Power-Bereich zuständigen Vorstandsmitglied hatten im Grunde nichts zu sagen. Das galt selbst dann, wenn es sich um Weichenstellungen für das für die Alstom Deutschland AG zentrale Werk in Käfertal handelte. Vor Ort ausgehandelte



Bildnachweis: Helmut Roos

Mannheimer Appell **Widerstand gegen "Globalisierung" und** **Arbeitsplatzabbau!**

Jedes Jahr vernichten Unternehmen mehrere hunderttausend Arbeitsplätze in der Bundesrepublik. Von A wie Alstom Power in Mannheim bis Z wie ZF Boge in Bad Godesberg.

Oft schreiben die Firmen wie im Falle Alstoms sogar schwarze Zahlen. Oft wird die Verlagerung der Arbeitsplätze durch Steuermittel gefördert. Dieser Prozeß zerstört soziale Werte, wertvolles Fachwissen und wirtschaftliche Existenzen. Er beschleunigt Erwerbslosigkeit und Massenverarmung. Gleichzeitig explodieren die Gewinne. Diese Situation ist unerträglich!

Die Belegschaft von Alstom Power wehrt sich gegen die geplante Arbeitsplatzvernichtung mit aller Entschiedenheit. Genauso leisten viele Kolleginnen und Kollegen in anderen bedrohten Betrieben Widerstand.

Was jedoch fehlt, das ist eine betriebsübergreifende Gegenwehr und ein allgemeiner gewerkschaftlicher Kampf gegen Arbeitsplatzvernichtung.

Wir rufen deshalb alle Kolleginnen und Kollegen innerhalb unserer Gewerkschaften auf: Fordert in den Betriebsräten und in den gewerkschaftlichen Gremien eine aktive Politik gegen Arbeitsplatzabbau!

Wir rufen die Gewerkschaftsführungen auf: Setzt unsere gewerkschaftliche Kraft für die gemeinsame Verteidigung unserer Rechte ein!

Wir rufen deshalb alle von Entlassungen oder Werksschließungen bedrohten Belegschaften und unsere Gewerkschaften auf: Koordiniert den Widerstand über alle Grenzen hinweg!

Fordern wir gemeinsam die Einhaltung des Grundgesetzes ein: "Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen. Eine Enteignung ist... zum Wohle der Allgemeinheit zulässig." (Artikel 14 GG.) Kämpfen wir deshalb auch für ein Verbot von Entlassungen! Unterstützen wir aktiv den Widerstand gegen Arbeitsplatzabbau - ob bei Alstom oder anderswo!

Betriebsrat und IGM-Vertrauenskörperleitung Alstom Power MA
(11. Juli 2005)

Unterstützungsunterschriften an: Betriebsrat Alstom Power, Kfz/BR, Boveristr. 22, 68309 Mannheim, Tel.: 0621/329-2233, Fax: 0621/329-5508, E-Mail: alstom.resistance@web.de

Betriebsvereinbarungen wurden in Paris nicht akzeptiert. Eine Strategie für die Weiterentwicklung des Stromerzeugungsbereichs war nicht zu erkennen. Auf Probleme reagierte die Zentrale mit Stellenabbau.

Damit waren Konflikte mit den selbstbewussten Käfertalern und ihren starken Betriebsräten und Vertrauensleuten vorprogrammiert. Auf die Zumutungen aus Paris sowie die schleichende Austrocknung des Werks in Mannheim und des Power-Bereichs in Deutschland antworteten sie mit Gegendruck und schöpften die Möglichkeiten der Mitbestimmung aus.

Im Juli 2003 demonstrierten die Alstom-Beschäftigten in Paris vor der Konzernzentrale gemeinsam mit ihren europäischen Kolleginnen und Kollegen gegen Stellenabbau und Kündigungen. Aus Deutschland waren etwa 750 Kolleginnen und Kollegen mit 13 Bussen gekommen. Die Aktion war erfolgreich: Betriebsbedingte Kündigungen wurden verhindert.

Nach dem Auslaufen der Standortsicherungsvereinbarung im Jahr 2006 drohten wieder Stellenstreichungen in Käfertal. Hätte Paris den geplanten Abbau von 900 Beschäftigten in Käfertal umsetzen können, wäre die Existenz des Werks akut bedroht gewesen.

Gegenwehr war auch diesmal das Gebot der Stunde. Ein Streik wäre wegen Kurzarbeit nicht sinnvoll gewesen. Deshalb kamen der Betriebsrat und die Vertrauensleute auf die Idee, eine Betriebsversammlung eine Woche lang durchzuführen. Diese würde den Arbeitgeber viel Geld kosten, während die Beschäftigten keine Einbußen hätten. Das Risiko war hoch, denn es war ein „Experiment“ mit ungewissem Ausgang. Es wurde mit Bravour gemeistert.

Dies war eine Lehrstunde im eigenen Engagement: 2 000 Kolleginnen und Kollegen beteiligten sich und diskutierten intensiv über die Probleme und die Zukunft des Standorts. Zugleich zeigte sich in den Diskussionen deutlich: Das Wissen im Betrieb liegt in der Belegschaft. Es wurde erstmals laut über eine Betriebsbesetzung nachgedacht.

Mit der dann durchgesetzten Standortsicherungsvereinbarung von 2006 wurde der Kahlschlag im Betrieb verhindert. Auch jetzt gab es keine betriebsbedingten Kündigungen. Eine bittere Pille musste die Belegschaft jedoch schlucken: Die erstklassige Generatorfertigung wurde geschlossen und in ein Alstom-Werk in Polen verlagert. Es gelang dem Betriebsrat aber, Ersatzarbeitsplätze in einem neu aufgebauten Behälter- und Wärmetauscherbau am Standort durchzusetzen.

ERFOLGE IN DER ABWEHR VON KÜNDIGUNGEN – DIE PROBLEME BLEIBEN

Die Situation von Alstom Mannheim blieb weiterhin schwierig. Hinzu kam, dass die Nachfrage nach Großkraftwerken in Europa einbrach und sich die Konkurrenz mit neuen Anbietern aus Asien verschärfte. Dennoch nahm das Unternehmen die Entwicklung von neuen Produkten aus dem Bereich der alternativen Energien, die immer wieder vom Betriebsrat, den Vertrauensleuten und der Belegschaft gefordert worden waren, nicht in Angriff. Ebenso wenig packte es notwendige Investitionen an. Stattdessen begann Alstom damit, Tätigkeiten zu verlegen. So etwa wurde die Kraftwerksplanung für komplette Neuanlagen in die Schweiz und nach Frankreich verlagert. Der Service – vor allem die Wartung und Reparatur von Kraftwerksanlagen – entwickelte sich zwar gut. Aber auch für diesen Bereich forderte das Management – ganz im Sinne des Shareholder-Value –, dass Investitionen bereits nach zwei Jahren amortisiert sein müssten. Im Grunde handelte sich es hierbei um ein „Totschlag-



WOLFGANG LEMB
GESCHÄFTSFÜHRENDES
VORSTANDSMITGLIED
DER IG METALL

» Wir wollen die Zukunft des konventionellen Energieanlagenbaus und die Arbeitsplätze in den Unternehmen sichern. Deshalb muss uns der notwendige Umbau der Branche in Richtung einer Übergangstechnologie beziehungsweise hoch-effizienter Kohle- und Gaskraftwerke gemeinsam gelingen. «

argument“ gegen eine nachhaltige Entwicklung eines immer wichtigeren Beschäftigungssegments.

Die nächste Runde im „Poker“ um den Erhalt des Werks Mannheim-Käfertal war daher nach dem Auslaufen der Standortsicherungsvereinbarung von 2006 absehbar. 2010 marschierten die Käfertaler wieder in das Zentrum von Mannheim, um gegen Arbeitsplatzabbau und angedrohte Kündigungen in der Fertigung zu protestieren. Wieder wurde auf Betriebsversammlungen gegen die Pläne der Alstom-Zentrale demonstriert. Und wieder gab es die Unterstützung der IG Metall und eine breite Solidarität aus der Stadt Mannheim sowie von anderen Betrieben aus der Region. Selbstverständlich standen die Beschäftigten sämtlicher Alstom-Betriebe geschlossen hinter den Aktionen, die es nicht nur in Mannheim, sondern auch in anderen Betrieben des Power-Bereichs gab.

MANNHEIM-KÄFERTAL – EIN WERK MIT GROßER GESCHICHTE

Das Werk Mannheim-Käfertal gehört zur Alstom Power Systems GmbH und beschäftigt aktuell etwa 1 800 Mitarbeiter; 2002 waren es etwa 2 150. Es ist das Flaggschiff von Alstom Power Deutschland. Die hier gefertigten schweren Gas- und Dampfturbinen werden weltweit verkauft und betreut. Der Servicebereich hat an Bedeutung gewonnen.

Zur Geschichte: Das Werk Mannheim-Käfertal der Brown, Boveri & Cie (BBC) AG Mannheim, eine Tochter der schweizerischen BBC mit Sitz in Baden, hat eine große, über hundertjährige Tradition im Bau von Anlagen für die Energieerzeugung. Es war Pionier der Energietechnik. Große Erfindungen wurden bis in die jüngste Vergangenheit in Mannheim ge-

macht. Beispielsweise ermöglichte es die 1912 patentierte geniale Idee des Ingenieurs Ludwig Röbel, die Wicklungsstäbe – das Herz des Generators – in eine größere Anzahl von Kupferstreifen aufzugliedern. Damit erzielte er einen Durchbruch beim Bau von leistungsfähigeren Generatoren. Dieser „Erfindergeist“ ist noch heute am Standort präsent.

Die Belegschaft von Käfertal ist hochqualifiziert – mit einem hohen Anteil von Ingenieuren. Der Anteil der Gewerblichen beträgt etwa ein Viertel der Belegschaft. Drei Viertel sind Angestellte. Die Arbeiter sind fast zu hundert Prozent in der IG Metall organisiert, die Angestellten etwa zu vierzig Prozent, mit steigender Tendenz. Der Organisationsgrad liegt somit aktuell bei 54 Prozent. Es gibt einen aktiven Vertrauensleutkörper.



UDO BELZ
EHMALIGER BETRIEBSRATS-
VORSITZENDER
ALSTOM MANNHEIM

» Der Standort wäre ohne diese Auseinandersetzungen schon längst geschlossen worden! «

2011 wurde dann ein Interessenausgleich, eine Standortsicherungsvereinbarung und ein Sozialplan zwischen der Alstom AG Deutschland und dem Konzernbetriebsrat der deutschen Alstom-Gesellschaften abgeschlossen. Hierdurch konnten wiederum betriebsbedingte Kündigungen verhindert werden – diesmal vor allem durch arbeitspolitische Maßnahmen (möglichst keine Überstunden, keine Leiharbeit, Arbeitszeitverkürzung, Altersteilzeit, Qualifizierungsmaßnahmen). Ein Durchbruch wurde mit der Einrichtung eines Innovationsteams erzielt: Im Punkt 5.9 des Interessenausgleichs heißt es: „Um zu überprüfen, ob andere zukunftsorientierte Produkte in Mannheim produziert und entwickelt werden können, wird eine Innovationsgruppe gebildet, die über genügend Know-how (Spezialisten in den verschie-

denen Fachrichtungen) verfügt.“ In diesem Team entstanden viele gute Ideen. Einige davon werden gerade umgesetzt.

Wie zu befürchten war, kündigte Alstom im Juni 2014 die Betriebsvereinbarung für Mannheim. Gleichzeitig wurden die Stilllegung des Kesselbaustandorts Neumark (Vogtland), die Halbierung des Kesselingenieurstandorts Stuttgart und Entlassungen bei der Schaufelfabrik in Bexbach (Saarland) angekündigt. Widerstand und Solidarität sind auch jetzt wieder notwendig. Auch nutzt der Konzernbetriebsrat in dieser schwierigen Lage konsequent seine gesetzlichen Möglichkeiten.

ÜBERNAHME DES POWER-BEREICHS DURCH GENERAL ELECTRIC

2014 setzte sich General Electric (GE) in der Übernahmeschlacht um den gesamten Energieerzeugungsbereich des Alstom Konzerns gegen Siemens durch. Sofern die Fusion durch die europäische Kartellbehörde gebilligt wird, verändert sich wiederum die Lage für Alstom Power Deutschland und für Mannheim-Käfertal. Noch ist ungewiss, was passieren wird. Aber die Käfertaler sind skeptisch, denn GE hat zwar für die französischen Werke eine Beschäftigungsgarantie zugesichert, für Mannheim dagegen nicht. Der Betriebsrat befürchtet daher die schrittweise Schließung der Mannheimer Fabrik.

Das wäre in der Tat ein Genickschlag für den gesamten Standort Mannheim. Aber Betriebsrat und IG Metall sind – wie in Vergangenheit – gewappnet.

EINE INITIATIVE DER IG METALL: ECKPUNKTE FÜR EINEN MODERNEN UND EFFIZIENTEN ENERGIEANLAGENBAU

Die Betriebsräte von Alstom Mannheim wissen, dass ein allein auf ihr Werk oder Alstom Power ausgerichtetes Konzept nicht ausreichend ist. Es muss in eine Branchenstrategie eingebettet sein. Deshalb beteiligen sie sich intensiv an der Branchenarbeit der IG Metall und unterstützen die Initiative der IG Metall für einen modernen und effizienten Energieanlagenbau in Deutschland.

Bei einem gemeinsamen Gespräch mit Matthias Machnig, Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium, verständigten sich die IG Metall, der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) sowie Unternehmen und Betriebsräte der konventionellen Energieanlagenbauer auf fünf Eckpunkte zur Zukunfts- und Beschäftigungssicherung des deutschen Energieanlagenbaus. Gefordert werden unter anderem:

- ✕ stabile politische Rahmenbedingungen,
- ✕ eine Stärkung von Investitionen im Energiebereich,
- ✕ die Sicherung von Standorten und Beschäftigung,
- ✕ die Nutzung und der Ausbau von Innovationen sowie
- ✕ die Bewältigung der Herausforderungen ausländischer Märkte.

In dem Papier wird auf die Schlüsselrolle der Branche als Technologielieferant hingewiesen, um die Versorgung mit Energie zu wettbewerbsfähigen Kosten in der „Energiewende“ zu sichern.

Die Initiative für einen modernen und effizienten Energieanlagenbau in Deutschland wurde unter anderem von Wolfgang Lemb (Geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall), Matthias Zeilinger (Geschäftsführer VDA, Fachverband Power Systems), Elisabeth Möller (Vorsitzende des Konzernbetriebsrats Alstom Power AG) und Alf Henryk Wulf (Vorsitzender des Vorstands Alstom Power AG) unterzeichnet. Im Prinzip handelt es sich um eine gemeinsame Plattform für die Branche, die den Raum für industriepolitische Maßnahmen öffnen soll.



Bildnachweis: Alstom

Sie informieren Öffentlichkeit und Politik. In seiner Ausgabe vom 20. Juni 2015 schreibt die Tageszeitung „Der Mannheimer Morgen“: „Die rund 1800 Mitarbeiter am Mannheimer Alstom-Standort sind vor dem Hintergrund der geplanten Übernahme durch den US-Konzern General Electric in großer Sorge um ihre Arbeitsplätze. „Mehrere Ereignisse geben Anlass zu größter Besorgnis“, schreiben die Beschäftigten in einer Petition an die Mannheimer Stadtspitze und die Landesregierung in Stuttgart.“

In der Petition heißt es unter anderem: „Aufgrund des langwierigen Übernahmeprozesses wird der Energiesektor von Alstom zudem kaum noch bei der Vergabe von Aufträgen berücksichtigt. Da immer noch ungeklärt ist, welche Zusagen General Electric an die europäische Kartellbehörde geben muss, ist außerdem die Ausrichtung der zukünftigen Produktpalette sowie die Auswirkungen auf die betroffenen Standorte unklar. Des Weiteren legt das Alstom-Management der gemeinsamen Zukunft am Standort Mannheim immer mehr Steine in den Weg und schürt somit noch mehr die Unsicherheit in der Belegschaft. ... Das gleiche Management boykottiert allerdings eine profitable Her-

stellung von Turbinen. Die Anweisung des Managements, den Stundensatz verschiedener Maschinen in der Spitze bis zu achtzig Prozent zu erhöhen, wirkt sich äußerst negativ auf die Produktkosten aus. Eine Wettbewerbsfähigkeit ist unter diesen Umständen kaum noch zu erreichen.“

Diese Petition wurde dem Oberbürgermeister von Mannheim, Dr. Peter Kurz, und dem Landtagsabgeordneten Dr. Stefan Fulst-Blei überreicht, als sie sich vor Ort über die aktuelle Lage informierten. Beide machten deutlich, dass sie die Belegschaft uneingeschränkt in ihrem Kampf um den Erhalt der Fabrik, der Lehrwerkstatt und aller Ausbildungs- und Arbeitsplätze am Standort unterstützen. Auch die Käfertaler Alstom-Belegschaft bleibt am Ball. Der Kontakt zum Wirtschaftsminister ist hergestellt. Im Herbst 2015 wird Sigmar Gabriel das Werk besichtigen.

Der Kampf der Beschäftigten und der Betriebsräte von Mannheim-Käfertal um den Erhalt ihrer „tollen Fabrik“ geht also weiter. Sie können dabei auf ihre Erfahrungen in der Vergangenheit zurückgreifen. Sie wissen: Nur mit einem „aufrechten Gang“ kann Résistance Erfolg haben.

DATEN UND FAKTEN

Der Alstom-Konzern mit Hauptsitz in Frankreich beschäftigt 88 000 Mitarbeiter in rund einhundert Ländern und ist ein typischer multinationaler Konzern. Der Schwerpunkt seiner Produktion liegt im Bereich der Energieerzeugung. Überwiegend werden Turbinen und Generatoren für die Stromerzeugung hergestellt. Weitere wichtige Beschäftigungsfelder sind Schienenfahrzeuge und Netze für die Energieübertragung.

In Deutschland hat der Konzern 23 Standorte und zehn Vertriebsniederlassungen. Er beschäftigt aktuell etwa 7600 Personen.

Im Finanzjahr 2012/2013 erzielte er einen Umsatz von 2,2 Milliarden Euro.

- ✂ Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit von Alstom Deutschland liegt im Bereich der Stromerzeugung („Power“) mit 60 Prozent des Umsatzes und 4 000 Beschäftigten.
- ✂ Der Transportbereich (Bahntechnik) trug zu diesem Zeitpunkt 25 Prozent zum Umsatz bei und beschäftigte 3 100 Mitarbeiter.
- ✂ Im Bereich Energieübertragung waren 2012/2013 rund 1 400 Arbeitnehmer tätig, die einen Umsatz von 330 Millionen Euro (15 Prozent des Gesamtumsatzes) erzielten.
- ✂ 200 Personen waren in der Zentrale von Alstom Deutschland beschäftigt.

Seither hat sich die Gesamtzahl der Beschäftigten um etwa 1 000 vermindert.

ARCELORMITTAL EISENHÜTTENSTADT GMBH

Ohne Industriepolitik keine Chance



Bildnachweis: AcelorMittal



» Unser Erfolgsrezept: die Montanmitbestimmung und pragmatische Lösungen mit der Belegschaft und der IG Metall finden. «

HOLGER WACHSMANN
BETRIEBSRATSVORSITZENDER
ARCELORMITTAL EISENHÜTTENSTADT

Die Rettung der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (früher EKO Stahl) ist ein Lehrstück. Trotz einer scheinbar aussichtslosen Ausgangssituation wurde die Stilllegung des Stahlwerks an der Oder durch eine gemeinsame Kraftanstrengung verhindert. Der Betriebsrat und die IG Metall spielten hierbei eine zentrale Rolle. Aber ohne die Bereitschaft der Belegschaft, sich bedingungslos für den Erhalt von EKO Stahl einzusetzen, wäre der Erfolg mehr als fraglich gewesen. Heute steht der Betrieb im ArcelorMittal-Konzern gut da und die Beschäftigten können zuversichtlich in die Zukunft blicken.

DER KAMPF UM DAS ÜBERLEBEN NACH DER WENDE 1989

Nach 1989 schienen die Messen für das Werk gesungen zu sein. Es hatte von der Treuhandanstalt, deren Aufgabe es war, die volkseigenen Betriebe der DDR zu privatisieren oder – falls dies nicht möglich war – stillzulegen, den Stempel „nicht sanierungsfähiger Betrieb“ erhalten. Im Grunde war dies das „Aus“ für EKO Stahl. Für die westdeutsche Stahlindustrie war ein zusätzliches Werk im Osten überflüssig wie ein Kropf. Der Bedarf an Stahl in Ostdeutschland sollte aus ihren Werken in Westdeutschland gedeckt werden. Deshalb hatten die westdeutschen Stahlunternehmen kein Interesse an weiteren Kapazitäten. Damit wären für die Bewohner der strukturschwachen Region an der Oder, für die das Stahlwerk mit über 11 000 Beschäftigten für Arbeit und Brot sorgte, die „Lichter“ ausgegangen. Es kam aber anders. „Ohne Gewerkschaft und Betriebsrat gäbe es dieses Werk nicht mehr!“ – besser als der ehemalige Stahlwerker und Betriebsrat Bernhard Haase kann man es nicht zusammenfassen.

Es ist zugleich eine Geschichte von praktischer Industriepolitik, deren Folgen bis heute zu spüren sind. Zu retten war das Werk nur durch eine entschlossene Modernisierung. Zwar waren längst nicht alle Anlagen alt und verschlissen. EKO Stahl verfügte über Werksteile wie das 1984 fertiggestellte Konverterstahlwerk, die auf höchstem internationalen Niveau produzierten. Hierauf konnte man aufbauen. Aber andere Anlagen wie die Sinter- und Kaltwalzanlagen mussten modernisiert werden. Und es fehlten eine Warmbreitbandanlage sowie ein hochmoderner Hochofen. Ohne diese war das Werk international nicht konkurrenzfähig. Der Kampf um die Zukunft des Werks begann unmittelbar nach der Wende 1989. Letztendlich war es eine Auseinandersetzung um eine politische Entscheidung gegen die Deindustrialisierung in Ostdeutschland und damit gleichzeitig für eine zukunftssichere Privatisierung. Gemeinsam mit der IG Metall und der Geschäftsleitung trieb der Betriebsrat einen politischen Prozess für eine sichere Zukunft von EKO Stahl voran.

Getragen von einer kampfbereiten und fast zu hundert Prozent gewerkschaftlich organisierten Belegschaft fanden sie die Unterstützung der Politik. In der Region war das kein Problem. Sie stand geschlossen hinter der Belegschaft von EKO Stahl. Allen war bewusst, dass die Region und Eisenhüttenstadt – eine Stadt, die ja ihre Gründung dem Aufbau des Stahlwerks verdankt – ohne EKO Stahl zum Sterben verurteilt war. Die Regierung des Landes Brandenburg unter Ministerpräsident Stol-

pe unterstützte ebenfalls den Kampf der Belegschaft um ihre Existenz. Sie beteiligte sich nicht nur an Aktionen, sondern setzte sich in Brüssel, bei der Treuhandanstalt und der Bundesregierung für den Erhalt des Werks ein. Auch die damalige Bundesregierung zog nach anfänglichem Zögern mit und befürwortete entschieden die Modernisierung des Betriebs. Besonders schwierig war es, die Zustimmung aus Brüssel für das Sanierungskonzept von EKO Stahl zu erreichen. Dennoch stand das Werk nach zwei gescheiterten Privatisierungen – die eine mit der Krupp Stahl AG, die andere mit der italienischen Rivagruppe – vor dem Aus. Es war der Kampfbereitschaft der Belegschaft zu verdanken, dass EKO Stahl überlebte. Bereits 1991



wurde auf einer Vollversammlung der Vertrauensleute die Aktion „Eisenhüttenstadt muss leben – dazu Stahl“ ins Leben gerufen. Mit spektakulären Aktionen – wie einer Blockade der Bundesautobahn A12, einer Demonstration vor der Treuhand in Berlin sowie einer 65-tägigen Mahnwache in Eisenhüttenstadt – wurde Druck auf die Politik und die Treuhand ausgeübt.

Allerdings hätten der Druck von „unten“ und die Unterstützung durch die Politik nicht ausgereicht, wenn nicht zeitnah ein Sanierungs- und Modernisierungskonzept auf den Weg gebracht worden wäre. Dieses wurde sehr rasch gemeinsam von der Unternehmensleitung, der IG Metall und dem Betriebsrat erarbeitet.

Schließlich gelang es, die Treuhand davon zu überzeugen, dass EKO Stahl eine Zukunft hat. Daraufhin glich diese nicht nur die in den Jahren nach 1989 aufgelaufenen sehr hohen Verluste aus, sondern stellte zudem Mittel für erste Modernisierungsmaßnahmen bereit. Hierzu gehörte unter anderem ein neues Berufsbildungszentrum, für das sich der damalige Arbeitsdirek-



Bildnachweis: Björn Kietzmann

tor, Hans-Peter Neumann, stark gemacht hatte. Nach nur zehnmonatiger Bauzeit wurde es 1993 fertiggestellt. „Es erfüllte alle fachlichen, technischen und methodischen Anforderungen an eine zukunftsorientierte Berufsausbildung“, heißt es in dem im Jahr 2000 erschienenen Buch „Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl“ (S. 338). Damit verband sich in den unsicheren Zeiten ein klares Signal für eine gute Zukunft des Stahlwerks.

EKO Stahl musste modernisiert werden. Dies war eine Herkulesaufgabe. Das Unternehmen hatte nur als integriertes Stahlwerk mit einem Warmwalzwerk eine Chance am Markt. Vordringlich wurden jedoch neue Märkte erschlossen, nachdem der Absatz in den Staaten des ehemaligen Ostblocks weggebrochen war. Zugleich wurde der Personalbestand um etwa 9000 Beschäftigte reduziert, um die Wettbewerbsfähigkeit des Werks zu verbessern. Dies geschah durch die Ausgliederung von Werkteilen sowie durch Vorruhestand und Sozialpläne. Dabei halfen die Mittel der Bundesanstalt für Arbeit sowie des Landes Brandenburg, den Übergang für die Betroffenen abzufedern. Abgesichert wurde die Neustrukturierung durch Betriebsvereinbarungen. Soziale Härten ließen sich jedoch nicht gänzlich vermeiden, aber Massenentlassungen gab es nicht. Diese Phase war 1995 im Wesentlichen beendet. Bereits 1996 erhielten die ersten Jugendlichen nach der Facharbeiterausbildung einen Arbeitsvertrag. Seitdem werden alle Auszubildenden übernommen.

Dass dies alles gelang, mutet im Nachhinein wie ein Wunder an. Der Personalabbau sowie die unmittelbar nötigen Investitionen hatten gute Voraussetzun-

gen geschaffen, um das Werk zu privatisieren. Dies gelang dann auch 1995 nach zwei gescheiterten Anläufen. Das belgische Stahlunternehmen Cockerill Sambre übernahm EKO Stahl mehrheitlich und verpflichtete sich zugleich, unverzichtbare Investitionen auf den Weg zu bringen. Ohne massive staatliche Beihilfen wäre jedoch auch diese Privatisierung nicht zustande gekommen. Nach zähem Ringen stimmte der EU-Ministerrat Anfang Dezember 1994 den Beihilfen für die Sanierung und Privatisierung von EKO Stahl durch Cockerill zu. Unmittelbar danach wurde der Vertrag zur Privatisierung unterzeichnet. Er sah ein Investitionsprogramm in Höhe von 1,1 Milliarden D-Mark vor, das zu sechzig Prozent über Beihilfen des Landes Brandenburg und der Treuhand finanziert wurde.

Die geplanten Investitionen wurden zügig umgesetzt. 1997 war ein entscheidendes Jahr: Ein neuer Hochofen, eine modernisierte Sinteranlage sowie ein hoch-

LITERATURHINWEIS

EKO Stahl GmbH (Hrsg) (2000): Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl, Eisenhüttenstadt



modernes Warmwalzwerk wurden in Betrieb genommen. 1999 folgte die zweite Verzinkungsanlage und 2001 die Schubbeize. Damit war das Werk gewissermaßen über den Berg.

Basis für den Erfolg war und ist eine hochqualifizierte und stark motivierte Belegschaft. Das Selbstbewusstsein, mit dem sich die Beschäftigten für den Erhalt von EKO Stahl einsetzten, beruhte auf dem Stolz darüber, was sie seit der Gründung des Werks 1950 geleistet hatten. Manfred Stolpe, der ehemalige Ministerpräsident von Brandenburg, verlieh dieser Stimmung auf einer Kundgebung vor tausenden Eisenhüttenstädtern Ausdruck: „Ich hab’ miterlebt, wie aus diesem Standort etwas gemacht worden ist, und wir müssen uns dessen nicht schämen, was hier gebaut worden ist.“ (Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl, S. 257)

Der Betriebsrat hatte Trümpfe in der Hand, um eine langfristig orientierte und nachhaltige Unternehmensentwicklung im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durchzusetzen. Er musste auf verschiedenen Bühnen spielen: Einerseits war Kreativität gefordert, um Aktionen und Demonstrationen zu planen und durchzuführen. Die Belegschaft, aber auch die Region, wurden durch intensive Information und Beteiligung einbezogen. Ohne die Bereitschaft vieler, sich zu engagieren, wäre ein Scheitern programmiert gewesen. Allerdings musste auch manche bittere Pille geschluckt werden, denn ein drastischer Beschäftigungsabbau war unabweislich.

Andererseits war ein geschicktes „Politik-Lobbying“ insbesondere bei der Treuhand in Berlin, bei der Bundesregierung in Bonn sowie bei der Europäischen Kommission nötig. Schließlich mussten erhebliche Gelder bereitgestellt werden, um die strategische Unternehmensplanung in die Tat umzusetzen. Ein nicht zu unterschätzender Pluspunkt in dem ganzen Prozess war die anhaltende und verlässliche Unterstützung von Seiten der Landesregierung.

Außerdem wären alle Anstrengungen ohne ein in sich stimmiges Modernisierungskonzept null und nichtig gewesen. Dieses war von der Politik und der Treuhand eingefordert worden und sollte die Perspektiven für EKO Stahl konkretisieren. Arbeitsorientierte Expertise „von außen“ war für den Betriebsrat und die IG Metall unabdingbar und wurde in dieser kritischen Phase mehr oder weniger kontinuierlich in Anspruch genommen.

Rückblickend kann der Betriebsrat mit einem gewissen Stolz sagen, dass von seiner Seite keine gravierenden Fehler gemacht wurden. „Es lief alles gut und der Erfolg spricht für sich“, so Holger Wachsmann.

INDUSTRIEPOLITIK – VON DER AUSNAHMESITUATION ZUR NORMALITÄT

Auf seinen Lorbeeren konnte sich der Betriebsrat nach der gelungenen Sicherung des Stahlstandorts nicht ausruhen. Angesichts des intensiven Wettbewerbs auf dem Stahlmarkt wurde bereits 2003 vom Aufsichtsrat ein Restrukturierungsprogramm unter dem Namen „Zu-



OLIVIER HÖBEL
BEZIRKSLEITER IG METALL
BERLIN-BRANDENBURG-
SACHSEN

» Mit Selbstbewusstsein, Mitbestimmung und Tarifverträgen die Zukunft des Standorts und der Region gestalten: Das ist unsere Linie bei EKO/ ArcelorMittal in Eisenhüttenstadt. «

kunfts-Gestaltung EKO“ (ZUG) verabschiedet. Wieder war der Betriebsrat gefordert. Durch einen Interessenausgleich/Sozialplan konnte er einen Personalabbau verhindern: Die wöchentliche Arbeitszeit wurde schlagartig auf 35 Stunden bei vollem Lohnausgleich vermindert, wobei zukünftige Lohnerhöhungen gegengerechnet wurden. Zugleich verpflichtete sich der neue Eigentümer Arcelor – 1999 wurde Cockerill durch die Usinor-Gruppe übernommen, die 2002 mit Arbed und Aleralia zu Arcelor fusionierte – vierzig Millionen Euro für Verbesserungen in den Produktionsprozess zu investieren.

Zu einem vorläufigen Ende kam die „Eigentümerodyssee“ von EKO Stahl mit der Fusion von Arcelor und Mittal Steel 2006. Nun hieß die Firma „ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH“. Zugleich erfolgte mehr und mehr eine Ausrichtung auf den Markt in Mittel- und Osteuropa. Auch wurden Investitionen getätigt, um die Prozesseffizienz und die Produktpalette zu verbessern.

Für die Beschäftigten und den Betriebsrat ist die neue Situation einfacher und schwieriger zugleich. Einfacher, weil ArcelorMittal Eisenhüttenstadt durch die Modernisierung, durch neue qualitativ hochwertige Stahlsorten und durch neue Kunden – insbesondere aus der Automobilindustrie – gut am Markt platziert ist. Zugleich werden für Rohstoffe und Vorprodukte im Konzernverbund günstigere Preise erreicht. Schwieriger deshalb, weil wichtige Entscheidungsträger nur schwer zu erreichen sind. Die Geschäftsführung des Werks ist für die zukünftige Strategie bei EKO Stahl nicht zuständig. Sie wird sich deshalb eher zurückhalten. Zwar ist der Vorsitzende der Ostgruppe ArcelorMittal Mitglied im Aufsichtsrat von ArcelorMittal Eisenhüttenstadt. Zu dem sehr wichtigen Vorsitzenden der Europa-Gruppe von ArcelorMittal gibt es jedoch keinen direkten Kontakt, von einem Kontakt zur Mittal-Familie ganz zu schweigen. Auch war das Unternehmen früher näher „dran“ am Kunden. Man hatte einen eigenen Vertrieb, heute nicht mehr. Das Fazit des Betriebsratsvorsitzenden Holger Wachsmann: „Jetzt sind die Wege schon etwas länger.“



Respekt in Eisenhüttenstadt
und überall im Bezirk:
Die IG Metall-Jugend, Betriebs-
räte und Geschäftsführungen
bekennen sich zu Toleranz

Bildnachweis: IG Metall
Berlin-Brandenburg-Sachsen

Umso wichtiger ist das kontinuierliche Engagement des Betriebsrats für eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Seine gemeinsam mit der IG Metall hierzu entwickelten Vorschläge sind sehr konkret. Im Vordergrund stehen weitere Modernisierungsinvestitionen. Höhere Lohnkosten im Vergleich zu anderen Stahlwerken weiter östlich kann EKO Stahl nur durch bessere Stahlqualitäten und Produktivitätsvorsprünge ausgleichen. „Besser statt billiger“ heißt auch hier die Devise. Deshalb sind strategische Investitionen erforderlich, die allerdings der Markt auch „hergeben“ muss.

Aus Sicht des Betriebsrats müsste noch eine dritte Verzinkungsanlage hinzukommen, da die zwei Vorhandenen voll ausgelastet sind. Außerdem ist ein zusätzliches sechstes Gerüst für die Produktion von „höherfesten Stählen“ notwendig. Ferner sollte das patentierte Usibor-Verfahren genutzt werden, um die zweite Verzinkungsanlage für neue Beschichtungen zu „ertüchtigen“. Ein Pluspunkt bleibt die hochqualifizierte Belegschaft, deren Engagement für das Werk sich auch an den vielen Vorschlägen für Verbesserungen im Produktionsprozess ablesen lässt.

Gute Konzepte des Betriebsrats – aber die Realität sieht anders aus: Es tut sich wenig. Selbst notwendige Ersatzinvestitionen werden zum Teil nicht ge-

tätigt. Viel Arbeit also für den Betriebsrat und die IG Metall. Es ist wieder ein Spiel mit vielen „Bällen“: Zunächst geht es darum, die Vorschläge mit den Vertrauensleuten und in der Belegschaft zu diskutieren. Dann muss die Diskussion im Aufsichtsrat geführt werden. Das alles wird unter Umständen nicht reichen. Die Entscheidungen über große Investitionen werden in der Zentrale in London gefällt. Diese müssen sich „rechnen“, das heißt: Sie müssen sich in der Regel kurzfristig amortisieren. In Stahlwerken lässt sich das jedoch häufig nicht realisieren. „Dicke Bretter“ müssen folglich gebohrt werden. Die politische Schiene kann hierbei helfen. Der Betriebsrat hat gelernt, sie virtuos zu nutzen, als um den Erhalt von EKO Stahl nach der Wende gekämpft wurde.

DIE REGION UND EKO STAHL – BEIDE GEHÖREN ZUSAMMEN

Das Werk ist unverzichtbar für die Region. Aber auch EKO Stahl lebt von der Region. Die Beschäftigten wohnen hier und sind hier verwurzelt. Die Auszubildenden kommen aus dem regionalen Umfeld. Eine Ausbildung und eine Beschäftigung bei EKO Stahl sind nach wie vor hoch attraktiv. Diese regionale „Einbettung“ ist ein Pluspunkt für das Werk.

„Leidenschaft für Technik, Stahl und die Region“ – das Motto auf einer Tafel im Berufsbildungszentrum von EKO Stahl ist gelebte Wirklichkeit. Parteipolitisches Engagement und Wahlämter – beispielsweise im Stadtrat und im Kreistag – gehören dazu. Die Verbindung zu Eisenhüttenstadt war immer sehr eng, wurde doch der Grundstein für die Stadt – als erste sozialistische Stadt – 1950 synchron mit dem Beginn des Aufbaus des Stahlwerks gelegt.

Diese enge Verbindung wird bewusst vom Werk und dem Betriebsrat gefördert. Ein Instrument hierfür sind vier Stiftungen, die gemeinnützige Aktivitäten in den Bereichen Jugend, Sport, Soziales und Umwelt unterstützen, aber auch Projekte aus Kunst, Kultur, Wissenschaft und Bildung sowie zur Beschäftigungssicherung in der Region fördern. Beispielsweise werden ein Literaturpreis und Bildungsprojekte im naturwissenschaftlich-technischen Bereich vergeben. Um die Arbeitslosigkeit in der Region zu verringern, schloss der Betriebsrat mit der Geschäftsführung im Rahmen des ZUG-Projektes einen Sozialplan ab, in dem sich EKO Stahl verpflichtete, sich für Neuansiedlungen einzusetzen. Hierfür wurden auch Mittel bereitgestellt. Die Entscheidung eines Papierkonzerns, unmittelbar neben EKO Stahl eine Wellpappenfabrik aufzubauen, ist durch logistische und administrative Hilfen bei der Versorgung mit Energie und Wasser sowie beim Genehmigungsverfahren durch EKO Stahl begünstigt worden. Hierdurch wurden in der Region 175 Arbeitsplätze direkt und 500 indirekt geschaffen.

In besonderer Weise engagiert sich der Betriebsrat im Unternehmen und in der Region gemeinsam mit der IG Metall und der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt

GmbH für Toleranz und gegen Rassismus, Rechtsextremismus und Ausländerfeindlichkeit. Einbettung in die Region heißt eben auch, einen Beitrag für die Attraktivität der Region zu leisten. Das Engagement begann bereits 1998 und wurde kontinuierlich bis in die Gegenwart fortgesetzt. Als erstes Unternehmen Brandenburgs beteiligte sich ArcelorMittal Eisenhüttenstadt im Juni 2011 an der bundesweiten Aktion „Respekt! Kein Platz für Rassismus“. Aktuell unterstützt der Betriebsrat eine Theateraufführung eines Gymnasiums in Eisenhüttenstadt mit Asylbewerbern.

Geradezu ein Muster für andere Betriebe ist die Arbeitsordnung von EKO Stahl. Danach wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie sich am Arbeitsplatz wie außerhalb des Arbeitsplatzes jeder Form der Diskriminierung enthalten. Weiter heißt es: „Die Diskriminierung Dritter gilt als Verstoß gegen Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag und kann zu betrieblichen beziehungsweise arbeitsrechtlichen Maßnahmen führen“. Außerbetriebliches Verhalten – wie die Diskriminierung wegen Abstammung, Herkunft, Nationalität oder die Unterstützung ausländerfeindlicher Aktivitäten – kann somit betrieblich sanktioniert werden.

Eingebettet in die Region kann die ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH 25 Jahre nach der Wende mit Zuversicht in die Zukunft blicken. Das industriepolitische Engagement der Beschäftigten und des Betriebsrats gemeinsam mit der IG Metall im Unternehmen und in der Region hat sich gelohnt. Der Betriebsrat weiß aber auch, dass Erfolge in der Vergangenheit kein Ruhekiten sein dürfen. Neue Anforderungen stehen auf der Tagesordnung. Industriepolitik bleibt deshalb eine Daueraufgabe.

DATEN UND FAKTEN

ArcelorMittal ist das weltgrößte Stahl- und Bergbauunternehmen und beschäftigt ungefähr 220 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in mehr als sechzig Ländern. Der Sitz der Unternehmenszentrale ist in London.

Das Unternehmen produziert insbesondere Stahl für die Automobilindustrie, für die Bauindustrie, für Haushaltsgeräte und für die Verpackungsindustrie. In Deutschland ist ArcelorMittal mit Stahlwerken in Bremen, Duisburg, Eisenhüttenstadt und Hamburg präsent.

Umsatz in 2014:

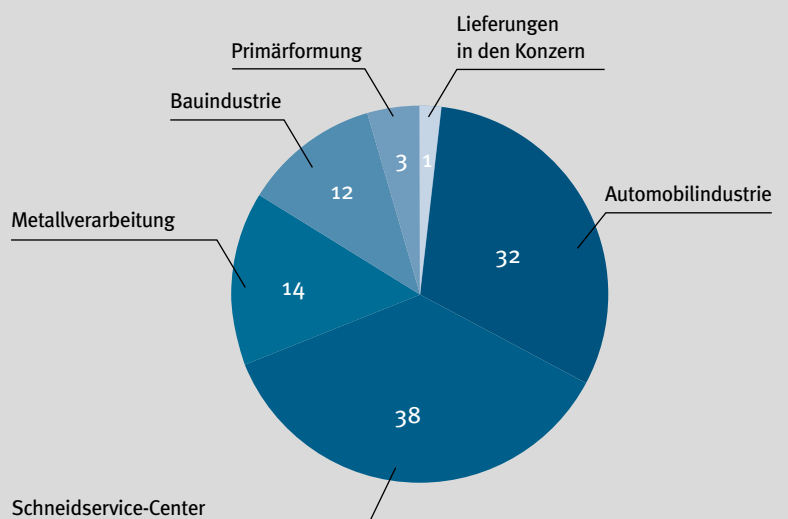
1,1 Milliarden Euro

Mitarbeiter:

2 500 und 170 Auszubildende

PRODUKTE 2014 VON ARCELORMITTAL EISENHÜTTENSTADT

Anteile in Prozent



Quelle: ???

CONTINENTAL AG

Nicht alles ist Sonnenschein



Bildnachweis: Continental AG



» Ohne Vertrauen läuft keine offene Kommunikation. Denn steht die Planung von Seiten der Unternehmensleitung erst einmal fest, ist in der Regel nichts mehr daran zu ändern. «

NORBERT GRAßMANN

GESAMTBETRIEBSRATSVORSITZENDER
CONTINENTAL AUTOMOTIVE GMBH

Der Automotive-Bereich der Continental AG steht zurzeit sehr gut da. Dennoch lehnen sich die Betriebsräte nicht zurück, sondern befassen sich intensiv mit unternehmensstrategischen Fragen. Die Standorte sichern und ausbauen zählt zu ihren ständigen Aufgaben. Dies gilt insbesondere für die Betriebe mit Beschäftigungsproblemen. Die Fachkräfteinitiative, die der Konzernbetriebsrat 2012 auf den Weg gebracht hat, wird von den Betriebsräten ebenfalls als ein wichtiger Beitrag angesehen, um die Zukunft der deutschen Standorte zu sichern.

WECHSELVOLLE GESCHICHTE

Die Automotive GmbH der Continental AG hat eine wechselvolle Geschichte hinter sich. 1981 begannen 150 Beschäftigte in Regensburg mit der Produktion von Blinkerrelais und Zündsteuergeräten. Der Siemenskonzern wollte ein weiteres Standbein „Automobiltechnik“ aufbauen. Der Erfolg dieser Unternehmensstrategie sprach für sich.

Bereits 1989 wurde die Automobiltechnik als eigenständiger Bereich im Siemenskonzern geführt und die Bereichszentrale im Gewerbepark Regensburg angesiedelt. Die Beschäftigungsentwicklung war auch in den folgenden Jahren außerordentlich positiv. Zur Jahrhundertwende zählte der Bereich Automotive über 30 000 Beschäftigte, machte einen Umsatz von 3,8 Milliarden Euro und war zudem sehr forschungsintensiv. Neben einem „natürlichen“ Wachstum wurde der Anstieg bei Umsatz und Beschäftigung zu einem nicht geringen Teil durch Zukäufe erreicht.

Diese Entwicklung setzte sich in den folgenden Jahren fort. Insbesondere die Fusion mit Mannesmann VDO führte noch einmal dazu, dass Umsatz und Beschäftigung weiter stiegen. Im Jahr 2006 erwirtschafteten die über 50 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Siemens VDO Automotive bereits einen Umsatz von über zehn Milliarden Euro. Die Zukunft in der großen „Siemens-Familie“ schien rosig zu sein. Es kam allerdings anders.

Für die Betriebsräte völlig überraschend übernahm die Continental AG Ende 2007 die Siemens VDO Automotive GmbH. Zunächst hatte das Management von Siemens geplant, den Automotive-Bereich auszugliedern und an die Börse zu bringen. Aus seiner Sicht erwirtschaftete die Sparte zu wenig Rendite. Als Conti dann einen guten Preis bot, wurde der Börsengang abgesagt und der neue Interessent kam zum Zuge. Für die Beschäftigten und die Betriebsräte war dies ein „Schlag ins Kontor“. Es kam zu einer großen Strukturveränderung: Wichtige Zentralfunktionen wurden nach Hannover in die Hauptverwaltung der Continental AG verlagert. Viele Hochqualifizierte verließen darauf hin den Automotive-Bereich oder blieben bei Siemens.

Dank des Einsatzes der Betriebsräte sowie der IG Metall verlief die Übernahme für die Beschäftigten jedoch weitgehend positiv. Es wurden eine Gesamtbetriebsvereinbarung sowie ein Rahmen-Interessenausgleich beziehungsweise -Sozialplan abgeschlossen. Diese Vereinbarungen sicherten unter anderem den Entgelterhalt beim Wechsel der Gesellschaft, legten Abfindungsregelungen fest und ermöglichten Qualifizierungsmaßnahmen. Als großen Erfolg für die Beschäftigten und die Betriebsräte des Automotive-Bereichs werten die Arbeitnehmervertretungen zudem

die Übernahme sämtlicher Betriebsvereinbarungen durch die Continental AG.

Demgegenüber war die Übernahme der Continental AG durch den Automobilzulieferer Schaeffler weniger einschneidend. Schaeffler hatte in aller Heimlichkeit Aktien der Continental AG aufgekauft und wurde 2009 größter Anteilseigner. Das Privatunternehmen hatte primär Interesse an dem Automotive-Bereich, weil dort Elektronikteile für das Auto hergestellt wurden. Es sah diesen als gute Ergänzung zum „Metallbereich“ an, in dem Schaeffler stark war. Im Zuge der Übernahme gab es jedoch gewaltige Turbulenzen. Das Unternehmen geriet an den Rand des Konkurses, weil es sich verpflichtet hatte, im Rahmen eines Übernahmeangebots Aktien der Continental AG zu einem für die Aktionäre günstigen Kurs zu kaufen. Zudem war Schaeffler



von der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 hart betroffen. Mit Hilfe der IG Metall, die im Zuge der Verhandlungen zugleich eine Ausweitung der Mitbestimmung bei Schaeffler erreichte, konnte das Unternehmen gerettet werden. Mittlerweile hat sich die Lage beruhigt. Die Continental AG steht gut da, und bei Schaeffler hat sich die Lage entspannt. Für Conti war diese zweite Übernahme daher nicht mit negativen Folgen verbunden. Beide Firmen – Conti und Schaeffler – agieren bis heute getrennt voneinander auf der Basis eines normalen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses.

ERFAHRUNGEN UND NEUE UNTERNEHMENS-STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Die beiden Veränderungen haben die Betriebsräte mehr oder weniger gezwungen, sich mit Fragen der zukünftigen Entwicklung des gesamten Unternehmens, der „Divisions“ und „Business Units“ sowie der Standorte zu befassen. Das sollte sich auch auf ihr zukünftiges Handeln auswirken.



Bildnachweis: Continental AG

1. KRISEN MANAGEN

Unmittelbar einsichtig ist dies im Fall einer Krise. Nicht alle Betriebe des Continental-Konzerns blühen und gedeihen. Zeitweise gab es neun Ergänzungstarifverträge im Metallbereich des Konzerns, aktuell sind es vier. Droht ein Personalabbau, müssen konzerninterne Lösungen gefunden werden. Die Betriebsräte sind hieran beteiligt, wie Norbert Graßmann, Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Automotive GmbH, betont. Arbeitsplätze sichern ist das Ziel. Die Betriebsräte und die Vertrauensleute kennen die Ursachen, wenn ein Bereich in die Schieflage gerät. Wenn es nicht anders geht, versuchen sie gemeinsam mit der IG Metall in einem Ergänzungstarifvertrag zu regeln, welche Umstrukturierungen vorgenommen und welche Investitionen getätigt werden müssen. Die weiteren Schritte sind, der Frage nachzugehen, ob man zusätzliche Arbeit durch „Insourcing“ in den Betrieb bekommen kann und zu prüfen, ob vielleicht sogar Beschäftigung

in Teilbereichen dadurch stabilisiert werden kann, dass aus anderen Bereichen Aufgaben dorthin ausgelagert werden. Das ist keine leichte Aufgabe, weil innerhalb eines Unternehmens eine „Kannibalisierung“ vermieden werden muss. Produktion an andere „abgeben“ können nur die Standorte, deren Auftragslage exzellent ist.

Diese praktische Solidarität hat in zwei Werken der Automotive-Group in der Vergangenheit gut geklappt:

- ✘ Im gefährdeten Elektronikwerk Karben konnte die unzureichende Auslastung durch neue Produkte verbessert werden. Das Werk bekam eine Fertigungslinie für die Produktion von „Advanced Driver Assistance Systems“ (ADAS). Damit wurde der Ausbau eines Low-cost-Standorts zugunsten von Karben reduziert.

- ✘ Ebenfalls kritisch war die Situation des Werks Dortmund. Die Fertigung von Tankförderereinheiten sollte ins Ausland verlagert werden. Durch Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen gelang es jedoch, Dortmund zu einem Kompetenzzentrum für Tankförderereinheiten zu machen. Dies sichert dem Standort ein Mindestvolumen für die Produktion. Der Abbau von Beschäftigung konnte zwar nicht ganz verhindert werden. Aber immerhin gelang es, eine rote Linie zu ziehen und ein bestimmtes Ausmaß von Produktion – und damit Beschäftigung – für das Werk zu sichern.

In beiden Fällen begleite der Gesamtbetriebsrat der Automotive GmbH die vor Ort gefundenen Kompromisse.

Ein weiteres aktuelles Beispiel ist der Versuch des Betriebsrats, den Standort Gifhorn der Continental Teves AG & Co.ohG zu stabilisieren. Das Werk steckt in der Krise. Die Elektromotormontage soll geschlossen und die Tandemhauptbremszylinder-Zerspanung nach Osteuropa verlagert werden. Deshalb will das Management bis 2020 von den 1600 Arbeitsplätzen 800 streichen. Die Reaktion der Belegschaft ließ nicht lange auf sich warten. Sie protestierte massiv gegen die geplanten Entlassungen. Der Betriebsrat, der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall wollen betriebsbedingte Kündigungen unbedingt verhindern und den Standort erhalten. Darauf beharrt auch Hartmut Meine, IG Metall-Bezirksleiter Niedersach-



Bildnachweis: IG Metall



Bildnachweis: IG Metall

sen und Sachsen-Anhalt sowie stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei Conti.

Die Ursachen für die aktuellen Probleme liegen eindeutig in Versäumnissen des Managements. Immerhin hatte sich die Belegschaft seit 2006 auf zwei Ergänzungstarifverträge eingelassen und damit erhebliche Lohnneinbußen in Kauf genommen. Die Zeit wurde jedoch nicht vom Management genutzt, um – wie vertraglich vereinbart – die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu stärken, Innovationen voranzutreiben und damit den Betrieb mit seinen Produktbereichen im Konzern zu stabilisieren.

Passiert ist de facto nichts. „Das Conti-Management hat es in den zurückliegenden zehn Jahren nicht geschafft, den Standort trotz zweier Ergänzungstarifverträge und einem Lohnverzicht der Kolleginnen und Kollegen in Höhe von 9,5 Millionen Euro pro Jahr zukunftsfähig aufzustellen“, kritisiert der Betriebsratsvorsitzende Uwe Szymanowski. Es lehnte selbst die vom Betriebsrat angebotene Verlängerung des Ergänzungstarifvertrags schlichtweg ab. Erst kürzlich präsentierte die Werkleitung Projektvorschläge zur Verbesserung der Situation des Werks. Das ändert aber nichts daran, dass das Management den geplanten Arbeitsplatzabbau partout „durchziehen“ will. Der Konflikt hat sich also weiter zugespitzt.

In dieser angespannten Situation war der fraktionsübergreifende Entschließungsantrag des Niedersächsischen Landtages vom Juli 2015 ein großer Erfolg für den Betriebsrat und die IG Metall. In ihm wird die Continental AG aufgefordert, die Wettbewerbsfähigkeit des Werks zu sichern und keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen. Auch die Medien schalteten sich ein und berichteten ausführlich über die Krise des Werks Gifhorn und die Aktionen der Belegschaft. Unterstützung und Hilfe bekommen die Belegschaft und der Betriebsrat aus dem Automotive-Bereich, aus dem Konzern und selbstverständlich aus der IG Metall.



Bildnachweis: IG Metall

2. OUTSOURCING KRITISCH BEGLEITEN

Es gibt bei der Continental AG eine deutlich zu beobachtende Tendenz, Teile der Produktion nach Osteuropa zu verlagern. Auch dies stellt eine Herausforderung für die Betriebsräte bei Conti dar, um vorausschauend zu handeln. Sie mischen sich heute verstärkt in das „Strategiegeschäft“ des Managements ein und entwickeln im Interesse der Arbeitnehmer eigene Konzepte für eine arbeitsorientierte Standortpolitik. Für sie ist es der richtige Weg, Innovationen verstärkt voranzutreiben, um eine Verlagerung von Produktion – vor allem in Niedriglohnländer – zu verhindern. Hierzu gehören auch mehr Investitionen in Qualifikation und Weiterbildung.

3. DIGITALISIERUNG MITGESTALTEN

Auch der Trend zur Digitalisierung macht vor Conti nicht Halt. Das Management will insbesondere das Software-Geschäft zu Lasten der Mechanik-Verarbeitung ausbauen. Hierdurch werden sich für die Divisionen und Business Units mittel- und langfristig gravierende Veränderungen ergeben. Dies wird in den einzelnen Standorten die Produkte sowie die Prozess- und Pro-

MITBESTIMMUNG BEI CONTI

Die Mitbestimmungsstruktur der Continental AG deckt sich aus rechtlichen Gründen nicht mit der internen Organisation des Konzerns. Es gibt 48 Betriebsräte, sieben Gesamtbetriebsräte, einen Konzernbetriebsrat sowie ein Euroforum. Letzteres wurde vor der Verabschiedung des Gesetzes für Europäische Betriebsräte gegründet und fällt deshalb nicht unter dieses Gesetz. Nach der heutigen Struktur erstreckt sich beispielsweise die Verantwortung des Betriebsrats für den Standort Regensburg auf die vor Ort ansässigen Divisionen und Business Units, den Bereich Zentralfunktionen sowie das Elektronikwerk. Der Gesamtbetriebsrat Automotive GmbH ist für rund zwei Drittel der Beschäftigten der drei Automotive-Divisionen – Interior, Powertrain und Chassis & Security – mit ihren Business Units

zuständig. Daneben gibt es Gesamtbetriebsräte für die Unternehmen Teves und Conti-Temic, die von Conti übernommen wurden und rechtlich gesehen selbstständig geblieben sind. Gleichzeitig sind sie als Teil des Automotive-Bereichs den Divisionen zugeordnet. Diese komplizierte Struktur von Zuständigkeiten erfordert eine gute Koordinierung unter dem Dach des Konzernbetriebsrats. Die IG Metall und die IG BCE sind – entsprechend der Produktionspalette – für unterschiedliche Unternehmensteile beziehungsweise Werke zuständig. Neben dem paritätisch besetzten Konzern-Aufsichtsrat gibt es unter dieser Ebene 15 Aufsichtsräte, die teils paritätisch, teils nach dem Drittelbeteiligungsgesetz besetzt sind. Auch die Automotive GmbH hat einen eigenen Aufsichtsrat.

duktionsstrukturen umwälzen und Auswirkungen auf nahezu alle Arbeitsbereiche haben. Wie diese im Einzelnen aussehen werden, lässt sich nur bezogen auf die jeweiligen Standorte bestimmen. Es ist daher vielfach noch offen, wohin „die Reise gehen wird“. In jedem Fall werden sich daraus erhebliche Konsequenzen für die Arbeitsanforderungen und Qualifikationen der Beschäftigten ergeben.

FIT FÜR DIE ZUKUNFT – DIE FACHKRÄFTEINITIATIVE

Ein weltweit aufgestellter und innovationsgetriebener Konzern kann ohne qualifizierte und hoch motivierte Beschäftigte nicht überleben. Deshalb hat der Konzernbetriebsrat im Januar 2012 die „Fachkräfteinitiative“ gestartet, die von den Betriebsräten als entscheidender Faktor für die Zukunftssicherung der deutschen Standorte bezeichnet wird. Das Konzept für eine weit reichende Personalstrategie umfasst sieben Handlungsfelder. „Aus- und Weiterbildung sowie Qualifizierung sind für den gesamten Konzern absolute Zukunftsthemen“, stellte der stellvertretende Konzernbetriebsratsvorsitzende, Hans Fischl, auf der Betriebsrätekonferenz der Automotive-Gruppe 2014 fest. „Gute Arbeit ist deshalb ein sehr wichtiges Thema für die deutschen Standorte.“ Die Geschäftsleitung nahm bereits den Ball auf. Das Thema „unbefristete Übernahme von Auszubildenden“

konnte geregelt werden. In diesem Jahr sind die Themen „Familie und Beruf“, „Gesundheit“ und „Demografie“ Schwerpunkte der Fachkräfteinitiative. Im nächsten Jahr (2016) werden es die „Personalplanung“, die „Förderung von Ausbildung“ und die „Weiterbildung“ sein. Bereits jetzt sind Pilotvorhaben zur Weiterqualifizierung von Beschäftigten geplant, die in der Fertigung arbeiten. Sie sollen sich auf neue Aufgaben im Rahmen von „Industrie 4.0“ bei Conti vorbereiten.

INTENSIVE KOMMUNIKATION

Eine intensive Kommunikation, die rechtzeitige Information und koordinierte Aktivitäten sind für die Betriebsräte, die Gesamtbetriebsräte, den Konzernbetriebsrat und das Euroforum von Conti Voraussetzung für unternehmensstrategisches Handeln. Die Kommunikation muss schnell erfolgen, um auf Pläne der Unternehmensleitung und Strukturveränderungen im Konzern frühzeitig reagieren zu können. Die Basis dafür ist ein vertrauensvoller Umgang zwischen Arbeitnehmervertretern und Management aber auch der Betriebsräte untereinander. „Ohne Vertrauen läuft keine offene Kommunikation. Denn steht die Planung von Seiten der Unternehmensleitung erst einmal fest, ist in der Regel nichts mehr daran zu ändern“, betont Norbert Graßmann.

Deshalb gibt es verschiedene Treffen beziehungsweise Tagungen, auf denen sich die Betriebsräte aus ers-

DIE SIEBEN HANDLUNGSFELDER DER CONTI-FACHKRÄFTE-INITIATIVE

I. Gut rein in den Job!

- 1. Personalplanung:** Eine geregelte Personalplanung ist Grundlage zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und zur Erhöhung der Ausbildungsquote unter demografie-sensiblen Gesichtspunkten.
- 2. Einstiegsqualifizierung:** Anwerbung passenden Nachwuchses; Ausbildungsplätze auch für leistungsschwächere Jugendliche; EQ-Maßnahmen.
- 3. Förderung von Ausbildung:** Erhöhung der Ausbildungsquote, Verbesserung der Ausbildungsbetreuung und -qualität.

II. Gut voran im Job!

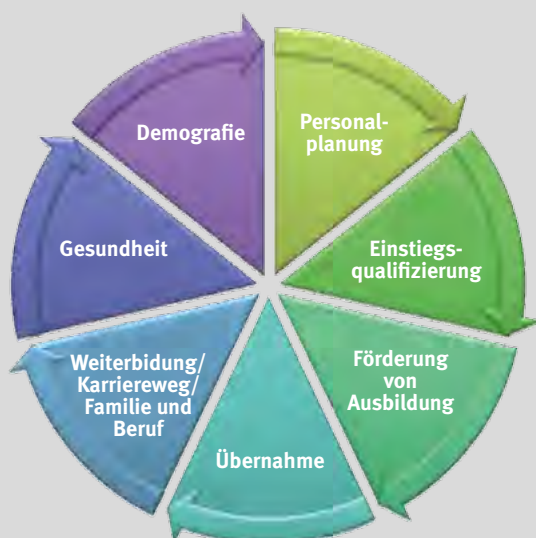
- 4. Übernahme:** Unbefristete Übernahme; Ausnahmen nur personenbedingt, bei schweren wirtschaftlichen Problemen und bei Ausbildung über Bedarf.
- 5. Weiterbildung/Karriereweg/Familie und Beruf:** Aufzeigen von Fortentwicklungsmöglichkeiten, Qualifizierungsangebote, finanzielle Förderung von Aufstiegsqualifizierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

III. Gesund altern im Job!

- 6. Gesundheit:** Erfassung und Bündelung von Präventions- und Gesundheits-Förderangeboten

auf Konzernebene – mit festem Budget; Verbesserung von BDS (u. a. Pflicht zur Entwicklung eines Maßnahmenplans).

- 7. Demografie:** Regelungen zum alter(n)sgerechten Arbeiten im Betrieb, z. B. Freistellung von alterskritischen Tätigkeiten; demografie-sensible Personalplanung; als Orientierung könnten tarifliche und betriebliche Demografie-Regelungen im Rubber-Bereich dienen.



ter Hand über Unternehmensplanungen und neue Weichenstellungen informieren können. Zudem werden dort aktuelle und brennende Probleme besprochen. Auch die Besetzung der Ausschüsse des Gesamtbetriebsrats mit Mitgliedern aus allen Standorten sorgt für eine gute Kommunikation zwischen den Standortbetriebsräten.

Ein hochrangiges Treffen ist die jährliche Klausur des Konzernbetriebsrats, auf der der Vorstandsvorsitzende die strategische Konzernplanung vorträgt und auf der zugleich Fragen der Personalplanung behandelt werden. Eine weitere wichtige Informationsquelle ist die Mitbestimmung im Konzernaufsichtsrat sowie in den Aufsichtsräten der 15 Gesellschaften unterhalb der Konzernebene. Das sind aber keineswegs die einzigen Gremien, denen die Unternehmensleitung ihre Pläne präsentieren und die sie über die aktuelle wirtschaftliche Situation informieren muss. Auch auf der jährlichen Betriebsrätekonzferenz der Automotive-Gruppe stehen die Arbeitsdirektorin und die Leiter der Divisionen Powertrain, Interior und Chassis & Safety Rede und Antwort.

Die IG Metall stellt hier ebenfalls ihre Position dar. So etwa berichtete Hartmut Meine auf der Konferenz 2014 in Fulda über die strategischen Planungen zur zukünftigen Ausrichtung des Konzerns. Es gibt ferner Arbeitsberichte aus den drei Gesamtbetriebsräten – Conti-Temic, Automotive und Teves – und des Konzernbetriebsrats. Selbstverständlich haben die Betriebsräte viel Zeit für Diskussionen, auch über aktuelle Fragen und Probleme.

Auf der Tagung 2015 in Weimar wurde über die Krise des Werks Gifhorn in Anwesenheit des zuständigen Divisionsleiters intensiv diskutiert. Die Betriebsrätekonzferenzen dienen somit als Quelle von Informationen und zur Pflege von Netzwerken.

Die gemeinsamen Wirtschaftsausschusssitzungen der Gesamtbetriebsräte der Automotive-Gruppe haben ebenfalls eine strategische Bedeutung. Dort werden die aktuellen Unternehmenszahlen von einem Vertreter der Geschäftsleitung vorgestellt. Die Informationen und die Ergebnisse der Diskussionen werden anschließend auf Wirtschaftsausschusssitzungen

der örtlichen Betriebsräte behandelt. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Folgen, die sich hieraus für die einzelnen Standorte ergeben könnten. Aktuelle Fragen werden hingegen auf regelmäßigen Telefonkonferenzen zwischen den jeweiligen Sitzungen der Gesamtbetriebsräte behandelt.

INDUSTRIEPOLITIK – EINE STÄNDIGE AUFGABE

Die Standorte sichern und ausbauen – dies ist inzwischen zu einer ständigen industriepolitischen Aufgabe der Betriebsräte im Continental-Konzern geworden. Dabei stellen diese immer wieder auch Anforderungen an die staatliche Industriepolitik. Unter anderem fordern sie, dass die Politik den „Standort Deutschland“ stärken und gegebenenfalls „strukturelle Nachteile ausgleichen müsse“, so Norbert Graßmann.

Wenn die Betriebsräte die anstehenden industriepolitischen Aufgaben bewältigen wollen, erfordert dies eine starke Vertretungsmacht. Diese ist zweifellos bei der Continental AG gegeben. Aber vor dem Hintergrund einer sich immer mehr in Richtung „Höherqualifizierte“ verändernden Beschäftigungsstruktur muss sie sich stets neu bewähren. Hierzu gibt es bei Continental verschiedene Initiativen. Beispielsweise startete die IG Metall in Regensburg ein Pilotprojekt, durch das Vertrauensleute und Betriebsräte in einen intensiven Dialog mit Kaufleuten, Ingenieuren und Technikern bei Conti treten sollen.

Für schlagkräftige industriepolitische Aktivitäten brauchen die Arbeitnehmervertreter die Unterstützung der IG Metall, vor allem für eine gut funktionierende Vertrauensleutearbeit. Die IG Metall unterstreicht immer wieder die besondere Bedeutung des Konzerns für die eigene Organisation. Dies kommt unter anderem darin zum Ausdruck, dass sie einen Konzernbetreuer stellt, gemeinsam mit der IG BCE für die Continental-Beschäftigten die Zeitung „CONtext“ herausgibt und vielfältige weitere Aktivitäten sowie eine gute Vertrauensleutearbeit organisiert. Die Betriebsräte der Automotive-Gruppe von Conti sind deshalb sehr zuversichtlich, dass sie gemeinsam mit der IG Metall die kommenden industriepolitischen Anforderungen bewältigen werden.

DATEN UND FAKTEN

Die Continental AG ist ein weltweit aufgestellter und innovationsstarker Konzern mit 371 Standorten in 50 Ländern, 205.000 Beschäftigten (Stand 2015) und einem Umsatz von 34,5 Milliarden Euro (2014).

Der Konzern ist in fünf Divisionen aufgeteilt:

- ✕ Chassis & Safety
- ✕ Powertrain
- ✕ Interior
- ✕ Tires (Reifen)
- ✕ ContiTech

Mit der Kfz-Erstausrüstung erzielt Conti den größten Teil (73 Prozent) des Umsatzes.

Regensburg ist im Konzern mit 7.300 Beschäftigten ein sehr wichtiger Standort. Die Zentralen von zwei Divisionen (Powertrain und Interior), acht den Divisionen zugeordnete Geschäftseinheiten („Business Units“) sowie wichtige F&E-Einrichtungen und Zentraleinheiten befinden sich hier.

LINDE HYDRAULICS

Weitsicht und direkte Kommunikation



Bildnachweis: Linde



» Der Dreh- und Angelpunkt ist für uns die Sicherung der Arbeitsplätze und Einkommen in Deutschland. Wir werden darauf bestehen, dass das Unternehmen nach wie vor den Fokus vor allem auf Europa und Amerika richtet. Hier ist Linde Hydraulics eine etablierte Marke. Hier vertraut man uns. Das ist unser Kerngeschäft. «

OLIVER POLOMSKY
BETRIEBSRATSVORSITZENDER
LINDE HYDRAULICS

Der Unternehmensbereich Hydraulik hat eine wechselvolle Geschichte in der Linde AG hinter sich. Eine Zeitlang wurde er von einem Finanzinvestor geschliffen. Seit 2012 wird er eigenständig geführt. Ein chinesischer Großinvestor, der zu den führenden Unternehmen der Nutzfahrzeug- und Automobilzulieferindustrie in China zählt, hat inzwischen siebzig Prozent der Anteile übernommen. Nach einem schwierigen Start, dem auch 300 Arbeitsplätze zum Opfer fielen, soll das Unternehmen nun in sichere Bahnen gelenkt werden. Von einem Betriebsrat, nunmehr eines mittelständischen Unternehmens, verlangt dies weitsichtiges industriepolitisches Denken und Handeln, um die Arbeitsplätze und Einkommen der Beschäftigten in Deutschland langfristig zu sichern.

Die Globalisierung hat bei Linde Hydraulics tiefe Spuren hinterlassen. Das Unternehmen, das bis 2006 direkt zur Linde AG (zurzeit weltweit rund 65 000 Beschäftigte) gehörte, hat bewegte Jahre hinter sich: Ausgliederung 2006 als Teil des Geschäftszweigs Linde Material Handling an die KION Group (weltweit rund 22 000 Beschäftigte), die den Finanzinvestoren Kohlberg, Kravis, Roberts (KKR) und Goldman Sachs gehörte; 2012/2013 Ausgründung als eigenständiges Unternehmen (Linde Hydraulics GmbH & Co.KG) und Einstieg des chinesischen (staatlichen) Großinvestors Weichai Power mit einer Beteiligung von siebzig Prozent. Heute beschäftigt das Unternehmen 1100 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, eine eher mittelständische Firma.

„Wir sind nicht nach China gegangen, sondern China ist zu uns gekommen“, sagt Oliver Polomsky, Betriebsratsvorsitzender des Stammwerks sowie eines neu gegründeten Betriebs in Aschaffenburg und gleichzeitig Gesamtbetriebsratsvorsitzender. „Das Carve-out des Hydraulics-Bereichs war zum damaligen Zeitpunkt die größte Investition in ein deutsches Unternehmen, die China je getätigt hat. Sogar das Bundeskanzleramt hatte ein Auge darauf geworfen und es schließlich gutgeheißen.“

KLUGES KONZEPT

Damit stellte sich allerdings die Frage, was die Chinesen mit dem noch jungen Unternehmen vorhatten und welche Zukunftschancen sie ihm gaben. „Es war klar, dass die Chinesen sehr stark an der Marke ‚Linde‘ und an dem deutschen Know-how interessiert waren. Daher sahen wir Betriebsräte und IG Metaller anfänglich die Gefahr, dass hier nur der ‚intellectual property‘ abgesaugt werden könnte. Aber es stellte sich schnell heraus, dass der neue Investor nicht nur stark an dem Produkt interessiert war, sondern auch an den Menschen, die hier arbeiten. Eine Bedingung der Chinesen für das Gelingen der Übernahme war, dass mindestens 85 Prozent der damaligen Belegschaft in das neue Unternehmen wechselten. Mitgegangen sind am Ende alle Hydrauliker“, so Polomsky. Die gute Absicht der Chinesen kam auch darin zum Ausdruck, dass diese seit 2013 in Aschaffenburg unweit des alten Betriebsgeländes des Stammwerks eine komplett neue Hydraulik-Fabrik bauten und darin siebzig Millionen Euro investierten.

Die Chinesen hatten offensichtlich ein kluges und auf Nachhaltigkeit angelegtes Investitionskonzept

mit nach Europa gebracht. Die Produkte, die Linde Hydraulics herstellt, ergänzen das Produkt-Portfolio von Weichai Power. Der Konzern baut unter anderem selbst Motoren und Getriebe und vertreibt Antriebsstränge, die dann in die Fahrzeuge (LKWs, Reisebusse, Straßenbaumaschinen usw.) der Shandong Heavy Industry Group eingebaut werden, einem Zusammenschluss von Maschinenbauunternehmen aus der Provinz Shandong. Dafür werden unter anderem auch hydraulische Pumpen und Motoren gebraucht. Firmenzukäufe in anderen europäischen Ländern, etwa in Frankreich die Übernahme der Motorenfabrik Baudouin oder in Italien den Kauf der Ferretti-Gruppe, einem Hersteller von Luxusyachten, weisen ebenso darauf hin, dass der Konzern einen ziel- und zukunftsgerichteten Investitionsplan verfolgt, um sich auf dem europäischen Markt zu etablieren.



Doch was heißt es für ein deutsches Unternehmen, wenn es plötzlich unter siebzigprozentiger Leitung eines chinesischen staatlichen industriellen Investors steht?

„Unsere erste Erfahrung war: Weichai Power knüpft in Europa an Wachstumserwartungen an, wie sie in China üblich waren. Anfang 2013 ging man von zweistelligen Wachstumsraten aus. Bis 2020 wollte das Unternehmen in Deutschland eine Milliarde Umsatz erwirtschaften und setzte einen entsprechenden Businessplan auf. Aus diesem Traum wurde aber bald schon ein Albtraum“, berichtet Oliver Polomsky.

Das Unternehmen startete 2012 in einer konjunkturellen Hochphase. Aber schon nach kurzer Zeit stellte sich heraus, dass es viel zu breit aufgestellt ist. Die Umsatzerwartungen blieben weit hinter den Erwartungen zurück. Das führte ab April 2013 dazu, dass



Bildnachweis: Linde

Kurzarbeit eingeführt wurde. „Wir haben uns seither redlich durchmanövriert – Kurzarbeit, Zeitkonten ausschöpfen, Arbeitszeit absenken. Aber Mitte 2014 verlangte das Management dann einen Personalschnitt. Seit Januar 2015 müssen wir sukzessive 300 Stellen abbauen, das sind 25 Prozent der Belegschaft. Das war für alle eine bittere Erfahrung nach dem grandiosen Start und der großen Hoffnung auf eine langfristig gesicherte Zukunft in einem gesunden Unternehmen“, so Polomsky.

GUTER DRAHT ZU ARBEITNEHMERVERTRETERN

Eine weitere Erfahrung von Betriebsrat und IG Metall war, dass der chinesische Eigentümer auf einen guten Umgang mit den Arbeitnehmervertretern und der Belegschaft setzt. „Man muss sagen, dass der Personalabbau unter fairen Bedingungen vonstatten ging“, resümiert der Linde Hydraulics-Gesamtbetriebsratsvorsitzende. „Wir konnten eine Gesamtbetriebsvereinbarung treffen, die die Kriterien eines Sozialplans erfüllt – mit gut ausgestatteter Transfergesellschaft, Abfindungen, Freiwilligenprogramm usw. Das Management hat nicht versucht, auch noch den letzten Euro einzusparen. Der Umgang untereinander war unter den gegebenen Umständen fair.“

Inzwischen hat das Unternehmen die Weichen neu gestellt. Es gibt einen veränderten Businessplan, der sich an realistischeren Prognosen ausrichtet, und der auch bei den Banken hinterlegt ist. Auf ihn fußt die Gesamtbetriebsvereinbarung „Neustrukturierung“, die den Ausgleich der Interessen für die jetzigen Umstrukturierungen und Personalabbaumaßnahmen regelt. Darin konnte der Gesamtbetriebsrat überdies auch einen Zukunftstarifvertrag verankern, der bis Oktober dieses Jahres vereinbart werden soll.

„Der Dreh- und Angelpunkt ist für uns die Sicherung der Arbeitsplätze und Einkommen in Deutschland“, sagt Polomsky. In vier Arbeitsgruppen arbeiten IG Metall sowie Vertreter des Managements und des Betriebsrats zu Themen, die sie besonders bewegen: Sicherheit des Arbeitsplatzes, Sicherung und Weiterentwicklung der Werkstandorte und Werkprofile, wettbewerbsfähige Personalkosten, Wertschöpfungstiefe, Produktportfolio sowie kulturelle Voraussetzungen, Arbeitsorganisation und Qualifizierung der Beschäftigten. „Wir müssen weit in die industrielle Zukunft schauen, um uns als Zulieferer auf gesättigten Märkten weiter behaupten und unsere Potenziale für Wachstumsmärkte ausbauen zu können“, sagt Oliver Polomsky.

ZUKUNFTSFÄHIGES PRODUKT-PORTFOLIO

Eine wichtige Aufgabe sieht der Betriebsrat darin, sich gleichermaßen wie das Management Gedanken über ein zukunftsfähiges Produkt-Portfolio zu machen. Dies ist auch deswegen nötig, weil es nach dem Einstieg von Weichai Power bei vielen Kunden zunächst erhebliche Vorurteile gab. Sie befürchteten vor allem einen Know-how-Transfer nach China und die Konkurrenz durch billige Nachahmerprodukte. Denn zu großen Kunden von Linde Hydraulics gehören auch direkte Marktkonkurrenten der Unternehmen der Shandong Heavy Industry Group.

Das Unternehmen hat bereits eine ausführliche Kundenanalyse erarbeitet. Danach sind die Linde Hydraulics-Produkte im Weltmarktvergleich relativ teuer. Deshalb drängt das Management darauf, die Produktionskosten zu senken. Das soll vor allem durch konstruktive Veränderungen der Produkte, ein verändertes Einkaufsverhalten und reduzierte Prozesskosten erreicht werden.

Es geht beispielsweise darum, austauschbare Hochtechnologie-Produkte zu entwickeln, unter anderem Hydraulikpumpen, die man nicht nur in die Produkte des bisher größten Kunden, der Gabelstaplerbauer Linde Material Handling, einbauen kann, sondern ebenso in Endprodukte anderer Hersteller. Auch ein Joint Venture zwischen Linde Hydraulics und Weichai Power soll bessere Voraussetzungen schaffen, um den chinesischen Markt schneller und günstiger bedienen zu können. Dieses verfügt unter anderem über einen eigenen Einkauf und einen eigenen



Bildnachweis: Linde

Vertrieb, die von Deutschland aus unterstützt werden. Dabei werden auf dem Werksgelände von Weichai Power in Weifang die Hochtechnologieprodukte von Linde Hydraulics montiert und vertrieben. Partiiell werden Teile für diese Produkte auch in Deutschland hergestellt und dann auf dem Werksgelände von Weichai Power in Weifang zu fertigen Einheiten endmontiert und ausgeliefert. Der europäische und der US-amerikanische Markt werden weiterhin aus den deutschen Werken mit Endprodukten beliefert. Ziel ist es, auf diese Weise andere Wettbewerber in einem relativ gesättigten Markt zu verdrängen.

Außerdem will das Unternehmen so genannte Value-Produkte für den chinesischen Markt entwickeln, die günstiger als die in Deutschland hergestellten Vergleichsprodukte gefertigt werden. „Wir unterstützen diese Strategie, da diese Produkte das Portfolio ergänzen. Ein Konstruktionsteam fährt regelmäßig nach China, um den dortigen Kolleginnen und Kollegen bei der Entwicklung dieser Produkte zur Seite

Bildnachweis: Linde

China verstehen lernen

MATERIAL HANDLING SOLUTIONS



Bildnachweis: Linde

zu stehen“, berichtet Polomsky. „Gleichzeitig ist man dort aber auch dabei, mit geringeren Investitionsmitteln Produkte weiterzuentwickeln.“

KERNKOMPETENZEN IN DEUTSCHLAND HALTEN

Der Betriebsrat legt jedoch großen Wert darauf, dass das Kerngeschäft und die Kernkompetenzen hier in Deutschland verbleiben. Bei den Premium-Produkten gibt es dazu bislang klare vertragliche Regelungen. Schwieriger ist es, auf die Herstellung von Value-Produkten, die in erster Linie in China produziert und vertrieben werden sollen, Einfluss zu nehmen. „Wir wollen auf jeden Fall im Spiel bleiben, wenn eines Tages diese Produkte nicht nur für den chinesischen, sondern zunehmend auch für den europäischen und amerikanischen Markt interessant werden sollten“, sagt Polomsky. „Das heißt aber, dass wir uns hier ebenfalls weiterentwickeln und in der Lage sein müssen, mindestens Teile dieser günstigeren Produkte in Deutschland zu fertigen, zu montieren und für den europäischen Markt zu vertreiben. Dafür müssen wir noch Einiges tun.“

Weitsichtig industriepolitisch zu denken, heißt für den Betriebsrat aber auch, den Arbeitgeber immer wieder davor zu warnen – bei allen Wachstumserwartungen, die den chinesischen Markt betreffen –, die Bestandskunden in Europa zu vernachlässigen. Polomsky: „Wenn das Unternehmen mehr Umsatz hier in Europa machen will, müssen wir unseren Bestandskunden

auch weiterhin gute Qualität anbieten. Das gilt insbesondere für die Premium-Produkte. Deshalb brauchen wir auch künftig ausreichende Entwicklungskapazitäten und Vertriebsleute, die die Bestandskunden kompetent betreuen. Darauf werden wir verstärkt achten. Außerdem müssen wir öfter mal vor die Tür schauen, um die große Abhängigkeit von unserem Hauptkunden Linde Material Handling zu verringern. Wir werden darauf bestehen, dass das Unternehmen nach wie vor den Fokus vor allem hier auf Europa und Amerika richtet. Hier ist Linde Hydraulics eine etablierte Marke. Hier vertraut man uns. Das ist unser Kerngeschäft.“ Die Diskussion über Zukunftsmärkte und eine Zukunftsstrategie wird zwar vor allem im Aufsichtsrat geführt. Aber als Mitglied des Aufsichtsrats auf der Arbeitnehmerseite kann Oliver Polomsky hier ebenfalls den Kurs des Unternehmens mitbestimmen.

DIREKTE KOMMUNIKATION

Besonders wichtig ist dem Betriebsrat jedoch die direkte Kommunikation mit dem Management und den Beschäftigten. Hier profitiert er von dem traditionell guten Draht, den chinesische Unternehmen in der Regel zu Arbeitnehmervertretern unterhalten. „Es kam gleich nach dem Einstieg von Weichai Power zu Kontakten zwischen Betriebsrat und den chinesischen Kolleginnen und Kollegen hier vor Ort“, berichtet der Betriebsratsvorsitzende. „Inzwischen betreiben wir regelmäßigen Kulturaustausch, laden uns gegenseitig

zu Veranstaltungen ein, gehen zusammen Essen, haben bereits gemeinsam eine Brauerei besichtigt und sportliche Wettbewerbe ausgetragen. Wir haben außerdem den Vorteil, dass wir den Verwaltungsratsvorsitzenden, wenn er hier im Lande ist, direkt ansprechen können, weil er für jedes Gespräch offen ist.“ Auch zur Unternehmensspitze in China gibt es inzwischen direkten Kontakt. Zusammen mit dem zweiten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat reiste Oliver Polomsky im letzten Jahr für eine Woche nach Weifang. Im September dieses Jahres sollen die bereits im letzten Jahr geknüpften Kontakte zu Unternehmensvertretern, insbesondere zum Betriebsratsvorsitzenden von Weichai Power, aber auch zur Politik und den Gewerkschaften, weiter vertieft werden. Damit die Annäherungen zwischen Ost und West gut klappen, hat der Betriebsrat ein kleines Manual erstellt, das über China informiert und interkulturelle Besonderheiten beschreibt. „In China soll man uns nicht vergessen, sondern uns Ernst nehmen – auch wenn wir vergleichsweise klein sind. Es besteht eine gegenseitige moralische Verpflichtung, sich um das jeweilige Unternehmen zu kümmern“, sagt Polomsky. Zwar gebe es bisher noch keine grenzüberschreitenden formellen regelmäßigen Gespräche, aber bisher funktioniere das Prinzip sehr gut, wonach sich der Betriebsrat melden kann, wenn es Dinge zu besprechen oder zu regeln gibt.






1st Chinese/German Friendship Cup



Samstag, 18. Juli 2015
ab 13:00 Uhr

auf dem Sportplatz des FSV Glattbach
(Am Pfaffenberg, 63864 Glattbach)



**Mitmachen!
Dabei sein!
Spaß haben!**

Die Turnierbestimmungen für unser Fußball-Event:

- ⚡ Es können sich Teams oder auch Einzelspieler aus allen Werken anmelden. Einzelspieler werden einem Team zugeordnet.
- ⚡ Jedes Team wird zusätzlich von mind. einem chinesischen Kollegen unterstützt.
- ⚡ Gespielt wird auf Kleinfeld mit 1 Torhüter und 6 Feldspielern.
- ⚡ Es sind gemischte Teams möglich.
- ⚡ Das genaue Spielsystem (Spieldauer usw.) wird nach der Anzahl der teilnehmenden Mannschaften festgelegt.

Zuschauer und Fans sind herzlich willkommen! Für das leibliche Wohl ist gesorgt!

Anmeldungen:
 Persönlich oder per Mail im LHY-Betriebsratsbüro:
 Yvonne Gilmer, yvonne.gilmer@linde-hydraulics.com
Anmeldeschluss: Montag, 1. Juni 2015
 Bitte angeben: Name des Teams, Kontaktperson inkl.
 Mailadresse & Telefon, Anzahl der Teammitglieder



LINDE HYDRAULICS

Allgemeines ...

- ✖ Das Unternehmen unterhält vier Produktionswerke in Deutschland mit insgesamt rund 1100 Mitarbeitern in Aschaffenburg (Stammwerk/neues Produktionswerk, Gießerei), Kahl, Ballenstedt und einem Werk in China (Weifang, Provinz Shandong).
- ✖ Linde Hydraulics gilt als Pionier für Hydraulikeinheiten: hydraulische Pumpen und Motoren, Hoch- und Mitteldruckventile, Drehantriebe und Elektromotoren, hydrostatischer Antrieb, elektronische Steuerungen usw.
- ✖ Die Produkte finden sich in Arbeitsmaschinen, beispielsweise in Baggern, Gabelstaplern, Landwirtschaftsmaschinen, Bergbaumaschinen, Forstmaschinen.
- ✖ Linde Material Handling (Gabelstapler) ist der derzeitige Hauptabnehmer der Hydraulikkomponenten von Linde Hydraulics, daraus ergibt sich traditionell eine starke Abhängigkeit.
- ✖ Mitbestimmung: Es gibt in allen deutschen Werken lokale Betriebsräte (alle IG Metall-dominiert) und einen Gesamtbetriebsrat der vier Standorte.

zur Firmengeschichte ...

- ✖ Bis 2006: Der Hydraulikbereich wurde als spezialisierter Unternehmensbereich der Firma Linde Material Handling geführt, die wiederum bis 2006 ein Geschäftszweig der Linde AG war.
- ✖ 2012/2013: Ausgliederung aus der Linde AG: Linde Hydraulics wird als Teil von Linde Material Handling Teil der KION Group. Das bedeutete:
 - Hydraulics wird fortan als eigenständiges Unternehmen (Linde Hydraulics GmbH & Co. KG) geführt.
 - Gleichzeitig erfolgt der Einstieg des chinesischen (staatlichen) industriellen Investors Weichai Power mit einer Beteiligung von siebenzig (künftig neunzig) Prozent.
 - Für das Stammwerk Aschaffenburg hatte dies diverse Veränderungen zur Folge: zwei Unternehmen auf einem Betriebsgelände; aus einem Betriebsrat wurden zwei; nach einer harten finanzmarktgetriebenen Zeit mit KION (KKR & Goldman Sachs) wurde nun der Weg mit einem chinesischen Investor beschritten.
 - KION bleibt als strategischer Investor mit dreißig (künftig zehn) Prozent an Linde Hydraulics beteiligt.

MAQUET

Verlängerte Werkbänke verhindern



Bildnachweis: Maquet GmbH



» Durch andauernde Funktionsverlagerungen nach Polen, die ständige Abspaltung von Aufgaben und den geplanten Verkauf der Vorfertigung verlieren die Tochter-Unternehmen immer mehr an fachlichem Know-how und betrieblichem Erfahrungswissen. Gleichzeitig wird es immer schwieriger, entsprechende Kompetenzen wiederzubekommen und aufzubauen. Wir müssen daher Schlüsseltechnologien und -kompetenzen identifizieren, die für das Unternehmen strategisch wichtig sind. «

ROLAND WALTER

BETRIEBSRATSVORSITZENDER

MAQUET GMBH

Der Markt für medizinische Produkte hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Die massive Kostendämpfungspolitik im Gesundheitswesen hat tiefe Spuren bei den Herstellern von Medizintechnik hinterlassen und ist dabei, einen ganzen Industriezweig umzukrempeln. Krankenhäuser werden geschlossen, Betten abgebaut. Auch das Einkaufsmanagement der Krankenhäuser hat sich in den vergangenen zehn Jahren grundlegend gewandelt. Dies alles zwingt viele Unternehmen in dieser Branche zu enormen Veränderungen. Fortwährende Umstrukturierungen, die ständige Suche nach zukunftsfähigen Produkten und starker Kostendruck treiben die meisten von ihnen um. Auch die Betriebsratsarbeit bei der Maquet GmbH, einem mittelständischen Hersteller von Operationstischen und Zubehör, muss sich diesen Herausforderungen stellen – und den Blick nicht nur auf die Branche richten, sondern auch auf industriepolitische Entscheidungen.

Die Trends bei der Medizintechnik sind schnell beschrieben: Die meisten Krankenhäuser in Deutschland stehen heute unter starkem Kostendruck, fast die Hälfte von ihnen schreibt rote Zahlen, der Wettbewerb untereinander wird härter. Diese Entwicklung wird angeheizt durch die ständige Diskussion darüber, dass in Deutschland – im Vergleich zu anderen europäischen Ländern – viel zu viel operiert wird.

Für die Hersteller von medizintechnischen Produkten ist dies keine gute Zeit. Von Wachstum kann kaum die Rede sein, auch wenn der Bedarf nach Krankenhäusern und Krankenhausausrüstung in Afrika, Indien und vielen Entwicklungsländern sehr hoch ist. Aber dies ist inzwischen der Markt von Billiganbietern aus Asien. Die bisher marktbeherrschenden europäischen Unternehmen können sich vielfach nur halten, indem sie Wettbewerber verdrängen, sich exponierte Nischen suchen, spezialisieren oder innovative Produkte beziehungsweise schnelllebige Verbrauchsgüter auf den Markt bringen. Auf jeden Fall stehen sie vor einer Vielzahl neuer Herausforderungen.

„Der Trend in Europa geht weg von den Investitionsgütern und hin zu Verbrauchsmaterialien“, beschreibt Roland Walter, Betriebsratsvorsitzender von Maquet in Rastatt, die Lage. „Bevor Dinge in Krankenhäusern neu angeschafft werden, werden die alten auf Herz und Nieren geprüft, ob sie nicht noch länger oder anders verwendet werden können. Das zeigt sich deutlich beim Markt für Operationstische. Deshalb müssen wir innovativ und effizient bleiben.“

Maquet profitiert bisher von seinem guten Markennamen. Die OP-Tische, die das seit dem Jahr 2000 zum schwedischen Getinge-Konzern gehörige Unternehmen herstellt, sind weltspitze und in der ganzen Welt weit verbreitet. Hinzu kommt ein guter Service, den die Firma bietet, wenn irgendwo ein Ersatzteil fehlt und eine Reparatur vorgenommen werden muss. Aber damit allein kann Maquet im Wettbewerb nicht bestehen, da seine Konkurrenten einen gnadenlosen Preiskrieg führen. Der schwedische Mutterkonzern setzt daher vor allem auf Kosteneffizienz.

KONZERN SETZT AUF KOSTENEFFIZIENZ

„Wir haben den Eindruck, dass Getinge immer mehr Einfluss auf die Geschäftspolitik von Maquet nehmen will“, berichtet Roland Walter. „Das zeigt sich insbesondere daran, dass das Unternehmen ständig weiter

aufgespalten wird und immer mehr Funktionen nach Schweden hin verschoben werden.“ Anfang September 2015 hat die Konzernleitung sogar einen grundlegenden Umbau der Bereiche Vertrieb, Entwicklung und Produktion angekündigt, dessen Folgen für die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter noch nicht abzusehen sind.

Die Strategie des Konzerns lautet: profitable Kerngeschäfte weiterentwickeln, guten Service ausbauen, neue Produktlinien aufbauen – und dies alles soll von Schweden aus stärker gesteuert werden. Weniger profitable Bereiche sowie die Vorfertigung sollen demgegenüber abgestoßen beziehungsweise verselbstständigt werden.



Beim Umgang mit der Vorfertigung, die in eine eigene Gesellschaft (MediKomp) überführt wurde, lässt sich diese Strategie nachverfolgen: Über viele Jahre war sie integrierter Geschäftsbereich bei Maquet, dann wurde sie Ende der 1990er Jahre verselbstständigt und umfasst heute zwei Bereiche: zum einen die klassische Vorfertigung, wo unter anderem Bleche für verschiedene Endprodukte geschweißt und Komponenten gefräst werden; zum anderen die Montage der Herz-Lungen-Maschinen. Jetzt soll MediKomp weiter aufgespalten werden. Die Montage der Herz-Lungen-Maschinen wird bei Maquet verbleiben, die klassische Vorfertigung verkauft. Davon betroffen sind 250 Arbeitsplätze. Roland Walter: „Die Vorgabe vom Konzern war eindeutig: Wir wollen keine Vorfertigung mehr haben.“ In der Zwischenzeit wurde ein Käufer gefunden. Der Betriebsrat und die örtliche IG Metall haben alles daran gesetzt, dass die betroffe-



Bildnachweis: Maquet GmbH

nen Beschäftigten nicht ins Bodenlose fallen, sondern deren Arbeitsbedingungen auch künftig gesichert sind. Dies ist – mit Ausnahme der Arbeitszeit – gelungen. „Es ist immer eine Gratwanderung: Macht es Sinn, die Arbeitsplätze bei Maquet zu halten, oder ist es wichtiger, mit dem neuen Käufer über gute Arbeitsbedingungen zu verhandeln?“ Der Betriebsrat und die IG Metall sind den zweiten Weg gegangen.

Diese Umstrukturierungen betreffen nicht allein Maquet, sondern auch alle anderen Konzern-Gesellschaften. „Die Schweden haben vor Jahren einfach zu viele Firmen und Produktlinien aufgekauft, um weltweit im Bereich der Desinfektion und Sterilisation mitspielen zu können. Jetzt wollen sie das Feld bereinigen, effektivieren und sich stärker als Gruppe aufstellen“, so der Maquet-Betriebsratsvorsitzende.

Roland Walter befürchtet, dass durch diese neue Marktstrategie des Konzerns, verbunden mit forcierter Kosteneffizienz, immer mehr Standorte ihre industriepolitischen Handlungsmöglichkeiten verlieren und letztlich zu „verlängerten Werkbänken“ werden könnten.

VERLAGERUNG VON FUNKTIONEN

„Wir sehen große Risiken vor allem darin, dass immer mehr Funktionen aus den einzelnen Gesellschaften ausgelagert und zentralisiert werden.“ Insgesamt

25 Standorte hätten bereits Funktionen, vornehmlich Finanzdienstleistungen, nach Krakau/Polen ausgelagert. Doch was passiert künftig, wenn nun auch die Verantwortlichkeit für Qualitätssicherung verstärkt aus den Standorten ausgegliedert wird und es vor Ort zwischen Produktion und Qualitätssicherung ein Problem gibt?, fragt sich der Betriebsrat. Wer ist Ansprechpartner, wer kann entscheiden? Fest steht für ihn, dass sich die Kommunikationsprozesse innerhalb des Unternehmens erheblich verschlechtern werden.

Als ebenfalls problematisch betrachtet er es, den Einkauf oder das Finanzwesen noch stärker als bisher zu zentralisieren. „Ich sehe die Gefahr organisierter Verantwortungslosigkeit“, so Walter. Kritisch werde es vor allem, wenn dann noch der Bereich der Entgeltabrechnung zentralisiert würde. „Hierzu gibt es bereits in Schweden ein Projekt. Das macht uns äußerst sensibel. Wenn heute irgendjemand bei uns mit seiner Entgeltabrechnung nicht klar kommt, geht er ins Lohnbüro und nimmt oft noch den Betriebsrat mit hinzu. Dann wird er ausführlich darüber informiert, was passiert ist, ob eventuell ein Fehler gemacht wurde, der im Nachhinein korrigiert werden muss. Wenn das künftig nicht mehr möglich ist, wird es einen Aufstand geben. Wir haben bereits eine klare Ansage gemacht: Stimmt die Abrechnung nicht, habt Ihr Krieg!“

KERNKOMPETENZEN VOR ORT HALTEN!

Auch ein anderer Aspekt ist dem Maquet-Betriebsrat wichtig. „Durch diese andauernden Funktionsverlagerungen nach Polen, die ständige Abspaltung von Aufgaben und den geplanten Verkauf der Vorfertigung verlieren die Tochter-Unternehmen immer mehr an fachlichem Know-how und betrieblichem Erfahrungswissen. Gleichzeitig wird es immer schwieriger, entsprechende Kompetenzen wiederzubekommen und aufzubauen. Wir haben deshalb die Geschäftsleitung aufgefordert, Schlüsseltechnologien und -kompetenzen zu identifizieren, die für das Unternehmen strategisch wichtig sind.“ Laserschweißen sei beispielsweise eine solche Kernkompetenz, die der Betriebsrat in den deutschen Standorten halten will. Würde die Geschäftsleitung dies anerkennen, müsste sie nach Ansicht von Roland Walter von dem Verkauf der Vorfertigung abrücken.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Betriebsrat auch zum Thema Leiharbeit deutlich positioniert. Mit dem Arbeitgeber hat er vereinbart, dass Leiharbeit nur unter drei Aspekten akzeptabel ist: sofern sie eindeutig dazu dient, Auslastungsspitzen abzufedern, befristete Ausfälle – insbesondere Langzeiterkrankungen – zu überbrücken oder Mangelqualifikationen zu kompensieren. „Wir reden bei uns nicht über Quoten bei der Leiharbeit, sondern in jedem einzelnen Fall darüber, warum Leiharbeit in einem bestimmten Bereich sein muss. Wir stellen die Ursache in den Mittelpunkt: Geht es darum, mit Hilfe von Leiharbeit nicht vorhandene

Qualifikationen abzudecken, fragen wir sogleich danach, wie unsere Aus- und Weiterbildung bedarfsgerecht aufgestellt sein muss und packen das Problem an. Geht es darum, Langzeiterkrankungen zu überbrücken, stellen wir die Frage nach Vertretungsregeln, Rotationsmöglichkeiten, ‚Training on the Job‘. Anders als bei einer Quotenregelung wollen wir sicherstellen, dass Ursachenforschung betrieben wird und Leiharbeit wirklich nur auf ein Übergangsszenario begrenzt bleibt.“

MITBESTIMMUNG STÄRKEN

Was der Maquet-Betriebsrat jedoch vor allem befürchtet, ist, dass durch die Ab- und Aufspaltungsprozesse eine wirksame Interessenvertretung der Beschäftigten immer schwieriger wird. „Dieser gesamte Prozess macht uns die Arbeit nicht leichter“, berichtet Roland Walter. Immer bevor ein Bereich abgespalten und in eine neue Gesellschaft ausgegliedert wurde, hat der Betriebsrat der alten Gesellschaft bislang eine Abstimmung in der Belegschaft durchgeführt, um zu erfahren, ob sich die Beschäftigten eine separate Interessenvertretung wählen oder sich weiterhin von ihrem alten Betriebsrat vertreten lassen möchten. „Bisher hat immer der alte Betriebsrat – bis auf eine Ausnahme – ein klares Mandat erhalten, auch in der neuen Gesellschaft weiterhin die Arbeitnehmerinteressen zu vertreten“, so Roland Walter.

Aber gerade diese Ausnahme, wo ein ganz neuer Betriebsrat von der größtenteils auch neu eingestellten

Bildnachweis: Maquet GmbH





Bildnachweis: Maquet GmbH

Belegschaft gewählt wurde, hat dem Betriebsrat vor Augen geführt, dass immer weitere Aufspaltungen nicht gerade dazu führen, die betriebliche Mitbestimmung zu stabilisieren. Der dort neu gewählte Betriebsrat betritt in vielen Fragen Neuland und verfügt noch über wenig Erfahrung. Zwar gebe es nun einen Gesamtbetriebsrat und bei vielen Standortthemen würden alter und neuer Betriebsrat eng zusammenarbeiten, berichtet Roland Walter. Dennoch seien die Kommunikation unter den Betriebsräten sowie die Koordination der Betriebsratsarbeit am Standort Rastatt aufwändiger und zugleich anspruchsvoller geworden.

„Gerade jetzt bei den Verkaufsverhandlungen um die Vorfertigung kommt es darauf an, an einem Strang zu ziehen. Der potenzielle Käufer, der den Markt, die

Blechverarbeitung und die Vorfertigungsverträge gut kennt, hat nämlich bereits durchblicken lassen, dass er von dem bestehenden Tarifvertrag abweichen will. Bisher ist es uns immer gelungen, die abgespaltenen Bereiche in der Tarifbindung im Bereich der Metall- und Elektroindustrie zu halten. Das ist aber gerade bei den Servicegesellschaften keine Selbstverständlichkeit mehr“, führt Roland Walter weiter aus. „Wir bekommen es fast jeden Tag zu spüren, wie bisher erreichte soziale Standards infrage gestellt werden.“

Dem Betriebsratsvorsitzenden ist bewusst, dass er als betrieblicher Interessenvertreter nicht den Lauf der Weltgeschehens anhalten kann. Globalisierung, die Gefahr, dass Premium-Produkte durch Billigangebote ersetzt werden, der Kostendruck bei den Krankenhäusern, das veränderte Einkaufsmanagement insbesondere von Klinikverbünden, die ihre Lieferanten durch ihre Marktmacht immer stärker unter Druck setzen: Dies alles sind jedoch Tatsachen, die zuallererst auf (gesundheits-)politischen Entscheidungen beruhen, denen sich die gesamte Medizintechnikbranche – Arbeitgeber, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Politik und Wissenschaft – stellen muss.

POSITION BEZIEHEN!

In ihrem Branchennetzwerk „Medizintechnik“ hat sich die IG Metall bereits vor Jahren darüber Gedanken gemacht. Auch Roland Walter hat damals mitdiskutiert. Das Branchen-Info „Extra Medizintechnik“ der IG Metall für die Beschäftigten in diesem Be-

EXTRA

Medizintechnik

Branchen-Informationen für die Beschäftigten

Vorstand

Nr. 3/2012

Unternehmen der Medizintechnik vor großen Herausforderungen

Keine Alternative zur Kooperation

Vor allem die mittelständischen Unternehmen der Medizintechnik stehen in Deutschland vor großen Herausforderungen. Für sie wird es am Markt immer „enger“. Sie sind in der Regel unterkapitalisiert und können so Global Player nicht entgegensetzen. Gerade hat GE Zukäufe in Deutschland angekündigt. Auf dem Weltmarkt schauen sich Unternehmen der Pharmaindustrie um. Samsung und Apple stecken viel Geld in die Medizintechnik. Sony und Olympus planen ein Gemeinschaftsunternehmen.

Mittelständische Unternehmen müssen sich stärker vernetzen: das gilt für die Zentren wie Erlangen, Tuttlingen, Hamburg/Lübeck, Berlin und auch Aachen/Köln. Sie sind auf Teufel komm raus auf Netzwerke und Kooperationen mit Universitäten und Forschungsgesellschaften angewiesen. Eine Schwachstellenanalyse für die Branche ist erforderlich. Mit dem „Nationalen Strategieprozess für Innovationen in der Medizintechnik“ hat diese Analyse begonnen (siehe EXTRA Medizintechnik Nr. 1/2012).

Die Klein- und Mittelunternehmen sind vor allem unterkapitalisiert. Sie brauchen unbesicherte Darlehen, zum Beispiel Wagniskapital von Groß-

unternehmen. Es geht um Beträge in dreistelliger Millionenhöhe. Großunternehmen können KMUs unter ihre Fittiche nehmen. Sonst würden

-> Fortsetzung Seite 2 oben

Mittelständische Unternehmen sind in der Regel unterkapitalisiert.

MAQUET IN RASTATT

In Rastatt gibt es inzwischen sieben Einzelunternehmen von Maquet, von denen sechs vor wenigen Jahren noch zusammengehörten. Nach wie vor kümmert sich ein Unternehmen um OP-Tische und Zubehör, ein anderes um die Planung von Operationssälen. Es gibt zwei verselbstständigte Sales und Service Units (Medical Systems und Infection

Control) sowie MediKomp, wo die Herz-Lungen-Maschinen montiert werden und die Vorfertigung von Teilen stattfindet. Am Ort ist ferner die Holding von Maquet als Konzernzentrale Medical Systems. Hinzu kommt eine weitere Konzerntochter, die für die Entwicklung und den Vertrieb von Herz-Lungen-Maschinen zuständig ist.

reich brachte die hier erarbeiteten Positionen in die Öffentlichkeit. So etwa setzte sich ein 2012 in dem Branchen-Info erschienener Artikel kritisch mit dem von drei Ministerien (Bundswirtschafts-, Bundesgesundheits- und Berufsbildungsministerium) initiierten „Nationalen Strategieprozess für Innovationen in der Medizintechnik“ auseinander. Dieser wurde darin zwar allgemein unterstützt. Bemängelt wurde allerdings, dass wichtige Meinungsträger wie die Gewerkschaften, Bildungsexperten oder auch Experten für die Arbeitsorganisation dem Lenkungsausschuss nicht angehörten.

Immer auch ging es in den Debatten darum, die zumeist mittelständischen Unternehmen in der Medizintechnik zu unterstützen. So etwa forderte die IG Metall, den zumeist unterkapitalisierten mittelständischen Unternehmen der Branche Fördermittel zukommen zu lassen. Sie regte an, Konsortien zu bilden, zu denen auch kleine und mittelständische Unternehmen Zugang haben, um den Bedarf an neuen Krankenhäusern im arabischen Raum, Indien, Afrika,

China und in Krisengebieten zu decken. Ebenfalls forderte sie darin, mehr Mittel für Forschung und Entwicklung bereitzustellen und verstärkt Grundlagenforschung auf dem Feld der Medizintechnik zu betreiben. Und nicht zuletzt verlangt sie ein ausgeweitetes Weiterbildungsangebot, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Seit 2008 bringt die IG Metall bereits ihre Vorstellungen in einen Runden Tisch „Medizintechnik“ beim Bundeswirtschaftsministerium ein. Auch im Rahmen des Branchendialogs „Elektroindustrie“ trägt sie ihre Forderungen zur Medizintechnik vor. Diese Art von koordinierter Branchenarbeit ist für sie ein zentraler und wichtiger Teil einer aktiven Industriepolitik.

Von den in dem Branchennetzwerk geführten Diskussionen hat der Maquet-Betriebsrat viel für seine Arbeit mitgenommen. Auch künftig verspricht er sich von der direkten Betreuung durch die IG Metall auf Unternehmens- und Branchenebene viele Impulse für sein betriebliches und politisches Engagement.

GETINGE GRUPPE

Die Maquet GmbH ist ein deutsches mittelständisches Unternehmen, das Medizintechnik herstellt. Es gehört seit 2000 zum schwedischen Getinge-Konzern, einem weltweit führenden Anbieter von Medizintechnik für Operationssäle, Notaufnahmen und Intensivstationen.

Laut Jahresbericht 2014 erwirtschaftet der Konzern einen Jahresumsatz von knapp 2,8 Milliarden Euro, davon entfallen rund 1,5 Milliarden Euro auf den Maquet-Bereich. Einschließlich Tochterunternehmen beschäftigt der Konzern knapp 18 000 Mitarbeiter.

Die ganze Getinge-Gruppe umfasst drei Divisionen:

- ✦ Der Konzern hat seinen Ursprung in der Herstellung von Geräten für Sterilisation und Desinfektion. Das Unternehmen wurde aus dem Elektrolux-Konzern heraus gekauft. Diese Produkte laufen heute im Geschäftsbereich **Infection Control**.
- ✦ Als weiterer Geschäftsbereich wurde **Extended Care** zugekauft, unter dem Markennamen ARJO-Huntleigh stellt er vor allem Lifter für den Ein-

satz in Pflegeeinrichtungen, Pflegebetten und Antidekubitus-Matratzen her, die verkauft oder auch verliehen werden.

- ✦ **Medical Systems**, in dessen Zentrum die Maquet GmbH steht, ist in Rastatt ansässig. Das Traditionsunternehmen hat eine 175-jährige Geschichte und stellt heute in Rastatt Operationstische und Zubehör her. Für diesen Bereich wurden inzwischen noch andere Produkte zugekauft: unter anderem aus dem Siemens-Konzern Beatmungs- und Anästhesie-Geräte, aus anderen Konzernen verschiedene Produkte für die Herzchirurgie und eine Produktionslinie für Herz-Lungen-Maschinen. Die Produkte werden weltweit an elf Standorten produziert. Maquet unterhält Fertigungslinien in Deutschland (Rastatt, Hirrlingen, Hechingen), Frankreich, Schweden, der Türkei, in China und den USA. Weltweit beschäftigt Medical Systems (Maquet) rund 7 000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

NIROSTA/OUTOKUMPU

Die Wertschöpfung im Lande halten



Bildnachweis:
Outokumpu Nirosta GmbH



» Ich wollte immer mal ein Buch schreiben über Fehlentscheidungen des Managements – habe dann aber festgestellt: Das wird kein Buch, da braucht es eine ganze Bibliothek. «

RALF HEPPENSTIEL

BETRIEBSRATSVORSITZENDER WERK DILLENBURG
OUTOKUMPU NIROSTA GMBH

ThyssenKrupp Nirosta war seit der Fusion von Thyssen und Krupp 1995 Weltmarktführer im Edelstahlbereich. Nirosta war ein Markenzeichen – nicht nur bei den Unternehmen, sondern auch bei den Konsumenten. Mit modernen Kaltwalzwerken in Krefeld, Benrath und Dillenburg sowie zwei Stahlwerken in Krefeld und Bochum wurde gutes Geld verdient. Die Arbeitsplätze schienen sicher zu sein. Die Zukunftsaussichten waren rosig. Doch es kam anders. Nirosta wurde zu einem Lehrstück in Sachen Globalisierung und Missmanagement. Zugleich wurde den Betriebsräten in aller Deutlichkeit gezeigt: Industriepolitik ist nicht alles, aber ohne Industriepolitik ist alles nichts!

KRISE UND INDUSTRIEPOLITIK – ERSTE PHASE

Durch den Aufbau von Überkapazitäten weltweit änderten sich die Marktverhältnisse im Edelstahlbereich rapide. Insbesondere China wurde mehr und mehr zu einem ernst zu nehmenden Konkurrenten. Dies führte zu einem dramatischen Anstieg von Importen aus Asien und zu einer nicht minder dramatischen Reduktion von Exporten in Länder außerhalb Europas.

Dennoch stand der Edelstahlbereich von ThyssenKrupp vor der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 noch recht gut da und machte Gewinne. Der wirtschaftliche Einbruch hinterließ jedoch auch hier seine Spuren. Die Lage des Edelstahlbereichs wurde schwieriger. Für den ThyssenKrupp-Konzern wurde die Situation sogar in besonderer Weise prekär.

Der europäische Marktführer im Stahlbereich geriet durch Fehlinvestitionen, vor allem in Brasilien, in unruhiges Wasser. Die Verluste häuften sich. Dahinter standen, wie mit der Zeit immer deutlicher wurde, krasse Managementfehler. Es fehlte das Geld für dringend notwendige Investitionen im gesamten Konzern – somit auch im investitionsintensiven Edelstahlbereich. Die Entwicklung drohte aus dem Ruder zu laufen.

Um an „frisches“ Geld zu kommen, sollte nun der gesamte Edelstahlbereich unter dem Namen „Inoxum“ (hierzu gehörten außer Nirosta und VDM noch Werke in Italien, USA und in anderen Ländern) an die Börse gebracht werden. Allerdings erwies sich dieser Plan der Konzernleitung als wenig erfolgversprechend. Dies ging aus einer Untersuchung einer Unternehmensberatung hervor, die vom Nirosta-Gesamtbetriebsrat mit Unterstützung der IG Metall ausgesucht worden war und von ThyssenKrupp bezahlt wurde. Deshalb wurde das Vorhaben Ende 2011 aufgegeben. Stattdessen wurde nun ein strategischer Partner gesucht.

Angesichts dieser Entwicklung waren die Betriebsräte und die IG Metall sehr schnell aktiv geworden. Es galt, die Zukunft von Nirosta durch dringend notwendige Investitionen zu sichern, Entlassungen möglichst zu verhindern und durch eine Restrukturierung die Position des Edelstahlverbunds der ThyssenKrupp AG am Markt zu stärken. In zähen Verhandlungen mit dem ThyssenKrupp-Konzern wurde ein Zukunftskonzept für den Edelstahlbereich vertraglich gesichert: Zum einen wurden betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen; zum anderen wurden Investitionen in Höhe von 240 Millionen Euro zugesagt. Bei Verkaufsverhandlungen sollte das „Best-owner-Prinzip“ gelten. Das heißt: Ein neuer

Eigentümer sollte den Nirosta-Werken eine weitere gute Entwicklung garantieren.

Interesse an der Übernahme von Nirosta hatte der finnische Edelstahlproduzent Outokumpu Oyj. Dieser wollte hierdurch in erster Linie einen besseren Zugang zum lukrativen deutschen Edelstahlmarkt erhalten. Als die Übernahmeverhandlungen im Jahre 2012 offiziell begannen, standen die Betriebsräte und die IG Metall vor der nicht leichten Aufgabe, die bei ThyssenKrupp durchgesetzten sozialen Standards und Arbeitsbedingungen zu sichern. Es drohte allerdings die Schließung des Edelstahlwerks Bochum. Deshalb, aber nicht nur aus diesem Grund, sollte durch den Abschluss eines „Standort- und Beschäftigungssicherungstarifvertrags“ der potenzielle Erwerber Outokumpu in die Pflicht genommen werden.



Die Betriebsräte von Nirosta und die IG Metall hatten mit den Finnen in der Vergangenheit keine guten Erfahrungen gemacht. Diese hatten einen Betriebsteil von ThyssenKrupp in Krefeld, der dicke Bleche für den Schiffbau produzierte, erworben und wider die Absprachen stillgelegt. Hiervon waren damals 300 Beschäftigte betroffen. Die Betriebsräte und die IG Metall waren dahervorgewarnt. Um den Druck in den Verhandlungen zu erhöhen, organisierten sie Demonstrationen und Arbeitsniederlegungen. Der Höhepunkt war eine Demonstration von 4000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus allen Nirosta-Werken gegen die drohende Schließung von Nirosta Bochum am 27. Januar 2012. Vertreter des Gesamtbetriebsrats, des Betriebsrats Bochum, des IG Metall-Vorstands und die Oberbürgermeisterin von Bochum brachten ihren Protest zum Ausdruck. Auch die Medien spielten eine positive Rolle. Sie unterstützten durchweg die Aktionen der Beschäftigten.



Bildnachweis:
Outokumpu Nirosta GmbH

Nach langen und schwierigen Verhandlungen kam am 30. September 2012 eine Einigung zustande. Für die Beschäftigten war das wichtigste Ergebnis, dass betriebsbedingte Kündigungen bis einschließlich 2015 ausgeschlossen und verschiedene Maßnahmen zur Einkommenssicherung vereinbart wurden. Für jeden Betroffenen gab es ein faires Angebot – beispielsweise einen Anspruch auf Versetzung an einen Ersatzarbeitsplatz innerhalb oder außerhalb des Unternehmens oder die Möglichkeit des Ausstiegs über Altersteilzeit.

Aber es mussten auch „Kröten“ geschluckt werden: Die Flüssigphase im Werk Krefeld wurde geschlossen, die Produktion des Werks in Düsseldorf-Benrath wird nach Krefeld verlagert. Die Zukunft des Edelstahlwerks Bochum soll definitiv bis Ende 2016 geklärt werden. Dennoch konnte die Arbeitnehmerseite wichtige strategische Verbesserungen erreichen: Das Kaltwalzwerk Krefeld soll mit 240 Millionen Euro modernisiert und erweitert, in Krefeld ein Forschungs- und Entwick-

lungszentrum mit einer Investitionssumme von etwa 20 Millionen Euro aufgebaut werden. Hierauf hatten die Betriebsräte und die IG Metall besonderen Wert gelegt. Angesichts eines zunehmenden Konkurrenzdrucks im Edelstahlbereich haben die deutschen Werke nur dann eine Chance, wenn sie bei den Innovationen die Nase vorn haben und zudem Neuerungen („time to market“) schnell umsetzen. „Besser statt billiger“ gilt auch hier.

In der Auseinandersetzung erwies sich die Mitbestimmung als ein Pluspunkt. Der Druck von „unten“ stärkte die Verhandlungsposition von Betriebsrat und IG Metall. Sehr wichtig war auch die Unterstützung von Seiten der Medien und der Politik. Das Ergebnis spricht für sich. Das industriepolitische Engagement der Betriebsräte und der IG Metall hatte sich gelohnt.

INDUSTRIEPOLITIK BEI NIROSTA – ZWEITE PHASE

Aufgrund der Erfahrungen überwiegt aber bis heute die Skepsis gegenüber Outokumpu. Im Grunde vertritt

HIGHTECH VOM FEINSTEN

Die Anwendungsmöglichkeiten von Edelstahl der unterschiedlichen Güten sind sehr vielfältig. Sie reichen von der Architektur über Kücheneinrichtungen und weiße Ware, den Anlagenbau bis zur Luft- und Raumfahrt, Transport und Medizin (z. B. chirurgische Geräte).

In Dillenburg ist man stolz darauf, dass das neue „One World Trade Center“ in New York und das noch im Bau befindliche zweithöchste Gebäude der Welt

– das „Ping-An-Center“ in der chinesischen Stadt Shenzhen – mit Edelstahl aus Dillenburg verkleidet wurde beziehungsweise wird.

Die Produktion von Edelstahl erfordert hohe Qualifikationen und langjährige Erfahrung. Im Prinzip werden nur noch Neueinstellungen aus der eigenen Ausbildung vorgenommen. Zudem wird Weiterbildung bei Nirosta großgeschrieben. Hierzu gibt es Betriebsvereinbarungen in den einzelnen Werken.

OHNE EINE EUROPÄISCHE BRANCHENPOLITIK GEHT ES NICHT

Die Krise der europäischen Stahlindustrie ist noch nicht beendet. Deshalb befürworten die Betriebsräte von Nirosta eine europäische Branchenpolitik.

Aus ihrer Sicht ist das Europäische Stahlaktionsprogramm vom Juni 2013 ein erster Schritt. Ralf Heppenstiel, der Betriebsratsvorsitzende des Nirosta-Werks in Dillenburg, war zeitweilig einer der zwei deutschen Arbeitnehmervertreter in der Highlevel-Group, die das Aktionsprogramm seitens der Sozialpartner vorbereitet und beglei-

tet haben. Das Aktionsprogramm sieht vor, dass Qualifikationsmaßnahmen sowie Forschung und Entwicklung mit Mitteln der Europäischen Union unterstützt werden. Außerdem sollen gleiche Umweltstandards durchgesetzt und sozialverträgliche Lösungen bei Restrukturierungen und bei einem Arbeitsplatzabbau gefunden werden. Allerdings liegt das Programm zurzeit auf „Eis“, da die neue, für den Binnenmarkt und die Industrie zuständige Kommissarin Bieńkowska es in ein allgemeines Programm für die Industrie integrieren will.

das Management immer noch den „Herr-im-Haus“-Standpunkt. Aufsichtsräte mit Arbeitnehmerbeteiligung sowie die deutsche Betriebsverfassung werden als lästig empfunden. In Finnland fühlt man sich – angelehnt an das amerikanische Modell – in erster Linie den Hauptaktionären und dem „Board of Directors“, das die Funktionen des Vorstands und des Aufsichtsrats vereinigt, verantwortlich. Es gab daher genügend Konfliktpotenzial – auch wenn gesetzlich geregelt ist, dass das Outokumpu-Management den Europäischen Betriebsrat frühzeitig informieren und konsultieren muss.

Hinzu kam, dass der finnische Konzern schon bei der Einigung mit ThyssenKrupp hoch verschuldet war. Für die Übernahme des gesamten Edelstahlbereichs von ThyssenKrupp musste er – neben anderen finanziellen Verpflichtungen – eine Barzahlung in Höhe von einer Milliarde Euro am 28. Dezember 2012 leisten und sich deswegen weiter verschulden.

Die Situation verbesserte sich nicht und die Banken drohten bereits damit, keine weiteren Kredite zu vergeben. Am 1. Oktober 2013 platzte dann die Bombe. Der Vorstand von Outokumpu verkündete ein neues industrielles Konzept. Die zugesagten Investitionen sollten auf rund einhundert Millionen Euro reduziert, die Flüssigphase in Krefeld schneller stillgelegt und die geplante Schließung des Stahlwerkes in Bochum vorgezogen werden. Dies alles wurde publik, ohne dass der Aufsichtsrat der Outokumpu Nirosta GmbH einbezogen wurde. Dies stellte einen klaren Bruch mit dem Standort- und Beschäftigungssicherungsvertrag dar.

Danach überschlugen sich die Ereignisse. Wie absehbar fand eine heftige Auseinandersetzung statt. Bereits wenige Tage später wurde im Landtag von Nordrhein-Westfalen ein Eilantrag der Fraktionen von SPD und Grünen mit großer Mehrheit verabschiedet. In ihm wurde die Landesregierung aufgefordert, darauf hinzuwirken, dass die getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden und alle Standorte erhalten bleiben. Die Unterstützung von Seiten der Landesregierung sowie wichtiger politischer Parteien war da-

mit gegeben. Es kam zu massiven Protesten an allen Nirosta-Standorten. Auf Demonstrationen in Essen, Bochum und Krefeld wurde die Wut und die Enttäuschung der Beschäftigten manifest. Damit konnte der notwendige Druck aufgebaut werden, um Outokumpu zu Verhandlungen zu zwingen. Auch die Medien berichteten ausführlich über die Auseinandersetzung und äußerten sich kritisch gegenüber Outokumpu.

Im November 2013 verkomplizierte sich die ganze Angelegenheit dann noch einmal. ThyssenKrupp sah sich genötigt, die Edelstahlwerke VDM in Deutschland und AST in Italien zurückzukaufen und so den „Deal“ vom 28. Dezember 2012 (Verkauf des gesamten Edelstahlbereichs Inoxum) gewissermaßen wieder – zumindest teilweise – rückabzuwickeln. Zum einen machten die Kartellwächter in der EU-Kommission Outokumpu zur Auflage, das italienische Werk zu verkaufen, da die Finnen ansonsten eine marktbeherrschende Stellung im Edelstahlbereich eingenommen hätten. Zum anderen sollte die finanzielle Schieflage von Outokumpu ins Lot gebracht werden. Dementsprechend erließ ThyssenKrupp den Finnen in diesem zweiten „Deal“ Schulden in Höhe von 1,3 Milliarden Euro. Dadurch bekam das finnische Unternehmen, dem inzwischen das

MITBESTIMMUNG BEI NIROSTA

Die Beschäftigten von Nirosta sind fast durchweg in der IG Metall organisiert. In der Dillenburg Hütte sind sie es sogar zu hundert Prozent. Traditionell ist die Mitbestimmungskultur stark ausgeprägt. Es gibt bei Nirosta eine intensive Vertrauensleutearbeit, gut geschulte Betriebsräte in den einzelnen Standorten und einen Gesamtbetriebsrat. Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats von Outokumpu ist Ralf Heppenstiel, Betriebsratsvorsitzender des Werks Dillenburg. Für den Aufsichtsrat der Nirosta GmbH gilt die paritätische Mitbestimmung.



Bildnachweis: Thomas Range

Wasser bis zum Hals stand, wieder mehr Spielraum. Das wirkte sich aber keineswegs günstig auf die Verhandlungen aus, die die Tarif- und Verhandlungskommission der IG Metall mit Outokumpu führte. Diese erwiesen sich als äußerst schwierig.



KNUT GIESLER
BEZIRKSLEITER IG METALL
NORDRHEIN-WESTFALEN

» Mit der Einigung haben wir einen monatelangen Konflikt in schwieriger wirtschaftlicher Situation beilegen können. Outokumpu hat einsehen müssen, dass man sich nicht einfach über Tarifverträge hinwegsetzen kann. Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass sie Gewissheit über die Zukunft der Standorte und ihrer Arbeitsplätze haben. Nur mit dem Druck der Beschäftigten war diese Lösung zu erreichen. «

Nach zähem Ringen konnte schließlich in der finalen Verhandlung unter der Leitung von Knut Giesler (IG Metall-Bezirksleiter NRW) und Mika Seitovirta (Vorstandsvorsitzender der Outokumpu Oyj) am 30. März 2014 eine Einigung erzielt werden. Am Standort Krefeld werden nun in einem ersten Schritt 108 Millionen Euro investiert. Die ursprünglich vereinbarten 244 Millionen Euro bleiben als Ziel bestehen und werden bei entsprechender Marktlage umgesetzt. Von den vereinbarten zwanzig Millionen Euro für Forschung und Entwicklung werden zunächst 9,5 Millionen Euro investiert. Zugleich wurde der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen um fünf Jahre – und damit bis 2020 – verlängert. Der geplante Stellenabbau wird sozialverträglich, beispielsweise durch Vorruhestandsregelungen, umgesetzt.

Damit war der Konflikt beigelegt. Die Arbeitnehmervertreter hatten deutlich gemacht, dass sie ihre industriepolitischen Ziele realisieren können. Allerdings ohne den Druck der Beschäftigten wäre auch in der zweiten Phase der Auseinandersetzung diese Lösung nicht zu erreichen gewesen. Noch während der Verhandlungen hatte die Belegschaft der Nirosta-Werke vor dem Verhandlungsgebäude in Krefeld demonstriert.

Ein Wermutstropfen ist jedoch die ungeklärte Zukunft des Edelstahlwerks Bochum: Es war eindeutig, dass Outokumpu die Flüssigphase in seine Werke in Finnland und Schweden verlagern und damit das Werk in Bochum schließen wollte. Hierdurch soll insbesondere das gro-

ße Werk in Tornio (Finnland) ausgelastet werden und die Wertschöpfung in Finnland bleiben. Ein finnischer Rentenfonds, der an Outokumpu beteiligt ist, hatte offenbar in diesem Sinne direkt auf das Unternehmen Druck ausgeübt. Die in Finnland um ein Drittel niedrigeren Energiepreise waren ein weiteres Argument.

Jedoch gab es aus arbeitsorientierter industriepolitischer Sicht gewichtige Gegenargumente. So bestanden Zweifel an der Qualität des Stahls aus Finnland. Auch war klar, dass die langen Transportwege aus Finnland zu einem Verlust an Flexibilität führen mussten. Zudem hatte man bei der Logistik mit höheren Kosten zu rechnen, um den Edelstahl aus Finnland weg, aber den Schrott aus Deutschland nach Finnland hin zu transportieren. Ein Prüfauftrag sollte diese Fragen klären.

Nach dem Bericht einer Unternehmensberatung wäre eine Auftragsteilung zwischen dem finnischen Werk und Bochum sinnvoll gewesen. Dazu empfahlen die Berater, einen Elektrolichtbogenofen in Tornio zu schließen. Bochum wäre dann erhalten geblieben. Dies wäre eine gute Basis für eine technische und wirtschaftliche Lösung gewesen. Aber Outokumpu wollte Bochum „weg haben“, so Ralf Heppenstiel, Betriebsratsvorsitzender der Outokumpu Nirosta GmbH in Dillenburg, um das finnische Werk zu schonen und erhebliche Fixkosten durch die Schließung einzusparen.

Es kam so, wie zu erwarten war: Bochum wird nun Mitte 2015 geschlossen. Es gelang jedoch, Kompensationen für die Beschäftigten durchzusetzen: Jedem Stahlwerker aus Bochum muss ein alternativer und gleichwertiger Arbeitsplatz bei Outokumpu, Thyssen-Krupp oder HKM im Rahmen einer für die Arbeitnehmer aller Werke vereinbarten Beschäftigungssicherung bis zum 31. Dezember 2020 angeboten werden. Zusätzlich erhält jeder „Bochumer“ 10 000 Euro.

Nach der Einigung hat sich Outokumpu bisher als vertragstreue erwiesen. Aber der Betriebsrat sieht neue Schwierigkeiten. Der Vertrieb funktioniert nach den Erfahrungen des Betriebsrats nicht richtig, und die befürchteten Probleme in der Logistik sind insbesondere in den Wintermonaten eingetreten. In beiden Fällen besteht aus Sicht des Betriebsrats Handlungsbedarf.

INDUSTRIEPOLITIK AUCH AN ANDEREN „FRONTEN“ – ANTIDUMPING UND ENERGIEPOLITIK

Ging es in der Auseinandersetzung unmittelbar darum, die Zukunft von Nirosta zu sichern, so wurden die Betriebsräte und die IG Metall an anderen „Fronten“ ebenfalls industriepolitisch aktiv.

✖ Zum einen unterstützten die Betriebsräte von Nirosta und der Europäische Betriebsrat Outokumpu ein vom europäischen Verband der Stahlproduzenten (Eurofer) auf den Weg gebrachtes Anti-Dumping-Verfahren gegen Billigimporte aus China und Taiwan. Gemeinsam mit der IG Metall wurden sie in Brüssel vorstellig. Im März 2015 verhängte dann die Kommission Strafzölle gegen bestimmte Stahlprodukte aus China und Taiwan – zunächst allerdings nur solange bis die Ergebnisse einer Untersuchung vorliegen, die für Ende September 2015 erwartet werden.

✖ Die Nirosta-Betriebsräte befürworten aus ökologischen Gründen die „Energiewende“. Sie halten sie für eine Chance, Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Andererseits sind akzeptable Energiepreise für ihre Branche eine Überlebensfrage. Deshalb haben sie sich an der Initiative für Sonderregelungen für die energieintensiven Industrien beteiligt und gemeinsam mit der IG Metall hierfür Lobby-Arbeit betrieben. Im Endeffekt konnte eine gute Lösung, die die Interessen der Edelstahlindustrie berücksichtigt, erzielt werden.

INDUSTRIEPOLITIK – ALTERNATIVLOS

Nicht durchweg waren bei Nirosta die Träger der Mitbestimmung – die Betriebsräte, die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sowie die IG Metall – in den Auseinandersetzungen der letzten Jahre erfolgreich. Die Schließung des Werks in Bochum konnten sie nicht verhindern. Aber sie haben viel erreicht und mit ihren realistischen arbeitsorientierten Konzepten den Weg für eine gute Zukunft des Edelstahlbereiches in Deutschland geebnet. Damit konnte zugleich ein unverzichtbarer Bestandteil der Wertschöpfungsketten der deutschen Industrie gesichert werden. Es heißt: Wer kämpft, kann verlieren; wer nicht kämpft, hat schon verloren. Hier hat sich der Kampf gelohnt.

NIROSTA

Die Nirosta GmbH (Umsatz 2014: 1,6 Milliarden Euro) gehört zu Outokumpu Oyj, ein großes finnisches, international aufgestelltes Werkstoffunternehmen (Umsatz 2014: 6,8 Milliarden Euro).

Nirosta umfasst im Wesentlichen vier Produktionsbetriebe:

- ✖ Werk Krefeld mit 1100 Beschäftigten,
- ✖ Werk Dillenburg mit 690 Beschäftigten,
- ✖ Werk Benrath mit 380 Beschäftigten,
- ✖ Werk Bochum mit 270 Beschäftigten.

In Zukunft wird sich die Produktion von Edelstahl auf die Werke Krefeld und Dillenburg konzentrieren. Die Werke in Bochum und Benrath werden 2016 beziehungsweise 2015 geschlossen. Dillenburg ist ein hochmoderner Betrieb, der Edelstahl Austenit herstellt. In Krefeld wird Edelstahl der Güte Austenit, Ferrit, Martensit und Duplex produziert. Wegen der Verlagerung der Ferrit-Produktion aus dem Werk Benrath werden im Kaltwalzwerk Krefeld zurzeit große Investitionen getätigt.

ROBERT BOSCH GMBH

Im Wartestand der Elektromobilität



Bildnachweis: Bosch



» Schon heute müssen wir die Weichen richtig stellen, um den Wechsel im Antriebsstrang nicht nur technisch und wirtschaftlich nachhaltig, sondern auch sozialverträglich hinzubekommen. «

BERNHARD VAN DYKEN

GESCHÄFTSFÜHRER DES KONZERNBETRIEBSRATS UND
DES GESAMTBETRIEBSRATS DER ROBERT BOSCH GMBH

Warten auf die Elektromobilität: Für die stark von der Kraftfahrzeugtechnik geprägte Robert Bosch GmbH hängt sehr viel von der Umstellung von Benzin- und Dieselantriebssystemen auf Elektromobilität ab. Es geht um neue, zukunftsfähige Geschäftsfelder und Tausende von Arbeitsplätzen. Die könnten teilweise wegfallen. Oder an ihnen müssten die Beschäftigten heute auf die Anforderungen von morgen vorbereitet und entsprechend qualifiziert werden. Doch niemand weiß, wann der große Umschwung kommt und in welchem Zeitraum er sich abspielt. Industriepolitische Weitsicht der Betriebsräte ist gefragt. Der Arbeitgeber setzt bereits Fakten. Den Bereich „Starter Motors and Generators“ (SG) will er verkaufen, weil dies kein Zukunftsgeschäft mehr ist. Die Betriebsräte halten dagegen: Sie wollen diese traditionelle Keimzelle der Kraftfahrzeugsparte im Konzern belassen und deren Kompetenzen für die Elektromobilität nutzen. Auch andere Bereiche müssen aus ihrer Sicht Schritt für Schritt auf die neuen Technologien vorbereitet werden.

Die deutsche Automobilindustrie will zum Leitmarkt Elektromobilität werden. Das wird sich auf Arbeitsplätze, Wertschöpfungsketten sowie auf die Arbeitsteilung zwischen Automobilherstellern und -zulieferern auswirken. Deutschland ist mit derzeit 22 Elektromobilmfahrzeugmodellen schon heute ein internationaler Leitanbieter.

Aber trotz Innovationsbereitschaft und Kreativität in den Unternehmen: So richtig kommt das Geschäft mit der Elektromobilität noch nicht in Schwung. Die Automobilindustrie und die Käufer springen auf diesen Trend noch nicht auf. Bei den Verkaufszuwächsen liegt Deutschland im Mittelfeld. Es hakt an der Ladedauer und Reichweite der Antriebssysteme – aber vor allem an privatwirtschaftlichen und öffentlichen Investitionen in die Ladesäuleninfrastruktur, die Zellfertigung und die Umrüstung von Fahrzeugflotten. Auch die Bosch-Betriebsräte fordern klar und deutlich, Batterieproduktionskapazitäten in Deutschland aufzubauen.

es künftig vor allem auf Elektromobilität setzt. Die Arbeitsplätze müssen erhalten bleiben.“ Bis dahin habe man zwar noch zehn bis fünfzehn Jahre Zeit. „Aber schon heute müssen wir die Weichen richtig stellen, um den Wechsel im Antriebsstrang nicht nur technisch und wirtschaftlich nachhaltig, sondern auch sozialverträglich hinzubekommen.“

Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist aus Sicht der Betriebsräte, die Fertigungslinien dahin gehend zu „befähigen“, ganz unterschiedliche Erzeugnisse zu produzieren. Die Qualifizierung der Beschäftigten werde damit zu einer unabdingbaren Zukunftsaufgabe, so van Dyken.

SPARTEN WERDEN BEREINIGT

Die neue Spartenstruktur des Konzerns mit seinen Unternehmensbereichen

- ✦ Mobility Solutions (wozu der größte Teil der jetzigen Robert Bosch GmbH gehört),
- ✦ Consumer Goods,
- ✦ Industrial Technology sowie
- ✦ Energy and Building Technology

wird momentan mit dem Blick auf gesellschaftsrechtliche Einheiten bereinigt und optimiert. Alle Bereiche – ob traditionell oder neu hinzugekauft – werden daher intensiv unter die Lupe genommen. Es geht vor allem darum, herauszufinden, was, wo und wie angesichts zukünftiger Anforderungen und Entwicklungen zusammengehört und gemeinsam auftreten soll, um Marktchancen optimal zu nutzen. „Bei dieser Bereinigung steht im Mittelpunkt, mehr Transparenz zu schaffen und die Steuerung zu verbessern. Sie ist aber auch ein Schritt zu mehr Effizienz, insbesondere in Bereichen wie Finanzen oder Controlling“, so van Dyken.

Beispielsweise sollen künftig die Bereiche „Elektrowerkzeuge“ und „Verpackungsmaschinen“ bei der Robert Bosch GmbH in eigenen Rechtseinheiten zusammengefasst werden. Wesentlicher Grund dafür ist, dass sie in einem ganz anders geprägten Marktumfeld agieren als die Kraftfahrzeugtechnik und deshalb andere Rahmenbedingungen brauchen. Im Gegenzug sollen alle Bereiche, die zur Kfz-Technik gehören, im Unternehmensbereich „Mobility Solutions“ zusammengeführt werden. Gleichzeitig werden bereichsübergreifend Aktivitäten gebündelt, um bestimmte Märkte (beispielsweise Zweiräder oder kommerzielle Fahrzeuge) gezielt und konzentriert bedienen zu können.



WANN KOMMT DIE E-MOBILITÄT?

Bei der Robert Bosch GmbH sehen sich die Betriebsräte regelrecht in den Wartestand gestellt. „Uns bewegt täglich die Frage: Wann endlich geht’s voran mit der Elektromobilität?“ sagt Bernhard van Dyken, Geschäftsführer des Konzernbetriebsrats und des Gesamtbetriebsrats der Robert Bosch GmbH. „Denn wir fordern, dass das Unternehmen einem Großteil der Beschäftigten aus den großen Werken, die sich mit der herkömmlichen Benzin- und Dieselantriebstechnik befassen, neue Aufgaben zuweisen muss, wenn

HILFE VOM STAAT

Gemeinsames Ziel von Bundesregierung, Industrie und Gewerkschaften ist es, Deutschland zum Leitmarkt für Elektroautos zu machen. Eine Million Elektrofahrzeuge sollen bis 2020 auf Deutschlands Straßen fahren, so will es die Politik. Rund um die E-Mobilität werden 30 000 neue Arbeitsplätze entstehen, heißt es. Die Politik hat hierfür knapp 1,5 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung bereitgestellt.

Aktuell haben die deutschen Automobilbauer 22 Elektromobilmfahrzeugmodelle im Angebot. Bis Ende 2015 wollen sie insgesamt 29 E-Prototypen präsentieren. Mehr als 17 Milliarden Euro hat die Industrie dafür bereits investiert.

Aber noch kommt die E-Mobilität nicht richtig in Fahrt. Deshalb fordert die IG Metall, staatliche Hebel in Bewegung zu setzen, um Deutschland

nicht nur zum „Leitanbieter“, sondern auch zum „Leitmarkt“ für Elektromobilität zu machen. Dazu zählen, wie Detlef Wetzel, Erster Vorsitzender der IG Metall, und Matthias Wissmann, Präsident des Verbands der Automobilindustrie (VDA), in einem gemeinsamen Kommentar im Handelsblatt (10. September 2015, S. 48) bekräftigen:

- ✕ Sonderabschreibungen für gewerbliche Nutzer, um insbesondere gewerbliche Fahrzeugflotten umzurüsten,
- ✕ ein 10 000-Ladesäulen-Programm, in das Staat und private Wirtschaft jeweils 50 Millionen Euro investieren,
- ✕ mehr private und öffentliche Beschaffungsinitiativen. So etwa könnten von den rund drei Millionen Autos in öffentlichen Flotten achtzig Prozent elektrisch fahren.

Strategien, um die Effizienz zu steigern, werden in der Regel – auch bei Bosch – von Standardisierungs-, Automatisierungs- und Zentralisierungsprozessen begleitet. Oft stehen überdies Verlagerungen in Niedrigkostenstandorte auf der Tagesordnung. Damit geraten aber immer auch Arbeitsplätze in den so genannten indirekten Bereichen in Gefahr.

ARBEITSRAHMENBEDINGUNGEN SICHERN

Die Bosch-Betriebsräte sehen sich in dieser Situation vor allem gefordert, dafür zu sorgen, dass sich die Arbeitsrahmenbedingungen der betroffenen Beschäftigten keinesfalls verschlechtern. An entsprechenden Regelungen haben sie bereits mitgewirkt, die sind unter Dach und Fach. Und natürlich ringen sie mit dem Arbeitgeber um den Erhalt jedes einzelnen Arbeitsplatzes beziehungsweise um neue Perspektiven für die Beschäftigten, die unter anderem durch Effizienzsteigerungsprojekte ihre heutige Tätigkeit einbüßen.

Überdies nehmen die Betriebsräte bei Bosch diese Veränderungen zum Anlass, auch die Arbeitnehmervertretungsstrukturen zu optimieren und effizienter – entlang den operativen Linien beziehungsweise Sparten des Unternehmens – zu gestalten. Ihr Ziel ist ein schlagkräftiger Konzernbetriebsrat, der im Wesentlichen aus den Vertretern der Gesamtbetriebsräte der einzelnen großen Rechtseinheiten besteht. Ihnen geht es aber auch darum, die Durchsetzungskraft der Arbeitnehmervertretungen in den einzelnen Gesellschaften zu stärken, damit sie weiterhin die Handlungsspielräume bei der Mitbestimmung optimal ausschöpfen können. Bei der Vielzahl von Tochtergesellschaften und Rechtseinheiten bei Bosch ist dies kein leichtes Unterfangen. Das soll mit Hilfe von Tarifverträgen geregelt werden. Mit der Firmenseite ist bereits beschlossen, dass sich die Arbeitsbedingun-

gen in Bereichen mit einer neuen Arbeitnehmervertretungsstruktur nicht verändern.

VERKAUF VON „STARTER UND GENERATOREN“

Bei „Starter und Generatoren“ („Starter Motors and Generators“ – SG) handelt es sich um einen alteingesessenen Bereich mit weltweit 6 500 Beschäftigten an 13 Standorten. Ihn gibt es bereits sehr lange bei Bosch. „Vor allem langjährige Bosch’ler sehen in diesem Bereich die industrielle Keimzelle, das schlagende Herz des Kraftfahrzeuggeschäfts von Bosch“, berichtet van Dyken.

Schon seit etlichen Jahren steht dieser Bereich unter Restrukturierungsdruck. Das Management hat bereits wichtige Tätigkeitsbereiche, die mit Elektromobilität – also Zukunftsgeschäft – zu tun haben könnten, aus dem Bereich SG aussortiert und anderswo angesiedelt, so etwa Antriebs- und Steuerungstechnik für Hybridfahrzeuge. Übrig geblieben sind die herkömmlichen Starter und Generatoren, die im Zeitalter der Elektromobilität in der Tat keine Zukunft haben. Einige SG-Standorte haben bereits einen erheblichen Verlust an Arbeitsplätzen hinnehmen müssen. Ein Gleichklang – Rückgang bei Startern und Generatoren und Hochlauf der Erzeugnisse für E-Mobilität – ist leider nicht in Sicht.

Dass nun ein solcher, immer zum Kerngeschäft gezählter Bereich verkauft und damit ganz aus dem Konzern ausgegliedert werden soll, kam für die Beschäftigten wie für die Betriebsräte überraschend. Sie kritisieren vor allem, dass die Geschäftsführung den Verkauf bereits beschlossen hatte und erst dann mit der Arbeitnehmerseite redete. Van Dyken: „Das beunruhigt viele Kolleginnen und Kollegen. Die Beschäftigten wollen zu Entscheidungen über ihre Zukunft im Vorfeld angehört und beteiligt werden.“ Das habe auch zu heftigen Diskussionen – sogar weit über SG hinaus – im Bosch-internen Social Business Network geführt.

Bosch hat sich immer wieder von Bereichen getrennt, in jüngster Vergangenheit unter anderem von der Solarsparte. In diesem Fall haben die Betriebsräte mit Erfolg dafür gekämpft, Industriearbeitsplätze in der Region (in Arnstadt, Thüringen) zu erhalten. „Auch wenn nicht mehr über jedem Arbeitsplatz der Name Bosch steht“, merkt van Dyken an. Es ging ihnen um ein industriepolitisches Zukunftskonzept für den Standort. „Der Leitgedanke war: Kein Beschäftigter muss zum Arbeitsamt gehen“, betont van Dyken. Am Ende erreichten sie, dass Elektronikfertigung von Bosch nach Arnstadt verlagert wurde und dass ein anderes Unternehmen – Solarworld – einen Großteil der Produktion und der Belegschaft übernahm.

Diese seit Jahrzehnten praktizierte und erfolgreiche Mitbestimmungskultur, die auf dem gemeinsamen Willen von Betriebsrat und Geschäftsführung gründete, Arbeitsplätze möglichst zu erhalten und hierfür die besten Ideen zu mobilisieren, sehen viele Bosch'ler nun mit dem einseitigen Vorpreschen der Geschäftsführung infrage gestellt. Denn für das Unternehmen scheint es keinerlei Alternative zu geben als die: „Starter und Generatoren“ muss raus aus dem Konzern!

ALTERNATIVEN FÜR SG

Fakt ist, dass SG in einem schwierigen Marktumfeld agieren muss, das durch weltweite Überkapazitäten und eine Differenzierung der Produkte fast ausschließlich über den Preis gekennzeichnet ist. Dennoch hat die Sanierung des Bereichs in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht. „Dazu haben die hochmotivierten Beschäftigten durch ihren Einsatz erheblich beigetragen“, erklärt van Dyken.

Bei SG in Hildesheim beispielsweise haben die Kolleginnen und Kollegen in den letzten Jahren außerdem auf viel Geld verzichtet, um die Kostensituation zu verbessern. Umso verärgerter sind die Beschäftigten daher über den Beschluss der Geschäftsführung, ihre Arbeitsplätze jetzt verkaufen zu wollen.

Bosch glaubt jedenfalls daran, dass ein engagierter Investor mit kreativen Ideen und wirtschaftlicher Potenz dem Bereich wieder eine solide Zukunftsperspektive geben könnte. „Das kann man glauben, oder auch nicht“, kommentiert Bernhard van Dyken diese Einschätzung. Auf jeden Fall müsse diese Option umfassend geprüft werden.

Während für die Geschäftsführung der Verkauf die erste Option ist, steht für den Gesamtbetriebsrat an erster Stelle, ein klares Zukunftsbild für die Entwicklung des SG-Bereichs unter dem Dach von Bosch zu zeichnen. „Schließlich kann ein Verkauf aus allen möglichen Gründen auch scheitern“, meint van Dyken. Daher beauftragte der Gesamtbetriebsrat das Info-Institut damit, unterschiedliche Varianten durchzuspielen, wie die Zukunft von „Starter und Generatoren“ aussehen könnte. „Wir wollten uns bewusst nicht auf den Plan der Geschäftsführung, den Bereich zu verkaufen, festlegen. Sondern wir wollten vor allem prüfen lassen, was es bedeuten würde, wenn der



Bildnachweis: Bosch

Bereich nach wie vor bei Bosch bliebe. Auf der Basis dieser Analyse wird sich dann zeigen, ob ein Investor ein für die Standorte und Beschäftigung besseres industrielles Konzept bieten kann“, führt van Dyken aus.

Bis dies soweit ist, komme es vor allem auf solidarische Geschlossenheit der Belegschaft an. Deshalb haben die Betriebsräte für die SG-Beschäftigten wöchentliche Info-Runden angesetzt. So werden die Beschäftigten über alle Schritte zeitnah informiert und beteiligt.

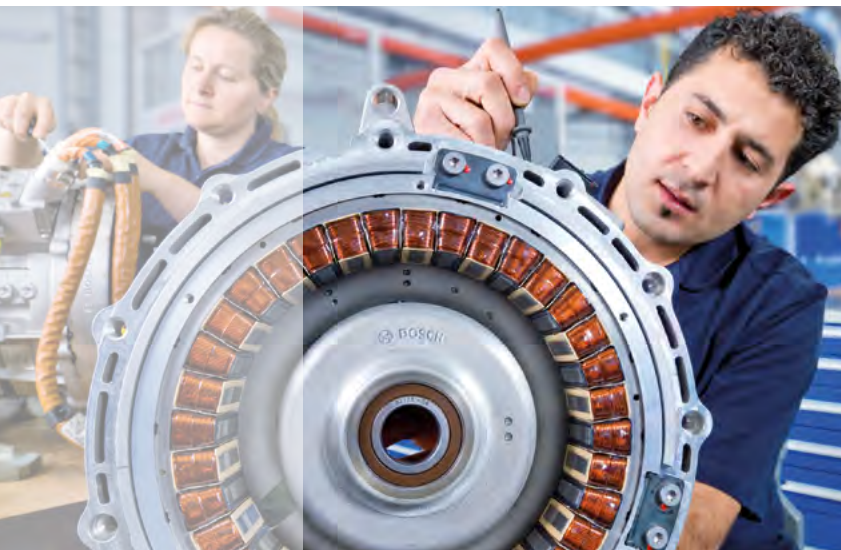
PROZESS MITGESTALTEN

Auch rechtlich lässt sich der Konzernbetriebsrat beraten. Zum einen über die bereits langjährige Kooperation mit einem Rechtsanwaltsbüro, mit dem ein Rahmenvertrag besteht. Zum anderen aber auch – wie in diesem Falle – von ausgewiesenen externen Rechtsexperten, die sich ganz auf die Sache SG konzentrieren können.

Für Bernhard van Dyken ist wichtig, dass Bosch auch weiterhin fair mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern umgeht. „Wir müssen gemeinsam zu fairen Lösungen im Sinne von ‚besser statt billiger‘ kommen. Vielleicht hat ja der Verkauf von SG an einen innovativen und soliden Investor tatsächlich Vorteile für die Beschäftigten. Aber das können wir erst dann beurteilen, wenn Alternativen auf dem Tisch liegen und alle denkbaren Optionen geprüft und bewertet worden sind.“

Ein zentrales Instrument, um zu einer guten Lösung zu gelangen, haben die Beschäftigten selbst in der Hand. „Wenn SG in einen eigenständigen Bereich überführt würde, hätten wir es mit einem Betriebsübergang nach Paragraph 613 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) zu tun. Die Kolleginnen und Kollegen hätten dann die Möglichkeit, dem Betriebsübergang zu widersprechen, wenn ihnen die Konditionen nicht passen. Dies ist auch für uns Betriebsräte ein wichtiger Hebel, um Druck auf den Arbeitgeber auszuüben“, so van Dyken.

Zudem werden die Betriebsräte die Kolleginnen und Kollegen bei der Frage „Widersprechen oder nicht?“ auf keinen Fall unvorbereitet und allein im Regen ste-



Bildnachweis: Bosch

hen lassen. „Mit der kollektiven und vorbereitenden Organisation von Widersprüchen konnten wir schon in der Vergangenheit erfolgreich Erfahrungen sammeln“, berichtet van Dyken. Selbstverständlich dürfe man auch die Standorte außerhalb Deutschlands nicht vergessen. Diese bräuchten ebenfalls nachhaltige und tragfähige Zukunftsperspektiven.

Generell – und nicht erst im Falle von „Starter und Generatoren“ – gehen die Betriebsräte bei Bosch das Thema „Qualifizierung“ mit Nachdruck an, wenn es darum geht, die Beschäftigten beim technologischen Wandel mitzunehmen. Als etwa in Hildesheim die Fertigung von Hybridtechnik losging, wurden den betroffenen Beschäftigten umfassende Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.

Bei Bosch gibt es ein Kompetenzmanagement, das für solche Fälle den Qualifizierungsbedarf ermittelt und Lösungen bereitstellt. „Wir hatten ein perfektes langfristiges Konzept im Kopf, das die Elektromobilität mit in den Blick nimmt“, schwärmt van Dyken. „Aber wir haben nicht damit gerechnet, dass die Automobilindustrie einfach nicht aufspringt. Das Beste wäre gewesen, wenn das Herunterlaufen der herkömmlichen Starter und Generatoren zeitgleich mit dem Hochlaufen der Erzeugnisse für die Elektromobilität – beispielsweise von E-Maschinen – erfolgt wäre. Das ist aber nicht passiert. Für den verbliebenen SG-Bereich müssen wir uns daher etwas Neues einfallen lassen. Es bedarf neuer Ideen, die Beschäftigungslücken zu füllen. Darum kümmern wir uns jetzt verstärkt.“

DRUCK MACHEN

„Wenn’s drauf ankommt, sind die Betriebsräte bei Bosch auch jederzeit in der Lage die klassischen Instrumente einzusetzen, um dem Arbeitgeber Druck zu machen“, versichert van Dyken. So protestierten 2000 Bosch-Beschäftigte aus den SG- und anderen Standorten gleich nach Bekanntwerden der Verkaufsabsichten der Geschäftsführung Anfang Juli 2015 vor dem Bosch-Hauptsitz in Stuttgart-Gerlingen.

„Bosch muss umdenken“, forderte Jörg Hofmann, Zweiter Vorsitzende der IG Metall auf der Protestdemonstration. „Wir fordern eine nachhaltige Unternehmenskultur mit Verantwortung und Entwicklungsperspektiven für die Beschäftigten. Verkauf und Ausgründungen sind keine Lösung.“

„Die Bosch-Produkte können und müssen sich wandeln“, betonte Stefan Strömer, der Betriebsratsvorsitzende aus Hildesheim. „Manchmal müssen sie auch komplett verschwinden. Aber die Menschen und ihr Know-how sollen bei Bosch bleiben und weiter am Erfolg des Unternehmens mitwirken.“ Ulrich Jäger, Betriebsratsvorsitzender des Bosch-Standorts Schwieberdingen, kritisierte: „Die Kolleginnen und Kollegen sind empört über die Entscheidung der Geschäftsführung. Sie haben über lange Jahre die schwierige Situation des Geschäftsbereichs verbessert. Nun haben sie das Gefühl, dass sie nicht ernst genommen werden.“ 8000 Protestunterschriften aus den Standorten Hildesheim und Schwieberdingen übergaben die beiden Betriebsratsvorsitzenden am Ende der Geschäftsführung.

Auch international gab es an vielen SG-Standorten Aktionen, um gegen die Entscheidung der Geschäftsführung zu protestieren. Das Bosch-Europa-Komitee bezog ebenfalls Stellung: Es forderte ergebnisoffene Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen aller betroffenen Standorte.

Aufgrund der Proteste hat die Geschäftsführung inzwischen ein wenig eingelenkt. Sie hat bereits zugesagt, dass

- ✦ alternative Konzepte in Bezug auf die mittel- und langfristige Planung von Produktion und Beschäftigung bei SG diskutiert und bewertet werden sollen,
- ✦ die Rechte der Mitarbeiter, sich für oder gegen den Wechsel in ein anderes Unternehmen entscheiden



JÖRG HOFMANN
ZWEITER VORSITZENDER
DER IG METALL

» Die Innovationsfähigkeit der Automobilzulieferindustrie muss erhalten bleiben, denn sie ist der Beschäftigungsmotor der Branche. Eines sollten wir alle aus der Krise 2008 gelernt haben: Die Industrie mit ihren qualifizierten Belegschaften ist das Rückgrat der europäischen Volkswirtschaft. Ich spreche mich für eine CO₂-Politik mit Augenmaß sowie für Planungssicherheit für die Unternehmen und ihre Investitionen aus. «

zu können, über den ganzen Prozess hinweg gewahrt bleiben sollen. Das Gleiche gilt für die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte bei einer Unternehmensumwandlung.

- ✚ **substanzielle Lösungen zur Absicherung der Arbeitsbedingungen und Sicherung der Beschäftigung** einen zentralen Bestandteil aller Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung einnehmen werden.

Damit haben die Betriebsräte bei Bosch erst mal eine Verhandlungsposition auf Augenhöhe gewonnen.

INDUSTRIEPOLITISCH HANDELN

Die Weichen für die Elektromobilität richtig stellen – heute für morgen. Das ist ein zentrales Feld, auf dem sich die Bosch-Betriebsräte industriepolitisch bewegen. Über den Bereich SG hinaus geht es darum, Lösungen zu finden, um den Treibstoffverbrauch und den Schadstoff-Ausstoß von Kraftfahrzeugen zu reduzieren.

Und natürlich gibt es weitere wichtige strategische Themen, mit denen sich die Betriebsräte auseinandersetzen und die gestaltet werden müssen. Dazu zählen insbesondere solche, die die zukünftige digitalisierte und vernetzte Arbeitswelt (Internet der Dinge und Dienste, Industrie 4.0, agile Arbeitsweisen) betreffen.

Der Bosch-Konzern investiert Jahr für Jahr Milliarden-Beträge in Forschung und Entwicklung (2014: 4,96 Milliarden Euro), um seine Innovationskraft zu erhalten und zu stärken. Allein 500 Millionen Euro fließen jährlich in die Vorbereitung der Elektromobilität. Dennoch ist Bosch darauf eingestellt, dass es die herkömmlichen Verbrennungsmotoren – Benzin und Diesel – noch längere Zeit geben wird, vielleicht sogar noch die nächsten dreißig Jahre. Deshalb arbeitet der Konzern mit Hochdruck daran, die Verbrenner – über die Personenkraftwagen hinaus und damit auch für Busse, Lastkraftwagen, Baufahrzeuge oder Zweiräder – weiter zu verbessern und ihre Effizienz zu steigern. Außerdem beschäftigt er sich intensiv mit der Thematik der Abgasnachbehandlung. Aber bei Bosch geht es auch darum, flexibler am Markt

agieren zu können. Eine Idee ist beispielsweise, Produkte – etwa Einspritzpumpen für Benzin- und Diesel-Motoren – auf ein und der gleichen Linie fertigen zu können, um beispielsweise auf Schwankungen der Dieselquote schnell und effizient reagieren zu können. Industrie 4.0 bietet ebenfalls spannende Ansätze, die Fertigungsflexibilität zu erhöhen. Erste Erfahrungen gibt es bereits bei einer IT-gestützten Pilot-Fertigung von Hydraulikaggregaten für Traktoren.

Eine andere Form der Flexibilisierung wurde von den Betriebsräten mit der Konzernbetriebsvereinbarung „Bewältigung konjunkturbedingter Krisen“ angegangen. Sie sieht vor, auch in Krisenzeiten – etwa im Falle von massiven Umsatzeinbrüchen – möglichst alle Beschäftigten im Unternehmen zu halten. Ziel ist es, Entlassungen zu vermeiden, indem die „interne Flexibilität“ – unter anderem mit Hilfe kürzerer Arbeitszeiten (TVBesch), Qualifizierungs-Aktivitäten, tariflicher und gesetzlicher Kurzarbeit, Altersteilzeit und sonstiger Vorruhestandsmodelle – gesteigert wird. „Mit allen durch die Krise, lautet die Parole!“, sagt van Dyken. „Unsere Absicht ist es zum einen, die verschiedenen Instrumente für das Unternehmen etwa gleich teuer zu halten, damit nicht die Kostenfrage über deren Einsatz entscheidet, sondern fallbezogene Sinnhaftigkeit. Zum anderen geht es uns auch darum, die externe Flexibilität – also befristete und Leiharbeit sowie Werkverträge und so weiter – einzuschränken.“

Die Betriebsräte bei Bosch arbeiten an all diesen Konzepten mit und bringen ihre Ideen ein. Das Know-how, das sie dabei gewinnen, kommt ihnen dann auch zugute, wenn es darum geht, Perspektiven für kritische Bereiche – wie eben SG – zu entwickeln.

Darüber hinaus tragen sie ihre Erfahrungen sowohl in die Branchenarbeit der IG Metall als auch in die Politik hinein. Unter anderem haben viele von ihnen an der öffentlichen Konsultation über die Fahrzeugindustrie im Rahmen des Branchendialogs, der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) organisiert wird, teilgenommen.

DATEN UND FAKTEN

1886 gründete Robert Bosch die „Werkstätte für Feinmechanik und Elektrotechnik“ in Stuttgart. Aus ihr ging die heute weltweit agierende Robert Bosch GmbH hervor. Innovationskraft und soziales Engagement prägte von Beginn an die Firmengeschichte. Technologische Durchbrüche gelangen dem Konzern vor allem in den Bereichen Softwareentwicklung, in der Robotik sowie im Motormanagement. Auch der Nachhaltigkeitsgedanke ist bei Bosch stark verankert. Das Unternehmen wendet rund die Hälfte seines Forschungs- und Entwicklungsetats für Ressourcen und Energie sparende Technologien auf und erzielt damit ein Drittel seines Umsatzes. Ein

Schwerpunkt sind Antriebssysteme für Hybrid- und Elektrofahrzeuge.

Mitarbeiter:

Deutschland: 105 429

weltweit: 290 183

Standorte:

Deutschland: 80

Jahresumsatz:

Deutschland: 10,8 Milliarden Euro

weltweit: 48,9 Milliarden Euro

Forschungs- und Entwicklungsaufwand:

weltweit: 4,96 Milliarden Euro

Patentanträge:

weltweit: 4 593

(Quelle: Bosch Fakten 2014, www.bosch.de)

SIEMENS

Mensch vor Marge



Bildnachweis: Siemens AG



» Wir fordern eine Wertschöpfungsstrategie für Deutschland. Das globale Unternehmen Siemens muss seine Verantwortung für den Produktions- und Innovationsstandort Deutschland wahrnehmen. Und mir geht es um eine Kultur der Mitbestimmung und Beteiligung der Arbeitnehmer. Dabei müssen die Menschen und nicht immer neue Abbauprogramme im Mittelpunkt stehen, denn die Mitarbeiter sind Basis und Wert des Unternehmens. «

BIRGIT STEINBORN

VORSITZENDE DES GESAMTBETRIEBSRATS UND
STELLVERTRETENDE VORSITZENDE DES AUFSICHTSRATS DER SIEMENS AG

» Siemens als Hochtechnologie-Konzern muss seine Innovationsprozesse ziel- und erfolgsorientiert aufsetzen. Dazu zählen zwei Kernelemente: erstens die Entwicklung neuer Technologien für innovative Produkte und Dienstleistungen natürlich, und zweitens die Etablierung einer Innovationskultur, also verlässlicher sozial-organisatorischer Bedingungen der Arbeit, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Potenzial auch abrufen können. Denn die Menschen erwirtschaften die Marge. «

JÜRGEN KERNER

GESCHÄFTSFÜHRENDES VORSTANDSMITGLIED DER IG METALL UND
MITGLIED IM AUFSICHTSRAT DER SIEMENS AG



Siemens ist Europas größter Elektrokonzern und befindet sich in einem permanenten Wandel. Dieser ist geprägt von Zu- und Verkäufen, Restrukturierungs- und Umbaumaßnahmen. Die 114 000 Beschäftigten in Deutschland und die von ihnen gewählten Betriebsräte stehen regelmäßig vor neuen Herausforderungen. Aktuell geht es darum, Siemens als Technologiekonzern zu erhalten und die Arbeitsplätze am Standort Deutschland zu sichern. Dazu zählt, dem Kostendruck des Managements und des Finanzmarkts standzuhalten und pro-aktiv die strategische Debatte voranzutreiben. „Mensch vor Marge“ lautet das Motto der Betriebsräte und der IG Metall bei Siemens. Das bedeutet: Arbeitsplätze dürfen nicht dem Margendruck zum Opfer fallen.

Derzeit erleben die Beschäftigten und Betriebsräte den größten Umbau in der Geschichte des Elektrokonzerns. Die seit dem 1. Oktober 2014 geltende Neuordnung bringt eine neue Geschäftseinteilung mit sich. Die bisherigen vier Geschäftsbereiche wurden aufgelöst, die Hörgeräte-Sparte ist an die Börse gebracht worden, und die Medizintechnik wird nun eigenständig als GmbH im Konzern geführt. Die zuvor geltende Organisationsstruktur wurde aufgelöst, die Sektorebene abgeschafft und die Zahl der Divisionen von bisher 16 auf acht plus Medizintechnik reduziert. Mit der Bündelung der Divisionen und der Auflösung der Sektoren sollen Bürokratie abgebaut, Kosten gesenkt und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens beschleunigt werden.

Die Betriebsräte und die IG Metall treiben mit ihrer Arbeitnehmerstrategie „Siemens 2020“ die strategischen Debatten pro-aktiv voran. 2012 beauftragte die IG Metall das IMU-Institut, im Rahmen einer Studie („Industriepolitik und Unternehmensstrategie“) Betriebsräte und Manager zur strategischen Unternehmenspolitik zu befragen sowie Zukunftsfelder zu analysieren und zu identifizieren. Aus den Ergebnissen wurden Bausteine für eine nachhaltige Wertschöpfungsstrategie entwickelt, die die Hightech-Standorte im Heimatmarkt stärken, gute Arbeit sichern und Personalabbau verhindern sollten.

STÄNDIGER MARGENDRUCK UND WACHSENDE KONKURRENZ

Gute Argumente waren auch für das Bahngeschäft gefragt. Es stand in der Kritik, da es keine zweifelhafte Marge aufbrachte. Das Traditionsgeschäft von Siemens wurde 2014 dem Konkurrenten Alstom zum Tausch gegen das Turbinengeschäft angeboten. Für die Beschäftigten des Bahngeschäfts war es schwer nachvollziehbar, einen Traditionsbereich wie das Bahngeschäft einfach abzugeben. Sie demonstrierten

daher bundesweit beim Siemens-Aktionstag, der von der IG Metall unter dem Motto „One Siemens – aber mit allen“ organisiert wurde. Der „Deal“ mit Alstom kam nicht zustande, der Zuschlag ging an den Mitbewerber General Electrics. Die Beschäftigten des Bahngeschäfts konnten aufatmen. Eine Veräußerung des Bahngeschäfts war, zumindest vorerst, vom Tisch.

Doch der Margendruck besteht weiter und die Konkurrenz, insbesondere auf dem chinesischen Markt, wächst. Die Arbeitnehmervertreter und die IG Metall kämpfen auch weiterhin für den Erhalt des Bahngeschäfts unter dem Dach von Siemens und am Standort Deutschland. Ihre Erfahrungen, die Ergebnisse der Experteninterviews und die eingeholte wissenschaftliche Expertise flossen inzwischen in das Projekt „Mobility Siemens 2020“ ein. Damit konnten sie sowohl das Potenzial als auch Optimierungsmöglichkeiten des Bahngeschäfts aufzeigen. Auch hierfür gilt: Der Mensch muss vor der Marge stehen.

Industriestandort Deutschland
Mensch vor Marge
SIEMENS
PG 2020 IMU-Studie
Radolfzell II Siemens team
Technologiekonzern
Siemens 2020
Finanzmarkt
innovative Unternehmenskultur
Konzernumbau

Derzeit steckt das Energiegeschäft von Siemens in einer Umbauphase. Diese ist verbunden mit einem massiven Arbeitsplatzabbau, unter anderem an den Standorten Mülheim und Berlin. Wie andere Konzerne auch, die in der Energietechnik unterwegs sind,

GUTE ARGUMENTE – MIT WISSENSCHAFTLICHER UNTERSTÜTZUNG

- ✦ IMU: 2012 – Industriepolitik und Unternehmensstrategie. Strategische Unternehmenspolitik im Kontext der Debatte um Industriepolitik in Deutschland am Beispiel des globalen Technologiekonzerns Siemens



- ✦ IMU, SCI: 2015 – Mobility Siemens 2020. Analyse, Diskussion, Perspektiven.



DR. JÜRGEN DISPAN
IMU INSTITUT STUTTGART

» Zu einer langfristig angelegten Standort- und Beschäftigungssicherung bei einem Technologiekonzern gehören ein langer Atem bei Zukunftstechnologien, der weit über kurzfristige Renditeziele hinausreichen müsste, sowie – speziell bei Siemens – eine konzernweite Vernetzung und Gesamtoptimierung. Dann ließen sich die Stärken eines Technologiekonzerns tatsächlich ausreizen, was schließlich den Arbeitsplätzen und der Beschäftigungsqualität hierzulande zugute kommen würde. «

leidet Siemens darunter, dass mit dem Vormarsch der erneuerbaren Energien die Bestellungen von konventionellen Kraftwerken eingebrochen sind. Es gibt weltweit Überkapazitäten und einen immensen Preisdruck. Zuletzt hatte Siemens erheblich in die großen Gas- und Dampfturbinen investiert. Der Trend geht aber zu einer dezentralen Energieversorgung mit kleineren Einheiten. Entsprechend groß sind die Sorgen der Beschäftigten in den großen Produktionswerken von Dampfturbinen und Generatoren. Da Innovationen und Marktentwicklungen falsch eingeschätzt wurden, ist der naheliegende Lösungsansatz des Managements, die Division durch Arbeitsplatzabbau gesund zu schrumpfen. Ob der kürzlich abgeschlossene „Megadeal“ mit Ägypten eine positive Wende herbeiführen wird, ist noch ungewiss. Siemens hatte dort, kurz nachdem der Vorstand die Umstrukturierung im Energiegeschäft angekündigt hatte, einen Auftrag für den Bau eines Kraftwerks und Windparks

mit einem Umsatzvolumen von zehn Milliarden Euro an Land gezogen.

In beiden genannten Beispielen pflegte die IG Metall über das Siemens-Team und ihre Branchennetzwerke den Kontakt zur Politik. Von ihr fordert sie schützende Rahmenbedingungen, damit Arbeitsplätze gesichert und zukunftsfähig gestaltet werden können.

PERMANENTER VERÄNDERUNGSPROZESS

Schon seit Jahren befindet sich Siemens in einem permanenten Veränderungsprozess. Ob „Siemens 2014“, „Vision 2020“, „1by16“, „PG 2020“: Der Konzern stellt alle Geschäftsbereiche immer wieder auf den Prüfstand und lässt ein Umstrukturierungsprogramm dem anderen folgen. Auch hat er sich von vielen Bereichen in den letzten zwanzig Jahren getrennt, beispielsweise von dem Kommunikationsgeschäft. Damals gab es bei Siemens in Deutschland noch doppelt so viele Arbeitsplätze wie heute.

Ständig werden sämtliche Bereiche durchgeforstet. Beschäftigte und IG Metall haben bereits mehrfach an den Siemens-Vorstand appelliert, margenschwache Geschäfte nicht abzustößen oder zu veräußern und gefordert, Siemens solle sich selbst darum kümmern. Auch solle dem Margendruck nicht dadurch entgegen gewirkt werden, dass das Unternehmen immer wieder Arbeitsplätze abbaut.

DIE ARBEITGEBERSTRATEGIE: „VISION 2020“

Die neueste Unternehmensstrategie von Siemens, genannt „Vision 2020“, fokussiert auf Wachstumsfelder, die sich der Vorstand von der fortschreitenden Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung verspricht und die er mit neuen Kunden und Geschäftsfeldern verbindet. Danach richtet er nun auch seine Konzernstruktur aus. Die Devise lautet: „Vielversprechende Geschäftsfelder stärken; Geschäfte, die nicht ins Portfolio passen, abstoßen!“. Vor diesem Hintergrund wurden beispielsweise die Anteile an dem Haushaltsgerätegeschäft Bosch und Siemens Hausgeräte (BSH) verkauft. Dies hat dazu geführt, dass Siemens nun keinen Geschäftsbereich mehr mit direktem Bezug zum Endkunden besitzt.

Auch mit „Vision 2020“ geht es der Konzernspitze primär darum, getrieben von den Finanzmärkten, die Zielmarge zu erreichen. Die Folge ist, dass in der jüngsten Vergangenheit wieder einmal Arbeitsplätze zur Disposition standen.

Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter befürchten mittlerweile einen „Substanzverlust“ des Technologiekonzerns – und dies gerade am Industriestandort Deutschland, wo die Wurzeln des Konzerns, das Know-how und die Entwicklungskompetenz liegen und wo ein Drittel des weltweiten Umsatzes erzielt wird. Die Firmenpläne konnten allerdings, unter anderem aufgrund des Widerstands und Engagements von Arbeitnehmervertretern und IG Metall, mehrfach abgewendet werden. Dabei haben sie sich auch auf die seit

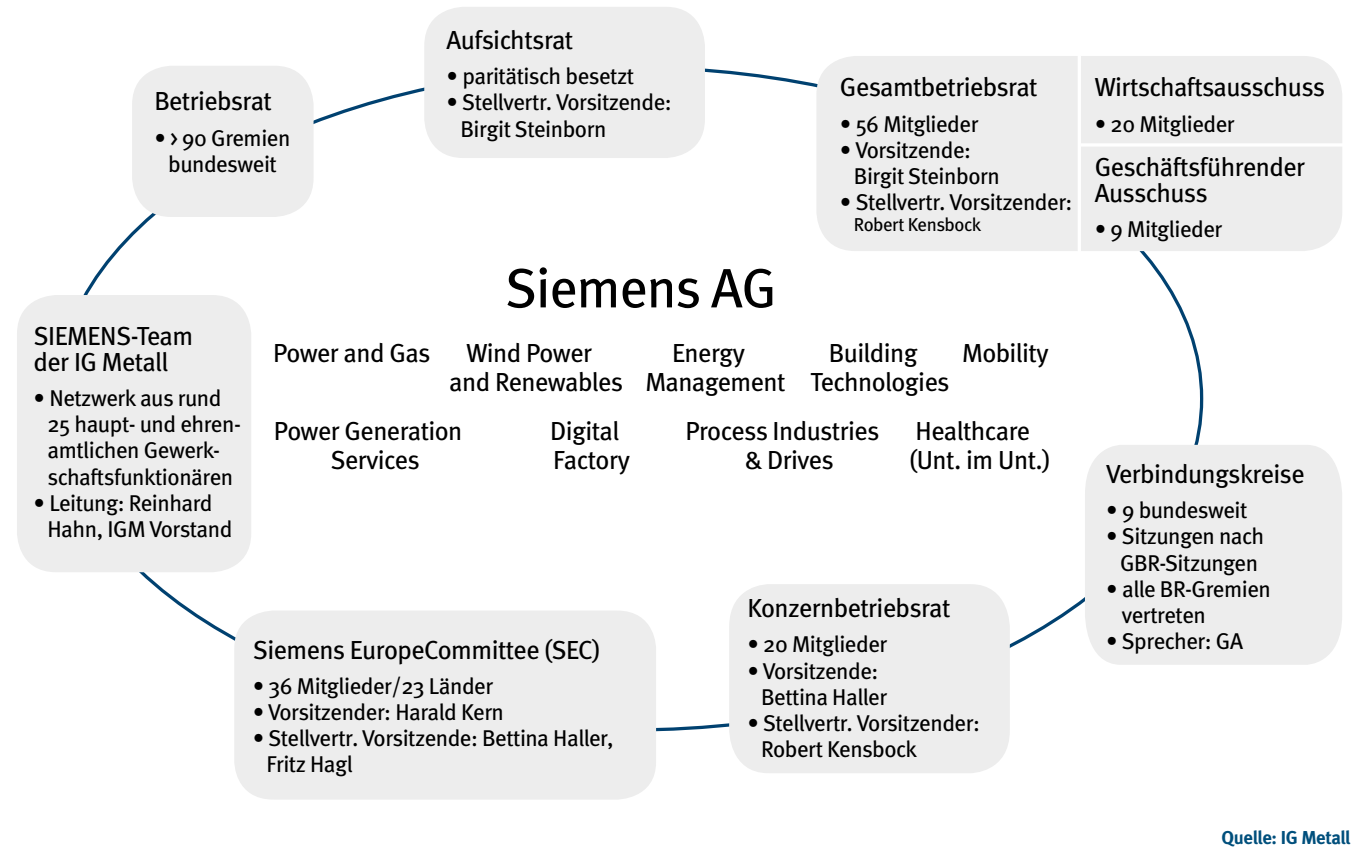
STANDORT D STÄRKEN

Margenwahn stoppen!



Schaubild

ÜBERSICHT DER ARBEITNEHMERVERTRETUNGSSTRUKTUREN BEI SIEMENS



2010 geltende Beschäftigungs- und Standortsicherung berufen können, welche betriebsbedingte Kündigungen auf Dauer ausschließt. Dieses „Radolfzell II“-Abkommen wurde von der Unternehmensseite, dem Gesamtbetriebsrat und der IG Metall abgeschlossen.

DIE ARBEITNEHMERSTRATEGIE: „SIEMENS 2020“

Betriebsräte und IG Metall haben mit ihrem Konzept „Siemens 2020“ einen Gegenentwurf zur Siemens-Strategie „Vision 2020“ vorgelegt. Darin fordern

sie eine Unternehmensstrategie, die Industriearbeitsplätze in Deutschland sichert und stärkt, faire Arbeitsbedingungen garantiert und eine Vertrauenskultur auf allen Ebenen etabliert. „Wir für den Standort Deutschland“ – so lautet daher das Leitmotiv des Gesamtbetriebsrats.

„Standort D stärken“ unter diesem Motto stand auch der bundesweite Aktionstag der IG Metall am 9. Juni 2015. Er war bereits – nach 2013 und 2014 – der dritte Aktionstag der IG Metall, der sich mit dem Konzern-

MITBESTIMMUNG BEI SIEMENS

Die Mitbestimmung wird bei Siemens sowohl auf lokaler als auch auf nationaler und europäischer Ebene aktiv gelebt. Diese findet sowohl in den über neunzig lokalen Betriebsratsgremien statt, als auch in

- ✘ dem paritätisch besetzten Aufsichtsrat,
- ✘ dem Gesamtbetriebsrat (GBR) mit 56 Mitgliedern,
- ✘ dem Geschäftsführenden Ausschuss des GBRs mit neun Mitgliedern,
- ✘ den neun Verbindungskreisen des geschäftsführenden Ausschusses des GBR zu den ört-

lichen Betriebsräten. Diese tagen nachgelagert zu den GBR-Sitzungen und schließen alle Betriebsratsgremien bundesweit mit ein,

- ✘ dem Wirtschaftsausschuss mit zwanzig Mitgliedern,
- ✘ dem Konzernbetriebsrat mit zwanzig Mitgliedern,
- ✘ dem Europäischen Betriebsrat mit 36 Mitgliedern aus 23 Ländern, dem Siemens Europe Committee (SEC).

Darüber hinaus unterstützt das Siemensteam der IG Metall die Arbeit der Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter vor Ort und in den Gremien.



Bildnachweis: IG Metall

umbau befasste. An diesem Tag war die Gewerkschaft an über sechzig Siemens-Standorten präsent – auf Kundgebungen, an Informationsständen und bei Flugblattaktionen: Viele Beschäftigte beteiligten sich, ihre Aktionen waren vielfältig und die Medienresonanz herausragend.

Die Alternativstrategie der Arbeitnehmer „Siemens 2020“ sieht unter anderem vor,

- ✕ Fertigung, Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Service sowie industrienahen Dienstleistungen im Heimatmarkt aus einer Hand zu bieten und Synergien zu schaffen;
- ✕ die Fertigungstiefe und Wertschöpfung zu erhalten;
- ✕ Innovationen zu entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben;
- ✕ Arbeitsplätze zu schaffen und der jungen Generation eine Perspektive zu bieten.

Eine innovative Unternehmenskultur ist für Europas größten Technologiekonzern von entscheidender



REINHARD HAHN

IG METALL VORSTAND, LEITER
DES SIEMENSTEAMS UND
MITGLIED IM AUFSICHTSRAT
DER SIEMENS AG

» Wichtig ist, Siemens als Technologiekonzern und damit als Ganzes zu stärken. Das heißt: die Beherrschbarkeit der Komplexität und die Fähigkeit, industriepolitische Trends zum Geschäft zu machen. Die Belegschaft ist motiviert und zur Zukunft bereit. «

DAS SIEMENSTEAM DER IG METALL

Das Siemensteam der IG Metall wurde 2001 mit dem Ziel gegründet, die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Siemens AG zu vertreten und insbesondere für den Erhalt von Arbeitsplätzen und für Gute Arbeit bei Siemens einzutreten. Die Arbeitsweise und Themen sind vielfältig: konzeptionelle Entwicklung von „Siemens 2020“, wis-

senschaftliche Unterstützung durch Vergabe von Studien, Organisieren der bundesweiten Aktionstage 2013, 2014 und 2015 und vieles mehr. Bei den rund 25 Kolleginnen und Kollegen des Siemensteams handelt es sich sowohl um hauptamtlich Beschäftigte der IG Metall als auch um Kolleginnen und Kollegen des Gesamtbetriebsrats.

DIE SIEMENS AG

Die Siemens AG mit Firmensitz in München und Berlin wurde vor 165 Jahren gegründet und ist heute in über 190 Ländern vertreten. Der Elektrokonzern mit führenden Marktpositionen auf all seinen Arbeitsgebieten beschäftigt weltweit rund 343.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ein Drittel arbeitet in Deutschland. Siemens ist ein traditionsreicher Elektrokonzern mit signifikanter Bedeutung für Deutschland. Denn...

✖ ... mehr als die Hälfte aller in Deutschland sich am Netz befindenden Kraftwerke laufen mit Turbinen und Generatoren von Siemens.

- ✖ ... jeder zweite Computertomograph in deutschen Kliniken ist von Siemens.
- ✖ ... mehr als 80 Prozent der europäischen Automobilwerke sind mit Automatisierungs- und Antriebstechnologie von Siemens ausgestattet.
- ✖ ... mehr als die Hälfte der Offshore-Windkraftleistung in Europa stammt aus Anlagen, die von Siemens installiert wurden.
- ✖ ... in jedem dritten kommerziell genutzten Gebäude in Europa befindet sich Gebäudetechnik von Siemens.

Bedeutung, um dessen Zukunftsfähigkeit und die Arbeitsplätze bei Siemens zu sichern. Daher haben der Gesamtbetriebsrat und die IG Metall kürzlich eine Vereinbarung mit dem Unternehmen abgeschlossen, um Innovationen zu fördern. Sie betont, dass Kreativität und Pioniergeist der Schlüssel für gute Ideen und Innovationen sind und daher gefördert werden müssen. Das aber setzt voraus, dass entsprechende Freiräume und Ressourcen bereitgestellt werden. Die Ideen für Innovationen können sich auf Produkte, Serviceleistungen oder neue Geschäftsmodelle beziehen. Hierfür stellt Siemens im ersten Jahr zehn Millionen Euro zur Verfügung. Ein paritätisch besetzter Vergabeausschuss entscheidet darüber, wie die finanziellen Mittel verwendet werden. Darüber hinaus sind alle Standorte aufgefordert, geeignete Konzepte zu entwickeln, um die Innovationsfähigkeit an den Standorten zu fördern.

„Siemens 2020“ will einen Korridor schaffen, in welchem Perspektiven sowohl für das Unternehmen als auch für die Beschäftigten entwickelt werden und gedeihen können. Dabei soll der Mensch vor der Marge stehen. Betriebsräte und IG Metall werden das Programm mit Hochdruck voranbringen.

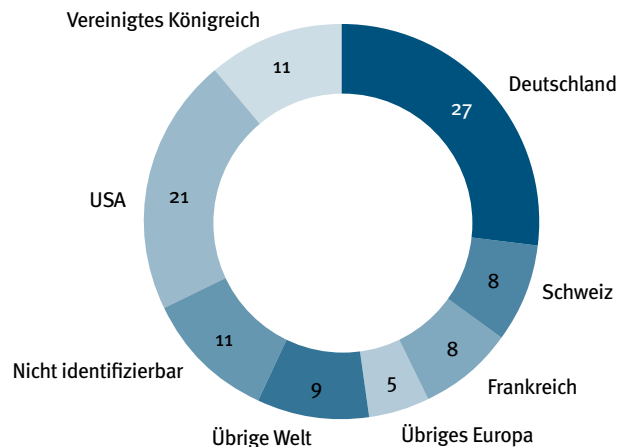
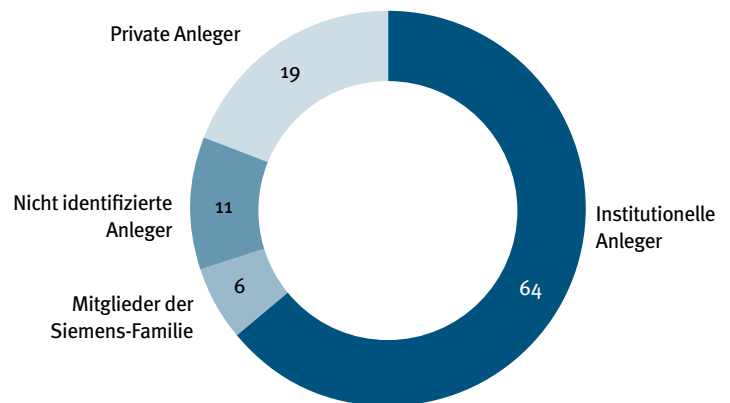
WEITERE INFOS

<http://www.dialog.igmetall.de/nachrichten/>
<https://www.facebook.com/IGMetall.SiemensDialog>



Schaubild

SIEMENS KAPITALSTRUKTUR (JULI 2014) ART UND REGIONALE AUFEILUNG DER INVESTOREN in Prozent



Quelle: Siemens

VESTAS NACELLES

Nachhaltige „Besser“-Strategie



Bildnachweis: Vestas Nacelles



» Die Energiewende und damit der Ausbau der erneuerbaren Energien wie die Windkraft kann nur gelingen, wenn wir nicht nur in den Unternehmen für sozial-ökologischen Fortschritt sorgen, sondern auch auf der politischen Ebene mehr Gegendruck organisieren. «

DONALD MAGDANZ
BETRIEBSRATSVORSITZENDER
VESTAS NACELLES, LÜBECK

Die Windkraftbranche ist dabei, sich von den hohen Wachstumserwartungen der vergangenen Jahre zu verabschieden. Unsichere politische Rahmenbedingungen, aber auch die Finanzkrise 2008/2009 und ein zunehmend schwieriges weltweites Marktumfeld haben dazu geführt, dass sich insbesondere die Offshore-Windkraft heute an einem kritischen Punkt befindet. Es mangelt hierzulande an Planungssicherheit. Probleme bereitet vielfach auch die Finanzierung von Windparks und deren Anbindung an das Stromnetz. Viele deutsche Windkraftunternehmen, wie Vestas Nacelles in Lübeck, versuchen deshalb, sich mit Exporten über Wasser zu halten. Aber auch kreative Ideen sind gefragt, um die Zeiten politischer Unentschiedenheit zu überbrücken. Der Repair-Shop von Vestas Nacelles in Lübeck ist hierfür ein gutes Beispiel, um Arbeitsplätze dauerhaft zu sichern. Aber auch auf Branchenebene bringen Betriebsrat und IG Metall ihre Ideen ein, um die industriepolitischen Interessen der Beschäftigten auf regionaler und Bundesebene voranzubringen.

Nicht auf bessere Zeiten warten, sondern jetzt handeln, scheint das Motto von Vestas Nacelles in Lübeck, einer Tochterfirma des weltweit größten Windenergieanlagenherstellers Vestas, zu sein. Der aus Dänemark stammende Konzern belegt in Deutschland nach Enercon den zweiten Platz in der Windkraftbranche. Und diesen will er künftig hierzulande weiter behaupten, auch wenn sich die Umstände, unter denen er in Deutschland angetreten ist, gravierend verändert haben. Vestas Nacelles produziert Generatoren für Windkraftanlagen in China, Spanien und in Deutschland. In diesem Segment befindet sich das Unternehmen in ständigem Wettbewerb mit Enercon und Siemens. Aber wie die gesamte Windkraftindustrie in Deutschland ist auch Vestas Nacelles in Lübeck in den Sog eines weltweit sich verschlechternden Marktumfelds geraten. Die Folge ist ein hoher Kostendruck, den das Unternehmen durch höchstmögliche Effizienz in der Produktion auffangen will. Es verfolgt dabei eine expansive Exportstrategie und setzt mit seiner neuen Werkhalle in Travemünde verstärkt auf Serienproduktion. Diese wird auch vom Betriebsrat unterstützt, der sich davon sichere Arbeitsplätze, eine höhere Wertschätzung und eine bessere Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen verspricht. Zugleich beharrt er darauf, das Erfahrungswissen und betriebliche Know-how vieler Kolleginnen und Kollegen zu erhalten und weiter zu nutzen, das diese durch die früher hauptsächlich handwerklich gefertigten Einzelgeneratoren und Kleinserien erworben haben.

GEDÄMPFTE ZUKUNFTSAUSSICHTEN

Das Unternehmen reagiert mit seiner Exportstrategie auf die gedämpften Zukunftsaussichten der Windbranche nach den verlockenden politischen Versprechen mit Beginn der 1990er Jahre. Damals erklärte die Politik ihren Willen, die Energieerzeugung aus erneuerbaren Quellen, insbesondere aus der Windkraft, massiv zu fördern. Vor allem die Verabschiedung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) und der von der Bundesregierung beschlossene Ausstieg aus der Atomenergie sollten die Branche so richtig in Schwung bringen. Einen weiteren wichtigen Meilenstein sollte das 2007 von ihr beschlossene Integrierte Energie- und Klimaschutzprogramm setzen. Es sieht – ausgehend von 1990 – eine Reduktion der Treibhausgase um deutlich mehr als dreißig Prozent und einen Stromanteil aus erneuerbaren Energien von mindestens dreißig Prozent bis 2020 vor.

Von diesen Vorhaben sind zunächst tatsächlich für die Windkraftindustrie starke Wachstumsimpulse ausgegangen. Bereits 2012 wurde in Deutschland mehr als ein Drittel des Stroms aus erneuerbaren Energien durch Wind erzeugt. Bundesweit lag der Anteil der Windenergie am Bruttoverbrauch zu dieser Zeit bei knapp acht Prozent. Der Anteil der Offshore-Windenergie war mit 1,5 Prozent an der gesamten Windstromerzeugung noch sehr gering.

Schwieriger wurde die Situation für die Windkraftbranche jedoch nach 2008. Ursache war unter anderem die weltweite Finanzkrise. Sie führte in vielen Ländern –



insbesondere in den USA – dazu, dass die öffentliche Förderung regenerativer Energien zurückgefahren wurde. Hinzu kam zur gleichen Zeit der verstärkte Markteintritt der asiatischen Hersteller, der den Preisdruck in der Branche verschärfte. Überdies liegt der Investitionsaufwand gerade für Offshore-Windanlagen unverändert hoch, was mit enormen Kosten verbunden ist. Das gilt insbesondere für küstenferne Regionen. Dennoch hat sich die Windbranche in Deutschland bis heute relativ stabil gehalten. Experten gehen aber davon aus, dass sich die aktuellen Prognosen vieler renommierter Institutionen in der Zukunft nicht realisieren lassen.

Onshore-Windanlagen, auch wenn sie als kostengünstig, dezentral und damit flexibel installierbar gelten, sind außerordentlich abhängig von den Windverhältnissen sowie von der Akzeptanz der Bürgerinnen und Bürger. Hier zeigen sich inzwischen deutliche Grenzen der Belastbarkeit.



Bildnachweis: Vestas Nacelles

Aber auch bei den Offshore-Windenergieanlagen haben sich die hohen Erwartungen nicht erfüllt. Gleichwohl handelt es sich dabei um eine höchst effiziente Technologie. Fachleute rechnen allerdings damit, dass statt einer Leistung von 10 000 Megawatt der bis 2020 geplanten und an das Übertragungsnetz angeschlossenen Anlagen allenfalls 6 000 bis 8 000 Megawatt erreicht werden. Damit dürfte das Ziel der Bundesregierung, bis zum Jahr 2030 rund 25 000 Megawatt installierte Leistung aus Offshore-Anlagen bereitzustellen, was ungefähr 15 Prozent des Stromverbrauchs in Deutschland entspräche, ebenfalls kaum zu schaffen sein.

Die Gründe für das sich verlangsamende Wachstum liegen unter anderem in den unsicheren Rahmenbedingungen für die Investoren, insbesondere in den hohen finanziellen Vorleistungen, die sie aufbringen müssen. Hinzu kommen häufig Probleme bei der Erschließung der erforderlichen Mittel. Und nicht zuletzt sind es Verzögerungen bei der Netzanbindung von Windparks, die oft mit den Finanzierungsproblemen zusammenhängen. Viele Windkraftunternehmen leiden vor diesem Hintergrund unter brach liegenden Produktionskapazitäten und versuchen dies – wie Vestas Nacelles – dadurch zu kompensieren, dass sie vor allem auf den Export setzen.

DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE: SERIENPRODUKTION FÜR DEN EXPORT

Das in Lübeck und Travemünde angesiedelte Generatorwerk von Vestas Nacelles ist heute spezialisiert auf 2.2- und 3.3-PMG (Permanent Magnet Generator)-Anlagen. Für die Serienherstellung dieser neuen Generation von Generatoren wurde 2012 extra eine neue Halle in Travemünde gebaut – quasi auf die „grüne Wiese“ gesetzt. „Die Produktion ist sehr gut angelaufen und sehr effizient“, berichtet Donald Magdanz, Betriebsratsvorsitzender bei Vestas Nacelles in Lübeck. „Ein Nachteil ist allerdings, dass Magneten Seltene Erden enthalten und damit ökologisch problematisch sind.“

Die Effizienz ist vor allem dadurch gegeben, dass bei diesen Generatoren keine Kupferspulen – wie bei den vorherigen Serien üblich – von Hand eingelegt werden müssen. Gleichzeitig ist die Serienproduktion die Antwort des Unternehmens auf den steigenden Kostendruck infolge des internationalen Wettbewerbs. Denn aufgrund der unsicheren politischen Rahmenbedingungen in Deutschland setzt Vestas Nacelles zunehmend auf den Export seiner Generatoren. Dabei geht es darum, immer leistungsfähigere Generatoren möglichst kostengünstig und nahe beim Kunden herzustellen.

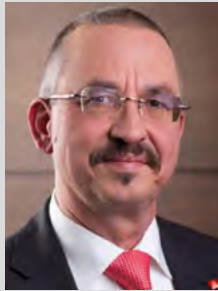
„Die Unternehmensstrategie hat sich gegenüber früher total verändert“, sagt Magdanz. Noch bis 2014 wurden in Lübeck ganz unterschiedliche Generatoren gebaut – von 660 Kilowatt- bis zu drei Megawatt-Generatoren. Es wurden auch Kleinserien gefertigt. Der Produktionsbetrieb hatte dementsprechend bis dahin eher Werkstattcharakter. „Diese Vielfalt sicherte uns für den deutschen Markt eigentlich ganz gute Ausgangsbedingungen. Aber das ist mit der neuen Exportstrategie mittlerweile Vergangenheit. Wir müssen nach vorne schauen“, so der Betriebsratsvorsitzende.

Dieser Kurswechsel des Unternehmens spiegelt sich auch in den Beschäftigungszahlen wider. „Gestartet sind wir, als Vestas 2004 das Werk der Elektromotorenwerke Weier in Lübeck übernahm, mit hundert Leuten. Bis 2009 waren wir – einschließlich Leiharbeiter – auf 450 Beschäftigte angewachsen. Die Branche ist in diesen Jahren regelrecht explodiert, aber das Unternehmen war noch unsicher, wie lange der Boom anhalten würde. Deshalb der hohe Anteil – teilweise bis zu fünfzig Prozent – an Leiharbeit. 2011 machten sich die ersten Folgen der Finanzkrise, aber auch die veränderte Lage auf den internationalen Märkten bemerkbar. Es folgte die erste Welle des Stellenabbaus. Heute beschäftigt das Unternehmen an beiden Standorten – Lübeck und Travemünde – zusammen 245 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wir haben inzwischen mehrere Sozialpläne hinter uns.“

DIE „BESSER“-STRATEGIE DES BETRIEBSRATS: NACHHALTIG WIRTSCHAFTEN

Mit der Serienproduktion und den Plänen für die Fertigungshalle in Travemünde stellte sich für den Betriebsrat zwangsläufig die Frage, was mit dem bisherigen Standort in Lübeck passieren würde. Magdanz: „Den Standort zu schließen, kam für uns nicht in Frage. Und so haben wir uns nach anderen Produkten umgesehen, die wir in Lübeck weiterhin fertigen konnten.“

Zwei Möglichkeiten kamen für den Betriebsrat in Betracht. Einerseits wollte er mit dafür sorgen, dass einzelne Teile, die am neuen Produktionsstandort Travemünde gefertigt wurden, auch in Lübeck produziert werden konnten. Dadurch sollten sich beide Standorte im Bedarfsfall in wichtigen Bereichen gegenseitig vertreten können. Andererseits setzte er sich dafür ein, in dem alten Werk völlig neue Produktlinien zu installieren: Lüfter fertigen, kleinere Anlagenteile usw.



WOLFGANG LEMB
GESCHÄFTSFÜHRENDES
VORSTANDSMITGLIED
DER IG METALL

» Die Innovationsfähigkeit in der jungen Branche Windindustrie muss gestärkt werden, sonst hat die Branche im Wettbewerb um die besten Köpfe das Nachsehen. Gute Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung sind dafür ein wichtiger Stützpfeiler. Beteiligung als Motivations- und Gestaltungsfaktor muss von den Unternehmen als Wettbewerbsvorteil erkannt werden. «

Irgendwann 2012 entstand im Betriebsrat dann die Idee eines Repair-Shops: Das alte Werk in Lübeck könnte auch genutzt werden, um einzelne Komponenten und ganze Generatoren unterschiedlicher Bauart zu überholen und aufzuarbeiten. Inzwischen geht die Vorstellung sogar dahin, Lübeck zu einem Zentrum zu machen, in dem Vestas-Generatoren aus der ganzen Welt repariert und gewartet werden.

Entscheidend dafür, dass letztlich diese Idee zum Zuge kam und realisiert werden konnte, waren zwei Begegnungen, aus denen Donald Magdanz neue Impulse bezog: Einerseits der Besuch eines Lehrgangs, den zuvor Kolleginnen und Kollegen aus mehreren europäischen Ländern besucht und ihm empfohlen hatten. Hierbei lernte er das Konzept „cradle to cradle“ („Von der Wiege zur Wiege“) kennen. Andererseits die Ausbildung zum Innovationspromoter im Rahmen des ARIBERA-Projekts der IG Metall. Hinzu kam immer wieder die Überlegung, den traditionell großen Anteil qualifizierter Facharbeit am Standort Lübeck zu behalten. „Die Tatsache, dass unsere Leute allerdings auch bereit waren, vorübergehend andere Dinge zu machen, war unsere große Chance, um den Standort zu erhalten“, resümiert der Betriebsratsvorsitzende.

Bei dem Lehrgang „cradle to cradle“ setzte er sich mit einem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten technischen Kreislaufmodell auseinander, das insbesondere dazu rät, hochwertige Stoffe und Materialien für Produkte zu verwenden, um diese möglichst lange durch zwischenzeitliches Aufbereiten und Wiederverwerten in Gebrauch zu halten. Darin sah er nun den Schlüssel, um dem Standort Lübeck eine neue Chance zu geben: das Kupfer in den Spulen, die in den früheren Generatoren verbaut waren, so aufzuarbeiten, dass diese weiter – und besonders kostengünstig – ihren Dienst tun konnten. Auch andere Generatoren-Komponenten

sollten künftig recycelt werden. Gleichzeitig kam bei ihm der Gedanke auf, sich verstärkt mit Alternativen zu den Magneten aus Seltenen Erden, die in den neuen Generatoren zum Einsatz kommen, zu befassen.

Das ARIBERA-Projekt (Arbeit und Innovation – **AR**-beitsorientierte **I**nnovationen fördern, **BE**ratungsstrukturen stärken, Innovations**P**romotoren **A**usbilden“) verhalf Donald Magdanz schließlich dazu, diese Ideen in die betriebliche Praxis einzubringen. Die Weiterbildung zum Innovationspromotor, die gemeinsam von der IG Metall und der Ruhr Universität Bochum durchgeführt wurde, vermittelte ihm das notwendige Wissen, um ein betriebliches Innovationsprojekt anzuschließen, strategisch zu planen und beteiligungsorientiert voranzutreiben. Außerdem tauchte er damit in ein breites fachliches Netzwerk ein, das ihm bei seinen Vorhaben zur Seite steht.

WISSENSTRANSFER UND KOMPETENZAUFBAU DIREKT VOR ORT

Bei der betrieblichen Umsetzung seiner Ideen, kam dem Vestas-Betriebsrat zugute, dass die Geschäftsleitung mitzog. Ein großes Glück war auch, dass Forschung und Entwicklung weiterhin in Lübeck belassen wurden. „Die Entwicklungsingenieure und Facharbeiter kamen jetzt direkt in die Produktionshalle, um uns zu unterstützen“, erinnert sich Magdanz. „Inzwischen haben die Beschäftigten enormes Wissen für die Wartung und Reparatur der verschiedensten Generatoren-Typen, über ihr Verhalten im Feld, über Materialeigenschaften, aber auch über Schwachstellen und stör anfällige Komponenten erworben. Qualitativ sind die überholten Generatoren bereits genauso hochwertig wie neue – aber eben viel kostengünstiger hergestellt. Wir können uns jetzt daran machen, Reparaturarbeiten für die Generatoren so zu standardisieren, dass es sich richtig lohnt, sämtliche Generatoren im Lübecker Werk reparieren und warten zu lassen. Dazu braucht man klare Prozesse, wie etwa Nachverfolgbarkeit, viel Know-how und qualifizierte Beschäftigte“, so der Betriebsratsvorsitzende. „In allen diesen Punkten sind wir gegenwärtig auf einem guten Weg.“

Auch bei der Rückgewinnung und Wiederverwendung der Magneten ist der Vestas-Betriebsrat schon ein großes Stück vorangekommen. Seit einiger Zeit unterhält er enge Kontakte zu dem von Professor Michael Braungart, einem Pionier in Sachen „cradle to cradle“, gegründeten Forschungs- und Entwicklungsinstitut EPEA. Noch stecken die gefundenen Verbesserungen in der Kreislaufwirtschaft in der Entwicklungsphase. Es geht aber kontinuierlich in Richtung Nachhaltigkeit.





Bildnachweis: Vestas Nacelles

„Es ist uns nicht nur gelungen, mit unseren Ansätzen viele Arbeitsplätze zu sichern. Gleichzeitig haben wir der Branche neue technologische Impulse für Energieeffizienz gegeben“, berichtet der Betriebsratsvorsitzende stolz. „Jetzt wollen wir die Politik noch stärker in Schwung bringen, damit die Energiewende und die Windkraft weiteren Auftrieb erhalten.“

AUSGEPRÄGTE MITBESTIMMUNGSKULTUR

Magdanz arbeitet schon seit April 2000 in dem Unternehmen. 2006 wurde er in den Betriebsrat gewählt, seit 2010 ist er Betriebsratsvorsitzender und Mitglied im Europäischen Betriebsrat für den Bereich Manufacturing. Er kennt das Unternehmen in- und auswendig. Und ihm gelingt es immer wieder, mit der Geschäftsleitung faire Vereinbarungen auszuhandeln. „Wir haben zwar keinen Tarifvertrag, weil Vestas nicht im Arbeitgeberverband ist. Aber wir haben eine ausgeprägte Mitbestimmungskultur. Trotz des harten internen und externen Wettbewerbs stehen bei uns Betriebsrat und Geschäftsleitung zusammen, um für beide Seiten das Beste rauszuholen.“



MEINHARD GEIKEN
BEZIRKSLEITER
IG METALL KÜSTE

» Mehr Ausbildung muss ein zentrales Anliegen der Unternehmen sein, um Beschäftigte langfristig in der Branche zu halten und ihr Wissen zu sichern. «

BETRIEBSRÄTENETZWERK FÜR DIE WINDINDUSTRIE

Seit Jahren begleitet die IG Metall diese junge Branche durch gezielte Aktivitäten. In vielen Betrieben gibt es heute aktive Betriebsratsgremien und auch beim Abschluss von Tarifverträgen sind weitere Schritte gemacht worden. Die Aufgabe des Netzwerks ist es,

- ✘ IG Metall und Betriebsräte in der Branche Windindustrie sichtbarer zu machen,
- ✘ Anforderungen für eine nachhaltige Industriepolitik zu formulieren,
- ✘ Lobbyarbeit für Gute Arbeit zu leisten,
- ✘ den Auf- und Ausbau gewerkschaftlicher Strukturen in den Betrieben zu unterstützen.

Auf dieser Basis gelang es auch, eine gute Lösung für viele Beschäftigte zu finden, denen die neuen Tätigkeiten in Travemünde zu monoton erschienen. Donald Magdanz: „Unsere Beschäftigten sind größtenteils Elektromaschinenbauer, die in Lübeck ein breites Spektrum an Tätigkeiten zu bewältigen hatten. Die Arbeit in Travemünde ist zwar immer noch sehr anspruchsvoll, aber nicht mehr so herausfordernd und abwechslungsreich wie früher. Deshalb haben wir uns gegenüber der Geschäftsleitung für ein Cross-Traning stark gemacht. Das ist eine Art Rotationsprinzip auf freiwilliger Basis, damit die Kolleginnen und Kollegen an mehreren Arbeitsplätzen tätig sein können. Für diejenigen, die mitmachen, haben wir ein Prämiensystem entwickelt. So schaffen wir Anreize, um monotones und ergonomisch problematisches Arbeiten zu verhindern.“

Auch bei der Leiharbeit hat der Betriebsrat viel erreichen können. „Leiharbeit finde ich nicht wirklich gut“, gibt Donald Magdanz zu. „Aber das Unternehmen muss flexibel sein. Deshalb haben wir uns für eine ‚Besser‘-Vereinbarung eingesetzt. Bei uns dürfen Leiharbeiter jetzt nur noch maximal zwölf Monate – also kurzzeitig und nur in Hochphasen – im Einsatz sein. Wenn sie zwischendurch raus sind und dies nicht länger als sechs Monate, wird die Leiharbeitszeit weitergezählt. Zudem darf der Anteil zwanzig Prozent an der Belegschaft nicht übersteigen.“ Aktuell liegt dieser bei zehn Prozent. Leihbeschäftigte bekommen außerdem alle Prämien und Zulagen wie die fest Angestellten.

INDUSTRIEPOLITIK: ZUKUNFT GESTALTEN

Mit einem visionären Blick in die Zukunft hält sich Donald Magdanz zurück. „Im Vestas-internen Wettbewerb schneiden wir noch immer gut ab. Aber wir wissen natürlich, dass die Zukunftsmärkte für die Windkraftbranche in Afrika, Asien und insbesondere in China liegen. Wenn es nicht gelingt, die Windenergie hier in Deutschland und in ganz Europa weiter zu festigen und auszubauen, wird natürlich der Druck auf das Unternehmen stärker, Arbeitsplätze nach dorthin zu verlagern. Dafür gibt es allerdings jetzt noch keine konkreten Anhaltspunkte.“

Der Betriebsratsvorsitzende nutzt daher seine Position insbesondere im Europäischen Betriebsrat, um Informationen über die Zukunftspläne des Unternehmens zu erhalten. Spannend ist für ihn beispielsweise die Frage, wo künftig die Turbinen für den neuen Prototypen V164 für Offshore gebaut werden.

Auch die Industriepolitik in Deutschland ist für Donald Magdanz ein großes Thema. „Viele Unternehmen in der Region sind verunsichert. Innovationen werden zurückgefahren, Geschäftsfelder aufgegeben, weil die Netzentwicklung, der Strommarkt sowie Forschungs- und Fördermaßnahmen nicht geklärt sind. Diese Unsicherheit trifft vor allem solche Unternehmen, die sich konsequent für Zukunftstechnologien entschieden haben“, kritisiert der Betriebsratsvorsitzende.

Als Mitglied im Ortsvorstand der IG Metall-Verwaltungsstelle Lübeck versucht er, unter anderem auf regionaler Ebene verstärkt für den Ausbau der Windkraft zu werben. Unter anderem organisierte er eine Protestaktion der Verwaltungsstelle Lübeck gemeinsam mit dem Bundesverband WindEnergie (BWE) und Beschäftigten aus verschiedenen Windkraftunternehmen, die sich gegen die Deckelung von Offshore-Windkraft und damit gegen das politisch verordnete verlangsamte Wachstum dieser Technik richtete.

Überdies ist er in verschiedenen regionalen Netzwerken von Betriebsräten aus Windkrafthersteller- und Zulieferbetrieben aktiv und häufiger Ansprechpartner von regionalen Behörden und Einrichtungen – zuletzt etwa der Agentur für Struktur- und Personalentwicklung GmbH, die ausführlich die Situation von Betrieben der Windenergieindustrie in Norddeutschland untersucht hat.

Auch die Möglichkeit, über die IG Metall bundesweit Einfluss auf den Ausbau der Windkraft zu nehmen, ist ihm sehr wichtig. „Vestas selbst betreibt lediglich Lobbypolitik von Dänemark aus. Regional und damit auch in Deutschland engagiert sich der Konzern nicht. Das Motto des Unternehmens lautet: ‚Think bigger!‘ Vestas ist daher weder Mitglied im Arbeitgeberverband noch in dem neuen Arbeitgeber-Netzwerk für die Windkraftbranche ‚nordwindaktiv‘ organisiert, auf das ich persönlich einige Hoffnungen setze, um den politischen Druck für den Ausbau der Energiewendeindustrie zu verstärken. Deshalb nutzen wir als Betriebsräte unsere Möglichkeiten, das Thema voranzubringen.“



Bildnachweis: Vestas Nacelles

Seit 2006 nimmt Donald Magdanz an einem zwei Mal im Jahr stattfindenden Branchen-Seminar für Betriebsräte aus Zuliefer- und Herstellerunternehmen im Windkraftsektor teil, das von der IG Metall und von „Arbeit und Leben“ organisiert wird. Unter anderem geht es dabei um Fragen der Globalisierung der Windenergie und des nationalen Stromnetzausbaus sowie der Energiewende und ihren Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in der Branche. Auch treffen sich die IG Metall-Kollegen aus unterschiedlichen Vestas-Standorten regelmäßig zum Erfahrungs- und Informationsaustausch.

Ferner ist er Mitglied des Expertenteams „Maschinenbau“ der IG Metall, in das er die Themen der Windkraftindustrie einbringt. In diesem Kreis kommen Betriebsräte aus unterschiedlichen Branchen des Maschinen- und Anlagenbaus zusammen, um sich über die aktuelle wirtschaftliche Lage auszutauschen, globale Entwicklungen einzuschätzen und die IG Metall dabei zu unterstützen, sich gegenüber der Politik und den Arbeitgebern zu positionieren. So etwa beteiligten sich viele Mitglieder des Expertenteams an der Online-Befragung und an weiteren Aktivitäten des vom Bundeswirtschaftsministerium organisierten Branchendialogs Maschinen- und Anlagenbau. Donald Magdanz thematisiert auch hier immer wieder die Probleme der Windkraftbranche. Unter anderem hat er an Petitionen der IG Metall mitgewirkt, um die Rahmenbedingungen für Investitionen in die Windkraft zu verbessern. Für den Betriebsratsvorsitzenden steht fest: „Die Energiewende und damit der Ausbau der erneuerbaren Energien wie die Windkraft kann nur gelingen, wenn wir nicht nur in den Unternehmen für sozial-ökologischen Fortschritt sorgen, sondern auch auf der politischen Ebene mehr Gegendruck organisieren.“

WIRTSCHAFTSDATEN VESTAS

Vestas Nacelles ist eine Tochterfirma der 1945 gegründeten Vestas Wind Systems A/S (Rechtsform 1986), dem weltweit führenden Hersteller von Windkraftanlagen mit Hauptsitz in Randers/Dänemark. Vestas Nacelles mit Standorten in Deutschland (Lübeck, Travemünde), Spanien und China produziert in erster Linie Maschinenhäuser und Generatoren.

Zahlen, Daten, Fakten: Vestas Gruppe (2014)

6,910	Milliarden Euro Umsatzerlöse
392	Millionen Euro Gewinn
6,544	Megawatt Auftragseingänge aus 31 Ländern in sechs Kontinenten
17 598	Beschäftigte weltweit
7 441	Beschäftigte außerhalb Europas

Industrie×Energie

Publikationen

DER NEWSLETTER **Industrie×Energie** ERSCHEINT EINMAL IM QUARTAL.



Bestellungen über:
sarah.menacher@igmetall.de

IN DER BROSCÜRENREIHE **Industrie×Energie** ERSCHIENEN BISHER:



Produktnummer:
29049-49844

Produktnummer:
29329-50464

Produktnummer:
30769-53324

Produktnummer:
33469-60164

Bestellungen im Intra-/Internet der IG Metall über die jeweilige Produktnummer oder über:
sarah.menacher@igmetall.de

Industrie✕Energie