

Produziert wird, wo der Profit am höchsten ist

Am Beispiel des Autozulieferers Lear erklärt Jochen Schroth, Unternehmensbeauftragter beim Vorstand der IG Metall, wie multinationale Konzerne vorgehen und warum es neue gewerkschaftliche Antworten auf weltweite Wertschöpfungsketten braucht. Unterbietungswettbewerbe verhindern, Gegenmacht aufbauen – das ist Ziel der Netzwerkinitiative der IG Metall.

Bei der Auftragsvergabe geht Lear so vor: Das Unternehmen fragt mehrere Produktionsstandorte an und stellt den Auftrag für die Produktion neuer Autositze in Aussicht. Ohne Zusage. Sofort sind alle angefragten Standorte unter Druck. In Deutschland heißt es dann: Man brauche einen Ergänzungstarifvertrag, die Produktion komme sonst zu teuer und es werde woanders produziert. Selbst wenn Zugeständnisse gemacht werden – ob Lear den Auftrag an diesen Standort vergibt, ist nicht sicher. Oder das Unternehmen zieht den Auftrag wieder ab. Wie in Ungarn. Dort wurden in den vergangenen 24 Monaten zwei Standorte mit etwa 1600 Beschäftigten geschlossen. Die Produktion wurde nach Moldawien und Serbien verlagert. Produziert wird dort, wo der Profit am höchsten ist.

Die Wertschöpfungskette – von der Entwicklung bis zur Vermarktung eines Produktes – besteht heute aus vielen Zulieferern und Dienstleistern, die einzelne Teilschritte der Produktion übernehmen. Die Folge: eine fragmentierte Fabrik, weltweit verstreut. Dabei werden die Löhne der Beschäftigten systematisch unter das Existenzminimum gedrückt. Beispiel Lear in Marokko: Dort erhält ein Produktionsbeschäftigter knapp 4 000 Euro – im Jahr.

Während Unternehmen ihre Entscheidungen in ihren Zentralen treffen, handeln Gewerkschaften oft noch national. Ziel der Netzwerkinitiative ist die Zusammenarbeit von Gewerkschaftern und Gewerkschafterinnen innerhalb eines Konzerns, die Standorte zu vernetzen und die Strategien des Konzerns transparent zu machen – eine vernetzte Mitbestimmungskette. Jetzt gibt es erste Erfolge. Beschäftigte bei Lear machen deutlich, dass sie sich nicht gegeneinander ausspielen lassen.

Simon, Hendrik: »Kapitalismus kennt keine Schamgrenzen«

Interview mit Jochen Schroth, Ressortleiter Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik, Unternehmensbeauftragter für Lear beim Vorstand der IG Metall

Ludwig, Carmen; Simon, Hendrik: Solidarität statt Standortkonkurrenz

Chiwota, Elijah: Ein Arbeitskampf ist kein Spaziergang

Beides in: Carmen Ludwig, Hendrik Simon, Alexander Wagner (2019) (Hg.): Entgrenzte Arbeit, (un-)begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus, Münster.

Impressum

IG Metall Vorstand
FB Transnationale
Gewerkschaftspolitik
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main

Ansprechpartnerin

Marika.Varga@igmetall.de
Tel. 069 / 66 93 24 09

Hendrik Simon

»Kapitalismus kennt keine Schamgrenzen.«

Ein Gespräch mit Jochen Schroth über globale
Unternehmensstrategien und gewerkschaftliche Handlungsoptionen

Die Automobilproduktion der jüngeren Gegenwart ist global ausgerichtet: Hochkomplexe Wertschöpfungsketten umspannen die Welt. Sie bestehen aus einer unübersichtlichen Vielzahl von Zulieferer- und Dienstleistungsunternehmen und machen inzwischen 80 Prozent des internationalen Handels aus. Während Unternehmen über nationale Grenzen hinweg operieren, stehen gewerkschaftliche Strategien auf transnationaler Ebene häufig noch am Anfang. Ein innovativer Ansatz der IG Metall, die internationale Netzwerkinitiative (NWI), zielt darauf ab, über Ländergrenzen hinweg eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern in einem internationalen Konzern zu organisieren. Damit soll ein globaler Unterbietungswettbewerb in Hinblick auf Arbeitsbedingungen verhindert und gemeinsam mit den Partnergewerkschaften Gegenmacht aufgebaut werden. Die internationale Netzwerkinitiative der

IG Metall hat seit 2012 die Vernetzung in 15 Unternehmen und Konzernen unterstützt, davon die Hälfte in Projekten, die über mehrere Jahre liefen bzw. noch laufen. Eines von ihnen ist die US-amerikanische Lear Corporation. Ein Gespräch über globale Unternehmensstrategien und gewerkschaftliche Handlungsoptionen mit Jochen Schroth, Ressortleiter Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik sowie Unternehmensbeauftragter für Lear beim Vorstand der IG Metall.

*Hendrik Simon: Lieber Jochen, inwiefern betrifft die zunehmend globale Dimension von unternehmerischem Handeln die Arbeits- und Lebensbedingungen von Arbeitnehmer*innen?*

Lear Corporation

Der multinationale Zulieferer Lear Corporation mit Sitz in Southfield, Michigan, ist ein in New York gelistetes Aktienunternehmen mit mehr als 240 Standorten in 37 Ländern. Mit einem Jahresumsatz von 21 Milliarden US-Dollar (2018) zählt Lear zu den weltweit größten Automobil-Zulieferern. Rund 169 000 Beschäftigte fertigen Sitze, Elektronik und Innenausstattung, davon etwa 45 000 in Europa.

Jochen Schroth Ressortleiter Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik, Unternehmensbeauftragter für Lear beim Vorstand der IG Metall



Hendrik Simon

Politologe; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Politikwissenschaft an der Frankfurter Goethe-Universität und Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung; ehemals freier wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Vorstand der IG Metall im Projekt »Machtbeziehungen und gewerkschaftliche Gegenmacht in globalen Wertschöpfungsketten«.



Jochen Schroth: Das globale Agieren von Unternehmen hat große Auswirkungen auf die Lebens- und Beschäftigungsverhältnisse der Kolleg*innen in den verschiedenen Ländern. Gut zu beobachten ist das an den Veränderungsprozessen, die wir derzeit unter dem Schlagwort der »Transformation der Arbeitswelt« diskutieren. Wesentliche Treiber sind neben der Globalisierung, der Klimawandel, Industrie 4.0 und der demografische Wandel. Die Folgen für die Arbeitswelt: Neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten entstehen. Produkte und Prozesse werden digitalisiert. Tätigkeitsprofile, Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen verändern sich. Dazu kommt eine sich unter dem Eindruck des Handelsstreits zwischen den USA und China und der Unsicherheiten eines unregulierten Brexits abkühlende Weltkonjunktur. Die deutsche Automobilindustrie als Exportindustrie ist davon besonders stark betroffen. Für die Beschäftigten von Lear heißt das: Sinken die Stückzahlen bei den OEMs, dann steigt der Druck auf die Beschäftigten. Einzelne Standorte geraten unter Druck. Das Management schwingt die Rationalisierungspeitsche und macht Investitionsentscheidungen oder künftige Aufträge abhängig von Zugeständnissen der Belegschaft beim Entgelt. In der Konsequenz droht so ein Unterbietungswettkampf zwischen den Standorten auszubrechen.

Simon: Diese Standortkonkurrenz beschränkt sich allerdings nicht auf die Standorte in Deutschland, oder?

Schroth: Nein, ganz im Gegenteil: Wenn ein OEM ein bestimmtes Modell nicht so gut ver-

kauft wie prognostiziert und die Stückzahlen entsprechend nach unten fährt, hat das Auswirkungen auf die Standorte des Zulieferers weltweit. Lear ist letztlich ein Paradebeispiel dafür, wie ein kapitalistisches System funktioniert, auch in globaler Perspektive: Das Unternehmen schiebt Aufträge für ein neues Sitzmodell, in ihren Organisationseinheiten dahin, wo die Produktion für das Unternehmen am günstigsten wird. Noch vor einer finalen Produktionszusage tritt das Unternehmen an geeignete Produktionsstandorte auf der ganzen Welt heran und stellt den neuen Auftrag in Aussicht – ohne dass aber schon feststeht, wo der neue Sitz letztlich produziert wird. Mit dieser ergebnisoffenen Auftragsvergabe setzt das Unternehmen die jeweiligen Länder und Standorte natürlich entsprechend unter Druck. Lear kommt etwa auf unsere deutschen Kolleg*innen zu und lässt wissen: »Wir brauchen hier einen Ergänzungstarifvertrag, sonst ist die Produktion zu teuer und wir produzieren vielleicht doch an einem anderen Standort.« Ob der Auftrag dann, wenn die Kolleg*innen auf dieses »Angebot« eingehen, allerdings wirklich kommt, ist völlig offen. Offen ist auch, ob er dort bleibt, wie die fortgesetzten Produktionsverlagerungen zeigen: So waren die Lear-Beschäftigten in Ungarn zunächst sozusagen »Gewinner des Globalisierungsprozesses«, weil sie Aufträge und Standorte hinzugewonnen haben. In den letzten zwei Jahren wurden allerdings zwei große Standorte mit über 1600 Beschäftigten geschlossen und die Produktion vornehmlich nach Moldawien und nach Serbien verlagert, weil dort noch günstiger produziert werden kann. Lear hat eine klare Wachstumsstrategie, und

sie wachsen vor allem in den sogenannten »Low Cost-Countries«, wo neunzig Prozent des Umsatzes gemacht werden sollen. Da werden ja dann die Dinge produziert, die in Amerika oder in Deutschland entwickelt worden sind – so lange, wie es sich lohnt. Und dann zieht die Karawane eben entsprechend weiter, dahin, wo es am günstigsten ist.

Simon: Ein Charakteristikum von Unternehmensstrategien in globalen Wertschöpfungsketten ist also das Ausspielen von Standorten durch die flexible Vergabe von Aufträgen. Dafür müsste sich das Unternehmen die eigene Produktionsplanung allerdings sehr lange offenhalten, richtig?

Schroth: Das ist mein Eindruck. Lear hat in der Regel keinen längerfristigen Plan, welcher Auftrag wohin vergeben wird. Die Produktionsplanung ist also tatsächlich völlig offen. Lear ist hier allerdings keine Ausnahme. Vielmehr ist das weltweit flexible Verschieben von Aufträgen eine typische Unternehmensstrategie von Zuliefererbetrieben in der Automobilwertschöpfungskette: Ein Zulieferer wie Lear reagiert schließlich auf seine Kunden. Er entwickelt genau das Produkt, das der Kunde von ihm verlangt – in der Hoffnung, dass der Kunde mit dem Produkt zufrieden ist und es weiterhin einkauft. Zuliefererbetriebe sind deswegen häufig völlig abhängig von ihrem Endkunden. Sie sind auf Aufträge angewiesen. Diese Abhängigkeiten ziehen sich durch die Wertschöpfungsketten von den OEMs bis hin zur Kontraktlogistik.

Simon: Dass Unternehmen Standorte überhaupt so gut in Konkurrenz zueinander setzen

können, beruht auf den weltweit ausgesprochen ungleichen Arbeitsbedingungen und Löhnen. Wird das Vorliegen miserabler Arbeitsbedingungen in der Strategieplanung von Unternehmen zur Kenntnis – oder gar in Kauf – genommen?

Schroth: Letztlich – das muss man in dieser Klarheit sagen – interessiert sich das Unternehmen nur für die ökonomischen Zahlen. Entsprechend werden die Aufträge wie beschrieben an Organisationseinheiten vergeben, wohin auch immer. Dabei handelt es sich um einen sehr hierarchischen Prozess: Bei Lear wird die Unternehmensstrategie vom Topmanagement im Firmensitz in Southfield, Michigan, entwickelt. Auch die Präsidenten und Vizepräsidenten der einzelnen Organisationseinheiten sind im Grunde nur Erfüllungsgehilfen, die die in Southfield vorgegebene Unternehmensstrategie in den verschiedenen Weltregionen umzusetzen haben. Zudem konkurrieren natürlich auch diese Organisationseinheiten untereinander um Profitabilität und Effizienz. Für den spanischen Human Resources-Manager ist es natürlich prima, wenn seine Arbeits-Absenkenheitsrate unter der seines deutschen Kollegen liegt. Es gibt da, das ist zumindest meine Wahrnehmung, auch kein kreatives Miteinander. Dem Unternehmen ist es weitgehend egal, was sich hinter diesen Zahlen an konkreten Arbeitsbedingungen in den einzelnen Ländern verbirgt. Es fehlt an sozialem Gewissen, etwa bei einer Standort-schließung: Die Einzelschicksale von Menschen in den lokalen Betrieben, die dort eine lange Zeit ihres Lebens gearbeitet haben, spielen für die Entscheidung des Unternehmens überhaupt keine Rolle. Mein Eindruck

ist, dass sich das Management für diese Menschen nicht verantwortlich fühlt: So funktioniert aus ihrer Sicht eben das »Business«. Produziert wird dort, wo es am günstigsten ist.

Simon: Mit anderen Worten: Unternehmen schlagen Profit aus globaler Ungleichheit. Wie äußern sich diese ungleichen Arbeitsbedingungen im Konkreten, also an den jeweiligen lokalen Standorten?

Schroth: Im Fall von Lear verdienen die deutschen Kolleginnen und Kollegen für die gleiche Arbeit wie die südafrikanischen Kolleginnen und Kollegen ungefähr das Fünffache und mehr als das Zehnfache dessen, was die marokkanischen Kollegen für die gleiche Arbeit bekommen. Jetzt kann man natürlich sagen: »Okay, die Lebensverhältnisse sind natürlich in Südafrika und Marokko auch anders.« Das stimmt, allerdings sind die Lebenshaltungskosten in Südafrika und Marokko nicht fünf- bis zehnmals günstiger. Die Ungleichbehandlung verhält sich also keineswegs proportional zu den jeweiligen Lebensverhältnissen. Dass hier mit zweierlei Maß gemessen wird, wird vollends greifbar, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass ein Mensch an der Konzernspitze, der Lear-CEO, im Jahr 2018 mehr verdient hat als alle 3000 südafrikanischen Kolleg*innen zusammen. Gleichzeitig erklärt der südafrikanische HR-Manager den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung, sie seien im Vergleich zu anderen globalen Produktionsstandorten zu teuer und kein »Low-Cost-Country« mehr. Angesichts der realen Lebensverhältnisse in Südafrika und der Lohnungleichheit zwischen CEO und einfachem Beschäftigten

ist das für Letztere ein Schlag ins Gesicht. Zudem sind auch in den einzelnen Ländern Ungleichbehandlungen enorm: Produktionsmitarbeiter*innen, die relativ schnell ersetzt werden können, kann das Unternehmen schlecht behandeln. Wo das Unternehmen hingegen auf Fachkräfte und Expertise angewiesen ist, da werden auch die Arbeitsbedingungen gut. Und so erklären sich ja dann auch die riesigen Entgeltunterschiede, die wir am Beispiel Marokko sehen: Während ein*e Produktionsmitarbeiter*in den Mindestlohn plus zehn Prozent Anwesenheitsprämie bekommt – das sind etwa 3500-4000 Euro, wohlgerne für ein ganzes Jahr! –, bekommt ein Ingenieur, der nicht nur in Marokko, sondern auch in Deutschland oder Frankreich arbeiten könnte, das Zehnfache. Genauso kann man das in Südafrika beobachten, wo wir in den letzten Jahren betriebspolitische Workshops abgehalten haben: Die vornehmlich schwarzen Blue Collar Workers finden bei Lear Arbeitsbedingungen vor, unter denen ein würdevolles Leben nicht möglich ist. Die ökonomische Apartheid in Südafrika ist mit den Händen greifbar: Viele Blue Collar Worker wohnen in den Armenvierteln, selbst die alteingesessenen Lear-Mitarbeiter*innen in Südafrika verdienen zu wenig, als dass sie aus den Townships wegziehen könnten. Die jungen Kolleg*innen, die bei Lear neu eingestellt werden, verdienen nur noch die Hälfte von dem, was die Älteren verdienen.

*Simon: Was macht diese Ungleichbehandlung mit den Arbeitnehmer*innen vor Ort, in den Betrieben?*

Schroth: Die Lohnungleichheiten bei gleicher Arbeit setzen die Kolleg*innen im Betrieb in klare Konkurrenz zueinander. Wir haben es hier regelrecht mit einer betrieblichen Zwei- oder Dreiklassengesellschaft zu tun: Während Lear-Angestellte (White Collar Workers) in Südafrika von der Arbeitszeiterfassung ein Stück weit befreit sind, müssen Blue Collar Workers selbst beim Toilettengang abstempeln. Angestellte sind von unbezahlter Kurzarbeit – in Südafrika eine gängige Methode – ausgenommen, die schwarzen Produktionsmitarbeiter*innen werden hingegen ohne Entlohnung nach Hause geschickt. Fällt ein Blue Collar Worker wegen Krankheit aus und funktionieren Arbeitseinheiten deswegen nicht, wird der Rest der Einheit ohne Entgeltausgleich nach Hause geschickt – das erhöht den Druck auf die Beschäftigten massiv, auch krank zur Arbeit zu kommen. In Marokko haben wir in den Lear-Betrieben Krankheitsquoten gesehen, die unter einem Prozent lagen: Das sind alle Standorte, die in den letzten Jahren aufgebaut worden sind, mit hauptsächlich jungen Kolleginnen und Kollegen, die in den ersten beiden Jahren befristet eingestellt werden. Kurzum: Bei längeren Krankheitsphasen wird entlassen. In den Elektronikstandorten arbeiten zudem vornehmlich junge Frauen im Alter zwischen 20 und 30. Aufgrund der Befristungen bedeutet eine Schwangerschaft häufig zugleich die Entlassung der Kollegin. Schließlich: Lear arbeitet in fast allen Ländern mit einer exorbitant hohen Leiharbeiterquote, die die prekäre Arbeit und die Konkurrenz in der Belegschaft weiter verschärft.

Auch in Serbien berichten uns die Gewerkschaftsvertreter*innen von unwürdigen Arbeitsbedingungen. Dort betreibt Lear in Novi Sad ein Werk mit knapp 3 000 Beschäftigten. Die Arbeitsorganisation und die Abläufe in der Kabelbaumfertigung sind fehlerhaft. Das führt zur Leistungsverdichtung und Qualitätsproblemen. Beschwerden oder Verbesserungsvorschläge von Seiten der Beschäftigten werden vom Management ignoriert. Probleme bei der Produktionssteuerung bleiben ungelöst. Die wöchentliche Arbeitszeit liegt im Schnitt bei 48 Stunden, im letzten Quartal 2018 sogar bei 60 Stunden pro Woche. Die damit einhergehende hohe Arbeitsbelastung führt zu hohen Krankenständen. Die Fluktuation ist riesig und die Bezahlung mies. So verdienen die Operator in der Fertigung weniger als 2 € in der Stunde. Netto macht das im Monat rund 320 €. Auch in Serbien ist das viel zu wenig zum Leben.

All das sind unschöne Beispiele dafür, dass Kapitalismus in global agierenden Unternehmen keine Schamgrenzen kennt.

Simon: Wie reagiert das Unternehmen auf betriebsinterne Kritik der Beschäftigten an den Arbeitsbedingungen in diesen Standorten?

Schroth: Auch das ist international verschieden und hängt von individuellen Faktoren ab, etwa der Qualifizierung der Beschäftigten und natürlich der gewerkschaftlichen Stärke vor Ort. An den Standorten, an denen das Unternehmen etwa gewerkschaftlich nicht unter Druck gesetzt werden kann, verändert Lear nichts, weil das ja Geld kostet. Auch da besteht keine Verantwortungshaltung

des Unternehmens: Auf massive Beschwerden südafrikanischer Shop Stewards hat das Unternehmen nicht reagiert: etwa darauf, dass es für Kolleginnen und Kollegen im Dreischichtbetrieb – gerade angesichts der problematischen allgemeinen Sicherheitslage in Südafrika –, teilweise sehr schwierig ist, überhaupt zur Arbeit zu kommen. Oder dass hierfür zwei unbezahlte Stunden Anfahrtszeit in informell geführten und häufig unpünktlichen Minibustaxis in Kauf genommen werden müssen – ein Zuspätkommen von 5 Minuten durch das Unternehmen allerdings häufig mit einem Lohnabzug einer ganzen Stunde sanktioniert wird. Verbesserungen von Arbeitsbedingungen erfolgen erst dann, wenn das Unternehmen das Gefühl hat, dass es handeln muss, weil genug Druck besteht oder aber weil es sich ökonomisch rechnet. Üblicherweise wird sich das Unternehmen beharrlich weigern, an den konkreten Arbeitsbedingungen vor Ort auch nur ein Stück weit etwas zu verändern, also mit Sozialpartnerschaft oder Agieren auf Augenhöhe gemeinsam Dinge besser zu machen. Es geht letztlich immer darum, Kosten zu minimieren und Dinge, die Kosten verursachen könnten, auch perspektivisch auszuschließen.

Simon: Das Unternehmen reagiert auf Kritik also mit Ignoranz. Greift es auch zu direkten Repressalien gegen kritische Beschäftigte?

Schroth: Absolut! Das nimmt zum Teil geradezu perverse Züge an, anders kann man das nicht bezeichnen: In East London (Südafrika) haben die Beschäftigten seit Jahren undichte Dächer, sind massiven Repressalien, Verstößen im Arbeits- und Gesundheitsschutz

sowie der Nichteinhaltung von entsprechenden Standards ausgesetzt, es fehlen öffentliche Transportsysteme, und es liegen die angesprochenen massiven Lohnungleichheiten vor. Verändert worden ist von Lear trotz massiver Kritik der Beschäftigten bislang nichts. Letztes Jahr ist es schließlich zu wilden Streikmaßnahmen gekommen, in denen Kolleg*innen nochmals gegen die konkreten Missstände und die Untätigkeit Lears protestiert haben. Das Unternehmen hat auf diese berechtigten Proteste reagiert, indem der Werksleiter zunächst die Polizei gerufen hat, die dann, weil es sich ja um wilde Streikmaßnahmen gehandelt hat, den Weg mit Gummigeschossen freigeschossen hat. Anschließend wurden zweihundert Kolleginnen und Kollegen entlassen und durch Leiharbeiter*innen ersetzt. Um Letztere einzulernen, wurden deutsche Streikbrecher nach Südafrika eingeflogen. So ein Flug kostet ein Vielfaches dessen, was die Kolleg*innen dort im Monat verdienen. Aber man fliegt da lieber zehn Leute ein, statt mit einem Bruchteil dieses Geldes dafür zu sorgen, dass die konkreten Arbeitsbedingungen im Werk selbst verbessert werden. Das macht das Unternehmen immer nur dann, wenn man sie dazu zwingt. So funktioniert dann letztlich Kapitalismus, wenn man so will, in Reinform.

Simon: Hier zeigt sich sehr deutlich das Ungleichgewicht weltweiter unternehmerischer Handlungsfreiheit und vornehmlich auf lokaler oder nationaler Ebene agierender Arbeitnehmervertretungen. Was bedeutet dieses Ungleichgewicht für die gegenwärtige und zukünftige gewerkschaftliche Strategiebildung konkret?

Schroth: Also, ich glaube, dass wir als IG Metall in einem stärkeren Maße betriebs- und unternehmenspolitische Fragestellungen verknüpfen und miteinander verzahnen müssen – national und transnational. Lear ist ein anschauliches Beispiel dafür, dass wir zur Kenntnis nehmen müssen, dass Unternehmensstrategien und Entscheidungen, die massive Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitsverhältnisse unserer Kolleginnen und Kollegen im Lokalen haben, in den Konzernzentralen gefällt werden, während unsere betrieblichen Strukturen oder Gewerkschaftsstrukturen sehr stark national ausgerichtet sind. Nun kann aber der Kollege oder die Kollegin an einem einzelnen Lear-Produktionswerk, wo auch immer, an der eigentlichen Unternehmensstrategie überhaupt nichts verändern – er oder sie ist lediglich mit ihren Auswirkungen konfrontiert, möglicherweise ganz massiv, nämlich dann, wenn sie dazu führen, dass der Standort geschlossen wird und Arbeitsplätze verloren gehen. Für uns ist es also zentral, unternehmensstrategische Fragestellungen transparent zu machen und die einzelnen Standorte gewerkschaftlich miteinander zu vernetzen. Das Kernanliegen ist es also, dass wir informieren und beteiligen, das macht das Unternehmen nämlich ohne uns garantiert nicht. Und solche Informationen, die dann vor Ort gesammelt werden können, müssen von unserer Seite auf einer GBR- und KBR-Ebene zusammengeführt werden. Das fängt in den einzelnen Betrieben, Werken und Standorten vor Ort an, indem unsere gewerkschaftlichen Vertrauensleute über konkrete Veränderungen am Arbeitsplatz die Belegschaft mit ins Boot holen, dass wir sie gemeinsam mit den Betriebsräten über

neue Technologien informieren, die zum Einsatz kommen, über die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze. Wir brauchen also eine vernetzte Mitbestimmungskette, die sich von den Vertrauensleuten und Betriebsräten im lokalen Betrieb über den Gesamt- und Konzernbetriebsrat und unsere Arbeitnehmer*innenvertreter*innen im Aufsichtsrat bis zu den Mitbestimmungsmöglichkeiten auf europäischer Ebene, im Europäischen Betriebsrat, spannen lässt und mit der wir unternehmensstrategische Fragestellungen und deren Auswirkung auf einzelne Länder vernetzt erörtern können. Mit anderen Worten: Es bedarf lokaler und transnationaler gewerkschaftspolitischer Gegenstrategien, um globalen Unternehmensstrategien, mit denen wir konfrontiert werden, entgegenzutreten zu können. Dafür ist die internationale Netzwerkinitiative der IG Metall eine wichtige Basis.

Simon: Inwiefern kann die IG Metall-Netzwerkinitiative bei Lear diesem Ungleichgewicht etwas entgegenhalten?

Schroth: Die Idee unserer Netzwerkinitiative bei Lear ist es, möglichst konkrete, gemeinsame Anliegen der Beschäftigten an den weltweiten Standorten durch intensivere Zusammenarbeit transnational zwischen Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter anzugehen. Das ist zunächst wichtig für den Informationsaustausch und die Herstellung der häufig fehlenden Transparenz der Unternehmensstrategie. So können etwa deutsche KollegInnen den südafrikanischen KollegInnen auf kurzen Dienstweg Informationen mitgeben oder andersherum. Damit können wir vor Ort im einzelnen Betrieb dann letzt-

lich auch einfordern, dass die Belegschaften auf veränderte Arbeitsprozesse vorbereitet werden, dass sie etwa qualifiziert werden. Darüber hatten wir in Südafrika mit den Shop Stewards einen sehr intensiven Austausch. Die Betriebsräte können letztlich mit den Informationen, die wir sammeln, für ihre einzelnen Standorte versuchen, Standortkompetenzanalysen durchzuführen und zu überlegen, wie es uns gelingen kann, dafür zu sorgen, dass diese Standorte eine Perspektive haben, dass dort Beschäftigung und zugleich vernünftige Lebens- und Arbeitsbedingungen gesichert werden. Im Fall von Lear ist es daher unser konkretes Anliegen, dass KollegInnen aus nicht EU-Staaten und Afrika künftig ein Mandat im Europäischen Betriebsrats erhalten sollen – schließlich gehört Afrika bei Lear zur Organisationseinheit »Europa-Afrika«, mit 59000 Beschäftigten neben »Amerika« und »Asien-Pazifik« eine von drei Organisationseinheiten. Kurzum: Es geht darum, möglichst alle KollegInnen des Lear-Konzerns mit den Auswirkungen von veränderten Wertschöpfungsketten, -produkten, -prozessen vertraut zu machen, die Kommunikation zwischen den Beschäftigten der Standorte zu forcieren und die solidarische Kooperation zu stärken. Wenn wir wissen, wie Kapitalismus bei Lear funktioniert, ist es wichtig, dass wir über unsere Vernetzungsstrukturen für Transparenz, Austausch und auch gegenseitiges Vertrauen auf der Gewerkschaftsebene sorgen.

Simon: Mit welchen Herausforderungen seid Ihr dabei besonders stark konfrontiert?

Mitbestimmungsstrukturen weltweit zu implementieren. Diese Strukturen muss das Unternehmen hier in Deutschland ertragen, aber das will es auf gar keinen Fall in Marokko, Mexiko oder Südafrika sehen. Denn ohne diese Strukturen kann es die Beschäftigten dort weiterhin unter Druck setzen und schlechten Arbeitsbedingungen aussetzen. Deswegen versucht das Unternehmen den transnationalen gewerkschaftlichen Prozess natürlich auch zu verhindern, etwa, indem sie Transparenz erschweren. Als wir vor Ort in Marokko kürzlich eine Betriebsbesichtigung durchgeführt haben, sind wir hermetisch abgeschirmt worden, um nicht mit einzelnen Beschäftigten an den Arbeitsplätzen ins Gespräch zu kommen. Für Marokko kann man außerdem sagen, dass es schon ein sehr deutliches Signal ist, wenn die Beschäftigten sich bislang nicht getraut haben, mit dem Europäischen Betriebsrat überhaupt Kontakt aufzunehmen. Schließlich ist uns mitgeteilt worden, dass Beschäftigte eines anderen Automobilzulieferers, die an einem gewerkschaftlichen Workshop im letzten Jahr in Marokko teilgenommen haben, anschließend vom Unternehmen gekündigt wurden. Und das geht noch weiter. Von unseren Gewerkschaftskollegen in Marokko wissen wir: Es gibt schwarze Listen auf denen Beschäftigte landen, die sich gewerkschaftlich engagieren, So soll verhindert werden, dass sie in einem anderen Industriebetrieb wieder Arbeit finden. Umso wichtiger ist unser Handeln. Weil wir so etwas aufzeigen. Wir schauen hin. Wir kümmern uns und versuchen durch transnationale Solidarität zu unterstützen.

Schroth: Ein Konzern wie Lear hat natürlich überhaupt kein Interesse daran, deutsche

Simon: Welche Erfolge der Lear-Netzwerkinitiative lassen sich bislang besonders hervorheben?

Schroth: Ein wichtiger Erfolg ist sicherlich die bereits erfolgte Vernetzung mit den KollegInnen aus nicht EU-Ländern und Afrika mit den elf im EBR vertretenen Ländern. Auf der letzten EBR-Sitzung Mitte Mai 2019 in Valls/Spainien waren zwei gewählte Lear-Arbeitnehmervertreter aus Südafrika und Serbien von uns eingeladen worden, um mehr über die Arbeitsbedingungen bei Lear in den jeweiligen Ländern zu erfahren. Das Lear-Management forderte die Mitglieder des Europäischen Betriebsrats auf, diese Arbeitnehmervertreter vom Austausch mit dem Management auszuschließen. Der Europäische Betriebsrat lehnte dies einstimmig ab, woraufhin das Management die Sitzung ohne Bericht verließ. Der einstimmige Beschluss im EBR war für mich ein großartiges Zeichen der transnationalen Solidarität, dass wir nicht bereit sind uns auseinanderdividieren zu lassen. Mehr noch: Ein deutscher Standort lehnte in Folge des Auftretens des

Managements in der EBR-Sitzung einen Antrag auf Mehrarbeit über Pfingsten ab. Beides zeigt: Die Beschäftigten von Lear lassen sich nicht gegeneinander ausspielen. Das Lear Management wirbt weltweit mit dem Slogan »Working together, winning together as ONE Lear.« Die Arbeitnehmervertreter im EBR zeigen auf, was das heißt.

Simon: Um einen Ausblick zu wagen: Welche weiteren Ziele verfolgt die Netzwerkinitiative?

Schroth: Wir wollen die Geschäftsordnung des Europäischen Betriebsrates dahingehend ändern, dass alle Länder der Organisationseinheit Europa-Afrika künftig im EBR mit gewählten Arbeitnehmervertretern vertreten sind. Darüber hinaus wollen wir unter Verweis auf den Code of Conduct des Unternehmens eine globale Rahmenvereinbarung mit Mindestarbeitsbedingungen verhandeln, die dann auch tatsächlich gelebt wird. Für uns steht fest: Wir brauchen mehr Verbindlichkeit von Seiten der global handelnden Unternehmen in der Einhaltung von Arbeitnehmerrechten.

Carmen Ludwig/Hendrik Simon

Solidarität statt Standortkonkurrenz

Transnationale Gewerkschaftspolitik entlang der globalen Automobil-Wertschöpfungskette

Abstract

Während sich kapitalgesteuerte Produktion weitgehend einzelstaatlicher Regulierung entzieht, sind Gewerkschaften in ihren Handlungskompetenzen häufig auf nationale Regulierungsräume begrenzt. Zugleich werden sie aber von den Schattenseiten einer ungleich globalisierten Welt herausgefordert. Dieses asymmetrische Verhältnis von entgrenzter Produktion und weitgehend begrenzter Solidarität erfordert neue gewerkschaftliche Ansätze und Formen transnationaler Solidarität entlang globaler Wertschöpfungsketten. Der vorliegende Beitrag entwickelt dieses Argument ausgehend von Initiativen der IG Metall und der südafrikanischen Metallarbeitergewerkschaft Numsa zur Stärkung einer betriebsbasierten transnationalen Zusammenarbeit in der Automobilindustrie.

Beschäftigte und Gewerkschaften auf der ganzen Welt sehen sich mit einer massiven Umstrukturierung nationaler und globaler Wertschöpfungsketten konfrontiert. Wurde der Begriff „Wertschöpfungskette“ ursprünglich verwendet, um die Beschaffungs- und Produktionsprozesse innerhalb eines Unternehmens zu beschreiben, ist damit heute die gesamte Produktionskette von der Rohstoffversorgung über die Entwicklung, Herstellung, Verarbeitung und Vermarktung eines Produktes gemeint. In dieser semantischen Bedeutungsveränderung der „Wertschöpfungskette“ spiegelt sich zugleich eine ganz grundlegende Transformation in der Automobilproduktion wider, die Teil einer allgemeinen Restrukturierung der globalen Wirtschaft in den letzten dreieinhalb Jahrzehnten ist (Giddens 1990, Beck 1997, Dicken 2010, Kocka 2013).

Waren vor rund 30 Jahren Produktentwicklung, Montage, Vertrieb und Marketing eines Produktes in der Regel in ein einzelnes Unternehmen integriert, so bestehen Wertschöpfungsketten heute aus einer Vielzahl von Zulieferer- und Dienstleistungsunternehmen, die einzelne Teilschritte der Produktionskette übernehmen. Es ist also, mit anderen Worten, zu einer Fragmentierung der Produktionsprozesse gekommen. An die Stelle des Gesamtproduzierenden Betriebs

Solidarität statt Standortkonkurrenz

als kohärente arbeitspolitische Einheit (Brinkmann/Nachtwey 2013, vgl. auch Simon 2016) tritt auf lokaler wie auf globaler Ebene die „fragmentierte Fabrik“ (Durand 2007), deren ausdifferenziertes Wertschöpfungs- und Organisationssystem der Steuerungslogik globaler Märkte folgt.

Diese von *outsourcing* und *offshoring* begleitete Restrukturierung der Automobilindustrie, die insbesondere seit den 1990er Jahren deutlich zugenommen hat (Pries 1999, Meißner 2012, Dörre 2014), wird besonders vehement von den weltweit agierenden Fahrzeugherstellern (OEM's – *Original Equipment Manufacturer*, im Folgenden auch „Endhersteller“ genannt) vorangetrieben. Sie haben sich, um es hier bereits thesenhaft vorwegzunehmen, als dominante Machtzentren nationaler sowie globaler Wertschöpfungsketten etabliert. Zentraler Bestandteil ihrer auf Gewinnmaximierung und Schwächung gewerkschaftlicher Organisierungsmacht abzielenden Strategien ist das Modell der „schlanken Produktion“ (*lean production*). Letztere zielt auf eine zeitliche und räumliche Flexibilisierung des Produktionsapparates – und damit der Arbeit (Bieling/Dörre/Steinhilber/Urban 2001) – zugunsten betriebswirtschaftlicher Effizienzsteigerung ab.

In Hinblick auf die Grenzen und Chancen transnationaler und globaler gewerkschaftlicher Solidarisierung zeigt sich ein für globale Wertschöpfungsketten spezifischer Doppelleffekt der Globalisierung von Arbeitnehmermacht: Einerseits führt die globale Restrukturierung von ganzen Produktionsnetzwerken wie beschrieben zu einer Fragmentierung der Arbeit bei gleichzeitiger Effizienz- und Wettbewerbssteigerung. Andererseits ist die eng verzahnte Just-in-Time (JIT) Produktion abhängig vom reibungslosen Funktionieren der einzelnen Produktionsprozesse und damit in besonderem Maße störanfällig. Gezielte Arbeitsniederlegungen an strategischen Schnittstellen können große Teile der Wertschöpfungskette beeinträchtigen oder lahmlegen (Bieler et al. 2015, Webster et al. 2008, Silver 2003, Herod 2000).

Diese Paradoxie und das in Gewerkschaften bislang nur unzureichende Wissen über die (sich stetig wandelnde) Struktur und Verfasstheit globaler Wertschöpfungsketten unterstreicht die Notwendigkeit, neue gewerkschaftliche Ansätze transnationaler Gegenmacht entlang dieser Produktionsnetzwerke zu entwickeln (Fichter 2015, Ganter/Mund/Wannöffel 2010, Fichter/Mund 2015). Ganz in diesem Sinne widmen sich seit 2016 gemeinsame Initiativen der IG Metall und der *National Union of Metalworkers of South Africa* (Numsa) dem Aufbau gewerkschaftlicher Netzwerke entlang der Wertschöpfungskette Automobil. Sowohl IG Metall als auch Numsa haben in Beschlüssen die Notwendigkeit betont, Beschäftigte entlang der Wertschöpfungskette zu organisieren (Ludwig 2014, Monaisa 2017).

Das Besondere des Ansatzes ist sein Fokus auf der betriebsbezogenen Vernetzung und damit dem Aufbau von an der Basis verankerten gewerkschaftlichen Netzwerken auf transnationaler Ebene. In einem ersten Schritt wurde ein gemeinsames Forschungsprojekt zur Struktur der Wertschöpfungsketten von VW und Daimler (Mercedes-Benz) in beiden Ländern sowie ein Workshop in Südafrika im Mai 2017 durchgeführt, der Betriebsrät*innen und *shop stewards*¹ entlang der Wertschöpfungskette zusammenbrachte. Der Workshop eröffnete einen Raum für betriebliche Vertreter*innen aus Südafrika und Deutschland, um in transnationaler Perspektive betriebliche und gewerkschaftliche Strategien einer Organisierung entlang der Wertschöpfungskette zu diskutieren. Die begonnene Kooperation wird aktuell im Rahmen der IG Metall Netzwerkinitiative bei dem Automobilzulieferer *Lear Corporation* fortgesetzt.²

Der vorliegende Beitrag widmet sich zunächst den in den Projekten gewonnenen Erkenntnissen zur Struktur der Automobilwertschöpfungskette sowie zu ihren Konsequenzen für Arbeitnehmer*innen. Dabei gehen wir davon aus, dass die Fragmentierung von Produktionsnetzwerken geeignet ist, Ungleichheit zwischen Arbeitnehmer*innen zu forcieren. Wir beschreiben diese daher, thesenhaft und in Anlehnung an die kritische Forschung zu Wertschöpfungsketten (Selwyn 2017, 2016), als *Katalysatoren von Ungleichheit*. In einem zweiten Schritt werden die bisherigen Erfahrungen im Projekt zum Aufbau grenzüberschreitender Solidarität von Gegenmacht analysiert und Schlüsse für die gewerkschaftliche Praxis gezogen.

1. *Katalysatoren von Ungleichheit*: Zur asymmetrischen Vermachtung globaler Wertschöpfungsketten

Benjamin Selwyn (2016) argumentiert, dass globale Wertschöpfungsketten vor allem als „globale Armutsketten“ zu verstehen sind. Richtet man den Fokus der

1 Die *shop stewards* stellen die betriebliche Arbeitnehmervertretung in Südafrika dar. Sie werden von den Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb gewählt und als legitimierte Repräsentant*innen der Gewerkschaften und Verhandlungspartner vom Management anerkannt.

2 Die Erkenntnisse basieren auf Experteninterviews mit betrieblichen Vertreter*innen aus sechs Betrieben in Deutschland und Südafrika sowie auf teilnehmender Beobachtung im Rahmen von zwei Workshops im Mai 2017 und im Juni 2018 in Südafrika. Am Projekt zur Organisierung entlang der Wertschöpfungskette waren federführend ebenfalls Michael Knoche vom Funktionsbereich Transnationale Gewerkschaftspolitik der IG Metall sowie Melanie Roy und Sharon Nembaleni von Numsa beteiligt, vgl. auch Ludwig/Simon 2017.

Analyse nicht, wie in der Forschung sonst üblich, primär auf die Beziehungen zwischen Unternehmen, sondern auf jene zwischen Kapital und Arbeit, werden Problemlagen in globalen Produktionsnetzwerken wie die Reproduktion von Armut und globaler Ungleichheit deutlich. Entsprechend ist der Frage nachzugehen, „wie die Löhne von Beschäftigten in diesen Ketten systematisch unter das Existenzminimum gedrückt werden, wie transnationale Unternehmen ihre globale Monopolstellung nutzen, um sich den Löwenanteil der in diesen Ketten generierten Wertschöpfung zu sichern und wie diese Beziehungen zum Wachstum der Verelendung beitragen.“ (Selwyn 2016: 1, eigene Übersetzung)

Begreift man Wertschöpfungsketten folglich nicht allein als (vermeintliche) Faktoren ökonomischer Effizienzsteigerung, sondern als Prozesse der Vermachtung (transnationaler) sozioökonomischer Beziehungen, fällt zunächst der asymmetrische Charakter dieser Machtrelationen in den Blick: Transnationale Unternehmen kontrollieren mittlerweile 80 Prozent des Welthandels und haben sich damit als dominante Akteure in globalen Wertschöpfungsketten behauptet (Fichter 2015, Hübner 2015). Die auf nationaler Ebene bereits ungleichen Machtverhältnisse zwischen Arbeit und Kapital werden damit auf transnationaler Ebene zusätzlich verstärkt, weil entgrenzt: Denn mit Wertschöpfungsketten verbindet sich eine „wettbewerbsgetriebene Landnahme“, die Klaus Dörre als Expansion kapitalistischer sozialer und ökonomischer Strukturen auf Kosten des vormals nicht-kapitalistischen „Anderen“ definiert hat (Dörre 2012, 2014). Wie in der Einleitung dieses Bandes bereits angedeutet wird, ist die erhebliche Machtsteigerung transnationaler Unternehmen Teil der jüngeren Entgrenzung des Kapitalismus. Letztere ist eingebettet in eine durch das Ende des Kalten Krieges noch begünstigte Finanzialisierung des Kapitalismus (Dörre/Brinkmann 2005) ebenso wie in seine neoliberale Deregulierung seit den 1970er Jahren (Streeck 2009, 2013).

Diese Monopolisierung von Macht in globalen Wertschöpfungsketten ermöglicht es transnationalen Unternehmen Standorte und Arbeitnehmer*innen gegeneinander auszuspielen, unter dem Narrativ der „Wettbewerbsfähigkeit“ unter Druck zu setzen und zu kontrollieren. Wie die Ergebnisse unserer Forschung nahelegen, gilt diese Machtkonzentration insbesondere für Fahrzeughersteller wie VW, BMW oder Daimler (OEMs). Sie stellen nicht nur die Spitzen der Wertschöpfungsaufträge, sondern, damit eng verbunden, auch die Epizentren von Machtressourcen in den Produktionsketten dar. Alle befragten südafrikanischen *shop stewards* und alle deutschen Betriebsrät*innen aus Zulieferer- und Logistikunternehmen sehen sich mit einer grundsätzlichen Abhängigkeit von den OEMs konfrontiert.

So haben OEMs weitreichende Eingriffs- und Kontrollkompetenzen in der Zusammenarbeit mit ihren Zuliefererbetrieben. Sie sind in der Lage, Produktionskosten und Verantwortlichkeiten (Produktion, Lagerung) innerhalb der Wertschöpfungskette auf Zulieferer auszulagern. Ein besonders starkes Instrument in der Hand der OEMs ist die Möglichkeit, Vertragsstrafen bei verspäteter Lieferung und Stillstand der Montagelinie geltend zu machen. Während die Lieferanten verpflichtet sind, die Pünktlichkeit in der Wertschöpfungskette sicherzustellen, sind die OEMs in der Lage, Druck auf die Lieferanten auszuüben und Lieferzeiten zu beschleunigen, auch wenn spätere Fristen vereinbart wurden, oder Produkte kurzfristig zu bestellen (z.B. bei einer Lieferunterbrechung eines anderen Lieferanten). Aufgrund des hohen Wettbewerbs in der Branche sind die Anbieter vielfach gezwungen, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen und damit die Angebote ihrer Wettbewerber zu unterbieten – und damit, wie es ein deutscher Betriebsrat eines Zuliefererbetriebes formulierte, „nach der Pfeife [des OEM] zu tanzen“ (Interview am 30.03.2017).

Die enorme Distributions- und Kontrollmacht der OEMs zeigt sich auch in ihrer Fähigkeit, Zulieferer als *A-, B- oder C-Zulieferer* zu klassifizieren. Während ein „A-Zulieferer“ als befähigt klassifiziert gilt, nahezu alle Produktionsaufgaben nach Kundenwunsch abwickeln zu können, decken als „B-Zulieferer“ klassifizierte Zulieferer zusätzlichen Bedarf, während ein „C-Zulieferer“ nur bei Lieferengpässen zum Einsatz kommt. Durch die Herabstufung von Zulieferern können OEMs (aber auch andere Zulieferer) ihre eigenen Produktionskosten senken. So erinnert sich ein deutsches Betriebsratsmitglied, dass ein wichtiges Unternehmen damit gedroht habe, das Werk eines kleineren Zulieferers von A nach B oder C zu degradieren, falls Verhandlungen um Aufträge scheitern sollten.

Zudem können Kunden die Effizienz der Produktion im Werk eines Zulieferers jederzeit in *Audits* und unter Einsatz eigener Expert*innen überprüfen lassen. Ausgehend von dieser Fähigkeit verfügen Akteure auf höheren Ebenen der Wertschöpfungskette, an erster Stelle also OEMs, über weitreichende Handlungskompetenzen, ihre Zuliefererbetriebe zu kontrollieren und den eigenen Erwartungen zuwiderlaufendes Verhalten zu sanktionieren. Zulieferer sind damit, wie es Betriebsräte mehrfach betonten, zunehmend zu „verlängerten Werkbänken“ ihrer Kunden geworden.

Ein weiteres Beispiel für die enorme Macht und Handlungskompetenz von OEMs ist ihre *open book*-Philosophie. Lieferanten müssen den OEM bei ihrer Bewerbung um einen Auftrag über Kostenfaktoren aller Komponenten informieren. Ein Betriebsrat eines Lieferanten in Deutschland berichtet, dass circa 80 Prozent der Kosten eines Produktes Materialkosten sind, die direkt vom OEM

entschieden werden und nicht vom Lieferanten beeinflusst werden können. Damit bleiben dem Lieferanten knapp 20 Prozent der direkt beeinflussbaren Produktionskosten, darunter die Lohnkosten, als Einsparpotenzial. Verschärft wird der Druck durch Vertragsvereinbarungen, die auf eine kontinuierliche Reduzierung der Produktpreise zielen. Um die Produktivität zu erhöhen, werden Zeitzuschläge gestrafft, so dass Mitarbeiter*innen entweder schneller und damit unter erhöhtem physischen und psychischen Druck arbeiten oder weniger verdienen, da der Lohn ebenfalls häufig auf Akkordsätzen basiert.

Im Falle von Deutschland haben OEMs zudem von Zulieferunternehmen verlangt, Angebote aus Billiglohnländern in Osteuropa abzugeben. Zunehmender Wettbewerb und Verlagerungsstrategien haben zu Zugeständnissen der Belegschaften sowie zu Werksschließungen in Deutschland und Südafrika geführt. An kleineren Produktionsstandorten oder bei hoher Abhängigkeit eines Zulieferers von nur einem OEM ist der Verlust eines Auftrags schwer zu kompensieren. Ein weiterer Indikator für eine starke Abhängigkeit vom Kunden ist die Tatsache, dass OEMs in Einzelfällen ohne negative Auswirkungen von Verträgen mit Lieferanten in Deutschland zurücktreten konnten.

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs lässt sich ein anhaltender Trend zur Verlagerung von Produktionsprozessen in die Nachbarländer beobachten: von Deutschland insbesondere nach Osteuropa, von Südafrika vor allem nach Lesotho und Botswana. In unserer Stichprobe verdienen die Mitarbeiter*innen in Botswana etwa ein Drittel des Stundenlohns einer Mitarbeiter*in im südafrikanischen Werk. Das drastische Lohngefälle wird auch im Vergleich von Deutschland und Südafrika deutlich:³ Bei einem Zulieferer von Elektronik und Sitzsystemen in Südafrika wurden die Löhne von umgerechnet 3,40 Euro auf einen Stundensatz von 2,20 Euro für neu eingestellte Beschäftigte gesenkt. Dadurch konnte sich der Zulieferer einen Wettbewerbsvorteil sichern, um einen Mitbewerber zu unterbieten. Mehr als die Hälfte der Belegschaft sind Leiharbeiter*innen, die zwar ebenfalls einen Stundenlohn von 2,20 Euro erhalten, aber im Unterschied zu der Stammbesellschaft auf Rentenzahlungen und eine Krankenversicherung verzichten müssen.⁴

3 Die Zahlen stammen aus 2017 und wurden im Rahmen des Projekts erhoben, Umrechnung auf Basis des Wechselkurses vom August 2017.

4 Für einen genaueren Vergleich der Löhne wären im nächsten Schritt die Kaufkraftparitäten einzubeziehen. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass sich dadurch ein wesentlich anderes Bild im Hinblick auf die skizzierten Ungleichheiten ergibt. Nicht einbezogen sind zudem die weiteren Arbeitsbedingungen wie z.B. Arbeitszeit und zusätzliche Leistungen, die das Gefälle tendenziell weiter vergrößern.

Die Beschäftigten mit den höchsten Löhnen des Zulieferers in Südafrika verdienen weniger als die Hälfte der Beschäftigten bei Volkswagen und gerade mal 28 Prozent des niedrigsten (Textilsektor) bzw. 15 Prozent des höchsten Lohnes (Metall und Elektro) des Zulieferers in Deutschland. Der grobe Vergleich macht deutlich, dass sich hier deutliche Gewinnmargen für den Zulieferer bzw. die OEMs auf Kosten der Beschäftigten ergeben. Die Löhne bei dem globalen Zulieferer liegen damit zwar leicht oberhalb des 2018 in Südafrika eingeführten gesetzlichen Mindestlohns, aber weit unterhalb eines von Gewerkschaften geforderten existenzsichernden Einkommens.⁵

Um das bisher Gesagte zusammenzufassen: Wie sich zeigt, besteht in nationalen und globalen Wertschöpfungsketten eine deutliche Machtasymmetrie, die sich auf mehrere Ebenen erstreckt. Unserer Analyse zufolge verhärtet sich einerseits die klassische Machtasymmetrie zwischen Arbeit und Kapital, andererseits konzentriert sich die Macht klar bei den OEMs, gefolgt von größeren, wettbewerbsstarken Zulieferern mit Monopolstellung. Kleine Zulieferer und Kontraktlogistikunternehmen stehen sowohl in Deutschland als auch in Südafrika in der Regel am unteren Ende der Wertschöpfungskettenhierarchie.

Als direkte Folge dieser asymmetrischen Machtstrukturen entlang von Wertschöpfungsketten sind Arbeitnehmer*innen nicht nur hinsichtlich ihrer Handlungsmöglichkeiten, sondern auch ihrer Löhne starken Ungleichheiten ausgesetzt – häufig bei gleichen oder vergleichbaren Tätigkeiten. So führt der hohe Kostendruck zugleich zu einer hohen Lohnungleichheit sowie zu deutlich schlechteren Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette.

2. Solidarität und gewerkschaftliche Gegenmacht

Die internationale *Netzwerkinitiative* (NWI) ist Bestandteil einer strategischen Neuausrichtung der transnationalen Gewerkschaftsarbeit der IG Metall. Die NWI zeichnet aus, dass durch transnationale Netzwerke ein globaler Unterbie-

5 Der 2018 eingeführte gesetzliche Mindestlohn liegt bei einem Stundenlohn von 1,30 Euro. Von dem Gewerkschaftsdachverband *South African Federation of Trade Unions*, dem Numsa angehört, wird er als zu niedrig kritisiert. Stattdessen wird ein „living wage“ von 12.500 Rand (ca. 790 Euro) monatlich gefordert, was bei einer 40-Stundenwoche einem Stundenlohn von knapp 5 Euro entspräche. Die Forderung geht zurück auf den Streik der Bergleute 2012 und 2014/15 in Südafrika. Bei dem Massaker von Marikana 2012 wurden 34 Bergleute von der Polizei erschossen und mindestens 78 verletzt (siehe u.a. Marinovich 2016, Sinwell/Mbatha 2016, Becker/Grimm/Krameritsch 2018).

tungswettbewerb in Hinblick auf Arbeitsbedingungen verhindert und gemeinsam mit den Partnergewerkschaften Gegenmacht aufgebaut werden soll (IG Metall 2016, siehe auch Fichter 2017 sowie Varga in diesem Band). Die Initiative weist drei Besonderheiten auf, die uns als wichtige Voraussetzungen für das Gelingen transnationaler Gewerkschaftskooperation erscheinen:

Zum einen unterscheidet sich der Ansatz der IG Metall von der klassischen Solidaritätsarbeit, die auf (einseitige) Hilfsangebote setzt. Vielmehr ist die Zusammenarbeit von den jeweiligen Eigeninteressen der Gewerkschaften geprägt. Nur durch eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisation weltweit lassen sich langfristig Arbeitsstandards, auch in Deutschland, sichern. Eine Kooperation, von der sich beide Partner einen Nutzen versprechen, trägt dazu bei, Augenhöhe und Reziprozität herzustellen. Die „Erwartung gegenseitiger Unterstützung für den Fall, dass diese für gemeinsame Ziele und Interessen benötigt wird“ (Zeuner 2015: 56), stellt eine wichtige Grundlage für solidarisches Handeln dar. Nicht selten bedarf sie eines Vertrauensvorschlusses auf beiden Seiten. Mit dem Ansatz, der Standortkonkurrenz den internationalen Schulterschluss entgegenzusetzen, wird der Versuch unternommen, Solidarität grenzüberschreitend zu organisieren und damit „inklusiver“⁶ zu gestalten (Zeuner 2004, 2015).

Zum anderen liegt der Fokus auf dem Aufbau betriebsbezogener gewerkschaftlicher Netzwerke und damit auf einer Verbreiterung transnationaler Arbeit über die Gewerkschaftszentralen hinaus. Die IG Metall leistet über die Initiative Unterstützung und stellt Ressourcen zur Verfügung. Die Projekte werden jedoch von den Aktiven im Betrieb initiiert und getragen, die somit entscheidenden Einfluss auf deren Ausgestaltung nehmen und für eine Verankerung der transnationalen Arbeit an der Basis sorgen. Durch die aktive Beteiligung in den Betrieben soll eine langfristige Kooperation und stabile Beziehungen gefördert werden, die über ein punktuell Engagement hinausgehen.

Nicht zuletzt muss sich (transnationale) Solidarität in der Praxis entwickeln und im kollektiven Handeln bewähren (Bieler 2015). In der Netzwerkinitiative wird dies zunächst darüber erreicht, dass sich alle Beteiligten auf gemeinsame Ziele und Vorhaben verständigen, die gegenüber dem Unternehmen durchgesetzt werden sollen. Dadurch werden praktische Erfahrungen in der konkreten Zusammenarbeit gemacht, die die Basis für weitergehende Formen gegenseitig-

6 Inklusive Solidarität basiert im Unterschied zu exklusiver Solidarität auf einem Gewerkschaftsverständnis, das Vorteile der eigenen Mitglieder nicht auf Kosten anderer Gruppen sucht, sondern die Solidarität als prinzipiell erweiterungsfähig ansieht (Zeuner 2015: 57-58, siehe auch Ludwig/Simon/Wagner in diesem Band).

ger Unterstützung legen können. Die *strukturelle Gewerkschaftsmacht*⁷ könnte beispielsweise durch eine gegenseitige Streikunterstützung gestärkt werden, wie sie anfänglich im Workshop zwischen Betriebsrät*innen und *shop stewards* diskutiert wurde, z.B. indem eine streikbedingte Verlagerung von Produktionskapazitäten in andere Werke von den dortigen Belegschaften verhindert wird. Dafür ist nicht nur der Aufbau tragfähiger betrieblicher Netzwerke notwendig, sondern auch ein besseres Verständnis der vielfach intransparenten Produktionszusammenhänge in der Wertschöpfungskette.

2.1 Ansätze zur Organisierung entlang der Wertschöpfungskette

Die gemeinsamen Initiativen von IG Metall und Numsa zielten bislang im Wesentlichen auf den Aufbau von *Organisationsmacht* entlang der Wertschöpfungskette. Dazu diente zum einen der Austausch zwischen Betriebsrät*innen und *shop stewards* zur Struktur der Wertschöpfungskette sowie zu betrieblichen Herausforderungen, gewerkschaftlichen Strategien und Organisationsansätzen. Auch wenn bisherige Vernetzungsversuche entlang der Wertschöpfungskette vor allem lokal bzw. regional beschränkt sind, wie Beispiele aus dem Workshop nahelegen, zeigen sie doch Potenziale für den Aufbau gewerkschaftlicher Gegenmacht auf.

Ein besonders instruktives Beispiel ist der regionale Arbeitskreis 'Just-in-time' der IG Metall Bremen, der einmal im Monat Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute von Daimler sowie von Zuliefer- und Logistikunternehmen zusammenbringt. Ziel des Arbeitskreises ist es, ein regionales Netzwerk entlang der Lieferkette aufzubauen, in dem strategische Informationen ausgetauscht und gegenseitige Unterstützung bei der gewerkschaftlichen Erschließung von Betrieben, etwa bei Betriebsratsgründungen oder im Falle von Tarifausschließungen geleistet werden. Perspektivisch soll damit eine Angleichung der Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette, insbesondere mit Blick auf die bislang schlecht organisierten und kaum tarifgebundenen Unternehmen der Kontraktlogistik, erreicht werden. Die Tatsache, dass die Arbeitnehmervertretungen der Zulieferer in der Lage sind, eine eigene Verbindung zu den Betriebsräten der Endhersteller aufzubauen und strategisch relevante Informationen zu erhalten, übt Druck auf das Management aus und erhöht die Verhandlungsmacht des Betriebsrats in den Zuliefer- und Logistikunternehmen. Umgekehrt konnten Betriebsrät*innen von Daimler ihre starke Stellung nutzen, um die Arbeitnehmervertretung bei den

Zuliefer- und Logistikunternehmen zu unterstützen und ihrerseits Druck auszuüben. Angesichts der engen Verquickung der JIT-Produktionsprozesse haben die Endhersteller ein Interesse daran, dass Konflikte zwischen Management und Beschäftigten in den Zulieferbetrieben schnell und reibungslos beigelegt werden. Das Beispiel des Arbeitskreises zeigt auch, dass die hohe Organisationsmacht in den OEMs dazu genutzt werden kann, die gewerkschaftliche Organisierung bei Zulieferern und Logistikunternehmen zu unterstützen.

Die Einrichtung weiterer Arbeitskreise, die Arbeitnehmer*innen auf den verschiedenen Ebenen entlang der Wertschöpfungskette zusammenbringen, könnte also ein Weg sein, gemeinsame Strategien und Gegenmacht zu entwickeln. Der transnationale Austausch im Workshop hat einerseits deutlich gemacht, dass es wichtig ist, zunächst Transparenz im Hinblick auf Produktionszusammenhänge und ungleiche Arbeitsstandards herzustellen, um die Anonymität und Vereinzelung in der Wertschöpfungskette aufzubrechen. Andererseits konnten Betriebsrät*innen und *shop stewards* auch vielfach gemeinsame Herausforderungen und Anliegen identifizieren – unterschiedlichen sozioökonomischen Kontexten und Arbeitsbeziehungen zum Trotz.

Das betrifft allgegenwärtige Problemfelder wie Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungskette und Verlagerungsstrategien der Unternehmen. Beschäftigte etwa der Kontraktlogistik übernehmen zahlreiche Tätigkeiten auf dem Werksgelände des OEM, arbeiten aber unter schlechteren Bedingungen und für weniger Geld als direkt beim OEM angestellte Beschäftigte. Betriebe werden damit nicht nur in Hinblick auf ihre Tätigkeitsbereiche, sondern auch in Hinblick auf ihre Belegschaften fragmentiert. Auch angesichts tiefgreifender Entwicklungen wie der Digitalisierung und Elektrifizierung besteht dringender Bedarf nach Austausch über betriebliche Strategien sowie über Folgen dieser Entwicklungen für die ohnehin schon entgrenzte Arbeit entlang von Wertschöpfungsketten.

Des Weiteren hat das Kennenlernen zu einem besseren gegenseitigen Verständnis zwischen den teilnehmenden deutschen und südafrikanischen Belegschaften beigetragen und tragfähige Beziehungen entstehen lassen, die auch nach dem Workshop in einigen der Betriebe fortbestehen. So hat der Workshop etwa die Basis für das Folgeprojekt bei dem Zulieferer *Lear* im Rahmen der IG Metall Netzwerkinitiative gelegt. Dennoch ist zugleich festzustellen, dass eine gelingende Verstärkung der betrieblichen Zusammenarbeit in der Regel kein Selbstläufer ist, sondern einer aktiven, begleitenden gewerkschaftlichen Unterstützung und dem Einsatz von Ressourcen bedarf.

⁷ Zu den verschiedenen Typen von Machtressourcen siehe Ludwig/Simon/Wagner in diesem Band.

2.2 Transnationale betriebliche Netzwerke stärken

Der multinationale Zulieferer *Lear Corporation* unterhält mehr als 240 Standorte in 37 Ländern weltweit und beschäftigt rund 165.000 Mitarbeiter*innen. Er ist spezialisiert auf die Bereiche Sitze, Elektronik- und Innenausstattung. Ein wichtiger Kunde in Deutschland und Südafrika ist Daimler. Innerhalb des Unternehmens bilden Europa und Afrika eine Organisationseinheit, weshalb ein Ziel des Folgeprojekts auf einer stärkeren Vernetzung der Arbeitnehmervertretungen in Europa und Afrika liegt. In Afrika unterhält das Unternehmen Standorte in Südafrika und in Marokko.

Das im Rahmen der Netzwerkinitiative der IG Metall im Zeitraum zwischen März 2018 und Dezember 2019 durchgeführte Projekt zielt zunächst auf die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht bei *Lear*. Dazu sollen bestehende betriebliche Arbeitnehmervertretungen unterstützt und die Achtung grundlegender Organisationsrechte im Unternehmen durchgesetzt werden. In Südafrika zeigt sich, dass Organisationsrechte trotz starker gewerkschaftlicher Strukturen im Betrieb vom Management wiederholt unterlaufen werden. Die Beschäftigten in Südafrika beklagen zudem niedrige Löhne, unbezahlte Kurzarbeit und einen besonders hohen Anteil an Leiharbeiter*innen, der bei circa 50 Prozent in den südafrikanischen Standorten liegt (siehe Chiwota in diesem Band).

Ein weiteres Ziel des Projekts ist eine Erweiterung der Gremien des Europäischen Betriebsrats (EBR) von *Lear* um Mandate für Vertreter*innen der afrikanischen Standorte. Diese könnten ihre Anliegen selbst in die Beratungen des EBR einbringen und gegenüber dem Management vertreten. Für die Delegierten aus Süd- und Nordafrika ergäbe sich so die Möglichkeit, Zugang zu relevanten Informationen des Unternehmens zu erhalten, die wiederum für die strategische Arbeit vor Ort genutzt werden könnten. Umgekehrt zielt die Initiative auf eine Stärkung des EBR, der bislang in der Organisationseinheit nur einen Teil der Beschäftigten vertritt. Die Initiative zur Erweiterung des EBR sowie zur Vereinbarung von Mindeststandards in Form eines Globalen Rahmenabkommens zielt damit auch auf die Stärkung gewerkschaftlicher *institutioneller Macht* im Unternehmen.

3. Fazit: Asymmetrische Machtstrukturen und transnationale Solidarität

In den untersuchten Projekten zeigt sich bislang, dass der Aufbau transnationaler Solidarität entlang globaler Wertschöpfungsketten möglich, dabei allerdings

anspruchsvoll und voraussetzungsreich ist. Eine grundlegende Herausforderung für die Stärkung gewerkschaftlicher Gegenmacht entlang von globalen Wertschöpfungsketten liegt in der undurchsichtigen, komplexen, wettbewerbsgetriebenen und in mehrfacher Hinsicht asymmetrischen Struktur dieser Produktionsnetzwerke begründet (Kapital > Arbeit; OEM > starker Zulieferer > schwacher Zulieferer > Logistikunternehmen; transnationale Unternehmen vs. nationale Gewerkschaften). Durch das Machtmonopol der OEMs als hegemoniale Akteure werden diese intransparenten und asymmetrischen Strukturen in Automobil-Wertschöpfungsketten verstetigt und verschärft. Die Kosten (vermeintlicher) Effizienzsteigerung werden dabei besonders von Beschäftigten am Ende der Produktionskette getragen. Sie verrichten die gleiche Arbeit bei abgesenktem Lohn und unter deutlich schlechteren Arbeitsbedingungen. Wie im Beitrag argumentiert wurde, können globale Wertschöpfungsketten daher als *Katalysatoren der Ungleichheit* verstanden werden – eine Perspektive, die in der gegenwärtigen Forschung noch eine Mindermeinung ausmacht.

Wie das beschriebene Projekt allerdings gezeigt hat, besteht Bedarf an kritischer Forschung zu Wertschöpfungsketten, die ungleiche Arbeitsbedingungen und Lebensverhältnisse von Arbeitnehmer*innen ebenso wie Potenziale erfolgreicher gewerkschaftlicher Solidarität auf transnationaler Ebene in den Fokus rückt. Häufig wissen weder die Beschäftigten im Betrieb noch hauptamtliche Gewerkschafter*innen genau, wie die dichten und sich ständig wandelnden Zuliefererbeziehungen in den Produktionsketten beschaffen sind. Wissenschaftliche Forschung zu Wertschöpfungsketten, sei es in der Rekonstruktion dieser Zuliefererbeziehungen oder aber der vergleichenden Darstellung von Arbeits- und Lebensbedingungen an unterschiedlichen Punkten der Wertschöpfungskette, kann für die erfolgreiche gewerkschaftliche Organisierung also unmittelbar von Bedeutung sein.

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisierung entlang globaler Wertschöpfungsketten scheint uns ein sensibler Umgang der handelnden Akteure mit Ungleichheitserfahrungen in differenten lokalen Kontexten und der Aufbau von Vertrauen zwischen diesen Akteuren zu sein. Transnationale Begegnungen können dazu beitragen, das politische Bewusstsein für Ausbeutung und Ungerechtigkeit in den Arbeitsbedingungen zu schärfen, die jeweiligen Lebensrealitäten vor Ort erfahrbar zu machen und eine „gefühlte Solidarität“ (Jungehülsing 2015) zwischen den Beteiligten entstehen zu lassen. Solidarische Gegenwehr setzt nicht zuletzt „Erfahrungen, Lernprozesse, Kommunikation und Vertrauen voraus“ (Zeuner 2015: 59). Dieser Aspekt wird auch von den Beteiligten im Projekt hervorgehoben.

„Der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen Südafrikas gab uns die Möglichkeit nicht abstrakt über Probleme in der Branche zu sprechen, sondern sehr spezifisch über die Probleme im Unternehmen. Ein weiterer positiver Aspekt ist die Möglichkeit sich intensiv kennenzulernen, dadurch wächst Vertrauen. Das gewonnene Vertrauen ist die Basis und unserer Meinung nach das Erfolgsgeheimnis guter Zusammenarbeit. Es ist förderlich für einen gemeinsamen Austausch in beide Richtungen. Der Austausch hat unseren Blick geschärft für die Bedingungen unserer Kolleg*innen vor Ort. Regelungen, die in Deutschland erzwingbar sind oder selbstverständlich erscheinen, sind in Südafrika nicht vorhanden, arrogantes Auftreten des Managements ist an der Tagesordnung. Es ist eine komplett andere Welt – im gleichen Unternehmen mit dem gleichen Management. Wissen ist Macht, und nichts liegt dem Management näher als schlecht informierte Arbeitnehmervertretungen zu haben. So können Begehrlichkeiten seitens der Arbeitnehmervertretungen immer klein gehalten werden. Gute Kooperationen können diese fehlenden Informationen kompensieren.“ (Interview mit Holger Zwick, Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Mitglied des EBR von *Lear* am 12.10.2018)

Die Gefahr eines Unterbietungswettkampfs in Hinblick auf Löhne und Arbeitsbedingungen besteht – sie war auch während der bisherigen Projektdurchführung ein allgegenwärtiges Thema. Der neuere Ansatz zur transnationalen Kooperation der IG Metall ist vor diesem Hintergrund interessant: Um auf die zunehmende Standortkonkurrenz solidarisch reagieren zu können, zielt die Netzwerkinitiative auf eine stärkere transnationale Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen auf der betrieblichen Ebene. Damit hat sie das Potenzial, Handlungskompetenzen der gewerkschaftlich Aktiven vor Ort und damit partizipative Strukturen in der transnationalen Arbeit zu stärken.

Literatur

- Beck, Ulrich (1997): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung, Frankfurt a.M.
- Becker, Britta/Grimm, Maren/Krameritsch, Jakob (2018) (Hg.): Zum Beispiel: BASF. Über Konzernmacht und Menschenrechte, Wien.
- Bieler, Andreas (2015): Free Trade and Transnational Labour Solidarity: Structural and Agential Challenges for the Twenty-First Century, in: Bieler, Andreas/Erne, Roland/Golden, Darragh/Helle, Idar/Kjeldstadli, Knut/Matos, Tiago/Stan, Sabina (Hg.): Labour and Transnational Action in Times of Crisis, London/New York, 41-52.
- Bieler, Andreas/Erne, Roland/Golden, Darragh/Helle, Idar/Kjeldstadli, Knut/Matos, Tiago/Stan, Sabina (2015) (Hg.): Labour and Transnational Action in Times of Crisis, London/New York.

Solidarität statt Standortkonkurrenz

- Bieling, Hans-Jürgen/Dörre, Klaus/Steinhilber, Jochen/Urban, Hans-Jürgen (2001) (Hg.): Flexibler Kapitalismus, Analysen – Kritik – Politische Praxis. Frank Deppe zum 60. Geburtstag, Wiesbaden.
- Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2013): Postdemokratie. Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte, in: Politische Vierteljahresschrift 54, 506-533.
- Dicken, Peter (2010): Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy, New York/London.
- Dörre, Klaus (2012): Landnahme, das Wachstumsdilemma und die „Achsen der Ungleichheit“, in: Berliner Journal für Soziologie 22 (1), 101-128.
- (2014): Landnahme: Unternehmen in transnationalen Wertschöpfungsketten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 1-3, 28-34.
- Dörre, Klaus/Brinkmann, Ulrich (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45, 58-84.
- Durand, Jean-Pierre (2007): Invisible Chain. Constraints and Opportunities in the New World of Employment, Basingstoke.
- Fichter, Michael (2015): Organising in and along Value Chains: What Does It Mean For Trade Unions?, Berlin 2015.
- (2017): Transnationalizing Unions: The Case of the UAW and the IG Metall, <https://www.fes.de/internationale-gewerkschaftspolitik/themenschwerpunkte/trade-unions-in-transformation/> (23.11.2018).
- Fichter, Michael/Mund, Horst (2015): Transnationale Gewerkschaftsarbeit entlang globaler Wertschöpfungsketten, in: Pries, Ludger/Urban, Hans-Jürgen/Wannöffel, Manfred (Hg.): Wissenschaft und Arbeitswelt – eine Kooperation im Wandel. Zum 40. Jubiläum des Kooperationsvertrags zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall, 210-225.
- Ganter, Sarah/Mund, Horst/Wannöffel, Manfred (2010): Mit Netz und Doppelstrategie. Perspektiven internationaler Gewerkschaftsarbeit, Berlin.
- Giddens, Anthony (1990): The Consequences of Modernity, Stanford.
- Herod, Andrew (2000): Implications of Just-in-Time Production for Union Strategy: Lessons from the 1998 General Motors-United Auto Workers Dispute, Annals of the Association of American Geographers, 90 (3), 521-547.
- Hübner, Carsten (2015): Globale Wertschöpfungsketten organisieren: eine neue Herausforderung für Gewerkschaften, Berlin.
- IG Metall (2016): Auf gute Zusammenarbeit – weltweit! Die internationale Netzwerkinitiative der IG Metall, Frankfurt a.M.
- Jungehülsing, Jenny (2015): Labour in the Era of Transnational Migration: What Prospects for International Solidarity, in: Bieler, Andreas/Erne, Roland/Golden, Darragh/Helle, Idar/Kjeldstadli, Knut/Matos, Tiago/Stan, Sabina (Hg.): Labour and Transnational Action in Times of Crisis, London/New York, 191-207.
- Kocka, Jürgen (2013): Geschichte des Kapitalismus, München.

- Ludwig, Carmen (2014): Organising along the value chain: The strategy of IG Metall in Germany, in: *South African Labour Bulletin*, 37 (5), 32-34.
- Ludwig, Carmen/Simon, Hendrik (2017): Gewerkschaftliche Erschließung entlang globaler Wertschöpfungsketten. Umriss eines deutsch-südafrikanischen Forschungsprojekts, in: *Soziopolis*, veröffentlicht am 14.07.2017.
- Marinovich, Greg (2016): *Murder at Small Koppie: The Real Story of the Marikana Massacre*, Cape Town.
- Meißner, Heinz-Rudolf (2012): *Preisdruck auf die Automobil-Zulieferindustrie*, Abschlussbericht Hans-Böckler-Stiftung, Berlin.
- Monaisa, Chere (2017): *Towards A Powerful Value Chains Trade Union: Towards A Powerful Value Chains Trade Union: South African NUMSA's Expanded Scope*, <http://library.fes.de/pdf-files/iez/14218.pdf> (23.11.2018).
- Pries, Ludger (1999): Restrukturierung und Globalisierung der deutschen Automobilhersteller – Sogeffekte für die Zulieferer, in: *Industrielle Beziehungen* 6 (2), 125-150.
- Silver, Beverly J. (2003): *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870*, Cambridge.
- Simon, Hendrik (2016): Arbeit ohne Demokratie?! Reflexionen über „Vergangenheit und Zukunft von Industrial Citizenship“, in: *Soziopolis*, veröffentlicht am 01.03.2016.
- Sinnwell, Luke/Mbatha, Siphwe (2016): *The Spirit of Marikana. The Rise of Insurgent Trade Unionism in South Africa*, Chicago.
- Selwyn, Benjamin (2016): *Global Value Chains or Global Poverty Chains? A new research agenda*, in: *CGPE Working Paper No. 10*, Sussex.
- (2017): *The Struggle for Development*, Cambridge.
- Streeck, Wolfgang (2009): *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford.
- (2013): *Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*, Berlin.
- Webster, Edward/Lambert, Robert/Bezuidenhout, Andries (2008): *Grounding Globalization: Labour in the Age of Insecurity*, Oxford/Cambridge.
- Zeuner, Bodo (2004): *Widerspruch, Widerstand, Solidarität und Entgrenzung – neue und alte Probleme der deutschen Gewerkschaften*, in: Beerhorst, Joachim/Demirović, Alex/Guggemos, Michael (Hg.): *Kritische Theorie im gesellschaftlichen Strukturwandel*, Frankfurt a.M., 318-353.
- (2015): *Akteure internationaler Solidarität: Gewerkschaften, NGOs und ihre Schwierigkeiten bei der Herstellung gelebter Solidarität*, in: Bormann, Sarah/Jungehülasing, Jenny/Bian, Shuwen/Hartung, Martina/Schubert, Florian (Hg.): *Last Call for Solidarity. Perspektiven grenzüberschreitenden Handelns von Gewerkschaften*, Hamburg, 54-69.

Elijah Chiwota

Ein Arbeitskampf ist kein Spaziergang

Zur Gründung eines afrikanisch-europäischen Netzwerkes bei der Lear Corporation

Seit 2017 wird der Aufbau eines afrikanisch-europäischen Netzwerkes der Arbeitervertretungen der Lear Corporation in Afrika und Europa vorangetrieben. Fortgesetzt wurden diese Bemühungen auf einem Treffen in Port Elizabeth (Südafrika) im Juni 2018. Lear Corporation, ein in New York gelistetes Aktienunternehmen, fertigt Autositze und Elektroniksysteme und beschäftigt weltweit 165.000 Arbeitnehmer*innen – davon ca. 45.000 in Europa. In Afrika arbeiten circa 16.000 Beschäftigte für Lear, 12.600 Beschäftigte davon in Marokko und 3.400 in Südafrika. Von letzteren sind ungefähr 43 Prozent in der südafrikanischen Metallgewerkschaft *National Union of Metalworkers of South Africa* (Numsa) – Südafrikas größter Gewerkschaft mit fast 400.000 Mitgliedern – organisiert.

Das Netzwerk basiert auf einer Kooperation zwischen den beiden Gewerkschaften IG Metall und Numsa. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Metallgewerkschaften hat ihre Wurzeln bereits in der Geschichte des Kampfes der südafrikanischen Gewerkschaften gegen die Apartheid. Im Lear-Netzwerk arbeiten IG Metall und Numsa nun gemeinsam zu den Themen Lohnentwicklung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Antidiskriminierung, Sicherheit und Transport zum Arbeitsplatz. Letzteres ist insbesondere für die Beschäftigten in der Nachtschicht in den Betrieben in Südafrika ein wichtiges Thema.

Ausgehend von dem Artikel von Carmen Ludwig und Hendrik Simon in diesem Band skizziert der folgende Kommentar zunächst entgrenzte Arbeitsbedingungen in der südafrikanischen Automobilindustrie und bei der Lear Corporation, um ihnen anschließend Zielsetzungen des Netzwerkes – im Sinne transnationaler Solidarität – entgegenzustellen. Lear ist so strukturiert, dass im Unternehmen Europa und Afrika eine Organisationseinheit bilden, was ein entscheidender Ansatzpunkt für das Netzwerk ist. Auch wenn die Standorte in Europa und Afrika zu einer Einheit gehören, unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen enorm.

Kommentar: Lear Corporation

Regionale Kontexte globaler Produktion: Entgrenzte Arbeit und gewerkschaftlicher Kampf in der südafrikanischen Automobilproduktion

Der Automobilindustrie ist für die südafrikanische Wirtschaft von großer Bedeutung. Laut der Initiative für die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilzulieferkette ASCCI (Automotive Supply Chain Competitiveness Initiative) erwirtschaftet dieser Sektor mit knapp 7 Prozent einen relevanten Anteil am Bruttoinlandsprodukt Südafrikas. In dem Sektor sind über 110.000 Arbeitnehmer*innen bei den OEMs (Original Equipment Manufacturers, Endhersteller) und den Zulieferern beschäftigt. Pro Jahr werden knapp 574.000 Fahrzeuge produziert – überwiegend für den Export. Diese Industrie besteht aus sieben OEMs, 13 Produktionsstätten für Kraftfahrzeuge und 360 Zulieferern, die Teil der Wertschöpfungskette von BMW, Nissan, Ford, Volkswagen, Isuzu, Mercedes Benz und Toyota bilden.

In der Provinz Ostkap ist eines der wichtigsten regionalen Autocluster Südafrikas angesiedelt. Lear Corporation ist dort mit drei Werken in Port Elizabeth und East London tätig. In East London sind Mercedes Benz und rund sechs Prozent der Zulieferer ansässig, während in Uitenhage bei Port Elizabeth Isuzu und Volkswagen sowie 30 Prozent der Zulieferer zu finden sind. Jedoch ist zu beobachten, dass einige Unternehmen Südafrika mittlerweile verlassen, um zu billigeren Löhnen in den Nachbarländern wie Botswana, Swasiland und Lesotho produzieren zu lassen. Die südafrikanischen Gewerkschaften, darunter auch Numsa, sind sich dieser Problematik bewusst und arbeiten grenzübergreifend auch mit den Gewerkschaften in diesen Ländern zusammen.

Die Beschäftigten von Lear berichten über die Verletzung von Gewerkschaftsrechten sowie über eine unfaire Behandlung am Arbeitsplatz. So wurde beispielsweise die aktive Arbeit der Arbeitnehmervertretungen in den südafrikanischen Werken massiv behindert. Das Gremium, das den Arbeitnehmervertretungen an den drei Standorten vierteljährliche Treffen zum Austausch ermöglichte, wurde ohne Verhandlungen und Rücksprache mit den Belegschaften vom Management gestrichen. Dies betrifft bisweilen auch die Kommunikation zwischen der südafrikanischen und europäischen Arbeitnehmervertretung, die das Management behindert und einzuschränken versucht.

Darüber hinaus beklagen die Beschäftigten die häufige Kurzarbeit, für die es keinen Lohnausgleich gibt. Ganze Teams werden nach Hause geschickt, wenn einzelne Teammitglieder fehlen. Um den vollen Lohn zu erhalten, müssen diese Tage nachgearbeitet werden. Das Unternehmen kommt zudem nur unzureichend seiner Verpflichtung nach, dafür zu sorgen, dass die Beschäftigten sicher zur

Arbeit kommen können. In Südafrika ist der öffentliche Personennahverkehr nur gering ausgebaut; nachts gibt es keine Möglichkeit zur Arbeit oder von der Arbeit nach Hause zu kommen. Dies stellt auch angesichts der hohen Kriminalitätsrate ein großes Sicherheitsrisiko für die Beschäftigten dar.

Im Unterschied zu den Angestellten im Büro müssen sich die Beschäftigten, die in der Produktion tätig sind, zum Toilettengang abmelden und bekommen die Zeit vom Lohn abgezogen. Dies stellt eine gravierende Benachteiligung für Beschäftigte dar – besonders für jene, die unter chronischen Erkrankungen wie Diabetes leiden oder aber altersbedingt Sanitäreinrichtungen vermehrt aufsuchen müssen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass die Beschäftigten dem Arbeits- und Gesundheitsschutz einen besonders hohen Stellenwert zumessen. Sie wünschen sich zudem, dass das Unternehmen mit gesundheitlichen Aufklärungskampagnen stärker seiner gesellschaftlichen Verpflichtung nachkommt: So ist beispielsweise Tuberkulose in Südafrika verbreitet. Beschäftigte, die an Tuberkulose erkrankt sind, kommen allerdings häufig weiter zur Arbeit. Arbeitnehmer*innen fordern daher eine stärkere Repräsentanz im betrieblichen Komitee zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, das aktuell vom Management und seinen Interessen dominiert wird.

Prekäre Beschäftigungsverhältnisse stellen ein weiteres Hauptproblem der Beschäftigten bei Lear in Südafrika dar. Insbesondere die unterschiedliche Bezahlung von Beschäftigten, die dieselbe Tätigkeit verrichten, sorgt in den Werken für großen Unmut (siehe auch Ludwig/Simon im Band). Zudem kommen große Teile der Belegschaften von Leiharbeitsunternehmen. Um dies am Beispiel eines der Lear Werke in Port Elizabeth deutlich zu machen: Dort sind lediglich 245 Arbeitnehmer*innen direkt bei Lear und unbefristet beschäftigt. Diesen Beschäftigten stehen 401 Leiharbeiter*innen gegenüber, deren Arbeitsbedingungen prekär sind und denen es an jeglicher Perspektive hinsichtlich eines dauerhaften, existenzsichernden Arbeitsplatzes mangelt. Leiharbeiter*innen haben keinen Anspruch auf Alterssicherung oder eine Krankenversicherung. Numsa konnte zwar kürzlich vor Gericht auf höchster Instanz durchsetzen, dass Leiharbeiter*innen nach drei Monaten vom entleihenden Unternehmen unbefristet und zu den dort üblichen Konditionen zu übernehmen sind. Das sieht das neue Arbeitsgesetz in Südafrika vor, dessen Auslegung jedoch bislang strittig war. Bislang hat das Unternehmen diese Vorgaben allerdings nicht umgesetzt. Es bleibt zu hoffen, dass die Rechtsprechung zu einer dauerhaften Übernahme der Leiharbeiter*innen führen wird. Darüber hinaus kämpft Numsa gegenwärtig gegen eine Einschränkung des Streikrechts durch die Regierung und für einen gesetzlichen, existenzsichernden Mindestlohn. Letzterer sollte deutlich

oberhalb des von der Regierung angesetzten Mindestlohns von 20 Rand (1,30 Euro) pro Stunde liegen.

Von Seiten des Managements ist Widerstand zu erwarten. Wie ein*e Arbeitnehmer*in im Workshop sagte: „Ein Arbeitskampf ist kein Spaziergang“. Denn ohne Auseinandersetzung und Konflikt sind Zugeständnisse seitens des Arbeitgebers nicht zu erwarten.

Entgrenzte Solidarität: Das afrikanisch-europäische Netzwerk

In diesen Konflikten zwischen Arbeitnehmer*innen und Management spielt auch das afrikanisch-europäische Netzwerk eine wichtige Rolle: Die südafrikanischen Arbeitnehmervertretungen bei Lear versprechen sich von der Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des europäischen Betriebsrates eine Unterstützung bei der Behebung ihrer zahlreichen Probleme. Sie erkennen im transnationalen Netzwerk eine wichtige Unterstützung für ihre Kämpfe vor Ort: Digitale Kommunikations- und Austauschplattform werden im Projekt genutzt, damit Informationen, etwa über Unternehmensstrategien, zwischen Beschäftigten in Europa und Afrika ausgetauscht werden können. Die Gewerkschaften arbeiten gegenwärtig darauf hin, das Netzwerk auch auf Marokko mit seinen 12.600 Lear-Beschäftigten auszuweiten.

Ein zentrales Ziel des Netzwerks ist es derzeit, Vertreter*innen aus Südafrika und Marokko zu ermöglichen, an den zentralen Sitzungen des Europäischen Betriebsrats teilzunehmen. Die Vernetzung von Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften ist eines der effektivsten Strategien im Kampf gegen das globale Kapital, das Arbeitnehmer*innen überall auf der Welt auszubeuten versucht – insbesondere aber in Ländern mit schwachen arbeitsrechtlichen Regulierungen.

Des Weiteren zielt die Netzwerkinitiative darauf ab, ein Globales Rahmenabkommen zu vereinbaren, das globale Mindeststandards im Unternehmen im Hinblick auf Gewerkschaftsrechte und Arbeitsstandards festschreibt. Globale Rahmenabkommen, die auch von den globalen Gewerkschaftsverbänden wie *IndustriALL Global Union* unterstützt werden, können ein hilfreiches Mittel zur Durchsetzung globaler Arbeitsnormen sein. Sie werden zwischen Gewerkschaften und multinationalen Unternehmen verhandelt und zielen darauf ab, die Rechte von Arbeitnehmer*innen grenzübergreifend zu schützen und zu vertreten. Globale Rahmenabkommen können nach Ansicht von IndustriALL einen wichtigen Beitrag dazu leisten, grundlegende Rechte (z.B. Gewerkschaftsrechte, Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, qualitative Arbeitsstandards) in einem global agierenden Unternehmen zu verankern – unabhängig von der Gesetzeslage

Elijah Chiwota

im jeweiligen Land. IndustriALL unterstützt die Initiative von IG Metall und Numsa zum Aufbau eines europäisch-afrikanischen Gewerkschaftsnetzwerkes.

Fazit: Den Kreislauf entgrenzter Arbeit durchbrechen

Multinationale Unternehmen sind aufgrund der globalen Entgrenzung der Arbeit in der Lage, weltweit Löhne zu drücken und Standorte gegeneinander auszuspielen. Immer mehr Unternehmen aus den Ländern des globalen Nordens lagern ihre Produktionsstätten in den globalen Süden aus, wo die ILO Kernarbeitsnormen nicht greifen und das Arbeitsrecht die Beschäftigten nur unzureichend schützt. Arbeitsrechtliche Lücken in Ländern des globalen Südens nutzen Unternehmen voll aus: Arbeitnehmer*innen im globalen Süden arbeiten unter schlechteren Bedingungen und erhalten für die gleiche Arbeit deutlich weniger Lohn als sie an den Standorten im globalen Norden erhalten würden. Die Profiteure sind die Konzerne, deren Handlungsmacht damit weiter steigt.

Dieser Kreislauf lässt sich nur durchbrechen, wenn Arbeitnehmer*innen sich ebenfalls transnational vernetzen und solidarisieren, um unabhängig vom Standort der Werke gemeinsam zu agieren. Transnationale Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer*innen ist zentral, um über Unternehmensstrategien zu informieren, Transparenz bezüglich ungleicher Arbeitsbedingungen zu schaffen sowie Erfahrungen aus Konflikten mit dem Unternehmen auszutauschen. Daher ist das afrikanisch-europäische Netzwerk bei Lear als ein erster und wichtiger Schritt zu betrachten, um die Organisations- und Verhandlungsmacht der Gewerkschaften – auch auf transnationaler Ebene – nachhaltig zu stärken.

Übersetzung: Daniel Heinz