



Industrie  **Energie**



WÄRMEWENDE ALS CHANCE

**BRANCHENREPORT HEIZUNGSINDUSTRIE:
ENTWICKLUNGSTRENDS UND
HERAUSFORDERUNGEN**

IMPRESSUM

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

Verantwortlich: Wolfgang Lemb

Redaktion: Dr. Astrid Ziegler, Sascha Tremel

Ressort Industrie-, Struktur- und Energiepolitik, in Zusammenarbeit mit Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart

Satz und Layout: Agentur WAHLE COM, 56479 Elsoff

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

Titelbild: ebm-pabst, Bosch, Bosch Thermotechnologie

Bestellung im Intra-/Extranet der IG Metall über Produktnummer 35489-63805

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

Erste Auflage: Juni 2016



INHALT

Heizungsindustrie in Deutschland	3
ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE HEIZUNGSINDUSTRIE	4
HEIZUNGSMARKT UND WÄRMEWENDE.....	5
Branchentrends und Entwicklungskonzepte.....	7
RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE MARKTENTWICKLUNG.....	7
UNTERNEHMENSSTRATEGIEN	8
TECHNOLOGIETRENDS UND PRODUKTINNOVATIONEN.....	10
INNOVATIONEN INFOLGE DES DIGITALEN WANDELS	11
NEUE ANSÄTZE IN VERTRIEB UND SERVICE.....	11
STANDORT- UND WERTSCHÖPFUNGSKONZEPTE	12
Beschäftigung in der Heizungsindustrie	15
AUSBILDUNG, QUALIFIKATIONEN, FACHKRÄFTEBEDARFE	16
ARBEITSBEDINGUNGEN UND DEMOGRAFISCHER WANDEL	18
Zusammenfassung: Entwicklungstrends der Heizungsindustrie	20
Herausforderungen und Handlungsfelder.....	21
Anforderungen an eine Branchenpolitik für die Heizungsindustrie	26
Branchenarbeit der IG Metall in der Heizungsindustrie.....	27

Vorwort

Mit der vorliegenden Analyse rückt die Heizungsindustrie als Schlüsselindustrie für die Wärmewende – und damit für die von Deutschland ausgehende globale Energiewende – in den Fokus.

Die deutsche Heizungsindustrie ist technologisch bestens aufgestellt und sehr gut im internationalen Markt positioniert. Dafür stehen das hervorragende Know-how und das Engagement der rund 34 000 Beschäftigten in der Branche. Kennzeichen der Heizungsindustrie ist eine hohe Produktvielfalt – von klassischen Wärmeerzeugern wie Gasgeräte über Großkessel, Wärmepumpen, Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), Holz-Pellets-Öfen, Speichertechnik, Solarthermie bis hin zu Hybridsystemen und Brennstoffzellen-Heizgeräten. Aktuell liegen Produktinnovationen für höhere Energieeffizienz, Systemtechnik und Digitalisierung in allen Technologien im Trend.

Die IG Metall schätzt die Aussichten für die deutsche Heizungsindustrie positiv ein – nicht zuletzt aufgrund der Innovationskraft und internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Branche sowie aufgrund der qualifizierten und motivierten Beschäftigten.

Eine Voraussetzung für gute Perspektiven der Branche sind jedoch entsprechende Weichenstellungen der Politik. Die Auflösung des bestehenden „Modernisierungstaus“ beim Anlagenbestand kann nur durch klare und langfristig stabile Rahmenbedingungen, verbunden mit Planungssicherheit, gelingen. Wichtige Themen für die IG Metall liegen zudem in der Fachkräftesicherung, Aus- und Weiterbildung, der Entwicklung nachhaltiger Wertschöpfungsstrategien im Verbund Forschung-Entwicklung-Produktion-Service-Vertrieb, in der Gestaltung guter Arbeitsbedingungen und in der Stärkung der Mitbestimmung.

Innovations- und Markttrends und entsprechende Unternehmensstrategien, insbesondere aber auch Trends rund um die Arbeitswelt werden im vorliegenden Report analysiert.

Es gilt, gut 14 Mio. Heizkessel in Deutschland in den nächsten zehn Jahren auf den Stand der Technik zu bringen und überdies die bestehende Investitionsbremse zu lösen. Dazu gehört aus Sicht der IG Metall auch, die Heizungsindustrie zu veranlassen, die modernen und hocheffizienten Anlagen nicht nur in

Deutschland zu entwickeln, sondern auch hierzulande zu produzieren. Zugleich bleibt das Thema „Aus- und Weiterbildung in Industrie und Handwerk“ für die IG Metall Dreh- und Angelpunkt, um die Technologieführerschaft in der Branche und damit für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Hierzu bedarf es qualifizierter Beschäftigter in Industrie und Handwerk. Nur so ist die Wärmewende möglich.

Mit ihrer Branchenarbeit unterstützt die IG Metall die Betriebsräte in der Heizungsindustrie. Einerseits fördert sie ihre Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene, um die Branche profiliert mitzugestalten; andererseits stellt sie ein umfangreiches Informations- und Beratungsangebot zur Verfügung. Dazu gehört auch die vorliegende Analyse.

Die Broschüre wurde von der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegeben und vom IMU Institut Stuttgart erarbeitet. Mein herzlicher Dank gilt Dr. Jürgen Dispan, dem Autor, sowie den zahlreichen Betriebsräten aus der Heizungsindustrie und sonstigen Experten, die bei der Erstellung des Reports mitgewirkt haben. Sie alle haben ihre umfangreichen Kenntnisse und Einschätzungen zu Trends und Perspektiven der Heizungsindustrie in diese Publikation eingebracht. Die Ergebnisse unterstützen die industriepolitische und branchenbezogene Positionierung der IG Metall. Sie tragen dazu bei, Anforderungen an die Arbeitgeber und an die Politik zu adressieren und damit die Interessen der Beschäftigten in der Heizungsindustrie adäquat zu vertreten.



Wolfgang Lemb

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Heizungsindustrie in Deutschland



Bildnachweis: SenerTec
Kraft-Wärme-Energiesysteme GmbH

Ein großes wirtschafts-, umwelt- und gesellschaftspolitisches Thema in Deutschland ist die Energiewende. Der Heizungsindustrie kommt hierbei eine große Bedeutung zu, weil sie effiziente und klimafreundliche Lösungen für den Wärmemarkt entwickelt und produziert. Ihre Produkte beliefern beide Säulen der Energiewende – die Energieeffizienz und die erneuerbaren Energien. Das vielfältige Produktspektrum umfasst effiziente Brennwertkessel, Solarkollektoren, Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen, Wärmepumpen, usw. Rund ein Drittel des Endenergieverbrauchs in Deutschland entfällt auf die Beheizung von Gebäuden und die Warmwasserbereitung. Gleichzeitig sind die Heizungsanlagen in Deutschland und auch europaweit im Durchschnitt zu alt und ineffizient. Damit ist die Heizungsindustrie eine Schlüsselbranche für CO₂-Minderung und Energieeinsparung und kann somit wesentlich zur Energiewende beitragen. Die Wärmewende stellt eine große Chance für die Heizungsindustrie dar.

Jedoch ist die Heizungsindustrie nicht nur energie- und klimapolitisch, sondern auch wirtschafts- und beschäftigungspolitisch von hoher Relevanz, wie allein schon die Zahl von rund 34 000 Arbeitsplätzen in der gesamten Branche in Deutschland belegt.¹ In den Mitgliedsunternehmen des Bundesverbands der Deutschen Heizungsindustrie (BDH) waren im Jahr 2014 weltweit 68 600 Beschäftigte tätig. Insgesamt sind global deutlich mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Heizungsindustrie beschäftigt.

Während die Beschäftigtenzahl in Deutschland in den letzten Jahren stagnierte, ist sie weltweit seit 2006 klar auf Wachstumskurs. Allein in den Jahren 2012 bis 2014 stieg die Zahl der Arbeitsplätze außerhalb Deutschlands um jeweils mehr als zwei Prozent pro Jahr. Im langfristigen Vergleich (2006 bis 2014) gibt es laut den BDH-Daten im Inland ein Plus von 3 900 Beschäftigten (+ 13 Prozent) und außerhalb Deutschlands ein Plus von 13 700 Beschäftigten (+ 65 Prozent).

¹ Jürgen Dispan (2016): Branchenanalyse Heizungsindustrie - Strukturwandel, Entwicklungstrends, Herausforderungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Study Nr. 304, Düsseldorf Februar 2016

In der mittelständisch geprägten Branche – mit rund 150 Betrieben in Deutschland – finden sich neben vielen kleinen und mittleren Unternehmen auch internationale Marktführer mit Umsätzen im Milliardenbereich. Gleichwohl ist die Heizungsindustrie geprägt von Familienunternehmen, die sowohl inhaber- wie auch managementgeführt sind. Zu diesen gehören Vaillant, Viessmann, Stiebel Eltron, Weishaupt und Wolf. Das größte Unternehmen der Branche ist jedoch ein Stiftungsunternehmen: Bosch Thermotechnik, unter anderem mit den Marken Buderus und Junkers. Weitere große Unternehmensgruppen mit Betrieben in Deutschland sind BDR Thermea, ein niederländischer Konzern mit Brötje und Senertec als deutsche Töchter, Ariston Thermo aus Italien mit Elco sowie Daikin aus Japan mit Rotex Heating Systems. Die Unternehmenslandschaft der Heizungsindustrie in Deutschland besteht aus gut einem Dutzend Vollsortimentern beziehungsweise Systemanbietern, deren Produktpalette von Wärmeerzeugern mit ganz unterschiedlichen Heiztechnologien über die Wärmeverteilung bis hin zur Wärmeübergabe und Warmwasserbereitung reicht. Neben den Vollsortimentern gibt es Anbieter von speziellen Produkten und Systemen der Heiztechnik,

zum Beispiel von solarthermischen Anlagen und von Brennstoffzellen-Heizgeräten.

Zu diesen Herstellern von Heizungsanlagen kommt eine breitgefächerte und teilweise hochgradig spezialisierte Zuliefererlandschaft mit Herstellern von Teilen und Komponenten wie Umwälzpumpen, Gebläse, Armaturen, Wärmetauscher, Pufferspeicher, Steuerungs- und Regelungstechnik usw. Die Wertschöpfungsanteile von Zulieferern erhöhen sich tendenziell, und es ist ein Trend zum Systemlieferanten festzustellen.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE HEIZUNGSINDUSTRIE

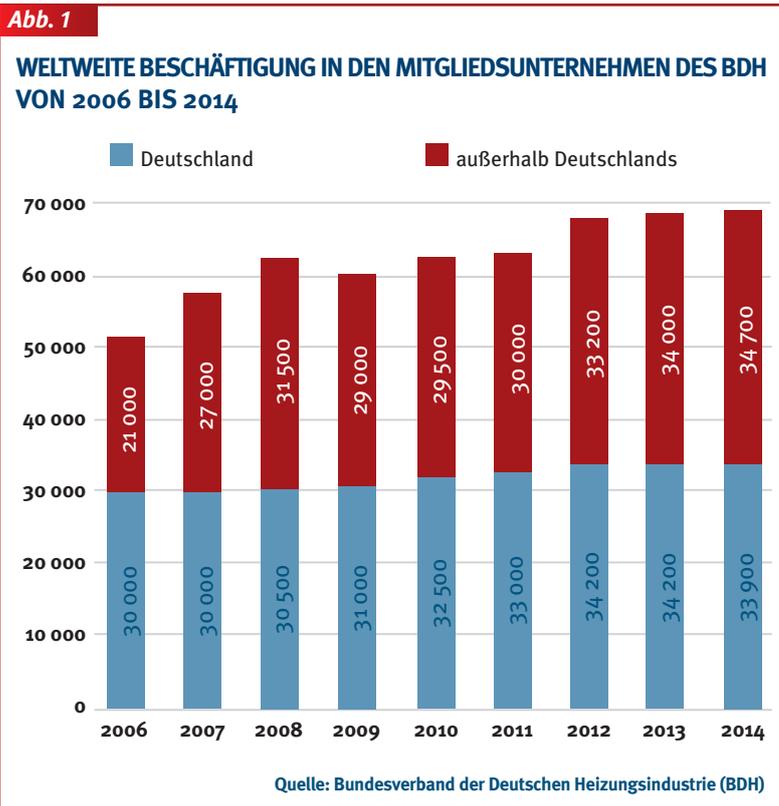
Für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Heizungsindustrie im europäischen und im internationalen Rahmen sind verschiedene Faktoren von entscheidender Bedeutung. Diese können differenziert werden nach generell für Wirtschaft und Beschäftigung wichtigen Faktoren sowie nach spezifisch für die Heizungsindustrie relevanten Faktoren.

Mitbestimmung und Tarifpolitik

Wichtige Erfolgsfaktoren für die deutsche Heizungsindustrie liegen in der Mitbestimmung und der Tarifpolitik im spezifischen deutschen System der industriellen Beziehungen. Sie sorgen für Stabilität und Verlässlichkeit in der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen. Dazu gehören insbesondere die produktive Rolle von Tarifverträgen, die Arbeitsbedingungen attraktiv machen, und von Mitbestimmung, durch die Beteiligungsprozesse und die Einbindung und Partizipation von Beschäftigten organisiert wird.

Qualifizierte Fachkräfte

Weitere branchenübergreifende Erfolgsfaktoren allgemeinerer Natur sind: das hohe Qualitätsniveau bei Produkten und Lösungsangeboten, die Innovationsfähigkeit, qualifizierte Fachkräfte verbunden mit hoher Effizienz, Flexibilität und Produktivität sowie Kundenorientierung und Termintreue. Die deutsche Heizungsindustrie hat eine Vorreiterrolle bei Energieeffizienz und Umwelttechnik. Hinzu kommen intakte Wertschöpfungsketten und eine hervorragende Forschungsinfrastruktur als positive Standortfaktoren in Deutschland.



Alle diese Punkte sind sehr wichtig, um Wettbewerbsvorteile durch Qualität und Innovation zu generieren. Nach wie vor ist aber auch die räumliche Nähe von Entwicklungszentren und Produktionsstätten für das Innovationsgeschehen und für Innovationsprozesse bedeutend. Ein großes Plus für Hochqualitätsproduktion in Deutschland ist darüber hinaus der Zusammenhang von Konstruktion und Fertigung in einem Werk.



JÜRGEN REUS
BETRIEBSRATSVORSITZEN-
DER EBM-PAPST LANDSHUT
GMBH

» Zulieferer und hier vor allem die Systemlieferanten sind ein immer wichtigeres Glied in der Wertschöpfungskette der Heizungsindustrie. Damit haben sich für die Zulieferer die Anforderungen an Qualität und Flexibilität in Produktion, Entwicklung und Logistik deutlich erhöht. Die hohen Standards werden nur mit einer qualifizierten und motivierten Belegschaft erreicht. Beschäftigte, die sich mit dem Produkt identifizieren, die mitdenken und auch ehrgeizig sind, gute Teile zu liefern, erwarten im Gegenzug Wertschätzung, einen respektvollen Umgang des Unternehmens und gute Arbeitsbedingungen. Nur wenn dieser Kreis geschlossen ist, funktioniert's. «

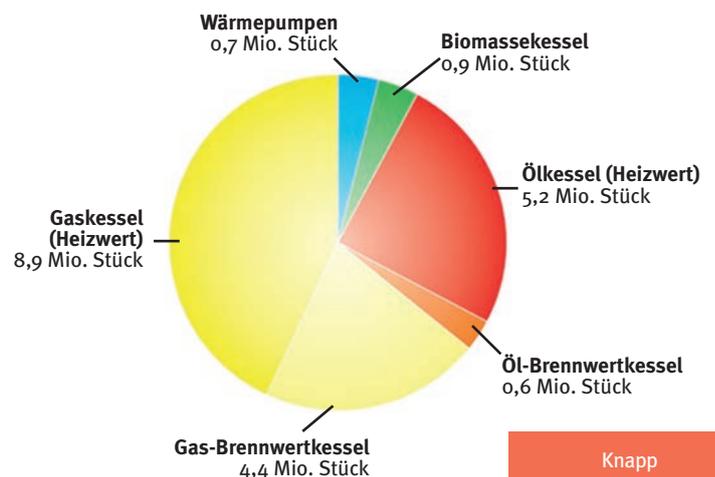
HEIZUNGSMARKT UND WÄRMEWENDE

Die Wärmeerzeugung macht einen Löwenanteil des Energieverbrauchs in Deutschland aus. Vom Gesamtenergieverbrauch von rund 2500 TWh entfallen 54 Prozent auf die Wärmeerzeugung, 25 Prozent auf die Mobilität und lediglich 21 Pro-

zent auf den Strombereich. Bei der Wärmeerzeugung sind sowohl der Gebäudebereich (33 Prozent) als auch die Prozesswärme (21 Prozent) enthalten. Trotz dieses hohen Anteils am Energieverbrauch fristet der Wärmemarkt in Deutschland bisher ein energiepolitisches Schattendasein. „Dabei ließen sich die enormen Energieeinspar- und CO₂-Minderungspotenziale im Wärmemarkt deutlich schneller heben, als singulär auf den Ausbau der erneuerbaren Energien im Strommarkt zu setzen.“² „Eine erfolgreiche Energiewende erfordert auch eine Wärmewende. Aber die Heizungsmodernisierung im Gebäudebestand und in der Industrie läuft nur schleppend.“³ In Deutschland sind rund 20,7 Mio. Wärmeerzeuger installiert. Nach Stückzahl dominieren die Öl- und Gas-Heizwertkessel (14,1 Mio.) vor den Brennwertanlagen (5 Mio.). Dazu kommen 900 000 Biomassekessel und 700 000 Wärmepumpen. Nur knapp zehn Prozent der in Deutschland installierten Wärmeerzeuger nutzen zusätzlich die erneuerbare Energie Solar-

Abb. 2

GESAMTBESTAND ZENTRALE WÄRMEERZEUGER IN DEUTSCHLAND 2014



Installierte Kollektorfläche,
thermische Solaranlage
8,4 Mio. m²
~2,0 Mio. Anlagen

~20,7 Mio. Wärmeerzeuger im Bestand

Knapp
70 Prozent
der Anlagen
entsprechen nicht
dem Stand der
Technik

Quelle: BDH (auf der Basis von Daten des Bundesverbands des Schornsteinfegerhandwerks)

² BDH (2015): Effiziente Systeme und erneuerbare Energien. Köln, S. 9.

³ IG Metall (2015): „Do you speak Climate?“ IG Metall und Klimapolitik. Frankfurt, S. 19.

thermie. Beim Energieträger Gas stehen 4,4 Mio. Gas-Brennwertkesseln (Stand der Technik) 8,9 Mio. deutlich weniger effiziente Heizwertkessel gegenüber. Von den 5,8 Mio. installierten Heizölkesseln sind lediglich 600 000 effiziente Brennwertkessel. Vom Heizungsanlagenbestand entsprechen damit nur rund 30 Prozent dem Stand der Technik.

Wenn die knapp 70 Prozent der Anlagen in Deutschland, die nicht dem Stand der Technik entsprechen, durch energieeffiziente Heizungsanlagen ausgetauscht würden, ließen sich 13 Prozent des gesamten deutschen Endenergieverbrauchs einsparen. Bei dieser Berechnung sind die Einsparpotenziale durch Maßnahmen an der Gebäudehülle noch nicht berücksichtigt. Neben der Gebäudewärme bietet die industrielle Wärme, bei der nur 17 Prozent der Anlagen auf dem Stand der Technik sind, weitere Einsparpotenziale von zwei Prozent der deutschen Endenergie. In Summe ließen sich im Bereich der Wärmeerzeugung allein durch Anlagen, die auf dem Stand der Tech-

nik sind, 15 Prozent des gesamten Endenergieverbrauchs in Deutschland einsparen.

Erheblicher Modernisierungstau

Die Marktentwicklung im letzten Jahrzehnt bei Wärmeerzeugern konterkariert jedoch die erforderliche Wärmewende. Das Modernisierungstempo liegt bei erdgasbetriebenen Wärmeerzeugern bei etwa drei Prozent und bei heizölbetriebenen bei nur einem Prozent bezogen auf den Gesamtbestand der zu modernisierenden Anlagen. Damit besteht ein erheblicher Modernisierungstau.

Die Einkopplung erneuerbarer Energien in neu installierte Heizungsanlagen zeigt einen bemerkenswerten Verlauf. Bis zum Boom-Jahr 2008 gab es einen steilen Anstieg auf 45 Prozent der Investitionsfälle mit Einkopplung erneuerbarer Energien. Nach diesem Höhepunkt und infolge fallender Preise für fossile Energieträger brach dieser anspruchsvolle Markt, zu dem insbesondere thermische Solaranlagen gehören, zusammen und pendelte sich zwischen 27 und 21 Prozent mit rückläufiger Tendenz ein.

Inzwischen hat die Politik das „riesige, ungenutzte Potenzial der Solarwärme erkannt und darauf mit erheblich verbesserten Förderangeboten reagiert“, so Andreas Lücke, Hauptgeschäftsführer des BDH im Juni 2015. Mit dem 2015 verbesserten Marktanreizprogramm (MAP) fördert der Bund den Einbau von Solarthermie-Anlagen, Biomasseheizungen oder Wärmepumpen. Für Eigenheimbesitzer etwa wurden die Zuschüsse für Solarwärme zum 1. April 2015 auf mindestens 2 000 Euro angehoben.

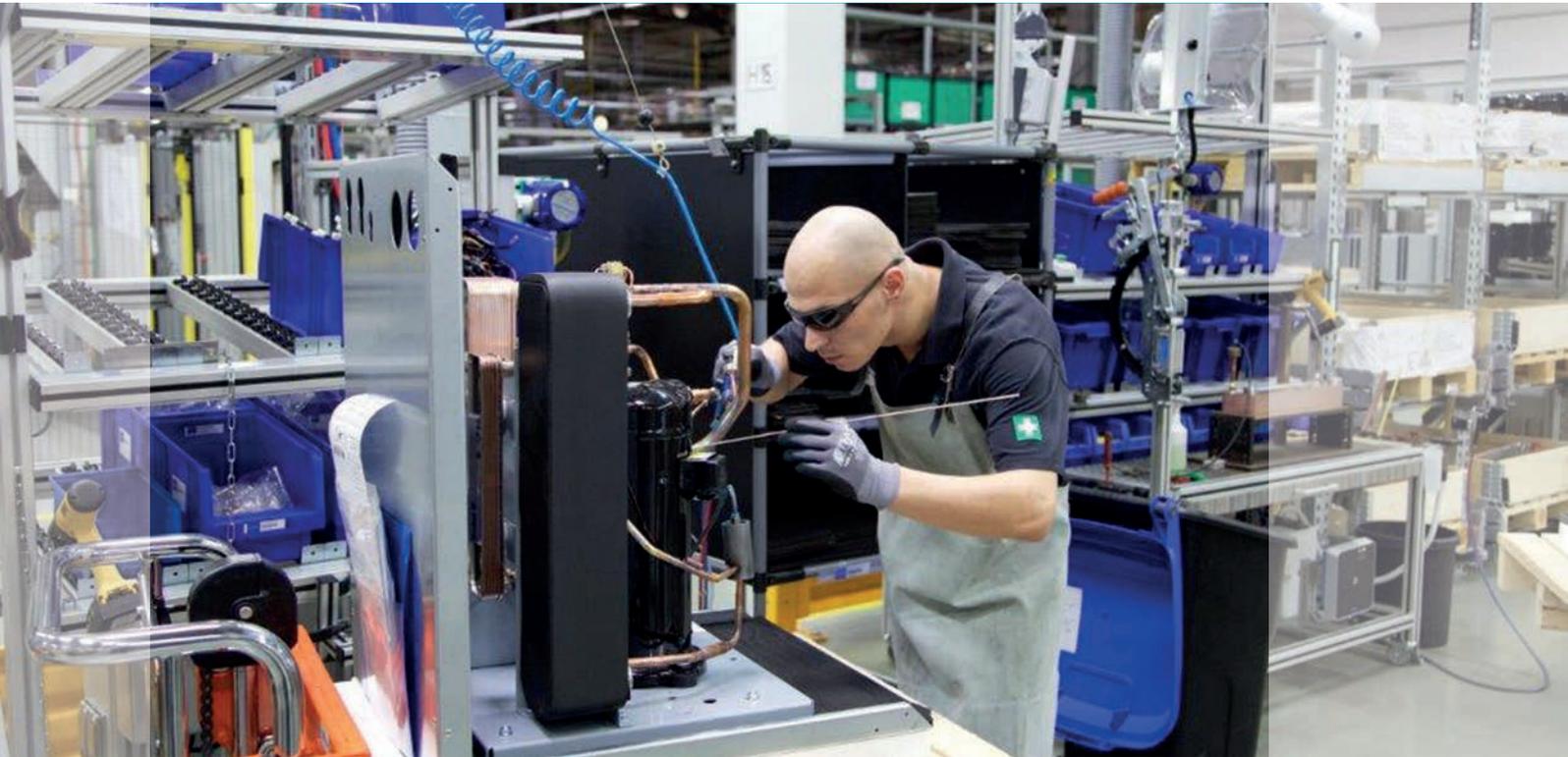
Dies könnte ein Signal dafür sein, dass der Wärmemarkt künftig im Rahmen der Energiewende mindestens gleichrangig wie der Stromverbrauch und die Mobilität bedient wird. Für die erforderliche Wärmewende spielt die Heizungsindustrie eine Schlüsselrolle – dies nicht nur in Deutschland, sondern in immer mehr Ländern Europas und der Welt. Eine Vorreiterrolle Deutschlands bei Effizienz und erneuerbaren Energien im Wärmemarkt würde der deutschen Heizungsindustrie beachtliche ökonomische und damit auch beschäftigungspolitische Perspektiven für die Zukunft eröffnen.



ANGELA RUTTIG
BETRIEBSRATSVORSITZENDE
SOLVIS GMBH,
BRAUNSCHWEIG

» Wie wichtig unsere hocheffizienten Produkte zur Nutzung regenerativer Energien für das Erreichen der Klimaziele sind, ist vielen nicht bekannt. Beispielsweise gibt es beim Absatz thermischer Solarkollektoren nach jahrelanger Stagnation noch viel Luft nach oben. Um die Klimaziele der Bundesregierung zu erreichen, müssten die erneuerbaren Energien im Wärmemarkt massiv ausgebaut werden. Politik und Wirtschaft sollten stärker an einem Strang ziehen, damit die Wärmewende geschafft wird und unsere Arbeitsplätze in der Heizungsindustrie gesichert sind. «

Branchentrends und Entwicklungskonzepte



Bildnachweis: Bosch

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE MARKTENTWICKLUNG

Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind entscheidende Faktoren für die wirtschaftliche Lage und den Erfolg der Heizungsindustrie. Die zukünftige Entwicklung der Branche wird immer mehr geprägt durch europäische Richtlinien, wie beispielsweise die Ökodesign-Richtlinie mit Mindestanforderungen an die Energieeffizienz. Im besten Fall wirken die Rahmenbedingungen wie ein positiver Treiber für die Marktentwicklung. Sie werden in der Branche aber auch teilweise als Hemmschuh angesehen. Das ist insbesondere der Fall, wenn ungesteuerte Fördermaßnahmen bei den Verbrauchern zu Planungsunsicherheit führen oder wenn eine Ankündigungspolitik Vorzieheffekte beziehungsweise abwartendes Kaufverhalten nach sich zieht. Letztlich wird die Wärmewende auch durch eine Verunsicherung der Kunden blockiert. Alles in allem sind ein verlässlicher Rahmen und

eine klare Perspektive entscheidende Voraussetzungen für die Einführung innovativer und effizienter Heiztechnologien.

Zu den Rahmenbedingungen beziehungsweise wesentlichen Instrumenten für Energieeffizienzmärkte gehören rechtliche Vorgaben (Ordnungsrecht), staatliche Fördermaßnahmen und Marktinstrumente (wie Pilotprojekte, Energieausweis, Schaffung von Markttransparenz). Bei den Förderprogrammen stehen die Angebote der KfW und des BAFA im Zentrum.

Mit der Ökodesign-Richtlinie (2015) und der Energieeffizienzkenzeichnung für heizungstechnische Produkte (Energielabel) hat die Europäische Union den rechtlichen Rahmen für die Heizungsbranche weitreichend verändert. Parallel wurde in Deutschland die Energieeinsparverordnung (EnEV 2014) überarbeitet, mit dem Ziel bis 2050 einen nahezu klimaneutralen Gebäudebestand zu erreichen. Zum rechtlichen Rahmen gehören auch das Erneuerbare Ener-

gien Wärmegesetz (EEWärmeG) und verschiedene Länderregelungen. Ein treibender Faktor wären Steuererleichterungen für den Einbau energieeffizienter Heizungsanlagen – so ein Ergebnis der Branchentagung Heizungsindustrie der IG Metall im März 2015. Auch aus Sicht des BDH hätten steuerliche Anreize „die mit Abstand positivste Auswirkung auf die Investitionstätigkeit, besonders privater, selbst nutzender Eigentümer.“ Steuerliche Anreize als „effektivstes Instrument für die Umsetzung der Wärmewende“ liegen aber nach dem Scheitern eines entsprechenden Gesetzes im Februar 2015 „weiterhin auf Eis“, so einer der befragten Experten. Aus Sicht der IG Metall würden höhere Abschreibungsmöglichkeiten bei Neuanlagen den Investitionsstau auflösen helfen und damit Beschäftigung und Wärmewende vorantreiben.

UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

Die Strategien der größeren Unternehmen der Heizungsindustrie sind sich in einigen Kern-



ROMAN BUTZ
BETRIEBSRATSVORSITZEN-
DER BOSCH KWK SYSTEME
GMBH, LOLLAR

» Wegen der von der Politik verursachten Planungsunsicherheit und Unklarheit bei künftigen Förderbedingungen gibt es eine starke Investitionszurückhaltung bei KWK-Anlagen. Bei uns im Unternehmen werden wir die eigentlich realistisch für 2015 geplante Stückzahl von KWK-Serienmodulen bei weitem nicht erreichen. In der Produktion geht uns schlichtweg die Arbeit aus. Wir haben hier eine Weltmeistermannschaft und man nimmt uns das Spielfeld weg – hoffentlich nur vorübergehend. Mittel- bis langfristig erwarten wir wieder ein klares Wachstum und gute Aussichten für die Kraft-Wärme-Kopplung. «

punkten sehr ähnlich. Fast schon selbstverständlich ist, dass sie Energieeffizienz, erneuerbare Energien und ökologische Nachhaltigkeit berücksichtigen. Ein weiteres Kernelement der Unternehmensstrategien ist die Systemanbieter-schaft. Das bedeutet: Die Heizanlagenhersteller streben weiterhin an, als Vollsortimenter für die Kunden ein komplettes Heiztechnik-Angebot aus einer Hand anzubieten. Um aber ein breites Sortiment an Heiztechnik anbieten zu können, haben die Hersteller einerseits ihr Portfolio durch Handelsware erweitert und andererseits kleinere Unternehmen oder „Spezialisten“ – häufig aus dem Ausland – aufgekauft.

Konnektivität und Intelligenz

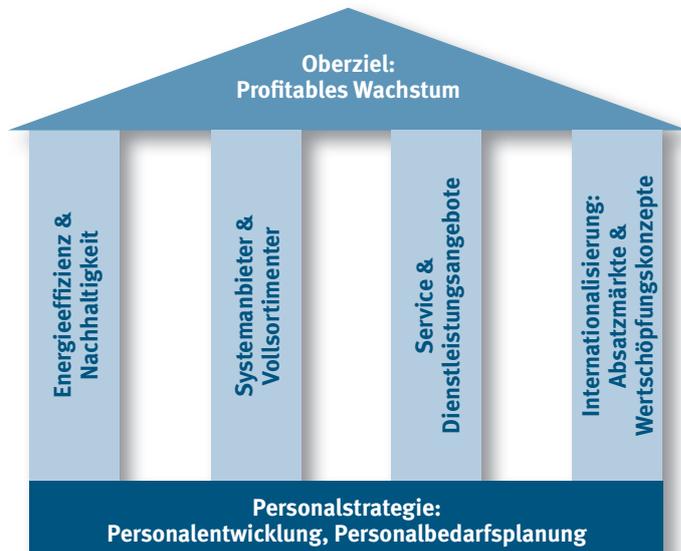
Zunehmend setzen die Systemanbieter neben der Breite in der Heiztechnik (Hardware) auf Konnektivität und Intelligenz in den Produkten, entwickeln sich also stärker hin zu Embedded Systems und Software-Lösungen. Über Smart Heating hinaus geht die Entwicklung in Richtung Smart Home. Die größeren Hersteller positionieren sich bereits im Zukunftsfeld Gebäudeautomatisierung und intelligente Gebäudetechnik – sei es wie Bosch Thermotechnik aus eigener Kraft und mit den vielfältigen Ressourcen aus dem Konzern, sei es durch Zukäufe im Bereich Gebäudetechnik wie etwa Weishaupt (bereits 1995 Zukauf des Gebäudeautomatisierers Neuberger). Ergänzend zur Systemanbieterschaft und der damit einhergehenden „Smart-Positionierung“ räumen die Unternehmen auch den Bereichen Service, Schulungen und weiteren Dienstleistungsangeboten einen höheren Stellenwert ein.

Internationalisierung

Ein weiteres bedeutendes Strategiefeld für viele Unternehmen ist die Internationalisierung – sowohl was die Erschließung von Auslandsmärkten als auch was globale Produktionskonzepte betrifft. Sie richten sich in den letzten Jahren immer stärker auf internationale Wachstumsmärkte wie China und Russland aus. Parallel zur Erschließung neuer Absatzmärkte werden auch zunehmend globale Produktions- und Wertschöpfungskonzepte verfolgt. In China (Wuxi) und in der Türkei

Abb. 3

VIER SÄULEN DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE VON HEIZUNGSHERSTELLERN



Quelle: IMU Institut 2015

(Manisa) haben sich bereits regelrechte Heiztechnik-Cluster herausgebildet.

Die vier Säulen der Unternehmensstrategie (Abb. 3) werden vom „profitablen Wachstum“ als Oberziel zusammengehalten. Zumindest die größeren Unternehmen der Branche haben sich ambitionierte Wachstumsziele gesetzt und verbinden eine entsprechende internationale Wachstumsstrategie mit einer klaren Ergebnisorientierung. Auch wenn die Branche durch Familien- und Stiftungsunternehmen geprägt ist, herrscht eine starke Orientierung auf die Marge. Der Fokus liegt zum einen auf Expansion durch organisches Wachstum und durch den Zukauf von Unternehmen; zum anderen werden Stellschrauben für eine höhere Profitabilität genutzt – vom Einkauf über die Produktion bis hin zum Vertrieb.

Standardisierung und Modularisierung

Neben dem „profitablen Wachstum“ und den „vier Säulen“ der Unternehmensstrategien gibt es weitere Strategieelemente, die sich wie ein roter Faden durch die Branche ziehen. Bei der Produktstrategie sind Standardisierung, Modularisierung und Baukastensysteme hervorzuheben. Ebenso ist bei einigen Heizungsherstellern eine Angebotserweiterung in Richtung mittleres oder gar unteres Preissegment festzustellen.

len – es gibt einen Trend zum „Billigkessel, der nicht nur in den Schwellenländern, sondern zunehmend auch in Europa angeboten wird“, so einer der befragten Experten. Bezogen auf die Produktion sind Flexibilisierung, Rationalisierung und ständige Optimierung der Produktionsprozesse weitere „Dauerbrenner“ bei den Unternehmensstrategien. Neben ganzheitlichen Produktionssystemen, deren wichtigste Elemente in den letzten Jahren in den meisten Produktionsstätten implementiert wurden, werden

hier im Zuge des digitalen Wandels immer stärker auch weitere Automatisierung („Kollege



STEFAN ZIERER
BETRIEBSRATSVORSITZENDER
DER WOLF GMBH,
MAINBURG

» Durchweg investieren die Heiztechnikhersteller in die Servicebereiche und in die internationale Ausrichtung. Da wird auch Personal aufgebaut. Bei der Produktion geht es dagegen immer mehr in Richtung Endmontage von zugekauften Komponenten. Für uns Betriebsräte stellt sich die Herausforderung, weiteres Outsourcing zu verhindern, die eigene Wertschöpfung zu stärken und damit Produktionsarbeit zu erhalten. Flexibilisierung, Automatisierung, Standardisierung – das sind drei Schlagworte, die für die Produktion bestimmend sind und bei denen wir Betriebsräte im Sinne der Beschäftigten mitgestalten. «

Roboter“) und „Industrie 4.0“-Konzepte eine Rolle spielen.

Um die mit den Unternehmensstrategien verknüpften Ziele zu erreichen, müssen die Beschäftigten der Branche mit ihren Qualifikationen und Qualifikationserfordernissen noch stärker ins Zentrum unternehmerischer Überlegungen rücken. Qualifikation, Partizipation und Motivation der Beschäftigten werden zu immer wichtigeren Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen der Heizungsindustrie. Strategische Unternehmenspolitik sollte demnach immer eine partizipativ angelegte, langfristige Personalstrategie mit Personalbedarfsplanung umfassen, um dem demografischen Wandel aktiv zu begegnen.

TECHNOLOGIETRENDS UND PRODUKTINNOVATIONEN

Für die Heizungsindustrie sind Innovationen ein entscheidender Erfolgsfaktor, schließlich basieren Ruf und Image der deutschen HeizungsHersteller in der Welt größtenteils auf ihrer Innovationskraft und Qualität. Technologietrends und Produktinnovationen der Heizungstechnik stehen im Zeichen von Energieeffizienz und Konnektivität (beziehungsweise Digitalisierung).

Es gibt eine Vielfalt von Optionen, die Wärmeversorgung effizienter zu organisieren und damit den Energieverbrauch zu reduzieren. Neben der inzwischen etablierten hocheffizienten Brennwerttechnik gehören dazu die Kraft-Wärme-Kopplung (KWK-Anlagen), Gas-Wärmepumpen, Brennstoffzellen-Heizgeräte und hybride Systeme, aber auch digitale Entwicklungen, wie „smarte“ IT-Lösungen für Heizungsanlagen und Gebäudetechnik. Der Trend zur Nutzung erneuerbarer Energien in der Wärmeerzeugung, beispielsweise durch Solarthermie-Anlagen, wird langfristig gesehen zunehmen. Weitere produktbezogene Trends und FuE-Felder für die Heizungsindustrie liegen insbesondere in der weiteren Optimierung der Systeme und in der Vereinfachung der Technik im Hinblick auf Installation (Baukastensysteme), Betrieb und Wartung. Der wachsenden Komplexität bei Heizungssystemen begegnen die Hersteller mit Modul- und Komplettlösungen für das Installationshandwerk („easy-to-install“).



ANDREAS LÜCKE
HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER
DES BUNDESVERBANDS
DER DEUTSCHEN HEIZUNGS-
INDUSTRIE E. V., BDH

» Dem hohen Aufwand an Forschung und Entwicklung der im BDH organisierten deutschen Heizungsindustrie ist es nicht zuletzt zu verdanken, dass die deutsche Heizungsindustrie international technologisch und kommerziell eine Spitzenstellung einnimmt. Langfristig ausgerichtete Unternehmensstrategien und ein hoher Anteil von privatem Kapital verleihen dieser Industrie Stabilität und Zukunftsfähigkeit. Internationalität, Innovationen und langfristige Unternehmensstrategien dienen nicht zuletzt der Sicherung der insgesamt knapp 70 000 Arbeitsplätze in der deutschen Heizungsindustrie. Hierfür bedarf es auch verlässlicher energie- und umweltpolitischer Rahmenbedingungen, damit der Modernisierungstau in deutschen Heizungskellern beschleunigt abgebaut wird. «

Von Brennwerttechnik bis Wärmepumpen

Etablierte Technologien wie die Brennwerttechnik spielen am Heizungsmarkt in Deutschland nach wie vor die wichtigste Rolle. Bei der Brennwerttechnik geht es in erster Linie um Verbesserungsinnovationen beziehungsweise um die Erhöhung des Wirkungsgrads, die jedoch nur noch in kleinen Schritten erfolgen kann. Daneben werden Wärmepumpen in verschiedenen Varianten immer bedeutsamer. Hier ist die Entwicklung bei Sole/Wasser-Wärmepumpen eher rückläufig. Dagegen kommen verstärkt Luft/Wasser-Wärmepumpen zum Zuge, die als „low-budget-Lösung“ gelten, um erneuerbare Energien ins Heizsystem einzubringen. Aufgrund der verschärften Anforderungen infolge der Energieeinsparverordnung in den kommenden Jahren wird ihnen ein hohes Entwicklungspotenzial zugesprochen. Darüber

hinaus werden sowohl für Neubau als auch Modernisierung Biomasseanlagen sowie Mikro- und Mini-KWK-Anlagen angeboten. Wegen verschiedener im Jahr 2015 eingeleiteter Maßnahmen von Bund und Ländern werden auch hier künftig starke Marktimpulse erwartet.

Die genannten Technologien lassen sich mit einer Solarthermie-Anlage zur Warmwasserbereitung und zur Heizungsunterstützung kombinieren. In den entsprechenden hybriden Heizsystemen kommt auch der Wärmespeicherung und dem hydraulischen Abgleich eine bedeutende Rolle zu. Der Einbau effizienter Heizungsanlagen und die Modernisierung des Bestands entsprechend dem Stand der Technik würden erhebliche Energieeinsparungen ermöglichen. Um optimale Energieeffizienz zu erreichen, müssen aber alle Komponenten des Heizungssystems aufeinander abgestimmt sein. Wärmeerzeugung, Wärmespeicherung, Wärmeverteilung und Wärmeübertragung sind als Gesamtsystem zu betrachten – demnach wird auch die Bedeutung der Systemoptimierung (Heizungsregelung, Hocheffizienzpumpe, hydraulischer Abgleich) immer wichtiger.

INNOVATIONEN INFOLGE DES DIGITALEN WANDELS

Smart Home, Smart Service, Smart Grids – ein starker technologischer Treiber für das aktuelle Innovationsgeschehen in der Heizungsindustrie ist der digitale Wandel. Im Zuge der Digitalisierung geht der Trend von der Mechanik hin zu immer höheren Elektronik- und Software-Anteilen. Elektronifizierung und Informatisierung gewinnen beim Produkt und im Service einen immer größeren Stellenwert. Dadurch verändern sich – analog zu anderen Branchen wie der Automobilindustrie – nicht nur die produktbezogenen Wertschöpfungsanteile von Metall/Mechanik (M/M-) hin zu Elektrik/Elektronik (E/E-Bauteilen), sondern auch Wertschöpfungsketten und Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten.

Über die erwähnten Produktinnovationen bei neuen Heiztechniken und Systemlösungen hinaus wird es perspektivisch immer mehr zu einer Integration von Hauswärme und Stromerzeugung kommen. Intelligente Stromnetze (Smart Grids)

können dazu beitragen, das Stromnetz zu stabilisieren, indem sie die starken Schwankungen in der Einspeisung durch erneuerbare Energien abfedern. Künftig werden entsprechende Smart Grid-Lösungen zunehmend auch für die Heizungsindustrie eine Rolle spielen – nicht zuletzt, weil sie Technikooptionen wie elektrische und thermische Speicher, Wärmepumpen oder auch das Comeback der Elektroheizung antreiben könnten. Auch dezentrale Mini- und Mikro-KWK-Anlagen können durch ihre schnelle Einsatzbereitschaft zur Netzstabilität beitragen.

Im Zuge des digitalen Wandels ist bereits heute Konnektivität – also die Kombination intelligenter Regelungstechnik mit moderner Kommunikationstechnik – zu einem großen Thema geworden. Am Internetanschluss der Heizungsanlage, an Apps für die mobile Steuerung mittels Smartphones und der Verknüpfung und Vernetzung im Smart Home kommt künftig kein Heizungshersteller mehr vorbei. Die entsprechende Regelungs- und Kommunikationstechnik ermöglicht ein bedarfsgerechtes, maßgeschneidertes Energiemanagement, mit dessen Hilfe der Energieverbrauch optimiert und die Energieeffizienz erhöht werden können. Dazu kommen Smart Services, die über eine Internet-Schnittstelle Möglichkeiten für die Ferndiagnose und die Fernwartung von Heizungsanlagen beziehungsweise der Gebäudetechnik insgesamt eröffnen. Diese Neuerungen im Kontext der Digitalisierung bergen das Potenzial, den klassischen Kundendienst und den gesamten Aftersales-Bereich umzukrempeln.

Neue Geschäftsmodelle

Smart Home, Smart Grid und Smart Service als wichtige Elemente des digitalen Wandels öffnen die Tür für neue Geschäftsmodelle, auf die sich die Heizungsindustrie frühzeitig einstellen muss – beispielsweise in Form branchenübergreifender Kooperationen zwischen Unternehmen. Ansonsten besteht das Risiko, dass zum Beispiel IT-Konzerne oder Unternehmen aus dem Bereich der Gebäudeautomation in diesem Zukunftsfeld die Nase vorn haben. Alles in allem ist der Megatrend „Digitalisierung“ für die Heizungsindustrie von hoher Relevanz. Lösungen und Angebote der Heizungshersteller für Produkte und Systeme im

Zusammenhang mit intelligenter Gebäudetechnik gibt es bereits am Markt. Sie werden zukünftig immer wichtiger. Im Gegenzug wird sich der digitale Wandel in den Produktionsprozessen der Heizungsindustrie – Stichworte „Smart Factory“ und „Industrie 4.0“ – eher schrittweise und langfristig durchsetzen.

NEUE ANSÄTZE IN VERTRIEB UND SERVICE

Heute sind Vertrieb und Kundendienst der Heizungshersteller in der Regel von einer Kooperation mit dem Fachhandwerk geprägt. Der Vertrieb ist zwei- oder dreistufig, so dass der Endkundenkontakt meist dem SHK-Betrieb (Sanitär-Heizung-Klima) vorbehalten bleibt, der dann auch die Anlageninstallation übernimmt. Beim Service wird der Markenkundendienst meist als ergänzendes Angebot der Hersteller für komplexe Probleme gehandhabt. Die Servicetechniker werden nicht vom Endkunden, sondern vom SHK-Betrieb angefordert. Sowohl im Service als auch im Vertrieb unterliegen die Heizungshersteller Zwängen, weil die klassischen Vertriebswege über das Fachhandwerk gehen, das die Hersteller keineswegs verprellen dürfen.

Handwerk oft überfordert

Obwohl sich die Heizungshersteller der Fachschiene verpflichtet fühlen, wird dieses etablierte Vertriebs- und Servicekonzept zunehmend auf den Prüfstand gestellt. Als Gründe werden die aus- und überlasteten Montagekapazitäten im Fachhandwerk und die angesichts der Komplexität von Heizungssystemen oftmals überforderten SHK-Handwerker genannt. In der Konsequenz könnte der Strukturwandel der SHK-Branche dazu führen, dass sich in der Heizungsindustrie mittelfristig ein einstufiger Vertrieb herausbildet. Dann wird die Heizungsindustrie „direkt mit dem Endkunden kontrahieren und ausgewählte SHK-Handwerker als ‚Lohnschrauber‘ einsetzen“.⁴ Ähnliches wird für den Servicebereich beziehungsweise für die Diffusion von Wartungsverträgen im Heizungsbereich erwartet. Deshalb wird die Option für die Heizungshersteller immer

wichtiger, direkt mit dem Endkunden Kauf- und Wartungsverträge abzuschließen. Zudem wird den Heizungsherstellern empfohlen, in einigen Warengruppen auch Montageleistungen mit anzubieten. Alles in allem zeichnet sich bereits heute ab, dass Heizungshersteller sich in Richtung stärkerer Vertriebs-, Lebenszyklus- und Serviceorientierung weiterentwickeln.

Eine marktseitige Herausforderung für das SHK-Handwerk – und damit auch für die Heizungsindustrie – liegt in neuen Wettbewerbern, wie etwa dem 2012 gegründeten Unternehmen „Thermondo“. Das Geschäftsmodell von Thermondo bietet eine internetgestützte, zentrale Betreuung beim Heizungswechsel mit Produkten deutscher Markenhersteller bis hin zur Heizungsinstallation (www.thermondo.de). Seit Juli 2015 kooperiert Thermondo mit E.ON, um die „digitale Lösung für den schnellen und einfachen Heizungswechsel“ voranzutreiben. Führt dieses Geschäftsmodell zum Erfolg, so wäre das sicherlich auch für die Heizungshersteller ein Impuls, stärker direkt in Richtung Endkunde zu gehen.

STANDORT- UND WERTSCHÖPFUNGSKONZEPTE

Die Heizungsindustrie ist – abhängig vom Produkt – von zwei Produktionsformen geprägt: zum einen von der kurzzyklischen (Groß-)Serienproduktion von Waren wie wandhängenden Brennwärtekesseln; zum anderen von der lang getakteten Produktion in kleinen Stückzahlen, etwa von Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen. Im Bereich der Wertschöpfung und entsprechender Standortkonzepte sind insbesondere für die Serienproduktion zwei Trends wichtig: erstens die Veränderungsdynamik bei der Wertschöpfungstiefe in deutschen Standorten und zweitens die Internationalisierung mit weltweiten Standortkonzepten. Die Wertschöpfungstiefe an den Inlandsstandorten der Heizungsindustrie hat sich stark verändert: „In der Heizungsindustrie geht die Wertschöpfung immer stärker in Richtung Zulieferer“, berichtet ein Experte. Seit den 1980er Jahren wurde die Fertigungstiefe in den meisten Unter-

⁴ Querschleifer Unternehmensberatung (2012): 10 Thesen zum Strukturwandel in der deutschen SHK-Branche. In: RAS, Nr. 11/2012, S. 40–45.

nehmen reduziert. Damit geht die wachsende Bedeutung von Zulieferern von Teilen bis zu Systemen und Steuerungen sowie von internationalen Sourcing-Konzepten einher. Eine höhere Fertigungstiefe haben einzelne Unternehmen nach wie vor bei den traditionellen Eigenprodukten. Diese wird jedoch – betrachtet man das Gesamtgeschäft – aufgeweicht durch den vermehrten Einsatz von Handelsware und durch neue Produkte im Unternehmensportfolio, für die viele Komponenten zugekauft werden. Der Schwerpunkt der Wertschöpfung in den eigenen Werken liegt vielfach in der Montage, ergänzt beispielsweise durch Blechfertigung oder auch durch die Eigenfertigung von Kupferkomponenten.

Starke Rolle der Zulieferer

Neben der langjährigen stetig wachsenden Bedeutungszunahme von Zulieferern aus dem In- und Ausland gab es in den letzten Jahren einen weiteren Schub für spezialisierte Systemzulieferer, die nicht mehr nur Komponenten und Systeme herstellen, sondern in den Entwicklungsprozess eingebunden sind oder auch komplett selbst entwickeln. Somit kommen Innovationen nicht mehr unbedingt aus dem Hause der Heiztechnikhersteller, sondern zunehmend von spezialisierten Zulieferern oder aus dem Entwicklungsverbund der Hersteller und Zulieferer. Aus Sicht solcher Systemlieferanten verbessert sich dadurch zwar die Wettbewerbsposition, und das Geschäft wird lukrativer. Gleichzeitig wachsen jedoch auch die Herausforderungen. Es gibt hohe Anforderungen an die Flexibilität in Produktion und Entwicklung sowie an die Zuverlässigkeit und Schnelligkeit der Lieferungen. Vor allem aber erhöht sich die Verantwortung für Zulieferer, weil sicherheitsrelevante Teile (zum Beispiel Gasventile) ins System integriert sind. Dafür steht exemplarisch der klassische Zulieferer von Vormischgebläsen EBM Papst in Landshut, der heute komplette Brennwerttechnik-Systeme entwickelt und produziert. Die Komponenten werden dann oftmals „just-in-time“ in die Montagewerke der Heiztechnikhersteller geliefert und dort in deutlich reduzierter Montagezeit zusammengebaut. Neben der Bedeutungszunahme von Heiztechnik-Zulieferern gibt es eine zweite Dimension



RAINER BOSSE
BETRIEBSRATSVORSITZEN-
DER AUGUST BRÖTJE GMBH,
RASTEDE

» Ein Trend bei der deutschen Heizungsindustrie geht in Richtung Abbau der eigenen Fertigungstiefe bei Herstellern und hin zur Vermarktung von Handelsware, um als Vollsortimenter am Markt zu sein. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass die eigene Produktion mit entsprechender Fertigungstiefe den Unternehmen wichtiges Know-how sichert. Kurze Wege zwischen Produktentwicklung, Produktion und Vertrieb und die Einbindung der Beschäftigten stärken die Innovationskraft. Nur mit Innovationen kommen die Heizungshersteller in eine Vorreiterrolle bei der Energiewende, die ihre effizienten Heizsysteme auch zum Exportschlager machen kann. «

der Verlagerung von Wertschöpfung durch die Heizungsindustrie: zunehmend internationale Produktionskonzepte der Heizungshersteller sowie die Fertigung von Komponenten und Heizungsanlagen im Ausland, insbesondere in wachsenden Heiztechnik-Clustern wie Manisa in der Türkei oder Wuxi in China. Die wachsende Internationalisierung der Produktion wird auch dadurch ermöglicht, dass die neuen Gerätegenerationen als Baukastensystem konzipiert (Modulbauweise) und stark standardisiert sind.

Wachsende Standortkonkurrenz

Vor allem bei den großen Heizungsherstellern gehen internationale Produktionskonzepte mit einer wachsenden Standortkonkurrenz zwischen den Fertigungsstätten einher. Benchmarking gehört zum Alltag. Teilweise gibt es innerhalb der Unternehmensgruppen „Parallelwerke“ in Europa mit ähnlichem oder gleichem Produktportfolio, durch

die der „Standortwettkampf angeheizt wird“, so einer der befragten Experten. Obwohl die deutschen Unternehmen Technologieführer sind und eine sehr große Rolle am europäischen und weltweiten Markt spielen, hat der Produktionsstandort Deutschland seinen Stellenwert eingebüßt.

Bei den großen Unternehmen der Heiztechnikbranche gibt es Anzeichen, dass in Deutschland in erster Linie Hauptverwaltungs- und Entwicklungsfunktionen gestärkt werden. Der Trend geht also dahin, hierzulande auf die Steuerung, Koordination und Kontrolle des weltweiten Fertigungsverbands zu setzen. Hierbei gerät mitunter aus dem Blickfeld, dass die strategische Bedeutung von Produktionsaktivitäten im Inland nicht unterschätzt werden darf. Der Erhalt von Fertigungsfunktionen im Inland – ein „Footprint

industrieller Wertschöpfung“ (im Sinne von Produktionspräsenz im Heimatmarkt) – bleibt wichtig, insbesondere in Feldern, wo der Heimatmarkt auch Referenzmarkt für Zukunftstechnologien und innovative Geschäftsmodelle ist. Damit sollte die Produktion in solchen Inlandswerken über den Erstmusterbau (als direkte Schnittstelle zur Produktentwicklung) hinausgehen und auch relevante Bereiche mit (Serien-)Fertigung umfassen.

Gute Voraussetzungen für Hochqualitätsproduktion

Vor dem Hintergrund internationaler Produktionsstandort-Konzepte verdient die Inlandsfertigung von qualitativ hochwertigen Heizungssystemen besonderes Augenmerk. Für die Hochqualitätsproduktion solcher Anlagen und Komponenten bieten die Produktionsstandorte in Deutschland nach wie vor beste Voraussetzungen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind die hohe Qualifikation und Fachkompetenz der Mitarbeiter, die Kundenorientierung und Termintreue, die hohe Effizienz und Produktivität sowie die Flexibilität und laufende Prozessoptimierung in der Produktion. Hinzu kommen intakte Wertschöpfungsketten und eine hervorragende Forschungsinfrastruktur als positive Standortfaktoren in Deutschland.

Alle diese Punkte sind sehr wichtig, um Wettbewerbsvorteile durch Qualität und Innovation zu generieren. Nach wie vor ist für das Innovationsgeschehen und für Innovationsprozesse die räumliche Nähe von Entwicklungszentren und Produktionsstätten bedeutend. Auch der Zusammenhang von Konstruktion und Fertigung in einem Werk ist ein großes Plus. Nicht zuletzt die Nähe zum Vertrieb, Kundendienst und zu Schulungszentren ist ein wichtiger Standortfaktor für die Produktion in Deutschland. Die großen, teilweise neu errichteten Schulungs- und Informationszentren sind meist auf dem Werksgelände angesiedelt, damit den Schulungsteilnehmern aus Handwerk und Fachplanung auch die Produktion gezeigt werden kann.

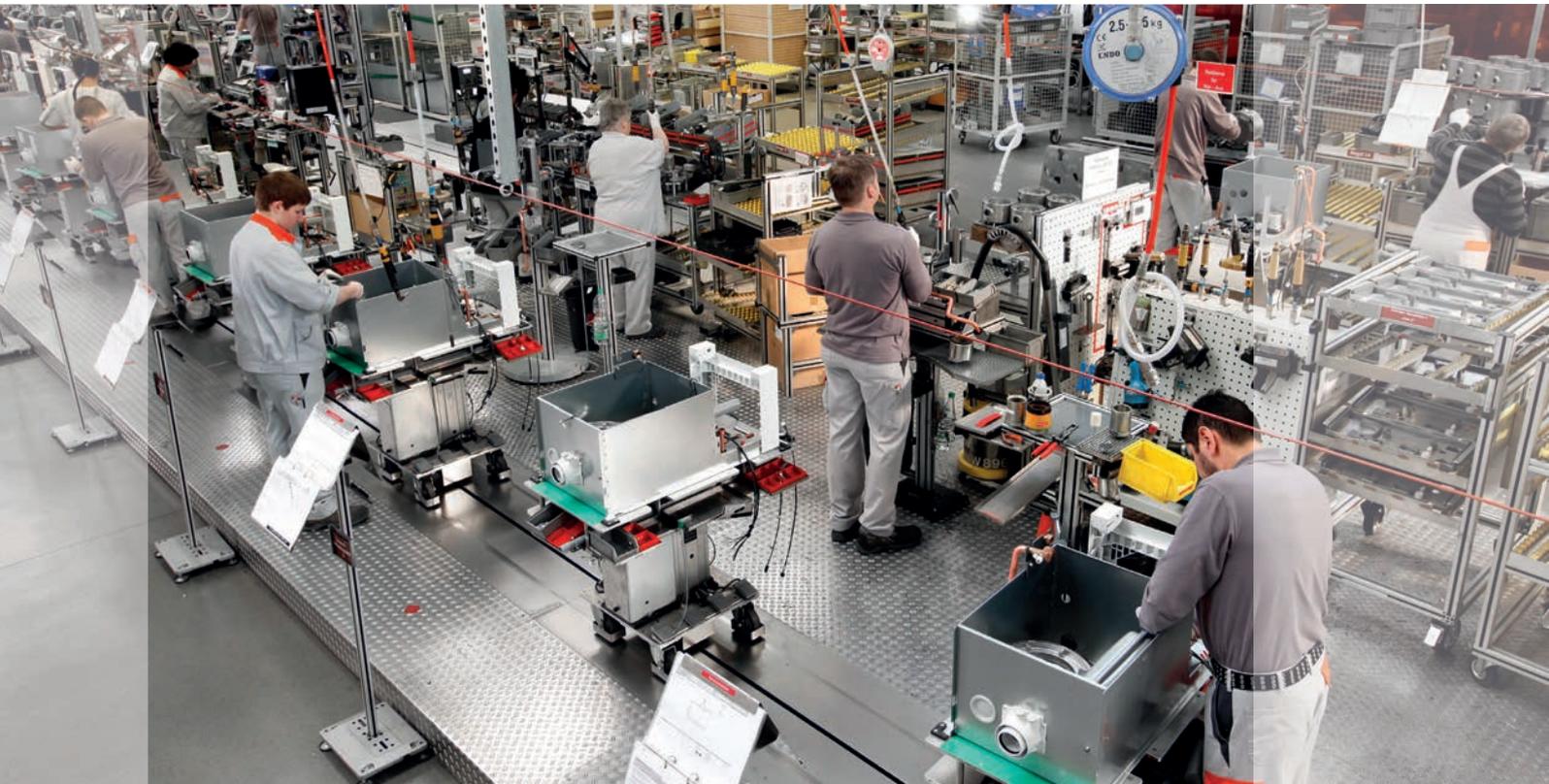
Alles in allem sprechen viele Argumente nicht nur für Deutschland als Entwicklungs- und Service-Standort, sondern auch dafür, die inländische Wertschöpfung und damit den Produktionsstandort Deutschland zu stärken.



ARNO HARTUNG
BETRIEBSRAT BOSCH THER-
MOTECNIK GMBH (BUDE-
RUS), LOLLAR

» Die Entwicklung von neuen Produkten gelingt nach unseren Erfahrungen an Standorten, an denen diese auch produziert werden, grundsätzlich besser als die Entwicklung aus der Ferne. Die Produktionsabteilungen sind schon in der frühen Entwicklungsphase eingebunden. Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die vorhandenen Fertigungsmöglichkeiten in den Fokus der Konstruktion gerückt werden können. Ein positives Beispiel ist, dass in Lollar Smart Home entwickelt wird. Dies führt auch in der Regelgerätefertigung zu einer Mehrauslastung, da die Hard- und Software gemeinsam mit Spezialisten aus der Abteilung konzipiert und designed wird. Somit hat der Standort ein Zukunftsprodukt im Portfolio, welches in der Produktion und in der Entwicklung zu Mehrauslastung führt. «

Beschäftigung in der Heizungsindustrie



Bildnachweis: Bundesverband der Deutschen Heizungsindustrie

Die Beschäftigungslage in der Heizungsindustrie Deutschlands hat sich in den letzten Jahren – so ist den verfügbaren Daten zu entnehmen – konsolidiert und teilweise zum Positiven entwickelt. In den letzten fünf Jahren jedoch blieb die absolute Anzahl von Arbeitsplätzen im Kernbereich der Heizungsindustrie in Deutschland relativ konstant (siehe Kapitel „Heizungsindustrie in Deutschland“).

Auffallend ist ein struktureller Wandel bei der Beschäftigung. Durchweg gibt es in den Unternehmen der Heizungsindustrie eine massive Verschiebung der Anteile von direkt zu indirekt Tätigen und damit von Produktions- hin zu Dienstleistungs- und Servicetätigkeiten. Gründe für diese Veränderungen liegen

✘ einerseits im **technologischen Wandel** (Umstellung von Heizwert- auf Brennwerttechnik) sowie im **Bedeutungsrückgang eigener Produktion** oder auch in der Reduktion der eigenen Wertschöpfungsumfänge durch Outsourcing und Offshoring (Auslandsverlagerung);

✘ andererseits in der **Bedeutungszunahme von Dienstleistungsfunktionen** wie Einkauf (zum Beispiel von Handelsware), Vertrieb (etwa durch stärkere Exportorientierung), Forschung und Entwicklung, Service sowie Schulungsangeboten.

Eine solche Dynamik der internen Tertiarisierung lässt sich bei allen Heizungsherstellern feststellen; manche liegen heute bei einem Verhältnis von 50:50 bei direkten zu indirekten Tätigkeiten (mit wachsenden Angestelltenanteilen), manche schon bei 30:70.

Während die Beschäftigung in der Produktion wie auch bei mittleren Qualifikationen in der Verwaltung – laut den befragten Experten – zukünftig tendenziell zurückgeht, wird es in anderen Bereichen, insbesondere im Service, einen Beschäftigungsaufbau geben. Vor allem im Kundendienst lässt sich ein klarer Fachkräftebedarf ausmachen, der nicht ohne weiteres zu decken ist. Der für Produktionstätigkeiten erwartete weitere Abbau von Arbeitsplätzen wird also von einem Aufbau im Service und in höherqualifizierten Angestelltenbereichen teilweise kompensiert.

AUSBILDUNG, QUALIFIKATIONEN, FACHKRÄFTEBEDARFE

Die Qualifikation der Beschäftigten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmen der Heizungsindustrie. Entsprechend sollte betrieblicher Aus- und Weiterbildung ein hoher Stellenwert zukommen, um die Fachkräftebedarfe in Produktion, Service und weiteren Funktionen mittelfristig decken zu können.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die gewerbliche Ausbildung zu legen, die bei manchen Heizungsherstellern eher heruntergefahren als ausgebaut wird. Auch die Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis ist nicht für alle Ausbildungsabsolventen gesichert. Vielfach gibt es nur eine



WILLI RANFT
BETRIEBSRATSVORSITZEN-
DER BOSCH THERMOTECH-
NIK GMBH (BUDERUS),
LOLLAR

» Ausbildung ist ein wichtiges Thema für die Heizungsindustrie. An unserem Standort gibt es vielfältige Ausbildungsmöglichkeiten: vom Gießereimechaniker bis zum Mechatroniker. So wird beispielsweise der Mechatroniker zu einer hochwertigen Servicekraft ausgebildet, um später als eigenständiger Servicetechniker eingesetzt werden zu können. Neben der Mechanik und Elektronik werden Grundlagenkenntnisse in Hydraulik und im Anlagenbau vermittelt. Während und nach der Ausbildung erhalten unsere Mechatroniker von erfahrenen Servicetechnikern weiteres Fachwissen und werden mit unseren Kunden in Kontakt gebracht. Sehr wichtig ist uns, dass wir mit dem Arbeitgeber eine Vereinbarung geschlossen haben, in welcher sich das Unternehmen verpflichtet, mindestens 13 Auszubildende pro Jahr einzustellen und auszubilden und jährlich fünf Auszubildende unbefristet zu übernehmen. «

befristete Übernahme. Als gewerblich-technische Ausbildungsberufe werden von den Unternehmen unter anderem Mechatroniker/-in, Industriemechaniker/-in, Elektroniker/-in und Fertigungsmechaniker/-in angeboten. Ein Wandel ist bei der Ausbildung von Angestellten zu beobachten: Die klassische kaufmännische Ausbildung im dualen System ist klar rückläufig. Für immer mehr Tätigkeiten im Angestelltenbereich wird ein Studium vorausgesetzt – sei es an der Dualen Hochschule, sei es ein Bachelor- oder Masterabschluss.

Hoher Fachkräftebedarf im Service und Kundendienst

Insbesondere im Service und im Kundendienst wird der Bedarf an qualifizierten Fachkräften wachsen. Auch werden die Kompetenzanforderungen für eine Vielzahl von Tätigkeiten weiterhin steigen. So sind Servicemonteur, Techniker und Konstrukteure in der Heizungsbranche mit immer vielfältigeren Anforderungen konfrontiert, für die sie entsprechendes Know-how benötigen. Dazu zählen Kenntnisse der Mechanik, Regelungs- und Steuerungstechnik aber auch Kompetenzen, die die fortschreitende Digitalisierung (Smart Heating, Smart Home, Smart Service) verlangt.

Für die Produktionsbereiche ist bei der Frage nach Qualifikationen und Kompetenzanforderungen eine differenzierte Betrachtung erforderlich. Abhängig vom Produkt gibt es in den Werken der Heizungsindustrie ein breites Spektrum von kurz bis lang getakteten Tätigkeiten. Bei kleineren Stückzahlen, wie beispielsweise in der Produktion von KWK-Anlagen, werden vor allem Metall- oder Elektro-Fachkräfte eingesetzt. Für langzyklische und voraussetzungsvolle Arbeiten mit hohen Anforderungen an Präzision und Qualität sind daher qualifizierte Fachkräfte unerlässlich.

In der klassischen Heizungsindustrie mit hohen Stückzahlen und kurzen Takten sind in der Montage noch viele Angelernte neben ausgebildeten Fachkräften tätig. In einem der untersuchten Betriebe sind in den direkten Bereichen bereits rund 30 Prozent der Beschäftigten Facharbeiter. Schon allein durch die große Produktvielfalt und die wachsende Produktkomplexität in Verbindung mit hohen Flexibilitätsanforderungen werden die Kompetenzanforderungen an die

Exkurs: Fachkräfteproblematik im SHK-Handwerk

Die Fachkräftesituation im Sanitär-Heizungs-Klima-Handwerk (SHK) ist nicht nur für die Handwerksbetriebe ein Problem, sondern auch zunehmend für die Hersteller. Das Handwerk mit seiner Stellung zwischen Industrie und Endkunde wird für den Heizungsmarkt und die Wärmewende immer bedeutsamer. Für die Heizungshersteller sind die Fachhandwerker die Kunden – entweder direkt im zweistufigen System oder über den Großhandel. Im SHK-Handwerk wie auch im Elektrohandwerk droht jedoch – laut Bundesinstitut für Berufsbildung – ein „dramatischer Fachkräfteengpass.“ Insbesondere Installateure und Heizungsbauer gehören zu den Gewerken, bei denen es die stärksten Engpässe gibt, wenn man das Verhältnis von Arbeitslosen zu gemeldeten Stellen betrachtet. Die Gründe hierfür liegen im Image des Berufs und in der unterdurchschnittlichen Bezahlung im SHK-Handwerk.

Es zeichnet sich ein „Komplexitätsdilemma“ ab, das für den Erfolg der Wärmewende zum kritischen Faktor werden kann: Die Heizungssysteme mitsamt Regelungs- und Steuerungstechnik werden immer komplizierter. Dadurch werden auch die Kompetenzanforderungen an das SHK-Handwerk immer höher. So werden an die Meister hohe Anforderungen bei Verkauf, Planung und Auslegung der komplexen, vielfältigen und beratungsintensiven Anlagen gestellt. Die SHK-Monteur sind künftig auch für Installation, Wartung und Reparatur von komplizierter Heiztechnik zuständig.

Gleichzeitig gibt es jedoch seitens des Fachhandwerks immer größere „Qualifikationslücken“ – so ein befragter Experte. Ein Grund könnte darin liegen, dass Anfang der 2000er Jahre die beiden Ausbildungswege „Gas- und Wasserinstallateur“ sowie „Zentralheizungs- und Lüftungsbauer“ zum heutigen „Anlagenmechaniker für SHK“ zusammengelegt wurden. Die seither immer komplexer gewordene Heizungstechnik hätte aus heutiger Sicht jedoch viel stärker den Spezialisten als den Generalisten benötigt. Im Ergeb-

nis sind die breit ausgebildeten SHK-Monteur bei spezielleren Tätigkeiten häufig überfordert. Gerade die Heizungsbau-Kompetenzen sind bei vielen nicht mehr tief genug vorhanden.



JÜRGEN MAYER
BETRIEBSRATSVOR-
SITZENDER ROTEX
HEATING SYSTEMS GMBH,
GÜGLINGEN

» Wir hoffen und warten alle darauf, dass die Wärmewende zum Erfolg wird. Doch was passiert, wenn die Nachfrage nach effizienten Heizsystemen steigt und sich plötzlich die Frage stellt, wer die Heizungen denn einbauen soll? Die Fachkräftelücke im Handwerk und im Service ist heute schon ein Riesenproblem, das wir tagtäglich auf dem Tablett serviert bekommen. Wenn der Heizungsmarkt anzieht, werden die fehlenden Installationskapazitäten zum Flaschenhals. Industrie und Handwerk müssen die Herausforderung „Fachkräfte“ gemeinsam angehen. Sie müssen Konzepte für die Ausbildung und die Weiterbildung entwickeln und rasch in die Umsetzung kommen. Nur mit qualifizierten Fachkräften in Handwerk und Industrie kann die Wärmewende gelingen. «



UWE BÄZNER
TECHNISCHER BERATER
UND BETRIEBSRAT
ROTEX HEATING SYSTEMS
GMBH, GÜGLINGEN

Beschäftigten immer größer. Künftig werden sich demnach auch in der Heizungsindustrie die Chancen für geringer Qualifizierte verschlechtern. Nicht vergessen werden darf aber, dass Angelernte durch ihre oftmals jahrelange Produktionstätigkeit über ein großes Erfahrungswissen verfügen, dessen Bedeutung auch für die Montage von Heizgeräten sehr hoch ist.

ARBEITSBEDINGUNGEN UND DEMOGRAFISCHER WANDEL

Die Arbeitsbedingungen haben sich in der Heizungsindustrie in den letzten Jahren verändert. Insbesondere die Flexibilitätsanforderungen bei den Tätigkeiten und bei den Arbeitszeiten sind in den letzten Jahren gestiegen. Bei den Unternehmen sind inzwischen vielfältige Möglichkeiten der internen Flexibilisierung über Arbeitszeitmodelle vorhanden. Eine hohe Flexibilität zeigt sich auch an den Montagebändern: So etwa können in einem der untersuchten Betriebe die Linien von zwei bis zehn Beschäftigten an einer U-Linie rauf und runter gefahren werden. Bei einer geringen Besetzung übernehmen die flexiblen Werker dann mehrere Arbeitsschritte. In anderen beobachteten Betrieben sind häufige Wechsel in der Linie oder auch zwischen Bereichen, etwa von der Thermenmontage zur Solaranlage, kennzeichnend für eine hohe Flexibilität.

Werkverträge und Leiharbeit

Zur externen Flexibilisierung werden häufig Werkverträge und Leiharbeit in unterschiedlicher Intensität genutzt. So gibt es beispielsweise bei einem der untersuchten Heizungshersteller jede Menge Werkverträge bis hinein in technische Funktionen, während Leiharbeit aufgrund von Initiativen des Betriebsrats kaum eine Rolle spielt. In anderen Betrieben mit Großserienfertigung wird eine Vielzahl von Leiharbeitern eingesetzt (bis zu zehn Prozent der Stammbesetzung). Weitere Betriebe, in denen kleine Stückzahlen gefertigt werden, haben eine Leiharbeiterquote von nahezu null Prozent. „Leiharbeiter helfen uns nicht weiter. Wir brauchen Facharbeiter, eingearbeitete Leute, die sich auskennen“, berichtet einer der befragten Experten.

Die Veränderungen in der Produktion sind über die gesamte Heizungsindustrie hinweg von mindes-

tens vier Faktoren getrieben: Standardisierung, Automatisierung, Flexibilisierung und Globalisierung. Bei den Arbeitsbedingungen in der Produktion kann die Branche jedoch nicht über einen Kamm geschert werden. Je nach Produktionsform – kurzzyklische (Groß-)Serienproduktion oder langzyklische Produktion in kleinen Stückzahlen – gibt es unterschiedliche Arbeitsbedingungen. Vor allem in der kurzzyklischen Produktion der meist größeren Heizungshersteller – mit Taktzeiten von oft unter 60 Sekunden – hat sich eine Arbeitsorganisation nach dem Muster von Lean Production und ganzheitlichen Produktionssystemen durchgesetzt. Hierbei wird nach den Standards der Automobilindustrie („Toyotismus“) produziert. Mit solchen Produktionssystemen wird das Ziel verfolgt, die Durchlaufzeiten zu verkürzen und Rationalisierungseffekte zu generieren.

Dagegen herrschen in der langzyklischen Produktion (etwa mit einer Taktzeit von 25 Minuten bei einem KWK-Anlagenhersteller) eher manufakturähnliche Bedingungen oder Mischformen vor. Teilweise wird aber auch hier, wie ein Experte berichtete, „von handwerklich geprägter Produktion auf industrielle Arbeitsorganisation umgestellt“, auch wenn es manchmal zu erheblichen Reibungsverlusten kommt, wenn Lean-Methoden auf geringe Stückzahlen treffen.

Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung

Höherer Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung sind in vielen Unternehmen der Heizungsindustrie quer über alle Funktionen hinweg festzustellen – sowohl in der Produktion als auch in der Entwicklung und Konstruktion; sowohl im Kundendienst als auch in Vertrieb und Verwaltung. Lean Production und Lean Office gehen Hand in Hand, wenn auch zeitversetzt: Während entsprechende Konzepte in der Produktion weit verbreitet sind, steht die Implementierung von Lean Office oftmals noch bevor.

Allgemein wird in Deutschland als häufigste Belastung das Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck angegeben, gefolgt von zeitlichen Belastungen (Mehrarbeit, lange Arbeitszeiten). Erfahrungsberichte von Betriebsräten der Heizungsindustrie belegen übereinstimmend, dass sich die Arbeitsbelastungen erhöht haben: Zeit-

druck, Komplexität der Arbeit und hohe Verantwortung nehmen zu. Diese Belastungsveränderungen zeigen sich auch in der wachsenden Bedeutung psychischer Diagnosen für den vorzeitigen Renteneintritt sowie für krankheitsbedingte Fehlzeiten.

Ein Treiber für höheren Leistungsdruck ist die „indirekte Steuerung“, die in vielen Unternehmen als neuer Steuerungsmodus implementiert wurde. Bei dieser Steuerungsform beschränkt sich das Management darauf, den Rahmen festzulegen und spezifische Ziele vorzugeben. Die konkrete Bearbeitung wird weitgehend dezentralen Einheiten und in letzter Konsequenz den Beschäftigten selbst überlassen. Letztlich verschärfen sich dadurch die Subjektivierung von Arbeit sowie Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung.



KARL-HEINZ GRETH
BETRIEBSRAT BOSCH
THERMOTECHNIK GMBH
(JUNKERS), WERNAU

» Die Geschäftsleitung orientiert sich klar an Kennzahlen. Produktivitätssteigerung, Durchlauf- und Lieferzeitverkürzung sind das Maß aller Dinge. Die Verantwortung wird vom Topmanagement über die mittleren Ebenen bis zum Montierer in der Linie durchgereicht. Diese verordnete, ständige Steigerung der ‚Efficiency‘ führt zu einem ungeheuren Druck auf die Beschäftigten. Die als Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten bezeichnete Art der Optimierung führt zu noch kürzeren Taktzeiten, zur Zerstückelung und Herausnahme von Arbeitsinhalten. Wir als Betriebsräte kommen da in der Gestaltung kaum noch hinterher. Ergonomische Verbesserungen, Rotationssysteme usw. sind oft nur noch Kosmetik und müssen trotzdem mit großem Aufwand immer erst durchgesetzt werden.«

Demografiegerechte Arbeitsgestaltung

Im Zusammenhang mit den Themen „Fachkräftebedarfe“ und „Arbeitsbedingungen“ stellt der demografische Wandel eine besondere Herausforderung für die Heizungsindustrie dar. Die gut ausgebildeten Fachkräfte sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für die industrielle Wertschöpfung am Standort Deutschland. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist dieser Vorteil jedoch gefährdet. Um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitiger Alterung der Belegschaft zu sichern, müssen Unternehmen die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis ins fortgeschrittene Alter erhalten. Dies erfordert bei jedem einzelnen Heizungshersteller kontinuierliche Investitionen in das bestehende Personal, speziell auch in ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – und zwar in Hinblick auf Gesundheit, Motivation und berufliche Kompetenz. Leider sind hier die Unternehmen eher untätig. Zudem sind sie in der Heizungsindustrie gefordert, sich im Wettbewerb um immer weniger Nachwuchskräfte zu behaupten und den Wissenstransfer zwischen erfahrenen älteren und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten.

Für die Ausarbeitung und Umsetzung demografiebezogener Maßnahmen kommt der betrieblichen Interessenvertretung eine wichtige Rolle zu. Das Projekt „BrainPA“ der IG Metall gemeinsam mit der ffw GmbH untersucht die Möglichkeiten von Betriebsräten, eine branchenspezifische Personalarbeit und Arbeitsgestaltung auf den Weg zu bringen und betrieblich umzusetzen. Das Beispiel eines BrainPA-Pilotbetriebs aus der Heizungsindustrie zeigt, dass sich bei strukturiertem Vorgehen aus Altersstrukturanalyse und Analyse der Arbeitsbedingungen einzelne Handlungsfelder identifizieren lassen. Auf dieser Basis können dann passgenaue Maßnahmen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung entwickelt werden, die es allen Betrieben ermöglichen, den demografischen Wandel gut zu bewältigen. Ein Leitfaden zur demografiegerechten Gestaltung von langzyklischen Tätigkeiten, den die IG Metall im Frühjahr 2016 veröffentlicht hat, zeigt, wie das Thema „Demografie“ in Zeiten von Lean Management nachhaltig in den Betrieben vorangebracht werden kann.

Zusammenfassung: Entwicklungstrends der Heizungsindustrie

Die wesentlichen Entwicklungstrends in der Gesamtindustrie wie Globalisierung, Digitalisierung, Ressourceneffizienz, Serviceorientierung schlagen auch auf die Heizungsindustrie durch. Gleichzeitig gibt es – getrieben von politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie von Kundenanforderungen – spezifische Entwicklungstrends im Bereich der Heizungstechnik und des Wärmemarkts, die für die Unternehmen hoch relevant sind:

- ✘ Diversifizierung von Heiztechniken: Der Trend geht zur Hybridheizung mit mehreren Wärmeerzeugern, gleichzeitig werden die Möglichkeiten zur Einkopplung erneuerbarer Wärme immer größer.
- ✘ Veränderung der Beschäftigungsstruktur: Der Trend geht tendenziell zu einer rückläufigen Beschäftigung im Bereich Produktion und bei mittleren Qualifikationsebenen beispielsweise in der Verwaltung. Dafür kommt es zu einer Kompensation des Abbaus durch Beschäftigtenaufbau im Bereich Service (Kundendienst-Fachkräftebedarf) und in höherqualifizierten Angestelltenbereichen. Insgesamt eine Verschiebung von direkten zu indirekten Tätigkeiten mit wachsenden Angestelltenanteilen.
- ✘ Neue Produkte für größere Energieeffizienz: Die Gas-Brennwerttechnik bleibt die Nummer eins auf dem Wärmemarkt, gefolgt von Fernwärme, Wärmepumpen, Holz-/ Holzpellettheizungen. Dazu kommen künftig vermehrt innovative Heiztechniken wie zum Beispiel Brennstoffzellen-Heizgeräte und Gas-Wärmepumpen.
- ✘ Systemtechnik: Die Heizungsindustrie bietet vermehrt Vollsortimente und komplette Systeme an. Damit reagieren die Unternehmen auf die Diversifizierung der Heizungstechnologien, auf neue Produktrends und auf neue rechtliche Rahmenbedingungen (wie Labelling und die Energieeinsparverordnung EnEV 2014).
- ✘ Gesamtanbieter HLK: Ein Gesamt-Produktportfolio aus Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik wird für viele Heiztechnikhersteller immer wichtiger, zum Beispiel im Bereich Flächenheizung/-kühlung oder kontrollierte Wohnraumlüftung.
- ✘ Intelligente Heiztechnik und Konnektivität: „Smart Heating im Smart Home“ spielt für die Heizungsindustrie eine immer größere Rolle. Neben dem Internet-Anschluss und Apps für die mobile Steuerung ist von einer Bedeutungszunahme für Lösungen in den Bereichen Gebäudeautomatisierung, Smart Service (Ferndiagnose, Fernwartung) und Smart Grid auszugehen.
- ✘ Wärme- und Strommarkt werden künftig stärker interagieren: Technologien wie KWK-Anlagen, Wärmepumpen und Speicher können zur Integration der fluktuierenden Stromerzeugung aus Wind und Sonne beitragen, sofern sie in Smart Grids eingebunden sind.
- ✘ Komplexitätsdilemma: Die Komplexität von Heizungssystemen wird immer größer. Eine wichtige Aufgabe von Heizungsherstellern ist es, für eine Komplexitätsreduktion (zum Beispiel über Modul- und Komplettlösungen) zu sorgen, auch um das Installationshandwerk nicht zu überfordern („easy-to-install“).
- ✘ Ausbau des Kundendienstes und neue Vertriebswege: Treiber für den Ausbau des Services durch die Heizungsindustrie sind die erhöhte Komplexität der Heizungssysteme und die Möglichkeiten durch „Smart Service“ mit Ferndiagnose und Fernwartung. Diskutiert werden auch neue Vertriebsstrategien.

Herausforderungen und Handlungsfelder



Bildnachweis: Vaillant

In der Gesamtsicht werden die Aussichten für die deutsche Heizungsindustrie aufgrund ihrer Innovationskraft und internationalen Wettbewerbsfähigkeit überwiegend positiv eingeschätzt, sofern der „Modernisierungstau“ durch klare und nachhaltige Rahmenbedingungen aufgelöst wird.

Die Unternehmensstrategien der Heizungshersteller sind von vier Säulen geprägt:

- ✦ Energieeffizienz und Nachhaltigkeit,
- ✦ Systemangebote und Vollsortimenter,
- ✦ Service und Dienstleistungen,
- ✦ Internationalisierung.

Produktinnovationen aber auch neue Geschäftsmodelle infolge des digitalen Wandels spielen eine immer größere Rolle; Vertriebs- und Serviceinnovationen zeichnen sich ab. Daraus lassen sich gewerkschaftliche Handlungsfelder ableiten, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Ziel ist es zum einen, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen (Planungssicherheit, Klarheit, neue Impulse) zu beeinflussen sowie

eine nachhaltige Industriepolitik auf den Weg zu bringen. Zum anderen geht es darum, in der Branche und ihren Unternehmen solche Themen wie „Fachkräftesicherung und Personalentwicklung“ sowie „Entwicklung nachhaltiger Wertschöpfungsstrategien“ stärker voranzubringen.

Nachhaltigkeit und Planbarkeit bei politischen Rahmenbedingungen

In Deutschland wie in ganz Europa deutet ein relativ alter Heizungsanlagenbestand darauf hin, dass es einen hohen Bedarf nach neuen, effizienten Heizungssystemen gibt beziehungsweise geben wird. In der Auflösung dieses „Modernisierungstaus“ liegen große Marktpotenziale für die Branche. Wenn die Weichen von der Politik richtig gestellt werden und die Wärmewende nachhaltig zum Zuge kommt, dürfte sich der Heizungsmarkt zu einem langfristigen Wachstumsmarkt entwickeln. Es gilt daher, den „schlafenden Riesen“ Wärmemarkt zu wecken. Wichtigste Anforderung an die

Politik ist es, den rechtlichen Rahmen für Klarheit, Planungssicherheit und Nachhaltigkeit zu schaffen und für entsprechende Förderinstrumente zu sorgen. Vor allem die Fördermaßnahmen sollten langfristig ausgerichtet sein und mit Augenmaß betrieben werden, um eine nur kurzfristige Überhitzung des Heizungsmarktes zu vermeiden. Ein bedeutsamer Impulsgeber für die Mobilisierung von privatem Kapital könnte in steuerlichen Anreizen (zum Beispiel in steuerrechtlichen Abschreibungsmöglichkeiten) für die effiziente Modernisierung von Heizungsanlagen liegen.

„Besser statt billiger“ und nachhaltige Wertschöpfungsstrategien

Es kommt aber nicht nur darauf an, dass die Politik gute Rahmenbedingungen gestaltet. Auch die Branche selbst muss sich verschiedenen Herausforderungen stellen und ihre Hausaufgaben machen. Dazu gehört für die Heizungshersteller hierzulande, neben Service und Marketing, weiterhin Forschung und Entwicklung (FuE) sowie die eigene Produktion zu stärken.

Die Verlagerung größerer Wertschöpfungsanteile zu Zulieferern oder ins Ausland ist kein Rezept für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen. Vielmehr sind der Verbund und die Verknüpfung verschiedener Unternehmensfunktionen – wie FuE, Produktion, Service, Vertrieb – wichtige Faktoren für die Innovationsfähigkeit und damit für die Entwicklung nachhaltiger Wertschöpfungsstrategien sowie für die Sicherung von Beschäftigung in Deutschland.

Für die Heizungshersteller gilt also, bei FuE-Investitionen nicht nachzulassen, aber auch Kernbereiche der Produktion in Deutschland zu halten, um die technologische Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft – bezogen auf Produkte und Prozesse – auszubauen.

Der Erfolg der deutschen Heizungsindustrie auf den Märkten im In- und Ausland ist stark mit „Made in Germany“ und mit „Besser-Strategien“ – die dem Kostenwettbewerb das Prinzip „besser statt billiger“ und Innovationsführerschaft entgegenzusetzen – verknüpft. Gerade bezogen auf die Produktion ist es eine wesentliche Herausforderung für die Branche und insbesondere für die Betriebsräte, die heutige Fertigungstiefe bei den Heizungs-

herstellern zu halten beziehungsweise auszubauen und den Produktionsstandort zu sichern.

Digitalen Wandel als Chance nutzen

Über die Wärmeerzeugung, Wärmespeicherung und Wärmeverteilung als klassische Bereiche der Heizungsindustrie hinaus sollten sich die Unternehmen auf innovative Themen, integrierte Angebote, umfassendere Lösungen und neue Geschäftsmodelle einstellen sowie Diversifizierungspotenziale nutzen. Zu nennen wären hier Felder wie „kontrollierte Wohnraumlüftung“, „Gebäudeautomatisierung“, „Smart Home“, „Smart Service“ usw.

Insbesondere der digitale Wandel könnte den Heizungsmarkt und benachbarte Märkte umkrepeln – etwa indem neue Wettbewerber den Markt oder Teilmärkte mit innovativen Geschäftsmodellen erobern wollen. Entsprechende Einstiegsmöglichkeiten gibt es beispielsweise für Unternehmen der Gebäudeautomation, für IT-Konzerne im Bereich Smart Home oder auch für Unternehmen aus der Energiewirtschaft über das Thema „Smart Grid“. Hier gilt es für die etablierten Heizungshersteller, wachsam zu bleiben, entsprechende Marktchancen selbst zu ergreifen oder geeignete Kooperationspartner zu suchen.

Schnittstelle zum Endkunden als Herausforderung

Ein großer Engpass besteht bei der Vermarktung und Installation der Heizungsanlagen und damit beim Fachhandwerk, das die Schnittstelle zum Endkunden bildet. Fehlende Fachkräfte im Handwerk, mangelnde Qualifikation für Beratung, Planung und Montage komplexer Heizungssysteme, Hemmschwellen des überwiegend konservativen Handwerks gegenüber neuen Technologien, die starke Orientierung des SHK-Handwerks auf Bäder beziehungsweise den Sanitärbereich: Alle diese Faktoren, die sich auf das Fachhandwerk beziehen, werden immer wieder als Hindernisse dafür genannt, den Markt für effiziente Heiztechnologien anzukurbeln. Für Heizungshersteller wird dies ein zunehmend relevantes aber zugleich brisantes Thema, um die Schnittstelle zum Endkunden zu verbessern.

Die Risiken, die daraus entstehen, dass das Fachhandwerk von den Heizungsherstellern

häufig umgangen wird – so etwa beim einstufigen Vertrieb und der Installation von Heizungsanlagen durch den eigenen Service oder durch „Premiumpartner“ im Handwerk – liegen auf der Hand. Gleichwohl sind die Heizungsunternehmen gefordert, sich strategisch einer Lebenszyklus- und Serviceorientierung verstärkt zuzuwenden und diese beispielsweise durch Wartungsverträge die Markenbindung bei den Endkunden zu erhöhen. Die Erschließung der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen durch eigene Angebote für Installation

und Service könnte für die Heizungshersteller in den nächsten Jahren zu einer realistischen Option werden.

Fachkräftesicherung und Personalentwicklung

Der Wandel der Branche und die vielfältigen Herausforderungen für die Unternehmen zeigen hohen Handlungsbedarf an. In diesem Kontext ist der „Erfolgsfaktor Mensch“ hervorzuheben. Das Qualifikationsniveau, die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle bei Innovationen, Kundenbindung, Wachstum und Qualität in der Heizungsindustrie.

Damit sind Fachkräftesicherung und Personalentwicklung entscheidende Zukunftsthemen für die gesamte Wertschöpfungskette der Heizungsbranche, insbesondere auch für das SHK-Handwerk. Größere Qualifikationserfordernisse entstehen insbesondere aufgrund der Komplexität der Heizungssysteme, der Produktvielfalt und der Flexibilitätsanforderungen speziell in der Industrie.

Wichtige Hebel zur Fachkräftesicherung in der Heizungsbranche liegen in der Ausbildung und in den Weiterbildungsangeboten für die Beschäftigten. Die größten Handlungsbedarfe für Heizungshersteller in diesem Feld sind:

- ✦ Zukunftsinvestitionen in Ausbildung und Weiterbildung, um Fachkräfte für die Stammebelegschaft zu gewinnen.
- ✦ Strategische Personalplanung in quantitativer und qualitativer Hinsicht (Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung).

Dementsprechend liegt eine vorrangige betriebliche Aufgabe darin, das Ausbildungsplatzangebot in den Unternehmen zu erweitern. Insbesondere mit Blick auf die Fachkräftesicherung im Kundendienst sind die Hersteller gefordert, eigene Aus- und Weiterbildungskonzepte zu entwickeln. Auch die Praxis der betrieblichen Weiterbildung entspricht durchweg nicht den Anforderungen, die im Rahmen der Diskussion um lebenslanges Lernen und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestellt werden.

Gerade im Zuge des demografischen Wandels sollten sich die Unternehmen der Heizungs-



GUNTER GROSCH
BETRIEBSRATSVORSITZEN-
DER SENERTEC GMBH,
SCHWEINFURT

» Eine der großen Herausforderungen für die Heizungsbranche liegt in der Entwicklung von ressourcenschonenden, hocheffizienten und einfachen Systemen. Gute, bedarfsgerechte Ausbildung in Industrie und Handwerk ist bei immer höherer Komplexität der Produkte unabdingbar. Vor allem die Installateure und Kundendienste sind heute schon multifunktional tätig und müssen sich auch mit Fernwirktechnik, Vernetzung und IT-basierten Systemen auseinandersetzen – da ist stetiges Lernen im gesamten Arbeitsleben wichtig. Damit unsere komplexen Heizungs- oder besser: Energiesysteme auch künftig verkauft und eingebaut werden können, sollte die Industrie in zweifacher Hinsicht Treiber sein: Es gilt, innovative Qualifikationskonzepte im Verbund zu entwickeln. Die zweite Stellschraube liegt in installations- und wartungsgerechter Komplexitätsreduktion der Energieanlagen, damit der Handwerker sich auf's Handwerk konzentrieren kann. «

Industrie daher eine lebensphasenorientierte Personalpolitik zum Ziel setzen.

Ein wichtiges betriebliches Gestaltungsfeld liegt demnach in der vorausschauenden, strategischen Personalplanung, sowohl was den Personalbedarf als auch was die Personalentwicklung betrifft. Alles in allem sollten Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung als Instrumente der Fachkräftesicherung stärker ins Zentrum betrieblicher Strategien rücken, damit es in der Heizungsindustrie künftig nicht zu einem Engpass bei Facharbeitern und Ingenieuren kommt, der es verhindert, Zukunftschancen wahrzunehmen und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu gewährleisten.

Gute Arbeit in der Heizungsindustrie

Nicht nur die Beschäftigungssicherung auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist ein wichtiges Handlungsfeld für Betriebsräte. Sichere Arbeitsverhältnisse und gute Arbeitsbedingungen über die ganze Branche hinweg zu erreichen, muss das Ziel sein.

Um Gute Arbeit in den Unternehmen voranzubringen, sollten sie folgende Maßnahmen einfordern und umsetzen:

- ✘ Gestaltung von neuen Arbeitsprozessen im Sinne Guter Arbeit in allen Unternehmensfunktionen
- ✘ Gestaltung innovativer, arbeitsorientierter Konzepte zur Verbesserung der internen Flexibilität (zum Beispiel Arbeitszeitkonten, Arbeitsorganisation)
- ✘ Partizipation bei Prozessinnovationen (zum Beispiel Einführung von neuen Produktionssystemen)
- ✘ Initiativen für präventiven Gesundheitsschutz und betriebliches Gesundheitsmanagement
- ✘ Konzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels, beispielsweise durch die alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit
- ✘ Stärkung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung
- ✘ Einhaltung der tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit und zum Entgelt. Gestaltung von gerechten und transparenten Entgeltsystemen
- ✘ Einflussnahme auf Investitionsentscheidungen und Entwicklung von Vorschlägen für Innovationsvorhaben

- ✘ Kritische Begleitung von Make-or-buy-Entscheidungen und Entwicklung von Insourcing-Konzepten

Ein Leitbild für die Zukunft der Arbeit in der Heizungsindustrie wie auch im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt ließe sich aus Kernaussagen des maßgeblich von der IG Metall initiierten und im März 2015 gegründeten Bündnisses „Zukunft der Industrie“ (BMWi, Gewerkschaften, Unternehmerverbände) entwickeln:

„Gleichzeitig den komplexeren Anforderungen an die Beschäftigten gerecht zu werden und gute, zukunftssichere Arbeit sicherzustellen – und damit die Zukunft der Industriearbeit nachhaltig zu gestalten –, kann nur mit einer guten Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur und zukunftstauglichen Personalkonzepten funktionieren. Nur so kann die Industrie attraktiv für Beschäftigte werden. Gute Arbeitsbedingungen, Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie ein angemessener Lohn sind gleichzeitig wichtige Stellschrauben für die Fachkräftesicherung.“

Mitbestimmung und Partizipation als Erfolgsfaktoren

Für die gesamte Metall- und Elektroindustrie sind betriebliche Partizipation und das Einbinden von Beschäftigtenwissen in die Prozesse wichtige Erfolgsfaktoren. Eine entsprechende Unternehmenskultur, die der Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung einen großen Stellenwert beimisst, birgt große Potenziale für die nachhaltige Weiterentwicklung der Unternehmen und die betriebliche Innovationsfähigkeit.

Gerade bei betrieblichen Innovationsprozessen kommt der Interessenvertretung eine wichtige Rolle zu. Aufgrund ihrer Vertrauensbeziehungen zu den Beschäftigten sind Betriebsräte und Vertrauensleute in der Lage, das Wissen von Beschäftigten für Innovationsprozesse zu mobilisieren und in entsprechende Veränderungsprozesse einzubringen. Auf diese Weise können sie zusätzliche Innovationspotenziale aktivieren mit dem Ziel, die Veränderungsprozesse arbeitsorientiert zu gestalten. Daher fordert die IG Metall, die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräte auszuweiten, um Innovationen und nachhaltige Beschäftigung voranzubringen.

Mitbestimmung und Tarifpolitik sorgen in Verbindung mit qualitativ hochwertiger Industriearbeit und guten Löhnen für Stabilität und Verlässlichkeit in der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen sowie für die hohe Motivation und Flexibilität der Beschäftigten. Die meisten Unternehmen der Kernbranche Heizungsindustrie sind tarifgebunden. Um das hohe Gut der Bindung an den Flächentarif abzusichern, sollten Abweichungen vom Tarifvertrag so weit wie möglich vermieden werden. Betriebsräte aus der Heizungsindustrie verständigten sich am 8. Oktober 2014 in der „Stadallendorfer Erklärung“ darauf, dass „tarifvertragliche Abweichungen auch in der Heizungsindustrie kein adäquates Mittel sind, um die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.“ Die produktive Rolle von Tarifverträgen, die Arbeitsbedingungen attraktiv machen, und von Mitbestimmung, durch die Beteiligungsprozesse und die Einbindung von Beschäftigten organisiert wird, darf nicht unterschätzt werden.

Nachhaltige Industriepolitik

Eine aktive, nachhaltige Industriepolitik sollte das Bemühen um bessere politische Rahmenbedingungen für die Heizungsindustrie und betriebliches Handeln zur Bewältigung der neuen Herausforderungen – unter anderem Fachkräftesicherung, Stärkung der Innovationskraft, Digitalisierung und Internationalisierung – begleiten. Leitbild könnte eine „nachhaltige Industriepolitik mit einem systemischen Ansatz“ sein. Eine solche Industriepolitik setzt auf „Nachhaltigkeit“ im Sinne einer Langfrist-Orientierung, die sich an ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen ausrichtet. Sie ist „systemisch“ in dem Sinne, dass sie die Verzahnung von Industrie und industrienahen Dienstleistungen sowie von FuE, Produktion, Service, Vertrieb usw. im Blick hat. Dabei geht es darum, nachhaltige Anreizsysteme für Zukunftstechnologien und innovative Geschäftsmodelle zu schaffen.

Ein solches Leitbild sollte speziell im Bereich der Heizungsindustrie gekoppelt werden mit einer Doppelstrategie, die auf Energieeffizienz und erneuerbare Energien setzt, um die heiztechnische Vielfalt in ihrer gesamten Breite zu entfalten und



YASEMIN ROSENAU
BETRIEBSRATSVORSITZENDE
VAILLANT GMBH, GELSEN-
KIRCHEN

» Es gibt nichts Schlimmeres für ein Unternehmen, als wenn es nicht richtig planen kann. Zum einen ist da die Politik, die endlich stabile, langfristig geltende Rahmenbedingungen schaffen sollte. Viele Investitionen in effiziente Heizsysteme werden zurückgehalten, weil es ja vielleicht doch irgendwann Förderung gibt. Zum anderen hinterlassen manche Manager einfach nur Asche. Wenn ihre Kurzfristorientierung dem Standort Schaden zufügt, sind sie oft schon nicht mehr da. Wir als Betriebsrätinnen und Betriebsräte haben eine weit größere Unternehmensbindung und stehen für eine Langfristorientierung gerade. Schon deshalb muss die Mitbestimmung endlich gestärkt werden.«

letztlich zu CO₂-Reduktion und Klimaschutz beizutragen. Hierbei sollte ein lösungsorientierter, technologieoffener Ansatz zum Zuge kommen. Das bedeutet: Die Politik sollte die Ziele klar vorgeben, aber nicht die Technologien. Alles in allem sollten dabei immer die Chancen für Wertschöpfung und Beschäftigung in allen Bereichen der Heizungsindustrie, insbesondere auch in der Produktion, im Zentrum stehen.

Eine solche aktive und nachhaltige Industriepolitik für die Heizungsbranche trägt zum sozial-ökologischen Umbau der Industriegesellschaft bei. Speziell in der für die Wärmewende (und damit für die Energiewende) hochrelevanten Heizungsindustrie sollte durch Investitions- und Innovationsinitiativen rund um Effizienzlösungen und erneuerbare Energien sowie durch langfristig orientierte, förderliche Rahmenbedingungen der Technologie- und Produktionsstandort Deutschland gestärkt werden.

Anforderungen an eine Branchenpolitik für die Heizungsindustrie

- 1. Nachhaltige Industriepolitik:** Eine wichtige Anforderung der IG Metall an die Politik ist es, für Klarheit und Planungssicherheit beim rechtlichen Rahmen und bei Förderinstrumenten zu sorgen und damit Impulse für die Wärmewende zu setzen und die Marktentwicklung bei der Heizungstechnik zu unterstützen. Die IG Metall und ihre Betriebsräte fordern für die Heizungsbranche eine Industriepolitik, die sowohl nachhaltige Anreizsysteme für Zukunftstechnologien und neue Geschäftsmodelle rund um Energieeffizienz und erneuerbare Energien schafft als auch gleichermaßen Technologieentwicklung und Produktion ins Zentrum stellt. Es darf nicht nur darum gehen, in Deutschland neue Technologien zu erforschen und entwickeln, sondern auch zu produzieren und damit industrielle Wertschöpfung in der Heizungsindustrie zu generieren.
- 2. Nutzung von Zukunftschancen und Entwicklung nachhaltiger Wertschöpfungsstrategien:** Zukunftschancen durch Effizienzlösungen und den digitalen Wandel sollten von den Unternehmen genutzt werden, um Diversifizierungspotenziale zu erschließen, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln und letztlich Beschäftigung in der Heizungsindustrie zu sichern. Ein relevanter Faktor für die Innovationsfähigkeit und für „Besser-Strategien“ ist der Verbund von Unternehmensfunktionen wie FuE, Produktion, Service usw. Eine wichtige Anforderung der IG Metall an die Branche und die Unternehmen ist es, entsprechende nachhaltige Wertschöpfungsstrategien zu entwickeln und Produktion im Verbund mit FuE zu stärken.
- 3. Strategische Personalplanung und Fachkräftesicherung:** Für die Unternehmen der Heizungsindustrie ist der „Erfolgsfaktor Mensch“ ein entscheidendes Zukunftsthema. Wer im weltweiten Wettbewerb mit guten Produkten punkten will, braucht hochqualifizierte, motivierte Beschäftigte. Erfolgreich werden nur die Unternehmen in der Heizungsindustrie sein, welche topqualifizierte Belegschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette beschäftigen. Die IG Metall und die Betriebsräte der Branche fordern die Unternehmen auf, Ausbildung und Weiterbildung auszubauen und eine strategisch orientierte Personalpolitik zu implementieren und damit der Herausforderung „demografischer Wandel“ aktiv zu begegnen.
- 4. Mitbestimmung stärken und Gute Arbeit als Leitmotiv für die Branche etablieren:** Motivierte Beschäftigte sind ein Schlüssel für unternehmerischen Erfolg. Teilhabe durch Mitbestimmung und Gestaltung von Arbeit und Prozessen muss somit als Erfolgsfaktor erkannt und gestärkt werden. Im Sinne Guter Arbeit unterstützt die IG Metall die Betriebsräte und die Beschäftigten der Heizungsindustrie darin, für gute Arbeitsbedingungen in der Branche zu sorgen und entsprechende arbeitsorientierte Konzepte in verschiedenen Gestaltungsfeldern wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung, Gesundheitsschutz usw. zu entwickeln und umzusetzen.

Branchenarbeit der IG Metall in der Heizungsindustrie

Die Branchenarbeit der IG Metall in der Heizungsindustrie spielt seit vielen Jahren eine wichtige Rolle. Es geht ihr darum, Entwicklungen in der Heizungsindustrie gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretern zu gestalten.

Die Betriebsräte wichtiger Unternehmen der Branche sind in das Netzwerk eingebunden. Ihr Ziel ist es, strategische Planungen im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten und entsprechend umzusetzen.

Auf den zweimal jährlich stattfindenden Branchentagungen bietet die IG Metall den Betriebsräten die Möglichkeit, Informationen zu betriebs-, gewerkschafts- und industriepolitischen Belangen untereinander auszutauschen. Im Mittelpunkt stehen dabei Arbeitsbedingungen, sozio-ökonomische Entwicklungstrends und die aktuelle Energiewende.

Vor- und nachbereitet werden die Branchentagungen von einem Branchenteam, das aus dem Branchenbetreuer der IG Metall und fünf Betriebsräten besteht, welche den Querschnitt der Branche repräsentieren. Seine Aufgabe ist es auch, gemeinsam erarbeitete Positionen an die Politik und an Verbände zu adressieren.

Mit der Branchenarbeit in der Heizungsindustrie gelingt es, gewerkschaftliche Solidarität auf der überbetrieblichen Ebene zu organisieren. Ziel ist es, Tarifverträge zu erhalten und durch Haltelinien zu verhindern, dass Betriebe beziehungsweise Standorte gegeneinander ausgespielt werden. In der „Stadtallendorfer Erklärung“ haben Betriebsräte der Heizungsindustrie gezeigt, dass dies möglich ist.

Aktive Branchenarbeit, gepaart mit innovativen Konzepten und beschäftigungssichernden Initiativen, soll auch zukünftig helfen, Negativtrends in der Branche frühzeitig zu begegnen.



SASCHA TREML

IG Metall Vorstand – Ressort Industrie-, Struktur- und Energiepolitik

» Die fortschreitende Digitalisierung ist dabei, die Heizungsindustrie stark zu verändern und könnte erhebliche negative Folgen für die Arbeitsbedingungen mit sich bringen. Mit unseren Branchenaktivitäten wollen wir den Betriebsräten und den Kolleginnen und Kollegen vor Ort den Rücken stärken, um mit innovativen Ideen soziale Standards, Arbeitsplätze und Tarifverträge zu erhalten. Die IG Metall stärkt die Betriebsräte durch den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch und unterstützt sie durch Informationen über Branchenentwicklungen und darauf aufbauende Handlungsstrategien. Auch auf der politischen Ebene setzt sie sich als durchsetzungsstarke Kraft dafür ein, die Interessen der Beschäftigten mitzugestalten. «

Ein weiteres wichtiges Ziel der Branchenarbeit der IG Metall in der Heizungsindustrie ist es, mit dem bestehenden Netzwerk von betrieblichen Akteuren die gewerkschaftliche Durchsetzungskraft zu stärken und so mit dazu beizutragen, Gute Arbeit im Interesse der Beschäftigten in den Betrieben der Heizungsindustrie voranzubringen. Dabei geht es insbesondere darum, die Arbeits- und Entgeltbedingungen der Beschäftigten zu verbessern, Arbeitsplätze zu sichern und neue Jobs aufzubauen.

Industrie x Energie

Publikationen

DER NEWSLETTER **Industrie x Energie**



Bestellungen über: sarah.menacher@igmetall.de
Der Newsletter erscheint einmal im Quartal.

IN DER BROSCHÜRENREIHE **Industrie x Energie** ERSCHIENEN BISHER:



Produktnummer: 30769-53324



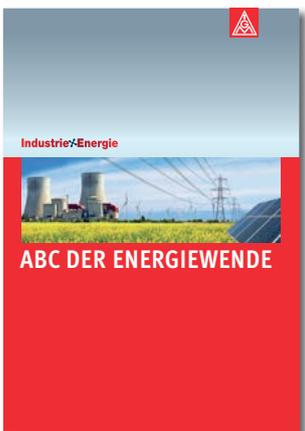
Produktnummer: 34589-62646



Produktnummer: 34049-61924



Produktnummer: 29049-49844



Produktnummer: 29329-50464



Produktnummer: 33470-60165



Produktnummer: 33469-60164

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

Industrie✕Energie