



FB Betriebs- und
Branchenpolitik | Vorstand



ARBEIT+INNO>ATION

**Standorte fair vergleichen –
Arbeitsplätze sichern!**

Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

Standorte fair vergleichen – Arbeitsplätze sichern!

Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

3., erweiterte und aktualisierte Ausgabe der 2007 im Rahmen des Projektes
„Arbeit durch Innovation“ im IG Metall-Bezirk NRW erschienenen Handlungshilfe
„Standorte fair vergleichen – Arbeitsplätze sichern! Handlungshilfe für Betriebsräte“

Herausgeber:

IG Metall Vorstand, FB Betriebs- und Branchenpolitik,
Ressort „Vertrauensleute und Betriebspolitik“
Wilhelm-Leuschner-Str. 79
60329 Frankfurt/Main

Autorinnen und Autoren:

Inger Korflür, Achim Gehrke, Iskra Kondova (SUSTAIN CONSULT GmbH)
Tanja Fondel, Peter Pawlicki (IG Metall Vorstand)

Redaktionelle Bearbeitung:

Tanja Fondel, Jochen Schroth (IG Metall Vorstand)
Inger Korflür (SUSTAIN CONSULT GmbH)

Karikaturen:

Thomas Plassmann

Textbearbeitung und Layout:

Visio Kommunikation GmbH

Foto Titelbild:

PantherMedia/Andrei Merkulov

Druck:

Druckhaus Dresden

APG-Nr.: 31909-55984

Datum: Frankfurt, November 2015

Inhalt

Vorwort	7
Entscheidungen über Standorte:	
Für Unternehmen und Betriebsräte ein Alltagsthema	8
Hinweise zur Benutzung der Handlungshilfe	15
1 Betriebsrat und Vertrauensleute bereiten sich vor	17
1.1 Informationen: Welche Informationen sind wichtig? Wie werden sie beschafft?	18
1.2 Betriebspolitik: Wie können Betriebsrat und IG Metall gemeinsam ihre Ziele erreichen?	23
1.3 Beteiligung: Wie können Betriebsrat und Vertrauensleute mit der Belegschaft gemeinsam Durchsetzungsstärke entwickeln?	28
1.4 Externer Sachverstand: Wie wählt der Betriebsrat aus?	34
1.5 Projektplan: Wie muss das eigene Vorgehen festgelegt werden?	35
2 Das Konzept des Arbeitgebers prüfen	37
2.1 Strategisch-konzeptionelle Sinnhaftigkeit des Vorhabens prüfen	38
2.1.1 Prüfung anhand der Fallen-Logik	38
2.1.2 Risiken der Verlagerung aus der strategisch-konzeptionellen Prüfung aufzeigen	78
2.2 Wirtschaftlichkeit des Vorhabens prüfen	83
2.2.1 Die Planrechnung der Geschäftsführung prüfen	84
2.2.2 Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen	91
2.3 Zusammenführung der Ergebnisse: Plausibilität des Vorhabens	98
3 Investitionen am heimischen Standort statt Verlagerung – Alternativvorschläge des Betriebsrates	99
3.1 Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden	104
3.1.1 Verbesserungen diskutieren	105
3.1.2 Die Belegschaft befragen	109
3.2 Einen Alternativvorschlag entwickeln	116
3.3 Auswirkungen des Alternativvorschlages prüfen	122

4	Verschiedene Alternativen vergleichen: Verlagerungsvorhaben der Geschäftsführung versus Alternativvorschlag des Betriebsrates	131
4.1	Qualitativer Vergleich der beiden Konzepte	132
4.2	Wirtschaftlicher Vergleich der beiden Konzepte	137
4.2.1	Einfacher Vergleich	138
4.2.2	Vergleich anhand einer Investitionsrechnung	139
4.3	Zusammenführung des qualitativen und wirtschaftlichen Vergleiches	143
5	Verhandlungen mit dem Arbeitgeber und die Zeit danach	147
5.1	Verhandlungen mit dem Arbeitgeber	148
5.2	Hinweise für die Zeit danach	155
	Arbeit und Innovation – Service für eine innovative Betriebspolitik	163
	Verzeichnisse	166

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Handlungshilfe überwiegend auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Selbstverständlich gelten sämtliche Personenbezeichnungen gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Leserinnen und Leser,

Standortentscheidungen gehören zu den wichtigsten Themen für Betriebsräte, Vertrauensleute und die IG Metall. Denn mit der Verlagerung von Produkten, Betriebsteilen oder auch kompletten Standorten droht Beschäftigten der Verlust ihres Arbeitsplatzes. Damit es nicht dazu kommt, kümmern sich die Arbeitnehmervertretungen um Alternativen für einen Verbleib und die Entwicklung des Standortes. Es geht darum, die oft als angeblich „alternativlos“ dargestellten Konzepte des Managements zu hinterfragen und nachhaltige Zukunftsstrategien einzubringen – eben doch Alternativen zu entwickeln. Dazu sind ausgereifte Strategien gefragt und nicht selten ist betrieblicher und politischer Druck gefordert.

Wer für den Verbleib von Produktion in Deutschland ist, spricht sich nicht gegen Investitionen im Ausland aus: Neue Märkte eröffnen neue Chancen. Viele Rückverlagerungen zeigen aber, dass sich bei kostengetriebenen Verlagerungen die ursprünglichen Annahmen und Ziele häufig nicht erfüllen. So werden etwa Anlaufzeiten und Koordinierungsaufwand unterschätzt, Kostenvorteile überschätzt oder Verbesserungspotenziale an bestehenden Standorten vom Management nicht betrachtet. Fehlentscheidungen mit negativen Folgen wie



Foto: IG Metall

Jörg Hofmann und Knut Giesler

hohen Kosten, Arbeitsplatzabbau, Kompetenzverluste, Imageschaden und viel Ärger ließen sich vermeiden, wenn vor Standortentscheidungen echte und ehrliche Kosten-Nutzen-Analysen erstellt würden.

Hier stecken vielfältige Ansatzpunkte für Betriebsräte: Verlagerungspläne zu hinterfragen, Verbesserungspotenziale aufzuspüren, Zukunftsstrategien gemeinsam zu erarbeiten und in die Verhandlungen einzusteigen – all das erfordert gleichermaßen Fach- und Prozesswissen. Beides vermittelt diese Handlungshilfe. Es werden Werkzeuge und Beispiele aus der Arbeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten vorgestellt, um bei beabsichtigten Verlagerungen die eigene Strategie zielführend zu entwickeln. Dazu gehören immer auch die Beteiligung der Beschäftigten und die gewerkschaftliche Stärke im Betrieb. Gute Argumente allein sichern noch keine Erfolge.

Jörg Hofmann
1. Vorsitzender
IG Metall

Knut Giesler
Bezirksleiter NRW
IG Metall

Entscheidungen über Standorte: Für Unternehmen und Betriebsräte ein Alltagsthema

Global aufgestellte Großkonzerne, standortübergreifende Wertschöpfungsketten in kleineren und mittleren Unternehmen und vor allem ständige Entscheidungsprozesse über Standorte und Wertschöpfungstiefe – das ist inzwischen der unternehmerische Alltag und somit auch Thema für die Arbeit von Betriebsräten und Vertrauensleuten.

Unterschiedliche Motivlagen von Unternehmen

Das bekannteste Motiv für den Gang ins Ausland ist die Erschließung von **Kostenvorteilen**. Für den überwiegenden Teil der Unternehmen stehen dabei die Personalkosten klar im Zentrum. Immer mehr Unternehmen richten ihren Fokus aber auch auf die **Erschließung neuer Märkte**. Galt China lange als das Ziel kostenorientierter Verlagerungen, ist es inzwischen längst wichtiger Absatzmarkt. Brasilien, Russland, Indien und China – kurz BRIC genannt – bescherten vielen Unternehmen lange ein rauschendes Umsatz-Fest nach dem nächsten. Inzwischen ist dieser Trend etwas abgeflaut. Neue Märkte werden erkundet.

Insbesondere von Automobilzulieferern wird immer mehr **Kundennähe** erwartet. Nach dem Motto „follow the customer“ bauen Zulieferer daher am Produktionsort der Pkws oder Lkws entsprechende Standorte auf. In jüngster Zeit verschärft sich dieser Trend noch weiter. „Build where you sell“-Strategien nehmen an Bedeutung zu. Zulieferer müssen in der Lage sein, dem Automobilhersteller das beauftragte Lieferteil in jeder Triadenregion Amerika, Europa und Asien vor Ort zu liefern.

Strategie	Erschließung von Kostenvorteilen	Know-how-Erschließung	Markterschließung	Größere Kundennähe
Mögliche Treiber	• Lohnkosten • Energiekosten • Transport-/Logistikkosten • Subventionen • Etc.	• Marktnahes Wissen erforderlich • Neue Technologie-Netzwerke erschließen	• Entstehung neuer Absatzmärkte • „Local content“-Vorschriften als Eintrittsbarrieren • Lokale Partner notwendig für Markteintritt	• Follow the customer • Globale Wertketten, um in allen relevanten Märkten vor Ort zu sein

Abbildung 1: Strategien für den Gang ins Ausland (eigene Darstellung)

Die Verschiebungen von einem Absatzmarkt zum nächsten sind zwar sehr dynamisch und müssen daher schnell bewältigt werden. Es reicht aber vielfach nicht, einfach nur in ein boomendes Land zu gehen. Die Unternehmen müssen sich auch mit ihren Produkten, ihrem Know-how und ihren Zulieferstrukturen auf die neuen Länder einstellen. Über ausländische Wissensnetzwerke und Kooperationspartner muss **neues Wissen** erschlossen werden.

Die Wege zur Internationalisierung von Unternehmen sind vielfältig

Die beschriebenen Motive sind Treiber für unterschiedliche Strategien zur Internationalisierung von Unternehmen. Sie hängen von der jeweiligen Markt- und Wettbewerbskonstellation sowie der Stellung eines Unternehmens in der Wertschöpfungskette ab. Aus vielen Gesprächen mit Betriebsräten, Unternehmensleitungen und Wissenschaftlern wird ersichtlich, dass diese Strategien nicht nur vielschichtig, sondern im Zeitablauf variabel und bisweilen sogar rückgängig zu machen sind. Im Folgenden wollen wir einige Strategien kurz beschreiben.

1. Verlagerung von Produktionsarbeit

Experten vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) gehen auf der Grundlage einer breit angelegten Befragung von Unternehmen („Modernisierung der Produktion“) davon aus, dass im Durchschnitt rund 16 % der Betriebe des deutschen Verarbeitenden Gewerbes Produktionskapazitäten im Ausland aufgebaut haben. Dieser geringe Anteil überrascht auf den ersten Blick etwas. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch deutlich, wie stark das jeweilige Bild von der Unternehmensgröße abhängig ist: Bei Unternehmen mit über 250 Beschäftigten sind es schon 42 %. Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten verfügen zu 79 % über Produktionskapazitäten im Ausland. Das macht deutlich: internationale Produktionsaktivitäten sind auch im Mittelstand inzwischen eher die Regel als die Ausnahme. Nicht immer handelt es sich dabei um das schlimmste denkbare Szenario einer vollständigen Schließung der Produktion am Standort Deutschland. Oft genug kommen die Veränderungen scheibchenweise daher:

- **Einzelne Fertigungsschritte** werden ins Ausland verlagert – der Werkzeugbau, die mechanische Fertigung, die Handmontage usw. können im Ausland billiger erfolgen, heißt es. Die Verlagerung diene der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.
- **Einzelne Produkte** werden ins Ausland verlagert: Vielfach wird innerhalb des Produktprogramms differenziert. Beispielsweise werden komplexere Produkte weiterhin in Deutschland gefertigt, die einfacheren an dem oder den ausländischen Standort(en).
- **Reduktion auf das Anlaufmanagement:** Vor dem Hochfahren der eigentlichen Produktion (dem sog. SOP – start of production) findet nur noch das anspruchsvolle und komplexe Anlaufmanagement am Heimatstandort statt (engl. ramp-up).
- **Schleichendes „Aushungern“ des Standortes:** Ohne große Ankündigungen werden Aufträge immer öfter vom deutschen Standort an andere Standorte umgeleitet. Hoch qualifizierte Fachkräfte sind damit beschäftigt, für einen reibungslosen Übergang und den Aufbau der Auslandsstandorte zu sorgen. Der heimische Standort hingegen kommt allmählich in eine Negativ-Schleife. Am Ende ist der Standort „nicht mehr wettbewerbsfähig bzw. tragbar“.

- **Standortschließungen:** Die Werksschließungen von Opel und Nokia in Bochum erlangten traurige Berühmtheit. Nicht immer sind die Beispiele so prominent. Das ist die extremste Form der Verlagerung, wenn ein ganzer Betrieb stillgelegt und die Arbeit an einen anderen Standort verlagert wird – mangels z. B. frühzeitiger Innovation oder Investition.

Unternehmerische **Entscheidungsprozesse**, die zur Verlagerung führen, sind jedoch nicht immer gut vorbereitet. Auf jeden vierten Verlagerer kommt ein Unternehmen, das seine Produktion zurück nach Deutschland holt. Das ist das zentrale Ergebnis der Erhebung „Produktionsverlagerungen und Auslandsproduktion“, die das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) und die Hochschule Karlsruhe im Auftrag des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) im Jahr 2012 durchgeführt haben. Die Risiken einer kostengetriebenen Produktionsverlagerung werden von den Unternehmen häufig unterschätzt. Bei einem oftmals recht niedrigen Anteil der direkten Lohnkosten an den Gesamtkosten der Produktherstellung sei die Hebelwirkung dieser Strategie sehr begrenzt. Als Gründe für die Rückkehr geben die 1.600 befragten Betriebe des deutschen Verarbeitenden Gewerbes so auch zuvorderst Flexibilitätseinbußen (59 %) und Qualitätsprobleme (53 %) an.

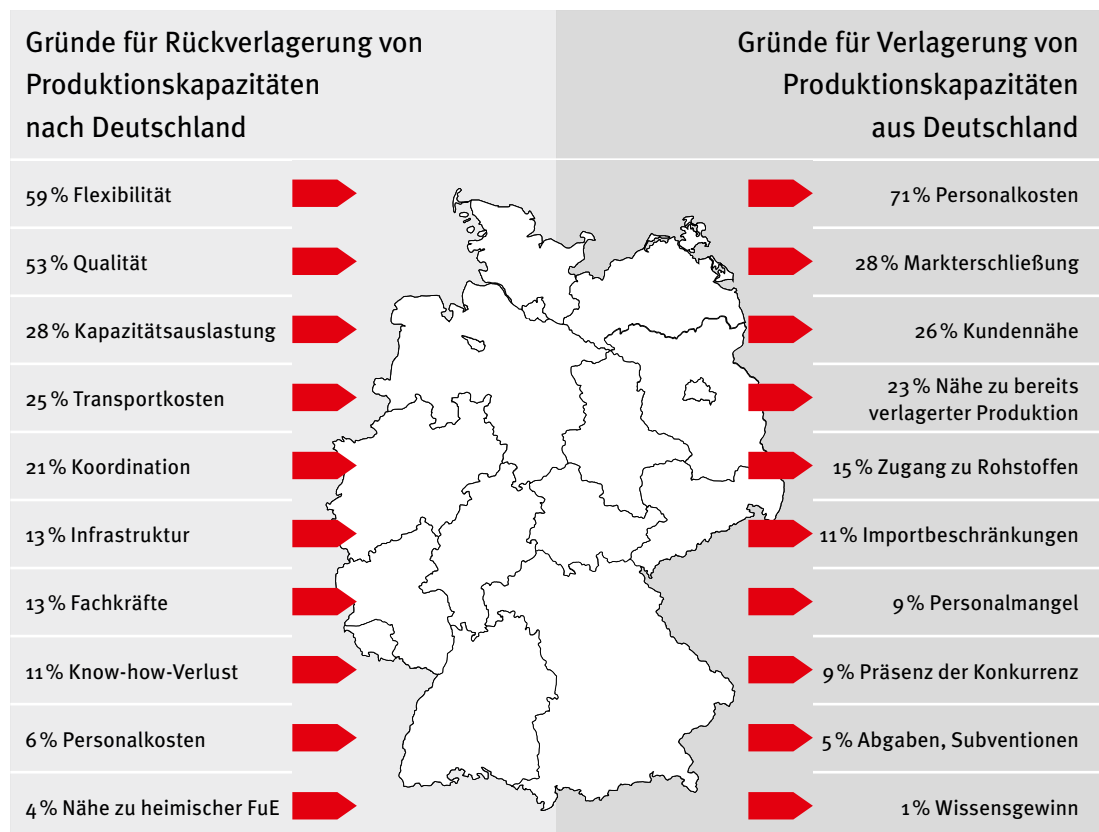


Abbildung 2: Motive für Verlagerungen und Rückverlagerungen

Quelle: Zanker/Kinkel/Maloča (2013): Globale Produktion von einer starken Heimatbasis aus: Verlagerungsaktivitäten deutscher Unternehmen auf dem Tiefstand. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung Modernisierung der Produktion, No. 63 (eigene Darstellung)

2. Aufbau von Entwicklungszentren im Ausland

Der Aufbau ausländischer Entwicklungszentren und die Verlagerung von Engineering-Aufgaben ins Ausland ist in den meisten Branchen ein neuer Aspekt. In manchen Bereichen der Industrie – wie der Elektronikbranche – ist die Globalisierung der Arbeit von Hochqualifizierten allerdings seit Jahren weit verbreitet. Seit Ende der 1990er-Jahre werden erfolgreich Entwicklungszentren für Chips und ganze Systeme auch in Ländern wie Taiwan, Indien, China oder Rumänien aufgebaut. Die Experten vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) können anhand ihrer Befragung auch hier zeigen, wie stark gerade die Großbetriebe neben der Produktion schon die Forschung und Entwicklung (FuE) im Ausland angesiedelt haben.

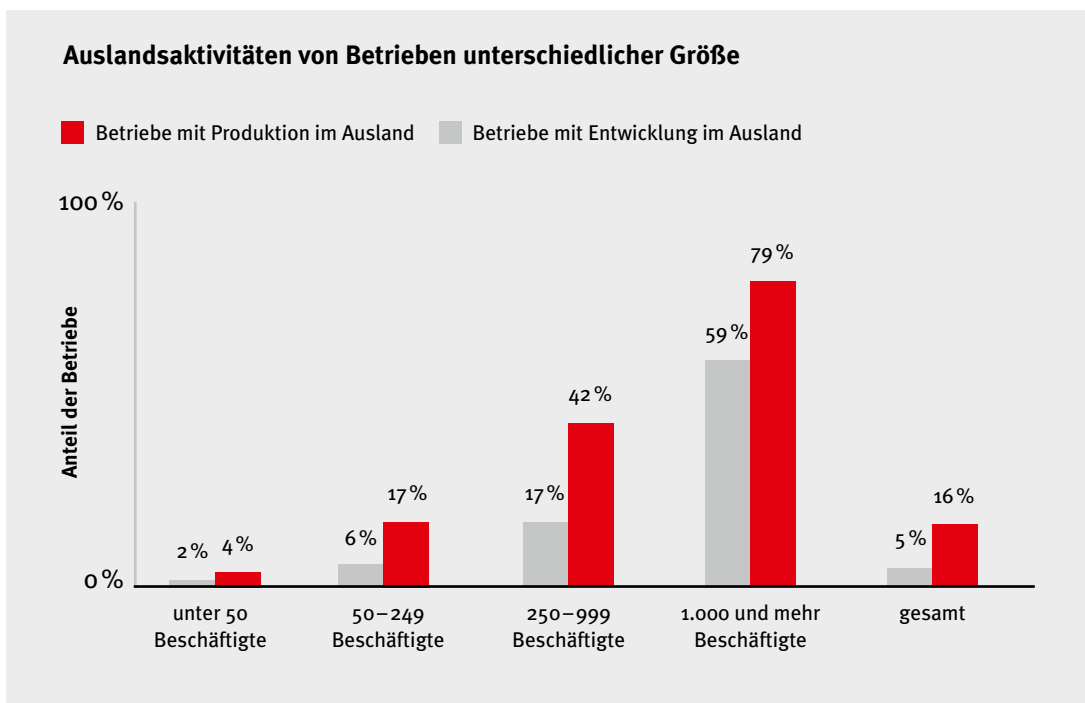


Abbildung 3: Auslandsaktivität von Betrieben unterschiedlicher Größe

Quelle: Fraunhofer ISI 2012

Die Motive für den Aufbau von Entwicklungszentren im Ausland und einer damit verbundenen Verlagerung von FuE-Arbeit gehen auf andere Motive zurück als die Verlagerung von Produktionsarbeit. Wissenschaftliche Untersuchungen haben daher Besonderheiten dieser Entwicklung beschrieben:

- **Marktorientierte Gründe:** Lohnkosten als Verlagerungsgrund werden zwar oft genannt, spielen aber meist nur eine Nebenrolle. Beim Aufbau produktionsnaher Entwicklung geht es um die Verbesserung der Schnittstellen zwischen Entwicklung und Fertigung – aber eben im Ausland. Die Unternehmen wollen Produkte an lokale Eigenheiten anpassen oder mit wichtigen Universitäten zusammenarbeiten.

- **FuE-Verlagerungen sind Kapazitätserweiterungen, keine Standortverlagerungen:** Entwicklungszentren im Ausland sind meistens Investitionen in zusätzliche Kapazitäten, um Hilfsfunktionen für heimische Entwicklungsprojekte aufzubauen.
- **Neue Zentren werden stetig ausgebaut:** Viele dieser anfänglich kleinen Entwicklungszentren werden schrittweise größer und bekommen immer komplexere Projekte zugeteilt. Ihnen wird allmählich Projektverantwortung übertragen. Einige Entwicklungszentren werden gar zu Kompetenzzentren für bestimmte Produktlinien. Weil Kunden vor Ort eine bessere Unterstützung fordern und lokale Märkte im Ausland immer mehr zu eigenen Leitmärkten werden, steigt auch die Bedeutung der örtlichen Ingenieure im gesamten Unternehmen.
- **Druck auf andere Betriebsteile:** Diese Entwicklungen sind nicht isoliert zu betrachten. Sie wirken auf andere Betriebsteile zurück und erhöhen dort wiederum den Druck zur Verlagerung. Insbesondere die Schnittstelle zwischen Fertigung und Entwicklung ist betroffen.

3. Verlagerung von Arbeit in administrativen Bereichen

Mit ersten Callcenter-Lösungen in Irland hat es begonnen. Inzwischen haben fremdsprachige Callcenter den Kampf um den Kunden längst verloren. Die verringerte Kundennähe hat sich als so gravierend herausgestellt, dass die Kostenersparnis nicht das aufwiegt, was an tatsächlichem Absatz- und Kundenverlust ausgelöst wird. Inzwischen mehren sich jedoch die Diskussionen und die Umsetzungen von **Shared Service Centern** im Ausland. In diesen werden Dienstleistungsprozesse aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens zusammengefasst und von (einer) zentralen Stelle(n) oder Abteilung(en) – oft eben aus dem Ausland – erbracht. Sie werden als Ausweg aus den negativen Erfahrungen gesehen, die mit der Auslagerung (Outsourcing) bestimmter Organisationseinheiten bzw. -funktionen verbunden waren: Die Abhängigkeit von externen Dritten und die datenschutzrechtlichen Probleme im Umgang mit sensiblen Finanz-, Kunden- und Personaldaten waren offenkundig gravierend.

4. Nächster logischer Schritt: Globale Wertschöpfung – Zukunftsmusik oder Realität?

Die Entwicklungen in den Unternehmen gehen immer weiter: Viele bereits bestehende ausländische Standorte werden ausgebaut. Sie fertigen nicht mehr nur als **verlängerte Werkbank** mit einem hohen Anteil an Handarbeit einfache (Vor-)Produkte, sondern verfügen zunehmend über die nötigen Erfahrungen, Kompetenzen und vor allem die neueste Technik. Mit dieser Aufwertung der Auslandsstandorte (engl. upgrade) geht eine **Veränderung der Rolle der Auslandsstandorte einher**. Und die Unternehmen erreichen damit eine neue Stufe ihre Engagements im Ausland. Ihnen geht es von nun an darum, die neu eröffneten Standorte auf der Welt bestmöglich zu verteilen und die **standortübergreifende Wertschöpfung optimal zu steuern**.

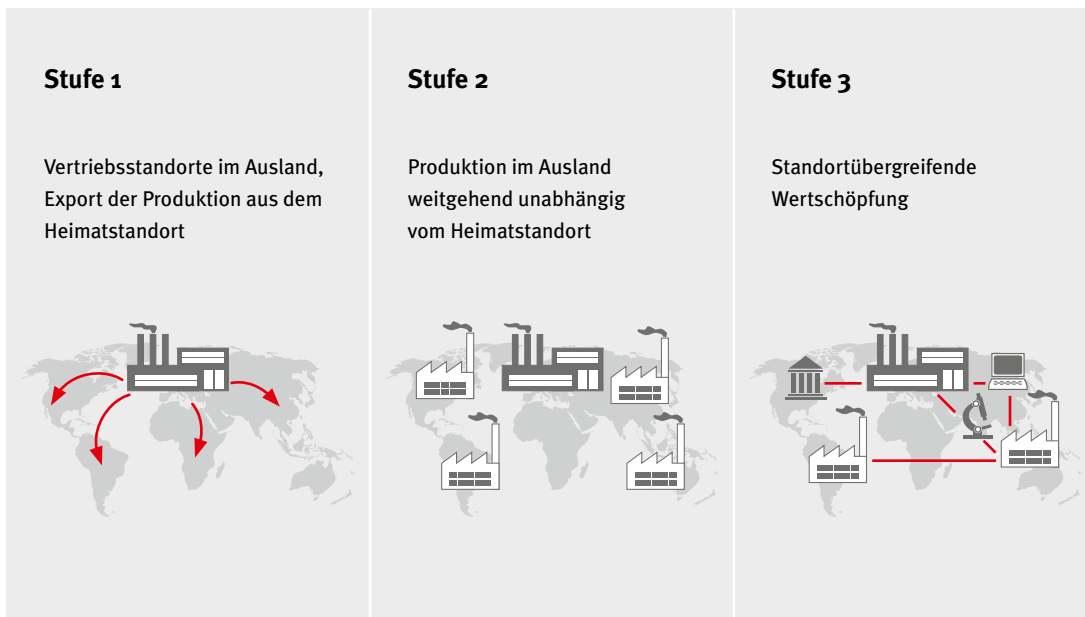


Abbildung 4: Stufen der Internationalisierung von Unternehmen

Quelle: Abele/Kluge/Näher (2006): Handbuch der globalen Produktion (eigene Darstellung)

Leitwerke als Muster für eine nachhaltige industrielle Entwicklung in Deutschland?

Ein Muster zur Steuerung standortübergreifender Wertschöpfungsketten sind **Leitwerk-Konzepte**. Entwicklung und Produktion neuer Produkte erfolgen dabei an einem Leitwerk-Standort, der sich durch herausragendes Know-how sowohl für die Technologien, die Produkte sowie für Produktionsprozesse auszeichnet. Nachdem die Herstellung neuer Produkte erfolgreich angelaufen ist, sind die Leitwerke als Paten dafür zuständig, ihre bewährten Fertigungsmethoden in anderen Werken zu verbreiten und die Produktion aufzubauen. Dabei produziert auch das Leitwerk in großer Stückzahl und muss ständig für höchste Produktionseffizienz sorgen.

So nutzen Unternehmen gleichzeitig das große, in Deutschland vorhandene Know-how und die Möglichkeiten kostengünstiger Produktion in Niedriglohnländern. Der wichtigste Knotenpunkt bleibt somit überwiegend die Unternehmenszentrale in Deutschland. Oft erfolgt zwar die Entwicklung einzelner Produkte durchaus im Ausland. Die **Plattformentwicklung** jedoch ist in Deutschland angesiedelt und wird zum Teil sogar noch ausgebaut.

Betriebsräte von Unternehmen, die ein solches Konzept mehr oder weniger ausgesprochen verfolgen, beziehen sich meist stark und auch mit einem gewissen Stolz auf ihren Standort als Leitwerk. Sie beobachten allerdings in den letzten Jahren, dass das Leitwerk-Konzept zunehmend unter Druck gerät oder verändert wird. Insbesondere deutsche Leitwerk-Standorte sind davon betroffen. Mit der zuvor beschriebenen Aufwertung ausländischer Standorte geht offenkundig in manchen Unternehmen auch einher, dass diese zunehmend in eine ähnliche Rolle hineinwachsen.

Total global statt Mischkalkulation?

Es zeigt sich immer deutlicher: Zunehmend treten alle in- und ausländischen Standorte eines Unternehmens in einen ständig wiederkehrenden Wettbewerb um Wertschöpfungsprozesse, Produkte oder Produktlinien ein. Insbesondere größere Unternehmen streben an, auch im Ausland komplette und eigenständige Wertschöpfungsketten aufzubauen, um mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen näher am Kunden zu sein.

INFO

Global footprint – maßgeschneiderte Produkte im stimmigen Fertigungsverbund

In Zukunft sollen Unternehmen ihre Wertschöpfungsstrukturen so optimieren, dass an jedem Standort das produziert wird, was sich rechnet. Jede Unternehmensfunktion müsse an dem Standort erbracht werden, der in Effizienz, Qualität, Know-how und Marktnähe die größten Vorteile biete. Die bloße Verlagerung von Wertschöpfung ist nicht länger erfolgsentscheidend. Allerdings gibt es im Konzept des „global footprint“ (engl. für globaler Fußabdruck) keinen Platz mehr für Mischkalkulationen, bei denen billigere und ökonomisch erfolgreichere Standorte im Ausland die deutschen Standorte quasi mitfinanzieren.

Deutsche Standorte überleben als Technik- und Innovationsstandort, wenn sie mit einem überdurchschnittlichen Maß an Flexibilität, Kundenorientierung und Produktivität ihre Stärken unterstreichen. So behalten sie im globalen Produktionsverbund eine Führungsrolle: als Pilotanwender und Koordinator im Produktentstehungsprozess.

Quelle: Geissbauer/Schuh (2004): Global Footprint Design. www.wzl.rwth-aachen.de

Die zentrale Frage lautet: Wie viele Arbeitsplätze bleiben in Deutschland?

Ist das Konzept des „global footprint“ nun Zukunftsmusik, hehrer Anspruch, längst Realität oder Horrorszenario? Einige Schilderungen von Betriebsräten vor allem aus dem Zuliefererbereich weisen darauf hin, dass die Diskussionen zu „global Footprint“ inzwischen auch im Mittelstand angekommen sind. Derzeit ist wohl davon auszugehen, dass bei den meisten Unternehmen eher vereinzelt Standorte im Ausland aufgebaut wurden und nun die standortübergreifenden Wertschöpfungsketten immer stärker zusammenwachsen.

Hinweise zur Benutzung der Handlungshilfe

Die IG Metall will mit dieser Handlungshilfe Betriebsräte und Vertrauensleute beim Kampf um ihren Standort und die dortigen Arbeitsplätze unterstützen.

Sie basiert auf Erfahrungen von Betriebsräten, IG Metall-Verantwortlichen, Beratern und Wissenschaftlern mit dem Thema „Standortverlagerungen“. In den einzelnen Kapiteln wird schrittweise das Vorgehen zur Erarbeitung eines Alternativvorschlages bei bevorstehenden Standortentscheidungen dargestellt.

Der Anspruch ist dabei nicht, jede mögliche Konstellation vor Ort zu berücksichtigen. Der Betriebsrat kann sich die für seine Situation sinnvollen Ideen und Anregungen zusammenstellen.

Zur besseren Orientierung sind die einzelnen Kapitel unterschiedlich farbig markiert. Es finden sich praktische Handlungsanleitungen, Werkzeuge und Checklisten. Diese dienen der Erarbeitung von Fakten, dem Hintergrundwissen oder auch der Berechnung von Daten. Alle Werkzeuge und Checklisten finden sich ebenfalls auf einer der Handlungshilfe beiliegenden CD. Sie können betriebsspezifisch verändert oder ergänzt werden.



Checkliste: *Die Checkliste ist auf der CD enthalten.*



CD: *Das Werkzeug ist auf der CD enthalten (Excel oder PowerPoint).*



Pfeil: *Wichtige Fragen für den Betriebsrat*

Struktur der Handlungshilfe „Standorte fair vergleichen“



Abbildung 5: Struktur der Handlungshilfe

1 Betriebsrat und Vertrauensleute bereiten sich vor

1 Betriebsrat und Vertrauensleute bereiten sich vor

Verlagerungsabsichten sind mit vielen Unsicherheiten verbunden. Die aufgebauten Drohszenarien und die vorliegenden Informationen stellen oft keine gute Bewertungsgrundlage dar, um sich eine eigene Meinung zu bilden und Strategien zu erarbeiten: Welche Auswirkungen hat eine bestimmte Weichenstellung für den Betrieb und die Beschäftigten? Gibt es aus Sicht der Beschäftigten bessere Alternativen?

Letztlich geht es jedoch natürlich nicht nur um die Informationen als solche, sondern um die Frage, wie der Betriebsrat zu einer eigenen Bewertung der Sache kommt und damit letztlich zu seiner eigenen Strategie. Dazu muss sich der Betriebsrat ein Vorgehen überlegen, die richtigen Partner auswählen und einen Projektplan aufstellen.

In diesem Kapitel geht es daher um diese ersten Schritte des Betriebsrates.

1. **Informationen:** Welche Informationen sind wichtig? Wie werden sie beschafft?
2. **Betriebspolitik:** Wie können Betriebsrat und IG Metall gemeinsam ihre Ziele erreichen?
3. **Beteiligung:** Wie können Betriebsrat und Vertrauensleute gemeinsam mit der Belegschaft Durchsetzungsstärke entwickeln?
4. **Externer Sachverstand:** Wie wählt der Betriebsrat aus?
5. **Projektplanung:** Wie muss das eigene Vorgehen festgelegt werden?



1.1 Informationen: Welche Informationen sind wichtig? Wie werden sie beschafft?

Erstes Gespräch mit dem Arbeitgeber

Diese Situation kennt jeder Betriebsrat: Er erhält die Information, dass die Geschäftsführung über die Auslagerung betrieblicher Bereiche nachdenkt. Der erste Gedanke gilt der Gefährdung von Arbeitsplätzen. Hier heißt es zunächst: Ruhe bewahren! Es ist erfahrungsgemäß eigentlich immer ausreichend Zeit vorhanden, um alle notwendigen Informationen zu beschaffen und das Konzept der Geschäftsführung zu prüfen.

Der Betriebsrat sollte dabei von Anfang an darauf achten, dass er nicht in den Geruch von Geheimniskrämerei mit der Geschäftsführung kommt. Dazu gehört, dass z. B. der Betriebsratsvorsitzende das erste Gespräch nicht alleine führt. Eine Antwort wie: „Schön, dass Sie mich unterrichten wollen, aber da möchte ich noch weitere Kollegen aus dem Gremium hinzuziehen. Wann können wir sprechen?“ bewahrt den Betriebsratsvorsitzenden davor, dass ihm gegenüber Druck aufgebaut wird.

Das Gespräch sollte auch möglichst nicht allein von Betriebsräten durchgeführt werden. Die betreuende IG Metall-Verwaltungsstelle kann helfen, das Gespräch optimal zu nutzen. Warum?

- Die IG Metall sitzt mit am Tisch, das sendet dem Arbeitgeber das Signal, dass er Betriebsrat und Gewerkschaft nicht gegeneinander ausspielen kann.
- Eine Rollenverteilung in der Gesprächsführung wird möglich.
- Jeder hat einen anderen fachlichen Hintergrund und beobachtet anders. Mehrere Eindrücke vom selben Gespräch helfen bei der späteren Auswertung.

TIPP**Nicht den zweiten Schritt vor dem ersten machen.**

Mitunter werden Verlagerungspläne präsentiert, um die Belegschaft zu Zugeständnissen bei Löhnen und Gehältern zu bewegen. Nicht immer sind dabei nur die ökonomischen Aspekte relevant. Zusätzlich spielt die betriebspolitische Perspektive eine wichtige Rolle: Welche Interessen liegen dem Handeln der Akteure zugrunde? Welche externen Rahmenbedingungen spielen eine Rolle? Fragen, deren Beantwortung möglicherweise Hintergründe verstehen lässt und damit vielleicht wichtig für die Entwicklung einer eigenen Vorgehensweise durch den Betriebsrat sind.

Daher ist es wichtig, dass der Betriebsrat sich klarmacht: Will er die Verlagerungspläne prüfen und ggf. nach Alternativen suchen, sollte nicht zu schnell in die Verhandlung mit dem Arbeitgeber gegangen werden (Hinweise für die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber sind daher erst im letzten Kapitel zu finden). Eine sorgfältige Auseinandersetzung mit dem Verlagerungsvorhaben braucht seine Zeit: Prüfung der Informationen, Betriebsratssitzungen, Gespräche mit Beratern, Anwälten und weiteren Fachleuten, Belegschaftsversammlungen etc.

Das erste Gespräch mit der Geschäftsführung hat vor allem die Funktion, die wichtigsten Informationen über das geplante Vorhaben und seine Hintergründe zu bekommen. Schon jetzt kann der Betriebsrat das Signal geben, dass er ein ernst zu nehmender Diskussionspartner sein wird, der jetzt schon eine bestimmte Suchrichtung einschlägt. Das kann dadurch untermauert werden, dass der Betriebsrat etwa folgende Unterlagen für das Gespräch anfordert:

- Das strategische Unternehmenskonzept und die dazugehörigen Markt-, Kunden- und Konkurrenz-Analysen sowie
- das Konzept zur geplanten Verlagerung und die entsprechende Planrechnung des Arbeitgebers zum Verlagerungsvorhaben.

Fragen sollten im Mittelpunkt des Gesprächs stehen. Fast immer ist es hilfreich, wenn sich der Betriebsrat zunächst auf den Standpunkt stellt: „Bevor wir die Lage nicht beurteilen können, gehen wir in keine Verhandlung und können auch nichts zu unserem weiteren Vorgehen sagen.“ Das mag provokant wirken, nimmt jedoch Druck von den Schultern des Betriebsrates, spielt den Ball zur Gegenseite und fordert die Herausgabe von benötigten Informationen. Der Betriebsrat ist nicht verantwortlich für die gute Stimmung der Geschäftsleitung!

Keinesfalls sollte sich der Betriebsrat im ersten Gespräch zu einer Bewertung der Informationen drängen oder gar hinreißen lassen – das kann nur von Nachteil sein, weil es den Betriebsrat auf eine Position festlegt. Mit einer fragenden Haltung signalisiert der Betriebsrat, dass er sich nicht mit oberflächlichen Informationen zufriedengibt und der weitere Prozess für die Arbeitgeberseite nicht reibungslos verlaufen wird. Weitere Tipps:

- Fragen und mutig nachhaken, wenn eine Antwort nicht verstanden wurde oder nicht vollständig war.
- Alle Informationen in schriftlicher Form anfordern bzw. fehlende Informationen schriftlich nachfordern.

HINWEIS

Die Kunst des Fragens

Präzision ist für den gesamten Prozess wichtig. Es ist wichtig, Zusammenhänge zu verstehen, verschiedene Szenarien voneinander trennen und detailliert beschreiben zu können. Eine Grundvoraussetzung ist das richtige und beharrliche Fragenstellen.

Ein Beispiel:

„Die Produktentwicklung soll zukünftig in global verteilten Teams erfolgen?

- Warum ist das notwendig?
- Welche Ziele gibt es für die verschiedenen Standorte für die nächsten Jahre?
- Wie erfolgt der Informationsaustausch zwischen den Standorten und mit der Produktion?
- Wie viele Mitarbeiter sind auf welche Standorte verteilt?
- Gibt es eine Risiko-Analyse?
- Wie sieht die zeitliche Ablaufplanung aus?
- Wie sind Lohn- und Reisekosten kalkuliert?“

In der nachfolgenden Checkliste 1 sind einige Beispiele für möglicherweise sinnvolle Unterlagen für den weiteren Bearbeitungsprozess durch den Betriebsrat aufgeführt.

Diese Dokumente ...	dienen der Einschätzung ...	?
Konzepte zur Unternehmensstrategie	... der strategischen Planungen	
Planungen für Innovationen, Forschung, Entwicklung	... von Projektplanungen	
Aussagekräftige Marktdaten und -analysen	... der strategischen Situation: Marktanteile, Kundengruppen, Entwicklungen	
Investitionsplan	... anstehender Investitionen an den betroffenen Standorten	
Investitionsrechnungen (Amortisation, Kapitalwert etc.)	... der Wirtschaftlichkeit von Investitionsprojekten	
Balanced Scorecard/Leitbild	... von Unternehmenszielen und ihrem Zielerreichungsgrad	
Gewinn-/Verlustrechnung (abgeschlossene Geschäftsjahre und Planungen)	... der Unternehmenssituation und der Planungen für die kommenden Jahre	
Dynamisierte betriebswirtschaftliche Planrechnungen für die geplante Verlagerung	... von möglichen Szenarien der wirtschaftlichen Entwicklung	
Deckungsbeitragsrechnungen	... der Wirtschaftlichkeit einzelner Kostenstellen	
Produktübersicht	... der von der Verlagerung betroffenen Produkte	
Kostenstellenplan	... von betriebswirtschaftlichen Zuordnungen einzelner Produkte und Fertigungsprozesse	
Betriebsabrechnungsbogen (BAB) sowie aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) als zentrale Dokumente für die Kostenberechnung	... von Fertigungskosten am alten Standort, Remanenzkosten ... der Fertigungsstunden: Welche Annahmen trifft die Geschäftsleitung am neuen Standort? ... der Fertigungslöhne: Welche Annahmen trifft die Geschäftsführung am neuen Standort?	
SAP-Auszug über Nacharbeiten etc. (sog. „NAE-Kosten“)	... des Materialaufwands: Wie hoch ist die Ausschussquote am heutigen Standort? Welche Annahmen werden hinsichtlich der Entwicklung dieser Quote am neuen Standort aufgestellt? In welchen Beträgen verteuert sich hierdurch der Materialaufwand?	
Layout-Plan	... der durch die Verlagerung nicht verringerten (Gemein-)Kosten („Remanenzkosten“): Grafische Übersicht über die Standorte der Betriebsmittel und Abschätzung der m ² , die durch Auslagerung nicht mehr benötigt werden	
Personalplanung	... der Personalplanung bzw. von personellen und organisatorischen Auswirkungen der Verlagerung auf alle Bereiche und Standorte des Unternehmens	
Projektplanung	... zum Stand der organisatorischen Umsetzungsplanung des Vorhabens	
Organigramm	... des Personalstands in den einzelnen Kostenstellen	
Relevante Betriebsvereinbarungen	... von möglichen Grenzen oder Verbesserungspotenzialen	



Checkliste 1: Unterlagen für den Prüfprozess des Betriebsrates (Beispiele)

Es ist hilfreich, eine Liste mit angeforderten Unterlagen zu führen und den jeweiligen Status der Lieferungen von Informationen festzuhalten.



Unterlage	Inhalte	angefordert	Termin	Was geliefert?
Vertriebskonzept	• Strategische Ziele • Personalplanung	12.04.2015	30.04.2015	26.04.2015 • Personalplanung fehlt
Bilanz 2014		22.03.2015	15.04.2015	noch nicht erhalten
Personalplanung	• Zahlen 2014 – 2017 • Leiharbeiternehmer	12.04.2015		26.04.2015
etc.				

Checkliste 2: Status der angeforderten Informationen nachhalten

Informationen, die nicht von der Geschäftsführung zu erhalten sind, lassen sich vielleicht auch an anderer Stelle gewinnen. Der Betriebsrat kann beispielsweise überlegen, zu welchen Abteilungen im Betrieb „ein guter Draht“ besteht. Zuverlässige Zahlen und frühzeitige Informationen aus verschiedenen Bereichen (Controlling, Entwicklung, Vertrieb ...) sind unerlässlich zur Einschätzung der Situation. Sie werden im weiteren Verlauf des Prüfprozesses wichtig, um eigene Denkansätze besser abzusichern.

Den Rat anderer Betriebsräte und Experten suchen

Von externer Seite können wichtige Informationen und Hilfestellungen kommen. Die IG Metall vor Ort kann helfen, Gleichgesinnte oder geeignete Gesprächspartner zu finden, z. B.:

- Betriebsräte anderer Betriebe derselben Branche oder Region
- Bestehende Branchenarbeitskreise für Betriebsräte
- Sachverständige nach § 80 Abs. 3 BetrVG
- Fachverbände der Branche (für Branchen-Analysen, Wirtschaftskennzahlen sowie weitergehende Einschätzungen zu technischen Fragen)

Lage an den Auslandsstandorten selbst in Augenschein nehmen

Daneben wird es hilfreich sein, sich einen Überblick über die Lage an geplanten bzw. existierenden Standorten im Ausland zu verschaffen. Das kann auf ganz unterschiedliche Art und Weise erfolgen:

- Die IG Metall verfügt in vielen Ländern über gute Kontakte zu gewerkschaftlichen Organisationen und kann daher helfen, Informationen über die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Lohnentwicklungen und Arbeitsbedingungen zu bekommen.
- Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder Europäischer Betriebsrat einbeziehen
- Im Rahmen einer Reise an die Zielorte der Verlagerung kann man die dortigen Betriebsräte, Gewerkschaftler und infrastrukturellen Rahmenbedingungen kennenlernen und die Erkenntnisse nutzen, um die Plausibilität der vorgelegten Konzepte zu hinterfragen.

1.2 Betriebspolitik: Wie können Betriebsrat und IG Metall gemeinsam ihre Ziele erreichen?

Die IG Metall ist ein starker Partner, wenn es im Betrieb turbulent wird. Was macht die Stärke aus?

- In vielen betrieblichen Konflikten werden tarifliche Fragen berührt, dann ist die IG Metall in jedem Fall Verhandlungsführer.
- Die IG Metall eröffnet mit den Vertrauensleuten, einer einberufenen Mitgliederversammlung oder der Wahl einer betrieblichen Tarifkommission mehrere Ebenen der betriebspolitischen Auseinandersetzung.
- Die IG Metall hat Juristen in den eigenen Reihen und eine hohe Verhandlungskompetenz.
- Der Kontakt der IG Metall mit dem Arbeitgeberverband kann Fortschritte in Verhandlungen erreichen, wenn es in einem Konflikt der Betriebsparteien nicht weitergeht.

Unterstützung durch Vertrauensleute eröffnet neue Möglichkeiten

Vertrauensleute haben eine andere Aufgabe als der Betriebsrat. Der Betriebsrat ist die gesetzliche Interessenvertretung aller Beschäftigten im Betrieb. Er ist z. B. Verhandlungspartner der Geschäftsleitung bei Betriebsvereinbarungen.

Die Vertrauensleute sind die Interessenvertreter und Sprecher der IG Metall-Mitglieder im Betrieb. Sie wissen durch den täglichen Kontakt in den Abteilungen mit den Kolleginnen und Kollegen am besten, wo der Schuh drückt. Vertrauensleute sind nicht dem Interesse des Betriebes verpflichtet, sondern nur ihren Mitgliedern. Und sie stehen für mehr Beteiligung und die Einbeziehung der unmittelbar betroffenen Kolleginnen und Kollegen.

HINWEIS

Beispiel für Vertrauensleute-Arbeit: Lunchwalk bei Daimler Financial Services

(aus dem Extranet der IG Metall)

Daimler hatte entschieden, seinen Finanzbereich umzustrukturieren. Im Rahmen des Programmes mit dem Namen „Plus3“ sollten bundesweit Arbeitsplätze verschoben, Standorte geschlossen, hunderte gut bezahlte Arbeitsplätze von Berlin nach Stuttgart verlagert werden. Unter Ausnutzung der hohen Arbeitslosigkeit in Berlin und Brandenburg wollte der Konzern zudem schlechter bezahlte Arbeitsplätze ohne Tarifbindung schaffen.

Wöchentlich zur Mittagszeit trugen die Beschäftigten auf Initiative des Vertrauenskörpers den betrieblichen Konflikt auf die Straße. Die Kolleginnen und Kollegen trafen sich jeden Mittwochmittag zur gleichen Zeit vor dem Eingang von Daimler Financial Services am Potsdamer Platz in Berlin. Sodann zogen sie mit Transparenten, Schildern, Trillerpfeifen und Tröten lautstark rund um den belebten Potsdamer Platz und protestierten gegen die Umstrukturierungspläne des Konzerns.

Als Ergebnis der Aktionen verbuchten die Beschäftigten bei Daimler einen akzeptablen Interessenausgleich und Sozialplan. Der geplante Personalabbau wurde reduziert und hohe Abfindungssummen vereinbart. Zudem gelang es den Daimler-Beschäftigten gemeinsam mit der IG Metall, eine Beschäftigungssicherung für neun Jahre und den Erhalt der Tarifbindung durchzusetzen. Und das alles mit begrenzten

Ressourcen: Die Aktionen erforderten nur geringe finanzielle Ressourcen und personell etwa zwei Arbeitstage pro Monat.



Tipp: Die IG Metall hat zur wichtigen Arbeit der Vertrauensleute eine eigene Handreichung entwickelt, die unentgeltlich im Intra- und Extranet oder über die Adresse vertrauensleute@igmetall.de bezogen werden kann: IG Metall Vorstand (2015): „Vertrauen“.

Nicht immer sind zu Beginn Kenntnisstand, Interessen und Ziele des Betriebsrates und der IG Metall komplett deckungsgleich. Es ist aber essenziell für den Erfolg des weiteren Prozesses, dass möglichst bald alle relevanten Informationen ausgetauscht und eine gemeinsame Vorgehensweise entwickelt wird.

Gewerkschaftlicher Betriebsplan – systematisch Mitstreiter gewinnen

Betriebsrat und Vertrauenskörper sollten – bevor sie sich ans Werk machen – genau geklärt haben, auf wen sie zählen können:

- In welchen Abteilungen gibt es Rückhalt?
- Wo sind eher kritische Stimmen zu vermuten?

Dazu können sie sich der Idee (und des Instrumentes) des gewerkschaftlichen Betriebsplans bedienen, der helfen kann, Transparenz in die betrieblichen Unterstützungsstrukturen zu bringen. Auf diese Weise wird in so manchem Betrieb aufgedeckt, wo auch im mittleren Management Beschäftigte sind, die erstens offen sind für die Arbeit des Betriebsrates und des Vertrauenskörpers und die zweitens das Anliegen teilen. Sie können sich als hilfreiche Know-how-Träger für die Erarbeitung eines Betriebsratskonzeptes erweisen.

HINWEIS

Der Betriebsplan – das Navigationssystem für betriebliche Prozesse

Der gewerkschaftliche Betriebsplan ist ein Plan, der den Betrieb mit all seinen Abteilungen transparent darstellt. Er beinhaltet Abbildungen und Tabellen, die Aufschluss über Mitglieder und (Noch-)Nichtmitglieder in den einzelnen Hallen oder Abteilungen geben. Das erleichtert die Arbeitsorganisation und unterstützt bei der Strategieentwicklung sowie bei der Planung und Durchführung von Aktionen.

Mehr Informationen zum Betriebsplan gibt es beim Ressort „Vertrauensleute und Betriebspolitik“.

Ausgezeichnete Betriebsratsarbeit: Die Verhinderung einer Standortschließung – das Beispiel Siemens Schaltanlagenbau in Leipzig

„Der Schließungsbeschluss des Konzerns kam für uns plötzlich“, so Michael Hellriegel, Betriebsratsvorsitzender des Leipziger Siemens-Werkes für Schaltanlagenbau. „Zwar wurde uns schon seit Längerem die angeblich mangelhafte Profitabilität des Werkes vorgehalten, aussagefähige Zahlen als Beleg hierfür wurden uns jedoch nicht gezeigt.“ In intensiven Diskussionen war sich der Betriebsrat schnell einig, dass der Standort eine realistische Zukunft haben könnte. „Viele Facharbeiter, hoch qualifizierte Ingenieure und ein eigener Prüfstand waren für uns Grund genug, um weiter an eine Fertigung in Leipzig zu glauben“, so Bernd Kruppa, IG Metall-Bevollmächtigter der Verwaltungsstelle Leipzig.

Michael Hellriegel und sein Gremium wussten, dass ihnen viel Arbeit bevorstehen würde. Unterstützung organisierten sie sich mit der Beauftragung externer Berater, die für sie das Zahlenwerk der Geschäftsleitung prüften. „Dabei wurde beispielsweise deutlich, dass sich die Standortleitung in der Vergangenheit nicht an die Siemens-internen Richtlinien gehalten hatte, indem sie den Standort Leipzig fälschlicherweise mit fremden Kosten belastet hatte“, zitiert der Betriebsratsvorsitzende die Ergebnisse.

Die Grundlagen für die Erarbeitung eines Zukunftskonzeptes wurden mit der Belegschaft gelegt. In Workshops zu verschiedenen Themen wie Logistik oder Fertigung wurden dann mit Teilen der Belegschaft und Unterstützung durch die Berater Chancen und Risiken des Standortes diskutiert und nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht.

„Der Betriebsrat wusste immer, dass die Erarbeitung eines eigenen Konzeptes nur ein Schritt auf dem Weg zur Standortsicherung war“, war sich Michael Hellriegel sicher, dass politischer Druck dazugehören musste, um bei der Geschäftsleitung Gehör zu finden. „Gemeinsam mit der IG Metall haben wir für die Bildung von Netzwerken und eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit gesorgt. Das war später wichtig für unsere Verhandlungen. Denn wir mussten ja unsere Belegschaft hinter uns wissen – sonst hätten wir nichts bewegt.“ Konsequentermaßen wurden die Beschäftigten beteiligt: Mit Intranet-Seiten wurden diejenigen an den Computern erreicht, über eine eigene Facebook-Seite kamen schnelle Informationen. Aushänge und Versammlungen komplettierten den betrieblichen Dialog.



Foto: IG Metall

Am Ende wurde jede Gelegenheit genutzt, um die Öffentlichkeit auf den Konflikt aufmerksam zu machen. Plakat-Aktionen vor einer Siemens-Pressekonferenz führten dazu, dass die Journalisten neugierig wurden und ihre Fragen dementsprechend änderten. Weitere Aktionen wurden im Rahmen von Messen oder vor dem Werk auf der Straße durchgeführt: Eine Pause

wurde „spontan“ vor die Werkstore verlegt, wo Journalisten, kommunale Politiker, die Wirtschaftsförderung und die IG Metall warteten. Plakate hingen an Nachbargebäuden, wo Siemens keinen Einfluss hatte. „Selbst Kunden haben sich für uns starkgemacht. Und ein ehemaliger Werkleiter hat seinen 73. Geburtstag in einem unserer Workshops gefeiert!“ Michael Hellriegel ist heute noch begeistert, wenn er an die Einsatzbereitschaft verschiedener Personen und Institutionen zurückdenkt.

„Wir sind sehr froh, dass der Standort noch eine Chance bekommen hat“. Mit der in 2014/15 guten Auslastung ist sich Bernd Kruppa sicher, dass die Vorschläge des Betriebsrates den Standort nach vorne bringen können. Aus dem Verhandlungsergebnis: Eine Beschäftigungssicherung bis 2016 sorgt erst einmal für Ruhe, die Zusicherung von Investitionen und attraktiven Produktlinien für eine realistische Perspektive. „Die Investitionszusagen wurden, wenn auch etwas verspätet, eingehalten. Ein neues Lagersystem wurde eingeführt, dazu kamen Maschinen für die Kupferbearbeitung. Ein Personalabbau von etwa 140 Mitarbeitern konnte nicht verhindert werden. Tarifliche Einschnitte bei den Sonderzahlungen konnten aufgrund der guten Ergebnisentwicklung ausgeglichen werden.“

„Den Schaltanlagenbau in Leipzig gibt es noch. Durch den Druck der Öffentlichkeit und eine gut organisierte Belegschaft sowie ein strategisches Konzept des Betriebsrates haben wir erreicht, was in der Siemens-Geschichte einzigartig ist. Wir haben es geschafft, dass ein Schließungsbeschluss für einen Standort rückgängig gemacht wurde!“, lautet das Fazit von Michael Hellriegel. Und das ist auch von anderer Stelle honoriert worden. Auf dem Deutschen Betriebsrätetag 2014 in Bonn wurde der Betriebsrat von Siemens in Leipzig mit dem Sonderpreis in der Kategorie „Beschäftigungssicherung“ ausgezeichnet.

1.3 Beteiligung: Wie können Betriebsrat und Vertrauensleute mit der Belegschaft gemeinsam Durchsetzungsstärke entwickeln?

Welcher Betriebsrat kennt diese Situation nicht so oder so ähnlich: Alle im Gremium waren sich vor fünf Jahren schon im Vorfeld einig, dass die damals angestrebte Verlagerung kein Erfolg werden konnte: Selbst hier in Deutschland war der Prozess zu instabil. Wie soll ein neuer Standort das hinbekommen, was nicht mal hier läuft, fragte sich der Betriebsrat. Das würde dann auch sicher nicht die gewünschten Einsparungen bringen. Sicher würden dauernd Beschäftigte vom hiesigen Standort an den neuen Standort fahren müssen. Damals war auch nicht geklärt, woher die Materialien und Teile kommen sollten. In jeder Wirtschaftsausschuss-Sitzung hatte man das doch angemerkt, auf jeder Betriebsversammlung eine Rede gehalten. Aber die Geschäftsführung hatte nicht auf den Betriebsrat gehört. Und so kam es, wie es kommen musste. Es funktionierte erst mal gar nichts, die Kunden wurden sauer. Am Ende haben zwei Standorte an den Produkten „herumgefrickelt“. Professionell war das nicht und teuer dazu.

Warum musste es so kommen? Viele Gründe mögen eine Rolle gespielt haben. Es gibt aber Dinge, die ein Betriebsrat besser machen kann: Vereinzelte Argumente, die nur mündlich ab und zu – und vielleicht auch etwas unsystematisch – vorgebracht werden, werden einfach nicht gehört. Eine auf PowerPoint-Folien entwickelte Argumentation schon eher. Wenn dann noch Zahlen dahinterstehen. Umso besser. Vor allem aber muss die Belegschaft hinter dem stehen, was der Betriebsrat macht. Die Geschäftsführung muss spüren, dass sie nicht einfach mit ein paar Zahlen überzeugen kann. Die Beschäftigten müssen nachhaltige Konzepte für gute Arbeit und sichere Arbeitsplätze auch mit Nachdruck einfordern.

Beides gebraucht: Politischer Druck gut organisierter Belegschaften und ein Zukunftskonzept von Betriebsrat und Beschäftigten

Eine Geschäftsführung davon zu überzeugen, dass eine anstehende Standortentscheidung, die diese bereits getroffen hat, so nicht sinnvoll ist, ist ein Betriebsratsprojekt, das gute Argumente und viele schlaue Köpfe braucht. Denn die wichtigsten Argumente liegen nicht immer sofort auf der Hand. Sie sind vielmehr in einem durch den Betriebsrat zu steuernden Prozess von den Beschäftigten – den Vertrauensleuten und betrieblichen Experten – zu entwickeln, unterstützt durch die IG Metall und externe Fachberatung. Der Ausdruck „Druck und Konzept“ zeigt auf, was der Betriebsrat dabei organisieren muss:

- Den Druck gut organisierter und richtig beteiligter Belegschaften, die ihrem Ansinnen durch eine große Beteiligung und einen hohen Organisationsgrad Nachdruck verleihen können.
- Das Konzept dieser schlaun Köpfe, welches nach dem Motto „besser statt billiger“ Alternativen zu dem bisherigen Konzept der Geschäftsführung aufzeigt. Alternativen, die von dem Interesse der Beschäftigten ausgehen, ihre guten Arbeitsplätze zu erhalten und diese durch Verbesserungen zukunftsfähig zu machen. Dazu wird meist ein Konzept notwendig sein, das die Geschäftsführung auch mit ökonomischen Argumenten zu überzeugen weiß.

Beides entsteht meist in einem längeren Prozess, in einem Zusammenspiel, bei dem alle Beteiligten durch gemeinsame Arbeit Ideen und Argumente entwickeln, die sie am Ende zum einem verhandlungsfähigen Konzept verdichten.

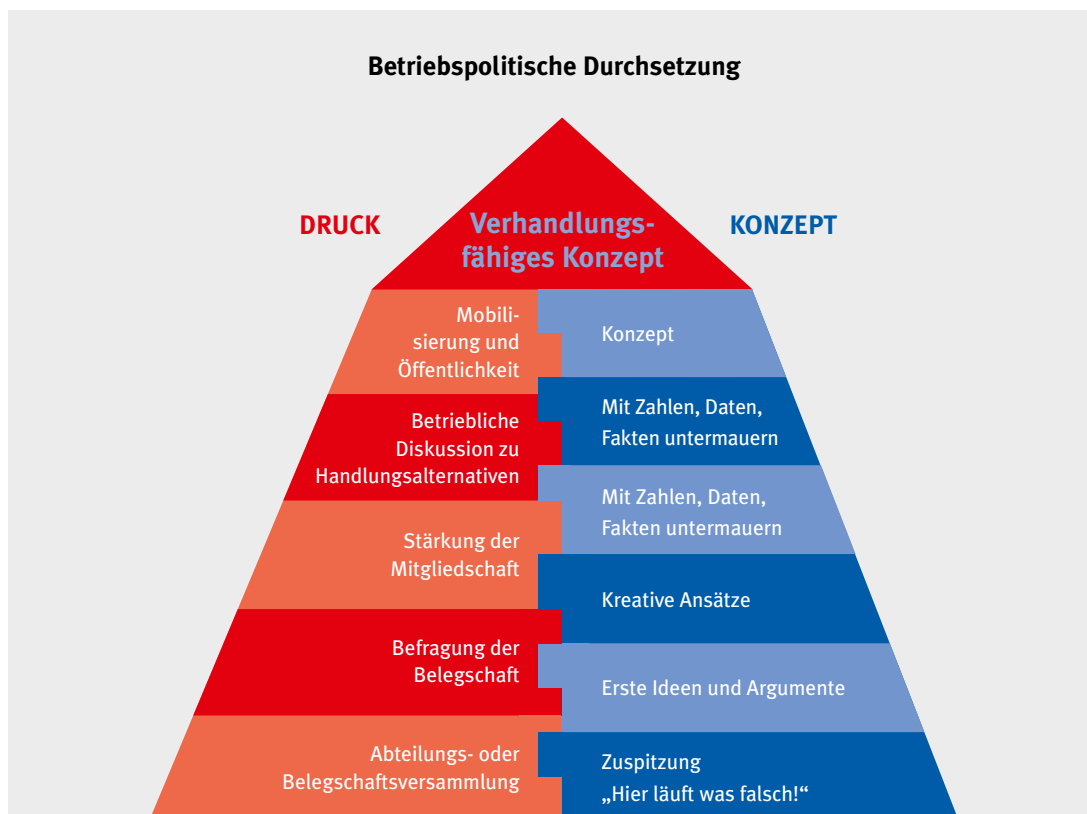


Abbildung 6: Betriebspolitische Durchsetzung mit Druck und Konzept

Beteiligung im Betrieb organisieren

Im Fall einer betrieblichen Auseinandersetzung ist es für den Betriebsrat wichtig, das eigene Gremium geschlossen und die Belegschaft hinter sich zu wissen. Betriebsräte besitzen die größte Verhandlungsstärke, wenn sie bei ihren Zielen und ihrem Vorgehen auf die Belegschaft bauen können – und das auch für den Arbeitgeber deutlich wird. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Information und Beteiligung der Belegschaft.

- **Kompetenz und Handlungssicherheit:** Erfahrungswissen der Belegschaft ist die Basis dafür, Sachverhalte zu beurteilen und eigene Konzepte (weiter-)entwickeln zu können. Die Kompetenzen, Vorstellungen und Einwände vieler Personen werden in Planungen mit einbezogen – so werden bessere Ergebnisse erzielt. Im Dialog mit der Belegschaft erhält der Betriebsrat weitere Einschätzungen, Informationen und ein ungefiltertes Stimmungsbild. Außerdem kann er so seine Argumente und Vorgehensweise direkt erklären.
- **Durchsetzungsstärke mit informierten Beschäftigten gewinnen:** Rechtzeitig beteiligte Mitarbeiter können Sinn, Ziele und Entstehung der Betriebsratsvorhaben nachvollziehen und unterstützen. Und: Es ist ein Grundbedürfnis jedes einzelnen Beschäftigten, über die Zukunft seines Arbeitsplatzes informiert zu werden. Das heißt, Information und Beteiligung sind die ersten Schritte zum Ziel. Der gemeinsame Weg aktiviert zur Mitarbeit, macht Mut und selbstbewusster. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden aktiv und engagieren sich für ihre eigenen Interessen und die Belange der Kolleginnen und Kollegen.
- **Nachhaltige Wirkungen durch verbesserte Einbeziehung der Beschäftigten sichern:** Sind die jeweils betroffenen Beschäftigten in den Entscheidungsprozess einbezogen, führt das in der Regel auch zu den tragfähigeren, mehrheitlich gewollten und damit stabileren Ergebnissen. So wird das Erreichte auch umgesetzt.

Es gibt verschiedene Wege der Beteiligung. Welche wann und in welcher Ausprägung sinnvoll sind, hängt vom Einzelfall, also dem betrieblichen Konflikt ab – aber auch davon ...

- welche personellen Kapazitäten vorhanden sind,
- über welche Kompetenzen der Betriebsrat verfügt,
- ob die Stimmung der Belegschaft beeinflusst werden soll und
- ob Informationen eingeholt werden sollen.

Auch die Beteiligung wichtiger Akteure in der Region kann den Druck auf die Geschäftsführung noch einmal erhöhen: Viele Beispiele – auch das in dieser Handlungshilfe dokumentierte Betriebsbeispiel von Pierburg aus Neuss – zeigen, dass eine Beteiligung nicht an den Betriebsgrenzen enden muss und vielleicht oft auch nicht sollte. Jeder Betriebsrat sollte gezielt für seine Situation nach solchen Möglichkeiten zur Eskalation schauen.

Beispiel: Gemeinsame Verbesserung statt Verlagerung – Pierburg GmbH am Standort Neuss

Für Gaby Dorsten, Betriebsratsvorsitzende von Pierburg am Standort Neuss, stand viel auf dem Spiel: Die profitable Ventilfabrik in Neuss und das seit Längerem defizitäre Werk mit Gießerei, mechanischer Fertigung und Montage in Nettetal bei Mönchengladbach wurden konzernseitig infrage gestellt. „Ich war damals überrascht, weil wir in Neuss schwarze Zahlen schrieben. Die Gießerei sollte schon einmal verkauft werden, jedoch kam es zu keiner Einigung mit einem Käufer. Infolge wurde seitens Pierburg über eine Schließung nachgedacht, wegen dann zu hoher Fixkosten wären aber Montage und mechanische Fertigung nicht mehr zu halten gewesen“, so Gaby Dorsten.

„Die Konzernleitung – das Unternehmen gehört zur Automotive-Sparte von Rheinmetall – ging sehr geschickt vor: Sie stellte mehrere Varianten zur Wahl und wollte in einer offenen Diskussion gemeinsam mit der Arbeitnehmerseite die Entscheidung treffen“, so Nihat Öztürk, 1. Bevollmächtigter der IG Metall in Düsseldorf/Neuss und Mitglied im Aufsichtsrat. In jedem Fall sollte nur ein Standort übrig bleiben – jeweils ein neuer Standort in Mönchengladbach oder Neuss oder eine Zusammenlegung in einem der alten Standorte. Zusätzlich gab es noch den Gedanken, eine neue Gießerei in Rumänien aufzubauen und den Rest der Montage nach Neuss zu verlegen. Der Betriebsrat beschloss, aktiv zu werden und selbst Initiative zu ergreifen. Schnell wurden an beiden Standorten Tarifkommissionen gebildet. „Vollkommene Transparenz und eine offene Diskussion mit allen Beteiligten war notwendig, um Vertrauen zu schaffen“, sagt Öztürk. Sein Ziel: „Am Ende musste eine Lösung stehen, bei der es keine Verlierer gibt.“

Die IG Metall und der Betriebsrat führten zahlreiche Gespräche mit Fachexperten aus den Betrieben und diskutierten in Workshops die Zukunftsfähigkeit der vier Varianten. Es dauerte nicht lange, bis zwei der Varianten ausschieden: Eine Verlagerung der Produktion aus Neuss an den Standort in Nettetal war aus Sicht der Beschäftigten unrealistisch, weil die Produktion dort nicht integrierbar war. Außerdem hätte die Belegschaft in Neuss tariflichen Einschnitten nicht zugestimmt, um dann die Produktion an einen wenig zukunftsfähigen Standort zu verlagern. Ebenso war es nicht möglich, eine Gießerei am Neusser Standort zu integrieren.

Mit diesen Erkenntnissen ging die IG Metall in die Verhandlungen: „Wir haben uns festgelegt und gesagt, dass wir nur über die Varianten mit den neuen Standorten sprechen wollen“, so Nihat Öztürk. Sowohl die Konzernleitung als auch die IG Metall wussten, dass der Betriebsrat jederzeit nur unter Nutzung der Mitbestimmung großen Druck auf das Unternehmen ausüben konnte.



Foto: Thomas Range



Foto: Hans-Jürgen Schwartz

Für einen neuen Standort in Neuss sprachen am Ende eine Reihe an Standortvorteilen: Neben der verkehrsgünstigen Lage, der attraktiven Region und dem Hochschulstandort Düsseldorf waren auch die Forschung und Entwicklung sowie Musterbau und Teststand von Pierburg in Neuss. Dazu machte sich auch die Stadt Neuss für die geplante Neuan siedlung stark.

Der Neusser Betriebsrat rechnete verschiedene Varianten durch und konnte so mit eigenen Zahlen in der Verhandlung punkten. In der Verhandlungskommission waren betriebliche

Vertreter und hauptamtliche Betreuer sämtlicher deutscher Standorte vertreten. Unterstützung gab es zudem vom IG Metall-Bezirk NRW. Die Belegschaft aus Nettetal wollte in jedem Fall die Gießerei erhalten und stimmte der Neusser Lösung zu. Im Vergleich zur Schließung eines Standortes sollte es dabei nur – wegen Nutzung der Synergien aus der Zusammenlegung der Standorte – einen Abbau ohne betriebsbedingte Kündigungen von etwas über 50 Beschäftigten geben, allerdings dazu zeitlich gestaffelte tarifliche Einschnitte. „Dieser Ergänzungstarifvertrag bietet uns die einmalige Chance, mittel- und langfristig Industriearbeitsplätze in Deutschland zu erhalten, abzusichern und aufzubauen“, so Gaby Dorsten zum Verhandlungsergebnis.

„Das war das Beste, was wir erreichen konnten“, ist Nihat Öztürk zufrieden. Im Gegenzug wurde eine zehn Jahre lange Beschäftigungssicherung ausgehandelt. Aber auch für die Zukunft wurde gesorgt. Eine Mindestanzahl an Beschäftigten wurde genauso festgeschrieben wie ein Investitionsvolumen verbunden mit Produktzusagen für Neuss und andere deutsche Standorte. Das alles lässt die Zusicherung, am Neusser Standort wichtige Zukunftsprodukte zu fertigen, auch wirklich realistisch erscheinen. Dazu passt auch das Bild der Lage im Frühling 2015: Das Werk ist früher fertig geworden als geplant, die Belegschaft größer als zugesichert und das Werk ist ausgelastet.

1.4 Externer Sachverstand: Wie wählt der Betriebsrat aus?

Es gehört sicherlich nicht zum Tagesgeschäft eines Betriebsrates, Standortentscheidungen zu überprüfen und Strategien der globalen Wertschöpfung zu hinterfragen. Insofern kann es dem Betriebsrat helfen, sich nach § 80 Absatz 3 BetrVG externe Unterstützung zu suchen. Berater können dem Betriebsrat helfen, indem sie Fachwissen einbringen und zur konstruktiven Konfliktbearbeitung im Gesamtprozess beitragen.

Der Betriebsrat beauftragt dabei auf Kosten des Unternehmens einen Berater, der in seinem Auftrag und mit ihm gemeinsam das Konzept der Unternehmensleitung auf Plausibilität (im Sinne von Nachvollziehbarkeit, Angemessenheit) prüft und einen Alternativvorschlag erarbeitet. Wichtig ist für den Betriebsrat, dass er dabei jederzeit „Herr des Verfahrens“ bleibt, die Dinge nicht aus der Hand gibt und mit dem Berater gemeinsam seine Strategie entwickelt.

Die IG Metall-Verwaltungsstelle und die IG Metall-Bezirksleitung geben Hinweise, mit welchen Beratern sie in vergleichbaren Fällen gute Erfahrungen gemacht haben.



Fragen zur Auswahl von Beratern	?
Ist die Beratungseinrichtung der IG Metall bekannt? Gibt es gute Erfahrungen?	
Sind Erfahrungen aus ähnlich gelagerten Fällen vorhanden? Welche Kompetenzen bringt die Beratungseinrichtung in den Prozess ein, die dem Betriebsrat noch fehlen? Die Beratungseinrichtung sollte im Umgang mit strategischen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und mit der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen vertraut sein.	
Sind Erfahrungen in der eigenen Branche vorhanden? Kenntnisse über die speziellen Branchen, ihre Wettbewerbsstrukturen und Märkte sind sehr wertvoll, wenn praxistaugliche Alternativen entwickelt werden sollen.	
Unterstützt die Beratungseinrichtung die Interessen und Ziele des Betriebsrates wirkungsvoll? Welche Vorerfahrungen bringen die Berater dafür mit? Verstehen die Berater die Motivation des Betriebsrates? Das lässt sich z. B. daran ablesen, ob die Beratungseinrichtung geeignete Strukturen zur Beteiligung von Betriebsrat und Belegschaft für den Prozess organisieren würde. Die Berater sollten vorab nach konkreten Vorgehensweisen gefragt werden.	
Wie gesprächsfähig ist die Beratungseinrichtung? Die entsprechenden Berater sollten willens und in der Lage sein, mit den verschiedensten betrieblichen Akteuren – vom Fertigungsmitarbeiter über hoch qualifizierte Angestellte bis zu Akteuren in der Unternehmensleitung – konstruktiv zu sprechen.	

Checkliste 3: Fragen zur Auswahl von Beratern im Prüfprozess

1.5 Projektplan: Wie muss das eigene Vorgehen festgelegt werden?

Wenn alle vorherigen Vorbereitungsarbeiten im Gange sind, sollte sich der Betriebsrat schon Gedanken über das weitere Vorgehen und die Arbeits- und Rollenverteilung machen. Folgende Herangehensweise, etwa im Rahmen eines gemeinsamen Workshops, kann dabei sinnvoll sein:

- Der Betriebsrat verständigt sich über eigene Ziele.
- Der Betriebsrat vereinbart eine Arbeitsteilung mit der IG Metall.
- Die Arbeitsschritte, sowie die Arbeits- und Rollenteilung, werden gemeinsam mit der IG Metall diskutiert und abgeklärt.
- Die Belegschaft wird informiert, beteiligt und befragt – mit den Ergebnissen werden die Ziele und Arbeitsprozesse überprüft und wenn nötig angepasst.
- Interne und externe Sachverständige werden ausgewählt und einbezogen.
- Der Zeitplan wird gemeinsam mit der IG Metall abgestimmt.

Auch die eigene Arbeitsweise sollte zum Thema gemacht werden. Eine Standortverlagerung zu verhindern oder die globale Unternehmensstrategie zu hinterfragen kann ein aufreibender Prozess sein, den niemand alleine bewältigen kann und in den ein Betriebsrat nicht ungeplant hineinstolpern sollte:

- Die eigene Arbeit nachhaltig organisieren: z. B. das konsequente Führen und Nachhalten von Protokollen
- Eine klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten hilft, die Arbeit auf mehrere Schultern zu verteilen.
- Aufstellen von Verhaltensregeln: etwa eine gemeinsame Sprachregelung über die eigenen Belange nach außen (Betrieb, Öffentlichkeit betrifft, in Abstimmung mit der IG Metall)



2 Das Konzept des Arbeitgebers prüfen

2

2 Das Konzept des Arbeitgebers prüfen

In diesem Kapitel geht es um die Überprüfung des Konzeptes der Geschäftsführung auf Plausibilität (plausibel = annehmbar, einleuchtend, begreiflich, überzeugend): Trägt das Konzept zur Stabilisierung von Arbeitsplätzen, Einkommen und Standort bei oder birgt es neben den akuten auch langfristige Risiken für die Entwicklungschancen des Heimat-Standortes und seiner Beschäftigten? Der Betriebsrat prüft diese Frage in drei Schritten:

1. Strategisch-konzeptionelle Sinnhaftigkeit des Vorhabens prüfen:

Prüfung anhand der Fallen-Logik und Risiko-Analyse

2. Wirtschaftlichkeit des Vorhabens prüfen:

Planrechnung des Arbeitgebers prüfen und eigene Planrechnung aufstellen

3. Ergebnisse zusammenfassen:

Plausibilität des Vorhabens



Wichtig ist, dass sich der Betriebsrat in dieser Phase der Überprüfung nicht zu schnell auf Diskussionen über (Lohn-)Kostenvergleiche und Details einlässt. Er konzentriert sich zunächst auf die Prüfung seiner eigenen Fragestellungen anhand der von der Geschäftsführung zur Verfügung gestellten Daten, Fakten und Informationen. Je systematischer er dabei vorgeht, desto einfacher werden auf dieser Grundlage die Meinungsbildung im Betriebsratsgremium, die Einbeziehung der Belegschaft und die Verhandlung mit der Geschäftsführung.

Das Ziel des Prüfprozesses ist, Betriebsräten, Vertrauensleuten und Beschäftigten zu helfen, ihr meist vorhandenes Bauchgefühl sowie ihre Erfahrungen und ihr Wissen über Prozesse, Probleme und ihre Arbeit in etwas Darstellbares zu verwandeln. Aus weichen Faktoren sollen dabei möglichst harte Fakten werden, sodass am Ende die eigene Bewertung möglich und nachvollziehbar wird. Dazu dienen die Werkzeuge **Nutzwert-Analyse** und **Investitionsrechnung**.

2.1 Strategisch-konzeptionelle Sinnhaftigkeit des Vorhabens prüfen

Der Betriebsrat begibt sich nicht auf die Fährte eines Lohnkostenvergleiches, sondern beginnt mit strategisch-konzeptionellen Überlegungen.

 Sind die strategischen und konzeptionellen Überlegungen der Geschäftsführung zum Verlagerungsvorhaben bzw. zum Auslandsstandort aus Sicht des Betriebsrates überhaupt sinnvoll?

2.1.1 Prüfung anhand der Fallen-Logik

Eine erste Prüfung erfolgt anhand von zehn sog. Fallen von Standortentscheidungen und standortübergreifender Wertschöpfung. Die Beschreibung dieser Fallen ist aus der Diskussion von Erfahrungsberichten entwickelt und in mehreren industriepolitischen Memoranden veröffentlicht worden: Betriebsräte aus international tätigen Unternehmen waren dabei ebenso einbezogen wie die zuständigen Betriebsbetreuer der IG Metall und einige Wissenschaftler, z. B. des Soziologischen Forschungsinstituts der Universität Göttingen (SOFI), des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe und des Werkzeugmaschinenlabors an der RWTH Aachen.

Die Fallen liefern gute Gründe, Entscheidungsvorbereitungen, Planungen sowie das konkrete Tun in einem Unternehmen zu hinterfragen. Mit gezielten Fragen an die Geschäftsführung im Rahmen einer Plausibilitätsprüfung kann der Betriebsrat herausfinden, wie fundiert ihr Konzept ist.

1	Strategie-Falle	Mit der falschen Strategie kein Erfolg! Wenn die Ausrichtung des Unternehmens im Wettbewerb (z. B. Ausrichtung auf Flexibilität) und die Internationalisierungsstrategie nicht zusammenpassen, droht das teuer zu werden: Unzufriedene Kunden sorgen für Umsatzeinbrüche und im Ausland laufen die Kosten davon.
2	Markt-Falle	Bunte Seifenblasen statt materielle Substanz? Die Erschließung neuer Märkte klingt verheißungsvoll, kann aber schnell zur Enttäuschung werden, wenn sich Marktprognosen und Kundenbeziehungen im Ausland lediglich als bunte Seifenblasen erweisen.
3	Investitions-Falle	Ohne Balance keine Chance: Zukunftssicher bleibt auch der heimische Standort nur mit kontinuierlichen und zukunftsweisenden Investitionen in Maschinen, Anlagen und Personal. Das Gleiche gilt für die Zuteilung von Aufträgen. Letztlich stellt sich die Frage, ob alle Standorte faire Entwicklungschancen erhalten.
4	Innovations-Falle	Zu zerrissen für Innovationen! Innovationen entstehen nicht im Elfenbeinturm, sondern durch die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen und Menschen. Die Bedeutung der funktionsübergreifenden Innovationsarbeit wird als zentraler Erfolgsfaktor sträflich missachtet, wenn z. B. Produktion und Entwicklung jeweils nur für sich genommen betrachtet, optimiert und damit zerrissen werden.
5	Kompetenz-Falle	Engpassfaktor Mensch! Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen werden über Jahre aufgebaut. Kluge Köpfe werden entlassen oder gehen, wenn die Zukunftsaussichten schwinden. Die komplexen Probleme aber bleiben. Die Fachkräfte am neuen Standort wachsen auch nicht auf Bäumen. Und so funktioniert plötzlich gar nichts mehr, weder hier noch dort ...
6	Kultur-Falle	Kein Erfolg ohne wechselseitiges Verständnis! Vor dem Hintergrund steigender Flexibilitätsanforderungen können Unternehmen ihre Auslandsstandorte nicht (mehr) einfach als Satelliten führen. Fehlen eine Kultur der Zusammenarbeit, gemeinsam geteilte Werte und als Gemeinschaftsprojekt angelegte Lernprozesse, so sind wichtige Voraussetzungen für globalen Erfolg nicht gegeben.
7	Netzwerk-Falle	Ausgeblendet! Die Bedeutung einer regionalen Vernetzung am heimischen Standort sollte nicht unterschätzt werden. Der Aufbau von zuverlässigen Beziehungen zu Lieferanten und Entwicklungspartnern kann Jahre dauern. Instabile politische Rahmenbedingungen sind ein Risikofaktor für den ökonomischen Erfolg, der vom Unternehmen noch nicht einmal beeinflusst werden kann.
8	Kennzahlen-Falle	Unsachgerechte Kennzahlen untergraben Erfolg! Wächst das Unternehmen in globaler Hinsicht, muss die betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung dem Rechnung tragen. Ohne sachgerechte ökonomische Steuerungsprinzipien, die für alle Standorte transparent und nachvollziehbar sind, kann keine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen.
9	Planungs-Falle	Länger als gedacht! Standortverlagerungen bzw. der Aufbau eines globalen Netzwerkes funktionieren nicht nach dem Plug-and-Play-Prinzip. Vieles ist komplizierter als gedacht und dauert länger als geplant. Da laufen nicht nur die Kosten davon, auch Umsätze werden später erzielt als geplant ...
10	Kosten-Falle	Teurer statt billiger! Versteckte Kosten lauern überall, tauchen aber in vielen Standortvergleichsrechnungen nicht auf, weil sie sich zu sehr auf Lohnkostenvergleiche beschränken. Wenn es schlecht läuft, zahlt das Unternehmen doppelt und dreifach drauf. Nicht unterschätzt werden sollten die Gefahren für die Umsätze eines Unternehmens durch unzufriedene Kunden, Lieferverzögerungen, Konventionalstrafen und Co.

Abbildung 7: Zehn Gründe, Standortentscheidungen und standortübergreifende Wertschöpfung zu hinterfragen

Die Logik der Darstellung erfolgt für jede Falle nach demselben Schema:

Vorgehen:

1. Beschreibung der jeweiligen Falle
2. Fragen für die spätere Risiko-Analyse in Kapitel 2.2.1
3. Hilfsfragen zur Vertiefung der Risiko-Analyse
4. Hinweise über mögliche Informationsquellen
5. Hinweise über Möglichkeiten zur Diskussion im Betrieb
6. Hinweise zu möglichen ökonomischen Auswirkungen

HINWEIS

Sinnvoll: Richtige Auswahl von Fällen treffen

Nicht alle Fälle müssen von jedem Betriebsrat gelesen und geprüft werden. Je nachdem, ob es für den Betriebsrat um konkrete Standortentscheidungen oder den standortübergreifenden Unternehmensverbund geht, kann es sinnvoll sein, sich auf lediglich drei bis fünf Fälle zu konzentrieren. Jeder Betriebsrat wird unterschiedliche Fragen in den Vordergrund stellen. Hat der Betriebsrat beispielsweise ...

- grundsätzliche Zweifel an der strategischen Fundiertheit der Entwicklungen im Unternehmen, können die Fälle zu den Themen Strategie, Markt, Investition und Innovation von Interesse sein.
- aus dem Bauch heraus das Gefühl, dass sehr viele Aspekte nicht bedacht werden, die die Beschäftigten aber sehr wohl merken, sollte er die Fälle zu den Themen Kompetenz, Kultur, Netzwerk und Planung durchgehen.
- den Eindruck, dass die betriebswirtschaftliche Seite nicht plausibel genug ist, dann sollte er sich mit den Fällen zu den Themen Kennzahlen, Planung und Kosten beschäftigen.

1

**Strategie-
Falle**

Mit der falschen Strategie kein Erfolg! Wenn die Ausrichtung des Unternehmens im Wettbewerb (z. B. Ausrichtung auf Flexibilität) und die Internationalisierungsstrategie nicht zusammenpassen, droht das teuer zu werden: Unzufriedene Kunden sorgen für Umsatzeinbrüche und im Ausland laufen die Kosten davon.

Warum sollten sich Betriebsräte mit der Unternehmensstrategie befassen, wenn sie diese doch nicht direkt beeinflussen können? Ganz einfach: Verstehen Betriebsräte, wie ihre Unternehmen am Markt agieren und Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu erringen versuchen, dann können sie die Pläne und Maßnahmen der Geschäftsführung viel besser und gezielter hinterfragen.

Viele Strategien können zum Erfolg führen

Es gibt verschiedene Typen von Strategien, mit denen Unternehmen „ihren Markt bearbeiten“. Ein Unternehmen kann sich z. B. darauf konzentrieren, der billigste Anbieter zu sein. Viele deutsche Unternehmen versuchen stattdessen, sich von den Konkurrenten abzuheben (zu differenzieren). Wie genau tun sie das? Es lassen sich folgende Strategien unterscheiden:

- **Auf Kunden gerichtete Differenzierung (Kundenkönige):** Bei dieser Strategie fokussieren sich Unternehmen in erster Linie auf die Bedürfnisse der Kunden. Auf der Produktseite sind dies vor allem eine breite Produktpalette und kundenindividuelle Designs. Wenn es um anspruchsvolle Problemlösungen oder komplexe Projekte geht, setzen sich Unternehmen vom Wettbewerb durch zusätzliche Serviceangebote (Anwendungsberatung, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Wartungsverträge) oder als Komplettanbieter mit einem auf den gesamten Lebenszyklus des Produktes (von der Finanzierung bis zur Entsorgung) gerichteten Angebot ab.
- **Auf Technologie gerichtete Differenzierung (Innovatoren):** Unternehmen mit einer technologiegerichteten Strategie streben in ihrem Umfeld eine Technologieführerschaft an. Sie treiben die bahnbrechenden Produktinnovationen an und sind technologisch führend. Andere Unternehmen kopieren ihre Ideen.
- **Auf interne Fähigkeiten gerichtete Differenzierung (Klassische Produzenten):** Diese Unternehmen setzen auf die Erstklassigkeit ihrer Fertigung: anhaltende Optimierungen und innovative Lösungen zur Bereitstellung von Leistungen mit höchstem Anspruch an Produktqualität, kurzen und zuverlässigen Lieferabläufen und einem hohen Grad an Bestellmengenflexibilität.

Alle genannten Wettbewerbsstrategien werfen die Frage auf, wie und mit welcher eigenen Kombination aus Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sich ein Unternehmen in die Lage versetzt, diese Wettbewerbsstrategie überhaupt zu realisieren bzw. weiterzuentwickeln. Denn klar ist auch: Wettbewerbsstrategien sind nicht statisch, sie entwickeln sich im Zeitablauf. Immerhin werden sie von vielen Faktoren beeinflusst, die das Unternehmen nicht (vollständig) selbst in der Hand hat, wie z. B. politische Rahmenbedingungen und gesetzliche Regelungen, neue Technologien, gesellschaftlicher Wandel und neue Wettbewerber.

Kernkompetenzen als Ausgangspunkt der Argumentation

Zur Diskussion dieser Frage bietet sich als Unterstützung das Konzept der Kernkompetenzen (engl. core competencies) an, das Betriebsräte meist aus ganz anderer Warte kennen. Es ist ein gern genutzter Begriff, um die Notwendigkeit für Verschlinkungsmaßnahmen zu erklären. Welcher Betriebsrat hat nicht schon den folgenden Satz gehört: „Wir verringern die Fertigungstiefe, um uns auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Leider müssen wir daher die mechanische Fertigung verlagern!“

Für Betriebsräte ist es sinnvoll, diesen Begriff für ihre Belange umzudeuten. Das gelingt, wenn man sich auf die ursprüngliche Bedeutung von Kernkompetenzen bezieht. Und das hat mit der Verringerung der Fertigungstiefe nichts zu tun, sondern vielmehr mit der Frage, wie sich ein Unternehmen vom Wettbewerb absetzt, um sich erfolgreich zu entwickeln.

Kernkompetenz: Aussagen aus der Wissenschaft

Kernkompetenzen sind die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern. Sie sind durch eine Reihe von Kriterien gekennzeichnet:

- Sie müssen dem Kunden einen bestimmten Wert oder Zusatznutzen verschaffen – und somit dem Unternehmen Zugang zu wichtigen Märkten oder Segmenten ermöglichen.
- Sie müssen selten und für den Wettbewerb schwer zu imitieren sein, da der Wettbewerbsvorteil sonst nur für einen begrenzten Zeitraum bestünde.
- Sie sind oft komplex, da sie nicht durch einen einzigen Faktor, sondern eine bestimmte Kombination mehrerer Faktoren begründet sind. Insbesondere wenn sie in den Lernprozessen und dem Wissen einer Organisation begründet sind, sind sie nicht offensichtlich.

Abbildung 8: Wissenschaftliche Definition von Kernkompetenz

Quelle: Prahalad/Hamel (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Business Manager, Nr. 2/1991

Kernkompetenzen entstehen demnach durch die Kombination aller möglichen Faktoren, die das Unternehmen braucht, um sich gegenüber der Konkurrenz Vorteile zu verschaffen. Der Ansatz legt einen Schwerpunkt auf die internen Fähigkeiten eines Unternehmens. Quellen für die Entwicklung der beschriebenen Kernkompetenzen können ganz unterschiedlicher Natur sein. Kernkompetenzen entstehen im Rahmen eines komplexen Zusammenspiels aus ...

- einem sich ständig weiterentwickelnden Wissen über relevante Technologien und Anwendungsfelder,
- vorhandenen technischen Ressourcen,
- betrieblichen Strukturen und
- Kooperationen (mit Kunden, Lieferanten, Forschungs- und Normungseinrichtungen etc.).

Insbesondere das Wissen ist Ergebnis eines unternehmenseigenen Lernprozesses quer über alle Geschäftsbereiche durch die im Laufe der Jahre über den Anwendungsmarkt gewonnenen Erkenntnisse, das technologische und marktbezogene Wissen sowie die Erfahrungen der Beschäftigten eines Unternehmens.

Stellt man sich nun vor, ein einzelner Wertschöpfungsprozess würde aus diesem komplexen Beziehungsgefüge ohne Beachtung seines spezifischen Beitrages herausgelöst, wird schnell klar, dass nachhaltig daran vor allem der Schaden ist, der dem Unternehmen zugefügt werden kann und von dem es sich möglicherweise nicht mehr erholt. Wie der Baum, dessen Wurzeln man kappt und der beim nächsten Sturm umfällt.

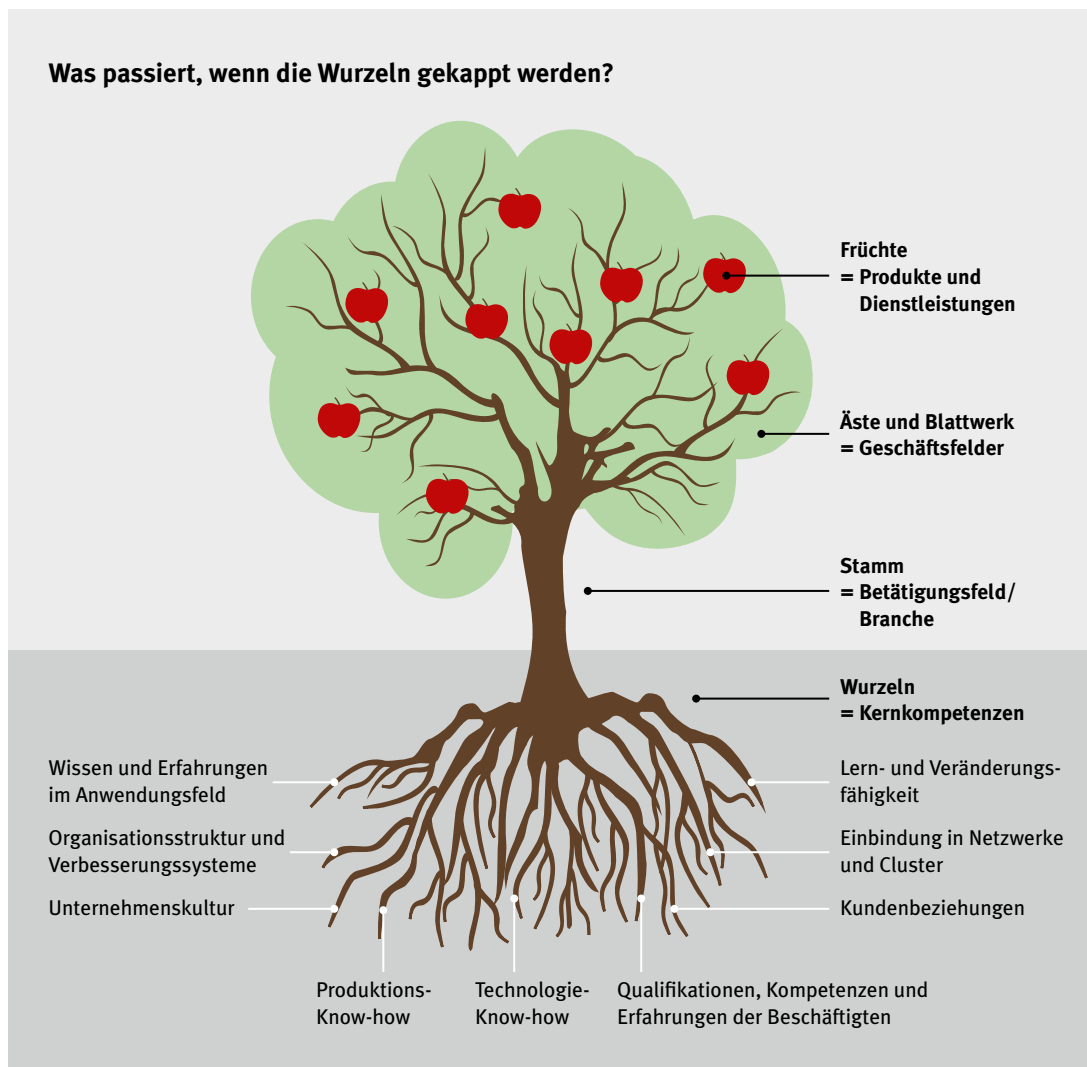


Abbildung 9: Der Baum der Kernkompetenzen

Quelle: Prahalad/Hamel (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Business Manager, Nr. 2/1991 (eigene Darstellung)

Zusammenhang von Kernkompetenzen und standortübergreifender Wertschöpfung

Der Betriebsrat kann sich gemeinsam mit geeigneten Gesprächspartnern die Frage stellen, wie der Kernkompetenzbaum des eigenen Unternehmens aussieht und welche Wettbewerbsvorteile seinem Unternehmen daraus erwachsen. Für die Diskussion über das Verlagerungsvorhaben oder das Zusammenspiel mehrerer Standorte des Unternehmens kann der Betriebsrat nun herausarbeiten, was dadurch mit den Kernkompetenzen und damit den entscheidenden Wettbewerbsargumenten des Unternehmens geschieht.

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse



Strategie-Falle

- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen/der Standort durch eine Verlagerung seine bisherigen Kernkompetenzen gefährdet?
- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen/der Standort durch eine Verlagerung seine zukünftige Wettbewerbsstrategie gefährdet?

Hilfsfragen

- Welchen strategischen Beitrag leistet der eigene Standort für die Kernkompetenzen des Unternehmens und was passiert damit z. B. nach einer Verlagerung?
- Welche Rollen sollen den unterschiedlichen Standorten in der standortübergreifenden Wertschöpfungsstrategie nach einer Verlagerung zugeschrieben werden? Wie wirkt sich die Strategie auf die künftige Arbeitsteilung der Standorte aus? Welche Auswirkungen sind für die einzelnen Standorte zu erwarten? Ist z. B. zu erwarten, dass der deutsche Standort seine Leitwerk-Funktion verliert?
- Werden mit der Auslandsstrategie die heimischen Arbeitsplätze sicherer und ggf. auch aufgewertet oder dominieren in der Sicht der Beschäftigten eher die Risiken?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Unternehmensstrategie • Kernkompetenz-Analysen • Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT)	• Um Vorstellung und Diskussion des strategischen Konzeptes bitten • Fachgespräche mit Vertretern der Geschäftsführung, aber auch dem mittleren Management führen - Unternehmensleitung - Vertrieb - Werkleitung - Forschung, Entwicklung, Konstruktion
Extern • Einschätzungen von Wettbewerbern • Branchenreports der IG Metall • Informationen von Fachverbänden	
Ökonomische Auswirkungen	
• Umsatzentwicklung • Marktstellung und Kundenbeziehungen	

Bunte Seifenblasen statt materielle Substanz? Die Erschließung neuer Märkte klingt verheißungsvoll, kann aber schnell zur Enttäuschung werden, wenn sich Marktprognosen und Kundenbeziehungen im Ausland lediglich als bunte Seifenblasen erweisen.

Im Einführungskapitel wurden verschiedene Motive für ein Auslandsengagement von Unternehmensleitungen angesprochen. Eines davon ist die Erschließung neuer Märkte. Oft zeigen sich Betriebsräte zufrieden, wenn sie dieses Motiv für eine Verlagerung übermittelt bekommen. Ein genauer Blick hinter die Kulissen lohnt: Denn auch, wenn die Investition im besten Fall „lediglich“ eine Ausweitung des unternehmerischen Engagements im Ausland bedeutet und somit nicht als Verlagerung von Arbeitskapazitäten daherkommt, heißt dies nicht, dass sie keine (negativen) Rückwirkungen haben wird bzw. haben kann. Neben dem Aufwand für den Aufbau eines Auslandsstandortes können Fehleinschätzungen über den Zielmarkt, dortiges Marktpotenzial und Kundenbedarfe sowie Konkurrenten teure Folgen für den heimischen Standort haben, wenn die Investitionskosten für die Standortentwicklung im Ausland auch perspektivisch nicht durch den dort generierten Umsatz gedeckt werden.

Der Betriebsrat sollte sich daher im Vorfeld schon kundig machen, wie belastbar die diesbezüglichen Planungen der Geschäftsführung sind. Dies hängt ganz wesentlich mit den Analysen und Planungen im Vorfeld der Entscheidung zusammen. Der Betriebsrat sollte sich darüber informieren, wie sich die Geschäftsführung z. B. mithilfe einer Markt-Analyse vorbereitet hat.

Oft genug sind marktorientierte Verlagerungen weniger Ergebnis einer vorausschauenden strategischen Überlegung, als vielmehr auf besonders fordernde Kunden zurückzuführen. Insbesondere Unternehmen aus dem Bereich der Automobilzuliefernden Industrie sind hier als Beispiel zu nennen. Teils wird der Auftrag erst dann zugesagt, wenn der Aufbau eines Produktionsstandortes im Ausland vom Lieferanten zugesichert wird. Problematisch sind in diesem Zusammenhang die durch den Autohersteller eng gesetzten Angebots- und Entscheidungsfristen, sodass viele Entscheidungen kurzfristig getroffen werden müssen. Das setzt viele Unternehmen unter Handlungsdruck, befreit sie aber nicht von den Risiken, die durch eine übereilte Entscheidung entstehen.

Rahmenbedingungen des Verlagerungsvorhabens

Die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine und der Spannungen des Westens mit der russischen Regierung machen es deutlich: Ein Auslandsengagement findet immer vor dem Hintergrund der politischen Situation im Zielland statt. Der Betriebsrat sollte bei seiner Unternehmensleitung in Erfahrung bringen, welche Rolle diese Aspekte spielen, und eine Analyse des marktrelevanten Umfeldes an- bzw. einfordern. Dazu gehört auch eine sog. Umfeld-Analyse, die die für das Verlagerungsvorhaben relevante Rahmenbedingungen identifiziert, bewertet und beobachtet:

- Allgemeine politische Lage: (potenzielle) Krisenherde, politische Stabilität etc.
- Allgemeine Wirtschaftsentwicklung: Konjunkturprognosen, Kaufkraftentwicklung, Inflationsraten, Exportquoten etc.
- Demografische Tendenzen: Bevölkerungsentwicklung, Verschiebung der geografischen Bevölkerungsverteilung, Veränderung der Haushaltsgrößen etc.
- Infrastruktur: Verkehrsanbindung, Stromversorgung, Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Rohstoffen etc.
- Politische Rahmenbedingungen: Umweltschutzbestimmungen, Unternehmensbesteuerung, Investitionsanreize, gesetzliche Auflagen, Mitbestimmung, Korruption, bürokratische Hürden etc.

HINWEIS

Markt-Analyse

Eine Markt-Analyse hat die Aufgabe, systematisch relevante Informationen über Markt, Kunden und Wettbewerber zusammenzutragen:

- **Analyse des Marktes:** Beschreibung des Zielmarktes (Definition des zu untersuchenden Marktes, Abgrenzung zu benachbarten Märkten), Gliederung/Segmentierung nach Preiskategorien, Regionen etc., Analyse des möglichen Marktvolumens und der zukünftigen Marktentwicklung
- **Analyse der Kunden(branchen):** Informationen über die Organisation der Branche/Wertschöpfungskette, Anzahl der Kunden, Analyse der Kundenwünsche, Identifikation von Zielgruppen innerhalb einer Kundenbranche, Wachstumsaussichten der Kundenbranche in den nächsten Jahren, Rückschlüsse auf die potenzielle Entwicklung des Absatzvolumens und somit auf die Attraktivität der Kundenbranche, Kaufverhalten bzw. Einkaufsprozesse, Faktoren und Trends bei der Kaufentscheidung
- **Analyse des Wettbewerbs:** Identifizierung der Hauptwettbewerber und Sammlung von weiterführenden Informationen (Jahresumsatz, Beschäftigtenzahl, Produktprogramm, Marktanteile, Preis-, Kommunikations-, Produkt- oder Distributionspolitik)
- **Analyse der Substitutionsgefahr:** Beobachtung von technologischen Entwicklungen oder neuen Anbietern, die die eigenen Marktanteile gefährden könnten

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse



Markt-Falle

- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen das Marktvolumen bzw. Potenzial im Zielland falsch einschätzt?
- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen seine Marktchancen im Zielmarkt des Verlagerungsvorhabens falsch einschätzt?

Hilfsfragen

- Wie realistisch erscheint die Erschließung des benannten Marktpotenzials? Wie groß ist die Bedeutung des angestrebten Standortes für den Vertrieb eines bestimmten Produktes tatsächlich? Sind andere Wettbewerber schon vor Ort? Macht es dann gar keinen oder erst recht Sinn, dort hinzugehen?
- Wie groß sind die Notwendigkeiten zur Anpassung an Marktgegebenheiten? Müssen die Produkte verändert werden? Wie viel Aufwand ist damit verbunden?
- Wie belastbar sind Aussagen über die Abnahmemengen? Über welchen Zeitraum ist die Zusammenarbeit geplant? Wie ist der Vertrag gestaltet?
- Hat der Kunde bereits einen zweiten Lieferanten nominiert oder ist/bleibt das Unternehmen der einzige Lieferant?
- Wie groß ist die Bedeutung des Kunden? Lohnt es sich vor diesem Hintergrund, ein Projekt zu machen?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Markt- und Wettbewerbsanalysen	• Um Vorstellung und Diskussion des Markt- und Wettbewerbsanalysen bitten • Fachgespräche mit Vertretern der Geschäftsführung, aber auch dem mittleren Management führen - Unternehmensleitung - Vertrieb - Entwicklung - Marketing
Extern • Infos über Auslandsmärkte: Germany Trade & Invest • Außenhandelskammern bieten Länderprofile • Branchen-/Länderberichte von Banken, Beratern, Marktforschungsunternehmen, Stiftungen, Nichtregierungsorganisationen	
Ökonomische Auswirkungen	
• Umsatzentwicklung • Aufwendungen für Markt- und Produkthanpassungen in den Bereichen Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- sowie Produktionsplanung, Vertrieb und Marketing	

3

Investitions- Falle

Ohne Balance keine Chance: Zukunftssicher bleibt auch der heimische Standort nur mit kontinuierlichen und zukunftsweisenden Investitionen in Maschinen, Anlagen und Personal. Das Gleiche gilt für die Zuteilung von Aufträgen. Letztlich stellt sich die Frage, ob alle Standorte faire Entwicklungschancen erhalten.

Beschäftigte und Betriebsräte haben dafür meist ein feines Gespür, weil sie die Zeichen im täglichen Arbeitsalltag und im Betrieb lesen gelernt haben: Die Investitionspolitik eines Unternehmens bietet gute Anzeichen, um die Zukunftschancen eines Standortes zu bewerten. Sie berichten beispielsweise, wie Produktionstechnik vom heimischen Standort an die neuen Auslandsstandorte verbracht wird. Oder sie müssen beobachten, wie am neuen Standort die neuesten Maschinen und Anlagen in ein modernes Fabriklayout und Produktionssystem integriert werden, während der heimische Standort immer mehr in die Jahre kommt. Gehen die Investitionen im Ausland derart zulasten der Entwicklung am deutschen Standort, ist das Risiko für die hiesigen Arbeitsplätze groß. Zukunftssicher bleibt auch der heimische Standort nur mit kontinuierlichen Investitionen in Maschinen, Anlagen und Personal.

Letztlich sollte in einem international aufgestellten Unternehmen aus Sicht der heimischen Beschäftigten die Balance zwischen den Standorten stimmen. Der Betriebsrat kann mit Unterstützung seiner informierten Belegschaft für hinreichende Investitionen in den heimischen Standort und seine Auslastung streiten, indem er die negativen Wirkungen der beobachteten Investitions- und Auslastungsstrategie aufzeigt und diese Strategie so infrage stellt. Dabei kommt es darauf an, Beobachtungen und Bauchgefühl in nachvollziehbare Zahlenwelten zu verwandeln und die Interpretation dessen im Betrieb zu diskutieren.

Investitionspolitik im Unternehmen auf dem Prüfstand

Nicht immer ist die Investitionspolitik für den Betriebsrat klar ersichtlich. Hinweise ergeben sich aus Planungsunterlagen der Geschäftsführung, durch Aussagen von Beschäftigten, die auf etwaige Investitionsbedarfe bzw. -rückstände hinweisen, sowie aus der offiziellen Rechnungslegung bzw. aus dem Investitionscontrolling. Dort tauchen Investitionen im Wesentlichen an drei Stellen auf:

- In der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)**: Hier machen sich Investitionen als Abschreibungsaufwand oder als Betriebsausgaben bemerkbar.
- In der **Bilanz**: Investitionen sind als Sachanlagevermögen und auf der Aktiv-Seite (Mittelverwendung) wiederzufinden.
- In der **Kapitalflussrechnung (Cashflow)**: Sie stellt die Zahlungsströme eines Unternehmens dar. In ihr tauchen die Auszahlungen für Investitionen ins Sachanlagevermögen auf.

HINWEIS**Vorsicht: Sonderfall Leasing**

Viele Unternehmen kaufen keine Maschinen mehr, sie leasen sie. Aber was hat das zur Folge – außer, dass die Zuordnung von wirtschaftlichen Effekten für den Betriebsrat etwas schwieriger ist?

„Leasing“ beschreibt Verträge über die Überlassung von Wirtschaftsgütern, die rechtlich zwischen Kauf und Miete stehen. Das Leasing ist vor allem bei Unternehmen aus dem Mittelstand sehr gebräuchlich und vor allem aus zwei Gründen beliebt: Es verbessert die Eigenkapitalquote und kann steuerliche Vorteile mit sich bringen, die sich bei der Einkommensteuer bzw. bei der Körperschaftsteuer und bei der Gewerbesteuer auswirken. Das schafft Liquiditätsspielräume.

Von Interesse ist nicht nur, den Stand der Investitionstätigkeit zu bestimmen, sondern auch Einschätzungen zu der strategischen Sinnhaftigkeit bisheriger oder geplanter Investitionen zu entwickeln. Auch sollte der Betriebsrat versuchen, etwaige ausbleibende Investitionen in ihrer Notwendigkeit für die Zukunft des Standortes zu bewerten. Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Investitionen für den heimischen Standort notwendig sind, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu befördern.

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse**Investitions-
Falle**

- Wie groß ist das Risiko, dass die Geschäftsführung die Investitionsnotwendigkeiten unterschätzt?
- Wie groß ist das Risiko, dass die Investitionsstrategie des Unternehmens den heimischen Standort in seiner Zukunftsentwicklung gefährdet?

Hilfsfragen

- Ist das Unternehmen am heimischen Standort mit Bezug auf die Produktionstechnik auf einem Stand, der zu den Anforderungen der geforderten Kostenstruktur passt?
- Reichen die geplanten Investitionen aus, um das hohe Qualitätsniveau, die Vermeidung von Ablaufstörungen und die erforderliche Produktivitätsentwicklung am neuen Standort zu gewährleisten?
- In welchem Verhältnis stehen Investitionsvolumina am heimischen Standort mit dem Umfang der Auslandsinvestitionen?
- Wie sollen die Investitionen finanziert werden? Mit welchen Auflagen/Bedingungen ist diese Finanzierung (ggf. auch extern) verbunden?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz sowie Kapitalflussrechnung • Investitionsplanung und -controlling • Planungsunterlagen Werkleitung • Berichte zur Instandhaltung und Ausschuss	• Um Vorstellung und Diskussion der Investitionsvorhaben bzw. -strategie bitten • Fachgespräche/Workshops mit Beschäftigten durchführen – zentrale Frage: Gibt es Investitionsrückstände bzw. -notwendigkeiten? • Fachgespräche mit Vertretern der Geschäftsführung, aber auch dem mittleren Management führen - Unternehmensleitung - Controlling - Produktion/Werk - Instandhaltung
Extern • Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen von Wettbewerbern • Messen, Veranstaltungen • Branchenarbeitskreis IG Metall	
Ökonomische Auswirkungen	
• Investitionskosten • Steigende Aufwendungen für Abschreibungen • Veranschlagung von Koordinations- und Betreuungskosten am richtigen Standort? (Beratung, Maschinenanlauf etc.)	

4

**Innovations-
Falle**

Zu zerrissen für Innovationen! Innovationen entstehen nicht im Elfenbeinturm, sondern durch die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen und Menschen. Die Bedeutung der funktionsübergreifenden Innovationsarbeit wird als zentraler Erfolgsfaktor sträflich missachtet, wenn z. B. Produktion und Entwicklung jeweils nur für sich genommen betrachtet, optimiert und damit zerrissen werden.

Jedes aktuelle Management-Buch und jeder Artikel in einer Fachzeitschrift zum Thema „Industrie“ beginnt mit dem Verweis auf eine im Vergleich zum letzten Jahrhundert steigende Dynamik im Unternehmensumfeld. Eine zentrale Quelle unternehmerischen Erfolgs wird in Zukunft in der stärkeren Fokussierung auf individuelle Kundenbedarfe gesehen.

Das hat unterschiedliche Auswirkungen auf Unternehmen. Für einige von ihnen bedeutet dies eine größtmögliche Flexibilität bei Änderungen und Anpassungen bis kurz vor Auslieferung der Ware – natürlich unter Einhaltung von eng gesetzten Lieferterminen. Für andere Unternehmen verändern sich Auftragsstrukturen von Großserien hin zu variantenreicheren Kleinserien und Sonderanfertigungen.

Dadurch steigt die Bedeutung der Schnittstelle zwischen Forschung und Entwicklung (FuE) auf der einen Seite und der Fertigung und Montage auf der anderen Seite. Aus Betriebsratsicht müssen die Auswirkungen einer Verlagerung oder einer standortübergreifenden Wertschöpfung auf diese Schnittstelle geprüft werden. Vielleicht werden durch die standortübergreifende Verteilung der verschiedenen Prozesse in der unternehmenseigenen Wertschöpfungskette Zusammenhänge auseinandergerissen, die eine große Rolle für die Innovationstätigkeit des Unternehmens gespielt haben.

Wettbewerbsvorteil: Die gute Verständigung zwischen Facharbeitern und Ingenieuren

Ein wichtiger Vorzug vieler deutscher Produktionsstandorte sind verkettete Wertschöpfungsprozesse, bei denen sich Menschen mit verschiedensten Aufgabenstellungen im Unternehmen verständigen, zusammenarbeiten und so auch bei sehr komplexen Herausforderungen gemeinsam Lösungen finden. Wesentlichen Anteil hat dabei die „Verständigungsbrücke“ zwischen Entwicklungsingenieuren und Produktionsbeschäftigten, die in Deutschland – anders als in anderen Ländern – durch die duale Ausbildung gezielt entwickelt wurde. Diese gibt Ingenieuren und Facharbeitern eine gemeinsame Sprache, die die angesprochene hierarchieübergreifende Problemlösung an den zahlreichen relevanten Schnittstellen zwischen Fertigung/Montage und FuE während des Entwicklungsprozesses überhaupt erst ermöglicht.

Die unterschiedlichen Anforderungen an diese Schnittstelle werden deutlich, wenn man den Entwicklungsprozess wie in der nachfolgenden Abbildung in verschiedene Phasen unterteilt. Kürzer werdende Produktlebenszyklen mit einer Anhäufung von Produktionsanläufen oder eine höhere Produktkomplexität führen dazu, dass die Schnittstelle zwischen FuE und Produktion auch in großer Zeitknappheit belastbar funktionieren muss.

Gleichzeitig steigen auch die Anforderungen, die Bedürfnisse lokaler Kunden in den jeweiligen Zielmärkten zu berücksichtigen. Dafür kann beispielsweise die Präsenz einer sog. „Applikationsentwicklung“ im Zielmarkt eine wesentliche Voraussetzung sein.

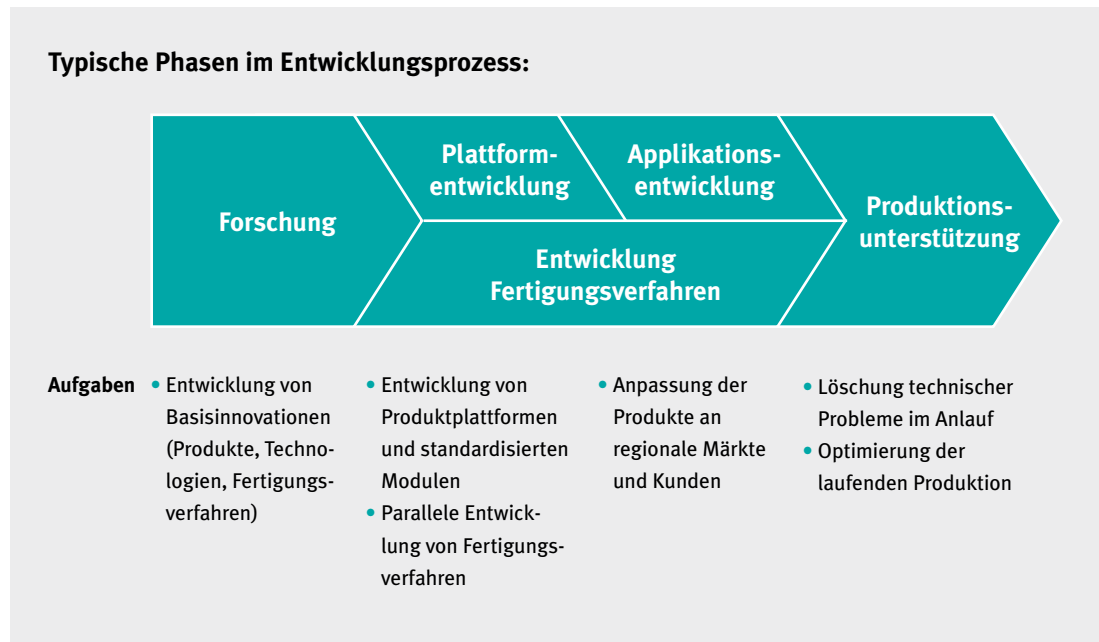


Abbildung 10: Typische Phasen im Entwicklungsprozess

Quelle: Abele/Kluge/Näher (2006): Handbuch der globalen Produktion

Management-Handbücher beschreiben daher die Herausforderung einer Gestaltung der Schnittstelle zwischen Produktion und FuE. Die Intensität des Austauschs zwischen beiden Bereichen ist ausschlaggebend für die Entscheidung, ob die Entwicklungsfunktion unmittelbar bei der Produktion eines Unternehmens angesiedelt werden muss (Co-Lokation). Diskussionen über diese Fragen helfen, das Risiko sowohl für eine Verlagerung von FuE- wie auch von Produktionsleistungen einschätzen zu können. Diese Überlegung kann auch auf andere Schnittstellen im Unternehmen übertragen werden.

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse



Innovations-Falle

- Wie hoch ist das Risiko, dass die Innovationsfähigkeit des Unternehmens durch die Verlagerung beeinträchtigt wird, weil eine Zusammenarbeit zwischen den relevanten Abteilungen erschwert wird?
- Wie hoch ist das Risiko, dass wegen der Notwendigkeit zur Anpassung an regionale Kundenbedarfe im Zielland eine Entwicklung von Produkten für den neuen Standort am heimischen Standort (auch) nicht länger zielführend ist?

Hilfsfragen

- Wird es negative Effekte geben, weil eine wichtige Kommunikationsschnittstelle für die Entwicklung oder andere Abteilungen, die für den Innovationsprozess wichtig sind, verloren gehen?
- Wird es negative Effekte geben, weil durch die Verlagerung die Fähigkeit zum Produktionsanlauf (Vor- und Nullserien) verloren geht?
- In welchen Unternehmensbereichen erwarten die Beschäftigten besondere Innovationsnachteile und -risiken aus der Verlagerung? In welchen Abteilungen sehen sie Chancen?
- Welche Alternativen zum Erhalt der Innovationsfähigkeit am Standort werden von der Geschäftsführung entwickelt, wenn einzelne Funktionsbereiche abgegeben werden?
- Welche Maßnahmen ergreift die Geschäftsführung, um die enge Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen auch über Ländergrenzen hinweg nachhaltig zu unterstützen?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Konzepte zur Produktionsplanung • Konzepte zur Steuerung von Forschung und Entwicklung • Planungen zu neuen Innovationen und Produkten	• Fachgespräche mit Vertretern der Geschäftsführung, aber auch dem mittleren Management führen - Unternehmensleitung - Produktion/Werk - Forschung/Entwicklung - Vertrieb - Produktmanagement • Workshops mit Beschäftigten aus den Abteilungen
Extern • Handlungshilfe „Anpacken statt Abwarten“ – mit „besser statt billiger“-Strategien Beschäftigung und gute Arbeit sichern (IG Metall Vorstand) • Memorandum der IG Metall „besser statt billiger – Innovationen mit Mehrwert für sichere & Gute Arbeit“	
Ökonomische Auswirkungen	
• Konventionalstrafen durch verlängerte Anlaufzeiten bzw. Lieferprobleme • Steigende Qualitätskosten • Kosten für Nacharbeiten durch Schnittstellenprobleme • Langfristig: Verschlechterung der Innovationsfähigkeit	

5

Kompetenz-Falle

Engpassfaktor Mensch! Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen werden über Jahre aufgebaut. Kluge Köpfe werden entlassen oder gehen, wenn die Zukunftsaussichten schwinden. Die komplexen Probleme aber bleiben. Die Fachkräfte am neuen Standort wachsen auch nicht auf Bäumen. Und so funktioniert plötzlich gar nichts mehr, weder hier noch dort ...

Personalfragen sind immer noch ein zentraler – wenn nicht der – Engpassfaktor im Internationalisierungsprozess. Viele Unternehmen haben nach wie vor Schwierigkeiten, Produktionsprozesse von vergleichbarer Güte und Stabilität wie in Deutschland in Gang zu setzen. Es fällt ihnen schwer, Kompetenzen am neuen Standort aufzubauen und dauerhaft zu entwickeln. Letztlich muss jedem Unternehmen vor dem Gang ins Ausland klar sein, dass dieser Prozess einige Zeit dauern und einiges an Kosten verursachen kann. Ziel ist zunächst zwar die Anwerbung und Einstellung von möglichst vielen lokalen Mitarbeitern, die über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen. Diese sind jedoch meist nicht in der erwünschten Anzahl vorhanden.

Und so bedarf es zum einen der **Entsendung** von heimischen Fach- und Führungskräften ins Ausland. Zum anderen müssen die neuen Mitarbeiter geschult und eingearbeitet werden. Als problematisch erweist sich für viele Unternehmen, dass dieser Prozess nicht nur einmal, sondern immer wieder durchlaufen werden muss: Die **Fluktuationsrate** von Beschäftigten in China (durchschnittlich ca. 20 %) ist viel höher als in westlichen Ländern (durchschnittlich 5 %). Sobald ein besseres Angebot vorliegt, wechseln die meisten Beschäftigten den Arbeitgeber. Für das Unternehmen bedeutet das: viermal so häufig wie in westlichen Ländern nach neuen Mitarbeitern suchen, die dann geschult, angelernt und eingearbeitet werden müssen. Die nachfolgende Tabelle zeigt beispielsweise Schätzwerte über typische Einlernzeiten von Beschäftigten:

Qualitäts-niveau	Abteilungs-leiter/Betriebs-leiter	Fertigungs-planer/Arbeits-vorbereiter	Meister/Tech-niker/Anlagen-führer	Fach-arbeiter	Angelerntes Personal
Beispiele für Tätigkeiten	Fertigungs-leitung	Produktkon-struktion/Erstellen der Arbeitspläne	Maschinen-aufstellung/Teamleitung	Umrüsten/Disposition Teilebe-schaffung	Einlegen von Teilen/Montage/Funktions-prüfung
Notwendige Berufserfah-rung bzw. Einlernzeit	< 5 Jahre	< 3 Jahre	1–2 Jahre	1 Monat–0,5 Jahre	1 Tag–1 Monat

Abbildung 11: Qualifikationsniveau und notwendige Berufserfahrung bzw. Einlernzeiten

Quelle: Abele/Kluge/Näher (2006): Handbuch der globalen Produktion

Zunächst besteht bei einem Fortgang immer die Gefahr des Wissensverlustes und sogar des ungewollten Wissenstransfers zur Konkurrenz, wenn es die Beschäftigten ausgerechnet dort hinzieht. Die daraus resultierenden Engpässe bei Fachkräften wiederum führen zu der Verzögerung des Produktionsanlaufes, Produktivitätsverlust, Qualitätsproblemen und immer neuen Einarbeitungsnotwendigkeiten, die sich u. a. in mangelnder Termintreue und Nacharbeiten am Heimatstandort niederschlagen. Und so laufen die Kosten davon ...

Viele Betriebsräte sind daher überzeugt, dass der Qualifikationsvorsprung in Deutschland noch längst nicht aufgebraucht ist. Andere Betriebsräte berichten aber auch, dass die seit Jahren existierenden Auslandsstandorte ihrer Unternehmen längst keine Schwierigkeiten mehr haben, in komplexen Produktionsprozessen stabil Produkte guter Qualität herzustellen. Im Gegenteil: Neueste Produktionstechnik und neuestes Wissen um Fabriklayout und die Gestaltung von Produktionsprozessen sorgen inzwischen an vielen Standorten dafür, dass sie die deutschen Standorte nicht nur ein-, sondern überholen.

Gute Erfahrungen machen Betriebe, die dem Thema „Fachkräfte“ besondere Bedeutung beigemessen haben. Sie haben nicht die billigsten, sondern die besten Fachkräfte gesucht. Sie haben Arbeitsverträge mit vergleichsweise guten Arbeitsbedingungen geboten und ihre Beschäftigten qualifiziert. Auf diese Weise haben die Unternehmen Fluktuationsquoten gering gehalten und konnten über Jahre hinweg das Niveau an Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen aufbauen. Ein Umstand, der ihnen heute das erlaubt, was Wissenschaftler vom Soziologischen Forschungsinstitut in Göttingen (SOFI) die „globale Qualitätsproduktion“ nennen.

Für einige Betriebsräte ist diese Erfahrung bitter, denn so geht ein zentrales Argument für den Erhalt deutscher Produktionsstandorte verloren. Eine schlecht gemachte Verlagerung hingegen kann für den heimischen Betrieb ebenfalls gefährlich sein, denn möglicherweise schnappt die Kompetenzfalle sogar an beiden Standorten zu:

- **Am neuen Standort:** Das Unternehmen hat entweder keine tiefgreifenden Markt- und Umfeld-Analysen in Auftrag gegeben oder aber sich auf falsche Ratschläge verlassen. Vielleicht ist auch nicht genügend spezifiziert worden, welche Fachkräfte benötigt werden. Es gelingt nicht, die dringend benötigten Fachkräfte ins Unternehmen zu holen. Das Verlagerungsvorhaben ist gefährdet. Das kostet Geld, das dem heimischen Standort für Zukunftsinvestitionen fehlt.
- **Am heimischen Standort:** Manches Unternehmen hat die Bedeutung des betriebsspezifischen Wissens langjährig beschäftigter Fachkräfte erst erkannt, nachdem diese das Unternehmen verlassen mussten und nicht mehr zur Verfügung standen. Im schlechtesten Fall heißt das: Die Möglichkeit, die zuvor verlagerten Prozesse zurückzuholen, scheidet ebenfalls aus.

Der Betriebsrat sollte sich das Personalkonzept für den Auslandsstandort erläutern lassen – und zwar sowohl bei geplanten Verlagerungen wie auch für vorhandene Standorte.

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse



Kompetenz-Falle

- Wie groß ist das Risiko, dass durch den Kompetenzverlust die Zukunftsfähigkeit des Standortes gefährdet ist?
- Wie groß ist das Risiko, dass das Personalkonzept am ausländischen Standort nicht tragfähig genug ist, um einen funktionsfähigen Standort zu gewährleisten?
- Wie groß ist das Risiko, dass Doppelstrukturen an Personal am heimischen wie am ausländischen Standort vorgehalten werden müssen?

Hilfsfragen

- Was wird nach Einschätzung der Beschäftigten und Informationen der Geschäftsführung vom eigenen Know-how an die Auslandsstandorte transferiert? Und in welchem Umfang?
- Was davon ist den Kernkompetenzen des eigenen Standortes zuzuordnen und damit besonders risikoreich für den Bestand des Werkes und der eigenen Arbeitsplätze?
- In welchem Umfang und mit welchen Aufgaben werden Beschäftigte vom heimischen an den ausländischen Standorten eingesetzt? Werden internationale Teams gebildet? In welchem Umfang werden die ausländischen Mitarbeiter am deutschen Standort ausgebildet?
- Welche Schlussfolgerungen zieht die Geschäftsführung aus den Erfahrungen mit fehlerhaften Prozessen und Produkten an ausländischen Standorten?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Markt- und Umfeld-Analysen im Zielland • Personalkonzept	• Um Vorstellung und Diskussion des Personal-konzeptes bitten • Fachgespräche führen - Unternehmensleitung - Personalleitung - Verantwortliche Projektleiter - Produktionsleitung
Extern • Aussagen zur Verfügbarkeit von Fachkräften im Zielland: Handelskammern, Banken, Zeit-schriftenartikel zu den Regionen	
Ökonomische Auswirkungen	
• Kosten für die Koordination und Betreuung, z. B. Entsendung von Fachkräften • Kosten für die Qualifizierung von Beschäftigten und deren Lernphasen	

6

**Kultur-
Falle**

Kein Erfolg ohne wechselseitiges Verständnis! Vor dem Hintergrund steigender Flexibilitätsanforderungen können Unternehmen ihre Auslandsstandorte nicht (mehr) einfach als Satelliten führen. Fehlen eine Kultur der Zusammenarbeit, gemeinsam geteilte Werte und als Gemeinschaftsprojekt angelegte Lernprozesse, so sind wichtige Voraussetzungen für globalen Erfolg nicht gegeben.

Länderspezifische Unterschiede in den Arbeits- und Lebensbedingungen, die Art der politischen, industriellen sowie sozialen Beziehungen – all das prägt Menschen. Menschen unterschiedlicher Kulturen haben verschiedene Arbeits- und Lebenskulturen. Sie denken, kommunizieren und handeln verschieden. All das nimmt in einem international ausgerichteten Unternehmen Einfluss auf die Unternehmenskultur, die Kommunikation zwischen Standorten sowie die Arbeitsbedingungen und Lernprozesse an Standorten.

Diese sog. „**weichen Faktoren**“ schaffen Fakten, indem sie für die betrieblichen Prozesse entweder als **Beschleuniger** oder als **Bremse** wirken. Gute Zusammenarbeit in komplexen Prozessen kann Wunder bewirken. Standortkonkurrenz hingegen erzeugt nicht selten Arbeitsergebnisse, die dem Unternehmen als Ganzes nicht gerade weiterhelfen. Das kommt aber längst nicht nur in der Vorbereitungszeit und beim Aufbau eines neuen Standortes zum Tragen. Erfolgsmuster aus einem etablierten Hochlohnstandort lassen sich nicht ohne Weiteres auf ein neues Werk im Ausland übertragen. Ein häufiger Fehler ist es, sofort mit einer zu hohen Komplexität in Form zu komplexer Prozesse, einer zu großen Fertigungstiefe und eines zu breiten Produktspektrums zu starten. Komplexität und Fähigkeiten müssen an den jeweiligen Standorten aufeinander abgestimmt sein.

Entscheidend ist die Haltung, mit der ein Unternehmen z. B. an den Aufbau eines neuen Standortes oder die Gestaltung eines globalen Wertschöpfungsnetzwerkes herangeht. Die Forschung zeigt, was das Arbeiten in internationalen Unternehmen negativ beeinflussen kann:

- **Leugnung kultureller Unterschiede:** Trotz belegter kultureller Unterschiede im Management- und Arbeitsverhalten nehmen viele Führungskräfte Unterschiede im Denken, Erleben und Verhalten nicht als kulturbedingt wahr, sondern schreiben diese der persönlichen Ebene zu (z. B. wird Zurückhaltung als Arroganz ausgelegt).
- **Denken in Schablonen:** Zur Bewältigung der Komplexität in globalen Unternehmen mit vielen Kulturen wird von den beteiligten Personen oftmals auf gängige Stereotypen und Klischees zurückgegriffen (etwa: „Der Franzose ist chauvinistisch ...“).
- **Verzerrung der Wahrnehmung:** Die Wahrnehmung eines Menschen ist auch von seiner Kultur geprägt. Entstammen zwei Menschen einer unterschiedlichen Kultur, schauen sie unter Umständen mit ganz anderen Augen auf ein und dieselbe Situation (z. B. gilt ein demokratischer Führungsstil mal als Schwäche, mal als Stärke).

- **Kulturelle Überheblichkeit:** Viele Kulturen neigen dazu, ihre Wertvorstellungen gegenüber denen anderer bzw. aller anderen Gruppen als überlegen einzustufen. Dies führt dazu, dass Kommunikation in konkreten Arbeitssituationen z. B. am Auslandsstandort eines globalen Unternehmens erschwert werden (z. B.: „Die können gar keine gute Qualität herstellen.“)

Quelle: Macharzina/Oesterle (2002): Handbuch internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven

All diese „Haltungsfehler“ sorgen dafür, dass die kulturellen und sonstigen Unterschiede anderer Nationen, die neuen Märkte, Kunden und Beschäftigten nicht berücksichtigt bzw. verstanden werden können. Daraus können eine ganze Reihe von Problemen resultieren: kulturbedingt unterschiedliche Spielregeln im Wirtschaftsprozess, unterschiedliche Vorstellungen von Qualität, Zeitbezug und Loyalität im Rahmen von Lieferbeziehungen, andere Vorstellungen von Kontaktpflege und unterschiedliche Wertschätzung von Handeln und Produzieren in den verschiedenen Kulturen.

Die Aufgabe der Geschäftsführung liegt darin, für ausreichende Verständigungsprozesse zwischen allen Beteiligten zu sorgen und die erforderlichen Organisations- und Kommunikationsstrukturen für eine stärker vernetzte, standortübergreifende Zusammenarbeit zu schaffen. Die Bedeutung interkultureller Kompetenz kann für das gesamte Unternehmen nicht überschätzt werden.

Der Aufwand für die Steuerung und Ausgestaltung der hier aufgezeigten vielfältigen Anforderungen sollte dabei ebenso hoch gewichtet werden wie etwa der Anpassungsbedarf bei technischen Systemen und bei den Produkten. Viele Unternehmen sind inzwischen so vernetzt, dass Beschäftigte auf allen Ebenen aus verschiedenen Standorten miteinander zu tun haben. Auch dafür muss vorgesorgt werden.

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse



Kultur-Falle

- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen über zu wenig kulturelle und kommunikative Kompetenzen verfügt, um den Verlagerungsprozess erfolgreich zu managen?
- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen über zu wenig kulturelle und kommunikative Kompetenzen verfügt, um die verschiedenen Standorte zu einer guten Zusammenarbeit zu motivieren?

Hilfsfragen

- Wie gut werden die Beschäftigten über die Absichten der internationalen Strategie informiert?
- Wie klar und transparent werden die (möglichen) Konsequenzen dieser Strategie für die Beschäftigten am heimischen Standort von der Geschäftsführung kommuniziert?
- Wie werden die Beschäftigten auf ihre Aufgaben an internationalen Standorten vorbereitet?
Was sollte/kann dazu durch eine Betriebsvereinbarung (besser) geregelt werden?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Schulungskonzepte • Konzepte zur Kulturentwicklung • Kommunikations- und Beteiligungsstrategien	• Fachgespräche mit Vertretern der Geschäftsführung, aber auch dem mittleren Management führen - Unternehmensleitung - Personalleitung - Betroffene Abteilungen
Extern • Erfahrungen anderer Betriebsräte • Länder-Kultur-Profile von Beratungseinrichtungen	
Ökonomische Auswirkungen	
• Kulturentwicklung als Kostenfaktor: Beratungskosten, Kosten für Freistellung von Beschäftigten für Workshops und interkulturelle Trainings etc. • Probleme bei der Verständigung und Motivation als Produktivitätsbremse	

7

Netzwerk-Falle

Ausgeblendet! Die Bedeutung einer regionalen Vernetzung am heimischen Standort sollte nicht unterschätzt werden. Der Aufbau von zuverlässigen Beziehungen zu Lieferanten und Entwicklungspartnern kann Jahre dauern. Instabile politische Rahmenbedingungen sind ein Risikofaktor für den ökonomischen Erfolg, der vom Unternehmen noch nicht einmal beeinflusst werden kann.

Es klingt paradox: Ein Standort sollte heute, in Zeiten offener globaler Märkte, schneller Transportmöglichkeiten und Echt-Zeitkommunikation über das Internet, keine Rolle mehr spielen. Unternehmen können Kapital und Güter, Informationen und Technik weltweit per Mausklick beschaffen. Nach der Theorie sollten also die offenen globalen Märkte und die höheren Geschwindigkeiten bei Transport und Kommunikation die Bedeutung des Standortes verringern. Gleichwohl entstehen auch heute noch bestimmte Produkte nur an ganz besonderen Orten.

Die regionale Vernetzung am Standort ist für viele Unternehmen immer noch unerlässlich. Vielerorts werden zur effektiven Nutzung von Synergien regionale Netzwerke gepflegt, in denen die Unternehmen einer Region sich mitunter stark miteinander verflechten. Die Vorteile dieses Vorgehens sind offensichtlich: Eine eingespielte Zulieferkette ermöglicht kurze Lager- und Lieferzeiten. Die Nähe zu Know-how-Zentren ermöglicht Innovationen und verkürzt Innovationszyklen.

Die regionalen Bindungen eines Unternehmens haben größere Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als Lohnkosten. Die möglichen Auswirkungen der Standortwahl auf die Innovationstätigkeit sind das zentrale Argument für den „Papst“ der Wettbewerbsforschung, Michael Porter von der Harvard Business School. Strategieentwicklung, Forschung und Entwicklung für die Bereitstellung anspruchsvoller Produkte und Serviceleistungen sind überhaupt nur in einem geeigneten Netzwerk zu leisten. (Quelle: Porter [2010]: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten)

Oft merkt man aber erst, was man hatte, wenn es nicht mehr da ist. An Standorten, die in gut funktionierende Netzwerke eingebettet sind, besteht häufig die Gefahr, dass die Vorteile aus langjährig aufgebauten Unternehmensbeziehungen als selbstverständlich angesehen werden und die eigene Abhängigkeit von diesem Netzwerk unterschätzt wird. Eine Verlagerung des Standortes in eine Umgebung mit weniger guten Kooperationsmöglichkeiten kann schnell zu Problemen führen. Darum ist es wichtig, sowohl die eigenen zwischenbetrieblichen Verflechtungen am deutschen als auch die Möglichkeiten zur Vernetzung am neuen Standort zu analysieren. Hierbei muss man sich z. B. fragen, ob auch nach einer Verlagerung die gleichen Standards bezüglich Lieferzeiten und Produktqualität eingehalten werden können.

Ein weiterer Aspekt ist die Gefahr einer unsicheren rechtlichen Lage in anderen Ländern. Eine verlässliche Gesetzeslage schafft langfristige Planungssicherheit. So ist beispielsweise der Patentschutz, den man in Deutschland genießt, nicht unbedingt auf andere Länder übertragbar. Um Know-how-Verlust zu vermeiden, muss hier unbedingt Klarheit über rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse



Netzwerk-Fälle

- Wie groß ist das Risiko, dass die Abhängigkeit des Standortes vom heimischen Netzwerk unterschätzt wird?
- Wie groß ist das Risiko, dass am neuen Standort kein ausreichendes Netzwerk existiert oder aufgebaut werden kann?

Hilfsfragen

- Welche Bedeutung hat der angestrebte Standort für die Entwicklung eines bestimmten Produktes / einer Technologie tatsächlich?
- Gibt es ein entsprechendes Netzwerk aus Zulieferern, Entwicklungspartnern, Forschungseinrichtungen, Transportdienstleistungen etc.?
- Mit welchem Aufwand sind die entsprechenden Materialien und Leistungen tatsächlich vor Ort zu bekommen? Wie sicher und realistisch sind die Zusagen über Lieferungszeiten und Qualität der zugelieferten Produkte?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Analyse von Zulieferer- und Abnehmerbeziehungen in der Heimatregion	• Um Vorstellung und Diskussion der geplanten Zulieferketten bitten • Fachgespräche mit Vertretern der Geschäftsführung, aber auch dem mittleren Management führen - Werkleitung - Projektleiter Verlagerung - Verkauf und Marketing
Extern • Regional-Analysen, z. B. von Banken und Beratern	
Ökonomische Auswirkungen	
• Lieferengpässe und Qualitätsverlust • Investitionskosten (für den Netzwerkaufbau) • Konventionalstrafen für verspätete Lieferungen	

8

Kennzahlen-Falle

Unsachgerechte Kennzahlen untergraben Erfolg! Wächst das Unternehmen in globaler Hinsicht, muss die betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung dem Rechnung tragen. Ohne sachgerechte ökonomische Steuerungsprinzipien, die für alle Standorte transparent und nachvollziehbar sind, kann keine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen.

Die wirtschaftliche Steuerung von Unternehmen ist eine komplexe Aufgabe – erst recht im internationalen Maßstab. Für Betriebsräte besteht grundsätzlich die Herausforderung darin, ihre eigenen Wahrnehmungen und die der Belegschaft mit den Steuerungsinstrumenten der Unternehmensleitungen abzugleichen – über mehrere Standorte hinweg. Beschäftigte und Betriebsräte denken dabei oft in der Kategorie „Auslastung“ der Produktionskapazitäten. Unternehmensleitungen hingegen denken in Kennzahlen. Beides gibt jedoch nur einen Ausschnitt der Wirtschaftlichkeit eines Standortes wieder und ist daher mit Vorsicht zu genießen.

Der Blick des Betriebsrates: Die Auslastung

Für den Betriebsrat ist diese Kennzahl von hohem Interesse, weil sie einerseits die Arbeitsbelastung der Beschäftigten beschreibt. Andererseits ist die Auslastung das, was die Beschäftigten konkret spüren, wenn sie durch das Unternehmen gehen. Daraus setzen sie sich ihr Bild von der Lage des Standortes/Unternehmens zusammen. Und in der Tat wird in den meisten Unternehmen die Auslastung auch als Kennzahl verwendet. Für die Planung und Steuerung des wirtschaftlichen Erfolges eines Unternehmens/Standortes hat die Auslastung jedoch nur eine sehr begrenzte Aussagekraft:

- So mag ein Betrieb (auf den ersten Blick) unterausgelastet wirken, ist aber weiterhin wirtschaftlich sehr erfolgreich. Durch effiziente Prozesse wird der Aufwand für die Produktion gering gehalten, und die Beschäftigten nutzen die „unproduktive“ Zeit zum Erlernen neuer Abläufe oder zu deren laufender Verbesserung.
- In anderen Unternehmen platzt die Produktion scheinbar aus allen Nähten. Sonderschichten werden gefahren, die Beschäftigten machen Überstunden, die Stimmung ist hektisch und nervös. Gleichzeitig häufen sich Fehler, der Ausschuss steigt, Maschinen fallen wegen fehlender vorausschauender Wartung aus. Und obwohl es „brummt“, schreibt der Standort Verluste.
- Die Auslastungslogik wird durch den Trend zur Individualisierung von Produkten für Kunden in vielen Branchen grundsätzlich infrage gestellt. Die Losgrößen sinken, und es geht fortan nicht mehr darum, große Stückzahlen in kurzer Zeit zu fertigen. Stattdessen ist das Ziel, verschiedenste Kundenanforderungen schnell, flexibel und effizient befriedigen zu können. Das erfordert ständige Anlauf- und viele Rüstprozesse.

Die Ertragskraft eines Standortes hängt weniger von der Auslastung ab, sondern vielmehr von der Wirtschaftlichkeit der am Standort hergestellten Produkte und der Effizienz der Prozesse.

Der Blick der Unternehmensleitung: Die Kennzahlen

Jeder Betriebsrat kennt sie: PowerPoint-Präsentationen mit langen Ausführungen über die Kennzahlen des Unternehmens und sog. Zielerreichungsgrade, die den aktuellen Stand an der Planung messen. Der Quervergleich mit anderen Unternehmen auf Basis derselben Kennzahlen endet oft mit Aussagen wie diesen: „Unser Unternehmen erwirtschaftet nur eine Rendite von 5 %, andere Unternehmen der gleichen Branche erwirtschaften aber mehr als 10 %. Da müssen wir hinkommen. Deshalb müssen wir verlagern ...“

Letztlich ist das eigentliche Ziel der Kennzahlen sinnvoll: Es geht um die Verdichtung von einer Vielzahl von Daten zu wenigen aussagekräftigen Größen, um die Unternehmensentwicklung, die Zielerreichung oder Standorte schnell und laufend beurteilen und (auch über eine größere Entfernung) koordinieren zu können. Aber Kennzahlen informieren zunächst mal nur über **quantitativ** erfassbare Sachverhalte am Standort: Umsatz(entwicklung), Jahresüberschuss, Umsatzrendite, Deckungsbeitrag, Kapitalrentabilität, Return on Investment (ROI) etc. Dabei fallen **qualitative** Aspekte und sog. weiche Faktoren nicht ins Gewicht, die aber letztlich die harten Fakten stark beeinflussen – in der Kultur- und Kommunikations-Falle sind diese Effekte beschrieben.

Viele Betriebsräte haben die Erfahrung gemacht, dass der **Schein** der Zahlen oft **trügt**. In der Praxis führt die Nutzung von Kennzahlen jedoch oft nicht zu wertfreien Bewertungen. Stattdessen werden zur Begründung von Entscheidungen die dafür passenden Kennzahlen herangezogen und andere **Sachverhalte ausgeblendet** – ob bewusst oder unbewusst. Gerade wenn es um den Aufbau neuer Standorte und um den Vergleich von Standorten geht, ist diese Praxis oft zu beobachten. Der eigentliche Zweck von Kennzahlen wird damit jedoch in ihr Gegenteil verkehrt.

Wie Kennzahlen bei und für Standortvergleiche und -entscheidungen verfälscht werden

Einzelne Betriebe eines Konzerns tauschen oft Leistungen untereinander aus. Dabei kann es sich um Dienstleistungen (z. B. Entsendung von Personal) oder Warenlieferungen handeln. Das beginnt bereits mit den ersten Maßnahmen zum Aufbau eines neuen Standortes und verstetigt sich dann bei dessen Betrieb. Die dafür entstehenden Kosten sollten verursachungsgemäß verrechnet werden. Dies liegt nicht nur im Interesse des Betriebsrates, der ein schiefes Bild über die Wirtschaftlichkeit des eigenen Betriebes vermeiden möchte. Auch eine wirksame Steuerung des Unternehmens ist nur möglich, wenn durch eine sachgerechte Zuordnung von Kosten deutlich wird, welche Prozesse wirtschaftlich sind und welche nicht.

Der Betriebsrat sollte versuchen, die Praxis innerbetrieblicher Leistungsverrechnung zu hinterfragen und sich mit der Geschäftsführung über Prinzipien und Regeln für deren Gestaltung zu verständigen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wie werden bestimmte Kosten einem Standort zugerechnet?
- Welche Bezugsgrößen gibt es für die Zuordnung von Kosten?
(z. B. Kosten für Instandhaltung: geleistete Stunden, Anzahl betreuter Maschinen)
- Wie transparent sind die Kennzahlen am jeweiligen Standort?

HINWEIS

Probleme der Leistungsverrechnung zwischen Standorten

Leistungsverrechnung für Auslandsstandorte

- **... beim Aufbau:** Bereits mit den ersten Überlegungen zum Aufbau eines weiteren Standortes entsteht Aufwand, z. B. zur Erarbeitung von Strategien, zur Erstellung von Planungen oder für Entwicklungsarbeiten. Typische Fälle für die Leistungsverrechnung sind Arbeiten von Abteilungen wie der Schlosserei oder des Werkzeugbaus sowie Leistungen von Fachkräften, die an die Auslandsstandorte für Aufbauarbeiten, Reparaturen oder Koordinations- und Betreuungsleistungen entsendet werden. Letztlich geht es dabei immer um folgende Fragen: Wie werden diese Kosten für bestimmte Leistungen zwischen den Standorten verrechnet? Welcher Standort trägt welche Lasten? Wie verursachungsgerecht ist das?
- **... im laufenden Betrieb:** Neben einem produktbezogenen Leistungsaustausch (für Teile, Komponenten, Werkzeuge), der über Verrechnungspreise zwischen Standorten in Rechnung gestellt werden kann, gibt es Fixkosten (Personalverwaltung, IT, Controlling etc.), die zugerechnet werden müssen. Das Gleiche gilt insbesondere für Leistungen, die vom heimischen Standort für den Auslandsstandort erbracht werden müssen (Nacharbeiten für fehlerhafte Lieferungen, Betreuungs- und Koordinationsaufwand etc.). Nicht nur die Wirtschaftlichkeit einzelner Standorte hängt stark davon ab, ob diese Kosten verursachungsgemäß zugerechnet werden. Auch die Vergleichbarkeit der verschiedenen Standorte untereinander wird im Fall einer unsachgerechten Zuordnung verzerrt. In beiden Fällen wird dies die Entscheidungsfindung im Unternehmen beeinflussen.

Leistungsverrechnung für den heimischen Standort

- **... von einem anderen Standort oder von der Konzernmutter:** Die zentrale Frage ist auch hier, ob diese Leistungen dem eigenen Standort sach- und verursachungsgerecht angerechnet werden. Zur Beantwortung helfen folgende Fragen: Welche verrechenbaren konzerninternen Dienstleistungen wurden erbracht? Sind diese Leistungen für unseren Standort notwendig? Nach welchen Kriterien wurden diese Dienstleistungen verrechnet? Entspricht der Verteilungsschlüssel der/dem tatsächlichen Nutzung/Umfang der Dienstleistungen, die durch unseren Standort in Anspruch genommen wurden? Welche Kosten wären für unseren Standort entstanden, wenn wir die Leistung hier vor Ort erbracht hätten?

Prüfung der Entscheidungsfindung im Unternehmen

Zwar hat der Betriebsrat nach Betriebsverfassungsgesetz keine Möglichkeiten eingeräumt bekommen, direkten Einfluss auf die Steuerung eines Unternehmens zu nehmen. Gleichwohl kann er eine **Diskussion über Kennzahlen und Steuerungsprinzipien** eines Unternehmens anstoßen und seine eigenen Vorstellungen in die Diskussion einbringen. Für den Betriebsrat geht es darum, u. a. mit folgenden Fragen Klarheit über die Situation des Standortes herzustellen:

- Welches Ergebnis sichert die Zukunftsfähigkeit des Standortes?
- Welche Aufträge braucht der Standort, damit die Ergebnissituation eine dauerhafte Sicherung von Arbeitsplätzen ermöglicht?
- Welche Auslastung ist für die Weiterentwicklung des Standortes notwendig?

Problematisch sind in diesem Kontext für Betriebsräte die **mangelnde Transparenz und die Willkür von Vergleichskriterien und Entscheidungen**. Auf diese Weise fällt es Betriebsräten schwer, bestimmte Dinge selbst nachzuvollziehen und sich ein eigenes Bild von der Lage zu verschaffen. Der Betriebsrat sollte prüfen, ob die Geschäftsführung **nachvollziehbare und transparente Entscheidungsregeln** beispielsweise für Entscheidungen über Standorte, Make-or-Buy-Fragen oder die Einsteuerung von Aufträgen in einem internationalen Unternehmensverbund anwendet. Für den Betriebsrat geht es dabei auch darum, ob diese Verfahren lediglich auf Kostenvergleichen beruhen oder auch strategische Aspekte einbeziehen.

HINWEIS

Entscheidungsschema für Standortentscheidungen

Die nachfolgende Abbildung zeigt verschiedene Stufen einer Standortentscheidung, bei der nicht etwa die Kosten, sondern zunächst strategische Aspekte der Entscheidung bedacht werden. Im Zentrum der Prüfung steht die Frage, an welchem Standort besser gewährleistet werden kann, dass ein Aspekt (z. B. Kundennutzen) von einem Standort erfüllt wird. Fällt die Beantwortung der Frage zugunsten des Heimatstandortes aus, bleibt die Produktion dieses Produktes am heimischen Standort. Fällt die Antwort zugunsten des Auslandsstandortes aus, wird die nächste Frage geprüft. Auf diese Weise werden bestimmte Fragen zum Abbruchkriterium für die Auslandsverlagerung, bevor überhaupt detaillierte Vergleiche von Kosten zum Zuge kommen.

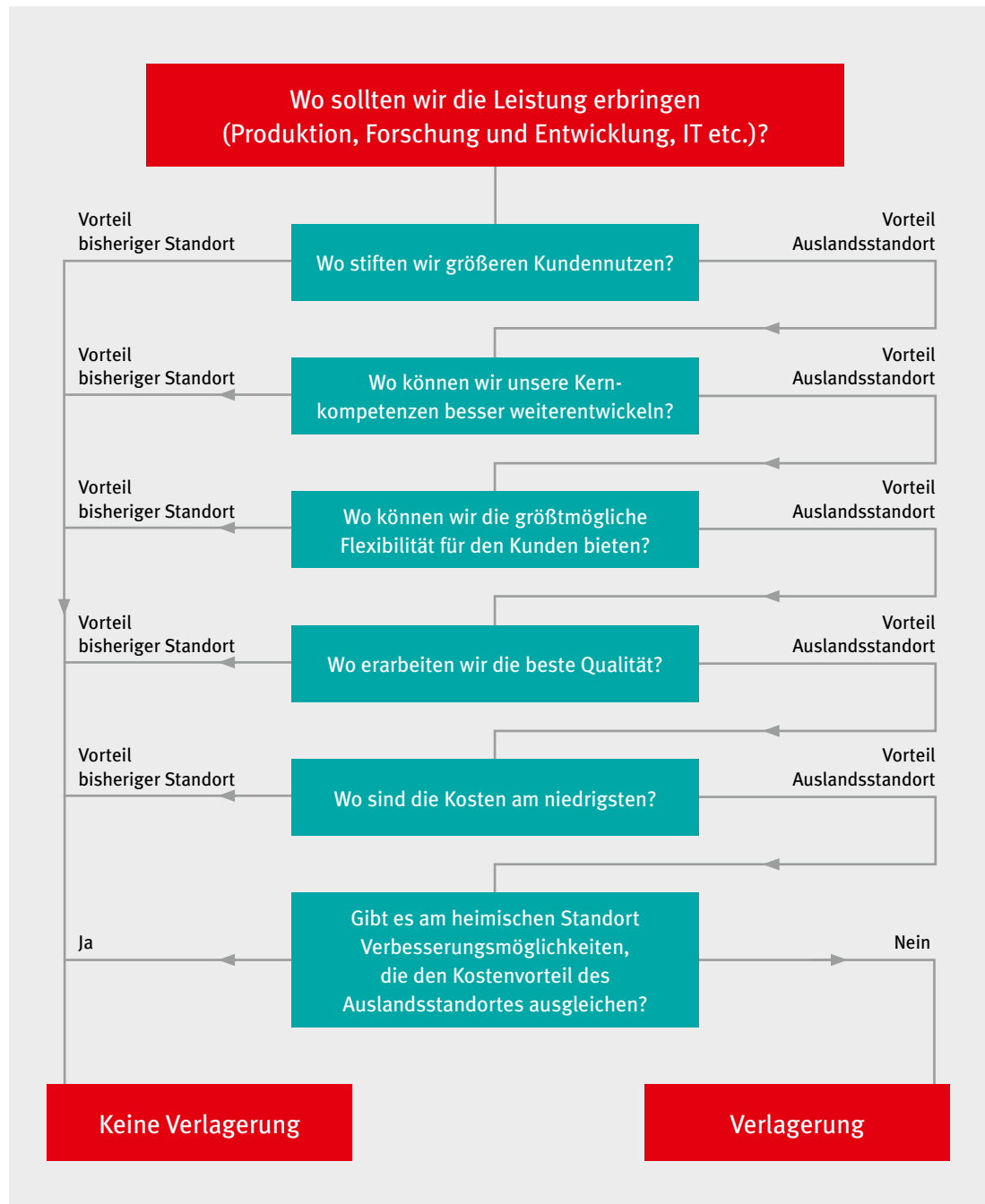


Abbildung 12: Entscheidungsschema (eigene Darstellung)

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse

?

Kennzahlen-Falle

- Wie groß ist das Risiko, dass die von der Geschäftsführung aufgestellte Kennzahlenstruktur den heimischen Standort strukturell benachteiligt?
- Wie groß ist das Risiko, dass die bisherige Auftragsstruktur den Standort strukturell unwirtschaftlich gemacht hat?
- Wie groß ist das Risiko, dass die zukünftige Auftragsstruktur den Standort strukturell unwirtschaftlich machen wird?

Hilfsfragen

- Wie transparent ist das Steuerungssystem der Geschäftsführung?
- Sind Auswahlkriterien für Kennzahlen offengelegt?
- Gibt es transparente und faire Regeln für die Zuordnung von Kosten zwischen Standorten?
- Werden alle bestehenden Rechte des Betriebsrates zur Information und Einflussnahme im Interesse der Beschäftigten im Unternehmensnetzwerk anerkannt und hinreichend beachtet?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Aufträge • Kapazitätsplanung • Deckungsbeiträge • Ergebnisrechnungen • Aufstellung der Umlagen und Verrechnungsverfahren	• Um Vorstellung und Diskussion der Kennzahlen und Steuerungsprinzipien bitten • Fachgespräche mit Vertretern der Unternehmensleitung, aber auch dem mittleren Management führen - Unternehmensleitung - Produktion/Werk - Controlling
Extern • Vergleiche mit Statistik der Bundesbank	
Ökonomische Auswirkungen	
• Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit des Standortes	

9

Planungs- Falle

Länger als gedacht! Standortverlagerungen bzw. der Aufbau eines globalen Netzwerkes funktionieren nicht nach dem Plug-and-Play-Prinzip. Vieles ist komplizierter als gedacht und dauert länger als geplant. Da laufen nicht nur die Kosten davon, auch Umsätze werden später erzielt als geplant ...

Die Probleme beim Aufbau eines Standortes und insbesondere beim Produktionsanlauf werden vom Management oft unterschätzt. Verlagerungen klappen oft nicht so gut wie geplant und sind teurer als erhofft. In Untersuchungen förderte das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung zutage, dass Anlaufzeiten bis zur Sicherung der notwendigen Prozessqualität und Produktivität fast immer doppelt so lang sind wie ursprünglich geplant. Sie dauern im Schnitt ein bis zweieinhalb Jahre – die Spanne reicht von sechs Monaten bis fünf Jahren. Das gefährdet nicht nur den Zeitpunkt des Produktionsanlaufes, sondern verschiebt auch die Amortisationsdauer empfindlich nach hinten. (Quelle: Kinkel/Zanker/Lay [2007]: Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie)

Warum dauert das so lange? Probleme beim Produktionsanlauf

Als Produktionsanlauf wird üblicherweise der Zeitraum bezeichnet, der zwischen abgeschlossener Produktentwicklung bzw. der Freigabe einer Vorserie und der Erreichung voller Kapazität in der Produktion liegt. Dabei wird also zum ersten Mal ein vorher noch im Designstadium befindlicher Prototyp in die Serienproduktion überführt. Während der Vorserie werden auf seriennahen Versuchswerkzeugen erste Produkte gefertigt, um die Prozesse zu verbessern und Beschäftigte zu qualifizieren. Außerdem gilt es in dieser Phase, die Zulieferer einzubinden. Beim Aufbau eines neuen Standortes geht es nun nicht darum, dass ein neues Produkt produziert werden soll. Vielmehr werden zum ersten Mal Menschen, Maschinen und Anlagen, Werkslayout und Zulieferer zusammengebracht um ein funktionierendes Zusammenspiel zu ermöglichen – wie die nachfolgende Grafik zum Anlaufmanagement im Ausland veranschaulicht.

Dabei gibt es lauter Schnittstellen, die funktionieren müssten oder dies eben genau nicht tun. Angesichts der Komplexität der Aufgabe ist leicht abschätzbar, wie schnell Planungszeiträume und Plankosten überschritten werden können, wenn dieser Prozess an einem neuen Standort, mit noch unbekannten Mitarbeitern und im neuen regionalen Lieferantenumfeld, gelingen soll. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen ineffizienter Serienanläufe können sich wie folgt ausdrücken:



Abbildung 13: Anlaufmanagement im Ausland

Quelle: Schuh/Stölzle/Straube (2008): Anlaufmanagement in der Automobilindustrie erfolgreich umsetzen – Ein Leitfaden für die Praxis (eigene Darstellung)

- **Verlorene Umsätze:** entgangene Umsätze durch Unterschreiten der geplanten Produktionsstückzahl oder eine verspätete Markteinführung eines Produktes
- **Kosten für Qualitätsmängel:** Kosten für Nacharbeit, Garantie- oder Servicekosten, Kosten für Rückrufaktionen
- **Sonderkosten:** Koordinations-, Betreuungs- und Kontrollkosten des alten für den neuen ausländischen Standort (machen in der Startphase bis zu 10 % und im laufenden Betrieb oft bis zu 50 % der Personalkosten am Neu-Standort aus). Kosten für Sonderschichten und Sondertransporte, um Termine und Stückzahlen einzuhalten, sowie Verschrottungskosten für veraltete Bauteilversionen. (Quelle: Kinkel/Zanker/Lay [2007]: Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie)

Der wirtschaftliche Erfolg eines Standortes hängt maßgeblich davon ab, wie gut diese Anlaufphase gelingt, aber auch davon, wie gut auch im laufenden Betrieb das Anlaufmanagement für neue Produkte gelingt. Verzögerungen und Probleme in der Startphase des neuen Standortes wirken sich doppelt aus: Der neue Standort ist nicht so profitabel wie erhofft, und der alte Standort trägt dafür den Aufwand und oft genug die Kosten – was am Ende die Zukunftsaussichten des alten Standortes weiter verschlechtert.

Die Sinnhaftigkeit, Vollständigkeit und Auswirkungen der Planungen der Geschäftsführung zum Aufbau eines neuen Standortes und des dortigen Produktionsanlaufes kann der Betriebsrat sehr gut mit den Beschäftigten gemeinsam hinterfragen und betrieblich zum Thema machen.

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse



Planungs-Falle

- Wie groß ist das Risiko, dass die Dauer des Aufbaus des Auslandsstandortes unterschätzt wird?
- Wie groß ist das Risiko, dass durch eine längere Dauer des Aufbaus die Kosten für den Auslandsstandort unterschätzt werden?
- Wie groß ist das Risiko, dass die Anlaufzeit – also die Dauer bis zur Serienproduktion – unterschätzt wird?

Hilfsfragen

- Gibt es einen vollständigen Projektplan zur Verlagerung mit definierten Zielen, Meilensteinen, Projektleiter, Teilprojekten, Kostenrahmen etc.?
- Welche maschinelle und sonstige Ausstattung (Vorrichtungen, Werkzeuge etc.) soll das neue Werk bekommen? Liegt ein Layout-Plan für das neue Werk vor?
- Passt die örtliche Infrastruktur zu den Erfordernissen? Gibt es ein belastbares Konzept für den Bezug von Materialien und Lieferteilen?
- Ist das Vorgehen mit dem Kunden abgestimmt (Termine, Freigabetests, Serienbemusterung, Kostenübernahme für Tests)? Gibt es einen Notfallplan für Anlauf- und Lieferverzögerungen? Gibt es seitens der Geschäftsführung eine systematische Risikobetrachtung?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Planungsunterlagen • Projektbeschreibung • Investitionspläne • Schulungskonzept	• Fachgespräche/Workshops mit Beschäftigten durchführen – zentrale Frage: Gute Planung? • Um Vorstellung und Diskussion der Projektplanung zum Standortaufbau und Produktionsanlauf bitten • Fachgespräche mit Vertretern der Geschäftsführung, aber auch dem zuständigen Projektleiter führen - Verantwortliche für den Aufbau des Standortes - Abteilungen, die in direktem Kontakt zum Auslandsstandort stehen (werden)
Extern • Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsräten/Unternehmen	
Ökonomische Auswirkungen	
• Umsatzeinbußen durch Verschiebung des Startzeitpunktes oder Qualitätsprobleme • Erhöhte Kosten durch Verlängerung der Anlaufzeit • Verschlechterung der Amortisationsdauer	

10

**Kosten-
Falle**

Teurer statt billiger! Versteckte Kosten lauern überall, tauchen aber in vielen Standortvergleichsrechnungen nicht auf, weil sie sich zu sehr auf Lohnkostenvergleiche beschränken. Wenn es schlecht läuft, zahlt das Unternehmen doppelt und dreifach drauf. Nicht unterschätzt werden sollten die Gefahren für die Umsätze eines Unternehmens durch unzufriedene Kunden, Lieferverzögerungen, Konventionalstrafen und Co.

Die von der Geschäftsführung erstellten Planrechnungen sind eine wesentliche Grundlage zur Entscheidung über ein Verlagerungsvorhaben. Genau dort ist es für die Geschäftsführung besonders sichtbar, wenn die Kosten-Falle zuschnappt, denn es geht immer um konkrete Zahlen. Wichtig ist aus Sicht des Betriebsrates, dass nicht nur die Kosten zum Problem werden können, sondern auch entgangene Umsätze.

Zur Bedeutung von Annahmen in Planrechnungen

Die Planrechnungen der Geschäftsführung bilden wirtschaftliche Effekte von künftigen Maßnahmen ab und beruhen daher auf **Annahmen**. Diese Annahmen beeinflussen die Rechnung und damit den Ausgang der Standortentscheidung in hohem Maße. Dies ist Grund genug für eine Überprüfung, ob die Annahmen der Geschäftsführung zutreffend sind. Gerade die Lohnkostenentwicklung wird oft falsch eingeschätzt. Hier heißt es also aufzupassen.

Die folgenden **Beispielrechnungen** über mögliche Lohnkostenentwicklungen am Auslandsstandort zeigen, welche Bedeutung unterschiedliche Annahmen haben. Man nennt dieses Vorgehen auch „Szenario-Bildung“. Im Folgenden geht es um zwei Szenarien: Die Geschäftsführung setzt im Beispiel eine niedrige Steigerung der Löhne an. Dagegen setzt der Betriebsrat im Beispiel eine hohe Lohnsteigerung an.

Lohnsteigerungen und ihre Folgen (bei einem Lohnniveau von 1.000.000 €)	Szenario des Betriebsrates: hohe Steigerungen	Szenario der Geschäftsführung: niedrige Steigerungen	Unterschied zwischen den Szenarien
Ausnahmen in %	10 %	4 %	6 %
Lohnentwicklung innerhalb 1 Jahres	1.100.000 €	1.040.000 €	60.000 €

Abbildung 14: Lohnsteigerung und ihre Auswirkung – Beispielhafter Vergleich zweier Szenarien

Wie die vorherige Abbildung zeigt, liegt der Unterschied zwischen beiden Szenarien bei einer ursprünglich angenommenen Lohnsumme von 1.000.000 € bei 60.000 € pro Jahr. Dieser Unterschied hat Auswirkungen auf die Gesamtkalkulation der Planrechnung und damit auf die spätere Entscheidung.

HINWEIS

Vorsicht: Kalkulation von Lohnkosten

Wenn der Betriebsrat zuvor schon eingeschätzt hat, dass es ein Problem mit der Personalverfügbarkeit geben kann, dann könnte dies die Höhe der kalkulierten Lohnkosten zusätzlich beeinflussen. Genauso wichtig sind realistische Einschätzungen zur Lohnentwicklung.

- Es gibt Länder, in denen Unternehmen ihre Personalkosten quartalsweise anpassen müssen, weil die Lohndynamik durch starke Konkurrenz verschiedener Unternehmen vor Ort sehr hoch ist. Der Betriebsrat sollte prüfen, ob solche Faktoren berücksichtigt sind, denn dort liegt ein großer „Kostenhebel“ (z. B. in China).
- Auch in Niedriglohnländern gibt es Fachkräftemangel (z. B. in Tschechien). Dann sagt der „durchschnittliche Stundenlohn“ eines Landes nichts über den tatsächlich zu zahlenden Lohn in der betreffenden Region aus – und über die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Merke: Je knapper Fachkräfte sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für einen raschen Anstieg von Löhnen.
- Dazu kommen oft Kosten für die (ggf. immer wiederkehrende) Anwerbung neuer Beschäftigter. In Ländern mit Fluktuationsraten von 10 bis 20 % können diese erheblich sein. Viele Arbeitgeber versuchen dem zu entgehen, indem sie viel höhere Löhne zahlen und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern weitergehende Angebote machen (z. B. eine Ausbildung).

Letztlich geht es nun darum, diese Faktoren in ihren langfristigen Auswirkungen zu überprüfen. Daher sind die Lohnsummen für die beiden Szenarien über einen längeren Zeitraum von drei Jahren zusammengestellt. Denn: Jedes Jahr schlagen die angesetzten Lohnsteigerungen zu Buche.

Lohnsteigerungen und ihre Folgen (bei einem Lohnniveau von 1.000.000 €)		Szenario des Betriebsrates	Szenario der Geschäftsführung
Lohnentwicklung für 3 Jahre	Jahr 1	1.100.000 €	1.040.000 €
	Jahr 2	1.210.000 €	1.081.600 €
	Jahr 3	1.331.000 €	1.124.864 €

Abbildung 15: Lohnsteigerungen und ihre Auswirkungen – Beide Szenarien über drei Jahre gerechnet

Durch Aufsummieren der jährlichen Effekte wird sichtbar, um welche Größenordnungen es gehen kann, wenn man sich über verschiedene Annahmen unterhält und diese dann auch noch über einen Zeitraum von mehreren Jahren berechnet. Zusammengefasst liest sich das wie folgt:

Lohnsteigerungen und ihre Folgen (bei einem Lohnniveau von 1.000.000 €)	Szenario des Betriebsrates	Szenario der Geschäftsführung	Unterschied in Summe über 3 Jahre
Lohnentwicklung für 3 Jahre	3.641.000 €	3.246.464 €	394.536 €

Abbildung 16: Lohnsteigerung und ihre Auswirkungen – Gesamteffekte

Der Unterschied zwischen den beiden Szenarien liegt in der Beispielrechnung über drei Jahre bei über 394.000 €. Das sind rund 12 %. Es wird deutlich, dass Betrachtungen von Kostenentwicklungen über einen längeren Zeitraum realistischer sind als Stundenlohnvergleiche. Je nachdem, auf Basis welcher Annahme man rechnet, liegen zwischen zwei Planrechnungen sehr große Unterschiede. Daher ist es wichtig, über die Annahmen in Planrechnungen zu sprechen: Sind diese realistisch? Was droht, wenn die Annahmen sich als zu optimistisch erweisen?

Um welche Annahmen kann es gehen?

Manchmal sind die getroffenen Annahmen den Konzepten unmittelbar zu entnehmen. Manchmal wird der Betriebsrat diese Informationen auch gezielt anfordern müssen. Für den Betriebsrat ist dabei wichtig zu erfahren: Wie kommt die Geschäftsführung z. B. zu ihren Einschätzungen über die Entwicklungen einzelner Kostenfaktoren am neuen Standort?

Hinzu kommt: Faktoren wie diese kann das Unternehmen gut durch eigene Maßnahmen beeinflussen, andere dagegen nicht. Gerade bei den schwer beeinflussbaren Faktoren sollte die Annahme möglichst fundiert begründet und gut gewählt sein. Denn für diesen Fall kann das Unternehmen später nicht aus eigenem Antrieb die Kosten senken.

Typische variable Faktoren in Planrechnungen	Eher nicht beeinflussbar	Eher beeinflussbar
Marktentwicklung	Preisentwicklung	Marktstellung
Material- und Versorgungskosten		Materialpreise und -verbrauch
Energiekosten		Preisniveau und Energieverbrauch
Personalkosten	Entgeltniveau, Lohnnebenkosten, Anwerbekosten	Prozessabläufe etc.
Transportkosten	Transportpreise, Infrastruktur	Logistikaufwand
Verwaltungskosten	Entgeltniveau, Aufwand aus Gesetzgebung	Aufwand für Verwaltungsstruktur etc.
Vertriebskosten	Entgeltniveau, übliche Boni und Skonti auf dem Markt	Aufwand für Distributionsintensität, erfolgsabhängige Entgeltbestandteile etc.
Marketingkosten	Notwendiger Aufwand für Marktbearbeitung	Marketingintensität
Ertragssteuern	Steuerentwicklung	Bilanzpolitik
Finanzaufwendungen	Zinsen, Regelungen zur Finanzierung	Struktur des Kapitals
Wechselkurs	Entwicklung, Inflation	Absicherungsgeschäfte gegen Wechselkursschwankungen

Abbildung 17: Typische variable Faktoren in Planrechnungen und deren Beeinflussbarkeit

Nicht immer nur auf die Kosten schauen: Die Bedeutung des Umsatzes

In der Regel stellen die Planrechnungen der Geschäftsführung zu Standortentscheidungen vor allem die positiven Wirkungen auf die Kostensituation des Unternehmens heraus. Dies kann auf einer verkürzten Sichtweise beruhen. Denn zum einen werden diese Wirkungen nicht immer erreicht und zum anderen kann es auch eine gegenteilige Wirkung geben, und zwar auf der Umsatzseite. Folgende Probleme durch die Verlagerung können zu Umsatzrückgängen führen:

- **Umsatzrückgang durch Konventionalstrafen bei Lieferschwierigkeiten:** Störungen im Leistungsaustausch mit dem ausgelagerten Betriebsteil haben oft schwerwiegende Folgen. Die Ware kommt nicht an, der Produktionsfluss ist gestört, es gibt logistische Probleme, Termine können nicht gehalten werden. Folge: Von den Kunden werden Konventionalstrafen verhängt.
- **Umsatzrückgang durch Preisabschläge:** Möglicherweise sind die Kunden nicht bereit, weiterhin den gleichen Preis zu bezahlen, wenn Teile der Produkte im Ausland gefertigt werden. Manche Kunden bestehen darauf, die Kostenvorteile weitergereicht zu bekommen.

- **Umsatzrückgang durch Kompetenzverlust:** Durch wechselndes Personal oder noch anzulernende Arbeitskräfte fehlt häufig das für die Fertigung notwendige Erfahrungswissen. Bei Qualitätsproblemen können Kunden abspringen und sich zuverlässigere Quellen suchen.
- **Umsatzrückgang durch Rückgang von Bestellungen:** Die Auslagerung von Produkten und Fertigungsschritten kann die eigene Kompetenz zur Entwicklung oder Weiterentwicklung von Produkten einschränken. Gegebenenfalls wird das Unternehmen dadurch als Entwicklungspartner für Kunden unattraktiver und es kommt zu einem rückläufigen Auftragseingang.
- **Umsatzrückgang durch verspäteten Anlauf:** Viele Unternehmen schätzen die Anlaufdauer falsch ein. Dadurch können sich fest eingeplante Umsätze nach hinten verschieben: Zum Beispiel fallen im ersten Jahr dann nicht zwölf Monatsumsätze an, sondern nur sechs (siehe Planungs-Falle).

Die nachfolgende Abbildung zeigt auf, welche Gefahren von einer Verlagerung auch für die Umsätze eines Unternehmens drohen können:

- **Ursprüngliche Hoffnung der Geschäftsführung**
Die eigenen Kosten werden durch die Verlagerung an den neuen Standort im Ausland gesenkt, der Umsatz bleibt erhalten. Damit steigt der Gewinn.
- **Gefahr 1**
Es kommt zu Umsatzverlusten, die höher ausfallen als die ursprüngliche Kostensenkung. Das mindert den Gewinn eines Unternehmens.
- **Gefahr 2**
Zu den Umsatzverlusten kommen Probleme auf der Kostenseite hinzu. Diese sinken nicht wie geplant. Der Gewinn sinkt noch stärker.

Für den Betriebsrat bedeutet das Wissen um diese Effekte, dass er sich jede Zahl genau erklären lassen und gemeinsam mit betrieblichen Experten hinterfragen sollte. Das gilt für ...

- die erwarteten bzw. angesetzten Umsätze,
- die Einmalkosten bzw. Investitionskosten sowie für
- die laufenden Kosten.

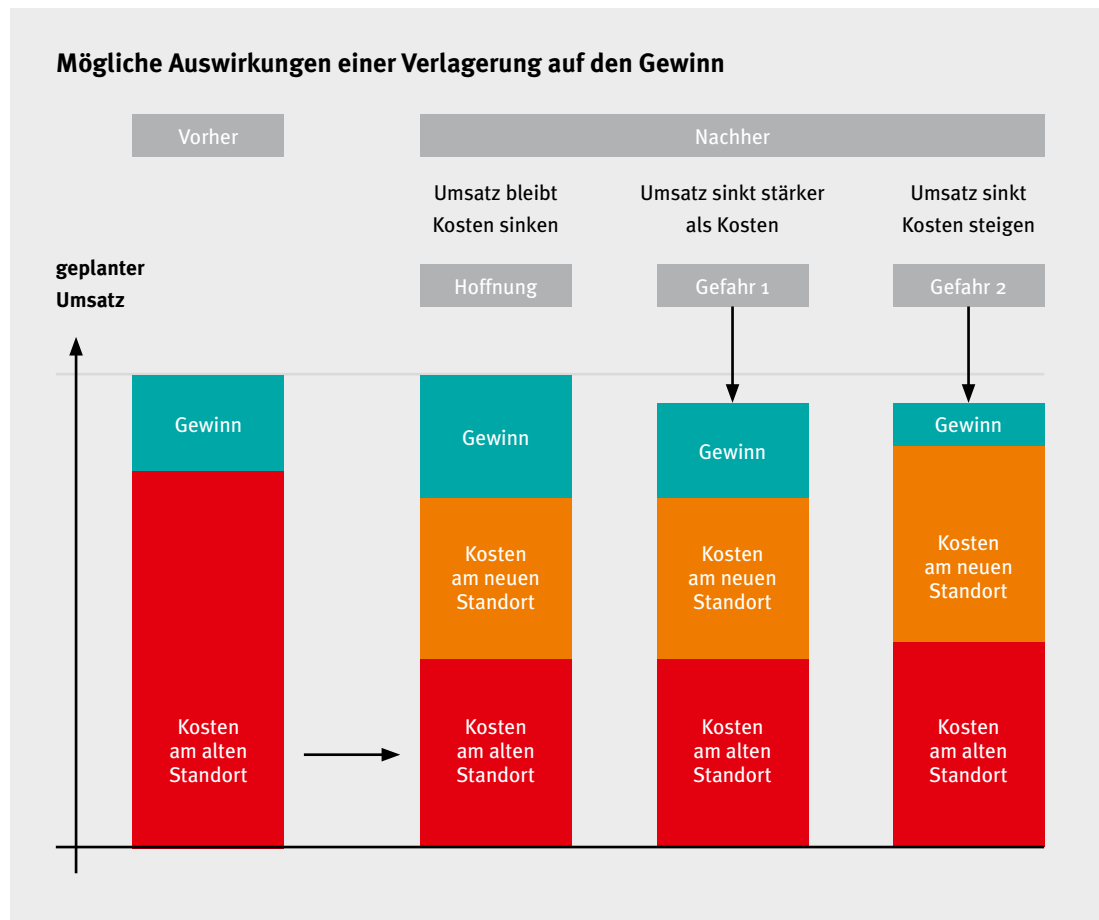


Abbildung 18: Mögliche Auswirkungen einer Verlagerung auf den Gewinn

Mögliche Fragen für die Risiko-Analyse

?

Kosten-Fälle

- Wie groß ist das Risiko, dass die Geschäftsführung die Kosten falsch einschätzt?
- Wie groß ist das Risiko, dass die Geschäftsführung die zu erzielenden Umsätze falsch einschätzt?

Hilfsfragen

- Wie realistisch sind die Annahmen für Investitionskosten bzw. laufende Kosten sowie Umsätze? Welche Einschätzungen haben Experten aus dem Betrieb dazu?
- Sind alle Kostenpositionen verursachungsgemäß zugeordnet?
- Sind Kostensteigerungen generell bei allen veränderlichen Kostenpositionen berücksichtigt?
- Sind Zusatzkosten für etwaige Doppelstrukturen kalkuliert (weil z. B. der Anlauf länger dauert und Mitarbeiter am Heimatstandort zusätzlich die Produktion aufrechterhalten müssen)?

Wie kommt der Betriebsrat im Betrieb zu Einschätzungen? Welche Hinweise auf mögliche Informationsquellen gibt es?

Informationsquellen	Betriebliche Diskussion
Intern • Interne Kostenrechnungen • Planrechnungen für den neuen Standort	• Um Offenlegung der Annahmen und Prämissen bitten • Fachgespräche führen: - Unternehmensleitung - Produktion/Werk - Personalleitung - Vertrieb • Gegebenenfalls Gespräche mit dem anderen Standort (so schon vorhanden) • Fachgespräche/Workshops mit Beschäftigten durchführen – zentrale Frage: Realistische Kosten?
Extern • Austausch mit anderen Betriebsräten, deren Unternehmen beispielsweise auch in der Region sind • Dialog mit Gewerkschaften vor Ort • Weitere Informationsquellen zur fachlichen Überprüfung finden sich in Kapitel 2.2.1.	
Ökonomische Auswirkungen	
• Umsatzentwicklung • Investitionskosten und Einmalkosten • Laufende Kosten • Veränderungen der Investitionsrechnung (z. B. Amortisationsdauer) und damit der Wirtschaftlichkeit des Verlagerungsvorhabens	

2.1.2 Risiken der Verlagerung aus der strategisch-konzeptionellen Prüfung aufzeigen

Nachdem der Betriebsrat Einschätzungen zur allgemeinen strategischen Ausrichtung bekommen hat, geht es nun um Einschätzungen zu möglichen Auswirkungen der Verlagerung auf konkrete Unternehmensbereiche und -prozesse.

In welche Fallen könnten wir geraten? Welche Risiken sind dabei die dringlichsten?	
1 Strategie-Falle	- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen / der Standort durch eine Verlagerung seine bisherigen Kernkompetenzen gefährdet? - Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen / der Standort durch eine Verlagerung seine zukünftige Wettbewerbsstrategie gefährdet? - Wie groß ist das Risiko, dass die Zukunftsperspektiven des heimischen Standortes durch eine Verlagerung verändert bzw. geschwächt werden?
2 Markt-Falle	- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen das Marktvolumen bzw. Potenzial im Zielland falsch einschätzt? - Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen seine Marktchancen im Zielmarkt des Verlagerungsvorhabens falsch einschätzt?
3 Investitions-Falle	- Wie groß ist das Risiko, dass die Geschäftsführung die Investitionsnotwendigkeiten unterschätzt? - Wie groß ist das Risiko, dass die Investitionsstrategie des Unternehmens den heimischen Standort in seiner Zukunftsentwicklung gefährdet?
4 Innovations-Falle	- Wie hoch ist das Risiko, dass die Innovationsfähigkeit des Unternehmens durch die Verlagerung beeinträchtigt wird, weil eine Zusammenarbeit zwischen den relevanten Abteilungen erschwert wird? - Wie hoch ist das Risiko, dass wegen der Notwendigkeit zur Anpassung an regionale Kundenbedarfe im Zielland eine Entwicklung von Produkten für den neuen Standort am heimischen Standort (auch) nicht länger zielführend ist?
5 Kompetenz-Falle	- Wie groß ist das Risiko, dass durch den Kompetenzverlust die Zukunftsfähigkeit des Standortes gefährdet ist? - Wie groß ist das Risiko, dass das Personalkonzept am ausländischen Standort nicht tragfähig genug ist, um einen funktionsfähigen Standort zu gewährleisten? - Wie groß ist das Risiko, dass Doppelstrukturen an Personal am heimischen wie am ausländischen Standort vorgehalten werden müssen?
6 Kultur-Falle	- Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen über zu wenig kulturelle und kommunikative Kompetenzen verfügt, um den Verlagerungsprozess erfolgreich zu managen? - Wie groß ist das Risiko, dass das Unternehmen über zu wenig kulturelle und kommunikative Kompetenzen verfügt, um die verschiedenen Standorte zu einer guten Zusammenarbeit zu motivieren?
7 Netzwerk-Falle	- Wie groß ist das Risiko, dass die Abhängigkeit des Standortes vom heimischen Netzwerk unterschätzt wird? - Wie groß ist das Risiko, dass am neuen Standort kein ausreichendes Netzwerk existiert oder aufgebaut werden kann?

8	Kennzahlen-Falle	• Wie groß ist das Risiko, dass die von der Geschäftsführung aufgestellte Kennzahlenstruktur den heimischen Standort strukturell benachteiligt? • Wie groß ist das Risiko, dass die bisherige Auftragsstruktur den Standort strukturell unwirtschaftlich gemacht hat?
9	Planungs-Falle	• Wie groß ist das Risiko, dass die Dauer des Aufbaus des Auslandsstandortes unterschätzt wird? • Wie groß ist das Risiko, dass durch eine längere Dauer des Aufbaus die Kosten für den Auslandsstandort unterschätzt werden? • Wie groß ist das Risiko, dass die Anlaufzeit – also die Dauer bis zur Serienproduktion – unterschätzt wird?
10	Kosten-Falle	• Wie groß ist das Risiko, dass die Geschäftsführung die Kosten falsch einschätzt? • Wie groß ist das Risiko, dass die Geschäftsführung die zu erzielenden Umsätze falsch einschätzt?

Abbildung 19: Fragen für die Risiko-Analyse in der Fallen-Logik

Der Betriebsrat nimmt dabei die in den einzelnen Fallen aufgeführten Fragen zur Risiko-Analyse auf und stellt die zentrale Frage:

➔ **Wie groß ist das Risiko, dass sich im Unternehmen die Sicherheit von Arbeitsplätzen und Einkommen verschlechtert?**

Dabei bedient er sich der Methode „Nutzwert-Analyse“.

HINWEIS

Die Nutzwert-Analyse

Die Nutzwert-Analyse (auch Punktwertverfahren, Punktbewertungsverfahren oder Scoring-Modell genannt) gehört zu den qualitativen, nicht monetären Analysemethoden der Entscheidungstheorie. Eine Nutzwert-Analyse wird häufig erstellt, wenn „weiche“ – also in Geldwert oder Zahlen nicht darstellbare – Kriterien vorliegen, anhand derer eine Entscheidung zwischen verschiedenen Alternativen gefällt werden muss.



Werkzeug 1

Risiko-Analyse für die Planungen der Geschäftsführung

Das Werkzeug Nr. 1 – Risiko-Analyse – dient dazu, die möglichen Auswirkungen der Verlagerungsmaßnahme systematisch zu diskutieren und zu bewerten. Am Ende steht eine Sammlung mit den wichtigsten qualitativen Argumenten und Risikofaktoren aus der Sicht des Betriebsrates, zugespitzt als Abbildung. Das soll helfen, aus Argumenten eine überzeugende PowerPoint-Folie zu erstellen. Schließlich ist das oft genug die Sprache der Manager.

Die Fragen sind Vorlagen, die ggf. durch betriebsspezifische Aspekte zu ergänzen oder zu ersetzen sind. Sämtliche Werkzeuge befinden sich auf der CD, die der Handlungshilfe beigelegt ist.

Aufgrund der thematischen Bandbreite ist es empfehlenswert, die Fragestellungen im Betriebsratsgremium gemeinsam zu diskutieren und zu beantworten. Ergänzend sollten betriebliche Expertinnen und Experten hinzugezogen werden, um eine breitere Bewertungsmöglichkeit zu haben.

Zur Herangehensweise: Die Excel-Tabelle greift die auf die Fallen bezogenen Fragen zur Risiko-Analyse auf. Zur besseren Übersicht sind den Fragen jeweils Oberbegriffe zugeordnet. Dann wird die Bewertung wie folgt vorgenommen:

■ **Einschätzung der Bedeutung der einzelnen Themen entlang der Oberbegriffe auf einer Skala von 0 bis 3**

Z. B.: „Strategie“

Das hält der Betriebsrat für sehr wichtig und vergibt daher eine „3“.

■ **Einschätzung des Risikos entlang der einzelnen aufgeführten Fragen auf einer Skala von 0 bis 3**

Z. B.: „Wie groß ist das Risiko, dass die Investitionsstrategie des Unternehmens den heimischen Standort in seiner Zukunftsentwicklung gefährdet?“

Der Betriebsrat hält das Risiko für sehr hoch und vergibt eine „3“.

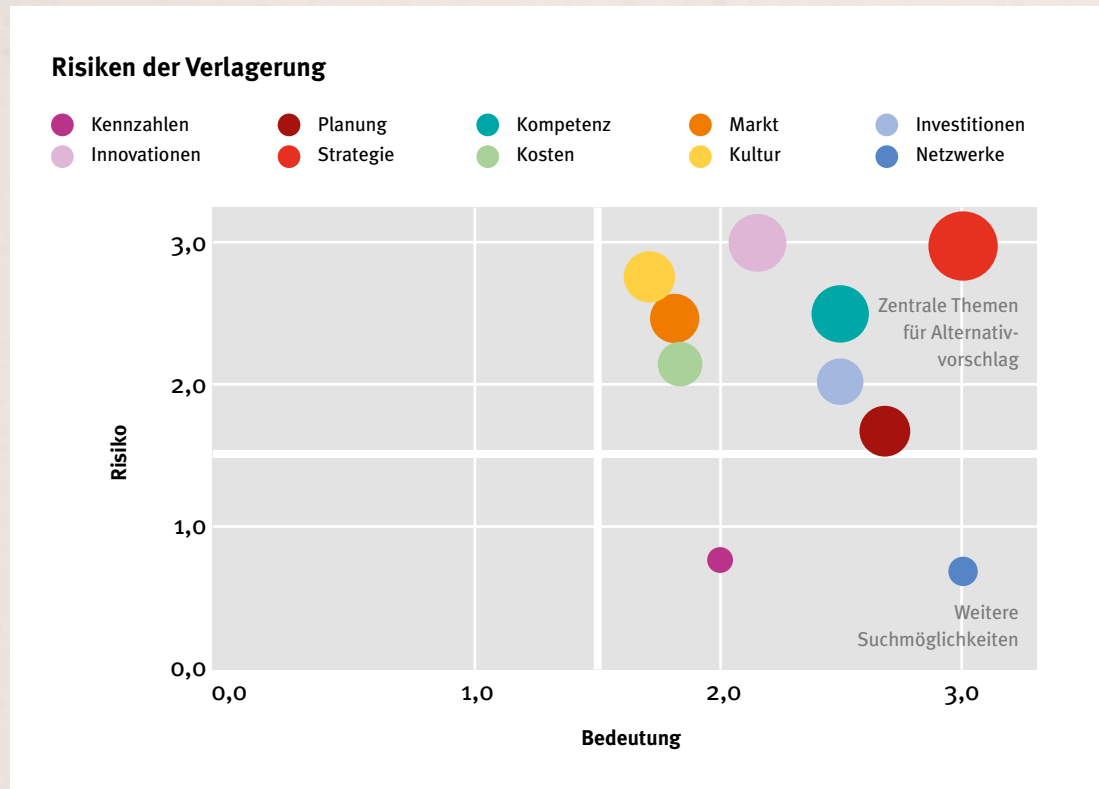
Aus beiden Angaben errechnet sich durch Multiplikation ein sog. „Risikopotenzial“, das angibt, wie dringlich das Thema ist.

Risiko-Analyse

		Bedeutung	Risiko	Risikopotenzial
		3 = sehr wichtig 2 = wichtig 1 = nicht so wichtig 0 = unwichtig	3 = sehr hohes Risiko 2 = hohes Risiko 1 = niedriges Risiko 0 = kein Risiko	wird automatisch errechnet
	Wie hoch ist das Risiko, dass ...	Bedeutung	Risiko	Risikopotenzial
1.	Strategie	3,0	3,0	9,0
1	Kernkompetenz ... das Unternehmen durch eine Verlagerung seine bisherigen Kernkompetenzen gefährdet?	3	3	9,0
2	Wettbewerbsstrategie ... das Unternehmen durch eine Verlagerung seine bisherige Wettbewerbsstrategie gefährdet?	3	3	9,0
3	Wettbewerbsvorteil ... das Unternehmen durch eine Verlagerung seinen bisherigen Wettbewerbsvorteil verspielt?	3	3	9,0
4	Zukunftsperspektive ... das Unternehmen durch eine Verlagerung die Zukunftsperspektiven des heimischen Standortes gefährdet?	3	3	9,0

Ausschnitt aus Werkzeug 1: Risiko-Analyse zum Verlagerungsvorhaben

Das Ergebnis wird zur besseren Übersicht in Form einer sog. Portfolio-Grafik dargestellt.



Ausschnitt aus Werkzeug 1: Portfolio-Darstellung der Risiko-Analyse

2.2 Wirtschaftlichkeit des Vorhabens prüfen

Der Betriebsrat hat bis jetzt qualitative Einschätzungen zu den Verlagerungsplänen der Geschäftsführung gesammelt. Er hat nun ein besseres Bild von den dahinterstehenden strategischen Überlegungen, den möglichen Auswirkungen und der Risikoträchtigkeit des Vorhabens. Nun gilt es, die finanziellen Überlegungen („Planrechnung“) im Konzept der Geschäftsführung zu betrachten und systematisch auszuwerten. Kann der Betriebsrat die Planrechnung nachvollziehen oder hat er berechnete Zweifel an der Darstellung der Geschäftsführung? Um die Plausibilität der Überlegungen der Geschäftsführung auch in dieser Hinsicht zu prüfen, macht der Betriebsrat zwei Dinge.

Prüfung der wirtschaftlichen Plausibilität des Verlagerungsvorhabens

1. Die Planrechnung der Geschäftsführung prüfen

- Welche zentralen Annahmen liegen der Planrechnung der Geschäftsführung zugrunde? Wie realistisch sind diese? Von welchen Entwicklungen geht der Betriebsrat aus?
- Sind die richtigen Kostenpositionen einbezogen oder fehlen entscheidende Positionen? An welchen Stellen kommt der Betriebsrat zu anderen Einschätzungen?

2. Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen

- Was bedeutet es für die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens, wenn man die Annahmen und Positionen für die Planrechnung berücksichtigen würde, die aus Sicht des Betriebsrates realistisch sind?

2.2.1 Die Planrechnung der Geschäftsführung prüfen

Planrechnungen sind wesentliche Entscheidungsgrundlagen. Sie bilden wirtschaftliche Effekte von Maßnahmen in der Zukunft ab und beruhen daher auf Annahmen (auch: Prämissen) über die zukünftige Entwicklung bestimmter Faktoren – z. B. über die Lohnentwicklung der nächsten Jahre. Diese Annahmen beeinflussen die Rechnung und damit den Ausgang der Entscheidung in hohem Maße. Wenn sie falsch sind, wird die Entscheidung auf der falschen Basis getroffen. Grund genug für eine Überprüfung, ob die Annahmen der Geschäftsführung gut gewählt sind. Gerade die Lohnkostenentwicklung wird oft falsch eingeschätzt. Die Kosten-Falle hat gezeigt, dass es viele variable Faktoren bei Planrechnungen zum Standortvergleich gibt. Für die Auseinandersetzung mit der Planrechnung der Geschäftsführung leitet sich daraus folgende Frage ab:

 **Welche zentralen Annahmen liegen der Planrechnung der Geschäftsführung zugrunde? Wie realistisch sind diese? Von welchen Entwicklungen geht der Betriebsrat aus?**

Um die Annahmen der Geschäftsführung zu überprüfen, kann der Betriebsrat die Planrechnung Stück für Stück durchgehen und die wichtigsten Annahmen auf ihre Entwicklung hin überprüfen (Märkte und Preise bzw. Umsatz, Lohnkosten, Materialkosten etc.). Welche Annahmen hat die Geschäftsführung getroffen? Wirken diese plausibel? Welche Informationen hat der Betriebsrat? Zu welchen geänderten Annahmen gelangt der Betriebsrat?

Im nächsten Schritt ist die Vollständigkeit der Planrechnung zu überprüfen. Die Planrechnung der Geschäftsführung entspricht zunächst einmal nur ihrem Ausschnitt der Wirklichkeit. Gegebenenfalls muss der Betriebsrat auf Änderungsnotwendigkeiten hinweisen.

Sind die richtigen Kostenpositionen einbezogen oder fehlen entscheidende Positionen? An welchen Stellen kommt der Betriebsrat zu anderen Einschätzungen?

Grundsätzlich gibt es bei Berechnungen von Standortentscheidungen drei wichtige Kategorien, die zu beachten sind: **Laufende Kosten, Einmalkosten und Umsätze**. Hierbei sind insbesondere die Auswirkungen zu berücksichtigen, die dann entstehen, wenn das Unternehmen in eine der beschriebenen Fallen gerät.

Insgesamt sollte Folgendes dazu geprüft werden:

- Sind jeweils alle wichtigen Positionen in die Rechnung einbezogen worden?
- Sind die Kosten und angestrebten Umsatzerlöse in ihrer Höhe nachvollziehbar angesetzt worden? Oder würde der Betriebsrat diese anders ansetzen? Wie wirken sich beispielsweise die vom Betriebsrat möglicherweise veränderten Annahmen zu den Einzelpositionen auf das Gesamtergebnis aus?

Vorsicht: Besonders wichtig ist dabei erfahrungsgemäß, dass nicht jene Kostenpositionen vergessen werden, die üblicherweise in der offiziellen Rechnungslegung gerne einmal „untergehen“.

- **Gemeinkosten:** Welcher Anteil der Gemeinkosten kann tatsächlich durch eine Verlagerung abgebaut werden? Wie hoch sind die dennoch verbleibenden Kosten für die verbleibenden Abteilungen (sog. Remanenzkosten)?
- **Umlagen:** Beruhen die Umlageschlüssel für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung auf realistischen Annahmen? Wird einer der Standorte in nicht sachgerechter Weise über Gebühr belastet? (z. B.: Wird der deutsche Standort teurgerechnet, um eine Verlagerung zu begründen?)

Prüfung laufender Kosten

Die nachfolgende Checkliste stellt Prüffragen zusammen, mit denen der Betriebsrat die von der Geschäftsführung aufgestellte Planrechnung unter dem Gesichtspunkt „Laufende Kosten“ hinterfragen kann. Die Ergebnisse fließen in seine Gegenrechnung ein. Der Betriebsrat kann sich die für die betriebliche Situation relevanten Fragen durch Ankreuzen in der Liste gezielt auswählen.



Prüffragen: Laufende Kosten

Kenngrößen	Wichtige Fragen	?
Personal und Personalkosten	Wurde das örtliche Lohnniveau des neuen Standortes oder nur der durchschnittliche Stundenlohn des Landes zugrunde gelegt?	
	Wurden realistische und ggf. vorsichtige Annahmen zur zukünftigen Entwicklung bzw. Angleichung der Lohnkosten einbezogen (z. B. die Auswirkungen von häufiger Fluktuation)?	
	Wurden die Personalkosten für jedes benötigte Stellen- bzw. Qualifikationsprofil einzeln berechnet?	
	Wurde geprüft, ob ausreichend Fachkräfte für die einzelnen Stellen- bzw. Qualifikationsprofile zu den angenommenen Löhnen verfügbar sind?	
	Wenn das nicht der Fall ist: Wurden Personalbeschaffungskosten für den Beginn und die Dauer der Verlagerung realistisch einkalkuliert? (Bei hoher Fluktuation steigen diese Kosten.)	
Produktivität	Wurde eine in der Anlaufphase ggf. geringere Produktivität am neuen Standort als Korrekturfaktor für die Personalkosten einbezogen?	
	Wurden Ausschuss- und Nacharbeitungsquoten berücksichtigt?	
	Wurden Mitarbeiterfluktuation, -motivation, Krankheitstage und Abwesenheit in die Lohnkostenkalkulation einbezogen?	
Materialkosten und Versorgungskosten (Energie, Wasser etc.)	Wenn geringere Kosten als an deutschen Standorten angesetzt wurden – wie plausibel sind die Annahmen?	
	Wie zuverlässig ist die Lieferfähigkeit der lokalen Lieferanten? Müssen Kosten für den Aufbau von zwei Lieferantenbeziehungen angesetzt werden?	
	Wie zuverlässig sind die Preise der lokalen Lieferanten?	
	Wurden Engpass- und Ausfallkosten ggf. mit einkalkuliert?	
Fertigungsgemeinkosten und Materialgemeinkosten	Beruhend die Umlageschlüssel an den bestehenden (deutschen) Standorten für den zu verlagernden Prozess auf realistischen Annahmen? Oder wird dieser schon jetzt durch die Umlagen „zu teuer“ gerechnet?	
	Welcher Anteil der Gemeinkosten kann tatsächlich durch eine Verlagerung abgebaut werden – verbleibende Kosten (Remanenzkosten)?	
	Sind die Veränderungsannahmen für den neuen Standort realistisch?	
	Wurde berücksichtigt, dass ggf. Doppelstrukturen geführt werden müssen (z. B. zur Kapazitätsabpufferung, für „Notfälle“)?	
Kosten (Abschreibungen) für Maschinen und Anlagen	Wären diese Doppelstrukturen (z. B. von Maschinen und Anlagen) nicht zu teuer? Und wo würden diese verrechnet?	
	Wurden mögliche Auswirkungen auf die Kapazitätsauslastung der verbleibenden Anlagen berücksichtigt (Remanenzkosten durch schleichende Unterauslastung)?	

Kenngrößen	Wichtige Fragen	?
Transport- und Logistikkosten	Sind für alle Wege zwischen den Standorten und zum Kunden die Transport- und Logistikkosten vollständig einbezogen? Wurden dabei z. B. die realen Infrastrukturbedingungen bei der Berechnung der Wegezeit berücksichtigt?	
	Welche Lieferanten gibt es am neuen Standort? Wie viel will das Unternehmen von diesen Lieferanten beziehen? Wie realistisch ist das?	
	Wurde ggf. eine Vorhaltung von doppelten Produktionskapazitäten zum Ausgleich bei Lieferschwierigkeiten berücksichtigt?	
	Wurden geeignete Sicherheitsreserven (Pufferbestände) und entsprechende Kosten zum Ausgleich von Lieferschwankungen berücksichtigt?	
Aufwendungen für Forschung, Entwicklung, Konstruktion	Wurde eine anteilige Umlage der Aufwendungen auf die neuen Standorte vorgenommen und der deutsche Standort davon entlastet?	
	Wurden notwendige Produkthanpassungen und Entwicklungen von Anwendungen für die lokalen Anforderungen bedacht?	
	Wurden ggf. veränderte (längere) Abstimmungszeiten zwischen Entwicklung, Konstruktion und Fertigung berücksichtigt?	
Vertriebskosten	Sind zusätzliche Aktivitäten am alten/neuen Standort absehbar oder notwendig (z. B. zur Befriedigung von Serviceansprüchen der Kunden, zum Aufbau neuer Betriebsstrukturen oder zur Imagepflege, zum Marketing etc.)?	
	Wie zuverlässig ist die Lieferfähigkeit der lokalen Lieferanten? Müssen Kosten für den Aufbau von zwei Lieferantenbeziehungen angesetzt werden?	
	Wie zuverlässig sind die Preise der lokalen Lieferanten?	
	Wurden Engpass- und Ausfallkosten ggf. mit einkalkuliert?	
Kosten für Verwaltung, Koordination	Welcher Verwaltungsaufwand fällt vor Ort an? Welcher Aufwand muss am alten Standort betrieben werden? Wo wird dieser verrechnet?	
	Sind die Annahmen zur Höhe der Koordinations- und Betreuungskosten realistisch? Sind alle Kosten für die Kommunikation, Unterstützung, Beratung oder Kontrolle neuer Standorte vollständig erfasst (z. B. Personal-, Management-, Sach- und Reisekosten)?	
	Werden die Koordinations- und Betreuungskosten dem neuen Standort angerechnet?	
Sonstige Kosten	Wurden die Chancen und Risiken von Währungs-/Wechselkursänderungen bedacht? Wie wirken sie sich aus – mit welchen Entwicklungen?	
	Wurden die Annahmen über Steuern und Abgaben vor Ort geprüft? Welche Entwicklungen sind zu erwarten?	

Checkliste 4: Prüffragen zu den laufenden Kosten und Einsparungen

Quelle: Kinkel/Steffen (2004): Erfolgsfaktor Standortplanung (eigene Bearbeitung)

Investitionen und Einmalkosten

Für die Gegenrechnung des Betriebsrates ist auch eine kritische Betrachtung der „Investitionen und Einmalkosten“ wichtig – u. a. über die Frage, welche „versteckten Kosten“ hier liegen können. Hierfür dient die folgende Checkliste.



Prüffragen: Investitionen und Einmalkosten



a) Investitionskosten

Kenngrößen	Wichtige Fragen	?
Vertriebskosten	• Wurden alle relevanten Kostenbestandteile vollständig berücksichtigt? • Stützen sich die getroffenen Annahmen auf vor Ort konkret ermittelte Daten oder sind sie nur geschätzt? • Wurden entsprechende „Puffer“ für eventuelle Unwägbarkeiten einkalkuliert?	
Grundstücks- und Gebäudeinvestitionen		
Maschinen- und Anlageinvestitionen		
Umzugskosten		
Zertifizierungskosten		
Beratungskosten		
Managementkosten für die Organisation und Durchführung der Standortentscheidung		

b) Einmalkosten: Schließungskosten am alten Standort

Kenngrößen	Wichtige Fragen	?
Abfindungen und Sozialplankosten	• Sind die Kosten dafür in der richtigen Höhe angesetzt? • Wurden alle relevanten Kostenbestandteile vollständig berücksichtigt?	
Umbaukosten inkl. Rückbaukosten	• Wurden entsprechende „Puffer“ für eventuelle Unwägbarkeiten einkalkuliert?	
Qualifizierungskosten	Wurden Qualifizierungskosten einzeln für jedes benötigte Qualifikationsprofil kalkuliert bzw. abgeschätzt? Wurde ein erhöhter Aufwand für die Schulung von Führungskräften berücksichtigt? Wurden realistische Annahmen zur möglichen Gesamthöhe der Qualifizierungskosten angelegt?	

c) Einmalkosten: Anlaufkosten für den neuen Standort

Kenngrößen	Wichtige Fragen	?
Anlaufzeiten und -kosten (bis zur Sicherstellung der geforderten Prozessqualität/Produktivität)	Wurden realistische Annahmen zur möglichen Länge der Anlaufzeiten angelegt?	
	Ist die Höhe der Betreuungskosten im Verhältnis zur Länge der Anlaufzeiten realistisch?	
	Was passiert, wenn der Anlauf länger dauert als erhofft? Wurden mögliche kritische Verschiebungen der Amortisationsdauer berücksichtigt?	
Suchkosten für qualifiziertes Personal und Lieferanten (inkl. Dienstleister) vor Ort	Wurden Suchkosten überhaupt kalkuliert?	
	Wurden realistische Annahmen zu Entwicklungsdauer und -kosten, bis lokale Lieferanten entsprechende Qualität liefern können, getroffen?	
	Ist die Einschätzung der Möglichkeiten, Vorleistungen lokal zu beziehen, wirklich realistisch?	

Checkliste 5: Prüffragen zu den Investitionen und Einmalkosten

Quelle: Kinkel/Steffen (2004): Erfolgsfaktor Standortplanung (eigene Bearbeitung)

Umsatzerlöse

Der Betriebsrat sollte auch die in der Planrechnung angenommenen Umsätze überprüfen. Er kann sich überlegen, welche Probleme bei der Umsatzentwicklung entstehen könnten. Die Leitfrage dabei lautet: Wiegen die Umsatzrisiken die von der Geschäftsführung errechneten Einsparungen wieder auf? Dann sind die möglichen Risiken vielleicht größer als der mögliche Nutzen. Hierfür sind zwei Fragen zu klären:

- Ist das Marktpotenzial realistisch eingeschätzt worden?
- Kann sich die Verlagerung negativ auf den Umsatz auswirken? Wenn ja, wie?

Mit der nachfolgenden Checkliste und den Überlegungen aus der Strategie- und Markt-Falle lassen sich die Umsatzannahmen der Geschäftsführung auf ihren Realitätsgehalt hin überprüfen.

Prüffragen: Umsatzerlöse		
Kenngrößen	Wichtige Fragen	?
Absatzvolumen	Ist das angenommene Marktpotenzial für das konkrete Produkt(programm) realistisch?	
	Sind die von Kundenseite zugesagten bzw. prognostizierten Abnahmemengen realistisch und verlässlich?	
	Welche negativen Effekte kann die Verlagerung auf die Umsatzentwicklung haben? (s. u.)	
Zielpreis	Ist das angenommene Zielpreisniveau realistisch?	
	Wurden mögliche Preisabschläge von Kunden bedacht (Auslöser: schlechte Qualität, Imageverlust, Weitergabe der Kostenvorteile etc.)?	



Checkliste 6: Prüffragen zu den Umsatzerlösen

Quelle: Kinkel/Steffen (2004): Erfolgsfaktor Standortplanung (eigene Bearbeitung)

Die Ausführungen zur Kosten-Falle zeigen, dass sich Überlegungen zu möglichen Auswirkungen nicht nur auf der Kostenseite, sondern auch auf der Umsatzseite niederschlagen. Der Betriebsrat kann dies in seine Überlegungen einbeziehen und versuchen, eventuelle Umsatzrückgänge in Euro auszudrücken. Hierfür kann sich der Betriebsrat zusammen mit dem Vertrieb Verträge mit Kunden anschauen:

- Welche Konventionalstrafen sind bei Lieferverzögerungen vertraglich vereinbart? Diese kann man in Wert setzen.
- Welche Qualitäten sind vereinbart? Mit welchen Preisabschlägen ist bei Nicht-Einhaltung zu rechnen?
- Wie kritisch sind einzelne Kunden? Welchen Stellenwert haben auch qualitative Aspekte, wie Qualitäten, Lieferzeiten oder Entwicklungskompetenzen, beim Kunden? Würden sie (vorübergehende) Verschlechterungen oder Schwankungen durch eine Verlagerung etc. tolerieren?

Der Betriebsrat kann sich folgende Checkliste darüber anlegen, welche Risiken die Umsatzentwicklung behindern könnten und wie stark diese Risiken ins Gewicht fallen würden. Dies wird von Betrieb zu Betrieb und je nach Kundenstruktur unterschiedlich sein.



Risiko: Umsatzrückgang durch ...	Begründung	Effekte (in €)
Konventionalstrafen	Schnittstelle bisher reibungslos, dann Fehler zu erwarten, die sich in Lieferverzögerungen auswirken, die der Kunde dann mit einer Konventionalstrafe belegt	
Preisabschläge	Zumindest in der Anfangszeit erwartbar für geringere Qualität.	
Kleineres Marktpotenzial als angenommen	...	
Summe		€

Checkliste 7: Berechnung von Umsatzrisiken

HINWEIS

Sind die Umsatzrisiken durch die Verlagerung größer als die mögliche Kostensenkung, dann ist das Konzept insgesamt fragwürdig. Und: Je vielfältiger die Umsatzrisiken, desto wahrscheinlicher sind negative Auswirkungen auf den Umsatz. Je kleiner die erwartete Einsparung durch die Auslagerung, desto größer ist die Gefahr, dass die Risiken alles wieder zunichtemachen. Dann hat das Unternehmen ggf. doppelt verloren: Zunächst die Arbeitsplätze am Standort und dann den Gewinn.

2.2.2 Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen

Nun hat der Betriebsrat viele Daten und Fakten gesammelt. Nun gilt es, diese Ergebnisse zu sortieren und zu dokumentieren. Dafür orientiert sich der Betriebsrat an der Planrechnung der Geschäftsführung und baut seine Sicht der Dinge in dessen Schema ein. Auf diese Weise macht er eine Gegenrechnung zur Planrechnung der Geschäftsführung auf. Wichtige Ausgangsfragen dafür sind:

- **Sind aus Sicht des Betriebsrates Änderungsvorschläge zu machen?
Andere Positionen? Andere Größenordnungen?**
- **Kommt der Betriebsrat auf dieser Grundlage am Ende zum gleichen oder
zu einem anderen wirtschaftlichen Ergebnis?**
- **Lohnt sich das Vorhaben aus Betriebsratssicht dann noch?**

Am Ende hat der Betriebsrat dann eine genaue Übersicht der Dinge und kann zeigen, wie er die Wirtschaftlichkeit des Verlagerungsvorhabens einschätzt. Eine Abbildung wie die folgende könnte dies veranschaulichen:

Position	Planrechnung aus Sicht des Arbeitgebers	Planrechnung aus Sicht des Betriebsrates	Differenz
Umsatzerlöse/Jahr	10.000.000 €	9.000.000 €	-1.000.000 €
Laufende Kosten/Jahr	6.000.000 €	7.000.000 €	+1.000.000 €
„Gewinn“	4.000.000 €	2.000.000 €	-2.000.000 €
Investitionskosten	1.000.000 €	1.200.000 €	+200.000 €

Abbildung 20: Gegenüberstellung der Planrechnung der Geschäftsführung und der Gegenrechnung des Betriebsrates



Werkzeug 2

Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen

Das Werkzeug Nr. 2 zeigt eine Gegenüberstellung der Planrechnung einer Geschäftsführung mit der Gegenrechnung des Betriebsrates. Das ist meist eine gute Grundlage, um mit der Geschäftsführung in eine differenzierte Diskussion über die möglichen wirtschaftlichen Effekte des Verlagerungsvorhabens einzutreten. In die Excel-Tabelle werden die entsprechenden Daten der Geschäftsführung sowie die Einschätzungen des Betriebsrates zu folgenden drei Positionen eingetragen: **Umsatzeffekte, Einmalkosten sowie Laufende Kosten bzw. Einsparungen**. Die Berechnungen sollten grundsätzlich berücksichtigen:

- **In längeren Zeiträumen denken:** Wirtschaftlichkeitsrechnungen sollten über mehrere Jahre aufgebaut werden, denn einzelne Positionen können sich in ihrem Ansatz über die Jahre verändern.
- **Dynamik einkalkulieren:** Neben der Lohnkostenentwicklung (siehe Kosten-Falle) können auch andere Kosten-Positionen dynamisch sein.

HINWEIS

Diskussion von Szenarien ist ein guter Weg für die differenzierte Diskussion

Häufig gibt es Auseinandersetzungen über die getroffenen Annahmen. Der Betriebsrat kann sich dann mit der Geschäftsführung auf sog. Szenarien einigen (Szenario 1: Lohnkostensteigerung von 3 %, Szenario 2: Lohnkostensteigerung 5 % usw.). Oft setzt dann eine zielführende Diskussion über realistische Annahmen ein. Am Ende gibt es vielleicht einen Konsens über die zu treffenden Annahmen. Das erhöht den Wert der Gegenrechnung des Betriebsrates.

Hinweis zur Struktur der Tabelle: Die Planrechnungen zum „Nachweis“ der Wirtschaftlichkeit von Verlagerungsmaßnahmen ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Die Zahlen kommen aus der jeweiligen internen Kostenrechnung. Es gibt keine rechtlichen Vorschriften zur Gliederung der Informationen, wie es bei der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung der Fall ist. Dies führt dazu, dass sich an dieser Stelle kein allgemeingültiges Verfahren für alle Unternehmen aufführen lässt. Insofern wird auf der nächsten Seite anhand eines Beispiels aufgezeigt, wie man vorgehen könnte.

Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen

	Kostenstruktur vor Verlagerung (3 Jahre aggregiert)	Effekte der Verlagerung Einschätzung Geschäftsführung				Effekte der Verlagerung Einschätzung Betriebsrat				Differenz
		Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Summe	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Summe	
1) Umsatzeffekte	3.750.000 €	1.000.000 €	1.250.000 €	1.500.000 €	3.750.000 €	925.000 €	1.172.500 €	1.410.000 €	3.507.500 €	-242.500 €
Umsatz	3.750.000 €	1.000.000 €	1.250.000 €	1.500.000 €	3.750.000 €	950.000 €	1.187.500 €	1.425.000 €	3.562.500 €	-187.500 €
Konventionalstrafen					0 €	-25.000 €	-15.000 €	-15.000 €	-55.000 €	-55.000 €
2) Einmalkosten und Investitionen	-2.400.000 €	-3.730.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	-1.730.000 €	-3.880.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	-1.880.000 €	-150.000 €
Investitionsbeihilfen		1.500.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	3.500.000 €	1.500.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	3.500.000 €	0 €
Schließungs-, Sozialplankosten etc.		-300.000 €			-300.000 €	-400.000 €			-400.000 €	-100.000 €
Investitionen in Grundstücke		-1.000.000 €			-1.000.000 €	-1.000.000 €			-1.000.000 €	0 €
Investitionen in Gebäude		-780.000 €			-780.000 €	-780.000 €			-780.000 €	0 €
Investitionen in Maschinen und Anlagen	-2.400.000 €	-3.000.000 €			-3.000.000 €	-3.000.000 €			-3.000.000 €	0 €
Investitionen in EDV		-50.000 €			-50.000 €	-50.000 €			-50.000 €	0 €
Aufbau- bzw. Umzugskosten		-100.000 €			-100.000 €	-150.000 €			-150.000 €	-50.000 €
3) Laufende Kosten	-1.200.000 €	-330.000 €	-332.500 €	-299.000 €	-961.500 €	-482.500 €	-456.500 €	-465.000 €	-1.404.000 €	-442.500 €
Personalkosten	-1.200.000 €	-100.000 €	-132.500 €	-159.000 €	-391.500 €	-147.500 €	-179.000 €	-225.000 €	-551.500 €	-160.000 €
Material-, Maschinen-, Energie- und Transportkosten	0 €	-40.000 €	-30.000 €	-20.000 €	-90.000 €	-80.000 €	-62.500 €	-75.000 €	-217.500 €	-127.500 €
Koordinations-, Betreuungs- und Verwaltungskosten	0 €	-190.000 €	-170.000 €	-120.000 €	-480.000 €	-255.000 €	-215.000 €	-165.000 €	-635.000 €	-155.000 €
Vertriebskosten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ergebnis	150.000 €	-3.060.000 €	1.917.500 €	2.201.000 €	1.058.500 €	-3.437.500 €	1.716.000 €	1.945.000 €	223.500 €	-835.000 €

Ausschnitt aus Werkzeug 2: Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen: Rechnung

Zur Herangehensweise: Dem Betriebsrat liegen die Planrechnungen der Geschäftsführung bereits vor oder er lässt sie sich nun geben. Er geht die verschiedenen Positionen in der Excel-Tabelle durch. Dabei fängt der Betriebsrat nicht „neu“ an. Er nimmt seine zuvor erarbeiteten Überlegungen als Grundlage und prüft jede einzelne Position.

Er übernimmt die Werte der Geschäftsführung, die er für plausibel hält. Wo Zweifel bestehen, nimmt er Änderungen vor und fügt z. B. zusätzliche Kostenpositionen ein. Dabei achtet er insbesondere auf die veränderlichen Faktoren im betrachteten Zeitraum und berücksichtigt Veränderungen über längere Zeiträume. Umsätze sind positive Beträge; Umsatzverluste, laufende Kosten oder Einmalkosten werden mit negativem Vorzeichen angesetzt.

Fallbeispiel

In einem Maschinenbauunternehmen soll ein Teil der mechanischen Fertigung ausgelagert werden. Die Geschäftsführung hat ein umfangreiches Konzept für den Aufbau eines Standortes in Tschechien erstellt, das dem Betriebsrat nach einem ersten Gespräch vorliegt. Von der Maßnahme sollen einige Mitarbeiter betroffen sein. Der Betriebsrat hält den Bereich für ein Kernelement der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und schaut sich die Planrechnung der Geschäftsführung noch einmal genauer an. Er stellt dabei einiges fest, das die Geschäftsführung nicht bedacht hat.

Umsatzeffekte

- **Umsatz:** Der Betriebsrat glaubt nicht, dass der Betrieb in Tschechien sofort die hiesige Produktivität erreicht. Etwas, was am eigenen Standort auf jahrelanger Erfahrung basiert, kann dort nicht „wie auf Knopfdruck“ funktionieren. Er setzt aufgrund der geringeren Produktivität weniger Umsatz (im ersten Jahr statt 1 Mio. € nur 950.000 €) an – und geht des Weiteren von den gleichen Wachstumsraten wie die Geschäftsführung aus.
- **Konventionalstrafen:** Der Betriebsrat weiß, dass die Kunden auf Lieferverzögerungen mit Konventionalstrafen reagieren. Das ist schon mal vorgekommen, wenn das Unternehmen nicht pünktlich geliefert hat. Da die Prozesse am neuen Standort erst recht nicht eingeübt sind, hält er Lieferschwierigkeiten in der ersten Zeit für wahrscheinlich und plant daher entsprechende Beträge ein. Über die Jahre rechnet der Betriebsrat mit einem Effekt von 55.000 €.

Einmalkosten und Investitionen

- **Sozialplankosten:** Nach Ansicht des Betriebsrates hat die Geschäftsführung die Sozialplankosten am absolut unteren Ende angesetzt. Der Betriebsrat nimmt an, dass er eine höhere Abfindung durchsetzen würde und die Sozialplankosten damit höher lägen (400.000 € statt 300.000 €).
- **Aufbau- und Umzugskosten:** Der Betriebsrat geht aufgrund von Gesprächen mit den Kolleginnen und Kollegen vor Ort von höheren Kosten aus (150.000 €).

Laufende Kosten bzw. Einsparungen

Personalkosten: Der Betriebsrat schätzt Mehrkosten im Vergleich zur Geschäftsführung in Höhe von 160.000 €.

- **Entlohnung am neuen Standort:** Der Betriebsrat geht davon aus, dass es nicht leicht sein wird, Fachkräfte in Tschechien zu bekommen, weil schon viele Unternehmen aufgrund der guten Fachkräfte dort investiert haben. Zudem weiß er, dass der Standort in der Nähe eines größeren Autoherstellers liegt – ein Unternehmen, das gut zahlt. Er setzt die Löhne von vornherein höher an und kalkuliert höhere jährliche Steigerungen.
- **Qualitätssicherung:** Der Betriebsrat geht von Nacharbeiten am heimischen Standort aus.

Material-, Maschinen-, Energie- und Transportkosten: Der Betriebsrat nimmt höhere Kosten an: 127.500 €.

- **Höhere Transportkosten:** Schlechtere Verkehrswege sorgen für größeren Zeitaufwand.
- **Eillieferungen:** Der Anlauf dauert länger als erwartet. Auf die letzte Minute müssen Lieferungen nach Deutschland per Flugzeug erledigt werden.

Koordinations-, Betreuungs- und Verwaltungskosten: Insgesamt 155.000 € schätzt der Betriebsrat an Mehrkosten.

- **Koordinationskosten:** Die Geschäftsführung hat aus Sicht des Betriebsrates zu geringe Kosten angesetzt. Der Betriebsrat ist der Meinung, dass ein Meister vom alten Standort am neuen Standort mit der Steuerung des Prozesses zu tun haben wird.
- **Reisekosten:** Die Geschäftsführung hat aus Sicht des Betriebsrates zu geringe Kosten angesetzt. Der Betriebsrat ist der Meinung, dass der Steuerungsaufwand auch dazu führen wird, dass Beschäftigte vom heimischen Standort nach Tschechien reisen.
- **Anlaufkosten:** Der Betriebsrat schätzt, dass sich die Unerfahrenheit der Beschäftigten in größerem Aufwand für den Serienanlauf niederschlägt, Fachkräfte vom heimischen Standort müssen helfen. Das dauert.
- **Qualifizierungs- und Trainingskosten:** Die Fachkräfte verfügen am Start noch nicht über die gewünschten Kompetenzen.

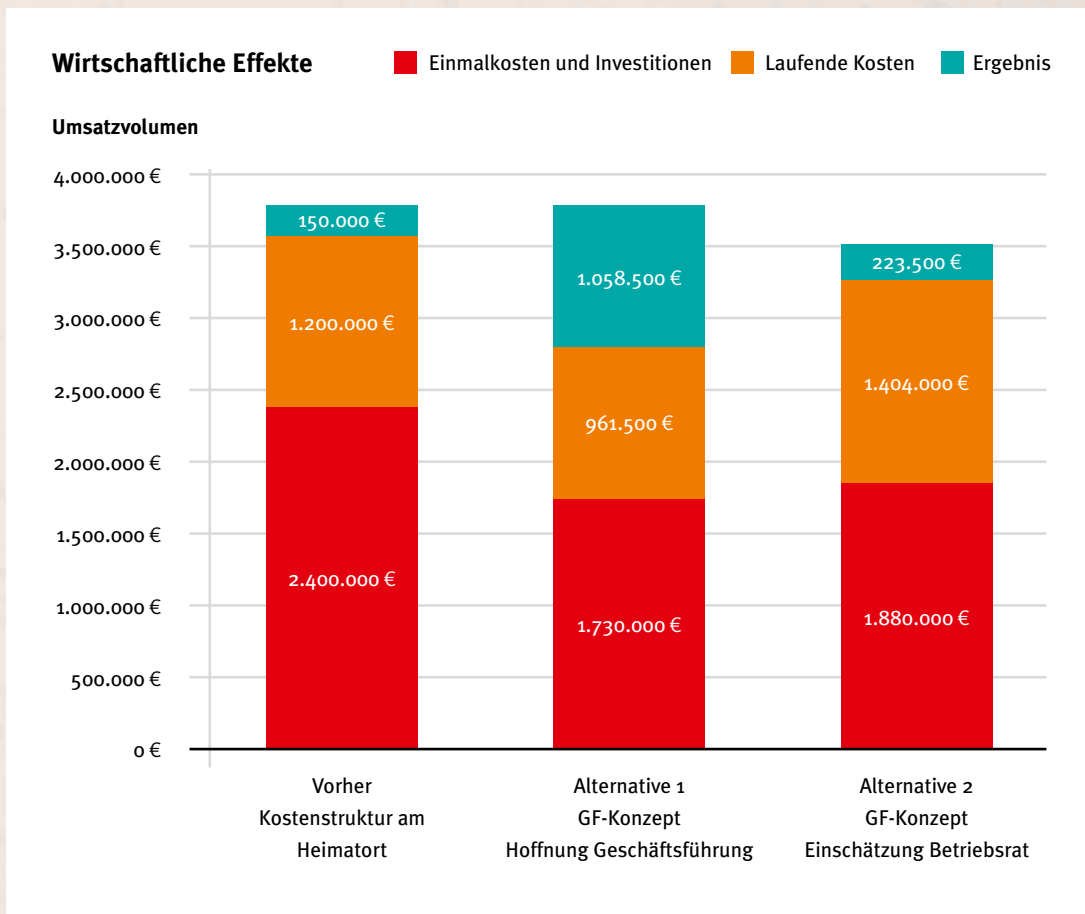
Schlussfolgerungen: Der Betriebsrat hat am Ende festgestellt, dass die Geschäftsführung aus seiner Sicht ...

- die Umsätze zu hoch angesetzt hat (Unterschied aus Betriebsratssicht -242.500 €),
- die Einmalkosten zu niedrig angesetzt hat (Unterschied aus Betriebsratssicht +150.000 €) und
- die laufenden Kosten zu niedrig kalkuliert hat (+442.500 €).

Aus Sicht des Betriebsrates gibt die Planrechnung der Geschäftsleitung nur ein unzureichendes Bild der Lage. Nach seinen Korrekturen bezweifelt er jetzt, dass sich die Investition einer Auslagerung überhaupt lohnt.

Das wird deutlich, wenn man sich die Kostenstrukturen am heimischen Standort („Vorher“) anschaut. Der Betriebsrat hatte die Investitionskosten abgeschätzt, die notwendig gewesen wären, um den Standort wettbewerbsfähig zu machen (neue Maschinen), und zum Vergleich in die Rechnung eingebaut. Er ist der Meinung, dass die 223.500 €, die dem Unternehmen nach Abzug aller Kosten am Auslandsstandort als Gewinn für die korrigierte Rechnung der Geschäftsführung („Alternative 2“) aus den drei Jahren am Ende bleiben, genauso gut am heimischen Standort erreichbar sind. Und zwar durch Einsparungen aus Verbesserungen am Heimatstandort.

Darstellung und weitere Verwendung: Der Betriebsrat kann seine Erarbeitungen am Ende in dieses Schaubild münden lassen (Umsätze, Einmalkosten/Investitionen, laufende Kosten, Gewinn). Für den Fall, dass er einen Alternativvorschlag zur Verlagerung entwickelt, kann er die Daten in die vergleichende Investitionsrechnung (Kapitel 4) einspeisen.



Ausschnitt aus Werkzeug 2: Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen: Grafische Darstellung der Auswirkungen des konkreten Verlagerungsvorhabens auf den Gewinn

2.3 Zusammenführung der Ergebnisse: Plausibilität des Vorhabens

Nun führt der Betriebsrat seine Überlegungen aus der strategisch-konzeptionellen Prüfung wie auch der wirtschaftlichen Prüfung zusammen.

Wirkt das Verlagerungsvorhaben auf den Betriebsrat vor dem Hintergrund seiner Prüfungen plausibel?

Wenn beide Prüfungen des Betriebsrates mit dem Urteil „nicht plausibel“ abgeschlossen werden, ist das Risiko groß, dass die Verlagerung ggf. nicht nur kurzfristig Arbeitsplätze kostet, sondern auch langfristig den ganzen Standort gefährdet.



Wie plausibel erscheint das geplante Verlagerungsvorhaben ...	Plausibel	Nicht plausibel
... aus strategisch-konzeptionellen Überlegungen heraus?		
... aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus?		

Checkliste 8: Ergebnis der Plausibilitätsprüfung des Betriebsrates

Im nächsten Kapitel kann sich der Betriebsrat daher Gedanken über eigene Ideen zur Standortentwicklung machen, um der Unternehmensleitung am Ende ggf. einen Alternativvorschlag unterbreiten zu können. Denn: Viele Wege können zum Unternehmenserfolg führen.

3 Investitionen am heimischen Standort statt Verlagerung – Alternativvorschläge des Betriebsrates

3 Investitionen am heimischen Standort statt Verlagerung – Alternativvorschläge des Betriebsrates

Mit den im letzten Kapitel behandelten Prüfschritten hat der Betriebsrat eine Einschätzung zur Plausibilität des Konzeptes der Geschäftsführung erarbeitet. Dabei hat er sich systematisch mit den Eckpunkten der Pläne der Geschäftsführung befasst. Vielleicht konnte der Betriebsrat die Geschäftsführung in den ersten Gesprächen schon mit seinen eigenen Argumenten überzeugen. Wenn nicht, kann sich der Betriebsrat nun damit befassen, **Alternativen zur Verlagerung** aufzuzeigen.

Die Erfahrung von Betriebsräten zeigt, dass es einem Unternehmen mehr helfen kann, vorhandene „Schwachstellen“ aufzuzeigen und auf dieser Grundlage durch **Verbesserungsprozesse** Probleme zu lösen, statt den Betrieb oder Betriebsteile zu verlagern.

1. Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden:

Verbesserungen diskutieren und die Belegschaft befragen

2. Einen Alternativvorschlag entwickeln:

Verbesserungsmaßnahmen in einem Workshop ermitteln

3. Auswirkungen des Alternativvorschlages abschätzen:

Investitionsrechnung aufstellen



Der Betriebsrat weiß durch seine Prüfschritte inzwischen, wie hoch die Investitionskosten für die Verlagerung wären und ggf. auch, was die Geschäftsführung mit der Verlagerung einsparen will. Auf dieser Grundlage kann er eine ganz wesentliche Frage stellen:

 **Was könnte man erreichen, wenn man nicht in eine Verlagerung investiert, sondern in Verbesserungen am heimischen Standort?**

Mit dieser Fragestellung macht der Betriebsrat deutlich, dass seinem Verständnis nach die Verlagerung nur eine mögliche Investitionsalternative darstellt. Und dass es aus seiner Sicht Sinn macht, mehrere **Investitionsalternativen zu vergleichen** – und zwar möglicherweise die der Geschäftsführung mit einem eigenen Alternativvorschlag des Betriebsrates.

Gerade wenn der Arbeitgeber als Motiv für die Verlagerung eine Kostensenkung angibt, lohnt es sich, genauer hinzuschauen. Manchem Arbeitgeber geht es nicht um die Verlagerung als solche, sondern vielmehr darum, Kostensenkungen herbeizuführen. Dann kann sich der Betriebsrat dem Thema auch von einer anderen Warte her nähern. Denn es gibt viele Wege, ein Unternehmensziel (z. B. Renditesteigerung) zu erreichen, und Verbesserungen bringen oft genug bares Geld. Daran schließt sich die folgende Frage an:

 **Durch welche Verbesserungen im Unternehmen könnten aus Sicht des Betriebsrates und der Belegschaft die von der Geschäftsführung gewünschten Ziele (wie z. B. Kostensenkung) noch erreicht werden?**

In allen Unternehmen und Arbeitsprozessen gibt es Dinge, die nicht optimal laufen. Die folgende Tabelle zeigt in der linken Spalte mögliche Handlungsfelder, die Verbesserungspotenzial aufweisen, und in der mittleren Spalte denkbare Verbesserungsansätze bzw. -maßnahmen:

Themen und beispielhafte Handlungsansätze zur Verbesserung	
Folgende Ansatzpunkte ...	tragen zur Verbesserung im Unternehmen bei.
Aufbau- und Ablauforganisation verbessern	Auftragsbearbeitung und -durchfluss optimieren, Termintreue und Lieferflexibilität erhöhen, Fehlerquote reduzieren
Neue Marktpotenziale erschließen	Produktionskapazitäten besser auslasten oder ausbauen
Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ausbauen	Mitarbeiter binden, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, Produktionsausschuss vermindern
Strategische Unternehmensplanung verbessern	Verlässliche Basis für Unternehmensentscheidungen schaffen: Nachhaltigkeit, Risikomanagement, Sicherheit und Transparenz
Qualitätsmanagement optimieren	Produktqualität verbessern, Fehlerquote vermindern, Produktionsabläufe optimieren
Neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln	Zusätzliche Absatzmöglichkeiten schaffen, neue Produkte und Dienstleistungen am Markt platzieren, Produktionskapazitäten besser auslasten oder ausbauen
Arbeitszeitmodelle optimieren	Arbeitszeit flexibler gestalten, Termintreue erhöhen, Maschinenlaufzeiten und Kundenservice optimieren
Neue Vergütungsformen einführen	Mehr Transparenz schaffen, für gleichen Lohn für gleiche Arbeit sorgen, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
Betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz verbessern	Betriebliche Unfälle und Krankenstand reduzieren, Gesundheitsvorsorge aktiv betreiben
Chancengleichheit herstellen	Arbeitskräfte stärker binden und fördern, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
Systematisches Bildungsmanagement einführen	Beschäftigte breit und ausreichend qualifizieren, Fachkräftebedarf sichern, Motivation stärken
Arbeit im Wirtschaftsausschuss optimieren	Kenntnisse über die wirtschaftliche Situation erwerben, um sich als Betriebsrat stärker zu positionieren und um unternehmensseitige Strategien und Maßnahmen besser einschätzen zu können
Forschung und Entwicklung fördern und vorantreiben	Innovationsfähigkeit des Betriebs sichern, neue Marktpotenziale durch innovative Produkte erschließen
Ressourcen effizienter nutzen und Energie einsparen	Kosten beim Einsatz der Betriebsmittel einsparen, nachhaltig wirtschaften, Verschwendung vermeiden, Produktivität steigern

Abbildung 21: Themen und beispielhafte Ansätze zur Verbesserung

Quelle: IG Metall Vorstand (2011): Anpacken statt abwarten! Mit „besser statt billiger-Strategien“ Beschäftigung und Gute Arbeit sichern

Arbeitsplätze und Einkommen: Für den Betriebsrat und die Vertrauensleute sind die Interessen der Belegschaft entscheidend

Für Betriebsrat und Belegschaft sind nicht nur die betriebswirtschaftlichen Zahlen relevant, sondern vor allem mögliche Wirkungen auf die Anzahl und die Qualität der Arbeitsplätze sowie die Höhe der Einkommen.

Betriebsräte werden sich daher mit ihren Vorschlägen zur Verbesserung und ihren Forderungen nach entsprechenden Maßnahmen immer an dieser Maßgabe orientieren. Das heißt, die Anzahl und Qualität der Arbeitsplätze sowie die Höhe der Einkommen dürfen nicht beeinträchtigt werden. Im Zusammenhang mit Verlagerungsabsichten der Geschäftsführung ist es daher notwendig, bei der Entwicklung von eigenen Vorschlägen sehr überlegt vorzugehen. Der Rückhalt in der Belegschaft und die Beteiligung der Beschäftigten spielt dabei eine entscheidende Rolle.

HINWEIS

Ressourcen effizienter nutzen statt Lohnkosten senken

Die Einsparpotenziale bei Material und Energie sind enorm. Mit dem effizienten Einsatz von Material und Energie können Betriebe ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern, ohne Beschäftigung abzubauen und gute Arbeit zu vernachlässigen. Denn: Für Material und Energie wendet das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland mehr als 45 %, der Personalanteil liegt bei weniger als 20 %. Um das Thema vor Ort anzupacken, hat die IG Metall einen Werkzeugkoffer „Anpacken statt abwarten! Material und Energie effizienter nutzen“ entwickelt. Neben praktischen Hilfen,



wie einem Informationsflyer, Kurzfilm, Gutschein für eine kostenlose Erstberatung und Plakaten, gibt es Bausteine für eine Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Vorschlagswesen und einen Ressourcencheck, der konkrete Ansatzpunkte für betriebliche Verbesserungen liefert.

Im Intra- und Extranet der IG Metall kann der Werkzeugkoffer mit CD gegen eine geringe Schutzgebühr bestellt werden.

Der Betriebsrat muss mit der Erarbeitung eines Alternativvorschlages nicht in die Rolle der „besseren Geschäftsführung“ schlüpfen. Es geht darum, mit konkreten Vorstellungen, Vorschlägen und Forderungen und somit auf der Basis stichhaltiger Argumente in die Auseinandersetzung über den richtigen Weg der Unternehmensentwicklung einzutreten. Das heißt, die Forderungen richten sich an den Arbeitgeber – denn er trägt die Hauptverantwortung für seine Maßnahmen.

HINWEIS

Für den Fall, dass sich die Geschäftsführung einer Diskussion über Alternativen zur Verlagerung verschließt, kann die Entwicklung von Alternativvorschlägen ggf. den Zweck haben, dass der Betriebsrat wenigstens aufzeigen kann, welche Investitionen in die Zukunftssicherung am heimischen Standort wegen der Verlagerung unterbleiben müssten und welche Auswirkungen dies auf die Sicherheit der Arbeitsplätze hätte.

Wie entwickelt ein Betriebsrat einen eigenen Alternativvorschlag?

Ein allgemeines „Gemurmel“ der Kollegen im Produktionsalltag und ein Übereinkommen darüber, was im Betrieb alles schlecht läuft, ist in diesem Fall nicht ausreichend. Schließlich geht es darum, mit der Unternehmensleitung auf Augenhöhe zu sprechen – und das wird am Ende bedeuten, über ausformulierte konkrete Vorschläge und Umsatz- oder Einsparpotenziale zu sprechen.

Aber ein Schritt nach dem anderen: Zunächst einmal gilt es, die Erfahrungen der Belegschaft und ihre Kritik an den Betriebsabläufen zu sammeln und genauer zu betrachten. Vielleicht bestehen auch in der Belegschaft bereits konkrete Ideen für Verbesserungen? Um dies herauszufinden, kann der Betriebsrat auf der Basis der in Kapitel 2 bereits gewonnenen Erkenntnisse gezielt vorgehen.

Ein Alternativvorschlag des Betriebsrates zur Verbesserung des Unternehmens wird in mehreren Schritten erarbeitet. Eine systematische Vorgehensweise ist notwendig, um der Geschäftsführung letztlich eine sinnvolle Alternative präsentieren zu können.

1) Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden:

Was könnte im Betrieb besser laufen? In welchen betrieblichen Bereichen gibt es die meisten Verbesserungspotenziale? Wo besteht der größte Handlungsbedarf?

2) Einen Alternativvorschlag entwickeln:

Welche Verbesserungsmaßnahmen will der Betriebsrat einfordern?

3) Die Auswirkungen des Alternativvorschlages prüfen:

Wofür soll man sich im Betrieb einsetzen? Welche Einspar- und Arbeitsplatzeffekte beinhalten die Vorschläge des Betriebsrates? Welche Auswirkungen haben die Verbesserungsvorschläge auf die Qualität der Arbeit?

3.1 Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden

Der erste Schritt zur Erarbeitung von Alternativvorschlägen besteht für den Betriebsrat zunächst darin, betriebliche Problembereiche zu identifizieren und sie in ihrer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung zu gewichten. Der Betriebsrat muss sich dafür die folgende Frage beantworten:

Was sind die wichtigsten Handlungsfelder im Unternehmen: Wo herrscht der größte Problemdruck und wo liegen die größten Verbesserungspotenziale?

Wichtig ist dabei, gemeinsam mit den Vertrauensleuten im Betrieb die Kolleginnen und Kollegen aktiv zu beteiligen, um ihr Wissen für die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen zu nutzen und ihre Unterstützung für die Vorschläge zu gewinnen. Die Kunst dieser Aufgabe ist, aus den vielen guten Einschätzungen ein Gesamtbild zu entwickeln. Der Betriebsrat kann Einschätzungen dieser Art auf mehreren Wegen gewinnen, die sich auch gut ergänzen können:

- Eine Diskussion im Betriebsrat hilft, eine erste Einschätzung über betriebliche Problembereiche zu bekommen.
- Eine Belegschaftsbefragung hilft, die richtigen Prioritäten bei der Entwicklung eines Alternativvorschlages zu setzen.

HINWEIS

Neben Belegschaftsbefragungen sind Strategie-Workshops und Potenzial-Analysen gute Werkzeuge, um Verbesserungsmöglichkeiten aufzuspüren. Tipps zur Durchführung sind ebenfalls in der Broschüre „Anpacken statt abwarten. Mit ‚besser statt billiger-Strategien‘ Beschäftigung und Gute Arbeit sichern“ zu finden.



Die IG Metall hat zum Thema „Verbesserungsprozesse anstoßen“ eine eigene Handlungshilfe mit zahlreichen Tipps und Werkzeugen entwickelt, die unentgeltlich im Intra- und Extranet oder über die Adresse arbeit-innovation@igmetall.de bezogen werden kann: *IG Metall Vorstand (2011): Anpacken statt abwarten. Mit ‚besser statt billiger-Strategien‘ Beschäftigung und Gute Arbeit sichern.*

3.1.1 Verbesserungen diskutieren

Im Betriebsrat betriebliche Problembereiche und Verbesserungspotenziale zu diskutieren, kann auf verschiedenen Wegen geschehen. Im Folgenden wird mit Werkzeug Nr. 3 eine Methode vorgestellt, die die Vorteile einer Excel-Tabelle nutzt. Die Excel-Tabelle hilft, anhand beispielhaft vorgegebener Themen, sich auf systematische Weise einen allerersten Überblick über das Thema „Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale“ zu verschaffen und dabei die größten betrieblichen Handlungsbedarfe festzustellen.



Werkzeug 3

„Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden“

Mit dem Werkzeug Nr. 3 werden die Handlungsfelder im Betrieb und deren Verbesserungspotenziale konkret benannt. Im Ergebnis entsteht eine Sammlung mit den wichtigsten Problemfeldern und Verbesserungspotenzialen aus der Sicht des Betriebsrates. Die Fragen sind Vorlagen, die ggf. durch betriebspezifische Aspekte zu ergänzen oder zu ersetzen sind (sämtliche Werkzeuge befinden sich auch auf der CD, die der Handlungshilfe beigelegt ist).

Aufgrund der Themenbreite ist es empfehlenswert, die Fragestellungen im Betriebsratsgremium gemeinsam zu diskutieren und zu beantworten. Ergänzend sollten betriebliche Expertinnen und Experten hinzugezogen werden, um eine breitere Bewertungsmöglichkeit zu haben.

Zur Herangehensweise: Die Excel-Tabelle führt verschiedene Unternehmensbereiche (z. B. Produktion oder Auftragsabwicklung) und verschiedene Kompetenzen (z. B. Innovation oder Kommunikation) einzeln auf. Die Bereiche oder Kompetenzen werden in ihren Einzelheiten detailliert dargestellt und lassen sich in zweifacher Hinsicht bewerten:

■ **Welche Bedeutung hat das Handlungsfeld für die Zukunft unseres Betriebes?**

(Skala von 0 bis 3)

Z. B.: Handlungsfeld: „Produktinnovation“

Antwort: „Dieses Handlungsfeld ist für uns sehr wichtig.“ Daher vergeben wir eine „3“.

■ **Wie groß sind die Verbesserungsmöglichkeiten, die wir in diesem Handlungsfeld haben?**

(Skala von 0 bis 3)

Z. B.: Aussage: „Wir haben einen Technologievorsprung gegenüber Wettbewerbern.“

Antwort: „Wir haben viele Verbesserungsmöglichkeiten.“ Daher vergeben wir eine „3“.

Aus beiden Angaben errechnet sich automatisch durch Multiplikation das Potenzial, das das jeweilige Handlungsfeld für die Erarbeitung eines Alternativvorschlages durch den Betriebsrat hat. Er weiß nun, dass er dort anpacken muss.

Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden

C	Angebotserstellung und Auftragsabwicklung	Wie schnell und zuverlässig können wir die Kundenanfragen bearbeiten?	Welche Bedeutung hat das Handlungsfeld für die Zukunft unseres Betriebes?	Haben wir an dieser Stelle Verbesserungsmöglichkeiten?	Potenzial als Handlungsfeld für den Alternativvorschlag des Betriebsrates
			Bedeutung	Verbesserungsmöglichkeiten	Potenzial
			3 = sehr wichtig 2 = wichtig 1 = nicht so wichtig 0 = unwichtig	3 = Wir haben sehr viele Möglichkeiten! 2 = Wir haben Möglichkeiten! 1 = Wir haben kaum Möglichkeiten! 0 = Wir haben keine Möglichkeiten!	Skala von 0 bis 9 9 = großes Potenzial 0 = kein Potenzial
			3	2,9	8,6
1	Angebotserstellung	Auf eine Anfrage erhält der Kunde umgehend ein Angebot.	3	3	9
2	Kostenkalkulation	Die kalkulierten Kosten entsprechen bei uns den tatsächlichen Kosten.	3	2	6
3	Termintreue	Liefertermine werden bei uns eingehalten.	3	3	9
4	Kalkulation der Liefertermine	Es werden Liefertermine zugesagt, die wir problemlos einhalten können.	3	3	9
5	Ersatzteilversorgung	Wir können die wichtigsten Ersatzteile schnell liefern.	3	3	9
6	Änderungswünsche	Kurzfristige Änderungswünsche des Kunden sind für uns problemlos machbar.	3	3	9
7	Vertragsstrafen	Wir müssen keine Vertragsstrafen zahlen.	3	3	9

Ausschnitt aus Werkzeug 3: Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden (Unterstützung für Workshop)

Fallbeispiel

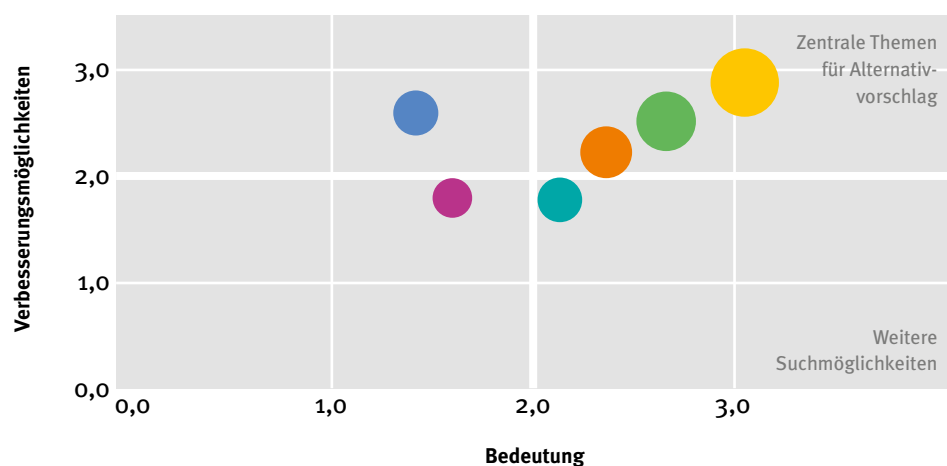
Die Geschäftsführung eines Autozulieferers will die Herstellung eines bestimmten Produktes verlagern. Der Betriebsrat weiß jedoch schon seit Langem, dass das Unternehmen genau bei der Herstellung dieses Produktes Schwierigkeiten hat. Er will genauer untersuchen, wo die Ursachen dafür liegen. Hierfür organisiert er einen zweitägigen Workshop, zu dem er betriebliche Experten einlädt: Beschäftigte aus dem betroffenen Bereich, einen Mitarbeiter aus dem Controlling, den Konstruktionsleiter und einen Disponenten.

Schlussfolgerungen: Die Suche nach Verbesserungspotenzialen war erfolgreich. Es zeigen sich mehrere Ansätze. Vor allem die mangelnde Liefertermintreue bereitet dem Unternehmen große Probleme. Dies führte bereits mehrfach zu hohen Konventionalstrafen. Der Betriebsrat ist sich sicher, dass man dieses Problem im Ausland auch nicht so schnell in den Griff bekommen würde – schon gar nicht am Anfang. Er ist der Ansicht, dass man das Problem am heimischen Standort anpacken sollte.

Darstellung der Ergebnisse: Die Bearbeitung in Excel ermöglicht es dem Betriebsrat, die Ergebnisse der Fragstellungen in einem Schaubild auf einen Blick darzustellen. Hierdurch ist sofort erkennbar, in welchem Bereich es besonders starke Auswirkungen der Verlagerung geben wird. Entsprechend des Fallbeispiels findet sich das Thema „Angebotserstellung und Auftragsabwicklung“ in dem Feld rechts oben: Das Thema hat aus Sicht des Betriebsrates eine hohe Bedeutung für die Entwicklung eines Alternativvorschlages und birgt ein hohes Verbesserungspotenzial. Das heißt, hier sollte der Betriebsrat sich vorrangig um Bearbeitung bemühen.

In welchen Bereichen liegen Potenziale für die Erarbeitung eines Alternativvorschlages?

- Kundenbeziehungen
- Produktion und Materialfluss
- Angebotserstellung und Auftragsabwicklung
- Kompetenz und Qualifikation
- Produkte und Märkte
- Unternehmenskultur und Kommunikation



Ausschnitt aus Werkzeug 3: Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden – Auswertungsgrafik

3.1.2 Die Belegschaft befragen

Bei der Antwort auf die Frage, wo der Betrieb überall verbessert werden könnte und welche Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden müssten, sind die Kompetenzen klar verteilt. Die Beschäftigten sind an dieser Stelle Fachleute in eigener Sache. Der Betriebsrat sollte sich daher überlegen, an welcher Stelle und in welcher Form er sie einbezieht. Im vorangegangenen Schritt „Verbesserungen im Betriebsrat diskutieren“ hat er Vertrauensleute und einzelne sachkundige Beschäftigte einbezogen. Er kann sich entweder alternativ oder zusätzlich dazu entschließen, die gesamte Belegschaft einzubeziehen. Dies kann er gut über eine Belegschaftsbefragung machen.

HINWEIS

Darf der Betriebsrat aus eigener Initiative eine Belegschaftsbefragung durchführen? Ja! Belegschaftsbefragungen sind im Betrieb immer dann zulässig, wenn sie der Erfüllung betriebsverfassungsrechtlicher Aufgaben dienen. Beschäftigung sichern und fördern gehört nach §§ 80 Abs. 1 Nr. 8, 92a BetrVG zu den Aufgaben des Betriebsrates. Möchte er diese wahrnehmen, kann er aus eigener Initiative heraus auch Belegschaftsbefragungen durchführen (siehe hierzu BAG, Urte. v. 08.06.1999, 1 ABR 28/97; BAG, Urte. v. 08.02.1977, 1 ABR 82/74).
Der Arbeitgeber muss nicht zustimmen.

Wichtige Gründe für eine Belegschaftsbefragung sind:

- **Stärkung der Verhandlungsposition:** Das Betriebsratsgremium hat gute Argumente – die gesamte Belegschaft noch mehr.
- **Informationsgewinn:** Alle Abteilungen und Bereiche werden befragt, Fragestellungen daher aus unterschiedlichen Perspektiven und Sichtweisen beantwortet.
- **Beteiligung:** Alle können ihre Meinung sagen, alle können mitgestalten, daher wird das Projekt „Verbesserungspotenziale finden“ auch zu einem Belegschaftsprojekt. Auch Kollegen, die sich auf einer Betriebsversammlung oft nicht trauen, etwas zu sagen, können hier ihre Wünsche und Befürchtungen äußern.
- **Außenwirkung der Belegschaftsbefragung:** Geschäftsführung und Management werden registrieren, dass der Betriebsrat seine Argumentation auf breite Zustimmung seitens der Belegschaft stützt.

Der Betriebsrat kann zu diesem Anlass eine vergleichbare Excel-Tabelle zu Hilfe nehmen, wie im vorhergehenden Werkzeug Nr. 3 „Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden“.



Werkzeug 4

Belegschaftsbefragung

Das Werkzeug Nr. 4 bietet ein Fragemuster, das beispielhaft auch auf der beiliegenden CD enthalten ist. Der Betriebsrat kann jedoch die Fragen abwandeln.

Beschäftigte befragen, um Verbesserungschancen zu erkennen

Ausgangssituation:

Der Betriebsrat will seine Argumentation auf eine breitere Basis stellen und die Belegschaft mobilisieren. Er steht vor der Frage, welche Stärken und Schwächen die Beschäftigten sehen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es aus ihrer Sicht gibt. Mit dem Fragebogen kann der Betriebsrat die Beschäftigten hieran gezielt beteiligen. Die Rückmeldungen können später genutzt werden, wenn mit der Geschäftsführung verhandelt wird. Der Fragebogen befindet sich auf der beigelegten CD und kann ggf. verändert und ergänzt und so an den Betrieb angepasst werden.

Belegschaftsfragebogen anwenden:

Der Fragebogen wird, mit der Bitte, ihn auszufüllen und zu einem bestimmten Termin zurückzugeben, an die Beschäftigten verteilt. Bei jeder Frage sollen sie beurteilen, wie bedeutsam das Thema ist und wie weit es momentan im Betrieb umgesetzt ist. Es kommen Durchschnittswerte heraus, die in eine Tabelle eingegeben werden müssen. Eine Balkengrafik hilft, die Ergebnisse leicht zu überblicken. Die Grafik wird automatisch erstellt und kann bei Bedarf in eine PowerPoint-Präsentation kopiert werden.

Belegschaftsbefragung „Wo sollten wir besser werden?“ bei der XX GmbH

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
wir möchten Euch bitten, diesen Fragebogen auszufüllen, damit wir alle zeigen können, was man bei uns im Betrieb noch besser machen könnte. Wenn Ihr mit dazu beitragen wollt, dass sich etwas verändert, macht mit! Die Ergebnisse werden Euch auf der nächsten Betriebsversammlung vorgestellt.
Euer Betriebsrat

Ausschnitt aus Werkzeug 4: Belegschaftsfragebogen – Erläuterung

Nr.	Welche Bedeutung hat das Handlungsfeld für die Zukunft unseres Betriebes?	3 = sehr wichtig 2 = wichtig 1 = nicht so wichtig 0 = unwichtig	Haben wir an dieser Stelle Verbesserungsmöglichkeiten?	3 = Wir haben sehr viele Möglichkeiten! 2 = Wir haben Möglichkeiten! 1 = Wir haben kaum Möglichkeiten! 0 = Wir haben keine Möglichkeiten!
		<i>Bitte jeweils eine Zahl eintragen.</i>		<i>Bitte jeweils eine Zahl eintragen.</i>
1	Produktqualität		Die Qualität unserer Produkte ist sehr gut.	
2	Produktinnovationen		Wir haben einen Technologievorsprung gegenüber dem Wettbewerb.	
3	Forschung und Entwicklung		Die Forschung und Entwicklung hat bei uns einen hohen Stellenwert.	
4	Kundenzufriedenheit		Die Kundenzufriedenheit mit den Produkten ist hoch.	

Ausschnitt aus Werkzeug 4: Belegschaftsfragebogen – Vorlage für einen Fragebogen

Der Belegschaftsfragebogen kann als Datei von der beiliegenden CD heruntergeladen, bei Bedarf verändert und in entsprechender Anzahl ausgedruckt werden. Die Kolleginnen und Kollegen können ihre Bewertungen der Fragen nun in den drei rechten Spalten der Tabelle jeweils eintragen. Anschließend sammelt der Betriebsrat die Fragebögen wieder ein und gibt die Ergebnisse über eine spezielle Funktion in seine Excel-Tabelle ein. Die Ergebnisse werden automatisch ausgerechnet. Für jeden Bereich wird der Durchschnittswert der Bewertung der Kolleginnen und Kollegen errechnet. Hierdurch erhält der Betriebsrat ein repräsentatives Ergebnis der Meinungen im Betrieb.

Das Vorgehen für das Werkzeug Nr. 4 ist dasselbe wie für Werkzeug Nr. 3. Auch hier führt die Excel-Tabelle verschiedene Unternehmensbereiche (z. B. Produktion oder Auftragsabwicklung) und verschiedene Kompetenzen (z. B. Innovation oder Kommunikation) einzeln auf. Die Bereiche oder Kompetenzen werden in ihren Einzelheiten detailliert dargestellt und lassen sich ebenfalls in zweifacher Hinsicht bewerten:

■ **Welche Bedeutung hat das Handlungsfeld für die Zukunft unseres Betriebes?**

(Skala von 0 bis 3)

Z. B.: Handlungsfeld: „Produktinnovation“

Antwort: „Dieses Handlungsfeld ist für uns sehr wichtig.“ Daher vergeben wir eine „3“.

■ **Wie groß sind die Verbesserungsmöglichkeiten, die wir in diesem Handlungsfeld haben?**

(Skala von 0 bis 3)

Z. B.: Aussage: „Wir haben einen Technologievorsprung gegenüber Wettbewerbern.“

Antwort: „Wir haben viele Verbesserungsmöglichkeiten.“ Daher vergeben wir eine „3“.

Aus beiden Angaben errechnet sich automatisch durch Multiplikation der jeweilige Handlungsbedarf und damit das Potenzial, das das jeweilige Handlungsfeld für die Erarbeitung eines Alternativvorschlages durch den Betriebsrat hat. Er weiß nun, dass er dort anpacken muss.

Die Balkengrafik in der unteren Abbildung hilft, die Ergebnisse leicht zu überblicken. Die Grafik wird automatisch erstellt und kann bei Bedarf in eine PowerPoint-Präsentation kopiert werden.



Ausschnitt aus Werkzeug 4: Belegschaftsfragebogen: Auswertung – Dringendste Handlungsbedarfe

Nach der Belegschaftsbefragung hat der Betriebsrat einen Überblick darüber, welche Themen für die Belegschaft die wichtigsten sind und wo die Kolleginnen und Kollegen vielversprechende Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Damit die Befragung gut verlaufen kann, nachfolgend noch einige Hinweise:

HINWEIS

Wie gelingt die Belegschaftsbefragung am besten?

Die meisten Kolleginnen und Kollegen kennen Befragungen – und damit ihre Tücken. Damit die Belegschaftsbefragung ernst genommen wird, unnötige Missverständnisse vermieden werden und insgesamt klare Ergebnisse zustande kommen, sollten folgende Regeln berücksichtigt werden:

- **Transparenz:** Eine Betriebsversammlung, auf der die Befragung angekündigt wird und die Gründe hierfür erklärt werden, ein Schwarzes Brett, an dem der zeitliche Ablauf und die Verwendung der Ergebnisse beschrieben stehen, eine termingerechte Veröffentlichung der Ergebnisse – das alles trägt zur Vertrauensbildung und zum Erfolg der Befragung bei.
- **Die Belegschaft beteiligen:** Die Fragen in kleiner Runde testen oder die Möglichkeit geben, Vorschläge machen zu können
- **Sprechstunden durchführen** sowie klare Ansprechpartner benennen, die für Nachfragen zur Verfügung stehen
- **Klare Fragen:** Bei selbst erstellten Fragen ist darauf zu achten, dass eine Frage nicht eigentlich mehrere Fragen enthält; das führt zu unsauberen Ergebnissen (Beispiel: Die Stimmung im Betrieb ist schlecht und die Führungskräfte haben keine Ausbildung für eine Leitungsfunktion.).
- **Verständliche Fragen:** Viele Fragen sind wichtig, es gibt viel zu erfahren, gleichzeitig aber droht auch die Akzeptanz der Belegschaft zu sinken, wenn die Befragung zu umfangreich oder kompliziert wird.
- **Vertraulichkeit:** Wichtig ist, dass Informationen, die vertraulich gegeben wurden, auch vertraulich bleiben. Das heißt, dass auf keinen Fall Inhalte mit Namen in Verbindung gebracht werden dürfen.
- **Aufgabenteilung:** Eine Belegschaftsbefragung ist mit Arbeit verbunden, daher ist es wichtig, die Aufgaben innerhalb des Gremiums zu verteilen.
- **Ergebnisse bewerten:** Möglichst anschauliche Form der Darstellung der wesentlichsten Punkte wählen und in einer Betriebsversammlung und/oder einer Betriebsratszeitung veröffentlichen

HINWEIS

Befragung mithilfe von InnoKenn:

Der Betriebsrat möchte die Innovationsfähigkeit des Unternehmens detaillierter beurteilen, dessen Stärken und Schwächen erkennen und daraus Ansätze für Verbesserungen ableiten? Mithilfe von InnoKenn können die wichtigsten Faktoren für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bewertet werden. InnoKenn ist ein arbeits- und beschäftigungsorientiertes Diagnosewerkzeug, das Betriebsräte, Vertrauensleute und Beschäftigte dabei unterstützt, Innovationen im Unternehmen zu beurteilen, anzuregen und umzusetzen. Es eignet sich darüber hinaus, Verbesserungen im Unternehmen zu initiieren und auf den Weg zu bringen, indem es betriebliche Stärken und Schwächen offenlegt.



Die CD-ROM mit Handbuch, Auswertungsmöglichkeit und zahlreichen Hintergrundmaterialien bis hin zu Musterbausteinen einer Betriebsvereinbarung zum Einsatz von InnoKenn kann kostenlos beim Ressort „Vertrauensleute und Betriebspolitik“ des IG Metall Vorstandes oder im Intra- und Extranet der IG Metall bestellt werden.

3.2 Einen Alternativvorschlag entwickeln

Im nun folgenden Bearbeitungsschritt werden aus „Handlungsfeldern mit Verbesserungspotenzial“ konkrete **Verbesserungsansätze und Verbesserungsmaßnahmen** abgeleitet. Dies ist die Basis, um einen eigenen Alternativvorschlag zu entwickeln bzw. um entsprechende Forderungen an die Geschäftsführung zu richten. Der Betriebsrat formuliert eigene Vorschläge für Investitionen der Geschäftsführung, die dieser jedoch letztlich selbst angehen muss – daher muss der Vorschlag sehr überzeugend sein. Der Betriebsrat stellt dazu folgende Frage in den Vordergrund:

➡ **Auf welche Weise können die Probleme in den Handlungsfeldern angegangen und die Verbesserungspotenziale ausgeschöpft werden?**

Der Betriebsrat sollte sich bei der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen für die dringendsten Handlungsfelder nicht nur auf die unmittelbar kostenrelevanten Faktoren beschränken – obwohl diese die Geschäftsführung wahrscheinlich am meisten interessieren werden. Er kann seinen Blickwinkel auch auf die sog. „weichen Faktoren“, wie z. B. „Unternehmenskultur“, erweitern. Schließlich können auch Verbesserungen, die nicht sofort zu kurzfristigen Einsparungen führen, entscheidend zur nachhaltigen Sicherung des Standortes beitragen.

Verbesserungsmaßnahmen in einem Workshop entwickeln

Mit den vorhergehenden Schritten hat der Betriebsrat wichtige Handlungsfelder – mit Verbesserungspotenzial, die unkritisch sind für Arbeitsplätze und Einkommen und eine gewisse Umsetzungswahrscheinlichkeit besitzen – benannt, bewertet und Prioritäten vergeben. Für die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen empfiehlt es sich nun, mit dem nachfolgenden Werkzeug Nr. 5 einen Workshop durchzuführen, um für jedes vom Betriebsrat ausgewählte Handlungsfeld Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln. Bei dieser Methode werden verschiedene Fragen auf verschiedene Metaplanwand-Tafeln notiert und von den Teilnehmern beantwortet, z. B. indem sie ihre Eindrücke, Anmerkungen und Ideen auf kleine Kärtchen schreiben. Anschließend werden die Karten gesammelt an die Tafel gehängt. So haben alle Teilnehmer immer einen guten Überblick über den Stand der Diskussion.

Die Workshop-Methode gewährleistet, dass die Ergebnisse auch von allen Teilnehmern getragen werden. Denn: Alle Ideen sind wichtig, jeder Gedanke zählt, egal aus welcher Abteilung und zu welchem Thema er geäußert wird. Der Workshop kann in der Regel nach dem folgenden Schema durchgeführt werden:

Werkzeug 5

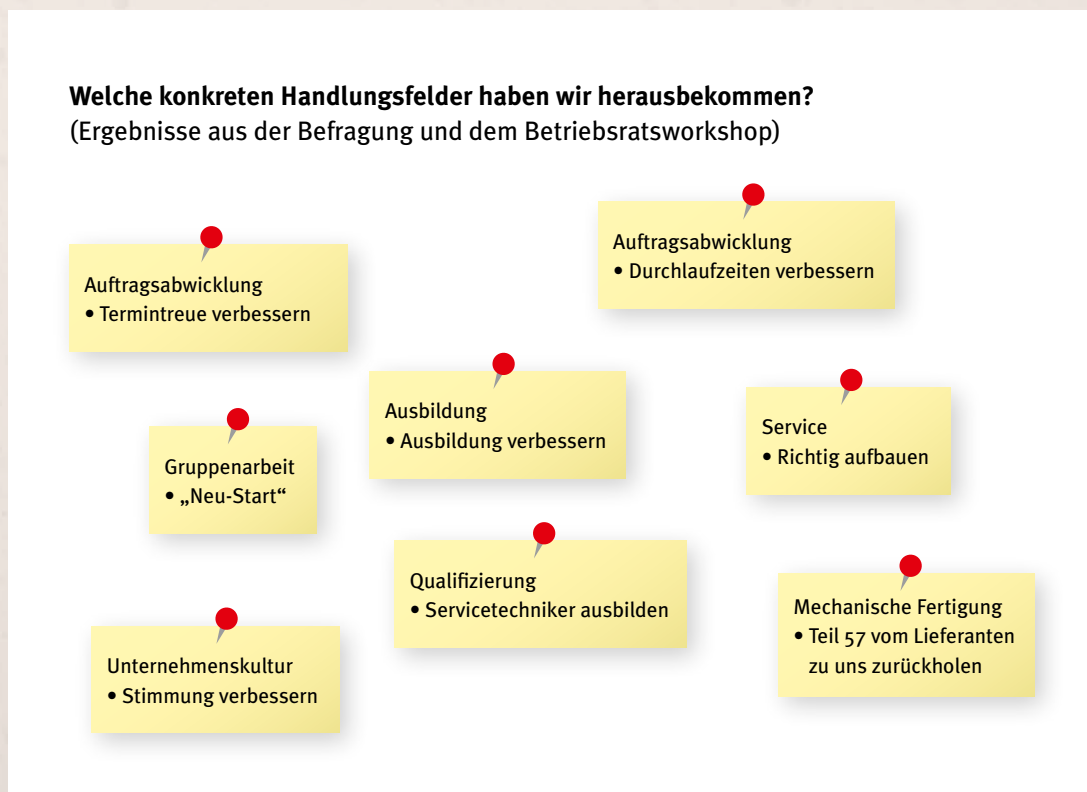


Workshop zur Ermittlung von Maßnahmen

1. Schritt: Zusammenfassung und Darstellung der wichtigsten Handlungsbedarfe

Zu Beginn des Workshops trägt der Betriebsrat die Ergebnisse aus seiner Diskussion bzw. der Belegschaftsbefragung noch einmal zusammen. Dazu schreibt er die im Schritt zuvor erarbeiteten Ergebnisse mit den größten Handlungsbedarfen (Handlungsfelder mit den größten Verbesserungspotenzialen) übersichtlich auf eine Wandtafel.

- 1. Schritt auf der 1. Tafel: Sammlung der Handlungsfelder



Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 1: Sammlung von möglichen Handlungsfeldern für die Betriebsratsalternative

2. Schritt: Prioritäten setzen

Nun kommt es darauf an, die ermittelten Verbesserungspotenziale in ihrer Bedeutung für das weitere Vorgehen zu bewerten – bevor der Betriebsrat daraus Verbesserungsansätze und -maßnahmen entwickelt und zu einem eigenen Alternativvorschlag zusammenführt.

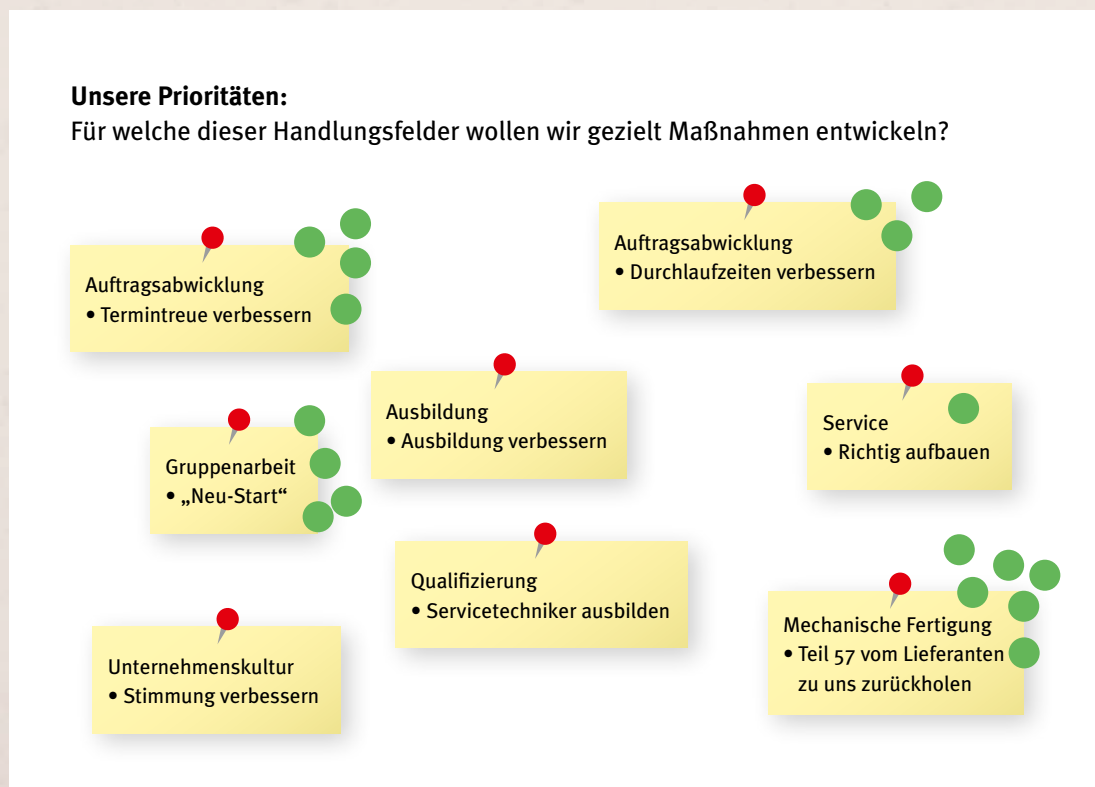
Mit dem Excel-Werkzeug hat der Betriebsrat eine Liste von Handlungsfeldern erhalten, wo Verbesserungspotenziale bestehen. Für die Erarbeitung eines Alternativvorschlages zählt jedoch auch die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung möglicher Verbesserungsansätze.

- Hat die Geschäftsführung das Thema schon angepackt oder will sie dies in jedem Fall tun?
- Ist das Thema aus irgendwelchen anderen Gründen schon „verbrannt“?

Wenn der Betriebsrat bei dieser Prüfung zu dem Ergebnis kommt, dass kein Problem besteht, kann er seinen Weg weiter fortsetzen. Dazu wählt er die wichtigsten Handlungsfelder aus, für die er im nächsten Schritt geeignete Maßnahmen zur Verbesserung entwickeln will. In einer kurzen Diskussion erfolgt eine Zwischenbilanz über die Dringlichkeit der Themen. Die Teilnehmer des Workshops entscheiden nun gemeinsam, z. B. mittels einer Vergabe von Punkten, welche Fragen vertieft untersucht werden sollen.

■ 2. Schritt auf der 1. Tafel: Prioritäten setzen

Frage: Für welche dieser Handlungsfelder wollen wir Maßnahmen entwickeln?



3. Schritt: Vergleich von Istzustand und Optimalzustand

Nachdem sich der Betriebsrat einen Überblick über die wichtigsten Handlungsfelder bzw. Verbesserungspotenziale verschafft und deren Bedeutung für einen möglichen Betriebsratsvorschlag bewertet hat, gilt es nun, konkrete Maßnahmen für die Umsetzung zu entwickeln. Aus dem Bündel an definierten Maßnahmen entsteht so der Alternativvorschlag des Betriebsrates.

Nach der Metaplan-Methode werden zunächst Einschätzungen zum Ist- und Optimalzustand zu dem Handlungsfeld auf einer gesonderten Metaplan-Tafel in Form von Stichwörtern gesammelt. Wichtig ist hier, dass auch Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Abteilungen betrachtet werden.

- 2. Tafel: Vergleich von Istzustand und Optimalzustand.
- Frage zum Istzustand: Wie lässt sich der jetzige Zustand des betreffenden Handlungsfeldes beschreiben? Was läuft gut? Was läuft nicht so gut?
- Frage zum Sollzustand: Was wäre der Optimalzustand des betreffenden Handlungsfeldes? (Beispiel: Wie soll die Instandhaltung arbeiten? Antworten: schnell, sauber, sie soll über ausreichendes Zeit- und Geld-Budget verfügen etc.)
- Frage zum Vergleich: Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen Optimalzustand und jetzigem Zustand?

Wie fällt der Vergleich von **Istzustand** und **Optimalzustand** bei den ausgewählten Handlungsfeldern aus?

Handlungsfeld	Was ist der derzeitige Zustand (IST)?	Was ist der Optimalzustand (SOLL)?
Mechanische Fertigung • Teil 57 zurück	• Lieferant unpünktlich • Viele Fehler • Teure Nacharbeiten • Unzufriedene Kunden wegen Lieferverzögerung	• Selbst bearbeiten • ... um Qualität und Termine in den Griff zu bekommen • Kosten sparen durch Wegfall unnötiger Schnittstellen • Dann ist auch Verlagerung nicht mehr nötig

4. Schritt: Mit diesen Maßnahmen kommen wir vorwärts!

Auf dieser Basis werden nun konkrete Maßnahmen entwickelt, mit denen Verbesserungen erreicht werden können. Am Ende steht eine Sammlung von abgestimmten Vorschlägen, die dann nachfolgend in Gesprächen mit Fachexperten noch auf Chancen und mögliche Umsetzungshürden geprüft werden. Folgende Teilschritte sind jetzt zu unternehmen:

- 3. Metaplan-Tafel: Maßnahmenentwicklung
- Frage zur Maßnahmenentwicklung: Was muss unternommen werden, um dem Optimalzustand näherzukommen? Nun wird gemeinsam beraten, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die selbst definierte Zielvorstellung zu erreichen.
- Klärung von offenen Fragen: An welchen Stellen hat der Betriebsrat zusätzlichen Informations- oder Klärungsbedarf? Wo könnten diese Informationen herkommen? Mit wem müsste noch einmal gesprochen werden?

Was wären geeignete **Verbesserungsmaßnahmen**, um den Optimalzustand für das jeweilige Handlungsfeld herzustellen?

Handlungsfeld	Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden?	Offene Fragen?
Mechanische Fertigung • Teil 57 zurück	• Klärung von Maschinenpark und geeignetem Platz • Klärung von geeigneten Fachleuten • Klärung von (Einmal-)Kosten und Umsatzpotenzial	• Diese Fragen mit dem Fertigungsleiter besprechen
Gruppenarbeit • „Neu-Start“	• etc.	• etc.

Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 4: Maßnahmen entwickeln für die Betriebsratsalternative

5. Schritt: Auswertung der Ergebnisse der Maßnahmenentwicklung

Nach Abschluss des Bearbeitungsschrittes „Maßnahmen entwickeln“ sollte der Betriebsrat seine Ergebnisse zusammenfassen. Dazu kann er sich der nachfolgenden Tabelle bedienen:

Handlungsfeld	Konkretes Thema	Optimaler Zustand	Jetziger Zustand	Mögliche Maßnahmen	Verantwortung bei
Auftragsabwicklung	Termintreue	90% Termintreue	60% Termintreue	• EDV-System verbessern • Gruppenarbeit wieder reaktivieren	Produktionsleitung
...					

Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 5: Vom Betriebsrat entwickelte Maßnahmenvorschläge – Beispiel

Das Werkzeug Nr. 5 besteht aus einer genauen Anleitung zur Durchführung des beschriebenen Workshops. Die Anleitung befindet sich ebenfalls als Word-Dokument auf der beiliegenden CD.

3.3 Auswirkungen des Alternativvorschlages prüfen

Nachdem der Betriebsrat konkrete Vorstellungen und mögliche Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen entwickelt hat, heißt es nun, diese in ihren jeweiligen Auswirkungen zu prüfen. Sicherlich sind darüber nach den bisherigen Diskussionen erste Einschätzungen vorhanden. Klarheit wird der Betriebsrat aber vor allem erlangen, indem Aufwand und Nutzen der jeweiligen Maßnahmenvorschläge abgewogen werden. Der Leitgedanke dabei lautet: Ist es sinnvoll, der Verlagerung eine andere, sog. „Investitionsalternative“ – im Sinne von Verbesserungsvorschlägen – entgegenzustellen?

Dies lässt sich anhand der folgenden Fragen bearbeiten:

- **Welche Wirkungen haben die Vorschläge auf die Qualität und Anzahl der Arbeitsplätze?**
- **Sind die eigenen Verbesserungsvorschläge des Betriebsrates aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll? Welche Umsatz-, Effizienz- und Kosteneffekte stehen dahinter?**
- **Welches Maßnahmenbündel soll der Betriebsrat vor diesem Hintergrund in die Verhandlungen als Alternativvorschlag einbringen?**

Das Ergebnis dieser Prüfung ist letztlich ein Maßnahmenbündel zur Verbesserung des Betriebes, das der Betriebsrat als Alternativvorschlag in die Verhandlungen einbringt.

Wirkungen der Maßnahmen auf Arbeitsplätze einschätzen

Zunächst klärt der Betriebsrat die Auswirkungen seiner Maßnahmenvorschläge im Hinblick auf sein zentrales Interesse: die Sicherheit der Arbeitsplätze. Dazu berechnet er die Arbeitsplatzwirkungen seiner Vorschläge nach folgender Überlegung:

Zunächst schätzt der Betriebsrat ein, in welcher Höhe Arbeitsstunden durch die Maßnahme eingespart würden. Von der durchschnittlichen Anwesenheitszeit eines Arbeitnehmers (z. B. 220 Arbeitstage x 7 h tarifliche Arbeitszeit = 1.540 h) werden die für Fortbildung, BR-Arbeit etc. erforderlichen Zeiten abgezogen. Die durch die jeweilige Maßnahme ggf. eingesparten Stunden werden in der Folge durch die durchschnittlichen produktiven Stunden dividiert. Auf diese Weise lassen sich eventuelle Arbeitsplatzeffekte der Maßnahme berechnen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Logik:

Handlungsfeld	Verbesserungsmaßnahme	Negative Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsplätze? Ja/Nein	Arbeitsplatzeffekte	
			Gesparte Arbeitsstunden durch die Maßnahme	+/- Anzahl der Arbeitsplätze = Gesparte Stunden/Produktive Jahresarbeitsstunden
Auftragsabwicklung	Eilauftragskompetenzen	Ja	4.000 h	-4000 h/1.350 = -2,96
...				...
Summe der Effekte				...

Abbildung 22: Auswirkungen der Alternativvorschläge prüfen

Beispiel: Ein Betriebsrat schlägt ein Verbesserungsprojekt vor. Die Verbesserungen, so schätzt er, würden ungefähr 4.000 Arbeitsstunden einsparen. Aber: Bei geschätzten durchschnittlich 1.350 produktiven Stunden pro Beschäftigtem in dem Bereich könnte theoretisch ein Abbau von drei Arbeitsplätzen drohen ($4.000 \text{ h} / 1.350 \text{ h} = 2,96$ Arbeitsplätze). Dadurch, dass der Betriebsrat jedoch gleichzeitig vorschlägt, die Fertigung von im Vorfeld bereits ausgelagerten Arbeiten wieder in den Betrieb zurückzuholen, werden diese Arbeitsplätze wieder benötigt. Auf diese Weise kann der Betriebsrat mit einem **Bündel von Maßnahmen** einzelne Effekte ausgleichen.

Die Wirkung einer Maßnahme auf die Qualität der Arbeitsplätze schätzt der Betriebsrat gesondert ein. Ein möglicher Effekt ist beispielsweise ein höherer Stressfaktor bei Effizienzsteigerungen. Eine Wirkung auf die Einkommen kann z. B. durch den Wegfall von Überstundenzuschlägen bei Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit entstehen. In beiden Fällen muss der Betriebsrat abwägen, ob er den Verbesserungsvorschlag trotzdem in die Verhandlungen einbringen will.

Wirtschaftliche Auswirkungen der Verbesserungspotenziale abschätzen

Wenn der Betriebsrat nun endgültig die Vorschläge ausgewählt hat, die er weiter behandeln möchte, geht es nun darum, sich die wirtschaftlichen Effekte der Maßnahmen anzusehen. Schließlich: Die eigenen Vorschläge gewinnen gegenüber der Geschäftsführung an Wert, wenn sie in Euro ausgedrückt werden können.

Da der Betriebsrat mit diesem Vorschlag eine Investitionsalternative erarbeiten will, muss er entsprechend des Vorgehens bei der Plausibilitätsprüfung des Konzeptes der Geschäftsführung alle relevanten Daten zusammentragen:

- Einmalige Investitionskosten
- Umsatzeffekte
- Laufende Kosten bzw. Einsparungen

Das Schwergewicht wird dabei sicher auf den laufenden Kosten bzw. vor allem auf Einsparungen liegen. Eine vielversprechende Maßnahme lässt sich erst dann wirkungsvoll in einer Verhandlung einsetzen, wenn sie mit konkreten Zahlen verbunden wird. Bringt der Betriebsrat vor: „*Mit der Maßnahme xy machen wir weniger Fehler beim Schweißen*“, hat das weniger Wirkung als die Aussage: „*Mit der Maßnahme xy werden wir im nächsten Jahr 850.000 Euro sparen. Die Abteilungen a, b und c sagen übereinstimmend, dass Maßnahme xy umgesetzt werden muss, der Abteilungsleiter sieht positive Auswirkungen auf die Produktqualität und die Arbeitsprozesse. Das Potenzial dieses Vorschlages haben wir mithilfe des xy-Instituts der Technischen Hochschule berechnet – es liegt bei gut 1.700.000 Euro. Wir haben schon vorsichtig gerechnet und nur die Hälfte in unserer Planrechnung angesetzt.*“

Durch externe Sachverständige und eine defensiv-realistische Kalkulation sichert der Betriebsrat seine Aussagen ab. Er verfügt dadurch über Zahlen, die als starke Argumente in eine Vergleichsrechnung eingesetzt werden können. Was kann dem Betriebsrat dabei helfen?

- Einschätzungen aus Fachgesprächen mit Vertrauensleuten und betrieblichen Experten
- Informationen und Planzahlen der Geschäftsführung
- Vergleichswerte der Branche
- Know-how externer Berater

HINWEIS

Fachgespräche mit betrieblichen Experten führen

Fachgesprächen mit Vertrauensleuten, betrieblichen Experten und Kompetenzträgern kommt in diesem Prozess eine große Bedeutung zu. Mit dieser Hilfe sammelt der Betriebsrat Zahlenmaterial, Daten und Informationen. Dies bietet ihm die Chance, eigene Denk- oder Rechenfehler in den eigenen Vorschlägen frühzeitig zu erkennen und damit die eigene Einschätzung zu schärfen. Und nicht zuletzt: Der Betriebsrat gewinnt ggf. wichtige Partner für den betrieblichen Prozess.

Übrigens: Nach § 80.2 BetrVG müssen dem Betriebsrat sachkundige Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden: „(...) Soweit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen; er hat hierbei die Vorschläge des Betriebsrats zu berücksichtigen, soweit betriebliche Notwendigkeiten nicht entgegenstehen (...)“

Die Abschätzung von wirtschaftlichen Effekten aus den entwickelten Verbesserungsvorschlägen ist jedoch keine leichte Aufgabe, weil es dabei um komplexe Zusammenhänge und letztlich um einen „Blick in die Zukunft“ geht.

So kann eine Einsparung durch die Senkung von Materialkosten unmittelbar berechnet werden (z. B. den Effekt durch die „Einsparung von Schrottkosten um 50 %“ kann das Controlling auf der Basis interner Daten bestimmen). Die Senkung von Durchlaufzeiten ist hingegen schwerer zu kalkulieren, könnte aber die Konventionalstrafen senken helfen oder Freiraum für weitere, den Umsatz steigernde Maßnahmen schaffen. Das heißt: Auch wenn der Zusammenhang auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, können viele Maßnahmen helfen, die Kosten zu senken oder den Umsatz zu steigern. Nach diesen Zusammenhängen kann der Betriebsrat gezielt suchen. Hier einige Beispiele für solche Zusammenhänge:

Verbesserung	Rechenbare Veränderungen
Reduktion des Ausschusses	Material-, Entsorgungs- und Lagerkosten
Steigerung der Energieeffizienz	Einsparung von Stromkosten
Verbesserung Durchlaufzeiten	Senkung Konventionalstrafen, sinkende Personalkosten durch Reduzierung der Überstunden
Verbesserung Prozessqualität	Kostensenkung in den Bereichen Entsorgung, Nacharbeit, Energie, Einkauf etc.
Verbesserung Unternehmenskultur	Steigerung Vorschlagswesen, geringerer Krankenstand durch weniger Angst und Stress
Senkung der Unfallrate	Senkung der Ausfallkosten

Abbildung 23: Mögliche Effekte von Verbesserungen

Wie Effekte und Zahlen berechnet werden, ist je nach Betrieb und Situation unterschiedlich. Die Vorgehensweise besteht meist darin, neben dem Zahlenmaterial aus dem internen Controlling (z. B. SAP) betriebliche Experten bei der Abschätzung der wirtschaftlichen Effekte einzubeziehen. Externe Berater können auch weiterhelfen und eventuell mit Vergleichszahlen aus anderen Betrieben den Status der verschiedenen Bereiche einschätzen. Ist das bei einzelnen Fragestellungen schwierig, weil beispielsweise die dazu erforderlichen Daten bislang nicht erhoben wurden oder die Geschäftsleitung diese nicht zur Verfügung stellt, können diese hilfsweise auch geschätzt werden.

An dieser Stelle kann sich der Betriebsrat an die bei der Plausibilitätsprüfung der Geschäftsführung gewonnen Erkenntnisse erinnern: Eine Annahme ist nur eine Annahme – und kann daher auch ganz anders getroffen werden. Für den Betriebsrat ist vor allem wichtig, dass er sich dessen bewusst ist. Wenn er es für notwendig hält, kann er seine eigenen Vorschläge auch für mehrere Annahmen überprüfen. Das gibt ein Gefühl für die Bandbreite der Kalkulationen und mehr Sicherheit in der Argumentation. Allein die Diskussion über die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Szenario eintritt, verdeutlicht allen Kollegen im Gremium, wie auch die Geschäftsführung mit Annahmen arbeitet.

HINWEIS

Einspar- und Optimierungspotenziale

In den meisten Fällen wird sich der Betriebsrat bei der Abschätzung der Umsatz- und Kosteneffekte auf die wichtigsten und vielversprechenden Themen beschränken. Er sollte in der späteren Verhandlung aber nicht vergessen, dass dies nur ein Teil der gefundenen Themenfelder war. Wie auch sicher ist, dass nur in den seltensten Fällen alle Verbesserungspotenziale aufgespürt werden. Das kann auch heißen, dass gemeinsam mit dem Betreuer der IG Metall und einem externen Berater noch einmal Maßnahmen entwickelt und abgeschätzt werden, wenn die Beträge noch nicht den Erfordernissen einer Erfolg versprechenden Verhandlung genügen.

Nicht immer wird in einem ersten Durchgang das gewünschte Ergebnis am Ende des angedachten Verbesserungsprozesses stehen. Dann kann es sich durchaus lohnen, unter Rücksprache mit der IG Metall und externen Beratern die Optionen für Alternativen zum Konzept der Geschäftsleitung in einem erneuten Durchgang, diesmal mit veränderten Annahmen, zu prüfen.

Der Betriebsrat hat im Rahmen der Bearbeitungsschritte dieses Kapitels Handlungsfelder identifiziert, Verbesserungsansätze gesucht und dafür geeignete Maßnahmen entwickelt. Am Ende kann er die Auswirkungen auf Kosten und Umsatz, sowie die Arbeitsplätze näher betrachten. Hier hilft das Werkzeug Nr. 6.

Mit diesem Vorgehen hat er seine Vorschläge so zusammengeführt, dass aus dem Maßnahmenbündel ein Vorschlag für ein Betriebsratskonzept wurde – eine eigene Investitionsalternative! Im nächsten Kapitel geht es nun darum, die beiden Investitionsalternativen von Geschäftsführung und Betriebsrat miteinander zu vergleichen.

Werkzeug 6



Auswirkungen des Alternativvorschlages abschätzen

Mit dem Werkzeug Nr. 6 kann der Betriebsrat seine ausgewählten Maßnahmenvorschläge jeweils in ihren Wirkungen auf Umsätze, (laufende) Kosten und Arbeitsplätze prüfen. Im Ergebnis hat er eine Übersicht über den Gesamteffekt seiner Alternativvorschläge, die er als „Investitionsalternative des Betriebsrates“ in die Verhandlung einbringen kann.

Zur Herangehensweise: In die Tabelle werden für den Ablauf von vier Jahren jeweils die Einmalkosten bzw. Investitionen sowie die Umsatz-Effekte und laufenden Kosten eingetragen. Dieses Vorgehen ist vom Prinzip her dasselbe wie in Werkzeug 2.

Mit einem Unterschied: Für den Betriebsrat sind natürlich insbesondere die Arbeitsplatzeffekte von Bedeutung. Daher stellt er die Auswirkungen der jeweiligen Maßnahmen auf die Arbeitsplätze unter der Rubrik „Auswirkungen auf Arbeitsplätze“ ein.

Um diese Effekte zu berechnen, benötigt man die Anzahl produktiver Arbeitsstunden pro Mitarbeiter und Jahr. Von der durchschnittlichen Anwesenheitszeit eines Mitarbeiters werden hierzu die für Fortbildung, Arbeitssicherheitsunterweisung, BR-Arbeit etc. erforderlichen Zeiten abgezogen (z.B. 220 Arbeitstage x 7 h tarifliche Arbeitszeit = 1.540 h abzüglich der genannten Zeiten, im nachfolgenden Beispiel 1.350 h). Die durch die jeweilige Maßnahme ggf. eingesparten Stunden werden in der Folge durch die durchschnittlichen produktiven Stunden dividiert. Auf diese Weise lassen sich eventuelle Arbeitsplatzeffekte der Maßnahme berechnen.

Fallbeispiel

Ein Betriebsrat schlägt als Alternative zur Verlagerung vor, erstens ein „Verbesserungsprojekt“ durchzuführen (Vorschlag 1: „Verbesserungsprojekt“) und im Gegenzug einen Teil der mechanischen Fertigung ins Unternehmen zu holen (Vorschlag 2: „Insourcing“). Für den Nachweis der Wirtschaftlichkeit mit einer Investitionsrechnung überlegt der Betriebsrat folgende Positionen:

Vorschlag 1: Verbesserungsprojekt

Einmalkosten und Investitionen

Die Verbesserungsmaßnahmen hat er nach einigen Fachgesprächen im Unternehmen mit 200.000 € an Investitionskosten veranschlagt, weil das Unternehmen zur Verbesserung der Gruppenarbeit ein Beratungsunternehmen ins Haus holen müsste.

Effekte auf laufende Kosten

Im Gegenzug könnten dadurch Personal-, Prozess- und Materialkosten in Höhe von 400.000 € gespart werden. Zudem hatte der Betriebsrat vorher schon eingeschätzt, dass ca. 4.000 Arbeitsstunden einspart werden könnten. Bei geschätzten durchschnittlich 1.350 produktiven Stunden pro Beschäftigtem in dem Bereich könnte theoretisch ein Abbau von drei Arbeitsplätzen drohen ($4.000 \text{ h} / 1.350 \text{ h} = 2,96$ Arbeitsplätze).

Vorschlag 2: Insourcing eines Teils der mechanischen Fertigung

Durch den Vorschlag des Betriebsrates werden diese Arbeitskräfte jedoch dringend benötigt.

Einmalkosten und Investitionen

Für eine neue Maschine müssen 300.000 € veranschlagt werden.

Effekte auf laufende Kosten

Die laufenden Lohnkosten steigen proportional zum Umsatz (auf 198.000 €).

Umsatzeffekte

Gleichzeitig macht der Betriebsrat geltend, dass durch diesen Schritt zusätzliche Lohnarbeiten für andere Unternehmen verrichtet werden könnten und auf diese Weise ein positiver Umsatzeffekt von 400.000 € entsteht. Mit diesem Bündel von Maßnahmen will der Betriebsrat nun einen Alternativvorschlag zur Verlagerung in die Verhandlungen einbringen. Immerhin hat er einen Vorschlag erarbeitet, mit dem bei einer Investition von 500.000 € ein Umsatz von 2,9 Mio. € über vier Jahre zu erzielen ist. Und: Es entsteht weiteres Arbeitsvolumen.

Auswirkungen des Alternativvorschlages abschätzen

	Vorschlag 1 „Verbesserungsprojekt“				Vorschlag 2 „Insourcing“				Summe
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	
1) Investitionskosten									
Einmalkosten und Investitionen	-200.000 €				-300.000 €				-500.000 €
2) Effekte der Investition									
Umsatzeffekte									
(+) Umsatzsteigerung					400.000 €	460.000 €	500.000 €	530.000 €	1.890.000 €
(-) Umsatzenkung									
Effekte auf laufende Kosten									
(+) Kostensenkung	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €	-150.000 €	-172.500 €	-187.500 €	-198.750 €	891.250 €
(-) Kostensteigerung									
Saldo	400.000 €	400.000 €	400.000 €	400.000 €	250.000 €	287.500 €	312.500 €	331.250 €	2.781.250 €
Gewinn aus Investition									2.281.250 €
3) Auswirkungen auf Arbeitsplätze									
Auswirkungen auf die produktiven Arbeitsstunden pro Jahr	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	4.050 €	4.658 €	5.063 €	5.366 €	
Anzahl der Arbeitsplätze/Jahr	-2,96	-2,96	-2,96	-2,96	3,00	3,45	3,75	3,98	
	Schätzung produktive Arbeitsstunden								
	1.350 h/Jahr								

Ausschnitt Werkzeug 6: Auswirkungen des Alternativvorschlages abschätzen



4 Verschiedene Alternativen vergleichen: Verlagerungsvorhaben der Geschäfts- führung versus Alternativvorschlag des Betriebsrates



4 Verschiedene Alternativen vergleichen: Verlagerungsvorhaben der Geschäftsführung versus Alternativvorschlag des Betriebsrates

Auch in der nun folgenden und letzten Stufe des Prozesses „Standorte fair vergleichen“ wird die ganzheitliche Betrachtung weitergeführt. In diesem Kapitel geht es darum, die zuvor systematisch erarbeiteten Ergebnisse auf den Punkt zu bringen: Es steht der Vergleich des Verlagerungsvorhaben der Geschäftsführung (= Konzept der Geschäftsführung) mit dem Alternativvorschlag des Betriebsrates (= Konzept des Betriebsrates) an. Auch wenn beide Konzepte vielleicht in der Praxis unterschiedlich ausgefeilt sind, werden sie im Folgenden als Investitionsalternativen behandelt.

Das Kapitel leitet zu folgendem Vorgehen an:

1. Qualitativer Vergleich der beiden Konzepte:

Vergleich mithilfe einer Nutzwert-Analyse

2. Wirtschaftlicher Vergleich der beiden Konzepte:

Vergleich mithilfe der Investitionsrechnung

3. Zusammenführung der Ergebnisse:

Darstellung mithilfe einer Portfolio-Grafik



4.1 Qualitativer Vergleich der beiden Konzepte

Der Betriebsrat zieht eine Bilanz seiner bisherigen qualitativen und strategischen Überlegungen:

Welchen Nutzen würde das Unternehmen aus dem Konzept der Geschäftsführung ziehen und welchen Nutzen aus dem Konzept des Betriebsrates?

Der Vergleich beinhaltet, dass auch der Betriebsrat seinen eigenen Vorschlag „fair vergleicht“ – und zwar mit dem Konzept der Geschäftsführung. So signalisiert er, dass er sein eigenes Konzept als echte Alternative zur Verlagerung sieht.

Hierfür führt der Betriebsrat mit Werkzeug Nr. 7 eine sog. **Nutzwert-Analyse** durch. Dabei handelt es sich um das gleiche Vorgehen wie bei der Risiko-Analyse (siehe Werkzeug Nr. 1, S. 80). Jetzt kommt es auf die richtigen Fragen an – sie sind die Bewertungsgrundlage. Der Betriebsrat kann die Fragen selbst aufstellen. Er kann sie aber auch mit der Geschäftsführung abstimmen. Das erhöht die Chance, dass die Bewertung geteilt wird. Auf der nächsten Seite folgen einige Beispiele:



Thema	Fragestellung	?
Beschäftigungswirkung	Wie würde die Entwicklung von Arbeitsplätzen, Einkommen und Wettbewerbsfähigkeit auf längere Sicht verlaufen?	
Image	Wie würde sich das Image beim Kunden verändern?	
Kundennähe	Hilft das Konzept, den Bedarfen und Anforderungen der Kunden ein Stück näherzukommen?	
Qualifizierte Mitarbeiter	Wie gut wäre die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter?	
Flexibilität	Wie wäre es um die eigene Reaktionsfähigkeit in Bezug auf die jetzigen und zukünftigen Bedarfe und Anforderungen der Kunden bestellt (z. B. bei Änderungen)?	
Produktionsprozess	Wie gut und wie schnell würden der Produktionsprozess und die damit verbundenen Fertigungstechnologien beherrscht?	
Produktivität	Wie wäre die Produktivität einzuschätzen?	
Verbesserungsfähigkeit	Wie gut wäre das Unternehmen in der Lage, eigene Produktivitätspotenziale ausreichend auszuschöpfen?	
Synergien	Könnten Synergieeffekte aus der Nähe von Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Service generiert werden?	
Innovationsfähigkeit	Würde das Unternehmen ausreichende Fähigkeiten zur Produktinnovation behalten?	
Qualität	Wie würde sich die Qualität der Produkte entwickeln?	
Termintreue	Wie wäre es um die Liefertreue bzw. Termintreue bestellt?	
Lieferanten	Wie groß ist die Verfügbarkeit, Nähe und Erfahrung mit geeigneten Lieferanten?	
Dienstleister, Wissenschaft	Wie groß ist die Verfügbarkeit, Nähe und Erfahrung mit geeigneten Dienstleistern und Wissenschaftlern?	

Checkliste 9: Mögliche Prüffragen für die Nutzwert-Analyse

Werkzeug 7



Verschiedene Alternativen vergleichen

Teil 1: Nutzwert-Analyse

Das Werkzeug Nr. 7 – eine Excel-Tabelle – dient dazu, den jeweiligen Nutzen der beiden Alternativen darzustellen. Im Ergebnis liegt eine Einschätzung vor, welches Konzept den größten qualitativ-strategischen Nutzen bringt. Die Bedienung des Werkzeuges ist vergleichbar mit der Risiko-Analyse in Werkzeug Nr. 1 (siehe S. 80). Die Fragestellungen hängen dabei vom jeweiligen Betrieb ab – der Betriebsrat kann die in der Excel-Tabelle aufgeführten Fragen als Anregung verstehen, z. B.:

■ **Wie groß ist die Bedeutung der Frage für das Unternehmen/den Standort?**

(Skala von 0 bis 4)

Z. B.: „Termintreue ist für uns die wichtigste Kennzahl.“

Daher vergeben wir eine „4“.

■ **Wie groß ist der Nutzen der jeweiligen Investitionsalternative bezogen auf diese spezielle Frage? (Skala von -2 bis +2)**

Z. B.: „So eignet sich der jeweilige Vorschlag, um die Termintreue einzuhalten.“

Antwort 1: „Das Konzept der Geschäftsführung hat einen sehr niedrigen Nutzen.“ Daher vergeben wir eine „-2“.

Antwort 2: „Das Betriebsratskonzept hat sehr hohen Nutzen.“ Daher vergeben wir eine „+2“.

Aus beiden Angaben errechnet sich durch Multiplikation ein sog. „Nutzwert“. Dieser gibt an, wie sinnvoll das jeweilige Konzept unter Berücksichtigung der einzelnen Fragestellung ist. Der aufsummierte Nutzwert aller Fragen fließt später bei der Zusammenführung in die Portfolio-Darstellung ein.

Fallbeispiel

Der Betriebsrat eines Maschinenbauunternehmens schlägt vor, statt einer geplanten Auslagerung nach China einen Verbesserungsprozess am heimischen Standort durchzuführen und u. a. die Arbeitszeit flexibler zu gestalten. Nun will er beide Konzepte anhand der gleichen qualitativen Kriterien vergleichen. Die Daten im Werkzeug Nr. 7 auf der nächsten Seite entsprechen dem Fallbeispiel:

Verschiedene Alternativen vergleichen

Teil 1: Qualitativer Vergleich mithilfe der Nutzwert-Analyse

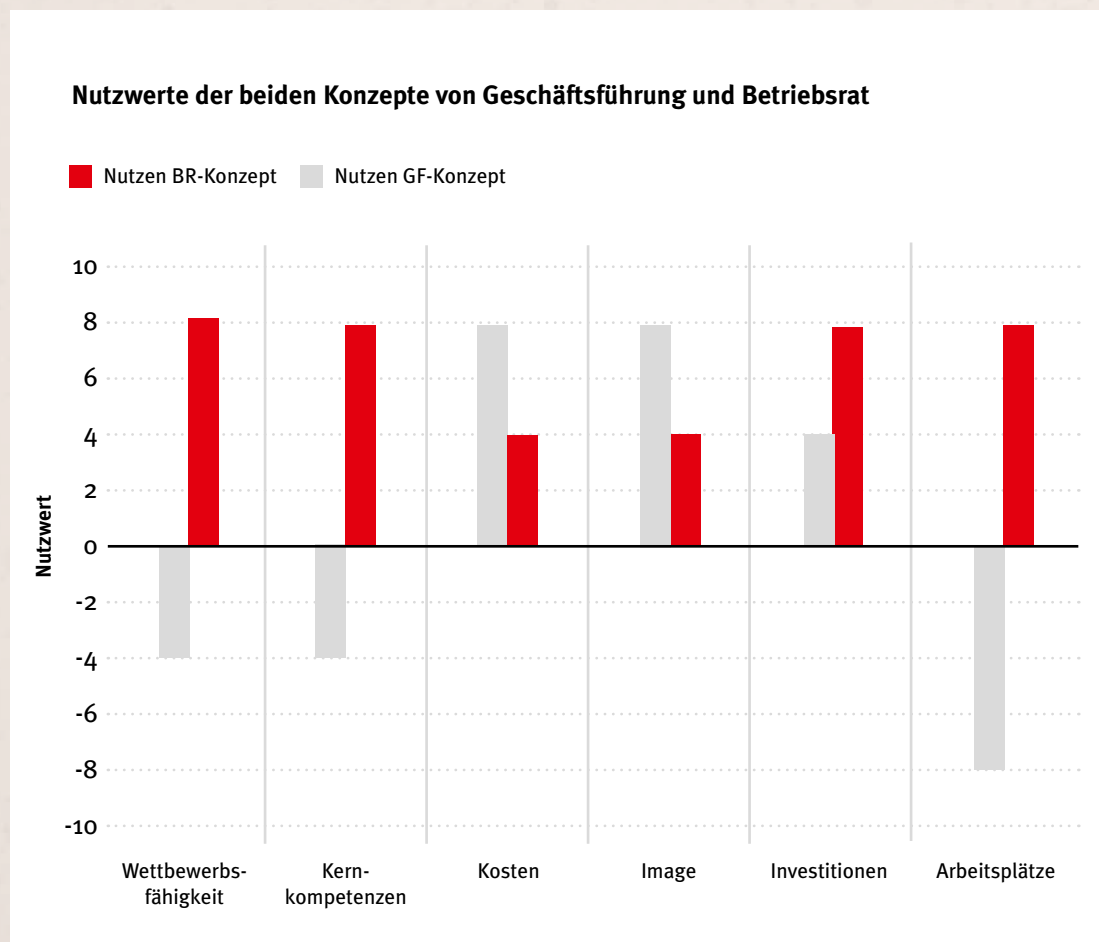
Indikatoren	Wie groß wäre der Nutzen des jeweiligen Konzeptes für ...
Arbeitsplätze	... eine positive Beschäftigungsentwicklung?
Arbeitsbedingungen	... eine positive Entwicklung der Arbeitsbedingungen?
Strategie	... eine Verbesserung der strategischen Positionierung des Unternehmens?
Wettbewerbsfähigkeit	... eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit?
Kernkompetenzen	... eine Verbesserung der Kernkompetenzen des Unternehmens?
Kosten	... die Verbesserung der Kostenstrukturen?
Image	... das Image des Unternehmens bei den Kunden?
Investitionen	... eine Sicherstellung zukunftsweisender Investitionen?
Planung	... eine Planungssicherheit für den betroffenen Unternehmensbereich?
Kundennähe	... eine Verbesserung der Kundennähe?
Kundenanforderung	... das Erfüllen von Anforderungen durch die Kunden (z. B. mehr Varianz)?
Qualifizierte Mitarbeiter	... die Steigerung der Kompetenzen des Standortes bzw. des Unternehmens?
Reaktionsfähigkeit	... die Steigerung der Reaktionsfähigkeit bei kurzfristigen Kundenanforderungen?
Produktionsprozess	... eine Beherrschung (oder Verbesserung) des Produktionsprozesses?
Produktanlauf	... eine Beherrschung (oder Verbesserung) des Produktanlaufes?
Produktivität	... eine Verbesserung der Produktivität?
Flexibilität	... eine Verbesserung des Variantenreichtums in der Produktion (z. B. bei Verkleinerung von Losgrößen durch Individualisierung von Kundenwünschen)?
Verbesserungsfähigkeit	... eine gezielte Nutzung weiterer Produktivitätspotenziale?
Kommunikation	... eine Sicherstellung guter Kommunikationsstrukturen?
Synergien	... die Erzielung von Synergien aus der Zusammenarbeit von Forschung/Entwicklung/Konstruktion und Produktion?
Innovationsfähigkeit	... eine Verbesserung der Fähigkeit zur Innovation / Entwicklung neuer Produkte?
Qualität	... die Sicherstellung der gewünschten Produktqualität?
Termintreue	... die Einhaltung der vereinbarten Termine?
Lieferanten	... die Verfügbarkeit qualifizierter Lieferanten?
Netzwerk	... die Verfügbarkeit eines qualifizierten Netzwerkes?

4 VERSCHIEDENE ALTERNATIVEN VERGLEICHEN

	Bedeutung 4 = sehr wichtig 3 = wichtig 2 = unwichtig 1 = sehr unwichtig 0 = unbedeutend	Nutzen +2 = sehr hoch +1 = hoch 0 = neutral -1 = niedrig -2 = sehr niedrig		Nutzwert wird automatisch errechnet	
	Bedeutung	Zukunftsbeitrag GF-Konzept	Zukunftsbeitrag BR-Konzept	Nutzen GF-Konzept	Nutzen BR-Konzept
	4	-2	2	-8	8
	4	-1	2	-4	8
	4	1	2	4	8
	4	-1	2	-4	8
	4	-1	2	-4	8
	4	2	1	8	4
	4	2	1	8	4
	4	1	2	4	8
	2	2	2	4	4
	2	2	-2	4	-4
	4	2	-2	8	-8
	1	-1	1	-1	1
	2	1	1	2	2
	3	1	1	3	3
	4	1	1	4	4
	4	2	1	8	4
	3	1	1	3	3
	1	1	1	1	1
	1	-1	1	-1	1
	4	-2	2	-8	8
	2	-1	1	-2	2
	4	-1	1	-4	4
	2	-2	2	-4	4
	2	1	2	2	4
	2	-1	2	-2	4
				21	93

Schlussfolgerungen: Der Betriebsrat entnimmt der Auswertung, dass sein Konzept vor allem in Hinblick auf die Arbeitsplätze, die Arbeitsbedingungen, die Strategie, die Wettbewerbsfähigkeit und die Kernkompetenzen einen größeren Nutzen als das der Geschäftsführung bringt. Aus Sicht des Betriebsrates weist sein eigenes Konzept insgesamt einen Nutzen von 93 auf, während der absolute Nutzwert des Konzeptes der Geschäftsführung bei 21 liegt.

Der Betriebsrat bewertet bei der Nutzwert-Analyse zum einen allgemein die Bedeutung eines Themas für die Unternehmensentwicklung. Zum anderen bewertet er den konkreten Nutzen des jeweiligen Konzeptes (Geschäftsführung/Betriebsrat) für die Unternehmensentwicklung. Das Ergebnis erscheint in der unteren Abbildung – der Auswertung aus Werkzeug Nr. 7. So wird der Ergebnis-Unterschied bei den jeweiligen Fragestellungen sehr schnell deutlich.



Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 1: Auswertung der Nutzwert-Analyse – Grafische Darstellung

4.2 Wirtschaftlicher Vergleich der beiden Konzepte

Der Dialog mit den Betriebsräten hat gezeigt: Solange es um qualitative Einschätzungen und Bewertungen geht, sehen sich die meisten Betriebsräte in einer starken Position gegenüber den Argumenten der Geschäftsführung. Kommt aber die Geschäftsführung mit betriebswirtschaftlichen Bewertungen, sehen sich viele Betriebsräte schnell überfordert. Um auch auf dieser Ebene argumentativ mitzuhalten, bietet die Handlungshilfe die passenden Bewertungshilfen. Der Betriebsrat kann selbst die Wirtschaftlichkeit der Alternativen bewerten und mit den Wirkungen für die Beschäftigten abwägen:



Welches Konzept lohnt sich wirtschaftlich mehr: Am Standort bleiben und ihn verbessern oder einen neuen Standort im Ausland aufbauen?

Sehr hilfreich ist es an dieser Stelle, nicht nur auf die ursprüngliche Planrechnung der Geschäftsführung zurückzugreifen, sondern auch auf die vom Betriebsrat veränderte Planrechnung für das Konzept der Geschäftsführung. So kann der Betriebsrat am Ende drei Investitionsalternativen vergleichen:

1. Die ursprüngliche Planrechnung der Geschäftsführung
2. Die vom Betriebsrat veränderte Planrechnung der Geschäftsführung
3. Die Planrechnung zum Alternativvorschlag des Betriebsrates

Der Nutzwert für die Planrechnungen 1) und 2) bleibt für beide Varianten der Planrechnung der Geschäftsführung natürlich gleich – aber die Wirtschaftlichkeit kann sich nennenswert unterscheiden. Dieser Umstand kann den Blick auf das ursprüngliche Konzept der Geschäftsführung völlig verändern.

Der Vergleich von wirtschaftlichen Alternativen erfolgt üblicherweise anhand der Methode der „**Investitionsrechnung**“. Diese Methode stellt ein gängiges und vereinfachtes Rechenmodell dar. Damit wird umgangen, die Wirkung der Maßnahmen auf die gesamte unternehmerische Tätigkeit darstellen zu müssen (wie sie z. B. in einer Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt wäre). Stattdessen versucht der Betriebsrat, nur die direkten Wirkungen der Investitionsalternativen miteinander zu vergleichen. So lässt sich besser einschätzen, wofür es sich lohnt, Geld zu investieren: für das Konzept der Geschäftsführung (z. B. für einen neuen Standort im Ausland) oder für den Vorschlag des Betriebsrates (z. B. für Verbesserungen am heimischen Standort).

Der Einfachheit halber werden für einen ersten Überblick die absoluten Zahlen miteinander verglichen: Welche Werte weisen **Umsatz**, **Einmalkosten** der Investition und die **laufenden Kosten** auf? Gibt es dabei große Unterschiede? (Einfacher Vergleich: Kap. 4.2.1)

Für einen realistischen Vergleich, der den Umstand einbezieht, dass es zusätzliches Geld kostet, wenn das Unternehmen für die Investitionsverlagerung Geld leihen muss (Zinsen!), sollte eine Investitionsrechnung angewendet werden, wie sie in Kap. 4.2.2 beschrieben ist.

4.2.1 Einfacher Vergleich

Der „Einfache Vergleich“ beruht auf den Planrechnungen von Geschäftsführung und Betriebsrat über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Planrechnungen haben die Eigenschaft, dass man sich nicht sicher sein kann, wie realistisch sie sind. Sie beruhen auf Schätzungen bezüglich der erwarteten wirtschaftlichen Effekte in der Zukunft. Je stärker die Werte der Planrechnungen auf sehr grob geschätzten Angaben beruhen, desto weniger lohnt es sich, in komplizierte Berechnungen von wirtschaftlichen Vorteilen auf der einen oder anderen Seite einzusteigen. Das würde bedeuten, „mit Kanonen auf Spatzen zu schießen“. Besser ist es, sich erst einmal einen groben Überblick zu verschaffen.

HINWEIS

An dieser Stelle spielen Dimensionen eine große Rolle. Vielleicht will die Geschäftsführung mit einem Verlagerungsvorhaben 2 Mio. € pro Jahr sparen. Der Betriebsrat argumentiert aber, dass das Unternehmen endlich sein Service-Potenzial ausschöpfen sollte. Er hat dazu einen branchenüblichen Durchschnitt von 10 bis 15 % Umsatzanteil mit Service angesetzt (die Information hat er aus einem Branchenarbeitskreis der IG Metall). Dabei kommt er bei 50 Mio. € Umsatz, den das Unternehmen im Jahr erwirtschaftet, und auf ein Umsatz-Potenzial durch Serviceleistungen in Höhe von 5 bis 7,5 Mio. €. Für diesen Fall braucht der Betriebsrat keine komplizierten Investitionsrechnungen mehr. Es stellt sich lediglich die Frage, ob sich die Geschäftsführung statt auf eine kostenorientierte Strategie auch auf eine umsatzorientierte Strategie einlassen würde. Dazu passen auch die Überlegungen zur Unternehmensstrategie aus dem 2. Kapitel (Stichwort: Womit wollen wir uns von der Konkurrenz absetzen?).

4.2.2 Vergleich anhand einer Investitionsrechnung

Die „Investitionsrechnung“ wird in der Betriebswirtschaftslehre gebraucht, um Unternehmen eine Grundlage für Entscheidungen über die Wahl zwischen Investitionsalternativen zu schaffen. Bei der Investitionsrechnung auf Basis der sog. Kapitalwertmethode werden die drei bereits zusammengefassten Größen der Planrechnungen über einen bestimmten Zeitraum miteinander verglichen: die erwarteten Umsätze, die Investitionskosten (Einmalkosten) sowie die Laufenden Kosten. Der Betriebsrat kann auf Basis dieser Berechnung sehen, in welche Alternative das Unternehmen investieren sollte. Damit kann er sich folgende Ausgangsfrage beantworten:



Würde es sich lohnen, eine Investitionssumme, die für eine Verlagerung vorgesehen ist, stattdessen in Verbesserungsmaßnahmen am heimischen Standort (Vorschlag Betriebsrat) fließen zu lassen?

Für den Betriebsrat stellen sich damit folgende typischen Fragen einer Investitionsentscheidung, wenn mehrere Alternativen denkbar sind:

- Welche Investitionen lohnen sich überhaupt?
- Welche Investition ist im Vergleich zu den anderen lohnenswerter?
- Welche Investition zahlt sich am schnellsten aus? Wie lange dauert es, bis die Einnahmen die Ausgaben ausgeglichen haben?

Auf der Grundlage der in den Kapiteln zuvor erarbeiteten Werte kann der Betriebsrat eine eigene Investitionsrechnung erstellen, die die Ausgangsfrage beantwortet. Der folgende Exkurs erklärt das Vorgehen.



Verschiedene Alternativen vergleichen

Teil 2: Investitionsrechnung

Die **Investitionsrechnung zeigt dem Betriebsrat, welche der Investitionsalternativen sich lohnt**. Für die Durchführung der Investitionsrechnung werden Daten aus zwei vorhergehenden Rechnungen zusammengeführt. Der Betriebsrat kann sich dabei ganz einfach der schon zuvor aufgestellten Berechnungen bedienen: der beiden Planrechnungen aus Kapitel 2.2 (die Planrechnung des Arbeitgebers und die veränderte Planrechnung des Betriebsrates) sowie der Abschätzungen aus Kapitel 3.3 für die eigenen Vorschläge des Betriebsrates. Dort hat er die jeweils jahresbezogenen Summen der Einzelpositionen **Umsätze, Investitionskosten (Einmalkosten) und Laufende Kosten** ermittelt.

Fallbeispiel

Die Geschäftsführung eines Maschinenbauunternehmens will einen Teil ihrer mechanischen Fertigung nach Osteuropa auslagern. Der Betriebsrat bezweifelt den strategischen Sinn dieser Maßnahme, weil der Hauptkunde insbesondere großen Wert auf die Termintreue legt und in unmittelbarer Nähe des heimischen Werkes angesiedelt ist. Der Betriebsrat befürchtet, dass dieser Wettbewerbsvorteil durch die Auslagerung zunichtegemacht wird. Im Übrigen weiß er, dass in unmittelbarer Nähe zum geplanten Standort in Osteuropa ein großer Automobilhersteller schon fast alle dort vorhandenen Fachkräfte an sein Unternehmen gebunden hat. Somit ist unklar, ob das Unternehmen mit weniger geübten Fachkräften dieselbe Leistung erreichen kann.

Der Betriebsrat hat arge Zweifel, ob sich die Planung der Geschäftsführung (Alternative 1) realisieren lässt. Zum einen hat er die **Investitionskosten** höher angesetzt (die Geschäftsführung hatte keine Anlaufkosten berechnet). Zum anderen ist er der Meinung, dass die **laufenden Kosten** höher sein werden. Um die mangelnde Qualifikation auszugleichen, müsste mehr Personal eingestellt werden. Auch sei die Lohnkostenentwicklung nicht realitätsgerecht berücksichtigt (der Betriebsrat hat sich bei der IHK Außenhandelskammer und der IG Metall erkundigt). Des Weiteren bezieht er Koordinations- und Betreuungskosten in die Berechnung ein. Da er wegen der verlängerten Anlaufphase auch die **Umsatzerlöse** niedriger prognostizierte, sieht das veränderte Konzept der Geschäftsführung nicht mehr allzu gut aus (Alternative 2). Im Gegenzug macht der Betriebsrat aufgrund seiner Überlegungen geltend, man könne mit der Hälfte der für die Verlagerung geplanten Investition die geforderten Umsatzerlöse auch am Standort Deutschland erwirtschaften (Alternative 3). Auf diese Weise kann der Betriebsrat drei Alternativen miteinander vergleichen:

Verschiedene Alternativen vergleichen

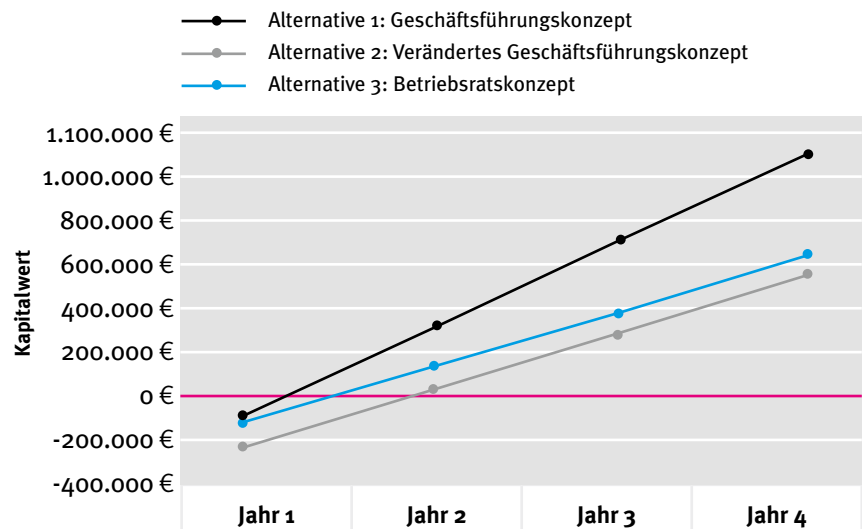
Teil 2: Wirtschaftlicher Vergleich mithilfe der Investitionsrechnung

	Alternative 1: GF-Konzept				Alternative 2: Verändertes GF-Konzept				Alternative 3: BR-Konzept			
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
1) Investitionskosten												
Einmalkosten und Investitionen	-380.000 €				-400.000 €				-200.000 €			
2) Effekte der Investition												
Umsatz	500.000 €	750.000 €	800.000 €	850.000 €	350.000 €	690.000 €	700.000 €	720.000 €	500.000 €	750.000 €	800.000 €	850.000 €
Kosten	-213.000 €	-320.000 €	-340.000 €	-360.000 €	-295.000 €	-370.000 €	-390.000 €	-410.000 €	-360.000 €	-540.000 €	-576.000 €	-612.000 €
Summe der Effekte	287.000 €	430.000 €	460.000 €	490.000 €	55.000 €	320.000 €	310.000 €	310.000 €	140.000 €	210.000 €	224.000 €	238.000 €
Barwerte der Effekte	287.000 €	390.909 €	380.165 €	368.144 €	55.000 €	290.909 €	256.198 €	232.908 €	140.000 €	190.909 €	185.124 €	178.813 €
3) Kapitalwert der Investition												
Investitionskosten plus Summe der Barwerte	-93.000 €	297.909 €	678.074 €	1.046.219 €	-345.000 €	-54.091 €	202.107 €	435.015 €	-60.000 €	130.909 €	316.033 €	494.846 €
4) Amortisationsdauer in Jahren												
Investitionskosten/durchschnittlicher jährlicher Barwert				1,07								1,15
Kalkulationszinsfuß	10 %											

Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 2: Übersicht Investitionsrechnung

Da eine Tabelle nicht so schnell zu erfassen ist wie eine Grafik, stellt der Betriebsrat die Kapitalwertkurven für alle drei Investitionsmaßnahmen in einem Schaubild dar.

Kapitalwerte der verschiedenen Alternativen



Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 2: Investitionsrechnung – Auswertungsgrafik

Schlussfolgerungen: Der Betriebsrat schließt aus diesen Berechnungen, dass die aus seiner Sicht realistischere Variante des Konzeptes der Geschäftsführung schon bezogen auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis zwar nicht lohnenswerter ist, jedoch im erheblichen Umfang Arbeitsplätze und Einkommen der Beschäftigten kostet.

Weitere Verwendung: Die Ergebnisse der Kapitalwertrechnung fließen nun in die Zusammenführung des qualitativen und wirtschaftlichen Vergleiches ein. Damit verbessert der Betriebsrat seine Argumentationsbasis gegenüber der Geschäftsleitung und seine Grundlage zur Information und Beteiligung der Belegschaft nochmals.

4.3 Zusammenführung des qualitativen und wirtschaftlichen Vergleiches

Nun kommt der Betriebsrat zum Ziel seiner Auswertungen und Überlegungen über die Standortentscheidung: der **Vergleich der Konzepte von Geschäftsführung und Betriebsrat auf einen Blick**. Für diese Gesamtschau eignet sich am besten ein Auswertungsraster in der Form einer „**Portfolio-Darstellung**“. Dies ist eine sehr gängige Darstellungsform im Management und daher gerade für die Geschäftsführung leicht und schnell verständlich. Letztlich handelt es sich dabei aber nicht um eine neue Erarbeitung für den Betriebsrat, sondern nur um eine Zusammenfassung aller Arbeiten, die er zuvor bereits erledigt hat.

Die beiden vorangegangenen Vergleiche der strategischen und wirtschaftlichen Auswirkungen der geplanten bzw. vorgeschlagenen Maßnahmen bilden die Grundlage für die Zusammenführung in der Portfolio-Darstellung. Für die qualitativen Überlegungen greift der Betriebsrat dabei auf den ermittelten **Nutzwert** aus Kapitel 4.1 zurück. Für die Darstellung der Wirtschaftlichkeit dienen die Ergebnisse der **Investitionsrechnung** aus Kapitel 4.2. Die Portfolio-Darstellung hilft dem Betriebsrat, alle getroffenen Überlegungen in einem Schaubild sinnvoll darzustellen.

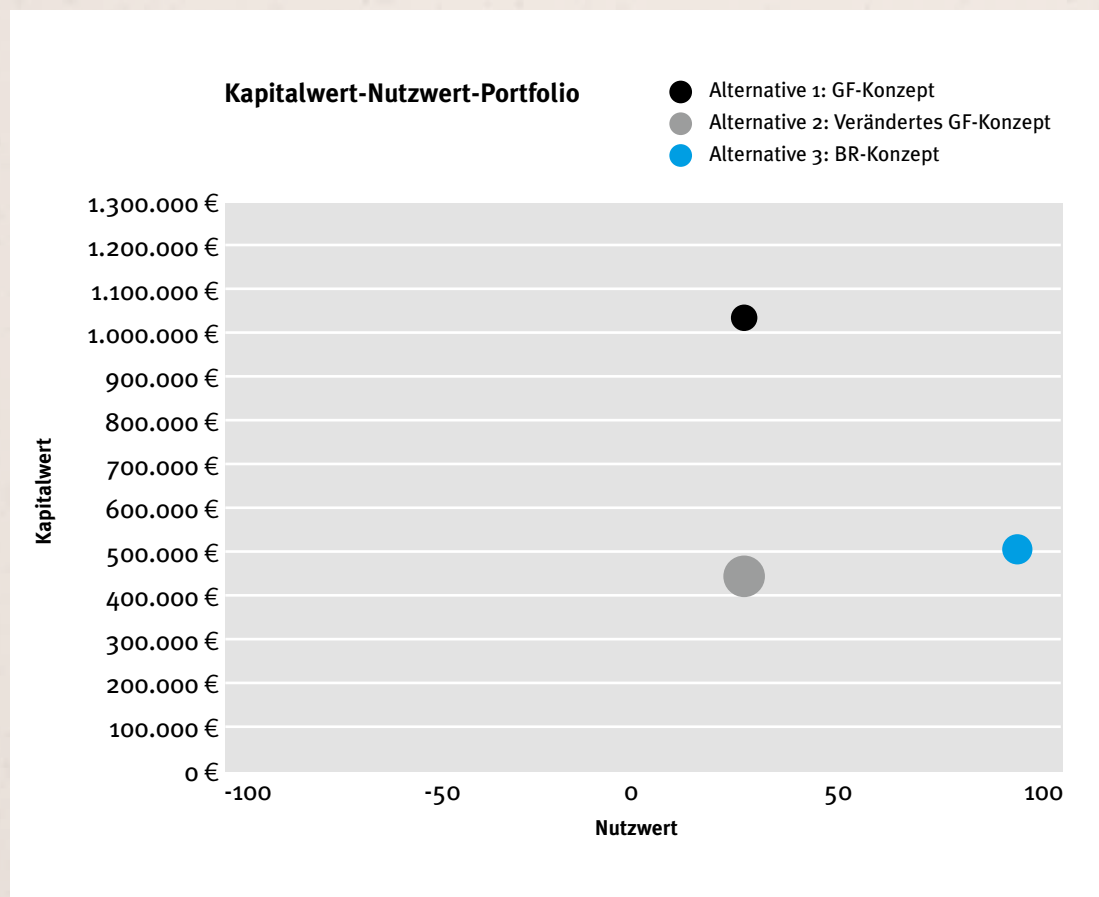


Werkzeug 7

Verschiedene Alternativen vergleichen

Teil 3: Kapitalwert-Nutzwert-Portfolio

Für den Betriebsrat laufen alle Bemühungen an dieser Stelle zusammen. Er trägt seine vorher erarbeiteten Daten zum Nutzwert sowie zum Kapitalwert in die Excel-Tabelle des Werkzeuges Nr. 9 ein. Die Darstellung des Ergebnisses erfolgt automatisch. Auch bei dieser – unten abgebildeten – Darstellung gilt: Je weiter ein Wert rechts oben in der Ecke steht, desto besser ist das Ergebnis. Das heißt, hier liegen ein hoher Nutzwert und ein hoher Kapitalwert vor.



Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 3: Kapitalwert-Nutzwert-Portfolio – Auswertungsgrafik

Fallbeispiel

Die Auswertung gibt die Werte des Fallbeispiels auf der vorangegangenen Seite wieder. Der Betriebsrat hat dort die beiden Werte zur besseren Übersicht noch einmal in einer Tabelle zusammengefasst.

Kapitalwert- Nutzwert-Portfolio	Alternative 1: GF-Konzept	Alternative 2: Verändertes GF-Konzept	Alternative 3: BR-Konzept
Kapitalwert	1.046.219 €	435.015 €	494.846 €
Nutzwert	21	21	93
Amortisationsdauer (in Jahren)	1,07	1,92	1,15

Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 3: Kapitalwert-Nutzwert-Portfolio – Tabellarische Darstellung

Schlussfolgerungen: Das ursprüngliche Konzept der Geschäftsführung (Alternative 1) weist den höchsten Kapitalwert aus. Die vom Betriebsrat veränderte Planrechnung der Geschäftsführung (Gegenrechnung, Alternative 2), die für ihn den eigentlichen Arbeitgebervorschlag darstellt, hat einen sogar niedrigeren Kapitalwert als das Betriebsratskonzept. Das Konzept des Betriebsrates weist allerdings (aus Sicht des Betriebsrates) zudem den viel höheren Nutzwert auf. Der Nutzwert für das Konzept der Geschäftsführung ist in diesem Fall sogar negativ. Dies ist eine gute Diskussionsgrundlage, denn: Was nutzt die Wirtschaftlichkeit, wenn der langfristige Nutzen für die Unternehmensentwicklung negativ ist?



5 Verhandlungen mit dem Arbeitgeber und die Zeit danach

5 Verhandlungen mit dem Arbeitgeber und die Zeit danach

Der Betriebsrat hat nun durch umfangreiche Prüfschritte und ggf. das Aufstellen eines eigenen Konzeptes eine gute Grundlage für eine Verhandlung mit der Geschäftsführung erarbeitet. Jetzt kommt es darauf an, sich eine passende Strategie dafür zu überlegen. Dazu gibt es in diesem Kapitel Hinweise sowie eine PowerPoint-Vorlage, die helfen kann, eine Präsentation für die Verhandlung vorzubereiten.

1. Verhandlungen mit der Geschäftsführung:

Verhandlungen mit einer Präsentation vorbereiten und durchführen

2. Hinweise für die Zeit danach:

Fortlaufendes Controlling durch den Betriebsrat



5.1 Verhandlungen mit dem Arbeitgeber

Verhandlungen mit dem Arbeitgeber vorbereiten

Bei der Vorbereitung der Verhandlung kommt es darauf an, auf der Basis der erarbeiteten Einschätzungen und möglicherweise des eigenen Konzeptes eine Verhandlungsstrategie zu entwickeln. Dazu gehört in allererster Linie das Klären der eigenen Ziele.

Vieles wird sich im Laufe der Arbeiten an der Plausibilitätsprüfung und den eigenen Alternativen schon ergeben haben. Vielleicht lohnt es sich dennoch, wenn der Betriebsrat sich Gedanken über den möglichen Ausgang der Verhandlungen macht. Denn diese haben Auswirkungen auf die weitere Betriebsratsarbeit. Wenn er die Umsetzung einer Verlagerung verhindern will und ihm dies nur gelingen kann, indem er Ansatzpunkte für Alternativen erarbeitet und deren Umsetzung einfordert, kommen weitere Aufgaben auf ihn zu. So sollte dem Betriebsrat schon im Vorfeld der Verhandlung bei der Definition der Ziele bewusst sein, welche Verantwortung er dann ggf. auch für das Gelingen des Alternativprozesses übernimmt. Es gibt vier Möglichkeiten für den Ausgang der Verhandlungen:

Mögliches Ergebnis einer Verhandlung	Einwirkung durch Betriebsrat
Der Arbeitgeber setzt sich durch – es kommt zur geplanten Verlagerung.	• Ggf. Sozialplan • Ggf. Interessenausgleich
Der Betriebsrat kann die Verlagerung zumindest teilweise abwenden.	• Ggf. Sozialplan • Ggf. Interessenausgleich
Der Betriebsrat kann die Verlagerung teilweise abwenden, weil im Gegenzug Teile des Betriebsratskonzeptes umgesetzt werden.	• Ggf. Sozialplan • Ggf. Interessenausgleich • Anwendung § 92a BetrVG in Verbindung mit § 111 BetrVG • Aufnahme der gemeinsamen Arbeiten an der Umsetzung des Betriebsratskonzeptes
Der Betriebsrat kann sich durchsetzen – es findet keine Verlagerung statt, weil im Gegenzug sein Konzept umgesetzt werden soll.	• Aufnahme der gemeinsamen Arbeiten an der Umsetzung des Betriebsratskonzeptes

Abbildung 24: Szenarien über den Ausgang der Entscheidung und was daraus folgt

 **Welcher Ausgang der Verhandlungen ist am wahrscheinlichsten?**

 **Was will der Betriebsrat erreichen?**

Die Antwort auf diese Fragen hängt nicht nur vom Prüfprozess ab, vielmehr geht es um eine Einschätzung der Lage zum Zeitpunkt der anstehenden Verhandlung – vielleicht haben einige Akteure ihre Meinung in der Zwischenzeit geändert?

Einschätzung des Betriebsrates			
Rahmenbedingungen	Betriebsratsforderung durchsetzbar	Betriebsratsforderung nicht durchsetzbar	Unklar
Position und Aktionsfähigkeit			
Stimmung in der Belegschaft			
Verhältnis zum Arbeitsgeber			
Wirtschaftliche Situation des Unternehmens			



Checkliste 10: Einschätzungen der eigenen Verhandlungsposition

Wenn der Betriebsrat diese Fragen geklärt und das Gefühl hat, dass die Rahmenbedingungen und die eigenen Forderungen zueinander passen, geht er anhand der folgenden Checkliste die Vorbereitung der Darstellung der Argumente an.

Verhandlung vorbereiten			?
Argumentationsfähigkeit herstellen	Welche Argumente hat der Betriebsrat?		
	Welche Argumente hat die Geschäftsführung?		
	Wie begegnet der Betriebsrat diesen Argumenten?		
	Verhalten festlegen, wenn völlig neue Argumente in die Verhandlung eingeführt werden (z. B. eine Verhandlungspause)		
Forderungen klären	Eckpunkte genau festlegen		
	Maximal-/Minimal-Forderungen festlegen (Verhandlungsspielraum)		
	Interessen und Forderungen der Kollegen berücksichtigen		
Vorgehen klären	Rollenverteilung (Wer leistet welche Redebeiträge? Wer führt Protokoll? etc.)		
	Verhandlungszeit festlegen		
	Verhandlungsstrategie festlegen		
	Abbruchkriterien festlegen		



Checkliste 11: Verhandlungen vorbereiten

Dabei ist es besonders wichtig, dass der Betriebsrat die umfangreichen Argumente, die er im Rahmen des Prüfprozesses gesammelt hat, nun im Hinblick auf sein Verhandlungsziel gut auf den Punkt bringt („zuspitzt“). Hierfür ist eine PowerPoint-Präsentation sinnvoll. Diese kann im Verlauf des Prozesses mehrfach verändert und verwendet werden – der Aufwand lohnt sich. Die Präsentation kann in internen Workshops des Betriebsrates eingesetzt werden, zur Information der Belegschaft und letztlich für die Verhandlung mit dem Arbeitgeber.

Folgende Fragen sind bei der Erstellung der PowerPoint-Präsentation hilfreich:

- Mit welchen Argumenten kommen wir am besten zum Ziel?
Welches sind unsere besten Argumente?
- Was sind die Argumente des Arbeitgebers, die es „zu schlagen“ gilt?
- Welche Ergebnisse aus den einzelnen Arbeitsschritten sind jeweils wichtig und gut vermittelbar? (Es muss nicht alles präsentiert werden, sondern immer nur das Wichtigste.)
- Gibt es einen Satz, eine Zahl, mit dem/der „alles gesagt ist“? Wie kann der Betriebsrat den Nutzen seines Konzeptes für das Unternehmen und die Beschäftigten gut darstellen?
- Wie muss die Präsentation aufgebaut sein, damit sie nicht zu lang, aber schlüssig ist?

Werkzeug 8



Präsentationsvorlage

Verlagerung ist nicht die einzige Lösung!

Fairer Standortvergleich bei der Besser GmbH

Ort, Datum

Inhaltsverzeichnis

1. Arbeitsplätze verlagern? Was ist los bei uns im Unternehmen?
2. Warum wird der Betriebsrat tätig?
3. Prüfung des Verlagerungskonzeptes der Geschäftsführung
4. Prüfung möglicher Alternativen: Lieber in Verbesserungen im Betrieb investieren?!
5. Vergleich des Konzeptes der Geschäftsführung mit den Alternativen des Betriebsrates

Werkzeug 8: Präsentationsvorlage für die Verhandlungen mit der Geschäftsführung

Gespräche und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber führen

Bevor die Verhandlungen beginnen, ist es für den Betriebsrat wichtig, die Frage der Rollenverteilung zu klären. Hat der Arbeitgeber die Standortentscheidung mit einer tariflichen Frage verknüpft, kommt der IG Metall als Tarifvertragspartner eine entscheidende Rolle zu. Daher ist es sinnvoll, bei den Verhandlungen jeden Schritt mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär abzustimmen.

Sollte der Arbeitgeber auch Bestandteile tariflicher Regelungen zum Thema der Auseinandersetzung machen, ist es zwingend, die Gewerkschaft einzubeziehen, denn nur sie ist Tarifpartei. Praktisch bewährt hat sich bei solchen betrieblichen Konflikten die Bildung einer betrieblichen Tarifkommission, die in enger Zusammenarbeit von Gewerkschaft, Betriebsrat, Vertrauensleuten und Gewerkschaftsmitgliedern im Betrieb die Verhandlungen begleitet und steuert. Auf diese Weise kann sich der Betriebsrat seiner Verhandlungsbasis während der Verhandlung immer wieder rückversichern und gewinnt dadurch an Sicherheit.

Sollte die Stimmungslage kurz vor dem Gespräch oder während des Gespräches für den Betriebsrat nicht kalkulierbar sein – z. B. ein Kunde will abspringen oder die Geschäftsführung will einen wichtigen Auftrag nicht annehmen, weil der erzielbare Preis angeblich zu niedrig ist –, sollte sich der Betriebsrat nicht so unter Druck setzen lassen, dass er sich bedroht sieht, in die Defensive zu geraten oder „den roten Faden“ zu verlieren. Die einfachste Lösung ist dann eine Pause! Eine Unterbrechung gibt die Möglichkeit, sich neu zu sortieren, die Strategie zu ändern oder die nächsten Schritte der Gesprächsführung in der Gruppe abzustimmen.

Ist diese Frage geklärt, können noch letzte Hinweise eine Rolle spielen:

Tipps für den Verlauf der Verhandlungen		?
Auf die Verhandlung einstimmen	Die besprochene Vorgehensweise noch einmal ins Gedächtnis rufen	
	Alle wichtigen Unterlagen bereithalten	
	Eigene Notizen durchsehen	
Verhandlungsablauf selbst bestimmen	Forderungen vortragen und begründen	
	Wichtige Argumente und Überzeugungskraft darstellen	
	Auf die Behandlung des eigenen Themas achten	
Eigene Ziele und Strategien durchsetzen	Forderungen durch Überzeugungskraft unterstützen	
	Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten	
	Deutlich machen, dass man im Auftrag und Interesse der Belegschaft handelt	
	Gute Beispiele und Erfolge von Verbesserungsprozessen darstellen	
Keine übereilten Kompromisse schließen	Regeln festlegen, z. B. anfangs Maximalforderungen stellen und keinesfalls unter Minimalforderung gehen	
	Jeden Verhandlungsschritt in der Tarifkommission absprechen	
	Verhandlungspause bewusst einsetzen	
	Notfalls Verhandlung unterbrechen (bei Unsicherheit, Meinungsverschiedenheiten der Betriebsratsmitglieder, unerwarteten neuen Informationen, unüberschaubaren „Angeboten“)	
Klare Stellungnahme erzwingen und Ergebnis schriftlich festhalten	Immer wieder klare Ja- und Nein-Fragen stellen	
	Zusagen wörtlich notieren	
Verhandlung nachbereiten	Ablauf und Ergebnis der Verhandlung bewerten	
	Ergebnis mit dem Auftrag der Kollegen vergleichen	
	Rückkoppelung vorbereiten	



Checkliste 12: Tipps für die Verhandlungen

Nach den ersten Verhandlungen besteht in der Regel mehr Klarheit – der Betriebsrat weiß die Situation besser einzuschätzen. Daher ist es sinnvoll, die eigenen Ziele immer wieder zu überprüfen: Hat sich durch die Verhandlung eine neue Situation herauskristallisiert, auf die der Betriebsrat reagieren muss oder will? Oder kann und will er seine anfangs gesetzten Ziele weiterverfolgen?

Verhandlungen sollten immer in möglichst genaue Absprachen münden, die die Zeit danach betreffen. Je nachdem welches Szenario nun tatsächlich eintreten wird, ist es wichtig, einige Vereinbarungen in das Verhandlungspaket aufzunehmen.

Für den Fall, dass der Betriebsrat die Verlagerung ganz oder teilweise verhindern kann, weil er die Umsetzung seiner Alternativvorschläge durchgesetzt hat, ist es wichtig, die Modalitäten der Umsetzung vertraglich möglichst genau festzuhalten: Sinnvoll ist es z. B. auf jeden Fall, die mit dem Arbeitgeber vereinbarten qualitativen Maßnahmen (z. B. im Rahmen eines Interessenausgleiches, einer Standortvereinbarung zwischen den Tarifpartnern oder über die Durchsetzung des eigenen Alternativszenarios), ihre Umsetzung und ihre Fortschrittskontrolle genau zu vereinbaren. Vom neuen Arbeitszeitmodell bis zur Zusage von Investitionen können die verschiedensten Aktivitäten vereinbart werden. Neben der Beschäftigungssicherung können und sollten konkrete Maßnahmen festgelegt werden – wie beispielsweise:

- Konkrete Investitionen
- Potenzial-Analyse sowie konkrete Verbesserungsmaßnahmen
- Altersstruktur-Analyse
- Qualifizierungsbedarfsanalysen und konkrete Qualifizierungsmaßnahmen
- Einführung von qualifizierter Gruppenarbeit in der Montage oder Mitarbeitergespräche

Gerade auch für den Fall, dass der Arbeitgeber seine Vorstellungen durchsetzen konnte, sollten sinnvolle Schritte für die fortlaufende Überprüfung in die entsprechenden Regelungen eingebaut werden (Interessenausgleich etc.). Dazu passen die Hinweise für die Zeit danach im nächsten Kapitel.

5.2 Hinweise für die Zeit danach

Betriebsräte sollten mit einem fortlaufenden Controlling der Maßnahme mit dem inzwischen erworbenen Know-how Einfluss auf eine Unternehmensentwicklung mit sicheren Arbeitsplätzen und Einkommen geltend machen.

Viel zu selten wird bei realisierten Verlagerungsprojekten dokumentiert, ob die vom Arbeitgeber geplanten Kosteneinsparungen auch dauerhaft erreicht werden konnten. Es gibt für den Betriebsrat drei Gründe, dies einzufordern oder ggf. auch zu versuchen, dies selbst anzugehen:

- Transparenz über die tatsächlichen Kosten herzustellen, um Problembewusstsein im Betrieb zu schaffen
- Argumente sammeln, um die einmal getroffenen Entscheidungen wieder rückgängig zu machen (Rückverlagerung)
- Bei zukünftigen Vorhaben des Arbeitgebers besser gewappnet sein

Eine genaue Prüfung der tatsächlichen Kostentwicklung kann ggf. zum Vorschein bringen, dass eine Rückholung der Produktion an den heimischen Standort (Insourcing) erhebliche Vorteile mit sich bringt. Am besten ist eine solche Prüfung über die Erfassung der tatsächlichen Effekte der Verlagerung (Istwerte) möglich, wenn in der Kostenrechnung dafür ein gesondertes Projekt eingerichtet wird. Sinnvoll wäre auch die Erfassung der tatsächlich angefallenen Kosten in der Struktur der Gegenrechnung des Betriebsrates. Sonst wird der Vergleich schwierig. Der Betriebsrat kann dann zur Kontrolle einfach eine zusätzliche Spalte „Tatsächliche Kosten“ in Werkzeug Nr. 2 einrichten. Dann erkennt er alles auf den ersten Blick.

Bestehen Lieferbeziehungen in der Art, dass der eigene Betrieb die Produkte vom neuen Standort bezieht, kann sich der Betriebsrat nur die internen Verrechnungspreise anschauen. Dann muss er versuchen, die Vollkosten aus der internen Kalkulation und die Verrechnungspreise zu vergleichen. Dabei ist wichtig, genau zu prüfen, wie die Verrechnungspreise zustande kommen und ob alle mit der Verlagerung verbundenen Kosten beachtet wurden. Ist dies nicht der Fall, kann der Betriebsrat neben den internen Verrechnungspreisen in der Gegenüberstellung zusätzliche Kosten ansetzen, um den Vergleich realistischer zu machen.

Will man nicht nur mittelbar über die internen Verrechnungspreise, sondern direkt Produktionskosten zwischen altem und neuen Standort vergleichen, wird der von der Auslagerungsmaßnahme betroffene Betriebsrat meist nicht ohne Weiteres an die Informationen herankommen. Ist der neue Standort ein eigenständiger Betrieb mit eigener Rechnungslegung (noch dazu in einem anderen Land), besteht gar kein unmittelbarer Informationsanspruch. Da kann der Betriebsrat am heimischen Standort nur versuchen, über eine enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat am anderen Standort oder dem Konzernbetriebsrat an Zahlen zu kommen.

Folgende Fragen kann sich der Betriebsrat auf diese Weise beantworten:

■ Wie hoch waren die Einmalkosten tatsächlich?

Aufwendungen, z. B. für die Qualifikation der Mitarbeiter am neuen Standort, Reisekosten, spezielle Vertriebsunterstützung, aber auch verhandelte Sozialplanleistungen, gehen alle in die Betrachtungen ein. Die aufgelaufenen Istkosten können dann mit den geplanten, prognostizierten Kosten verglichen werden. Da diese Einmalkosten in der Regel im ersten Jahr anfallen, ist dieser Vergleich relativ einfach möglich. Je höher die Istkosten über den prognostizierten Kosten liegen, desto länger dauert die Re-Finanzierung (Amortisationsdauer!) der Verlagerung.

■ Wie hoch sind die laufenden Kosten im Betrieb? Werden sie dem richtigen Standort angerechnet?

Für diese Nachkalkulation müssen vom Grundsatz her die geplanten Kosten (Sollsituation am neuen Standort) für die einzelnen Jahre den Istkosten gegenübergestellt werden. Auch hier gilt: Zeit ist Geld. Liegen die Istkosten über den geplanten Kosten, verlängert sich der Zeitraum für die Re-Finanzierung (Amortisation) der Verlagerung, wenn in den Folgejahren nicht überproportional eingespart werden kann.

■ Wie verläuft die Umsatzentwicklung?

Schwieriger wird es, die Effekte auf den Umsatz zu überprüfen. So kann es durchaus sein, dass der Betrieb konjunkturell bedingt Umsatzzuwächse realisiert, aber dennoch unzufriedene Kunden abgesprungen sind. Der Umsatz hätte also noch besser sein können. Konkrete Hinweise kann man z. B. über das Verhalten wichtiger Kunden, die Veränderung von Marktanteilen, Preisreduktionen etc. bekommen. Ein enger Kontakt des Betriebsrates zum Vertrieb ist umso wichtiger, da die Geschäftsführung z. B. behaupten könnte, etwaige Preisnachlässe oder der Verlust von Kunden sei wettbewerbsbedingt und nicht durch die Verlagerung verursacht.

Wenn der Betriebsrat anhand dieser Prüfung erkennt, dass sich die Rechnung aufgrund der tatsächlich angefallenen Kosten wesentlich verändert (z. B. verschlechtert), sollte er handeln und mit seinen Ergebnissen an die betriebliche Öffentlichkeit gehen. Nicht jede Verlagerung ist wieder rückgängig zu machen – aber so manche Unternehmensleitung hatte auch schon ein Einsehen.

Notizen

Hier ist Platz für Notizen und Anmerkungen:

Anhang

Arbeit und Innovation – Service für eine innovative Betriebspolitik

ARBEIT+INNO>ATION

Das Ressort „Vertrauensleute und Betriebspolitik“ beim IG Metall Vorstand bietet Betriebsräten und Vertrauensleuten mit Arbeit+Innovation umfassende Unterstützungsleistungen für eine innovative und nachhaltig gestaltete Betriebspolitik.

Ziel ist es, „besser statt billiger“-Strategien in den Betrieben als gewerkschaftliche Antwort auf Unternehmenskonzepte zu etablieren, die auf kurzfristige Profitmaximierung durch rigorosen „billiger-Wettbewerb“ und Arbeitsplatzabbau setzen.

Mit „besser statt billiger“ verbindet die IG Metall eine aktivierende Betriebs- und Branchenpolitik für gute Arbeits- und Lebensbedingungen. Sie soll Beschäftigung und Einkommen sichern, „Gute Arbeit“ fördern und praxistaugliche Alternativen für nachhaltiges Wirtschaften aufzeigen.

ARBEIT+INNO>ATION

- Unterstützt bei betrieblichen Innovationsprojekten (Prozessberatung)
- Berät im Krisenfall
- Hilft dabei, betriebliche Probleme zu erkennen, bevor es zu spät ist
- Entwickelt Konzepte und Strategien für eine innovative Betriebs- und Branchenpolitik („Früherkennung und Innovation“)
- Baut Brücken zwischen arbeitsorientierter Wissenschaft und betrieblicher Praxis
- Hilft dabei, betriebliche Verbesserungspotenziale jenseits der Personalkosten aufzuzeigen
- Vermittelt arbeitnehmerorientierte externe Beratung
- Unterstützt dabei, innovative betriebliche Projekte zu entwickeln

Kontakt: Arbeit-Innovation@igmetall.de

Materialien



IG Metall Vorstand (Hrsg.): Anpacken statt abwarten!
Mit „besser statt billiger-Strategien“ Beschäftigung
und Gute Arbeit sichern. 3., erweiterte und aktualisierte
Ausgabe 2011



IG Metall Vorstand (Hrsg.): InnoKenn – Ein arbeits-
und beschäftigungsorientiertes Diagnosewerkzeug
für Betriebsräte. Innovationen im Unternehmen
beurteilen, anregen, umsetzen. 3. Auflage 2013



IG Metall Vorstand (Hrsg.): Vertrauen. Handreichung.
1. Auflage 2015



IG Metall Vorstand (Hrsg.): BiWin – das betriebs-
wirtschaftliche Informationssystem für Betriebsräte.
Chancen und Risiken im Unternehmen frühzeitig
erkennen. 2. Auflage 2013



IG Metall Vorstand (Hrsg.): Aktionsbox „Anpacken statt Abwarten! Material und Energie effizienter nutzen“. 2. Auflage 2014



IG Metall Vorstand (Hrsg.): Mehr Beteiligung wagen. Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. 1. Auflage 2013



IG Metall NRW (Hrsg.): Betriebsräte Beteiligungsscheck. Gemeinsam mehr erreichen. 1. Auflage 2011



IG Metall NRW (Hrsg.): Globale Wertschöpfung. Beschäftigteninteressen und Standorte in der Balance? 4. Industriepolitische Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“. Dezember 2011

Verzeichnisse

Checklisten

Checkliste 1: Unterlagen für den Prüfprozess des Betriebsrates	21
Checkliste 2: Status der angeforderten Informationen nachhalten	22
Checkliste 3: Fragen zur Auswahl von Beratern im Prüfprozess	34
Checkliste 4: Prüffragen zu den laufenden Kosten und Einsparungen	86
Checkliste 5: Prüffragen zu den Investitionen und Einmalkosten	88
Checkliste 6: Prüffragen zu den Umsatzerlösen	89
Checkliste 7: Berechnung von Umsatzrisiken	90
Checkliste 8: Ergebnis der Plausibilitätsprüfung des Betriebsrates	98
Checkliste 9: Mögliche Prüffragen für die Nutzwert-Analyse	132
Checkliste 10: Einschätzungen der eigenen Verhandlungsposition	149
Checkliste 11: Verhandlungen vorbereiten	149
Checkliste 12: Tipps für die Verhandlungen	153

Werkzeuge

Werkzeug 1: Risiko-Analyse zum Verlagerungsvorhaben	81
Werkzeug 1: Portfolio-Darstellung der Risiko-Analyse	82
Werkzeug 2: Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen: Rechnung	93
Werkzeug 2: Eigene Planrechnung zum Konzept der Geschäftsführung aufstellen: Grafische Darstellung der Auswirkungen des konkreten Verlagerungsvorhabens auf den Gewinn	97
Werkzeug 3: Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden (Unterstützung für Workshop)	107
Werkzeug 3: Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale finden – Auswertungsgrafik	108
Werkzeug 4: Belegschaftsfragebogen – Erläuterung	110
Werkzeug 4: Belegschaftsfragebogen – Vorlage für einen Fragebogen	111
Werkzeug 4: Belegschaftsfragebogen: Auswertung – Dringendste Handlungsbedarfe	113
Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 1: Sammlung von möglichen Handlungsfeldern für die Betriebsratsalternative	117
Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 2: Prioritäten setzen für die Betriebsratsalternative	118
Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 3: Vergleich von Istzustand und Optimalzustand	119
Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 4: Maßnahmen entwickeln für die Betriebsratsalternative	120
Werkzeug 5: Workshop zur Entwicklung von Maßnahmen, Schritt 5: Vom Betriebsrat entwickelte Maßnahmenvorschläge – Beispiel	121
Werkzeug 6: Auswirkungen des Alternativvorschlages abschätzen	129
Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 1: Nutzwert-Analyse	134
Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 1: Auswertung der Nutzwert-Analyse – Grafische Darstellung	136
Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 2: Übersicht Investitionsrechnung	141
Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 2: Investitionsrechnung – Auswertungsgrafik	142
Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 3: Kapitalwert-Nutzwert-Portfolio – Auswertungsgrafik	144
Werkzeug 7: Verschiedene Alternativen vergleichen, Schritt 3: Kapitalwert-Nutzwert-Portfolio – Tabellarische Darstellung	145
Werkzeug 8: Präsentationsvorlage für die Verhandlungen mit der Geschäftsführung	151

Abbildungen

Abbildung 1: Strategien für den Gang ins Ausland	8
Abbildung 2: Motive für Verlagerungen und Rückverlagerungen	10
Abbildung 3: Auslandsaktivität von Betrieben unterschiedlicher Größe	11
Abbildung 4: Stufen der Internationalisierung von Unternehmen	13
Abbildung 5: Struktur der Handlungshilfe	16
Abbildung 6: Betriebspolitische Durchsetzung mit Druck und Konzept	29
Abbildung 7: Zehn Gründe, Standortentscheidungen und standortübergreifende Wertschöpfung zu hinterfragen	39
Abbildung 8: Wissenschaftliche Definition von Kernkompetenz	42
Abbildung 9: Der Baum der Kernkompetenzen	43
Abbildung 10: Typische Phasen im Entwicklungsprozess	52
Abbildung 11: Qualifikationsniveau und notwendige Berufserfahrung bzw. Einlernzeiten	54
Abbildung 12: Entscheidungsschema	66
Abbildung 13: Anlaufmanagement im Ausland	69
Abbildung 14: Lohnsteigerung und ihre Auswirkung – Beispielhafter Vergleich zweier Szenarien	71
Abbildung 15: Lohnsteigerungen und ihre Auswirkungen – Beide Szenarien über drei Jahre gerechnet	72
Abbildung 16: Lohnsteigerung und ihre Auswirkungen – Gesamteffekte	73
Abbildung 17: Typische variable Faktoren in Planrechnungen und deren Beeinflussbarkeit	74
Abbildung 18: Mögliche Auswirkungen einer Verlagerung auf den Gewinn	76
Abbildung 19: Fragen für die Risiko-Analyse in der Fallen-Logik	78
Abbildung 20: Gegenüberstellung der Planrechnung der Geschäftsführung und der Gegenrechnung des Betriebsrates	91
Abbildung 21: Themen und beispielhafte Ansätze zur Verbesserung	101
Abbildung 22: Auswirkungen der Alternativvorschläge prüfen	123
Abbildung 23: Mögliche Effekte von Verbesserungen	125
Abbildung 24: Szenarien über den Ausgang der Entscheidung und was daraus folgt	148

