

Globale Wertschöpfung Beschäftigteninteressen und Standorte in der Balance?

4. Industriepolitisches Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“



Liebe Kollegin, lieber Kollege,
nicht nur Großunternehmen wie ThyssenKrupp, VW oder Daimler betreiben globale Wertschöpfung. Weltweit entwickeln, produzieren und vermarkten, das ist immer häufiger die Strategie auch kleiner und mittlerer Unternehmen in Nordrhein-Westfalen.

Schon jeder dritte Betriebsrat im Maschinenbau NRW berichtet von Fertigungslinien an international verteilten Standorten unter einem gemeinsamen Unternehmensdach. Im Fahrzeugbau ist diese Quote noch deutlich höher. Die Unternehmen erhoffen sich einerseits Zugänge zu großen Wachstumsmärkten; andererseits erscheinen die Differenzen bei Personalkosten nach wie vor attraktiv.

Aber Kostensenkung als Motiv – das kann auch schnell schiefgehen: Nicht selten werden die Chancen über- und die Risiken unterbewertet. Erhoffte Einsparungen werden vielfach von unvorhergesehenen Kosten aufgezehrt. Und auch bei Lohnkostenunterschieden hat sich schon manches Unternehmen verschätzt: Die Arbeitsmärkte sind in Bewegung. In China steigen die Löhne um 20 % jährlich. Gleichzeitig mangelt es dort bereits an Fachkräften.

Generell gilt: Investitionsentscheidungen für ausländische Standorte sind von den Interessen an vordergründigen Vorteilen, aber wohl fast immer auch von unbeachteten Risiken geprägt. Neue Märkte erschließen – bisherige Standorte entwickeln, da geht nicht selten die Balance verloren. Und dabei ist ein gewähltes Vorgehen so gut wie nie alternativlos. Das ist die gute Nachricht: Denn Betriebsräte und IG Metall können genau da ansetzen, um Planungen zu hinterfragen und Veränderungen mitzugestalten.

Unser Maßstab dabei ist klar: Uns geht es um die Zukunft. Darum, dass die Beschäftigten auch in zehn Jahren eine ordentlich

bezahlte, sichere Arbeit und Lebensperspektiven haben. Mit diesem Blick auf Globalisierungsprozesse bewerten wir vom Management geplante Maßnahmen. Wir mischen uns ein, damit Standorte und Betriebe hier in NRW langfristig entwickelt werden.

Dabei sind wir in einem neuen Stadium der Diskussion. Nicht nur Betriebsräte, auch Unternehmen haben mittlerweile gelernt: Verlagern um jeden Preis, das kann sehr kostspielig werden. Mit unserem Memorandum „Standortverlagerung – Fehlentscheidungen kosten Geld und Arbeitsplätze“ hatten wir dazu 2008 die typischen Fallen und Fehleinschätzungen praxisnah aufbereitet. Das große Interesse zeigt uns: Wir treffen damit den Nerv der betrieblichen Diskussion. Denn weiterhin gibt es den teilweise ruinösen Wettbewerb um immer billigere Produktions- und Arbeitsbedingungen.

Hinzu kommt jedoch eine neue Strategie „globalisierter Qualitätsproduktion“. Global vernetzte Produktionssysteme entwickeln sich zu einem Trend, der durch hohe Dynamik gekennzeichnet ist. Wie sich die Erzeugung vor allem höherwertiger Güter weltweit entwickeln wird, ist dabei keineswegs entschieden: Wandert die Produktion aus Europa nach Asien? In die BRIC-Staaten? Welche Rolle werden Mittel- und Osteuropa dabei spielen? Wird die Arbeitsteilung zwar globaler, aber so, dass weltweit stark vernetzte industrielle Kerne langfristig bestehen können?

Diese „industrielle Revolution“ ist in vollem Gange, der Ausgang noch offen. Sicher ist nur: Die industrielle Arbeitsteilung ist ein fragiles und sensibles System der Zusammenarbeit. Sie erfolgt auf den Grundlagen höchst unterschiedlicher Interessen, nationaler Sozialmodelle, Wirtschafts- und Regierungssysteme.

Für uns ist es wichtig, diese komplexen Veränderungsprozesse besser zu verstehen und ihre Konsequenzen für industrielle Arbeit 2020 in Nordrhein-Westfalen auszuleuchten. In diesem Memorandum haben wir einige beispielhafte betriebliche Erfahrungen ausgewertet, die für dieses Verständnis und das Handeln von Betriebsräten Anregungen bieten. Dabei zeigt sich: Sollen globale Produktions- und Innovationsstrukturen für hiesige Standorte einen Nutzen haben, kommt es auf ausbalancierte Prozesse an. Wo finden die Investitionen und die Innovationen statt, mit welchen Konsequenzen für die Beschäftigten und mit welchen Möglichkeiten für Betriebsräte, auf diese Entwicklungsprozesse einzuwirken? Das ist die zentrale Fragestellung, unter der Betriebsräte und Wissenschaftler in unserem Projekt „Kompetenz und Innovation“ zusammengearbeitet haben.

Die Erkenntnisse aus dieser Zusammenarbeit sind in der Beschreibung von Fallen zugespitzt. Sie bieten für die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit Anregungen zur Analyse, zur eigenen Strategiebildung und zum Handeln. Letzte Antworten auf alle Fragen sind hier nicht zu erwarten, aber die sind ohnehin meistens verdächtig.

Auch mit unserem neuen Memorandum wollen wir zur Diskussion beitragen: zur Frage von Beteiligung bei der Gestaltung guter industrieller Zukunft. Im Sinne unserer Mitglieder lohnt sich das Engagement dafür allemal!

Oliver Burkhard
IG Metall Bezirksleiter NRW



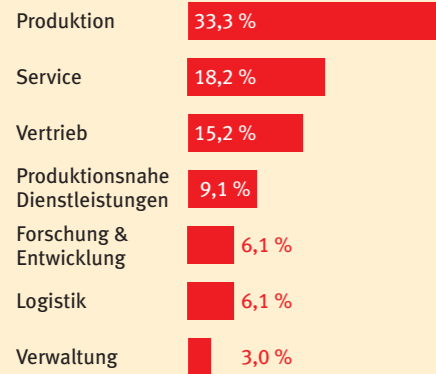
Inhalt

Einleitung	4
1. Von der verlängerten Werkbank zur globalen Qualitätsproduktion	10
2. Herausforderungen für den Betriebsrat – Zielsetzung des Memorandums	14
3. Fallen der globalen Wertschöpfung	17
4. Handlungsstrategien des Betriebsrats	42
5. Das Projekt „Kompetenz und Innovation“	52
Ansprechpartner/-innen	53
Literaturverzeichnis	53
Weitere Veröffentlichungen der IG Metall NRW	54
Impressum	55

Einleitung: Globale Wertschöpfung – Folgen für die deutschen Standorte rechtzeitig bewerten

Deutsche Industrieunternehmen sind in zunehmendem Maße mit eigenen Tochterunternehmen im Ausland vertreten. Moderne Kommunikationstechnologien, sinkende Transportkosten und wegfallende Handelsbeschränkungen haben den Prozess der Globalisierung auch bei mittelständischen Unternehmen beschleunigt. Allein im mittelständisch geprägten Maschinenbau in NRW haben – so das Ergebnis einer Umfrage bei Betriebsräten – ein Drittel der Unternehmen Teile ihrer Produktion an Auslandstochter ausgelagert.

Abbildung 1: Welche Unternehmensfunktionen werden zu Auslandstöchtern verlagert?



Diese Auswertung bildet den Anteil der Betriebe ab, in denen Verlagerungen in eigene Unternehmensstandorte im Ausland stattfinden. Bei 70% der befragten Betriebe gab es zudem Verlagerungen der Produktion an Zulieferer im Inland, bei 42,4% Verlagerungen der Produktion an Zulieferer im Ausland.

Quelle: eigene Befragung des Projektes „Kompetenz und Innovation“ bei Betriebsräten im Maschinenbau NRW, Januar 2011

Kosten einsparen, dem Kunden folgen und neue Märkte erschließen, das sind Ausgangspunkte und Ziele

Für den Aufbau von Auslandsstandorten gibt es unterschiedliche Motive. Mit Öffnung der Grenzen nach Osten und durch den wachsenden Einfluss des Finanzmarktkapitalismus war zunächst die kostengetriebene Nutzung von Niedriglohnstandorten ein tragendes Motiv. Der Standort im Zielland hatte die Funktion einer verlängerten, billigeren Werkbank. Arbeitsplätze am heimischen Standort wurden ersetzt.

Für den Aufbau eigener Auslandsstandorte war und ist häufig der Wunsch der Endhersteller ausschlaggebend, die von ihren Zulieferern die räumliche Nähe zu ihren Produktionsstätten erwarten. Die Automobilzulieferindustrie folgt bereits seit Langem ihren Kunden an neue Produktionsstandorte. Zu dieser Entscheidung bestand vielfach keine Alternative: Am Produktionsstandort des Kunden präsent zu sein, war Voraussetzung für die Auftragsvergabe. In den letzten 20 Jahren waren das insbesondere Niedriglohnstandorte in Mittel- und Osteuropa, seit der Jahrtausendwende sind viele Zulieferbetriebe und Maschinenbauunternehmen verstärkt im ostasiatischen Raum aktiv, allen voran in China.

Präsenz auf Wachstumsmärkten

Mittlerweile werden Auslandsstandorte auch und zunehmend gegründet, um von Wachstumsmärkten durch die Produktion vor Ort zu profitieren (so z. B. in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen wie China), um auf Kundenbedarfe schneller reagieren zu können und politische Vorgaben der Zielländer (z. B. zum Fertigungsanteil im Land) zu erfüllen. Eine aktuelle DIHK-Umfrage zu den Auslandsinvestitionen in der deutschen Industrie belegt diesen Trend. Danach hat sich der Anteil der Industrieunternehmen, die höhere Auslandsinvestitionen planen, gegenüber dem Vorjahr verdoppelt (2010: 22%; 2011: 44%). Auch diese Untersuchung weist aus: Neben dem starken Motiv, mit Vertrieb und Kundendienst im Ausland vertreten zu

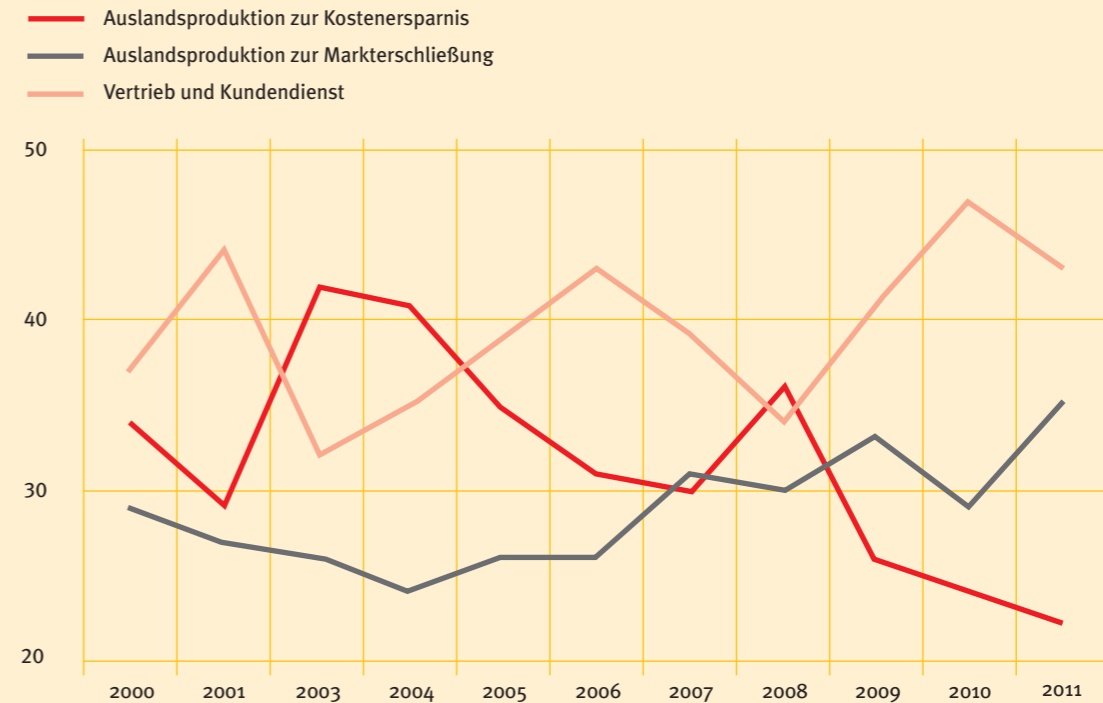
sein, kommt immer stärker das Motiv der Markterschließung zum Tragen. Das Motiv, durch Verlagerung der Produktion vom In- ins Ausland Kosten zu sparen, spielt eine deutlich geringere Rolle (vgl. DIHK 2011, 1), wenngleich der internationale Wettbewerb die Kostenfrage stets von Neuem aufwirft. Vor allem für Kfz-Hersteller (knapp drei Viertel) und Kfz-Zulieferer (70%) werden Produktionsstätten (vor allem in China) zur Markterschließung immer wichtiger (vgl. ebd. 5).

Neues Entwicklungsmuster mit unterschiedlichen Prozessen in Mittel- und Osteuropa und China

Die Anzahl der Länder und Kontinente, an denen die Unternehmen in den letzten beiden Jahrzehnten Auslandsstandorte auf- und ausgebaut haben, ist immens.

Im Fokus dieses Memorandums stehen prototypisch zum einen die mittel- und osteuropäischen Länder, die seit Öffnung der

Abbildung 2: Auslandsinvestitionen – Veränderte Motive: Markterschließung vor Kostenersparnis in Prozent; * 2002 keine Befragung zu den Auslandsinvestitionsplänen



Quelle: DIHK-Studie: Auslandsinvestitionen in der Industrie 2011, S.5

Grenzen 1989 verstärkt zu Produktionsstandorten für den westeuropäischen Markt ausgebaut wurden. Die Entwicklung dieser Standorte ist seit den 1990er Jahren beträchtlich vorangeschritten. Gerade sie wurden zu Standorten, an denen heute vielfach auch qualitativ hochwertig produziert wird.

Spätestens seit der Jahrtausendwende wird China von vielen Endherstellern und in der Folge von der gesamten Zulieferindustrie als Produktionsstandort immer intensiver genutzt, um auf diesen Märkten präsent zu sein. Hierin liegt auch ein wichtiger Unterschied zu den mittel- und osteuropäischen Standorten. Beispielsweise wird in Polen und Tschechien wesentlich für den westeuropäischen Markt gefertigt, während die regionalen Markterwartungen eher weniger das ausschlaggebende Motiv sind.

Globale Qualitätsproduktion

In der Auswertung gegenwärtig stattfindender Internationalisierungsprozesse wird sowohl für die mittel- und osteuropäischen Standorte als auch für China ein neues Muster „globaler Qualitätsproduktion“ (vgl. Voskamp/Wittke 2011a) deutlich. Mit dem Konzept einer kostengetriebenen Verlagerung der Produktion an Niedriglohnstandorte hat dieses Entwicklungsmuster kaum noch etwas zu tun. Die Unternehmens- und Strategieberatung Berger analysiert dazu:

„Reine Kostensenkungsstrategien sind out. Gerade die aufstrebenden Nationen (verstehen sich) nicht mehr nur als Absatzmarkt für teure Produkte aus dem Westen. ... viele Unternehmen legen von sich aus Wert darauf, in den Ländern verwurzelt zu sein.“ Martin Wittig, Strategieberatung Roland Berger

Damit geht es um eine neue Dimension globaler Wertschöpfung. Für den Kompetenz-, Innovations- und Hochlohnstandort Deutschland bedeutet das eine Neuausrichtung und Profilveränderung mit Auswirkungen auf die Beschäftigungsstrukturen. Mit der Erweiterung der Kompetenzen, zum Teil beträchtlichen

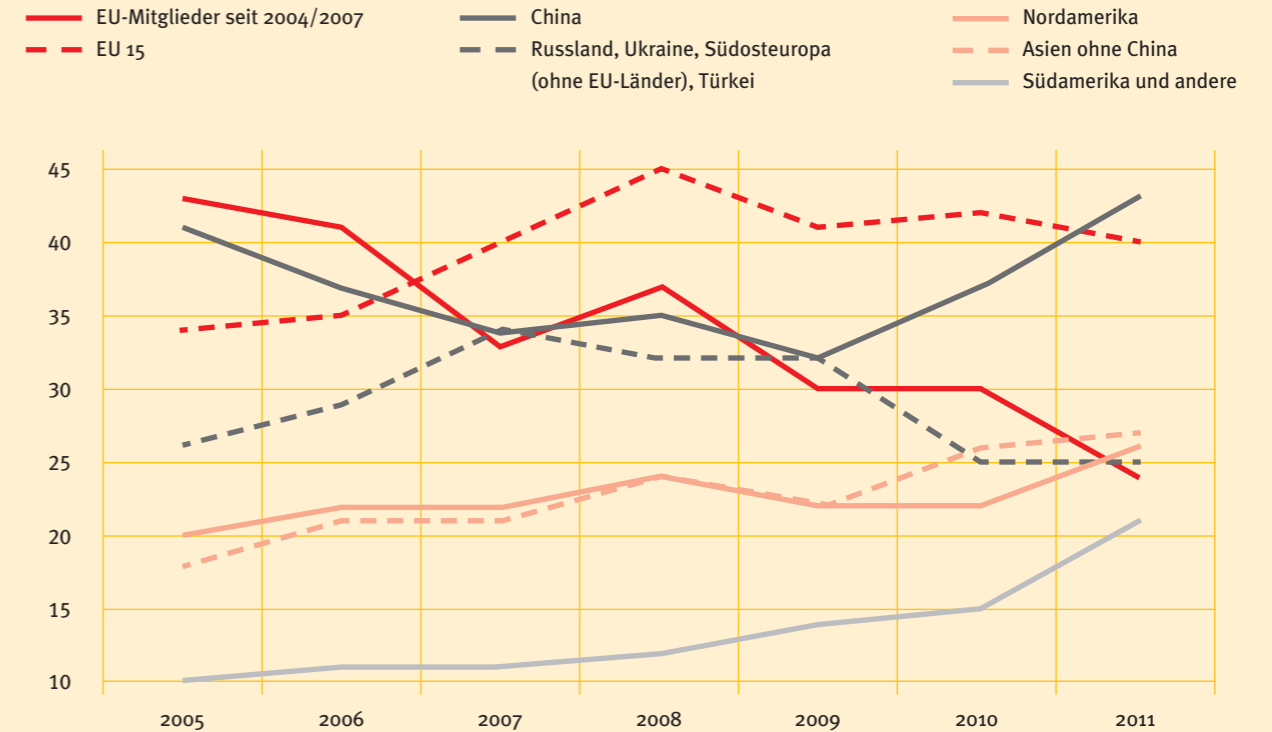
Investitionen in Maschinen, Anlagen und Weiterbildung sowie der Verbesserung der Infrastruktur an den Auslandsstandorten verändern sich auch die Funktions- und Aufgabenprofile an den hiesigen Standorten gravierend. Denn mit einer Verteilung der in der Wertschöpfungskette liegenden Funktionsbereiche auf mehrere Standorte nehmen die Anforderungen zu, diese Strukturen organisatorisch zusammenzuhalten, zu integrieren und zu steuern. In der Regel geschieht dies am deutschen Standort. Produktionsbereiche sind zwar nach wie vor relevant, stagnieren aber im Umfang. Beschäftigung im hoch qualifizierten Segment wächst. Beschäftigungszuwachs findet allerdings vor allem an den Auslandsstandorten statt. Hier wurde und wird seit Jahren kräftig in die Infrastruktur und auch in den erforderlichen Kompetenzaufbau der Belegschaften investiert. Vor allem China hat in den letzten Jahren von diesen Auslandsinvestitionen profitiert. Der Anteil deutscher Industrieunternehmen, die in China investieren, steigt seit 2009 kontinuierlich und liegt 2011 bereits über dem Anteil der Auslandsinvestitionen in die EU-15-Länder.

Für deutsche Standorte werden damit absehbar deren Funktion, die bisherige Vorreiterrolle und der Wissensvorsprung (Innovationskompetenz) infrage gestellt. Es bedarf bewusster Entscheidungen zum kontinuierlichen Ausbau hiesiger Kompetenzen, um z. B. mit der Steuerungskompetenz für ein globales Produktionsnetzwerk und damit auch bei den Arbeitsplätzen nicht hinter erreichte Standards zurückzufallen.

Standorte verändern ihr Profil

So wie das Auslandsengagement deutscher Industrieunternehmen quantitativ zunimmt, finden auch qualitativ gravierende Veränderungen statt. Die Entscheidungen darüber, was und wie an Auslandsstandorten produziert wird, erfolgen auf veränderten Grundlagen. Heimische Standorte werden Teile eines globalen Unternehmensnetzwerkes. Alle Standorte müssen den sich dynamisch verändernden Anforderungen

Abbildung 3: Auslandsinvestitionen – Dominante Zielregionen – China jetzt vor Westeuropa (in Prozent)



Quelle: DIHK-Studie: Auslandsinvestitionen in der Industrie 2011, S. 17;

Anmerkung: EU 15: EU-Länder vor 1.5.2004. Investitionen in die neuen Beitrittsländer, darunter auch die mittel- und osteuropäischen Länder, gehen seit 2010 deutlich zurück.

der Kunden und Märkte gerecht werden und dieser Prozess führt zu veränderten Funktionen der Standorte in der globalen Wertschöpfungskette. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf den einzelnen Arbeitsplatz wie das gesamte Profil der In- und Auslandsstandorte.

Vor allem die mittel- und osteuropäischen Auslandsstandorte sind keineswegs mehr ausschließlich die verlängerten

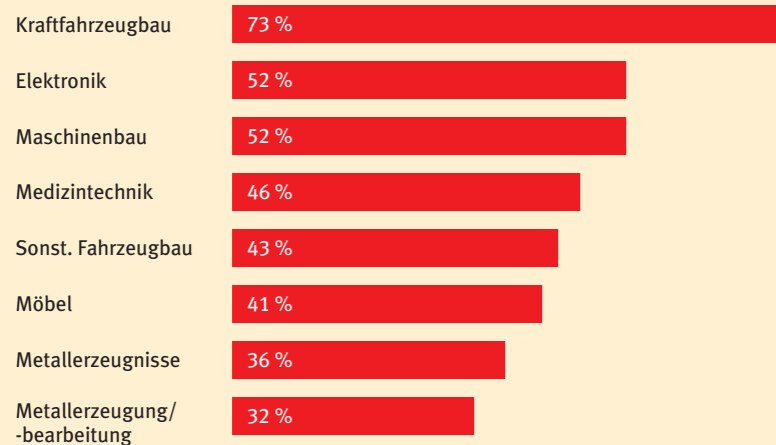
Werkbänke für einfache Produkte und Prozesse. Was gestern noch als Alternative für die lohnkostenintensiven deutschen Standorte attraktiv war oder zumindest attraktiv erschien, wird zunehmend auf eigene Beine gestellt. An markanten Beispielen konnten wir beobachten, wie die Strategie der Niedriglohnproduktion an Auslandsstandorten zunehmend durch das Konzept der globalen Qualitätsproduktion ergänzt bzw. sogar überlagert wird.

Was dies für die Beschäftigten und Betriebsräte an deutschen Industriestandorten bedeuten kann, das stand im Zentrum eines Dialogs, den wir im Projekt „Kompetenz und Innovation“ organisieren konnten. Hinterfragt wurden Erfahrungen aus mittelständisch geprägten Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, des Maschinenbaus sowie aus Zulieferunternehmen für die Elektro- und Hausgeräteindustrie. Für Unternehmen in diesen Branchen gilt, dass sie bereits auf eine langjährige Internationalisierungstradition zurückblicken können. So haben wir Branchen berücksichtigt, die in besonders hohem Maße im Ausland mit eigenen Investitionen, vom Vertriebszentrum bis zur eigenen Fertigung oder gar Entwicklung, aktiv sind.

Betriebsräte solcher Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, die betreuenden Hauptamtlichen der IG Metall und Wissenschaftler des SOFI in Göttingen haben gemeinsam die damit verbundenen Fragen diskutiert und Informationen und Einschätzungen bewertet:

- Wie können Betriebsräte die Vor- und Nachteile der immer komplexer werdenden Bedingungen von Internationalisierung einschätzen?
- Wie hinterfragen Betriebsräte Konkurrenzen zwischen den Standorten und Entwicklungsszenarien?
- Unter welchen Bedingungen können globale Aktivitäten der Unternehmen zu einer ausbalancierten Bilanz führen, von der auch die deutschen Standorte nachhaltig profitieren?

Abbildung 4: Auslandsinvestitionen nach Branchen – Auslandsinvestitionen gehören zur Strategie eines erheblichen Teils der Unternehmen
Anteil der Unternehmen, die Auslandsinvestitionen tätigen



Quelle: DIHK-Umfrage zu den Auslandsinvestitionen der Industrieunternehmen, Frühjahr 2011; eigene Darstellung



Alle im Folgenden beschriebenen Entwicklungslinien basieren auf ausgewählten Fallbearbeitungen. Es gibt zudem zahlreiche Hinweise darauf, dass sie für Veränderungen stehen, die einen generellen Trend ausmachen. Den betrachteten Unternehmensbeispielen ist einiges gemeinsam. Die ausländischen Standorte haben sich im Laufe der Jahre immer weiter entwickelt. Dies hat, jedenfalls bislang, nicht zu Arbeitsplatzverlusten an den deutschen Standorten geführt. Aber die Gewichtung der

Funktionsbereiche am deutschen Standort hat sich deutlich verschoben. Mehr Beschäftigte sind in Entwicklungs- und Steuerungsbereichen tätig und Einstellungen erfolgen vor allem im Bereich der hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen. Das liegt wesentlich daran, dass in den letzten Jahren kontinuierlich eine globale Qualitätsproduktion aufgebaut wurde, für die deutsche Standorte die Rolle der Innovations- und Steuerungszentralen und/oder auch des Leitwerks übernehmen.

1. Von der verlängerten Werkbank zur globalen Qualitätsproduktion

Was ist mit globaler Qualitätsproduktion gemeint? Statt arbeitsintensiver Billigprodukte für Low-End-Marktsegmente werden an den ehemaligen Niedriglohnstandorten jetzt auch anspruchsvollere, technisch ausgereifte Qualitätsprodukte hergestellt. Teilweise sind diese Standorte eigenständig dazu in der Lage, auf ausdifferenziertere Kundenbedürfnisse einzugehen und dies auch in der Fertigung umzusetzen. Sie sind Teil globaler Produktionsnetzwerke und gewährleisten zunehmend eigenständig Qualität in Produkten und Prozessen.

Heute sind viele Auslandsstandorte also längst mehr als verlängerte Werkbänke, zumal wenn sie sich über einen längeren Zeitraum und durch kontinuierlichen Know-how-Transfer weiterentwickelt haben.

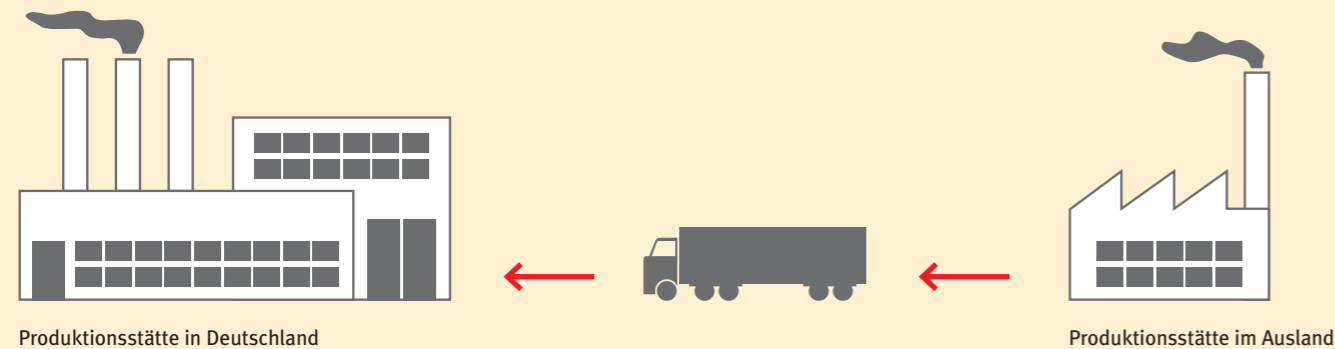
Die Menschen können und lernen viel mehr, als ihnen bisher vielfach zugetraut wurde. Damit verändern sich ganze Standorte. Sie erfahren auf dieser Grundlage eine kontinuierliche Aufwertung (Upgrading) innerhalb des Verbundes der Unternehmensstandorte. Die Anforderungen an Komplexität und Qualität der an Auslandsstandorten produzierten Teile und eingesetzten Produktionsprozesse wachsen. Die Standorte entwickeln zum Teil eine hohe Eigenständigkeit, verfügen mittlerweile über eine ausreichende Infrastruktur und Kompetenzen, die mit deutschen Standorten durchaus konkurrieren können.

Mittel- und osteuropäische Standorte holen auf

Die Intensität der Veränderungen an den Standorten in Mittel- und Osteuropa ist dabei höher, als vielfach angenommen wird. Die Produktion höherwertiger Produkte z. B. an polnischen Standorten hat mittlerweile zu deutlich verbesserten Prozessabläufen geführt, die zum Teil von dortigen Mitarbeitern entwickelt wurden.

Abbildung 5: Die verlängerte Werkbank

Unternehmen mit verlängerter Werkbank



Quelle: eigene Darstellung

„Beschäftigte und Fachkräfte an den ausländischen Standorten sind entwicklungshungrig, die ziehen ... wollen Aufträge, wollen wachsen. Die setzen das zum Teil schneller um.“ (...) „Die sind jetzt auf Augenhöhe. Es muss keiner meinen, die sind 25 % unter uns.“ Uli Kunz, Gesamtbetriebsratsvorsitzender Kirchhoff Automotive

Je fähiger die Auslandsstandorte werden, desto unklarer wird gerade im Fall der Zulieferindustrie, welcher Standort den Auftrag vom Kunden bekommt. Hier spielt neben der Kompetenzfrage dann natürlich auch wieder die Kostenfrage eine erhebliche Rolle. Im internationalen Wettbewerb müssen Unternehmen aber nicht nur die Kosten im Blick behalten, sondern dafür sorgen, dass die Qualität deutscher Produkte erhalten bleiben kann. Denn nur dies sichert langfristig ihre Marktposition, die sich durch Qualitätsproduktion „Made in Germany“ auszeichnet.

Kosten- und Kompetenzwettbewerb

Primär geht es also einerseits darum, auf Wachstumsmärkten auch mit qualitativen Produktstandards rechtzeitig präsent zu sein, bevor ein Mitbewerber schneller war. Zum anderen werden von den Unternehmen an allen Standorten gute Qualitätsstandards zu marktgerechten Preisen erwartet. Beides prägt Entscheidungen darüber, was in der Nähe der Kunden und was



„Es braucht starke Argumente, um die Standortentscheidung auf Herz und Nieren zu überprüfen, wenn es heißt: Wir haben da keine Wahl – entweder wir folgen dem Kunden oder er sucht sich einen neuen Zulieferer – Konkurrenz ist reichlich vorhanden.“

Heinz Bölter, Betriebsratsvorsitzender Hella in Lippstadt

weiterhin an deutschen Standorten zu produzieren ist. Diese Herausforderung sehen auch die Betriebsräte international aufgestellter Unternehmen nicht anders.

Auch bei dem Auslandsengagement deutscher Zulieferbetriebe in China ging der Impuls zur Standortgründung in der Regel von den Endherstellern aus, die auf diesen Märkten rechtzeitig vertreten sein wollten und von ihren Zulieferern erwarteten, ebenfalls mit eigener Produktion zu folgen. Um eine gute Marktposition zu erhalten, bleibt deutschen Zulieferunternehmen damit, je nach Produktbereich, teilweise eine nur begrenzte Wahl bei Standortentscheidungen.

Veränderung der Qualifikationsprofile und der Beschäftigtenstruktur am heimischen Standort

Was bedeutet dies wiederum für die deutschen Standorte, die nunmehr als Teil eines globalen Unternehmensnetzwerkes agieren?

Die arbeitsteilig über den Globus verteilte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmensstandorten ist über eine zeitlich wie auch räumlich wachsende Distanz zu koordinieren. Das erfordert neue Steuerungskompetenzen, damit aus den verschiedenen Unternehmensstandorten ein funktionierendes Netzwerk wird.

An deutschen Standorten erfolgt in diesem Zusammenhang eine interne Umgewichtung der Funktionsbereiche: Forschung und Entwicklung werden ausgebaut, hoch qualifizierte Tätigkeitsbereiche wachsen, um Innovations- und Steuerungsaufgaben übernehmen zu können. Die Zahl der Arbeitsplätze in Produktion und Montagetätigkeiten stagniert oder ist gar rückläufig. Gleichzeitig gewinnt aber der Produktionsbereich an Bedeutung. Die Anforderungen an die dort Beschäftigten wachsen, weil sie z. B. auch Aufgaben in Entwicklungsprozessen oder an Auslandsstandorten mitübernehmen. Das Quali-

fikationsprofil der Beschäftigten, die Tätigkeitsmerkmale und damit auch die Einkommensstrukturen wandeln sich.

Für den Erhalt der Innovations- und Qualitätsführerschaft deutscher Standorte ist die enge Zusammenarbeit zwischen Forschung, Entwicklung und Produktion, Vertrieb und Service unerlässlich. Den Erhalt der Wertschöpfungstiefe zum Thema zu machen, ist daher ein wichtiger Ansatzpunkt für Betriebsräte angesichts der Umgewichtung von Funktions- und Tätigkeitsbereichen im Unternehmen.

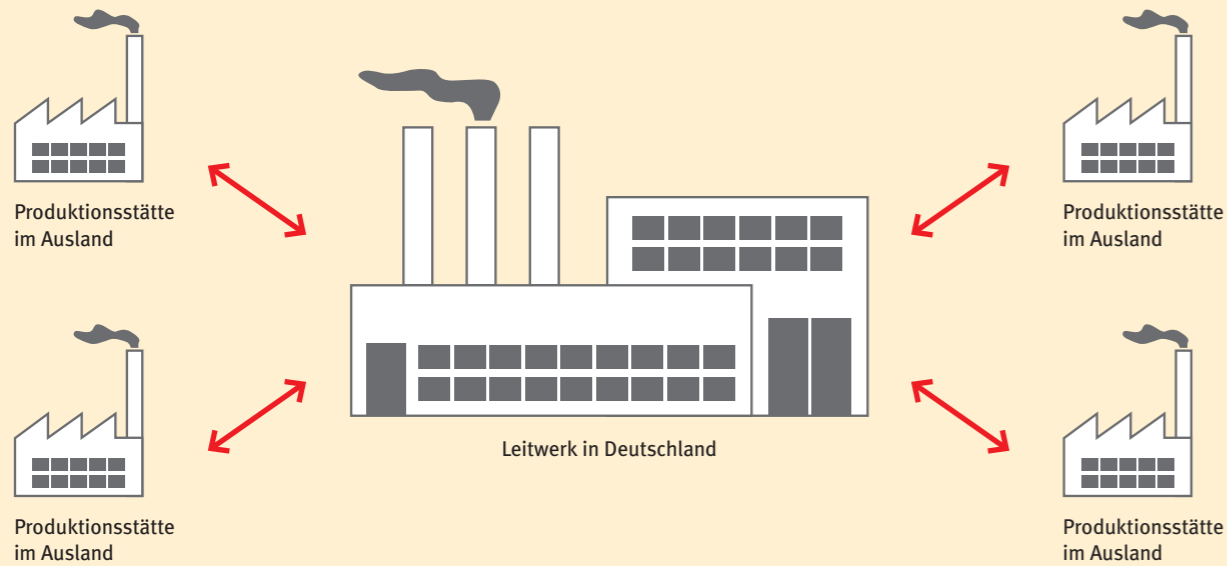
Standortchancen als Leitwerke

In der Übernahme von Entwicklungs-, Koordinierungs- und Steuerungsaufgaben für das gesamte Produktionsnetzwerk

liegen auch Chancen für die deutschen Standorte. So haben international agierende deutsche Unternehmen die deutschen Standorte häufig zu sogenannten Leitwerken ausgebaut, die gleichsam die Innovations- und Steuerungsaufgaben für das gesamte Unternehmensnetzwerk übernehmen.

Günter Spur, der langjährige Leiter des Fraunhofer Institutes drückt das so aus: „Wenn wir heute davon sprechen, dass die Fabriken aus einem Industrieland wie Deutschland abwandern, dann ist das nur teilweise richtig. Sie bleiben ja vernetzt. In der Regel werden nur Produktionsteile verlagert, das zentrale Nervensystem verbleibt im Ursprungsland.“ Fraunhofer IPK/ IWF 2011, Interview mit Günter Spur, S. 67 f.

Abbildung 6: Globales Produktionsnetzwerk – Deutscher Standort hat Leitwerkfunktion



Quelle: eigene Darstellung



Noch liegt z. B. bei der Entwicklung von Fertigungsprozessen der Schwerpunkt bei hiesigen Standorten. Hier gibt es innerbetrieblich alle dafür relevanten Unternehmensfunktionen und die erfahrenen Kompetenzträger: von der Entwicklung über die Fertigungsplanung bis zu den Beschäftigten in der Produktion. Hinzu kommt die gute Einbindung in regionale Innovationsysteme. Dazu gehören die Nähe zu externen Wissensträgern, die im internationalen Vergleich exzellenten Ausbildungsinstitutionen und die Nähe zu Entwicklungsabteilungen der Kunden oder der Anwender, die ihren Sitz in der Regel in Deutschland haben. Die Entwicklung geht aber weiter. Einige der untersuchten Unternehmen haben in Polen und Tschechien nicht nur vollständig neue Werke mit neuesten Maschinen und Anlagen gebaut, auch die Integration lokaler Zulieferer und der Aufbau eines unterstützenden lokalen Umfeldes (Weiterbildung) nehmen zu. Daher ist es für die Beschäftigten und Betriebsräte so wichtig zu wissen, wozu die Auslandsstandorte mittlerweile fähig sind. Kurz: Sie benötigen Transparenz über die Formen und Inhalte der global verteilten Arbeitsschritte und die den Unternehmensentscheidungen zugrunde liegenden mittel- und langfristigen Perspektiven und Strategien für die einzelnen Standorte.

Auch ist zu beachten: Was auf welche Weise jeweils wo und von wem produziert wird, unterliegt – gerade angesichts wachsender Kompetenzen und Fähigkeiten der Auslandsstandorte – zudem einer erheblichen Veränderungsdynamik. Daher sind Betriebsräte gefordert, immer wieder neu die Rolle und Perspektive des hiesigen Standortes im gesamten Unternehmensnetzwerk zu hinterfragen.

2. Herausforderungen für den Betriebsrat – Zielsetzung des Memorandums

Der Funktionswandel der Auslandsstandorte in Richtung globaler Qualitätsproduktion fordert Betriebsräte an heimischen Standorten.

Grundsätzlich geht es dabei keineswegs um völlig neue Anforderungen und Gestaltungsaufgaben. Die vielfach vertrauten Themen, von Personaleinsatzkonzepten über Aus- und Weiterbildung bis zur Beschäftigungssicherung, sind jedoch in einem erweiterten Rahmen anzugehen.

Dabei bietet der Funktionswandel der heimischen Standorte den Betriebsräten nicht selten gute Argumente, eine an den Menschen orientierte Arbeitspolitik einzufordern. Denn wie soll der heimische Standort z. B. eine Leitwerkfunktion übernehmen, wenn nicht in die bessere Ausbildung und die besseren Arbeitsbedingungen der Menschen investiert wird, die diese Aufgaben zu meistern haben.

Facharbeiter sind gefordert, anders mit Entwicklungsingenieuren zusammenzuarbeiten, eigene Kompetenzen umfassender in Veränderungsprozesse einzubringen. Ingenieure müssen sich konsequenter auf das Wissen und Können aus der Fertigung beziehen. Kooperationen im Stammwerk müssen besser funktionieren, um Leitwerkaufgaben zu übernehmen. Kooperationen mit anderen Standorten sind auszufüllen, z. B. durch die Bereitschaft von Beschäftigten, für kürzere oder auch längere Zeiten Aufgaben am anderen Standort zu übernehmen. Oder Beschäftigte anderer Standorte sind phasenweise im eigenen Werk anzulernen.

Innovationsprozesse, die dem Standort eine langfristige Perspektive ermöglichen, erfordern eine verbesserte Basis, organisatorisch wie personell. Der Wertschätzung von Menschen und

ihrer Arbeit kommt eine gesteigerte Bedeutung zu, um Prozesse besser zu beherrschen, gute Produkte, hohe Termintreue und wachsende Markterfolge zu erreichen. Unternehmen, die auf „billiger-Strategien“ gegenüber ihren Beschäftigten setzen, droht in diesen Prozessen schnell das Scheitern.

Was die Realität in wohl fast allen Betrieben prägt, ist häufig ein gravierender Mangel an Transparenz über die Entwicklung und die Aufstellung der Auslandsstandorte. Das fördert wiederum Unsicherheiten bei den Beschäftigten über die jeweilige Perspektive im eigenen Werk und bleibt damit nicht ohne Auswirkungen auf die eigene Arbeit, auf Innovationsprozesse und die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen.

Das alles bietet Betriebsräten wichtige Ansatzpunkte, das Thema „globale Wertschöpfung“ im Unternehmen zu diskutieren und die eigenen Einflussmöglichkeiten wahrzunehmen. Handlungsgrundlage für Betriebsräte ist eine Übersicht, wohin sich das Unternehmen mit seinen Standorten jeweils entwickelt, mit welchen Konsequenzen für die einzelnen Geschäftsfelder und Unternehmensfunktionen. Informationsquellen dafür gibt es keineswegs nur aus dem direkten Gespräch mit der Geschäftsführung. Die am Projekt beteiligten Betriebsräte hatten sich jeweils im Betrieb vielfältig „verdrahtet“, um frühzeitig differenzierte Eindrücke und eigene Bewertungen von Planungen und deren Umsetzungen zu bekommen.

Die Erschließung eigener Informationsquellen ist eine wichtige Voraussetzung für den Betriebsrat, Befürchtungen und Anforderungen der Beschäftigten mit guten Argumenten in die Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitung einzubringen. Zentrale Fragestellungen können dabei sein:

- Sind wir mit ausreichend Informationen versorgt, um frühzeitig abschätzen zu können, welche internationalen Aktivitäten die Sicherheit von Einkommen und Arbeitsplätzen am deutschen Standort eher fördern oder gefährden?

- Welche Informationen benötigen wir zur besseren Einschätzung der Situation und welche verschiedenen Quellen können wir dafür nutzen?
- Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen unserer Interessenvertretung, die Planungen und Investitionsentscheidungen im Sinne eines langfristigen Standorterhalts zu beeinflussen?
- Was sind die Konfliktkonstellationen und Problemlagen an unserem Standort, die aus der Internationalisierung resultieren, mit welchen Konsequenzen für unsere Strategie und unser Handeln?
- Welche dieser Herausforderungen können wir mit „Bordmitteln“ und Unterstützern im Unternehmen einordnen und bearbeiten und zu welchen Fragestellungen sollten wir den Austausch mit der IG Metall, mit anderen Betriebsräten in vergleichbaren Bedingungen oder mit externen Beratern suchen?

Für die konkrete Arbeitsplanung des Betriebsrats kann es Sinn machen, die folgenden Fragestellungen im Gremium zu beraten und zum Thema mit der Geschäftsführung zu machen:

- Was soll in Zukunft mit welchem Zeithorizont an welchen Standorten gefertigt werden?
- Welche Investitionen werden dafür in welchem Umfang an welchen Standorten benötigt und getätigt?
- Wie sind zukunftsorientierte Entwicklungen am heimischen Standort auszugestalten, um dauerhaft die Wettbewerbsfähigkeit über „besser statt billiger“-Lösungen zu gewährleisten.

Ausbalancierte Interessen – für Beschäftigte und Standorte

Es gehört zum Kerngeschäft der Interessenvertretungen, darauf zu achten, dass Beschäftigteninteressen und der Erhalt des Standortes bei allen unternehmerischen Entscheidungen Berücksichtigung finden. Gerade vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungslinien, nach denen sich ein Auf-

holen der Auslandsstandorte in Richtung Qualitätsproduktion abzeichnet, liegt es an den Betriebsräten und Gewerkschaften, so viel Gewicht in die Waagschale zu bringen, dass eine ausbalancierte Arbeitsplatz- und Standortentwicklung möglich wird. Für gewerkschaftlich gut organisierte Belegschaften, die auch in den Fragen globalisierter Wertschöpfung ihres Unternehmens gut informiert und beteiligt sind, gibt es sicherlich die besseren Chancen auf dauerhaft sichere und gute Arbeit als in anderen Betrieben.

Denn die Betriebsräte können in diesen Betrieben ihren guten Argumenten zusätzliches Gewicht geben. Erst beides zusammen macht eine ausbalancierte Entwicklung aussichtsreich – mit Perspektiven für gute Arbeit am heimischen wie an anderen Standorten.

Innerhalb globaler Unternehmensnetzwerke braucht es dafür aber mehr als eine starke Interessenvertretung allein im Stammwerk oder einem einzelnen Standort.

Fehlt es daran, bedeutet das auch, dass es zu ganz unterschiedlichen Lohn-Leistungs-Kompromissen kommt. Werden an Auslandsstandorten deshalb z. B. kürzere Durchlaufzeiten und schnellere Prozessabläufe realisiert, können damit deutsche Arbeitsstandards erheblich unter Druck geraten.

Eine über den einzelnen Standort hinaus wirkende Interessenvertretung wird somit zu einer wichtigen Grundlage ausbalancierter Entwicklungen. Die bisherige Arbeit von Eurobetriebsräten und auch ersten Weltbetriebsräten zeigt, wie wichtig diese Ebene von Interessenvertretung wird und wie erfolgreich sie sein kann.



„Über den Globus verteilte Standorte sind für uns seit Langem Fakt. Unsere Aufgabe ist, dass wir uns eine Netzwerkkette schaffen. Dazu gehört ein kontinuierlicher Abgleich der Infos über die Standorte, um das Gegeneinander-Ausspielen zu vermeiden, z. B. über den Eurobetriebsrat.“

Rainer Backhaus, Konzernbetriebsratsvorsitzender Benteler Deutschland GmbH

Denn auch wenn der Anteil von Auslandsstandorten mit Qualitätsproduktion zunimmt, verlängerte Werkbänke gibt es nach wie vor. Sie werden angesichts steigender Löhne der ehemaligen Niedriglohnländer allenfalls weiter ostwärts verlagert. Und damit wird es auch Aufgabe der Betriebsräte bleiben, jede dieser Entscheidungen kritisch zu hinterfragen.

Was angesichts der von uns betrachteten internationalen Unternehmensnetzwerke mehr Gewicht bekommt, ist die Frage nach den durchaus auch positiven Auswirkungen für die deutschen Standorte, wie Marktzugängen, Auslastungen, Innovationsentwicklung u. a. m.

Vorausschau wird zur Daueraufgabe!

Selbst dann, wenn deutsche Standorte von der fortschreitenden Internationalisierung ihres Unternehmens (bislang) profitieren (konnten) und die Entwicklung nicht zulasten heimischer Standorte erfolgte, müssen Betriebsräte angesichts der erheblichen Dynamik der Prozesse frühzeitig Informationen einholen und immer wieder neu nach den Folgen für ihren heimischen Standort fragen.

„Wenn ich im Betrieb auf allen Ebenen – im Vertrieb, in der F&E-Abteilung, in der Fertigung – genau hinhöre, weiß ich oft schon frühzeitig, mit welchen Entwicklungen wir bald zu rechnen haben.“ Uli Kunz, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Kirchhoff Automotive

Dass Betriebsräte sich frühzeitig mit gezielten Fragen einmischen, dazu wollen wir mit diesem Memorandum beitragen. Die Anregungen dafür kommen aus dem Dialog zwischen Betriebsräten und Wissenschaft. Gemeinsam mit ihnen haben wir typische Fallen globaler Wertschöpfung identifiziert.

3. Fallen der globalen Wertschöpfung

Tarifverträge, Mitbestimmung, Betriebsräte, Innovationskultur, – das alles sind erfolgsentscheidende Merkmale des Produktionsstandortes Deutschland. Sie stehen dafür, Erfolge im Wettbewerb auf die besseren Konzepte, nicht aber auf die billigeren Bedingungen von Arbeit auszurichten. Der starke Aufschwung aus der letzten Krise hatte hierin eine wesentliche Grundlage. Die Beschäftigten haben diese Erfolge erarbeitet.

Ausgestattet mit dieser wirtschaftlichen Stärke, zielt die deutsche Industrie zunehmend auf direkte Zugänge zu ausländischen Märkten mit besonderen Wachstumspotenzialen. So sind 2010 die deutschen Direktinvestitionen um mehr als 40 % auf 79 Mrd. Euro gestiegen. Der mit 57 Mrd. größte Anteil davon entfällt auf Europa. In Asien legten die Direktinvestitionen deutscher Firmen um 68 % auf insgesamt 7,4 Mrd. zu. Allein der VW-Konzern plant, in den nächsten vier Jahren 10,6 Mrd. in neue Werke und Produktionsanlagen in China zu investieren (Handelsblatt 25.5.2011). Gleichzeitig wird die Qualität der Produkte und Prozesse an Auslandsstandorten gesteigert. Die vormals trennscharfe Arbeitsteilung mit Low-End-Produkten an Niedriglohnstandorten und Qualitätsproduktion in Deutschland gilt immer weniger.

Das bleibt nicht ohne Folgen für deutsche Standorte. Betriebsräte sind gefordert zu hinterfragen, mit welcher Strategie und welchen Konsequenzen die Auslandsstandorte entwickelt werden.

Wir beschreiben im Folgenden acht gute Gründe für Betriebsräte, die Internationalisierungsstrategien ihrer Unternehmen frühzeitig und kritisch zu hinterfragen – und zwar auch dann, wenn durch Etablierung globaler Qualitätsproduktion und Erschließung neuer Märkte deutsche Standorte (bislang) profitieren konnten. Die Beschreibung dieser Fallen haben wir aus

den Erfahrungsberichten und gemeinsamen Diskussionen mit den beteiligten Betriebsräten aus international tätigen Unternehmen, den zuständigen Betriebsbetreuern der IG Metall und den Wissenschaftlern des Soziologischen Forschungsinstituts der Universität Göttingen (SOFI) entwickelt.

Sie sollen Betriebsräte ermuntern und ihnen dabei helfen, erfolgskritische Aspekte globalisierter Wertschöpfungsketten im Betrieb zu thematisieren. Sie können im Sinne eines Prüfrasters verwendet werden, um im Betriebsrat, mit den Beschäftigten, im Wirtschaftsausschuss und auch in Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungsorganen der ausländischen Standorte (sofern vorhanden) Ansatzpunkte für ein kritisches Hinterfragen der internationalen Aktivitäten und Strategien ihrer Unternehmensleitung zu finden.

Wir liefern damit keine fertigen Antworten für betriebliche Einzelfälle. Wir bieten ein Raster an, das helfen kann, die spezifischen Bedingungen im jeweiligen Unternehmen besser zu sortieren, im Betriebsratsgremium eine eigene Orientierung und Strategie zu erarbeiten.

Je nachdem, in welcher Weise, in welchem Umfang und in welchen Ländern das Unternehmen aktiv ist, hat jeder Betrieb eine je spezifische Fallen-Konstellation, die es herauszufinden gilt. Vielleicht stellt sich auch heraus, dass im Unternehmen schon einige der erfolgskritischen Aspekte ausreichend Berücksichtigung gefunden haben. Angesichts der beschriebenen Dynamik im Aufbau und der Gestaltung globaler Wertschöpfungsketten werden möglicherweise noch weitere Fallen von Bedeutung sein.

Im Anschluss an die Darstellung der Fallen werden in Abschnitt vier Ansatzpunkte für die Betriebsratsarbeit benannt.

Immer geht es um Aushandlungsprozesse. Und das System der Mitbestimmung in Deutschland hat sich durchaus dabei bewährt. Eine zentrale Herausforderung besteht künftig darin, diese guten Erfahrungen auf globalisierte Unternehmensstrukturen anzuwenden, auch angesichts erheblicher Widerstände aus den Reihen von Unternehmen und Politik.

Risiken klassischer Verlagerungsmuster weiterhin von Bedeutung

Der Umgang mit den Risiken der klassischen Verlagerungsfälle an Niedriglohnstandorte bleibt Betriebsräten auch bei veränderten Motivlagen und Internationalisierungsstrategien der Unternehmen nicht erspart. Die kritische Prüfung der Verlagerungsstrategie¹ und jeder einzelnen Entscheidung über das „selber machen oder machen lassen“ behält hohes Gewicht. Dabei ist es weiterhin von Bedeutung, vor die Frage eines Vergleichs der Lohn- und Gehaltskosten verschiedener Standorte ganz andere Fragen nach künftiger Innovationsfähigkeit, Kernkompetenz, Qualität, Liefertreue, den daraus bedingten Kosten sowie den Vor- und Nachteilen für dauerhaft sichere Arbeitsplätze und Einkommen zu stellen.

¹ Vgl. dazu das „industriepolitische Memorandum“ der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen zum Thema „Standortverlagerung – Fehlentscheidungen kosten Arbeitsplätze und Geld“ vom Juni 2008.

Abbildung 7: Fallen globaler Wertschöpfung aus Sicht deutscher Standorte

Fallen globaler Wertschöpfung aus Sicht deutscher Standorte Acht gute Gründe, Internationalisierungsprozesse kritisch zu hinterfragen	
1	Kommunikations-Falle Unverstanden geht's nicht: Werden die kulturellen und sonstigen Unterschiede anderer Nationen, Märkte und Kunden nicht verstanden und angemessen in die strategische Planung miteinbezogen, sind Fehler in der strategischen Planung kaum zu vermeiden und Investitionen an Auslandsstandorten schnell in den Sand gesetzt.
2	Know-how-Falle Wissen wandert ab: Unternehmen, die von den Beschäftigten erwarten, dass sie mit ihrem Wissen und Können die Entwicklung neuer Standorte unterstützen, müssen ihnen zugleich am heimischen Standort eine starke Perspektive bieten. Fehlt es hier an Balance, sind Standortkonflikte vorprogrammiert.
3	Lorbeer-Falle Innovationsführerschaft braucht Lern- und Entwicklungsförderung: Einmalige Innovationsvorsprünge garantieren noch keine dauerhaft sichere Arbeit. Auch ausländische Standorte entwickeln sich weiter. Ohne eigene gute Entwicklungsbedingungen droht Rückschritt. Dabei kann Lernen von ausländischen Standorten Vorteile schaffen.
4	Investitions-Falle Ohne Balance keine Chance: Gehen die Investitionen zulasten der Entwicklung am deutschen Standort, ist das Risiko für Arbeitsplätze ein erhebliches. Zukunftssicher bleibt der Standort nur mit kontinuierlichen, ausbalancierten Investitionen in Maschinen, Anlagen und Personal.
5	Puzzle-Falle Entwicklung ohne Produktion riskiert Innovation: Wird das Gefüge der Puzzle-Teile aus Entwicklung, Produktion und Service über den Globus verteilt, gefährdet das eine zentrale Grundlage von Innovationsfähigkeit. Gerade die enge Verzahnung mit der Produktion am Standort macht nachhaltige Wertschöpfung aus.
6	Standard-Falle Standards alleine sichern noch keinen Erfolg: Mit Standardprodukten und -prozessen wird darauf gezielt, an jedem Ort mit vergleichbarer Qualität zu fertigen. Aber hinzu kommt die wachsende Komplexität immer differenzierterer Kundenanforderungen. Beides zu beherrschen, schafft Standortvorteile.
7	Steuerungs-Falle Globale Netzwerke erfordern kompetente Steuerung: Erfolge bleiben aus, wenn die Steuerungskonzepte für Auslandsstandorte nicht angepasst sind, mit transparenten Strukturen und klaren Rollenzuweisungen. Gibt es dazu keine stimmigen Informationen gegenüber Betriebsrat und Belegschaften, ist das als Alarmsignal zu werten.
8	Strategie-Falle Der Versuch mit Irrtum wird teuer: Strategiefehler kosten im Ausland schnell das Doppelte und mehr. Sie entstehen dort leichter und sind schwieriger zu korrigieren (fremde Markt-, Sozial- und Politikbedingungen, andere Personal- und Infrastruktur). Fehlende Transparenz gegenüber dem Betriebsrat zeigt hohe Risiken an.

1 Die Kommunikations-Falle: Unverstanden geht's nicht

Werden die kulturellen und sonstigen Unterschiede anderer Nationen, die neuen Märkte, Kunden und Beschäftigten nicht wirklich verstanden, sind Fehler in der strategischen Planung kaum zu vermeiden, Investitionen an Auslandsstandorten schnell in den Sand gesetzt.

Jeder Betriebsrat erfährt in der Regel sehr direkt, was ein in den Sand gesetzter Euro bedeutet. Mal fehlt er in der Folge für die Aus- und Weiterbildung, verbesserte Arbeitsbedingungen, zukunftssichernde Investitionen. Mal sollen die Verluste gar von der Belegschaft mitgetragen werden, über Abweichungen vom Tarifvertrag. Es ist also nur berechtigt, als Betriebsrat und Gewerkschafter einen Blick darauf zu haben und sich einzumischen.

Länderspezifische Unterschiede in den Arbeits- und Lebensbedingungen, die jeweiligen Institutionen politischer, industrieller wie sozialer Beziehungen und die bisher entwickelten Technologien und Arbeitsweisen prägen die Menschen. Das wirkt in jedes betriebliche Geschehen hinein.

International vernetzte Produktionen können vor diesem Hintergrund zum Risiko werden – für die Investoren, aber auch für die Beschäftigten. Hohe Anforderungen an die strategische Planung und Koordination des Umgangs mit kulturellen wie sozialen und institutionellen Unterschieden sind deshalb zu berücksichtigen. Die Aufgabe deutscher Standorte und Unternehmensleitungen 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 Verantwortung dafür liegt einzig bei der Unternehmensleitung. Der Job des Betriebsrats wird es aber zunehmend sein, aus Verantwortung für die Beschäftigten entsprechende Unterlassungen und Fehleinschätzungen zum Thema zu machen und z. B. geeignete Weiterbildungsmaßnahmen einzufordern.

Voraussetzung für den auf Dauer erfolgreichen Wachstumskurs, zusammen mit ausländischen Standorten, sind die Offenheit für andere Kulturen und Märkte, die Anpassungsfähigkeit an dortige (Kunden-)Bedarfe, faire Arbeits- und Entgeltbedingungen für die Beschäftigten und ein gutes Kommunikationsklima. Die entsprechende Weiterbildung mit Angeboten für alle Beschäftigten ist unerlässlich, denn Verständigung ergibt sich nicht von selbst. Je ferner die Standorte, je fremder die Kulturen und (Arbeits-)Mentalitäten, desto größer ist der Aufwand zu kalkulieren. Insbesondere China ist allein sprachlich eine besondere Herausforderung. Um eine funktionierende Zusammenarbeit zu garantieren, braucht es daher weit mehr als technische Kompetenzen.



„Da kannst Du den besten Entwicklungsingenieur hinschicken. Wenn kein Verständnis für andere Produktionskulturen und Kommunikationswege vorhanden ist, nützt das wenig.“

Uli Kunz, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Kirchhoff Automotive

Die Unternehmensleitung sollte also vorab den erforderlichen Kommunikationsaufwand zumindest ebenso hoch gewichten wie den Anpassungsbedarf beim Produktionssystem und beim Produkt. Das gilt für das Ausbildungssystem, die infrastru-

turellen Rahmenbedingungen und beispielsweise auch die Mentalität in den bereits ansässigen Firmen, mit denen zu kooperieren ist. Ein Mangel an Wertschätzung wird dabei zum Risiko – für Kommunikation und Wertschöpfung.

Beispiel: Bei einem großen Automobilzulieferer wird Kommunikation als ein zentraler Faktor bei der zunehmend global organisierten Wertschöpfungskette angesehen. Hier wird unter der Mitwirkung des Betriebsrats geachtet auf:

- die Teamfähigkeit der Personalleiter
- ein ausreichendes Interesse an Kommunikation mit anderen Kulturkreisen
- eine Arbeitskultur des Miteinanders
- ein gutes Kommunikationsklima

Im Unternehmen finden daher Schulungen zum kulturellen Hintergrund der diversen Auslandsstandorte statt. Corporate Identity entsteht nicht von selbst, sondern wird durch gemeinsame Aktionen befördert. So wird beispielsweise einmal im Jahr ein Fußballturnier zwischen den europäischen Standorten des Unternehmens organisiert. Mit der Zunahme der Auslandsstandorte wurde auch in den Organisationsstrukturen auf die kulturellen Unterschiede reagiert: Mittlerweile wurden internationale Teams gegründet. Hier ist Raum zur Initiierung wechselseitiger Lernprozesse.

Um Kernkompetenzen auch an den Auslandsstandorten zu entwickeln, hat das Unternehmen jeweils vielfältige Qualifizierungsanstrengungen ermöglicht. So gibt es eine eigene Ausbildung in China und an einem der polnischen Standorte. Diese Maßnahmen wurden über einen längeren Zeitraum entwickelt, was immer auch Thema der Auseinandersetzungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat war. Know-how über die Strukturen am jeweiligen Standort und interkulturelles Feingefühl sind mittlerweile vorhanden.

Nicht zuletzt wurde hier aus Fehlern gelernt: Misserfolgs-erfahrungen mit den ersten, weniger gut vorbereiteten Unternehmensverlagerungen an ausländische Standorte waren Voraussetzung für eine kultursensible Herangehensweise bei weiteren Standortgründungen.

Der konstruktive Diskurs zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat über die zunehmende Internationalisierung des Unternehmens hat dazu wesentlich beigetragen.

Verständigung, vielleicht sogar der gemeinsamen Entwicklung neuer Produktlinien und Qualitätsstandards gemeinsam mit den Mitarbeitern des ausländischen Standortes.

Insbesondere in China weichen die dortigen Kundenwünsche deutlich von deutschen Qualitätskriterien ab. Auch die Arbeitsstandards sind erheblich andere.

Dies ist zunächst überhaupt in seinen differenzierten Aspekten zu verstehen. „Hat das Unternehmen dafür ein Konzept?“, kann eine gute Frage des Betriebsrats lauten.



Wurden z. B. in China zunächst nur deutsche Produkte für deutsche Endhersteller gefertigt, findet gegenwärtig eine strategische Neuausrichtung statt: Um nicht nur das Premiumsegment des chinesischen Marktes bedienen zu können, werden vermehrt Basis- oder

auch sogenannte Mid-End-Produkte auch für chinesische Endhersteller gefertigt. Das hat zur Folge, dass die Produkte marktgerecht modifiziert werden müssen („Chinesifizierung“) und die Fertigungstiefe vor Ort zu erhöhen ist.

Hier zeichnet sich die Notwendigkeit einer stärkeren Zusammenarbeit mit chinesischen Ingenieuren ab, die Kundenwünsche besser kennen und entsprechend darauf reagieren können. Kommunikation zwischen den Entwicklungsabteilungen ist die Voraussetzung, um überhaupt Zugänge zu diesem Marktsegment erfolgreich erschließen zu können.

Tipps für den Betriebsrat

Die Sortierung der Anforderungen an das eigene Handeln und die Entwicklung einer angemessenen Strategie können gut mit ersten Fragen beginnen – an die Beschäftigten wie an die Geschäftsführung:

- Wie gut werden die Beschäftigten über die Absichten und Umsetzungen internationaler Strategien durch die Geschäftsführung informiert?
- Welche Kenntnisse über den ausländischen Standort und die dortigen Bedingungen von Arbeit und Leben kommen bei den Beschäftigten an?

- Welche Informationsbasis haben die Beschäftigten, um die Chancen und Risiken der (veränderten) Standortstrategie des Unternehmens zu beurteilen?
- Wie klar und transparent werden die (möglichen) Konsequenzen dieser Strategie für die Beschäftigten am heimischen Standort von der Geschäftsführung kommuniziert?
- Wie glaubwürdig sind die vermittelten Informationen?
- Wie werden die Beschäftigten auf ihre Aufgaben an internationalen Standorten vorbereitet?
- Was sollte/kann dazu durch eine Betriebsvereinbarung (besser) geregelt werden?
- Welche Maßnahmen der Geschäftsführung sind erkennbar, um die kommunikativ und kulturell bedingten Schwierigkeiten zu überwinden?
- Überwiegt eher Trouble-Shooting oder wird eine systematische Qualifizierung und Kommunikation gemeinsam mit den direkt und indirekt zu Beteiligten an den Inlands- und Auslandsstandorten geplant und umgesetzt?

Andere Länder – andere Produkte

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Marktanforderungen und Kundenwünsche eine stark kulturelle Prägung haben. Wollen Unternehmen beispielsweise auf asiatischen Wachstumsmärkten erfolgreich sein, müssen sie sich darauf einstellen, ihre Produkte den dortigen Anforderungen anzupassen. Um diese Anforderungen zu verstehen, bedarf es der

Die Know-how-Falle: Wissen wandert ab

Unternehmen, die von ihren Beschäftigten erwarten, dass sie mit ihrem Wissen und ihrer Produktivität die Entwicklung neuer Standorte ermöglichen, müssen ihnen auch am heimischen Standort eine starke Perspektive bieten.

Das zumindest ist der Anspruch, mit dem Betriebsräte an dieses Thema herangehen. Denn die Konflikte darum, wo das künftige Wissen liegt und entwickelt wird, spitzen sich zu. Bei der Verlagerung einfacher Produkte und Abläufe an Niedriglohnstandorte konnten Betriebsräte und Beschäftigte für hiesige Standorte teilweise noch die Chance sehen, sich auf technisch anspruchsvollere Abläufe und Produkte auszurichten und damit Know-how und Beschäftigung zu sichern oder gar aufzubauen. Jetzt ist die Frage berechtigt: Was geschieht, wenn auch im Bereich komplexer Produkte und Produktionsabläufe die Auslandsstandorte an Kompetenz aufholen?

Was gestern die Konkurrenz um „billiger“ ausmachte, kann morgen zur Konkurrenz um „besser“ werden.

Know-how-Transfer an ausländische Standorte ist einerseits notwendig, um auch dort z. B. geforderte Qualitätsstandards und reibungslose Fertigungsprozesse zu erzielen. Andererseits sollten dabei Grenzen beachtet und Einbahnstraßen vermieden werden. Denn nicht von der Hand zu weisen ist die Gefahr, dass deutsche Standorte über kurz oder lang in einzelnen Bereichen oder gar bei Kernkompetenzen ihre Wissensvorsprünge verlieren. Das Risiko, dass Know-how unkontrolliert an Auslandsstandorte abgegeben wird, kann dann zum Risiko für hiesige Arbeitsplätze und industrielle Entwicklungen werden.

Sollen beispielsweise Produktionsstrategien in Richtung Standardisierung und Modularisierung geändert werden, können Produktionsabläufe (auch räumlich) zerlegt, Module flexibel kombiniert und bei nicht zu hohen Transportkosten versandt werden. Damit werden zentrale Voraussetzungen für ein Global Sourcing geschaffen. Und viele Betriebsräte haben sich ja auch bereits mit den Folgen auseinanderzusetzen.

Produktionsstandorte werden unter diesen Prämissen in internationale Standortkonkurrenzen gesteuert, Standortkonflikte programmiert.

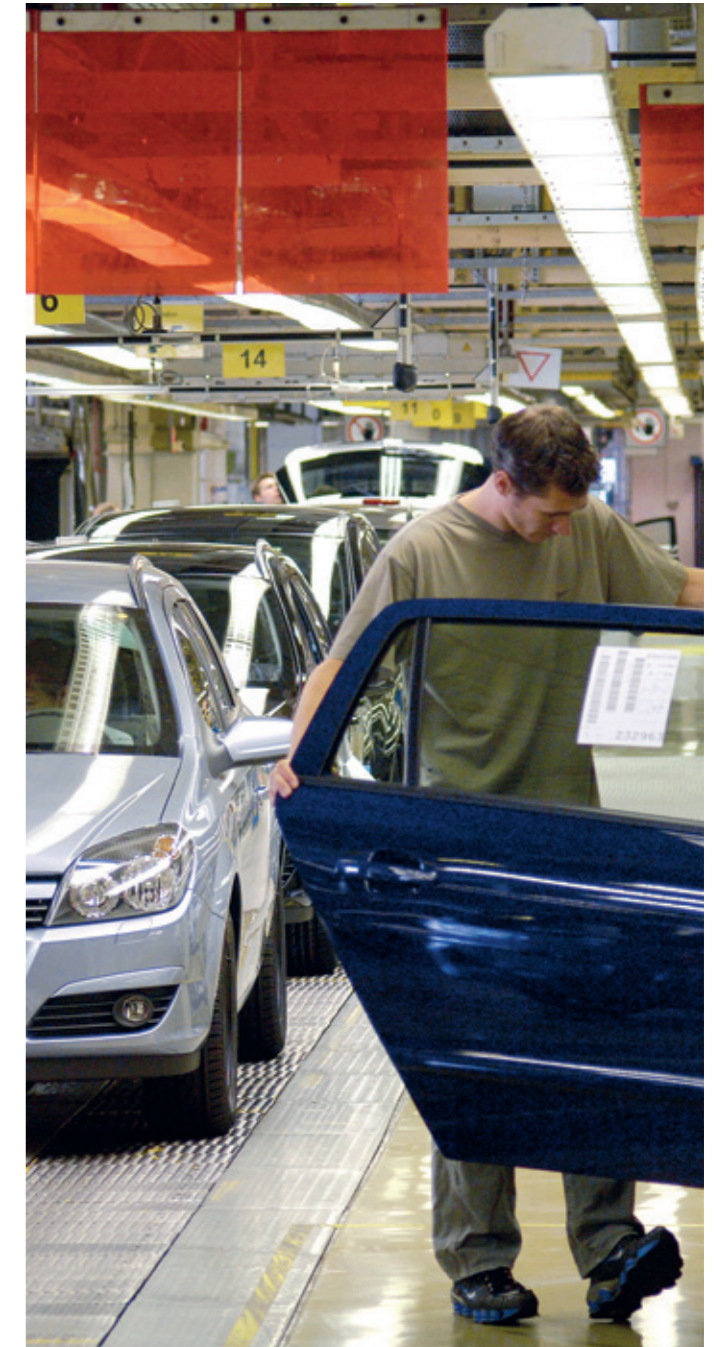
Dabei wird von vielen Beschäftigten und Betriebsräten die schleichende Verlagerung von Zuständigkeiten und Kompetenzen an Auslandsstandorte mit erheblicher Sorge beobachtet. Diese Entwicklung zu hinterfragen und ggf. auch auszubremsen, kann ein Ansatz sein. Perspektive kann aber auch darin stecken, ganz neue Kompetenzen, Zuständigkeiten und Konzepte für den eigenen Standort einzufordern – als Ausgleich sowie zur besseren Innovations- und Standortentwicklung.

Denn wenn es so ist, dass globale Unternehmensnetzwerke besonders dann funktionieren, wenn sie durch den deutschen Standort gesteuert, koordiniert und qualifiziert werden, steckt darin ein Potenzial für entsprechende Investitionen, Aufwertungen von Arbeitsplätzen und auch Qualifizierungsmaßnahmen an den deutschen Standorten.

Tipps für den Betriebsrat

Der Betriebsrat sollte hinterfragen, wie die Beschäftigten an seinem Standort bislang und aktuell mit ihrem Know-how die ausländischen Standorte unterstützt haben bzw. immer noch unterstützen. Die Befürchtungen der Beschäftigten, Know-how weiterzugeben und damit den eigenen Arbeitsplatz mittelfristig zu gefährden, sind ja keineswegs aus der Luft gegriffen. Gezielte Fragen zu den Fakten und Entwicklungen helfen, die eigene Arbeit systematisch anzulegen und die Geschäftsführung entsprechend zu fordern:

- Was wird nach Einschätzung der Beschäftigten und Informationen der Geschäftsleitung vom eigenen Know-how in welchem Umfang an die Auslandsstandorte transferiert?
- 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 eigene Beschäftigte an den ausländischen Standorten eingesetzt bzw. internationale Teams gebildet?
- Welche Schlussfolgerungen zieht die Geschäftsführung aus den Erfahrungen mit fehlerhaften Prozessen und Produkten an ausländischen Standorten, mit welchen Konsequenzen für die weiteren Produktions- und Personalplanungen, hier wie dort?
- Was wird im Unternehmen für die Kooperation der Beschäftigten aus verschiedenen Unternehmensbereichen am Standort (Fertigung, Entwicklung, Service) zur dauerhaften Sicherung von Wissensvorsprüngen getan (z. B. Leitwerkfunktion)?



Die Lorbeer-Falle: Innovationsführerschaft braucht Lern- und Entwicklungsförderung

Einmalige Innovationsvorsprünge garantieren noch keine dauerhaft sichere Arbeit. Auch ausländische Standorte entwickeln sich weiter. Ohne eigene gute Entwicklungsbedingungen droht Rückschritt. Dagegen kann auch das Lernen von ausländischen Standorten Vorteile schaffen.

Betriebsräte sind gut beraten, wenn sie „besser statt billiger“ zum Thema machen, also z. B. die Frage stellen, wie die Qualitätsproduktion und der Innovationsvorsprung als Vorteile für den deutschen Standort auf Dauer zu entwickeln sind. Denn daraus lernen können auch andere. Gerade ausländische Standorte deutscher Unternehmen, insbesondere diejenigen in Mittel- und Osteuropa, holen dabei kräftig auf. So machen Betriebsräte zunehmend die Erfahrung, dass es allen Grund gibt, sich nicht auf einmal erworbenen Lorbeeren auszu-ruhen.

Sowohl bei den vor Ort vorhandenen Kompetenzen als auch bei der Infrastruktur und dem Zulieferumfeld haben mittel- und osteuropäische Standorte ihre Eigenständigkeit erhöht. Höherwertige Produktreihen können auch sie produzieren. Auch sie verstehen es, ihre zunehmenden Erfahrungen mit komplexeren Prozessabläufen zu nutzen.

Heimische Innovations-, Kompetenz- und Steuerungszentralen brauchen die an ausländischen Standorten gewonnenen Erkenntnisse und entwickelten Verbesserungen. So berichtet der Betriebsrat eines Automobilzulieferers, dass mittlerweile die versierten und kompetenten Fachkräfte aus dem polnischen Werk und nicht mehr die deutschen Experten an neu gegründete Auslandsstandorte geschickt werden. Auch sie bekommen die dortige Produktion „ans Laufen“. Was einer-

seits Entlastung für die deutschen Fachkräfte bedeutet, kann sich andererseits zur Bedrohung entwickeln.

Unter dem Qualitätssiegel „Made in Germany“ vollzieht sich ein Bedeutungswandel. Mit Unterstützung deutschen Know-hows werden Qualitätsprodukte im Ausland produziert, zu Neudeutsch „Enabled in Germany“. Das meint: An deutschen Standorten werden die Maßstäbe für Qualitätsprodukte gesetzt, Prozesse definiert und entsprechende „Kochbücher“ für Produktionsabläufe verfasst. Kein Vorsprung, der selbstverständlich auf Dauer gestellt ist. Auch an den ausländischen Standorten wird weitergedacht und entwickelt. Für die an unseren Gesprächen beteiligten Produktionsleiter und Betriebsräte sind das Erfahrungen, die zu neuen Schlussfolgerungen zwingen. So handeln z. B. die polnischen Kollegen eines Maschinenbauunternehmens eben nicht einfach nur strikt nach „Kochbuch“. Sie bringen ihre eigenen Ideen und Optimierungsvorschläge ein, teilweise mit besseren Lösungen als zuvor am deutschen Standort gedacht und gemacht.

Die Zuständigkeitsgrenzen zwischen dem zentralen Kompetenz- und Innovationszentrum am deutschen Standort und innovativen Entwicklern an manchen Auslandsstandorten werden eher fließend. Ein Managementvertreter eines Automobilzulieferers spricht in diesem Zusammenhang von sich abzeichnenden Überlappungen. Gerade die polnischen Standorte beginnen, ihre „Prozesse zu optimieren und zu rationalisieren, teilweise in Anknüpfung an die zentral aufgesetzten Produktionssysteme, teilweise in Eigenregie. Dabei kommt es punktuell zu Lösungen, die auch für Hochlohnstandorte interessant sind oder Eingang in die Produktionssysteme des Gesamtunternehmens finden.“ Voskamp/Wittke 2011b, 50

Von dem dortigen eigenen Know-how werden auch deutsche Standorte profitieren können. Das setzt aber entsprechende Einsichten, Konzepte und Maßnahmen voraus. Entwicklungs-

und Innovationsfortschritte in einem globalen Produktionsnetzwerk sind daher zunehmend mit den Auslandsstandorten und nicht mehr nur für sie zu erreichen.

„... im 21. Jahrhundert entscheiden sich Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Unternehmensentwicklung ... durch die Fähigkeit, die an den verschiedensten Orten rund um den Globus vorhandenen Wissensbestände in Bezug auf Märkte, Produkte, Produktionssysteme und Menschen zusammenzubringen und global als Ressourcen zu mobilisieren.“
Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2008, 276

Bezogen auf die asiatischen Wachstumsmärkte, betont der ehemalige Leiter des Fraunhofer-Institutes Günter Spur, dass es für deutsche Standorte nicht gefährlich sei, z. B. in China zu produzieren. Jedoch warnt er:

„Gefährlicher wird es, wenn die Produktionsmittel und die Fabriken in China früher neue Optimierungsphasen erfahren, sodass wir nur noch von ihnen lernen können und zurückbleiben. Wir müssen also in der Produktionsinnovation vorn sein.“
Fraunhofer IPK/IFW, Interview mit Günter Spur, 2011, 68



Der Betriebsrat kann gerade diese wechselseitigen Lernprozesse zwischen den verschiedenen Standorten des Unternehmens und die dafür geeigneten Rahmenbedingungen einfordern. Der Konzernbetriebsratsvorsitzende eines großen Automobilzulieferers bringt das auf den Punkt:

„Wir müssen uns nicht darüber freuen, wenn im Ausland ein Standort scheitert. Wir müssen uns vielmehr fragen, was wir von den ausländischen Standorten lernen können.“
Rainer Backhaus, Konzernbetriebsratsvorsitzender Benteler Deutschland GmbH

Die deutschen Standorte haben die Chance ihren Know-how- und Kompetenzvorsprung zu erhalten, wenn sie sich auch das an Auslandsstandorten erworbene Know-how zunutze machen und wenn sie selber über lern- und entwicklungsförderliche Bedingungen verfügen.

Tipps für den Betriebsrat

Betriebsräte nehmen immer öfter wahr, dass die Auslandsstandorte von der Aufhol- zur Überholspur wechseln. Das ist ein gewichtiger Anlass, die Konzepte der Geschäftsführung zu hinterfragen, mit denen die künftige Innovationsführerschaft am heimischen Standort abgesichert und gestaltet wird.

- Gibt es Anzeichen dafür, dass Kompetenz- und Innovationsvorsprünge und damit Vorteile für die Sicherheit von Arbeitsplätzen schrumpfen?
- Sind die Arbeits- und Entwicklungsbedingungen im Betrieb lern- und innovationsförderlich gestaltet?
- Gilt das für alle Beschäftigtengruppen?
- Werden der Betriebsrat und die Belegschaft über innovative Entwicklungen an anderen Standorten informiert?
- Bei welchen industriellen Kompetenzen holt der Auslandsstandort auf, bei welchen setzt er zum Überholen an?
- Wie werden Wissen und Know-how, das an Auslandsstandorten entsteht, auch für deutsche Standorte nutzbar gemacht?
- Wie werden Lernprozesse zwischen den Standorten organisiert?
- Was wird im Unternehmen dafür getan, dass alle Standorte mit ihrem jeweiligen Profil sichere und gute Arbeitsplätze generieren können?
- Werden zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung frühzeitig neue Entwicklungsperspektiven diskutiert?
- Werden neue Produktentwicklungen und Fertigungsverfahren in den Leitwerken rechtzeitig angegangen?
- Wie werden Beschäftigte in Deutschland, die zunehmend Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben für die internationale Wertschöpfungskette übernehmen, in geeigneter Weise dafür weitergebildet?
- Wie wird mit Kosten-, Qualitäts- und Kompetenzvergleichen zwischen den Standorten im Unternehmen umgegangen? Wie ist der Betriebsrat darüber informiert, mit welchem Einblick in die Beurteilungsgrundlagen?



4 Die Investitions-Falle: Ohne Balance keine Chance

Gehen die Investitionen zulasten der Entwicklung am deutschen Standort, ist das Risiko für Arbeitsplätze ein erhebliches. Zukunftssicher bleibt der Standort nur mit kontinuierlichen Investitionen in Maschinen, Anlagen und Personal. Das heißt, die Balance zwischen den Standorten muss stimmen.

Zur Aufgabe des Betriebsrates kann es werden, mit Unterstützung seiner informierten Belegschaft für hinreichende Investitionen in den heimischen Standort zu streiten.

Denn ohne ein stetig ausbalanciertes Investitionskonzept für hiesige und ausländische Standorte sind schrumpfende Entwicklungsperspektiven und gefährdete Arbeitsplätze das Ergebnis.

Dabei gibt es kein einfaches Raster, um für ein einzelnes Unternehmen festzustellen, was das in der aktuellen Entwicklungsphase heißt. Es gilt, die jeweiligen Bedingungen sehr genau zu betrachten und zu bewerten, ggf. auch mit Unterstützung von IG Metall und externer Beratung.

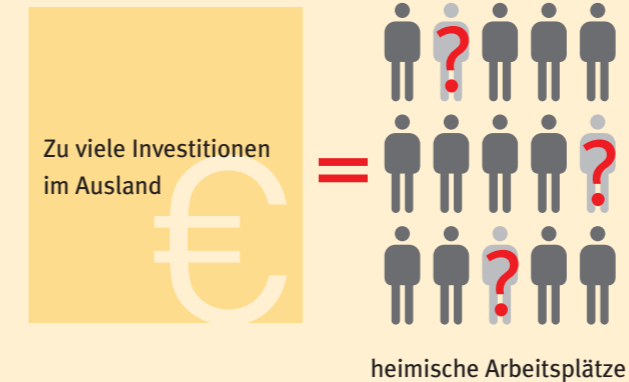
Weil es jedenfalls immer um ganz elementare Interessen der Beschäftigten geht, sollte der Betriebsrat sich den Einblick in die laufenden und geplanten Investitionen seines Unternehmens an den deutschen und den ausländischen Standorten unbedingt verschaffen.

Ein Rückgang der Standortinvestitionen, vielleicht sogar unter das Niveau der Abschreibungen, ist ein geradezu zwingender Grund, das gesamte Konzept globaler Wertschöpfung zu hinterfragen. Denn einmal so ausgebremste Entwicklungsschritte sind später kaum nachzuholen und ein starkes Warnsignal für die gesamte Belegschaft.

Dagegen können kontinuierliche Investitionen in Anlagen und Prozesse darauf hinweisen, dass die Geschäftsführung und die Gesellschafter entscheidende Voraussetzungen dafür schaffen, mit den besseren Produkten und Ideen auch künftig zu punkten.

Es liegt zweifellos in der unternehmerischen Verantwortung der Geschäftsführung, dabei die Tragfähigkeit der Investitionsplanungen für die einzelnen Standorte zu gewährleisten. Der Betriebsrat sollte jedoch nicht nur bezogen auf den Umfang der Investitionen, sondern auch bezogen auf die Gegenstände der Investitionsplanungen ein waches Auge haben. Welche Investitionen in welche Technik besonders zukunftsträchtig sind, dazu gibt es auf vielen Ebenen des Unternehmens Kenntnisse und Bewertungen. Die Praxis zeigt: Trotz sicherlich formal begrenzter Informations- und vor allem Mitbestimmungsrechte gelingt es Betriebsräten mit ihren Kontakten in die

Abbildung 8: Zu viele Investitionen an ausländischen Standorten gefährden heimische Arbeitsplätze



Quelle: eigene Darstellung



verschiedenen Unternehmensbereiche und mit ihrer Art der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit und Verhandlungsfähigkeit, durchaus nachhaltigen Einfluss zu nehmen.

So sind es gerade Betriebsräte, die darum wissen, durch welche Investitionslücken z. B. die Störanfälligkeiten der betrieblichen Fertigungsabläufe steigen oder Qualität und Produktivität gefährdet werden.

Betriebsräte haben zudem gute Erfahrungen auch damit gemacht, eigene Anforderungen aus der Belegschaft an aussichtsreiche Investitionen aufzugreifen, sich zum Beispiel wissenschaftlichen Rat zur Unterstützung dafür zu organisieren und so Alternativen in die Ausrichtung und Prioritätensetzung von Investitionsplanungen einzubringen.

Hinzu kommt: Investitionen in Technik und Investitionen in die Personalentwicklung sind im Grunde zwei Seiten einer Medaille. Gelingt einem Unternehmen hier nicht die richtige Balance, ergeben sich doppelte Risiken: Technik wird nicht optimal genutzt, Beschäftigte können sich nicht optimal entwickeln.

Der Betriebsrat tut also gut daran, gerade auch die Investitionen in gute Arbeit und gute Aus- und Weiterbildung zum Thema zu machen, durchaus mit Bezug zu technologischen Investitionsplanungen. Mangelt es an diesen Investitionen, fehlt auch der Nachwuchs, wandern qualifizierte Beschäftigte ab, gehen Motivation und Entwicklungsfähigkeit schnell verloren. Schließlich sind Unternehmen nur dann wirklich attraktiv, wenn sie langfristige Beschäftigungsperspektiven bieten. Und ohne gut qualifiziertes und erfahrenes Personal werden wiederum Innovationen nicht gelingen. Das heißt auch: Das Konzept eines Kompetenz- und Innovationszentrums am deutschen Standort ist nicht mit einer Personalpolitik der untersten Auslastung und „billigen“ Randbelegschaft umzusetzen.

Ein gutes Argument für jeden Betriebsrat ist, die Praxis von Personaleinsatzkonzepten immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Denn der Einsatz von befristeten Beschäftigten und z. B. Zeitarbeit, also das Setzen auf externe Flexibilität, erweist sich bei genauer Betrachtung als die verfehlte Alternative. So sind globale Wertschöpfungsketten vom deutschen

Standort aus kaum zu koordinieren. Gerade hoch qualifizierte Beschäftigte sind ein knappes Gut auf dem Arbeitsmarkt. Sie können schnell das Commitment für den Standort verlieren, wenn sie erfahren, dass keine ausreichenden Investitionen am Standort erfolgen und keine aussichtsreichen Entwicklungsperspektiven bestehen.

Für eine nachhaltige Perspektive des Industriestandortes Deutschland und die im Rahmen globaler Qualitätsproduktion notwendige Rolle der Innovations- und Kompetenzführerschaft der inländischen Standorte ist es sicherlich ein folgenreicher Fehler, Investitionslücken durch Einsparungen bei den Beschäftigten schließen zu wollen. Denn das untergräbt langfristig die Basis für aussichtsreiche Zukunftsperspektiven.



Tipps für den Betriebsrat

Der Betriebsrat sollte anhand vorgelegter oder einzufordernder Bilanzdaten und Zukunftskonzepte prüfen:

- Erfolgen die laufenden Investitionen am Standort mindestens im Umfang der Abschreibungen?
- Werden mit den Investitionen Arbeitsbedingungen verbessert, lernförderliche Möglichkeiten geschaffen, Weiterbildungsangebote ausgebaut, Möglichkeiten für das Zusammenwirken, z. B. von Beschäftigten in Produktion, Entwicklung und Service, optimiert?
- Reichen die Investitionen aus, um das hohe Qualitätsniveau, die Vermeidung von Ablaufstörungen und die erforderliche Produktivitätsentwicklung am Standort zu gewährleisten?
- Werden bei Investitionsvorhaben die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten berücksichtigt?
- Passt das Investitionsvolumen im Verhältnis zum Umfang der Auslandsinvestitionen?
- Stehen die Investitionsmittel für den Standort zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung, um nicht hinter die dynamische Entwicklung an den Auslandsstandorten zurückzufallen?
- Wird ausreichend und rechtzeitig in den Aufbau von angemessenen Steuerungsinstrumentarien investiert, mit denen global agierende Unternehmensnetzwerke zusammengehalten sind?
- Werden am heimischen Standort Innovationen vorangetrieben? Wird mehr in Forschung und Entwicklung investiert?
- Sind die Investitionen mit verantwortlichen Personaleinsatzkonzepten verbunden?

Die Puzzle-Falle: Entwicklung ohne Produktion riskiert Innovation

Wird das Gefüge der Puzzle-Teile aus Entwicklung, Produktion und Service über den Globus verteilt, gefährdet das eine zentrale Grundlage von Innovationsfähigkeit. Gerade die enge Verzahnung mit der Produktion am Standort macht nachhaltige Wertschöpfung aus.

Ein Vorzug deutscher Produktionsstandorte sind verkettete Wertschöpfungsprozesse. Das heißt, die Menschen mit verschiedensten Aufgabenstellungen im Unternehmen verständigen sich, arbeiten zusammen, finden gemeinsam Lösungen, auch bei komplexen Herausforderungen. Das System aus Bildung und Ausbildung, das Entgeltsystem u. a. m. schaffen dafür eine solide Grundlage.

Was hier und heute selbstverständlich erscheinen mag, wurde über Jahrzehnte aufwendig entwickelt. Betriebsräte, deren Mitbestimmung und Einfluss, Gewerkschaften und Tarifverträge sind wesentliche und konstituierende Elemente dafür. Wird das Zusammenwirken der Beschäftigten in Entwicklung, Produktion und Service/Vertrieb aufgebrochen, werden ihre Kooperationen beeinträchtigt, so gefährdet das auch eine Basis besonderer Innovationsfähigkeit. Ein entscheidender Erfolgs- und Schlüsselfaktor für deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb liegt aber genau in dem so gewonnenen Vorsprung an Wissen und Können.

„Es ist falsch zu glauben, dass Deutschland nur als Entwicklungsstandort existieren kann. Ohne produktionstechnisches Know-how ist auch keine effiziente Entwicklung möglich.“
IG Metall-Engineering-Tagung 2009, Prof. Dr. Klaus Dilger

Um im internationalen Wettbewerb weiterhin die Nase vorn zu haben, sollten deutsche Unternehmen ihre wichtigste

Ressource nicht gefährden: das Wissen qualifizierter Mitarbeiter, das wesentlich aus der engen Verknüpfung und Zusammenarbeit der einzelnen Funktionsbereiche resultiert. Die Überlegung vieler Unternehmen, aus Kostengründen Fertigungsbereiche an kostengünstigere Standorte zu verlagern, führt zur Aushöhlung der bewährten engen Zusammenarbeit der Forschung und Entwicklung, der Fertigungsabteilungen, von erfahrenen Montagekräften samt den Impulsen aus Service und Vertrieb. Für den Erhalt von Wertschöpfungstiefe am deutschen Standort ergeben sich daraus für den Betriebsrat wichtige Argumente.



Tipps für den Betriebsrat

Verlagerungen sind kostenträchtige Investitionen und einmal abgegebene Kompetenzen lassen sich kaum mehr oder nur mit erheblichem Aufwand an einen Standort zurückholen. Auch wenn der Betriebsrat diese Kosten und Verluste nicht direkt auf Euro und Cent beziffern kann, bieten sie doch starke Argumente, Globalisierungsstrategien frühzeitig zu hinterfragen.

Denn schnell gerechneten Vorteilen einer Verlagerung bestimmter Funktionsbereiche können spätestens auf mittlere Sicht gravierende Nachteile gegenüberstehen. In der Auseinandersetzung darüber kann der Betriebsrat durchaus auch mit nur grob zu schätzenden Kostenannahmen bei Faktoren wie Kompetenz, Innovationsfähigkeit, Qualität, Termintreue usw. agieren. Gerade hierbei zeigen die Erfahrungen vieler Betriebsräte, dass die Zahlen in den Planungsvorlagen von Unternehmensberatungen oder Geschäftsführungen eher selten einer ernsthaften Prüfung standhalten.

Es lohnt sich also, allen Fragen und gut begründeten Alternativen zur strategischen Verantwortlichkeit und Wirtschaftlichkeitsberechnung mit Nachdruck Gehör zu verschaffen. Sollten dann trotzdem einzelne Kompetenzbereiche und internen Kooperationen nicht am Standort zu halten sein, ist es ein weiterer Ansatzpunkt, zumindest Konzepte zu alternativen Entwicklungen bei Produkten und Prozessen für den Standort und die Beschäftigten einzufordern.



Mögliche Fragen

- Werden von Betriebsräten und Beschäftigten bereits Nachteile durch die Beeinträchtigung oder Auflösung von Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten verschiedener Unternehmensbereiche im Rahmen von Verlagerungen oder internationalen Arbeitsteilungen wahrgenommen?
- Welche Konsequenzen wurden bisher von der Geschäftsführung daraus gezogen?
- In welchen Unternehmensbereichen erwarten die Beschäftigten besondere Nachteile und Risiken aus Globalisierungsstrategien, wo sehen sie Chancen?
- Welche Planungen zur Entwicklung der Unternehmensbereiche gibt es im Rahmen der Strategie internationaler Wertschöpfung durch die Geschäftsführung?
- Welche Alternativen zum Erhalt von Arbeitsplätzen und der Innovationsfähigkeit am Standort werden entwickelt, wenn einzelne Funktionsbereiche abgegeben werden?
- Welche Ideen dazu gibt es im Betriebsrat und in der Belegschaft?
- Welche Maßnahmen ergreift die Geschäftsführung, um die enge Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen nachhaltig zu unterstützen?

6

Die Standard-Falle: Standards alleine sichern noch keinen Erfolg

Mit Standardprodukten und -prozessen wird darauf gezielt, an jedem Ort mit vergleichbarer Qualität zu fertigen. Aber hinzu kommt die wachsende Komplexität immer differenzierterer Kundenanforderungen. Beides zu beherrschen, schafft Standortvorteile.

Gerade die Flexibilität und Kompetenz der Beschäftigten, auf spezifische Kundenwünsche schnell eingehen zu können, Produkte kundenspezifisch zu fertigen und dies in die Fertigungsabläufe zu integrieren, macht eine wesentliche Stärke deutscher Standorte aus.



„Du kannst nur innovativ sein, wenn du in der Produktion auf Kundenwünsche eingehen kannst.“

Martin Brummermann, Betriebsratsvorsitzender der Coko-Werk GmbH & Co KG

Gleichermaßen gilt: Die Produktion ist nur dann in der Lage, auf Kundenwünsche einzugehen, wenn ein innovatives Umfeld garantiert und erhalten wird. Daraus erwachsen Betriebsräten starke Argumente für ihren Einfluss auf eine weitere industrielle Entwicklung am Standort. Die Wertschätzung der Beschäftigten, die Entwicklung guter und lernförderlicher Arbeitsbedingungen und die Stärkung von Innovationsfähigkeit sind wesentliche Standards, die dies stützen.

Gerade die Bewältigung künftiger Anforderungen einer gesteigerten Effizienz beim Einsatz von Energie und Ressourcen

sowie eines verbesserten Klima- und Umweltschutzes durch industrielle Lösungen werden es erfordern, Standards und Komplexitätsbeherrschung weiterzuentwickeln.



Auch in besonders wachsenden Märkten wie China gelingt es Unternehmen, mit solchen Vorteilen globalisierter Qualitätsproduktion zu punkten – mit guten Aussichten, über diese Standards auch künftige Nachfrage zu schaffen und bedienen zu können. Dominierte dort anfangs die exportorientierte Billigproduktion für ausländische Märkte, kommt mittlerweile *„China für deutsche Komponentenhersteller auch als Standort für globale Qualitätsproduktion ins Spiel. (...) In China tut sich im Zuge des rasanten wirtschaftlichen Entwicklungsprozesses zunehmend auch ein Markt für Qualitätsprodukte auf.“* Voskamp/Wittke 2011b, 52

Deutsches Know-how wird damit auch in Zukunft auf den Wachstumsmärkten nachgefragt werden.

Doch gerade bezogen auf China zeigen die Erfahrungen der am Projekt beteiligten Betriebsräte und Wissenschaftler neue Herausforderungen. Diese stellen sich für ein in Ländern wie

China spezifisches und voraussichtlich besonders wachsendes mittleres Marktsegment jenseits von High-End-Produkten westlicher Hersteller und Low-End-Produkten chinesischer Firmen.



Die deutschen Unternehmen konzentrierten sich an ihren ostasiatischen Standorten bislang nur auf Ausschnitte ihrer Produktpalette, im Maschinenbau vor allem auf die einfacheren Produkte und unteren Baureihen, freilich unter Einhaltung deutscher Qualitätsstandards. Teilweise werden die vor Ort gefertigten Produkte auch an die Besonderheiten des chinesischen Marktes angepasst und entsprechend modifiziert.

Mit dieser Ausrichtung der Vor-Ort-Produktion werden allerdings nur kleinere Ausschnitte des chinesischen Marktes erreicht. Die großen, wachstumsrelevanten Segmente hingegen werden von einheimischen Endherstellern beliefert, kaum aber von den deutschen Komponentenproduzenten. Denn ihre Produkte sind dafür oft zu anspruchsvoll und zu teuer. Das führt ganz allmählich zu erheblichen Änderungen in den Chinastrategien der deutschen Hersteller. Sie versuchen vermehrt, Zugang zu Wertschöpfungsketten chinesischer Endhersteller und damit zu den Massenmärkten in China zu gewinnen. Und sie suchen nach passenden Konzepten für das künftige mittlere Marktsegment. Mit wachsendem Wohlstand und wachsender Kaufkraft der Bevölkerung wird sich allmählich auch die Nachfrage in China an einem höheren Qualitätsniveau orientieren, das jedoch von deutschen Qualitätsstandards abweicht.

In diesem Marktsegment Einfluss zu gewinnen, ist nicht nur der Wunsch deutscher Unternehmen. Auch chinesische

Hersteller arbeiten daran, mit eigenen Produkten den so veränderten chinesischen Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Damit werden in China ganz neue Produktlinien entwickelt, erprobt und auf ihre Tauglichkeit für Massenfertigungen getestet. Für die europäischen Märkte könnten dann diese Entwicklungen zu einem neuen Standard werden (Beispiel: Basisinnovation Elektroantrieb). Daher kommt der erfolgreichen Besetzung der mittleren Marktsegmente in China aus Sicht deutscher Unternehmen eine Schlüsselrolle zu. Bedeutung wird das voraussichtlich auch für weitere künftige Märkte in Asien, Afrika und Südamerika haben.

Eine chinagerechte Anpassung von Produkten wird sich nur mit spezifischer Kompetenz vor Ort realisieren lassen und mit Bezug zu dortigen Zulieferern und Materialien. Auch über eine verstärkte Verwendung von Maschinen und Anlagen aus chinesischer Produktion wird in diesem Zusammenhang nachgedacht, um preislich wettbewerbsfähig zu sein.

Die bisherige Produktionsweise des „exakten Kopierens“ oder Transferierens deutscher Standards und Prozesse würde durch eine solche Entwicklung ergänzt und zumindest teilweise überlagert. Die Schlüsselrolle deutscher Standorte in globalen Innovationsprozessen bliebe dann eine begrenzte, soweit in China ganz neue Standards für diesen mittleren Level von Qualität, Preis und Innovationsgehalt entwickelt werden. Unternehmen in China würden vom „billiger“-Konkurrenten zum ernsthaften Gegenüber bei Zukunftsentwicklungen mit spezifischen Lösungsangeboten im mittleren Marktsegment. Auch die Unternehmensberatung Roland Berger prognostiziert eine Entwicklung, nach der z. B. chinesische Maschinenbauer immer mehr in die mittleren Marktsegmente vordringen und deutschen Maschinenbauern auf den Weltmärkten eine immer größere Konkurrenz bescheren könnten.

Abbildung 9: Globaler Konkurrenzkampf um Wachstumsaussichten im mittleren Marktsegment wahrscheinlich – Mit welchen Chancen für deutsche Standorte?



Quelle: eigene Darstellung

Ebenso unterstützt das Institut für Asienstudien diese These: „Jahrzehntelang waren chinesische Firmen als Auftragshersteller für ausländische Unternehmen im Rahmen von internationalen Wertschöpfungsketten tätig, in denen durch Wissenstransfer auch Spill-over-Effekte erreicht wurden. Manchen Unternehmen ist es inzwischen gelungen, sich von Produkten und Prozessen mit geringer Wertschöpfung durch eigenständige Innovation zu lösen und sich international zu behaupten.“ Schüler-Zhou/Schüller/Brod 2010, 3 f.

Eine weitere Entwicklung wird beschrieben: Chinesische Investoren sind angesichts der jüngsten Kurseinbrüche an den Börsen in Kauflaune und bewegen sich immer mehr in Richtung Europa und Deutschland, um das vorhandene Know-how gleich mit einzukaufen. „Strategische Investoren aus Asien – allen voran aus China – sind zunehmend daran interessiert, westliche Zulieferer zu übernehmen, um sich neue Marktanteile zu sichern und technologisches Know-how zu erwerben. Die OEMs (Endhersteller, d. Verf.) setzen dem nur wenig ent-

gegen, weil sie eine weitere Qualifizierung der chinesischen Zulieferbasis durchaus wünschen. Gleichzeitig besteht die Hoffnung auf eine Kombination von chinesischen Low-Cost-Ansätzen mit westlicher Technologie.“

Roland Berger, 20.07.2011

Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer bestätigt den „Übernahmehunger der Chinesen“ (Handelsblatt, 17.08.2011), der sich mittlerweile auch auf deutsche Maschinenbauer richte. „Die Chinesen wollen so vor allem an moderne Technologie kommen“, sagt Ulrich Ackermann vom VDMA. „Mit einer Übernahme kaufen sie sich auch eine etablierte Marke und den Zutritt zum Markt.“

Tipps für den Betriebsrat

Starke Argumente gibt es für den Betriebsrat, sich in die Fragen der Entwicklung und die rechtzeitige Durchsetzung von Standards sowie die Beherrschung von Komplexität einzumischen. Schließlich geht es um vielschichtige Chancen, aber auch erhebliche Risiken für Beschäftigte und Standorte in Deutschland.

Eine offene Informationspolitik im Unternehmen zur strategischen Sortierung sowie zu den praktischen Maßnahmen sollte die Grundvoraussetzung sein. Die in dieser Falle geschilderten Aspekte werden sich für jedes Unternehmen und die jeweiligen Marktbedingungen anders darstellen. Immer aber geht es um eine mittelfristige Vorausschau auf Konsequenzen für die Menschen an den deutschen wie den internationalen Standorten.

Die im Projekt beteiligten Betriebsräte äußerten bereits deutliche Befürchtungen, dass in China hergestellte Produkte für das mittlere Marktsegment auch auf heimische Märkte vordringen und die Konkurrenzbedingungen verschärfen könnten. Klarheit darüber gibt es nur durch ein stetiges Hinterfragen.

Mögliche Fragen

- Was wird im Unternehmen getan, um neben Standards auch Komplexität zu beherrschen?
- Mit welchen Strategien und Maßnahmen wird im Unternehmen daran gearbeitet, ggf. auch in einem mittleren Marktsegment künftig wettbewerbsfähig zu sein?
- Wie schlägt sich das in der Personal- und Qualifizierungspolitik im Unternehmen nieder?
- Was wird für gute, lernförderliche Arbeitsbedingungen getan, um den Anforderungen an Komplexitätsbeherrschung auch in Zukunft auf allen Ebenen im Betrieb gerecht zu werden?
- Wie bereitet sich die Unternehmensleitung darauf vor, rechtzeitig neue Standards für veränderte Kundenwünsche an Auslandsstandorten zu entwickeln?
- Wie verändert sich vor diesem Hintergrund die Arbeitsteilung im internationalen Unternehmensnetzwerk?
- Wie werden der Betriebsrat und die Beschäftigten über die möglichen Entwicklungen und die strategischen Schlussfolgerungen der Geschäftsführung informiert?
- Welche Informationen stehen dem Betriebsrat aus den ausländischen Standorten für seine eigene Arbeit und seine Bewertungen zur Verfügung?
- Welche Kenntnisse und welche Einschätzungen der Beschäftigten, z. B. aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder anderen Unternehmensbereichen, kann der Betriebsrat für seine Sortierung und seine Initiativen gegenüber der Geschäftsführung nutzen?

Erfolge bleiben aus, wenn die Steuerungskonzepte für Auslandsstandorte nicht angepasst sind, mit transparenten Strukturen und klaren Rollenzuweisungen. Gibt es dazu keine stimmigen Informationen gegenüber Betriebsrat und Belegschaft, ist das als Alarmsignal zu werten.

Ein Mangel an Steuerungskonzepten wie auch Steuerungskompetenz schlägt bereits innerhalb des heimischen Standortes schnell als „Produktivitätskiller“ durch. Was hier vielleicht noch durch das Improvisationsgeschick der Beschäftigten zu kompensieren sein mag, wird im internationalen Unternehmensnetz auch schon mal zum bestandsgefährdenden Risiko oder erzeugt zumindest unnötige Kosten.

So wissen wohl alle Betriebsräte und Beschäftigten von teuren Nacharbeits- und Nachbesserungsschleifen bei Produkten und Abläufen ebenso zu berichten wie von gelegentlich oder sogar häufiger erforderlichem kurzfristigem Personen- und Materialeinsatz per Flugzeug, um Planungslücken und Planungsfehler auszugleichen.

Aus den bisherigen Erfahrungen der am Projekt beteiligten Betriebsräte und Wissenschaftler werden völlig unterschiedliche Steuerungsmodelle deutlich. Welche erfolgversprechender als andere sind, lässt sich nicht einfach sagen. So haben sich in den Einzelfällen des Projektes einerseits Steuerungsmodelle als erfolgreich erwiesen, die Standorten hohe Eigenständigkeiten beim Ausbau ihrer Strukturen inkl. der Entwicklung und Pflege regionaler Zuliefernetze ermöglichten. Andererseits wurden auch gute Entwicklungen für Beschäftigte und Standorte in Unternehmen deutlich, die bis hinein in das örtliche Ausbildungswesen die Standards, z. B. der dualen Berufsausbildung, detailliert übertragen haben.

Entwicklungsförderlich für das global aufgestellte Unternehmen erscheinen besonders solche Konzepte, die beides ermöglichen: eine erhebliche Autonomie der ausländischen Standorte bei gleichzeitigem Erhalt der Steuerungskompetenzen am deutschen Standort. Zunehmend kommt es zu *„Prozessen einer kontrollierten Dezentralisierung. Der (Auslands-)Standort bleibt rückgebunden an die globalen Abteilungen in der deutschen Zentrale, spielt im Unternehmen aber eine zunehmend wichtige Rolle.“* Voskamp/Wittke 2011b, 49

Beispielsweise werden die entwickelten mittel- und osteuropäischen Auslandsstandorte der in unseren Recherchen beteiligten Unternehmen zunehmend in die meist in Deutschland angesiedelten Entwicklungsprozesse einbezogen. Aufgrund ihres gestiegenen Know-hows werden sie als Prozessspezialisten an neu gegründeten Standorten eingesetzt. Ein Kompetenzzuwachs aufseiten der mittel- und osteuropäischen Standorte bedarf selbstredend anderer als rein hierarchisch angelegter Steuerungskonzepte.

Als zentraler Erfolgsfaktor ist sicherlich abzuleiten, dass es für jedes Unternehmen angepasste Lösungen geben muss, die für seinen Markt, seine Standorte, sein Netzwerk und seine Belegschafts-, Zuliefer- und Kundenstruktur passen. Hinzu kommt: Fehlt es gegenüber dem Betriebsrat an Transparenz über den spezifischen Charakter des jeweiligen Steuerungsmodells und dessen praktische Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Standorte, ist das immer ein bedeutsamer Hinweis auf entsprechende Risiken. Denn wenn die Beschäftigten und ihre Betriebsräte nicht gut informiert sind und wissen woran sie sind, kann es auch kaum produktive Lösungen bei auftretenden Problemen geben.

Fehlt zum Beispiel eine klare Aufteilung von Produkten und Marktsegmenten zwischen den Standorten (z. B. Hightech in

Deutschland, mittleres Produktsegment in Mittel- und Osteuropa, Low-End-Produkte im chinesischen/asiatischen Markt), können schnell unproduktive Konkurrenzbeziehungen das Geschehen prägen.

Von der Unternehmensleitung ist ein Konzept zu erwarten, mit dem das Maß von Spezialisierung, Differenzierung und Autonomisierung der Standorte ohne Nachteile für das deutsche Werk definiert wird. Das Konzept sollte auch der Betriebsrat kennen, ebenso wie die Ergebnisse fortlaufender Überprüfungen und Nachsteuerungen.

In globalen Produktionsnetzwerken sind deutsche Standorte in der Regel Kompetenz- und Innovationszentren, denen u. a. auch die Steuerung des gesamten Netzwerkes obliegt. Die Ansiedlung am Standort Deutschland allein garantiert aber noch nicht, dass ein geeignetes Controlling und die Steuerung der Auslandsstandorte gelingen. Mit jedem weiteren Standort ist das gesamte Zusammenspiel der verschiedenen Standorte mit den ihnen zugewiesenen Aufgabenbereichen jeweils neu zu justieren. Und mit partieller Eigenständigkeit und wachsender Autonomie der Auslandsstandorte müssen andere als hierarchische Steuerungsformen etabliert werden. Jedenfalls hat der Trend zu höherwertigen Produkten, komplexeren Anlagen, mehr Aufgaben auch Auswirkungen auf die indirekten Bereiche. Die Wissenschaftler des SOFI stellen eine allmähliche Entgrenzung fest: *„Zunehmend leisten (ausländische Standorte) mehr Beiträge zu zentralen Funktionen, (...) – paradox formuliert: Wir sehen hier eine Dezentralisierung von ‚globalen‘ Abteilungen in der Unternehmenszentrale (wie Marketing, Sales, Beschaffung, Engineering), die beginnen, Ableger an peripheren Standorten zu bilden. Dabei werden die Grenzen zwischen Zentrale und Peripherie ansatzweise fließend, etwa die Grenze zwischen den Zuständigkeiten des zentralen Innovationszentrums und den dezentralen Innovationsaktivitäten.“* Voskamp/Wittke 2011b, 50

Tipps für den Betriebsrat

Der Betriebsrat sollte sich ein Bild darüber verschaffen können, was das Unternehmen an den verschiedenen Standorten erreichen will, mit welchen Steuerungskonzepten dies realisiert werden soll, mit welchem Stellenwert und welchen Personalkonzepten sich dabei der heimische Standort entwickeln kann.

Viele Betriebsräte berichten, dass sie kaum von den Unternehmensleitungen über deren Auslandsaktivitäten unterrichtet werden, geschweige denn darüber, wie die über den Globus verteilten Aufgaben durch eine integrierende Steuerung zusammengehalten werden. Daher ist die oben schon beschriebene Erschließung eigener Informationsquellen und -kanäle für den Betriebsrat ein wichtiger erster Schritt zur eigenen, gezielten Handlungsfähigkeit.

Der Betriebsrat hat dabei schon viel erreicht, wenn so ein Stück mehr Klarheit im gesamten Unternehmen einzieht. Denn nur Beschäftigte, die einordnen können, wo sie in diesem Netzwerk mit welchen Perspektiven stehen, werden sich auch künftig mit ihren Aufgaben identifizieren. Insbesondere die gut qualifizierten Beschäftigtengruppen, die auf dem Arbeitsmarkt allmählich knapp werden, suchen ohne Langfristperspektive im Unternehmen eher eine Alternative bei der Konkurrenz. Das gibt dem Betriebsrat Argumente für eine transparente Informationspolitik und entsprechende Fragen und Einflussnahmen in die Hand:

- Sind die Möglichkeiten zur Information der Arbeitnehmerseite über die Steuerung der Unternehmensprozesse (Eurobetriebsrat oder vergleichbare Strukturen) gegeben und hinreichend ausgeschöpft?
- Welche weitergehenden Strukturen sind mit der Geschäftsführung zu vereinbaren, in denen der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten am Standort, aber auch innerhalb

des gesamten Unternehmensnetztes aufgreifen und zum Thema machen kann?

- Was leistet das Unternehmen dafür, dass die Transparenz über die Steuerungskonzepte für den Betriebsrat und die Beschäftigten gesteigert wird?
- Werden alle bestehenden Rechte des Betriebsrats zur Information und Einflussnahme im Interesse der Beschäftigten im Unternehmensnetzwerk anerkannt und hinreichend beachtet?
- Ist ein klares Rollenprofil für den hiesigen Standort als Kompetenz- und Steuerungszentrum im globalen Produktionsnetzwerk erkennbar?

- In welcher Weise verändern sich die Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten, die im Unternehmen das Funktionalisieren standortübergreifender Zusammenarbeit mit garantieren?
- Bekommen die Beschäftigten für diese Aufgaben angemessene Rahmenbedingungen und Unterstützungen?
- Gibt es geeignete Formen der Zusammenarbeit mit ausländischen Standorten (internationale Teams)?
- Mit welchen Steuerungsformen wird auf die wachsende Eigenständigkeit und Eigenverantwortung der Auslandsstandorte reagiert?



8

Die Strategie-Falle: Der Versuch mit Irrtum wird teuer

Strategiefehler kosten im Ausland schnell das Doppelte und mehr. Sie entstehen dort leichter und sind schwieriger zu korrigieren (fremde Markt-, Sozial- und Politikbedingungen, andere Personal- und Infrastruktur).

Bewusst haben wir die Frage nach der richtigen Strategie an das Ende der Beschreibung möglicher Fallen gestellt. Hier geht es um die Gesamtschau, quer über alle Aspekte dessen, was Unternehmen an globalisierten Prozessen betreiben. Zugleich geht es damit auch um die strategische Sortierung im Betriebsratsgremium selber und um die entsprechende Beteiligung der Belegschaft. Globalisierung oder die „Architektur globaler Wertschöpfungsketten“ (Voskamp/Wittke 2011b, 6) fällt nicht vom Himmel, sie wird gemacht. Und deshalb sind die entsprechenden Entscheidungen zu bewerten und im Interesse von Beschäftigten und ihren Arbeitsplätzen zu beeinflussen.

Welches Produkt an welchem Standort mit welcher Komplexität produziert wird, wie die Personaleinsatzplanung dafür aussieht, wie also Wertschöpfungsketten im internationalen Netzwerk aufgebaut werden, immer ist es das Ergebnis strategischer Entscheidungen. Welche Folgen für Beschäftigte und Standorte daraus erwachsen und welche Alternativen es evtl. gibt, ist von Betriebsräten zu hinterfragen und entsprechend der eigenen Strategie zu beeinflussen.

Die Motive für die Gründung eines Auslandsstandortes und damit die strategische Ausrichtung des Unternehmens können ganz verschieden sein: ob nun Kosteneinsparung, Markterschließung, Kundennähe oder technologische Weiterentwicklung durch Zusammenarbeit mit ausländischen Standorten. Die davon geprägte grundlegende Wahl der Strategie hat Ein-

fluss auf die gesamte Organisation der globalen Wertschöpfung und alle nachfolgenden Prozesse. Es macht also Sinn, im Betriebsrat ein Bild davon zu bekommen, welche strategische Ausrichtung im Unternehmen die vorherrschende ist. Davon ausgehend ist die Logik einzelner Entscheidungen zu überprüfen.

Dabei sollten sich Betriebsräte vergegenwärtigen – und schon bei der fundierten Argumentation gegen rein kostengetriebene Verlagerungen haben sie diese Erfahrung machen können –, dass auch globale Produktionsnetzwerke häufig nicht das Resultat eines gut durchdachten Masterplans sind.

„Sie entstehen nicht schlagartig, sondern sind in der Regel Resultat mehrjähriger Lernprozesse mit vielfältigen Improvisationen, Provisorien und Ad-hoc-Lösungen, aus denen sich mit der Zeit halbwegs stabile Muster der Arbeitsteilung und Koordination ... herausbilden. Oft läuft der Aufbau globaler Netze über Jahre scheinbar chaotisch und pragmatisch, wird in den traditionellen Strukturen mit erledigt, trägt einen häufig stürmischen Aufbau, bis die schiere Größe der neuen Unternehmensstrukturen eine Anerkennung der neuen Aufgaben und eine – wie immer vorläufige – Fixierung der neuen Rollen und Spielregeln nahelegen.“ Voskamp/Wittke 2011b, 56

Da auch Unternehmensleitungen nicht von Beginn an wissen, wie die globalen Produktionsnetze funktionieren, ist das ein Grund mehr, sich frühzeitig in diese Prozesse mit dem Blick auf die Interessen der Beschäftigten einzumischen, denn sie sind von den Folgen strategischer Fehlentscheidungen mit als Erste betroffen.

Hinweise zur Überprüfung von Internationalisierungsstrategien von Unternehmen und deren Umsetzung in Maßnahmen liefern auch mit diesen Fragen befasste Unternehmensberater. Martin Bork von der Unternehmensberatung Price Waterhouse

Coopers (PwC) betont dabei die Differenziertheit der Anforderungen sowie die Notwendigkeit der unternehmensspezifischen Anpassung.

„Je nach Größe der Auslandsgesellschaft, des Umfangs ihrer Aufgaben und der Komplexität der Interaktionen zwischen dem internationalen und lokalen Netzwerk ist eine Organisation und Infrastruktur erforderlich, die diesen Anforderungen gerecht werden kann.“

Die Unternehmensberatung PwC benennt neun Punkte für den erfolgreichen Aufbau von Auslandsstandorten – mit vielen Aspekten, die auch die Betriebsräte in unserem Projekt betont haben.

- 1. Strategie:** Klares Verständnis der zukünftigen Rolle und Funktion des Auslandsstandortes und Notwendigkeit eines durchdachten Entwicklungskonzepts.
- 2. Verantwortung:** Verantwortlichkeiten eindeutig zuordnen.
- 3. Erfolgs- und Risikofaktoren:** Wichtige Variablen, Rahmenbedingungen und Risiken auf nationaler und lokaler Ebene analysieren.
- 4. Organisation:** Aufbau einer Organisation, die sich an der strategischen Aufgabe ausrichtet und die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient verteilt.
- 5. Transparenz:** Für größtmögliche Transparenz sorgen, aufkommende Komplexität möglichst vereinfachen.
- 6. Kommunikation:** Eine umfassende Kommunikation zwischen den beteiligten Interessengruppen frühzeitig anstoßen, um unterschiedliche Erwartungshaltungen zu klären.

7. Integration ins Netzwerk: Auslandsstandorte systematisch in lokale und globale Netzwerke integrieren. Dabei auf strategische Schlüsselpersonen konzentrieren.

8. Kultur: Mitarbeiter/-innen frühzeitig kulturell sensibilisieren und kulturspezifische Aspekte in Geschäftsaktivitäten und Organisationsentwicklung einbeziehen.

9. Steuerung und Kontrolle: Die Systeme zum Steuerungsreporting und zur Kontrolle aufbauen und ständig verbessern. Nur so lassen sich die Auslands-gesellschaft gezielt führen und Risiken begrenzen.

Quelle: PwC 2011: Den Gang ins Ausland richtig anpacken (Internetdokument)

Internationalisierte Unternehmensstrategien und deren Umsetzungen enthalten nicht selten einen erheblichen Anteil von Versuch und Irrtum. Auch den Unternehmensleitungen ist zu Beginn der Aktivitäten und des Auslandsengagements kaum in aller Konsequenz klar, welche Schwierigkeiten sich daraus ergeben können. Das zwingt dazu, Strategie und Maßnahmen immer wieder den sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

So wird das Auslandsengagement eines Unternehmens zu einem Prozess mit vielen Lernstufen. Das gibt dem Betriebsrat Ansatzpunkte zum Nachhaken, ob und wie aus vergangenen Fehlern (z. B. bei rein kostengetriebenen Verlagerungen) gelernt wurde.

Tipps für den Betriebsrat

Betriebsräte sollten die Strategie ihrer Unternehmensleitung und der Gesellschafter kennen und ihre Folgen einschätzen können. Sie ist die Folie, um die Struktur bestehender wie geplanter globaler Wertschöpfungsketten angemessen zu bewerten und die Auswirkungen auf den hiesigen Standort zu hinterfragen.

Beschäftigte und Betriebsräte haben auf der Grundlage ihres eigenen Wertmaßstabes zu beurteilen, welche Strategien, welche Strukturen und Prozesse für ihre Zukunft im Unternehmen die richtigen sind. Ihnen geht es um das, was den Menschen am deutschen Standort Sicherheit, gutes Einkommen und die qualitative Weiterentwicklung der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen bringt.

Je nach Strategie sind Arbeitsplätze und Beschäftigtengruppen an den einzelnen Standorten unterschiedlich stark von den Auswirkungen globaler Wertschöpfung betroffen. Die Gesamtstrategie für alle Standorte muss in sich stimmig sein und eine positive Entwicklung für alle Standorte ermöglichen. Das kann der Betriebsrat mit folgenden Leitfragen prüfen:

- Geht es dem Unternehmen wirklich um eine qualitative Wachstumsstrategie, also den „besser statt billiger“-Pfad, oder dominieren nach wie vor Kostenargumente?
- Setzt die Strategie sowohl an den Entwicklungspotenzialen am Standort wie auch bei den bisherigen und künftig möglichen Märkten an?
- Passen die Maßnahmen im Unternehmen zur ausgewiesenen Strategie oder werden Brüche dazu sichtbar?
- Gibt es ein Konzept für das gesamte Produktionsnetzwerk jenseits der Anforderung, dem Kunden an einen (weiteren) Standort zu folgen?

- Was unternimmt das Unternehmen, um am Auslandsstandort Abhängigkeiten von einem einzigen Kunden zu vermeiden oder zu vermindern?
- Hat die Lokalisierung der Produktion an Niedriglohnstandorten tatsächlich zur Erschließung neuer Märkte geführt? Lässt sich an harten Daten das Erreichen des Wachstumsziels belegen?
- Werden mit der Auslandsstrategie die heimischen Arbeitsplätze sicherer und ggf. auch aufgewertet oder dominieren in der Sicht der Beschäftigten eher die Risiken?
- Wie sieht die Planung für die Auslastung am Standort z. B. bis 2015 oder 2020 aus?
- Welche Ausrichtung hat die Strategie bezogen auf das künftige Personalprofil und die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten am Standort und im gesamten Unternehmen?
- Wie wirkt sich die Strategie auf die künftige Arbeitsteilung der Standorte aus, mit welcher Ausprägung für welchen Standort?
- Für welche Beschäftigtengruppen bietet die Strategie welche Zukunftssicherheiten?
- Welche Perspektive gibt es im Rahmen der Strategie für Einfacharbeitsplätze bzw. Erfahrungsarbeit, welche gibt es für Facharbeit?

4. Handlungsstrategien des Betriebsrats

Eigene Informationsquellen erschließen, sich vernetzen, gemeinsam handeln

Wer als Betriebsrat seine eigene Handlungsstrategie und Positionierung angesichts der Internationalisierung des Unternehmens (weiter) entwickeln will, sollte sich auf eine fundierte, breite Informationsgrundlage und eine informierte und beteiligte Belegschaft stützen können. Vom Betriebsrat gut ge-

pfligte Kontakte zu Mitarbeiter/-innen, die z. B. neue Aufträge akquirieren und die Auslastung der Standorte planen, mindern Überraschungen und steigern die Chancen, frühzeitig auf eine ausbalancierte Standortentwicklung hinzuwirken. Es gibt zudem zahlreiche Ansatzpunkte für ein eigenes Informationsnetz des Betriebsrats. Gerade die Zusammenschau der verschiedenen Perspektiven wird helfen, zu einer differenzierten eigenen Einschätzung und damit zu Handlungskonzepten zu kommen.

Abbildung 10: Ansprechpartner/Informationsquellen für den Betriebsrat – Eigenes Informationsnetzwerk aufbauen

Die Beschäftigten, die international eingesetzt werden	Die Belegschaft am eigenen Standort	Interessenvertretungen der Auslandsstandorte EBR (falls vorhanden)
IG Metall Europäischer Metallgewerkschaftsbund (EMB)	Betriebsrat 	Unternehmensleitung Wirtschaftsausschuss Aufsichtsrat
Kollegiale Beratung mit Betriebsräten vergleichbarer Unternehmen (der Branche, in der Region)	Geeignete Berater zur Überprüfung der Internationalisierungsstrategie	Kompetente Experten aus Wissenschaft und Forschung

Quelle: eigene Darstellung

Die Beschäftigten am eigenen Standort

Wer die Beschäftigten beteiligt, gewinnt Vorteile. Deren Einschätzungen, Kenntnisse, Erwartungen und Befürchtungen einzubeziehen, hilft in der Regel schnell, ein sehr klares Bild von dem zu bekommen, was im Unternehmen geschieht und wo der Betriebsrat seine Schwerpunkte setzen sollte.

Praktisch kann das heißen:

- Die Beschäftigten direkt fragen – nach ihren Erfahrungen und ggf. auch Befürchtungen, nach ihrer Wahrnehmung von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen am Standort.
- Möglichst viele Beschäftigte aus verschiedenen Unternehmensbereichen dazu persönlich ansprechen (alle BR-Mitglieder) und/oder schriftlich befragen und die Ergebnisse im Gremium auswerten.
- Besondere Experten, wie z. B. Auftrags- und Entwicklungsplaner, die mit ihren besonderen Kenntnissen die Standorte und Projekte beurteilen und vergleichen können, in die Betriebsratssitzung oder besser noch in eine gesonderte Klausurtagung einladen.
- Für die Erarbeitung der Fragen und deren Auswertung die Erfahrungen der IG Metall nutzen.
- In Betriebsversammlungen die Fragen und Einschätzungen zum Thema machen.

Beschäftigte im Auslandseinsatz einbeziehen

- Beschäftigte, die häufiger für das Unternehmen im Ausland tätig sind, können eine gute Informationsquelle für den Betriebsrat sein. Warum nicht einfach mal den ein oder anderen in das Gremium einladen, damit er/sie über die Erfahrungen berichten kann?
- Für die Beschäftigten ausländischer Standorte, die z. B. im Rahmen von Schulungen im Betrieb sind, kann es eine Informationsrunde durch den Betriebsrat geben. Dabei kann sicherlich auch der Betriebsrat Informationen mitnehmen.

IG Metall einbeziehen

Grundsätzlich ist die IG Metall Verwaltungsstelle auch bei Fragen zur Standortentwicklung in international tätigen Unternehmen der Ansprechpartner erster Wahl – mit Erfahrungen, Informationszugängen und Verhandlungskompetenz.

Will der Betriebsrat z. B. die neuen oder verbesserten Möglichkeiten eines Europäischen Betriebsrats prüfen, vertraglich seinen Einfluss im Rahmen der Bildung einer europäischen Aktiengesellschaft sichern, Kontakte zu Gewerkschaften an einem anderen Standort herstellen, die Unternehmensstrategie hinterfragen oder in sonstigen spezifischen Fragen einfach nur besser informiert sein – in der IG Metall gibt es Spezialisten, die zur Problemlösung entscheidend beitragen können. Hinzu kommt, dass die IG Metall als verhandlungsstarker Partner im Betrieb wahrgenommen wird.

Interessenvertretungsorgane im Ausland – der Europäische Betriebsrat (EBR) und der Europäische Metallgewerkschaftsbund (EMB)

- Gibt es Betriebsräte/Interessenvertretungen an den verschiedenen Standorten, bringt der Austausch über wechselseitige Besuche, z. B. im Rahmen von EBR-Tagungen (mit Betriebsbesichtigungen), einen Vorteil für alle Beteiligten. Vertrauensvolle Kontakte können so ihre Basis finden.
- Der Austausch, z. B. über Leistungsanforderungen, Arbeitsstandards und Qualifizierungsmaßnahmen, über Tarifbedingungen sowie arbeits- und sozialrechtliche Rahmenseetzungen, hilft, ein Gegeneinander-Ausspielen der Standorte zu vermeiden.
- Zumindest im europäischen Rahmen sind Unternehmen den Interessenvertretungen gegenüber verpflichtet, für Transparenz, z. B. über die mittel- und langfristige Aufgabenteilung zwischen den Standorten, zu sorgen. Damit gibt es Ansatzpunkte zu hinterfragen, wie aussichtsreich

die Perspektiven für die einzelnen Standorte gestaltet werden.

Für die europäische Ebene wurde mit der neuen EBR-Richtlinie von 2009, die bis zum 5. Juni 2011 in nationales Recht umzusetzen war, die rechtliche Seite der Informations- und damit auch Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern in international geführten Unternehmen deutlich verbessert. Dies betrifft vor allem Mindestvorschriften zu den Aufgaben von Europäischen Betriebsräten: z. B. wurden Umfang, Inhalt, Wirksamkeit von Unterrichtung und Anhörung eindeutig gefasst. Damit wurden die Voraussetzungen für eine koordinierte und solidarische gewerkschaftliche Betriebspolitik über Ländergrenzen hinweg zumindest erleichtert.

Die neu gesetzten Standards betreffen vor allem die folgenden Aspekte:

- Eine Unterrichtung muss in einer inhaltlichen Art und Weise und so rechtzeitig geschehen, dass der EBR die möglichen Auswirkungen eingehend bewerten kann und eine eventuelle Anhörung vorbereiten kann.
- Eine Anhörung muss so rechtzeitig und in angemessener Weise und inhaltlicher Ausgestaltung durch die entsprechende Führungsebene stattfinden, dass eine eventuelle Stellungnahme des EBR zu einer geplanten Maßnahme noch vom Arbeitgeber berücksichtigt werden kann.
- Die Zuständigkeit des EBR für länderübergreifende Angelegenheiten wurde klargestellt. Ob der EBR zu-

ständig ist, wird anhand der Reichweite und des Umfangs der möglichen Auswirkungen einer Maßnahme sowie unter Berücksichtigung der zuständigen Leitungsebene festgestellt.

- Die Rolle und die Aktivitäten des EBR müssen mit der Unterrichtung und Anhörung auf örtlicher und nationaler Ebene abgestimmt werden, ohne die Autonomie der jeweiligen Ebene zu gefährden.
- Wenn die Verhandlungsparteien diese Abstimmung nicht genauer definieren, werden die Regeln der neuen Richtlinie angewendet:
 - a) Unterrichtung des EBR vor oder zur selben Zeit wie die der nationalen Ebene – aber nicht erst hinterher!
 - b) Die EBR-Mitglieder müssen auf nationaler Ebene über den Inhalt und den Ausgang der Unterrichtung und Anhörung im EBR berichten.

Über diese Ebene der Informationsrechte hinaus kommt es zunehmend zu länderübergreifenden Verhandlungen auf Unternehmensebene. Gerade z. B. Krisenzeiten erfordern solidarische Lösungen im Interesse der Beschäftigten aller Standorte. Bei solchen Verhandlungen ist deshalb eine europaweite Abstimmung notwendig.

Im Europäischen Metallgewerkschaftsbund EMB (auch EMF oder FEM) werden diese Verhandlungen unter Beteiligung der nationalen Gewerkschaften und betrieblichen Akteure koordiniert.

Denn sobald man gemeinsame Themen über Länder und Systemgrenzen hinweg anpackt, treten oft automatisch Kompetenzstreitigkeiten auf. So fallen viele Themen, die z. B. in Deutschland eindeutig in der Regelungskompetenz der betrieblichen Parteien liegen, in anderen Ländern ebenso selbst-

verständlich in die Kompetenz der Gewerkschaften als Tarifvertragsparteien. Nur eine systematische Beteiligung sowohl der betrieblichen als auch der Tarifvertragsparteien kann dieses Dilemma lösen. Das wird über die Koordination des EMB bereits vielfach erreicht, ein Ausspielen einzelner Interessenvertretungen gegeneinander verhindert, Verhandlungen transparent für die Mitglieder geführt.

Die Exekutive des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes (EMB) hat sich seit 2006 auf ein abgestimmtes Verfahren für länderübergreifende Verhandlungen auf Unternehmensebene geeinigt.

Das EMB-interne Koordinationsverfahren besteht aus mehreren Schritten:

1. Information und Anhörungsrunde aller im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften. Inhalt der Information und ersten Meinungsbildung sind die möglicherweise zu verhandelnden Themen. Eine zentrale Rolle spielen hierbei der EMB sowie der/die vom EMB beauftragte EBR-Koordinator/-in.
2. Das EMB-Mandat für die Verhandlungen und die Besetzung der Verhandlungsgruppe ist von Fall zu Fall zu beschließen. Das Vorhaben wird nur weiterverfolgt, wenn es aus allen Ländern mehrheitlich Unterstützung findet. Kein Land mit weniger als 5 % der gesamteuropäischen Belegschaft kann die Aufnahme von Verhandlungen blockieren.
3. Das Verhandlungsergebnis wird allen im Unternehmen vertretenen Gewerkschaften vorgelegt. Das Ergebnis muss von allen betroffenen Gewerkschaften angenommen werden, wobei innerhalb

eines jeden Landes mindestens eine 2/3-Mehrheit erreicht werden muss.

4. Alle beteiligten Gewerkschaften verpflichten sich zur Umsetzung der unterzeichneten Vereinbarung. Die Umsetzung erfolgt in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen und Gepflogenheiten der jeweiligen Länder.

Zu weitergehenden Fragen gibt es Informationen und Unterstützung beim EBR-Team der IG Metall:

IG Metall Vorstand

Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik, EBR-Team

Aline Hoffmann

Tel.: +49-69-6693-2501

Fax: +49-69-6693-2087

ebr@igmetall.de

www.igmetall.de/betriebsraete/eurobr

sowie auf der Website des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes (EMB) www.emf-fem.org

Gewerkschaftsmitglieder können die Extranet-Seiten der IG-Metall-Website für weiterführende Informationen nutzen. Hier den Links „Praxis – Aktive – Eurobetriebsrat“ folgen.

Internationale Branchennetzwerke

Es kann sich auch lohnen, in der eigenen Branche einen europäischen Austausch zu organisieren. Die damit mögliche kollegiale Beratung von Betriebsräten untereinander bringt viele Tipps für die eigene Strategiebildung und das praktische Handeln.

Das Beispiel der Landtechnik-Betriebsräte

Die Betriebsräte der Landtechnik haben sich beispielsweise in der IG Metall ein Netzwerk zum Austausch über ihre Handlungsmöglichkeiten aufgebaut. Mittlerweile funktioniert dieser Branchenaustausch zu allen Fragen der Gegenwart und Zukunft der Arbeit nicht nur national, sondern auch international. Mit Unterstützung von IG Metall und Europäischem Metallgewerkschaftsbund (EMB) sowie mit Finanzierungshilfe der Europäischen Kommission hat es mehrere europäische Branchentreffen gegeben. Damit sind nicht nur die Arbeitgeber dieser Branche international vernetzt, sondern auch die Betriebsräte. So haben die Gewerkschafter im Branchennetzwerk Agritech im Juni 2010 eine Brüsseler Erklärung zu den Zukunftsperspektiven im Landmaschinenbau verfasst. In diesem gemeinsamen Verständnis entwickeln sie ihre Arbeit in den Unternehmen und ihre Kooperation weiter. Ihre Forderung dafür: europäisch eine einheitliche Regelung zur Freistellung und Finanzierung für alle beteiligten Betriebsräte/Gewerkschafter schaffen.

Planungen der Geschäftsführung hinterfragen – Wirtschaftsausschuss nutzen

Zum eigenen Bild von den möglichen Folgen globaler Wertschöpfung gehört es, durch die direkte Information der Geschäftsführung die Entwicklungsprozesse nachzuvollziehen und in ihren absehbaren Wirkungen einzuordnen.

Betriebsräte sollten mit gezielten Nachfragen dafür sorgen, dass die internationalen Aktivitäten des Unternehmens sowie die zukünftig geplanten Auslandsengagements regelmäßig Thema, z. B. im Wirtschaftsausschuss, sind.

Die in diesem Memorandum herausgearbeiteten Fallen dienen als erste gute Grundlage, Anregung und Sortierung für die Abarbeitung betriebspezifischer Fragestellungen und Bewertungen. Durch die Besprechung im Betriebsratsgremium und durch Einschätzungen aus dem Betrieb sind mit Blick auf die spezifischen Problemstellungen am Standort eigene Prioritäten zu setzen.

Betriebsräte haben zudem gute Erfahrungen damit gemacht, jeweils Verantwortliche mit unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen direkt in ihr Gremium einzuladen. Ein vorbereiteter Katalog an Fragen hat sich dabei bewährt, die Gesprächspartner nicht zu „wolkig“ in der Beschreibung von Zielen und Prozessen werden zu lassen, sondern auf die Punkte zu bringen, die für die Beschäftigten besonders relevant sind.

Ziel sollte es dabei sein, die Definitionshoheit über die Bewertung der Internationalisierungsstrategie und die Folgen globaler Wertschöpfung nicht allein der Geschäftsführung zu überlassen.

Berater finden

Die Einbeziehung externen Sachverständs bei der Bewertung und Einschätzung der Auslandsaktivitäten der Unternehmen kann für den Betriebsrat eine wichtige Hilfestellung bedeuten. Bereits bei rein kostengetriebenen Verlagerungen konnten Betriebsräte die Erfahrung machen, dass sich durch externe Expertise und ein Gegenrechnen der von Unternehmensleitungen vorgelegten Zahlen zu den vermeintlichen Kosteneinsparungen so manche Verlagerungsabsicht abwenden ließ. Externe Beratung sollte auf der Grundlage von Empfehlungen durch die IG Metall ausgewählt werden und über spezifische Vorerfahrungen, z. B. in der Beratung zu den im Memorandum beschriebenen Fallen, verfügen. Sie sollte damit in der Lage sein, das Konzept des Unternehmens zur künftigen globalen Wertschöpfung kritisch zu analysieren und den Betriebsrat ggf. in der Erarbeitung alternativer Anforderungen und seiner entsprechenden Argumentation zu stärken.

Wissenschaftler in den Dialog holen

Zur Einschätzung gegenwärtiger und zukünftiger Internationalisierungsstrategien der Unternehmen wird es sich auch lohnen, den Dialog zwischen Wissenschaft und Gewerkschaft weiter zu vertiefen, um handlungs- und argumentationsfähig zu sein. Denn auch für die Unternehmen war und ist der Aufbau globaler Wertschöpfungsketten mit Unsicherheiten verbunden. Im Rückblick auf zurückliegende Verlagerungsprojekte lässt sich zeigen, dass sie aus misslungenen Verlagerungsprojekten und den erfolgten Rückverlagerungen der Produktion (Kinkel/Maloca 2009) lernen mussten und gelernt haben.

Gezielter als zuvor wurde die Frage gestellt, wie ein ausländischer Standort in Zukunft aufgestellt und in das Produktionsnetzwerk eingebunden sein muss, damit er besser als zuvor funktionieren kann. Von den Unternehmen wurden die Erfahrungen mit Rückverlagerungen vielfach als „Lernschleife im Prozess der Internationalisierung“ genutzt (Voskamp/Wittke

2011b, 8). Dieser Lernprozess ist nicht zuletzt auch durch kritische Rückfragen des Betriebsrats bei rein kostengetriebenen Verlagerungen angestoßen worden, die sich im Nachhinein als Fehlinvestitionen erwiesen haben.

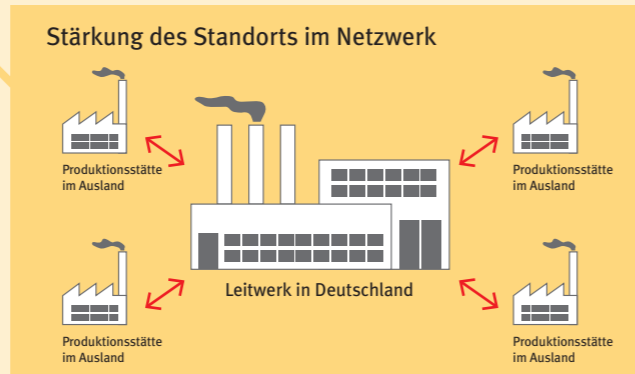
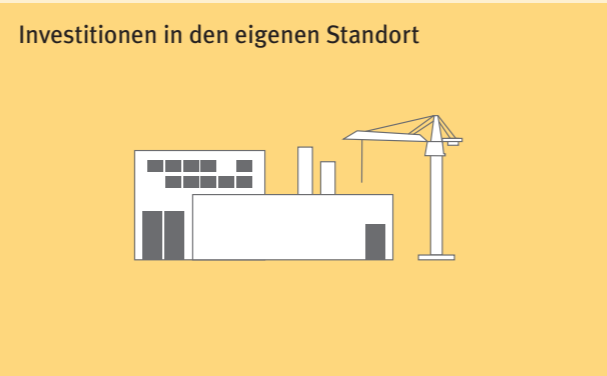
Im Austausch mit anderen Betriebsräten und Wissenschaftlern gelingt es häufig besser, durch einen Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens die Wahrnehmung für Schwachstellen, Stärken und mögliche Alternativen zu schärfen.

Die Nutzung verschiedener Informationsquellen hat ja immer ein Ziel. Es geht für den Betriebsrat darum, den eigenen strategischen Ansatz zu bestimmen, mit Sachinformationen Argumente abzusichern und daraus ein eigenes Handlungskonzept abzuleiten, das sich an den Zielen einer ausbalancierten Globalisierung orientiert. In dem Projekt „Kompetenz und Innovation“ hat sich gezeigt, dass der direkte Dialog zwischen Wissenschaft, Betriebsräten, IG Metall und gerade auch die Einbeziehung von Geschäftsführungen dazu wichtige Impulse liefern können.



Abbildung 11: Handlungsansätze für Betriebsräte – Globale Wertschöpfung mitgestalten

Betriebsrat und Belegschaft mischen sich ein



Quelle: eigene Darstellung

Handlungsansätze des Betriebsrats – Globale Wertschöpfung mitgestalten

Mit einer möglichst verlässlichen und breiten Informationsbasis lassen sich drei vorrangige Ansatzpunkte nutzen, um aktiv und zukunftsorientiert auf eine ggf. erst anstehende Entwicklung oder aber den Aus- oder Umbau globaler Produktionsnetzwerke Einfluss zu nehmen: die Perspektive für die Menschen, die Investitionen in den Standort und die Rolle des Standorts im künftigen Wertschöpfungsnetzwerk.

Um auf dieser Basis die strategische Orientierung im Unternehmen richtig zu bewerten und die eigene strategische Ausrichtung und Schwerpunktsetzung zu planen, sollte sich der gesamte Betriebsrat gründlich Zeit nehmen. Ein Workshop ist eine gute Gelegenheit, eine gemeinsame Orientierung zu entwickeln. Alle Betriebsratsmitglieder sollten sich mit ihren spezifischen Fragestellungen und Einschätzungen vorbereiten, die IG Metall und ggf. externe Beratung sollten rechtzeitig einbezogen sein.

Perspektive für die Menschen:

An erster Stelle steht natürlich das Interesse, bei allen Veränderungen betriebsbedingte Kündigungen, Einbußen beim Entgelt oder verschlechterte Arbeitsbedingungen zu verhindern. Das kann im Einzelfall bereits ein großer Erfolg sein.

Grundsätzlich wird es aber nicht nur um die Abwehr von Verschlechterungen, sondern um den Gewinn an zusätzlicher Sicherheit, zusätzlichem Einkommen und um die bessere Arbeit gehen.

Die Personalentwicklung hat dafür zentrale Bedeutung, denn sie ist ein Handlungsfeld, in dem Betriebsräte im besonderen Maße Einfluss nehmen können. Wenn der Betriebsrat z. B. eine gute Erstausbildung der Maschinen- und Anlagenführer, Instandhalter und Maschinenbauer erreicht, kann das eine

wesentliche Voraussetzung dafür sein, die jeweils nächste Stufe technologischer Entwicklung und die neue Produktlinie am Standort erfolgreich anzugehen – mit entsprechender Auslastung auf Dauer.

Die gesamte Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung vor dem Hintergrund wachsender Kompetenzanforderungen auf den Prüfstand zu stellen, macht viel Sinn. Der Tarifvertrag „Qualifizierung“ für die Metall- und Elektroindustrie liefert dafür Ansatzpunkte. Fachkräfte langfristig binden zu können, wird immer erfolgsentscheidender. Eine Einführung oder Ausweitung von Leiharbeit und Werkverträgen kommt dagegen eher als Signal an, dass es um die Perspektive für die Menschen im Unternehmen insgesamt schlecht bestellt ist.

Betriebliche Vereinbarungen im Rahmen der bestehenden Tarifverträge sichern gute Perspektiven ab.

So kann es wichtig sein, die Arbeitszeiten und Belastungen derjenigen zu regeln, die in ständiger Erreichbarkeit und möglichst ohne Zeitaufschub mit ausländischen Standorten kooperieren sollen. Regelungsbedarf besteht auch für Arbeits-einsätze an ausländischen Standorten, Rückkehrbedingungen, Weiterbildungsansprüche oder Karriereverläufe.

Auch das Zusammenwirken verschiedener Funktionsbereiche am Standort bekommt immer mehr Bedeutung. Gute Personalentwicklung muss diese Kooperationsleistungen befördern, damit veränderte Anforderungen als Kompetenz- und Innovationszentrum überhaupt zu bewältigen sind. Mit dem Betriebsrat sollte es darüber einen regelmäßigen Austausch geben.

Investitionen in den eigenen Standort:

Umfang, Ziel- und Prioritätensetzungen bei Investitionen in die Standorte entscheiden wesentlich über die Perspektiven für die Menschen.

Auch wenn der Betriebsrat rechtlich nur begrenzte Möglichkeiten hat, sich einzumischen, gute Gründe hat er allemal. Wieso sollten sich Beschäftigte innovativ für einen Standort engagieren, in dessen Entwicklung die Unternehmensleitung nicht vorausschauend investiert? Betriebsrat und Belegschaft können also ein hohes Maß an Transparenz über Investitionsplanungen erwarten. Dazu sollte eine Übersicht über den Umfang und die Art der Investitionen der letzten Jahre für alle Standorte des Unternehmens gehören, inkl. des Verhältnisses zu den Abschreibungen.

Aus dieser Gesamtübersicht und der Unterscheidung von Investitionen in den Bestandserhalt, in die Ertüchtigung, die Erweiterung oder Neuausstattung von Anlagen und Standorten kann der Betriebsrat sich ein eigenes Urteil bilden.

Die Unternehmensleitung ist laut Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz sowie Eurobetriebsratsrichtlinie zu entsprechenden Informationen verpflichtet. Der Betriebsrat sollte aber auch alle anderen bereits beschriebenen Wege der Informationsbeschaffung für die Erarbeitung eigener Anforderungen an die Investitionsentwicklung an den Standorten nutzen.

Den stärksten praktischen Einfluss auf Investitionsentscheidungen werden Betriebsräte gewinnen, die sich auf eine gut informierte und gewerkschaftlich gut organisierte Belegschaft stützen können.

Stärkung des Standorts im Netzwerk:

Deutschland als Hochlohnland mit Spezialisierung auf Qualitätsprodukte ist in hohem Maße auf das Wissen und Know-how der Beschäftigten angewiesen. Dieses Wissen ist immer an Personen an bestimmten Standorten gebunden. Die Sozialwissenschaftler Hauser-Ditz u. a. (vgl. 2008, 276) heben hervor, dass die „globale Mobilisierung von Wissensressourcen zuallererst Vertrauen, Verlässlichkeit und längerfristige Berechenbarkeit bei den Einzelnen, den Standorten und innerhalb der gesamten weltweiten Unternehmensorganisation voraus(setzt)“ (ebd.). Wer erfolgreich global agieren will, braucht also „Stabilität im unendlichen Feld des Unvorhersehbaren, jedenfalls braucht er nicht eine kurzatmige, an Börsenquartalsberichten orientierte“ (ebd.) Unternehmensstrategie.

Daher ist die zentrale Frage für den Betriebsrat: Ist die Unternehmensstrategie tatsächlich auf langfristige Perspektiven für den hiesigen Standort ausgerichtet? Und weiter: Welche zentralen Aufgaben sieht die Unternehmensleitung für den heimischen Standort im Kontext globaler Qualitätsproduktion vor? Welche Planungen tragen dazu bei, den Standort im globalen Produktionsnetzwerk nachhaltig zu stärken, mit welchen besonderen Innovations- und Steuerungskompetenzen?

Sollen deutsche Standorte ihre Funktion z. B. als Leitwerke bzw. Innovations- und Kompetenzzentren auch weiterhin wahrnehmen und erhalten können, bietet das gute Ansatzpunkte für Betriebsräte. Hier schließt sich der Kreis zu den richtigen Personalkonzepten. Faire Entgelt- und Arbeitsbedingungen mit guten Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung für die Beschäftigten in allen Unternehmensbereichen – damit auch Stammbesellschaften statt Leiharbeit und Befristung – werden immer mehr zur Voraussetzung für dauerhafte Perspektiven des Unternehmens wie der Beschäftigten am Standort.

Wollen deutsche Standorte ihre Rolle als Innovations- und Kompetenzzentrum dauerhaft ausbauen, erfordert das auch, die Produktionsbereiche zu erhalten und weiterzuentwickeln. Betriebsräte sollten immer wieder darauf hinweisen: Innovationen entstehen nicht nur in F&E-Abteilungen! Gerade das Erfahrungswissen von Beschäftigten in der Montage und an einfacheren Arbeitsplätzen trägt wesentlich zur Marktreife und zum Erfolg von Innovationen bei.

Eine Vorreiterrolle haben deutsche Produktionsstandorte nicht zuletzt dadurch erhalten und ausgebaut, dass sie sich lokal gut vernetzt haben. Sei es mit den lokalen Zulieferern, Forschungseinrichtungen, Entwicklungsabteilungen anderer Unternehmen oder Hochschulen. Diese Ebene von Netzwerk hilft einerseits, Ingenieure und qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, und andererseits, bei den innovativsten Lösungen vorne mit dabei zu sein.

Für Betriebsräte heißt das, auf diesen entscheidenden Standortvorteil im Zuge des Ausbaus globaler Wertschöpfungsketten immer wieder hinzuweisen und bei den Grundlagen dafür im eigenen Unternehmen gestaltend mitzuwirken. Für Betriebsräte heißt die Stärkung des Standorts im Netzwerk aber auch, dass dies nicht auf der Basis des Gegeneinander-Ausspielens der Standorte erfolgt. Nur wenn die Interessen der Beschäftigten an allen Standorten durch stabile Interessenvertretungsstrukturen abgesichert werden, wird eine ausbalancierte Globalisierung von Produktionsnetzwerken und damit eine zukunftsorientierte Standortentwicklung im internationalen Netzwerk gelingen.



5. Das Projekt „Kompetenz und Innovation“

Wollen Betriebsräte die Internationalisierungsstrategien ihrer Unternehmen daraufhin hinterfragen, ob dies auch Wachstum und Beschäftigung am deutschen Standort langfristig sichert, sind damit oft zusätzliche Anforderungen verbunden: neue Kompetenzen, Argumente, Lösungswege. Neue Wege erfordern auch neue Partner, z. B. in der Wissenschaft. Genau hier setzt „Kompetenz und Innovation“ an, ein Kooperationsvorhaben der IG Metall Bezirksleitungen Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg mit Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. In dem Projekt entwickeln Betriebsräte und Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam Strategien zur vorausschauenden Beschäftigungssicherung und zum betrieblichen Innovationshandeln, damit Betriebsräte rechtzeitig handeln können – mit starken Argumenten.

Als zentrales Vorgehen in der Projektarbeit hat sich bewährt:

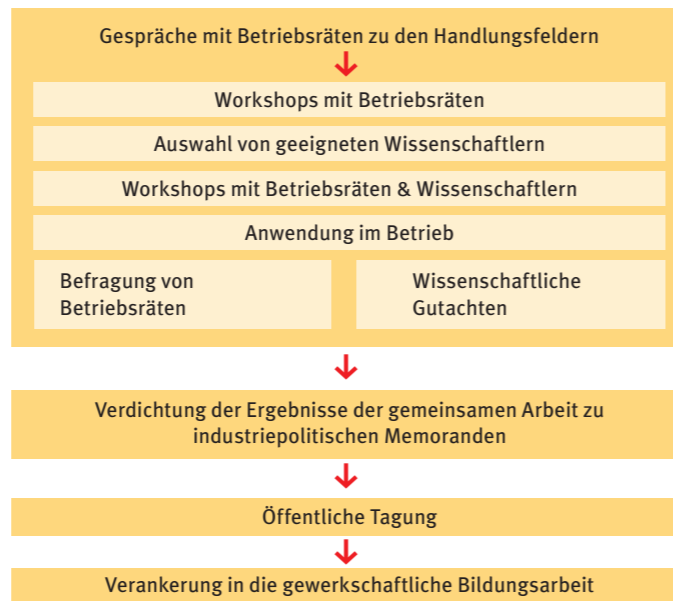
- Auf Basis von Gesprächen und Betriebsbesuchen mit Betriebsräten werden die akuten Handlungsfelder ausgewählt.
- In der Folge tauschen sich Betriebsräte über ihre Erfahrungen, Probleme und Ideen zu einem bestimmten Handlungsfeld aus.
- Das Projektteam sucht auf dieser Basis nach interessanten Dialogpartnern aus der Wissenschaft (u. a. aus der Betriebswirtschaft, den Ingenieurwissenschaften, Sozialwissenschaften, Arbeitswissenschaften).
- Gemeinsame Workshops mit Betriebsräten und Wissenschaftlern dienen dazu, die jeweiligen Erfahrungen, Erkenntnisse, offenen Fragen und Ideen auszutauschen.
- Auf dieser Basis wählen Betriebsräte Wissenschaftler aus, um betriebliche Fragestellungen gemeinsam mit ihnen im Betrieb anzugehen. In den sogenannten Fallbearbeitungen werden z. B. Workshops mit Geschäftsführungen, Betriebsräten und Beschäftigten veranstaltet.

- Die im Verlauf der Bearbeitung eines Handlungsfeldes gewonnenen Erkenntnisse werden in sogenannten Memoranden gebündelt und der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die Erfahrungen aus „Kompetenz und Innovation“ zeigen, dass Betriebsräte durch den Dialog mit Wissenschaftlern wirksam dabei unterstützt werden, Argumente und Alternativen für den Erhalt und den Aufbau von industriellen Arbeitsplätzen zu finden. Und gleichzeitig funktioniert der Transfer auch in die andere Richtung: Die projektbeteiligten Betriebsräte haben als „mitforschende“ Akteure eine aktive Rolle und bereichern die wissenschaftliche Arbeit durch das praktische betriebliche (Erfahrungs-)Wissen.

Unser Vorgehen

Die Bedarfe von Betriebsräten im Mittelpunkt!



Ansprechpartner/-innen

- Wolfgang Nettelstroth
IG Metall Bezirk NRW
Telefon: 02 11 / 4 54 84 - 127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de
- Gabi Schilling
Institut Arbeit und Qualifikation
der Universität Duisburg-Essen
Telefon: 02 03 / 379-18 34
gabi.schilling@uni-due.de
- Inger Korflür
SUSTAIN CONSULT GmbH
Telefon: 02 31 / 9 8 12 85 - 16
korfluer@sustain-consult.de
- Dr. Torsten Sundmacher
SUSTAIN CONSULT GmbH
Telefon: 02 31 / 9 8 12 85 - 10
sundmacher@sustain-consult.de
- Informationen unter: www.kompetenz-innovation.de

Literaturverzeichnis

DIHK (2011): *Auslandsinvestitionen in der Industrie*. Frühjahr 2011. Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern. Berlin, März 2011. Quelle: <http://www.dihk.de/branchen/industrie/auslandsinvestitionen/auslandsinvestitionen>.

Dilger, K. (2009): *Technologiekompentenz und Innovation – neue Materialien und Verfahren als Schlüssel zur Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit*. Referat auf der Engineering-Tagung der IG Metall, Hamburg, 24. Juni 2009.

Fraunhofer IPK/IWF (2011): *Aus unserer Forschung 2011*. Darin: Interview mit Günter Spur: *Produktion, quo vadis?* Berlin, S. 67–69. Internetdokument: http://www.ipk.fraunhofer.de/images/stories/presse-und-medien/jahresberichte/jahresbericht2011-10_ausunsererforschung.pdf.

Handelsblatt vom 17.08.2011: *In China wächst der Appetit auf deutsche Unternehmen*. Quelle: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/in-china-waechst-der-appetit-auf-deutsche-unternehmen/4492238.html>.

Hauser-Ditz, S., Hertwig, M., Pries, L. (2008): *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland*. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt/New York.

Kinkel, S., Maloca, S. (2009): *Produktionsverlagerung und Rückverlagerung in Zeiten der Krise*. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung „Modernisierung der Produktion“, Ausgabe 52. Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hg.). Karlsruhe, Dezember 2009.

PwC – Price Waterhouse Coopers (2011): Den Gang ins Ausland richtig anpacken. Internetdokument: <http://www.pwc.de/de/internationalisierung/den-gang-ins-ausland-richtig-anpacken.html>.

Rodrik, D. (2011): Das Globalisierungsparadox. Die Demokratie und die Zukunft der Weltwirtschaft. Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Bd. 1129. Bonn.

Roland Berger Strategy Consultants (2011): Production Systems 2020. Global Challenges and Winning Strategies for the Mechanical Engineering Industry. 2nd Edition – Short version – April 2011.
Quelle: http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Production_Systems_2020_20110419.pdf.

Schüler-Zhou, Y., Schüller, M., Brod, M. (2010): Chinas Going Global – Finanzmarktkrise bietet Chancen für chinesische Investoren im Ausland. In: GIGA German Institute of Global and Area Studies. Institut für Asien-Studien. Nummer 8/2010. Internetdokument: http://www.giga-hamburg.de/dl/download.php?d=/content/publikationen/pdf/gf_asien_1008.pdf.

Voskamp, U., Wittke, V. (2011a): „Globale Qualitätsproduktion“. In: Mitteilungen aus dem SOFI, Göttingen, April 2011, S. 8–11.

Voskamp, U., Wittke, V. (2011b): Deutsche Standorte in globalen Produktions- und Innovationsnetzwerken – eine Studie zu neuen Strategien transnationaler Produktion bei Zulieferern der Automobilindustrie und des Maschinenbaus. Göttingen.

Weitere Veröffentlichungen der IG Metall NRW

Im Projekt „Kompetenz und Innovation“ sind bislang die folgenden Memoranden erschienen:



IG Metall NRW (Hrsg.): Standortverlagerung – Fehlentscheidungen kosten Arbeitsplätze und Geld. 1. Industriepolitisches Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“. Juni 2008.



IG Metall NRW (Hrsg.): Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken. 2. Industriepolitisches Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“. 2. Auflage, September 2010.



IG Metall NRW (Hrsg.): Besser statt billiger. Innovationen mit Mehrwert für sichere & gute Arbeit. 3. Industriepolitisches Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“. September 2011.

Die IG Metall NRW hat in zwei weiteren Projekten Handlungshilfen erarbeitet, die für den Betriebsrat auch in der Auseinandersetzung um die Gestaltung globaler Produktionsnetzwerke hilfreich sein können.

Im Projekt „Arbeit durch Innovation“, gefördert durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfonds, wurden folgende Handlungshilfen erarbeitet:



IG Metall NRW (Hrsg.): „Betrieb verbessern – Arbeit sichern.“ Eine Handlungshilfe für Betriebsräte, Düsseldorf, 1. Auflage 2007.



IG Metall NRW (Hrsg.): „Standorte fair vergleichen – Arbeitsplätze sichern!“ Handlungshilfe für Betriebsräte, Düsseldorf, 1. Auflage 2007.

Das Projekt „besser:Zukunft!“, gefördert durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfonds, hat zwei Handlungshilfen zur kollegialen Beratung und zur Hinzuziehung externer Beratung erarbeitet:



IG Metall NRW (Hrsg.): „Kollegiale Beratung. Erfahrungen austauschen mit Methode“, Düsseldorf, 1. Auflage 2010.



IG Metall NRW (Hrsg.): „Guter Rat für den Betriebsrat. Handlungssicher und durchsetzungsstark – externe Beratung besser nutzen“, Düsseldorf, 1. Auflage 2011.

Bestellt werden können die industriepolitischen Memoranden und Handlungshilfen bei:

IG Metall Bezirksleitung NRW

Stefanie Baukes

Telefon: 0211/45484-129

E-Mail: stefanie.baukes@igmetall.de

Impressum

Herausgeber

IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
Telefon: 02 11 / 4 54 84-0
www.igmetall-nrw.de

Text, Redaktion und Mitarbeit

Wolfgang Nettelstroth, IG Metall Bezirk NRW
Gabi Schilling, IAQ der Universität Duisburg-Essen
Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT GmbH
Torsten Sundmacher, SUSTAIN CONSULT GmbH

Eine wesentliche Grundlage für die Erstellung des Memorandums war die von Ulrich Voskamp und Volker Wittke (SOFI, Göttingen) für das Projekt „Kompetenz und Innovation“ erstellte Expertise „Deutsche Standorte in globalen Produktions- und Innovationsnetzwerken – eine Studie zu neuen Strategien transnationaler Produktion bei Zulieferern der Automobilindustrie und des Maschinenbaus“. Wir möchten uns an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit bedanken.

Gestaltung

VISIO Kommunikation GmbH, Bielefeld

Fotos

Archiv der IG Metall NRW, Fotos aus Privatarchiven, Horst Salzwedel, Uli Grohs (Köln), Manfred Vollmer

Druck

Druckerei Gieselmann, Bielefeld

Dezember 2011

Dieses Memorandum wurde im Rahmen des Projektes „Kompetenz und Innovation“ erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt der Beiträge liegt bei den Autorinnen und Autoren. Das BMBF übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung der Rechte Dritter.

Das Projekt „Kompetenz und Innovation“ wird im Rahmen des Forschungsprogramms der Bundesregierung „Arbeiten, Lernen, Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen ALK00300 und ALK00400) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.



www.igmetall-nrw.de