

besser statt billiger ***durch die Krise – aber wie?***

**Beste Konzepte für
nachhaltig sichere Beschäftigung,
gute Arbeit und sichere Einkommen**

Prüfschritte zur Zukunftssicherung

kompetenz & innovation
Kooperationsvorhaben der
IG Metall-Bezirksleitungen NRW und BAWÜ
gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung
Anfang 2008 bis Ende 2010

In 30 Prozent der Betriebe erfolgt oder droht der Verlust von Arbeit- und Ausbildungsplätzen sowie Übernahmen der Ausgebildeten weil Kreditfinanzierungen scheitern

gleichzeitig:

Die Banken verdienen mit der nächsten Investmentblase schon wieder Top-Renditen

Verfehlte Unternehmens- entscheidungen kosten: Arbeitsplätze und Einkommen

hier:

Insolvenz des Autozulieferers durch gescheiterte Investition in China

Neue Westfälische 21.11.2009

Textildrucker Blanke meldet Insolvenz an

■ **Bad Salzuflen (tis).** Das Bad Salzufler Textildruckunternehmen Fritz Blanke hat Insolvenz angemeldet. 178 Mitarbeiter hat die 1948 gegründete Firma, die Automobilzulieferern bei der Produktion von Autohimmeln und Hutablagen zuarbeitet. 2008 machte Blanke 19 Millionen Euro Umsatz. Grund für die Pleite sind nach Firmenangaben die Wirtschaftskrise und eine gescheiterte Investition in China.

Anlässe für „besser statt billiger“ Anforderungen von VL/BR

Wenn der Arbeitgeber plant:

- ➔ vom Flächentarifvertrag abzuweichen
- ➔ Ausgelernte nicht zu übernehmen
- ➔ Teile der Belegschaft zu entlassen
- ➔ Arbeitsplätze zu verlagern
- ➔ die Leiharbeit einzuführen/auszuweiten
- ➔ die Produktion neu auszurichten
- ➔ Investitionen zu unterlassen
- ➔ keine Weiterbildung zu finanzieren
- ➔ ... Was will plant euer Arbeitgeber?

Wenn Mitglieder, VL, BR – IG Metall wollen:

- ➔ sichere und gute Einkommen
- ➔ Ausbildung und Übernahme
- ➔ dauerhaft sichere Arbeitsplätze
- ➔ Entwicklung am Standort
- ➔ reguläre Beschäftigung fair bezahlt
- ➔ gute Arbeit
- ➔ Investitionen in sichere Arbeitsplätze
- ➔ Ausbildung, Übernahme, Weiterbildung
- ➔ ... Was wollt ihr?

Sicherheit durch Doppelstrategie: Krisenintervention und Zukunftssicherung

Krisenintervention:

- ➔ Kurzarbeit statt Entlassung
- ➔ Übernehmen und weiter ausbilden
- ➔ Weiterbildung statt Stillstand
- ➔ Ressourcen statt Jobs sparen
- ➔ Wiedereinstellen statt Leiharbeit
- ➔ Neue Produkte statt weniger Personal
- ➔ ... Was greift bei uns?

Zukunftssicherung:

- ➔ Ausgelernte übernehmen
- ➔ Ausbildung ausbauen
- ➔ Weiterbildung vereinbaren
- ➔ Gute Arbeit planen und durchsetzen
- ➔ Investitionen in sichere Jobs einfordern
- ➔ Mitbestimmung erweitern
- ➔ ... Was macht unsere Arbeitsplätze und Einkommen dauerhaft sicherer/besser?

Die Alternative „besser statt billiger“ ist machbar

Doch dazu braucht es:
„Konzept“
und
„Druck“

Mit Konzept und Druck zu „besser statt billiger“

Konzept:

- ➔ Anlass sortieren (mit Verwaltungsstelle)
- ➔ Unternehmensstrategie hinterfragen
- ➔ Unterstützung organisieren (Mitglieder, Fachleute im Betrieb, Berater)
- ➔ Beratung beauftragen und steuern
- ➔ Mit starken Argumenten verhandeln
- ➔ Ergebnis sichern und Umsetzung kontrollieren
- ➔ ... Was ist euer Konzept?

Druck:

- ➔ Beschäftigte/Mitglieder informieren
- ➔ Mitglieder befragen
- ➔ Mitglieder beteiligen
- ➔ Mitgliederversammlungen /- foren
- ➔ Neue Mitglieder gewinnen
- ➔ Mitglieder aktivieren/mobilisieren
- ➔ ... Wie organisiert ihr Druck?

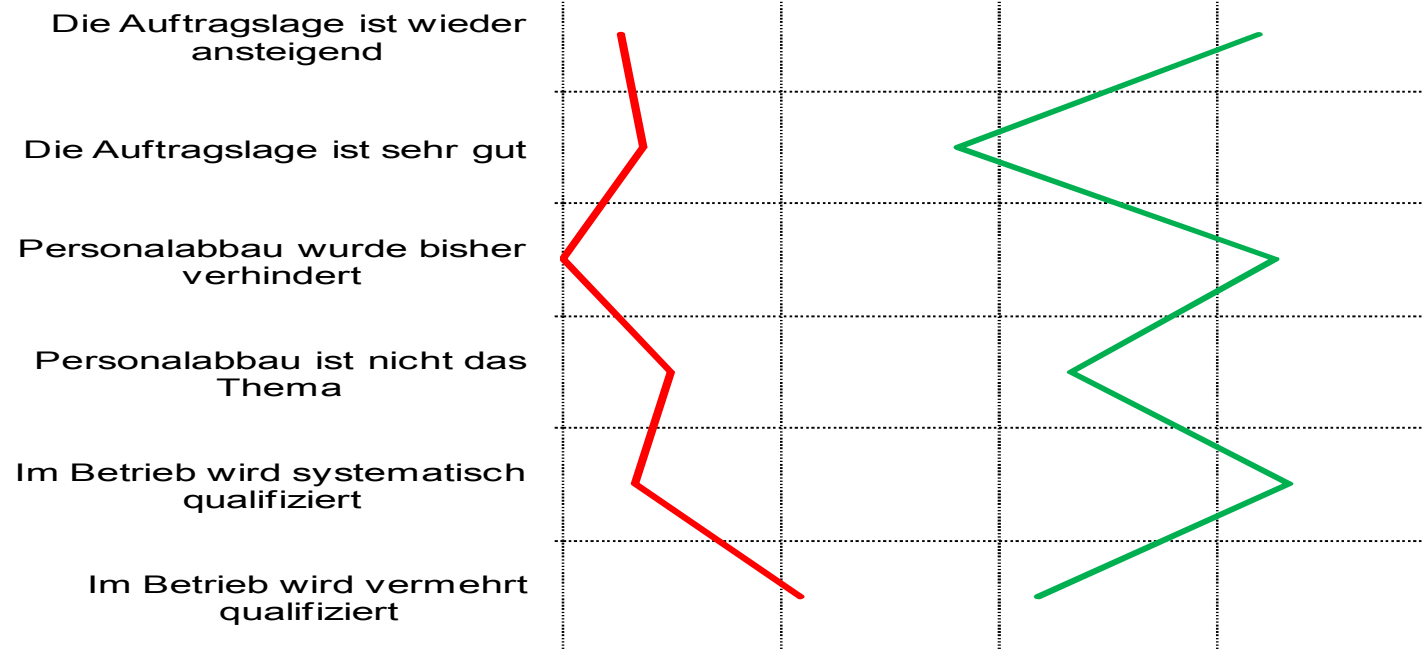
Heute werden die grundlegenden Weichen gestellt, denn

- ➔ die Krise erfasst Betriebe und Arbeitsplätze fast aller Branchen und Regionen
- ➔ sie trifft besonders dort wo Zukunftsstrategien nicht mit Betriebsräten beraten werden
- ➔ die Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen geraten zunehmend in Gefahr – Arbeitgeber packen wieder alte „billiger“-Strategien aus: Unter dem Deckmantel der Krise werden Maßnahmen durchgesetzt, die den Beschäftigten Nachteile bringen
- ➔ die Krise kann sich zu gravierenden Strukturbrüchen auswachsen weil
 - Insolvenzen andere Betriebe in der Wertschöpfungskette mit gefährden,
 - Kompetenzen dauerhaft verloren gehen können,
 - Umstellungen auf strukturelle Veränderungen zu spät eingeleitet werden (Fahrzeugmarkt und Elektroantrieb)
- ➔ **Fazit:**
Es geht um die bessere Unternehmens- und Industriepolitik

Strategien zur Standortsicherung: Arbeit ist sicherer wenn Betriebsräte mit darüber beraten

Ergebnis der Befragung von 60 Betriebsräten
im Maschinenbau NRW, November 2009

◀ **Trifft nicht zu** **Trifft zu** ▶



— werden nicht gemeinsam beraten — berät der Betriebsrat mit der Geschäftsführung

Strategien zur Standortsicherung: Arbeit ist sicherer wenn Betriebsräte mit darüber beraten

Ergebnis der Befragung von 60 Betriebsräten
im Maschinenbau NRW, November 2009

◀ **Trifft nicht zu** **Trifft zu** ▶

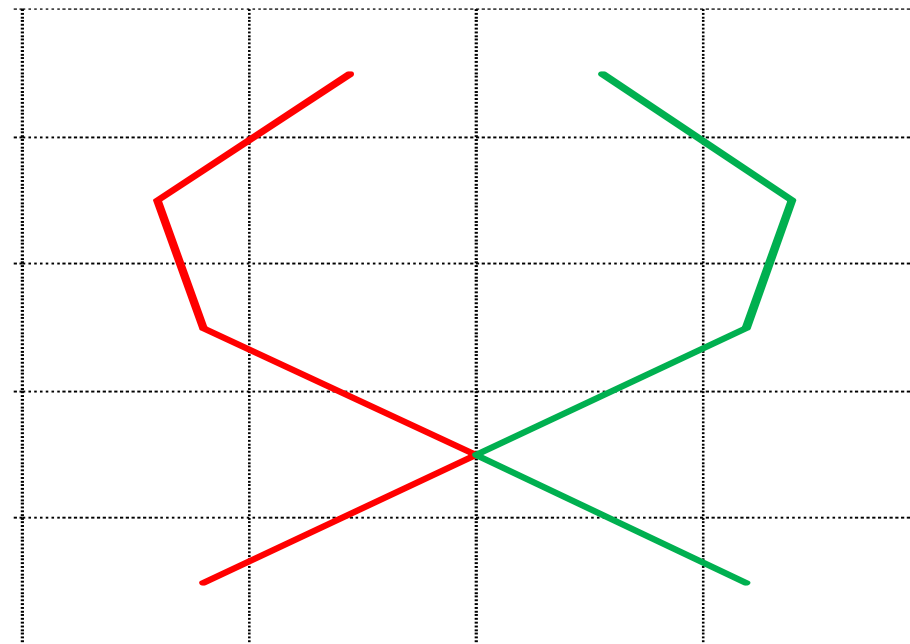
Maßnahmen der
Geschäftsleitung sind vor allem
kennzahlengesteuert

Kurzarbeit wird in den
kommenden Wochen nicht
erforderlich sein

Die Übernahme der
Ausgelernten ist gesichert

Kreditfinanzierungsprobleme
haben Arbeitsplätze gekostet

Kreditfinanzierungsprobleme
gefährden Arbeitsplätze



— werden nicht gemeinsam beraten — berät der Betriebsrat mit der Geschäftsführung

Die Task-Force „Krisenintervention“ – Anlässe –

➔ In akuten Krisenfällen zur Sicherung der Arbeitsplätze

und/oder

**➔ zur vorbeugenden Prüfung von Risiken und Chancen
für nachhaltig sichere Beschäftigung**

**mit Unterstützung der IG Metall und externer Beratung
die bessere Strategie und die Grundlagen dafür sortieren**

Die Task-Force „Krisenintervention“ – Leistungen –

Beratungsleistungen aus Mitteln der Task-Force können finanziert werden:

- ➔ wenn keine Beratung allein nach § 80.3 BetrVG zu finanzieren ist
- ➔ wenn der Anlass „Krisenintervention – Zukunftssicherung“ gegeben ist

Finanziert werden:

- ➔ drei bis fünf Beratungstage zum Kostensatz bis zu 800 €

Beratungsleistungen sind:

- ➔ Betriebswirtschaftliche Erstberatungen
- ➔ Optionen zum Krisenmanagement entwickeln
- ➔ „Besser statt billiger“ Strategien nachhaltig verankern

Die Task-Force „Krisenintervention“ – Hinweise zum Einsatz –

Bewährt hat sich

- ➔ **Beratung für Strategieworkshop des Betriebsrats nutzen (§37.6 BetrVG)**
- ➔ **Zusätzlich Orientierungsberatung der TBS – NRW einschalten (2 Tage)**

damit:

- ➔ **Weitere Fördermöglichkeiten für die Arbeitsplätze bzw. den Betrieb klären**
- ➔ **Potenzialberatungen des Landes NRW**
- ➔ **Landesbürgschaften**
- ➔ **sonstige Finanzierungs- und Fortführungshilfen (auch bei Insolvenz)**

Die Task-Force „Krisenintervention“ – Kontakte & Ansprechpartner –

Clearingstelle beim IG Metall-Vorstand:

- ➔ **E-Mail: Task-Force@igmetall.de**
- ➔ **Jochen Schroth (Koordination Task-Force, Leitung der Clearingstelle)**
- ➔ **Tanja Fondel (Ressort Arbeit und Innovation)**
- ➔ **Walter Vogt (Ressort Betriebswirtschaft)**
- ➔ **Tanja Jacquemin (Ressort Betriebswirtschaft)**

Ansprechpartner in Nordrhein-Westfalen:

- ➔ **Wolfgang Nettelstroth, Branchen- und Strukturpolitik (besser-statt-billiger)**
- ➔ **Manfred Menningen, Tarifpolitik**

Das richtige Vorgehen: Jetzt Krise – Zukunft später? Vorsicht!

Achtung - Lösungen müssen zum Problem passen:

**Kurzfristige Krisenintervention und Zukunftssicherung gleichzeitig denken
- und zur richtigen Zeit anpacken!**

- kurzfristige Krisenreaktion und/oder langfristiger Zukunftsplanung?
Mit höheren oder geringeren Spielräume je nach Unternehmensfinanzierung und -kultur.
- Krise: Intelligente Kostensenkung ist gefordert, z.B. durch Nutzung von KUG (in Verbindung mit Qualifizierung!), Vertriebs-/ Außerdienstmaßnahmen, Service
- Zukunft: Innovation, Erschließung neuer Märkte (Segmente, Länder), Diversifikation, Aufkauf anderer Unternehmen, radikal neue Geschäftsmodelle etc. können sinnvolle Maßnahmen sein, wenn es finanzierbar ist.

1. Fehler bei der Krisenintervention

- a) Ungenaue Analyse
- b) Fremdgesteuert
- c) Falscher Fokus
- d) Rückzugsgefechte
- e) Keine Beteiligung

➔ ➔ **Große Gefahr:** In der Krise werden durch falsche Interventionsmaßnahmen Weichen gestellt, die man hinterher nicht mehr korrigieren kann. Deswegen ist bei der Akutmaßnahme das Thema Zukunft mitzudenken.

1a. Ungenaue Krisenanalyse: Was steckt hinter der Krise?

Ansatzpunkt finden: Trifft das Unternehmen „nur“ die Finanz- bzw. Konjunkturkrise oder liegt das Problem noch tiefer? Gab es schon vor der Krise eine hausgemachte Krise? Werden strukturelle Krisenfaktoren in Bezug auf die Branche/Technologie sichtbar?

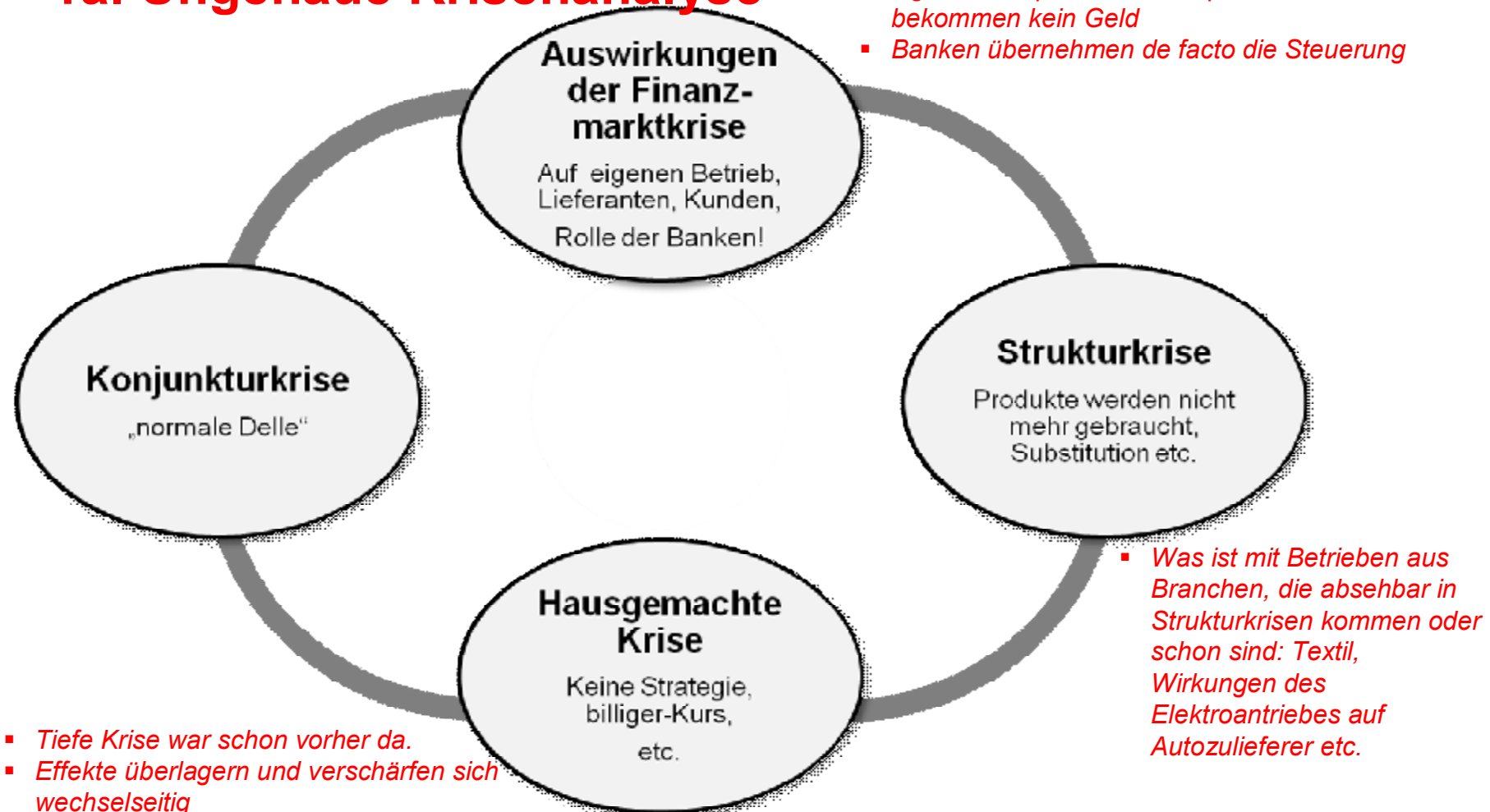
↻ Typische Beobachtungen

- Die Krise dient als Ausrede. Eine realistische Beurteilung der Lage fällt aus.
- Konsequenz: Beschäftigte werden zur Kasse gebeten oder gleich entlassen. Die Zukunft dadurch nicht sicherer. Es besteht die Gefahr, dass das Unternehmen Substanz verliert, die dann im Aufschwung nicht mehr oder nur sehr kostenintensiv wieder aufgebaut werden kann.

Prüfschritt Krisenanalyse: Welche Krise trifft das Unternehmen? Was kommt danach?

- ✓ *Genaue Krisenanalyse einfordern und durchführen.*
- ✓ *Abschätzen, ob in Zukunft strukturelle Faktoren eine Rolle spielen*

1a. Ungenaue Krisenanalyse



1b. Fremdgesteuert: Wer hat das Ruder in der Hand?

Finanzen im Fokus: Eigenkapital- und Liquiditätssituation sind oft prekär. Das führt zum Verlust der Handlungs- und Steuerungsfähigkeit.

🔄 Typische Beobachtungen

- Es gibt 2 typische Risikogruppen für Insolvenzen: Unternehmen in der Hand von Privatinvestoren (Private Equity) und Unternehmen, die zu einem hohen Grad bankenfinanziert sind.
- Diese Unternehmen sind z.T. schon vor der Krise ausgequetscht worden, bekommen jetzt kein Geld und/oder werden zu diesem Zweck unter Druck gesetzt (Arbeitsplatzabbau und andere billiger-Strategien gegen Bargeld).
- Diese Entwicklungen werden zum Teil bei Bürgschaften vom Land fortgesetzt!

Prüfschritt Finanzen: Werden die richtigen Maßnahmen ergriffen?

- ✓ *Werden Kreditfinanzierungen/Bürgschaften/KfW-Kredite/... frühzeitig genug ausgeschöpft?*
- ✓ *Gibt es mit dem Betriebsrat abgestimmte Zukunftskonzepte als Grundlage?*
- ✓ *Bei welchen Risiken für Strukturbrüche (Teilschließungen, Kompetenzverlust, ...) ist die Politik zu fordern?*

1c. Falscher Fokus: Nur die Kosten im Blick?

Absatz- nicht Kostenkrise: Kostenmaßnahmen ersetzen keinen mangelnden Umsatz!
Die Absatz- und Kostenmaßnahmen sind gleich wichtig.

🔄 Typische Beobachtungen

- Viele Unternehmen reagieren nach bekannten Schemata auf diese Krise und setzen auf Kostensenkungsmaßnahmen. Angesichts von finanziellen Notlagen ist das sicher auch notwendig.
- Aber: die Unternehmen sparen am falschen Ende (Vertrieb, Marketing, Service) und reiten sich damit immer tiefer in die Krise.
- Die erfolgreichen Unternehmen haben das Absatzthema fest im Griff.

Prüfschritt Umsatzentwicklung: Setzt das Unternehmen am richtigen Hebel an?

- ✓ *Werden nur Rationalisierungen geplant: Reine Kostensenkungsprogramme hinterfragen*
- ✓ *Prüfen: Was tut das Unternehmen auf der Absatzseite?*

1c. Falscher Fokus: Maßnahmen abwägen

- Kosten- und Preismaßnahmen sind in der Krise gleich wichtig.
- Der Preis hat den stärksten Gewinnhebel. Viele Unternehmen geben lieber Preis als Menge ab (AUTO!): Das kann große Probleme verursachen!
- Das Beispiel zeigt:
 - 5% weniger Absatz wirkt sich weniger negativ auf den Gewinn aus als eine Preissenkung in derselben Höhe!
 - Um den Preis zu verteidigen (um auch nach der Krise ertragskräftig weiter zu leben), müsste man statt dessen: die Menge um 12,5% erhöhen, die Fixkosten um 16,7% und die variablen Stückkosten um 8,4% senken

Wirkungsmechanismen der drei Gewinntreiber: Preis, Absatz, Kosten								
	Preis	Menge	Fixkosten	variable Stückkosten	Umsatz	Gewinn	+/- zu Start	Rendite
Start-Szenario 0	100 €	1.000.000	30.000.000 €	60 €	100.000.000 €	10.000.000 €		10%
Szenario 2 (Preis -5%)	95 €	1.000.000	30.000.000 €	60 €	95.000.000 €	5.000.000 €	-50%	5%
Szenario 4 (Absatz -5%)	100 €	950.000	30.000.000 €	60 €	95.000.000 €	8.000.000 €	-20%	8%
Anteile von "Preis verteidigen" (Effekt: 5.000.000€)		(+)12,5%	(-)16,7%	(-)8,4%				

1d. Rückzugsgefechte: Und die Telefone stehen still

Nicht ins Schneckenhäus: Gerade jetzt ist der enge Draht zum Kunden überlebenswichtig – nicht kopflos Vertriebs- und Marketingmaßnahmen streichen!

🔄 Typische Beobachtungen

- Kosten müssen runter: also werden Vertriebs- und Marketingmaßnahmen gestrichen. Damit wird der Draht zum wichtigsten gekappt, was das Unternehmen hat: die Kunden.
- Um überhaupt Umsatz zu generieren, werden Preisnachlässe gegeben. Dieses Preisniveau gilt mit großer Wahrscheinlichkeit dann auch nach der Krise.
- Viele Unternehmen vernachlässigen aus Kostengründen den Service.

Prüfschritt Kunden: Still ruht der See oder phantasievolle Konzepte?

- ✓ *Werden Alternativen zu Preissenkungen diskutiert? Z.B. Zusatzleistungen?*
- ✓ *Hat das Unternehmen neben den Produkten auch Service/ DL im Blick?*

1e. Keine Beteiligung – oder nur wenn´s ums Geld geht?

Niemand löst solche Probleme allein: Die Beschäftigten müssen die Situation realistisch einschätzen und eine Rolle bei der Problemlösung spielen können.

➡ Typische Beobachtungen

- Betriebsräte werden sehr unterschiedlich in die Diskussionen um Krisenfolgen und -maßnahmen und einbezogen.
- Manche Unternehmen aus Fachkräftemangel gelernt und wollen diese halten. Manche behandeln Beschäftigte (Leiharbeiter) aber mehr denn wie eine Manövriermasse. Fast alle Beschäftigten sind verunsichert, weil sie in Kurzarbeit sind und nicht an der Lösungsfindung beteiligt werden. Es sei denn, sie sollen auf Lohnleistungen verzichten.

Prüfschritt Beteiligung: Sind vor allem auch die Beschäftigten im Boot?

- ✓ **Operative Beteiligung von Beschäftigten und BR in der Krise prüfen. Warum nicht regelmäßige Steuerungskreise: GF, alle Abteilungen und BR?**

2. Klärung langfristiger Zukunftsoptionen

- a) Krise als Anlass zur Selbstüberprüfung
- b) Kopflös ins Nirgendwo
- c) Innovation gefragt
- d) Produktionsmodell der Zukunft gesucht
- e) Stellt sich Standortfrage neu?

→ **Große Gefahr:** Nach der Krise ist alles auf „billiger“ gestellt. Es wird eine Kostenstrategie und Personalpolitik der „untersten Linie“ gefahren, Innovationen vernachlässigt, eine Re-Taylorisierung der Produktion verfolgt und verstärkt Standorte im Ausland aufgebaut.

2a Krise als Anlass zur Selbstüberprüfung: Strategie OK?

Weiter so wird in vielen Fällen nicht möglich sein: Wichtig ist es ausgehend von der Analyse zu prüfen: Sind wir – auch für die nächsten 10 Jahre - auf dem richtigen Weg? Das lässt sich nicht in der GuV oder der Bilanz nachhalten.

🔄 Typische Beobachtungen

- An verschiedenen Diskussionen (Antriebe im Auto, Umweltschutz) lässt sich ablesen, dass diese Krise Veränderungen nach sich ziehen wird, die länger anhalten als die eigentliche Rezession
- Viele diese Veränderungen werden nicht so adhoc vonstatten gehen, wie so manche Insolvenz nahe legt. An manchen Stellen gibt es Strukturwandel-Prozesse die schon laufen / durch die Krise nur verstärkt werden, manchen Bereichen steht dies noch bevor.

Prüfschritt Unternehmensstrategie: Ist das Unternehmen gut aufgestellt?

- ✓ *Was sind Trends im Markt, politisch etc. die Unternehmen mit vollziehen müssten? Was sind dabei zeitliche Perspektiven?*
- ✓ *Und wie erfolgt Umsetzung? Das ganze Unternehmen betrachten!*

Banken



Konjunktur



Politik



Technologie / Innovationspotenzial

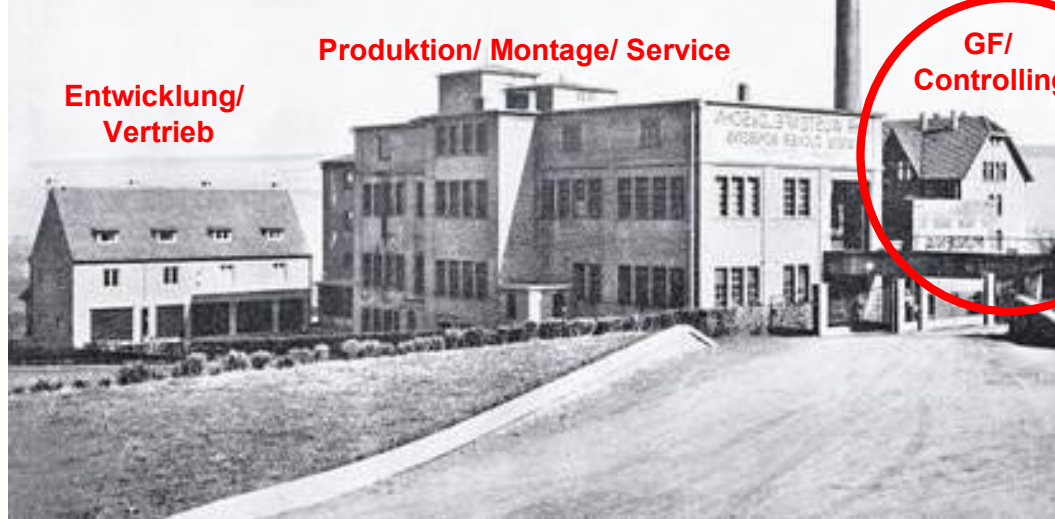


Lieferanten



Produktion/ Montage/ Service

Entwicklung/
Vertrieb



GF/
Controlling

Kunden/ Markt



Wettbewerb



Beschäftigte

2b Kopflös ins Nirgendwo: Ohne Idee und ohne Leute?

Einsetzen statt Entlassen: Krisen sind Umbruchzeiten. Wer jetzt Entwicklungen verschläft holt nie wieder auf! Ohne schlaue Köpfe keine gute Zukunft!

🔄 Typische Beobachtungen

- In der Autoindustrie merkt man es schon: Jetzt werden die Trends gesetzt. In vielen Unternehmen herrscht aber Denke vor: nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Das ist ein Trugschluss.
- Statt Ideen zu entwickeln und auf kluge Köpfe zu setzen, suchen viele Unternehmen wieder nach billiger-Strategien: Sie entlassen ihr kreatives Potenzial oder schicken es in Kurzarbeit. Viele wollen nach der Krise das Thema Leiharbeit ausbauen. Kostenorientierung statt Zukunftsorientierung.

Prüfschritt Personal: „Low road prekäre Beschäftigung“ oder „High road Facharbeit“

- ✓ *Wird auf qualifizierte Beschäftigte wertgelegt?*
- ✓ *Werden gute Arbeitsbedingungen geboten?*

2c Innovation gefragt – Die richtigen auf die richtige Weise?

Neue Ideen braucht das Land: Ob das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist, lässt sich nicht (nur) an der F+E-Quote oder der Anzahl der Vorschläge im BVW ablesen

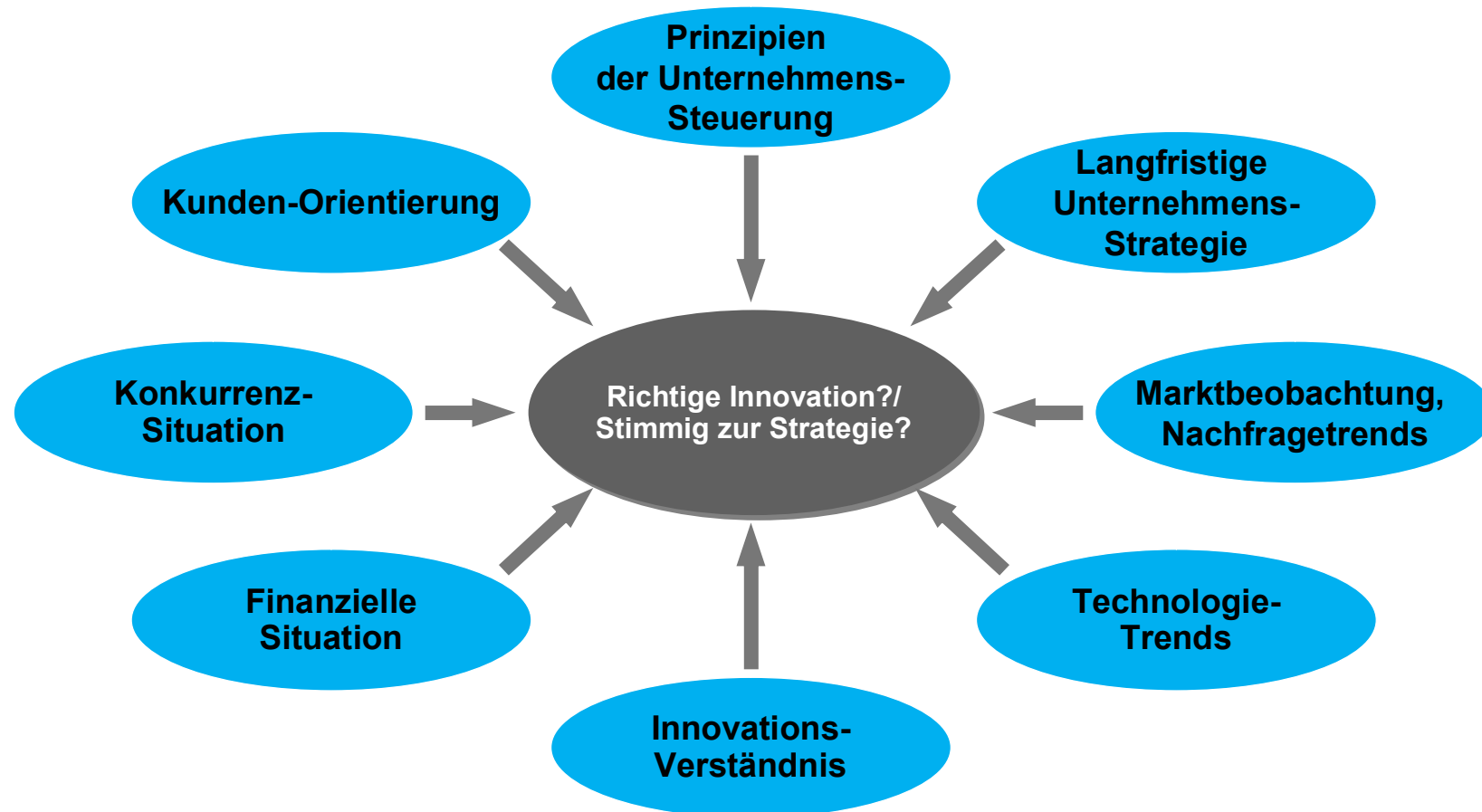
🔄 Typische Beobachtungen

- Innovation ist ein strategisches und ein operatives Thema – manchmal ist es schwer, beides im Blick zu haben
- Betriebsräte sehen ihre Aufgabe häufig in der Aktivierung des Operativen. Das ist sehr wichtig – schon wegen ihrer großen Kompetenzen darin – in der Krise wird das jedoch nicht reichen, schon gar nicht in Betrieben aus Branchen, in denen sich ein Strukturwandel abzeichnet.

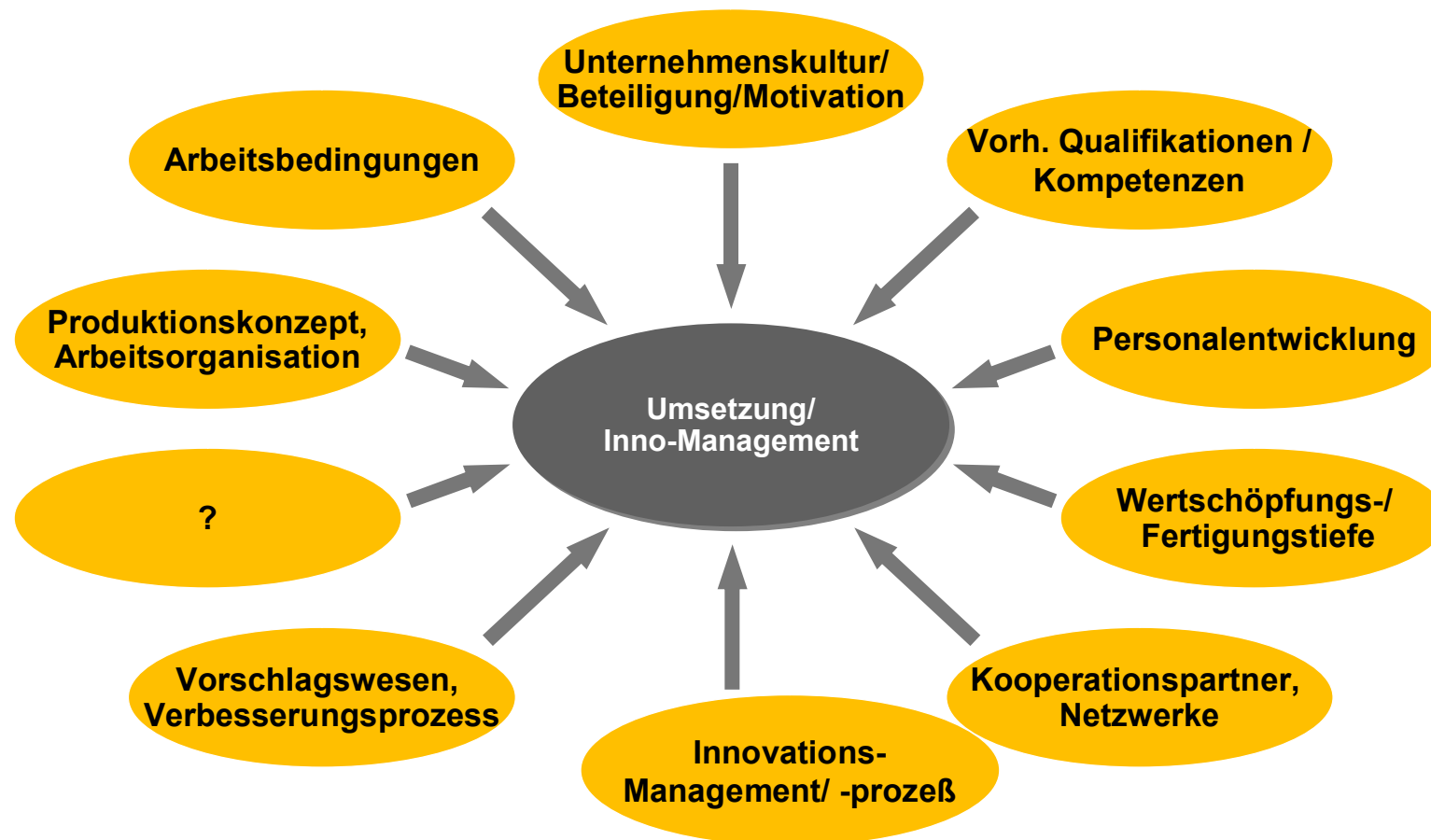
Prüfschritt Innovation: Stimmigkeit und Passgenauigkeit prüfen?

- ✓ ***Passen Strategie und Innovation bei uns zusammen? Was sind dabei zeitliche Perspektiven? Sind die richtigen Maßnahmen dazu eingeleitet (Invest!!!)***
- ✓ ***Wie wird Innovation gemanagt: z.B. Mit nur einigen wenigen oder unter Beteiligung vieler/aller?***

2c Innovation gefragt – Werden die richtigen Innovationen angestoßen? Stichwort: Mehrere Standbeine...?



2c Innovation gefragt – Auf die richtige Weise? Stichwort: Eingeschlafener KVP-Prozess...?



2d Produktionsmodell der Zukunft gesucht

Zurück zu Taylor oder Produktionsmodell D: Produktionsmodell für unqualifizierte oder qualifizierte Produktion?

↻ Typische Beobachtungen

- Toyota wird als das Maß der Dinge gesehen. Das war auch vor der Krise so – jetzt aber wird vieles angepackt und es werden Entwicklungen angestoßen (z.B. eine verstärkte Taylorisierung der Arbeitsprozesse), die schwer umkehrbar sind.
- In vielen Betrieben wird versucht sich an „Toyota“ zu orientieren. Oftmals drängt sich dabei der Eindruck auf, dass dabei nicht Kundenanforderungen, Produkte und Wettbewerbsvorteile (Termintreue, Flexibilität) im Mittelpunkt stehen, sondern nur eine Senkung der Produktionskosten. Es geht wieder mal um „me too“ statt um passgenaue Konzepte – und dabei gehen klammheimlich Kompetenzen verloren

Prüfschritt Produktionsmodell: Welches Produktionsmodell kommt zur Anwendung?

- ✓ *Passen Anforderung und Umsetzung zusammen?*
- ✓ *Wird über neues Produktionsmodell neue „billiger-Strategie“ eingeführt*

2e Stellt sich Standortfrage neu? Anlauf ohne Produktion

Standortfragen kommen wieder auf die Tagesordnung: Werden inländische Standorte zur reinen Entwicklungsabteilungen ohne Produktionssubstanz?

↻ Typische Beobachtungen

- Auch wenn in der Krise deutsche Standorte erst mal wieder gesichert wurden (durch Insourcing oder Rückholung) – im Kern lässt die Brisanz der Standortfrage nicht nach.
- Kein Grund zum zurücklehnen. Neue Welle kann kommen. Aufbau von Produktionskapazitäten nur im Ausland?

Prüfschritt Standortfrage: Was plant das Management?

- ✓ *Gibt es Anzeichen dafür, dass der Beschäftigungs-Aufbau nach der Krise nur im Ausland erfolgt?*
- ✓ *Standortentscheidungen genau durchdenken (Unternehmensstrategie!) und überprüfen*

Diskussionspunkte

- ➔ Was ist Konjunkturkrise, was ist Strukturproblem - resultieren daraus zwangsläufig unterschiedliche Antworten für unser Vorgehen?
- ➔ Strategische Zukunftsdebatten und Mitgliederkommunikation. Wie klappt das? Können wir das? Erarbeiten und „verkaufen“ wir unsere Anforderungen/Lösungen richtig?
- ➔ Wie erklären wir "krumme Hunde" - Auseinandersetzungen, die mit Teilschließungen, verminderter Zahl an Kündigungen oder neuem Verzicht etc. enden.
- ➔ Was ändert sich am Charakter der Konflikte um besser-Zukunftskonzepte durch die Krise?
- ➔ Konfliktzuspitzungen:
 - Finanzierung ist flächendeckend Riesenthema (Veränderte Gesellschafterverhältnisse),
 - Verlagerungsentscheidungen und andere Weichenstellungen für die kommenden Jahre fallen jetzt oder sind längst vorbereitet
 - Wir verschaffen mit unseren Möglichkeiten [Kurzarbeit, Tarifabweichungen etc.] kurzfristig Luft, während längst die dicken Deals laufen....

AnsprechpartnerInnen:

Wolfgang Nettelstroth
IG Metall Bezirk NRW
Sonnenstraße 10
40227 Düsseldorf
+49 211 45484-127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de

Inger Korflür, Torsten Sundmacher,
SUSTAIN CONSULT

+49 231 981285-16

+49 231 9812850

korfluer@sustain-consult.de

sundmacher@sustain-consult.de

Achim Vanselow, Gabi Schilling
Institut Arbeit und Qualifikation - IAQ

+49 203 3792394

+49 203 3791834

achim.vanselow@uni-due.de

gabi.schilling@uni-due.de

Hermann Nowak, Hermann Nowak und Partner

07321/20135

info@hermann-nowak.de

Frank Iwer

IG Metall Bezirk BAWÜ