

Kompetenz & Innovation

**Kooperationsvorhaben der
IG Metall-Bezirksleitungen NRW und BAWÜ
gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung
Herbst 2006 bis Herbst 2007**

**Dokumentation des Workshops
mit Betriebsräten und Wissenschaftlern**

**am 17. Januar 2007
im Harenberg Haus, Dortmund**

Eindrücke aus dem Auftakt-Workshop am 23.11.2006

- ➔ An dem Workshop nahmen 6 Betriebsräte teil
- ➔ Im Rahmen eines Meta-Plan-Workshops wurde das Thema Standortverlagerung diskutiert
 - Motive
 - Erfahrungen
 - Argumente
- ➔ Die nachfolgenden Folien sind ein Auszug

1. Ergebnisse aus dem Auftakt-Workshop



Was sind eure wichtigsten Argumente? (Kartenabfrage)

- Womit komme ich nicht gut zurecht?/
- Womit komme ich gut zurecht?

Fairer Standortvergleich

-
-
-
-

- Risiken falsch / nicht bewertet
- Fairen Standortvergleich ermöglichen
- Gesamtkosten (Support)

▪ Monostrukturen

Mitarbeiter

-
-
-
-

- Flexibilität der Mitarbeiter
- Qualität der Mitarbeiter
- Lohn-Gehalt // Produktivität

-
-
-
-
-
-
-
-
-

Qualität

- Qualitätsverlust
- Qualität
- Qualität
- Qualität
- Qualität
- Fertigungstiefe/ Produktivität/ Kundenzufriedenheit
- Handlungsfähigkeit und Flexibilität erhalten
- Zuverlässigkeit/ Termintreue / Nähe zum Kunden

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

-
-
-
-

- Infrastruktur
- Politische Stabilität
- Kultur
- Realer Steuervergleich
- Flächentarifvertrag
- Reale Kenntnis externer Standortbedingungen

▪ Made in Germany

Innovation

-
-
-
-
-
-

- Innovationsverlust
- Know-How wird abgegeben
- Know-How
- Kern-Kompetenzen
- Prozessbeherrschung der Produktpalette
- Beherrschung des Prozesses
- Wir haben genug eigene Ideen zur Produktentwicklung
- Kernkompetenz wird nur verlagert statt entwickelt

1. Ergebnisse aus dem Auftakt-Workshop



Was sind wichtigsten Argumente der Arbeitgeber?

● Womit komme ich nicht gut zurecht?/ ● Womit komme ich gut zurecht?

- ● ● ●
- Nur Verlagerung sichert Jobs hier für Kernbelegschaft
- Kerngeschäft / Synergien
- Kernfertigung / keine zu große Fertigungstiefe
- Schlanke Produktion
- Synergieeffekte nutzen / Zukauf

Kerngeschäft

-
- Persönliche Vorteilsnahme

- ● ● ● ● ●
- Kosten
- Konsten
- Lohn- Gehaltskosten
- Personalkosten
- Kostendruck
- Kostenreduzierung /Wettbewerbssituation
- Wettbewerb
- Bei mehr als x% Arbeitskostennachteil muß verlagert werden
- Investitionskostenvorteile (Überkapazitäten)
- Kostenreduzierung / Wirtschaftlichkeit

Kosten

- ●
- International aufgestellt
- Marktnähe
- Markterschließung

Internationalisierung

- ●
- Kunden
- Kundenvorgaben
- Vorgabe des Kunden

Kunden

- ●
- Wir müssen die Gruppe ...

- Unsere Kapazitäten ausgeschöpft
- Flexibilität (Verteilte Produktion)

Flexibilität

Dokumentation des Workshops am 17.1.2007

➤ **Der Workshop sollte Betriebsräten und Wissenschaftlern ein gemeinsames Diskussionsforum zum Thema Standortverlagerung sein**

➤ **Der Workshop fand unter Beteiligung von 30 Personen statt.
Betriebsräte...**

- Horst Michael Ludwig - A. Friedrich Flender GmbH
- Markus Bauer - Adam Opel GmbH
- Wolfgang Berz - BPW Bergische Achsen KG
- Manfred Pilz - Demag Cranes & Components GmbH
- Ralf Siewert - G. Siempelkamp GmbH & Co.
- Björn Neerfeld - Happich
- Reinhold Franze - Hella Leuchtensysteme GmbH
- Anette Schmidt, Ulrich Schmidt - Kampf GmbH & Co.
- Axel Husemann - Kiekert AG
- Rainer Schmolke - Kostal
- Norbert Schulze - Lemken GmbH & Co. KG
- Heiner Sürken, Andreas Schantowski - Miele u. Cie KG
- Günter Harrack - Zumtobel Staff

Dokumentation des Workshops am 17.1.2007

➤ ... sowie Wissenschaftler

- Dr. Steffen Kinkel - Fraunhofer Gesellschaft für System- und Innovationsforschung (FhG ISI)
- Dr. Manfred Wannöffel - Gemeinsame Arbeitsstelle der Ruhr-Universität Bochum - Industriegewerkschaft Metall
- Dr. Anja Schulz - Universität Dortmund - Lehrstuhl für Unternehmensführung
- Andreas Merchiers, Axel Hoeschen - Werkzeugmaschinenlabor an der RWTH Aachen
- Ulla Hendrix - 4+x - das Beratungsnetzwerk für Betriebsräte
- Sophie Rosenboom- Ruhr-Universität Bochum Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung
- Prof. Dr. Volker Wittke, Ulrich Voskamp - Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität

➤ ... und Projektbeteiligte

- Wolfgang Nettelstroth IG Metall NRW
- Achim Vanselow - Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)
- Fritz Janitz - IG Metall Verwaltungsstelle Wuppertal
- Hermann Novak - Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisations-entwicklung
- Achim Gehrke - IG Metall NRW
- Inger Korflür - SUSTAIN CONSULT

Motive für Standortverlagerung und Erfolgsfaktoren: Eindrücke aus Betrieben

- ➔ Verschiedene Eigentümer wollen Ertrag aus dem Unternehmen holen
- ➔ Motiv Outputsteigerung wenn Kapazitäten nicht ausreichen – Alternative: Reorganisation, Flexibilisierung, Ausbildung
- ➔ Managementschwäche = Aufträge raus
- ➔ Flexibilität und Management = Aufträge rein
- ➔ Kapitalgebervorgabe: Outsourcing aus Prinzip
- ➔ Konfliktbereitschaft und Argumente wie „Qualität“ gegen Verlagerung
- ➔ Vorgabe: Kosten runter, = zus. Indien und China = Marktzugang dominiert
- ➔ Kernkompetenz am Standort im Ausbau
- ➔ Produktionszeit flexibel
- ➔ Örtliche Geschäftsleitg. haben oft weniger zu sagen als BR
- ➔ Preis zu niedrig = Qualität wurde nicht gehalten
- ➔ Fluktuation am Verlagerungsstandort
- ➔ Unkalkulierte Kosten „ohne Sinn und Verstand“
- ➔ Investorenentscheidung „Geiz ist geil“

- ➔ Entscheidungen gegen besseren Rat, z.B. durch Fraunhofer-Institut
- ➔ Investoren reagieren nicht auf Argumente
- ➔ Kostenorientiertes Outsourcing behindert Abarbeitung von Aufträgen (Probleme mit Zulieferern), Lösung: heimliche Eigenfertigung
- ➔ Hoher Aufwand am Verlagerungsstandort: betreutes Wohnen
- ➔ Erfahrung mit Polen: 2,6 Mio. kompetente Fachkräfte gehen ins Ausland und fehlen dann in Polen
- ➔ Auto-Zulieferung: System-Angebot mit Zulieferern klappt nicht: Fertigungstiefe wird wieder erhöht
- ➔ Nicht „platt“ gegen Outsourcing sein = gemeinsame Interessen vertreten – intern
- ➔ Interessenvertretung an anderen Standorten?
- ➔ Qualifizierung ist auch Thema an Verlagerungsstandorten: Abwanderung
- ➔ Druck von Autoherstellern: geht es euch zu gut? Ihr seid ja noch hier

Motive für Standortverlagerung und Erfolgsfaktoren: Eindrücke aus der Wissenschaft

- ➔ Motive: Kosten (gilt für 9/10 Unternehmen), Marktorientierung (gilt für 2/3), bei Verlagerungen ins Ausland hat die Marktorientierung eine hohe Bedeutung
- ➔ Erfolgsfaktoren: Empirische Untersuchung zeigt: Marktorientierte Verlagerungen sind erfolgreicher und haben keinen bzw. seltener Arbeitsplatzverlust zur Folge
- ➔ Mißerfolgskriterien: Qualität stimmt nicht, Flexibilität sinkt, Anlaufzeiten sind 2,5 mal länger als geplant, längere Amortisationszeiten als gedacht, hohe Koordinationskosten und bis zu 3-4% des Umsatzes als Betreuungskosten durch dt. Management
- ➔ Wunden damit lecken, dass es im Ausland nicht klappt ist zu einfach. Denn: alles ist eine Zeitfrage, je länger die Verlagerung her ist, desto schwieriger ist Rückholung
- ➔ Unterschiede: Massenprodukte vs. Unikate
- ➔ Nicht: wehren gegen Verlagerung statt dessen: Gestaltung von Dienstleistungen, denn Gefahr F+E geht weg

- ➔ Widerspruch zwischen Unternehmensstrategie (selten kostenorientiert) und Verlagerungsstrategie (viel öfter kostenorientiert)
- ➔ Häufige Beobachtung: keine wirklichen Strategien vorhanden: raus ohne Plan – Festhalten am Auslandsstandort ohne Flexibilität
- ➔ Auslagerung häufig von den Teilen, die die größten Probleme machen,
- ➔ Aus Leistungsträgern Reisekader
- ➔ Fire-Fighting durch dt. Management: ungeplante Problem werden aus Deutschland aufgefangen
- ➔ Aber generell: Zyklen beachten/ Atmen notwendig
- ➔ Verteilung von Kompetenzen und Qualifikationen über Standorte hinweg ist wichtig: wie muss das Profil aussehen, wenn man hiesige Strukturen zerstört// Strukturen sind nicht einfach übertragbar
- ➔ Innovationsfähigkeit zu behalten, bedeutet dann etwas für Ausgestaltung hiesiger Qualifikationen und Kompetenzen

Motive für Standortverlagerung und Erfolgsfaktoren: Eindrücke aus der Wissenschaft

- Motiv-Wandel ist möglich, China war vor vier Jahren im Zentrum der marktorientierten Verlagerungen und wird nun zum Zielstandort kostenorientierter Verlagerungen.
- mehrere Arten von Motiven: Rationale Motive (Ansatzpunkte für BR-Argumentation) und irrationale Motive (schwer für Betriebsräte anzusetzen)
- Aktive Motive: marktbezogen und reaktive Motive: Kostendruck
- Stichwort Autoindustrie: Wachstum eher bei den Zulieferern als bei den Herstellern, aber: das Outsourcing beginnt erst; da stellt sich die Frage wie BR/ IGM das gestalten
- Toyota zum ersten Mal an der Auto-Spitze. Damit auch das Produktionsmodell, das sich auch auf nachhaltige Sourcing-Konzepte bezieht?
- Stichwort Regionale Netzwerke: Verschiedene Industrien differenzieren: Maschinenbau, Elektro, Auto mit verschiedenen Formen der Wertschöpfungsbeziehungen MB= enge Netzwerke, Elektro nicht so dicht
- Befragung DFG-Projekt: Kein Anstieg von Leiharbeit in hohem Maße in den Betrieben zu beobachten, wohl aber Mittel der internen Flexibilisierung z.B. durch Befristung
- Befragung DFG-Projekt: durchaus viele Arbeitsplätze abgebaut, diese Prozesse jedoch elegant abgedeckt
- Erfahrungen Betriebsräte: Deckungsgleiche Forschungserfahrungen
- Die meisten Outsourcing-Fälle: Verlagerung im Inland – dadurch Entstehung neuer regionaler Netzwerke (Werkzeuge)
- Darüber hinaus die meisten Outsourcing-Fälle beziehen sich auf Dienstleistungen (Personal, Catering, EDV); jetzt sind stärker auch höherwertige Tätigkeiten im Fokus wie z.B. F+E

Kompetenzentwicklung/ Innovationsfähigkeit bei Verlagerung Thema Rückverlagerung: Eindrücke aus der Wissenschaft

- Personalabbau GM: auf Auslagerungen eingelassen aber mitgestaltet. BR entscheidet über externe Partner
- BR sichert Übergang ab: § 613a
- Strategische Partnerschaft am Standort
- BR ist Sicherungselement für Partnerbetriebe am Standort
- Geänderte Kundenerwartung: Leistung statt Produkt
- Kompetenz variabel in gesamter Belegschaft
- BR mit Kompetenz – aber ahnungslosem Mitspieler

➤ .

Kompetenzentwicklung/ Innovationsfähigkeit bei Verlagerung Thema Rückverlagerung: Eindrücke aus der Wissenschaft

- ➔ Arbeitskraft ist Produkt im Wettbewerb. Was sind also die Merkmale bzw. Vorteile der dt. Arbeitskräfte: Umgang mit Komplexität, Lösungen, Prozessorientierung, Verständnis für Vorgänge
- ➔ Gering qualifizierte sind verlagerungsgefährdet
- ➔ Erfahrungsrelevante Tätigkeiten: hohes Risiko bei Verlagerung
- ➔ Hohe Fluktuation und geringe Betriebsbindung, z.B. in China
- ➔ Netzwerk-Komplexität wird unterschätzt
- ➔ Analyse: was sind die wichtigen Kompetenzen? Gering qualifizierte Tätigkeiten abgeben.
- ➔ Kaum systematische Standortvergleichsrechnung
- ➔ Interne Potenziale werden unterschätzt bzw. schlecht gerechnet
- ➔ Netzwerk-Potenziale werden nicht ausgeschöpft
- ➔ Ambivalenz der Betriebsratsarbeit: Verbesserung als Alternative zur Verlagerung kann auch Rationalisierung bedeuten: Was ist das geringere Übel
- ➔ Schlanker muss nicht besser sein: Durchlauf, Rendite
- ➔ Wertschöpfungsintensität, und -breite beachten

- ➔ Reichweite der Auslagerung : Fertigungstiefe nicht pauschieren
- ➔ Kommunikations-Tabu Re-Sourcing
- ➔ Rückverlagerung dann kommunizierbar, wenn als offensive Made in Germany-Marketingstrategie verkauft
- ➔ Individuelle Lösungen: zunehmende Varianz der Leistungen
- ➔ BR muss Entscheidung fällen: was ist die richtige Schlacht?
- ➔ Standortvorteil: qualifizierte Arbeitnehmer als Voraussetzung für Hochlohn-Strategie
- ➔ Verborgenes Wissen der Betriebsräte verfügbar machen. Aber wie?
- ➔ Einkäufer sind mit überfordert, wenn sie die nun ausgelagerten Leistungen einkaufen sollen. Dazu bräuchte man die Arbeitsvorbereitung
- ➔ Konzepte von BR für Menschen mit einfachen Tätigkeiten?

Ergebnisse

- ➔ **Zwei Betriebsräte haben konkrete Bedarfe an wissenschaftlicher Unterstützung angemeldet. Ein Betriebsrat überlegt noch.**
- ➔ **In diesen Betrieben wird in ersten Gesprächen sondiert, wie die Unterstützung aussehen könnte und wer diese zu welchen Bedingungen leisten könnte.**
- ➔ **Weitere Betriebe haben sich zu Gespräche im Betrieb bereit erklärt.**
- ➔ **Mit den Wissenschaftlern wird die weitere Unterstützung für das Memorandum zum Thema Standortverlagerung sondiert.**

IGM NRW und IGM BAWÜ arbeiten zusammen

Wolfgang Nettelstroth
IG Metall Bezirk NRW
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
0211/ 45484-127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de

Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT
0231/ 981285-16 - korfluer@sustain-consult.de

Achim Vanselow, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)
0209/ 1707185- achim.vanselow@uni-due.de

Hermann Novak, Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung
07321/20135 - info@hermann-novak.de

Frank Iwer
IG Metall Bezirk BAWÜ
Stuttgarter Straße 23
70469 Stuttgart
0711-16581-42
frank.iwer@iqmetall.de