

IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 32 · Oktober 2021

Die Weichen sind gestellt – Transformation in der Umsetzung!

Lange ist über die Transformation diskutiert worden – und die Unternehmen haben unterschiedliche strategische Optionen geprüft und bewertet. Diese Phase ist nun weitgehend abgeschlossen. Jetzt setzen die Unternehmen ihre Transformationsstrategien um, und dies bedeutet in vielen Fällen Restrukturierung und Personalabbau. Dabei überlagern und verstärken sich Effekte der Digitalisierung, Globalisierung und der Wechsel zur Elektromobilität in der Automobilindustrie. Was bedeutet das für die Betriebsratsarbeit?

Erfolgreiche Transformation nur mit aktiven Betriebsräten

Diese vermeintlich einfachere Unternehmenstransformation muss und kann durch aktives Handeln der Betriebsräte in Richtung Beschäftigungs-Strategie gedrängt werden. Das gelingt nur, wenn um jede strukturelle Anpassung auch politisch gerungen wird. In jeder Restrukturierung liegt die Chance, mit betriebspolitischem Druck Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu gewinnen.

Da geht es vor allem bei der Elektromobilität darum, Beschäftigte und Standorte auf neue Zukunftsaufgaben vorzubereiten, auch wenn dies vom Unternehmen selbst nicht so vorgesehen war. In der Globalisierung müssen die deutschen Standorte als Leitwerk und Kompetenzknoten im internationalen Netzwerk gestärkt und ausgebaut werden. Und die Digitalisierung kann, nein muss gute Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten erhalten, bzw. sie weiter verbessern.

Das gelingt! Wie, zeigen die folgenden Beispiele aus IMU-Beratungen und Forschungen. Der umfassende Ansatz mit betriebspolitischer Mobilisierung, Perspektiven wie den neuen Zukunftstarifverträgen, geschickter Verhandlungsführung und immer auch betriebswirtschaftlich wirksamen Alternativstrategien ist dafür die Grundlage. Dann kann aus einer reinen Unternehmenstransformation erst eine Beschäftigungs-Transformation werden.

ZUKUNFTS-

TARIFVERTRAG

Von der Unternehmens- zur Beschäftigungs- transformation

Die aktuellen IMU-Beratungserfahrungen zeigen, dass die meisten Unternehmen ihre Transformationsstrategien bereits festgelegt haben. Wenn jetzt Beschäftigte abgebaut und Standorte geschlossen werden sollen, dann liegt das zumeist nicht an einer fehlenden Unternehmensstrategie. Vielmehr ist der Abbau Teil einer Transformationsstrategie, die konventionelle Bereiche lieber abbaut und Zukunftsbereiche zukaufte, statt die eigenen Kompetenzen auf die neuen Zukunftsfelder zu transferieren.

Wir haben in dieser Tarifrunde das Instrument Zukunfts-Tarifverträge durchgesetzt. Da wir davon überzeugt sind, dass Belegschaften eine Zukunftsperspektive benötigen. Unser neues Instrument bietet die Chance, Einfluss auf die Ausrichtung des Unternehmens zu nehmen. Lasst uns diese Chance gemeinsam nutzen, auch wenn die aktuelle Unternehmenssituation auf den ersten Blick kein Handeln notwendig macht.

Nicolas Bauer, IG Metall Baden-Württemberg

► Elektromobilität hier und jetzt

Für die Hersteller sind die Würfel gefallen – die Pkw-Produktion wird deutlich schneller als bisher verlautbart und unumkehrbar auf elektrische Antriebe umgestellt. Nach einer aktuellen Studie der LBBW (LBBW Research 2021) könnten bereits 2030 nur noch 40 % der in Europa produzierten PKW einen Verbrennungsmotor besitzen! Damit kann der Markt für Motorenteile in den nächsten 8-9 Jahren um 60 % einbrechen.

► Digitalisierung

Das Schlagwort der Digitalisierung umfasst eine Vielzahl betrieblicher Aktivitäten. Unabhängig davon, ob es eher um die Nutzung einzelner Technologien oder um eine umfassende Digitalisierungsstrategie im Unternehmen geht – die Digitalisierung ist in den Betrieben angekommen. In der Produktion kann die Digitalisierung dabei helfen, Produktion hier zu halten und ihre Verlagerung zu vermeiden – beispielsweise durch die digitale Planung und Simulation von großen Maschinen oder Optimierungen auf dem Shopfloor. Die größere Automatisierungswirkung beobachten wir zurzeit vor allem in den Verwaltungsbereichen. Ob durch Software-Bots, Mitarbeiter*innen-Self-Services, web-basierten Kund*innenportale bis hin zu ersten KI-Anwendungen: Ihr Einsatz zur Effizienzsteigerung und möglicherweise zum Beschäftigungsabbau hat begonnen.

► Globalisierung mit Chancen und Risiken

Die Globalisierung der Märkte und Produktionsnetzwerke stellt alle Branchen vor Herausforderungen, wenn auch mit unterschiedlicher Dynamik. Hiervon sind auch die baden-württembergischen (und deutschen) Schlüsselindustrien besonders betroffen.

Neben der Automobilindustrie und dem Maschinenbau nutzen zahlreiche andere Branchen die Chancen der Globalisierung. Zudem verfolgen Unternehmen komplexe Internationalisierungsstrategien: die Erschließung der Weltmärkte erfolgt zunehmend durch den Aufbau regionaler Produktions- und Entwicklungskapazitäten in Asien und Amerika, während in europäischen Produktionsnetzwerken die Kosteneffekte der Low Cost Countries (LCC) vornehmlich in Osteuropa genutzt werden. Neu zeigt sich, dass in den LCC immer mehr auch europäische Entwicklungs- und Konstruktionsaufgaben aufgebaut werden.

Beide Globalisierungstrends können die Wettbewerbs- und Ertragsfähigkeit der Unternehmen fördern. Sie können aber auch die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens gefährden, wenn die besonderen Kompetenzen der deutschen Standorte und deren Beschäftigten nicht angemessen in der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden.

Beschäftigungsperspektiven in der Transformation

► Entwicklung statt Abwicklung – Beispiel Automobilzulieferindustrie

Das weltweit erfolgreiche Unternehmen mit mehreren tausend Beschäftigten an fünf deutschen und vier europäischen Standorten ist Teil eines großen internationalen Zuliefererkonzerns. Der Konzern ist breit aufgestellt – entwickelt und produziert werden Teile für Interieur, Strukturteile sowie Teile für den Antriebsstrang im Verbrennungs- und im Elektromotor. Das mit Personalabbau konfrontierte Tochterunternehmen ist dagegen zu 100 % vom Verbrennungsmotor abhängig.

Durch Auftragsverlängerungen scheint die Auslastung an den Produktionsstandorten für die nächsten Jahre gesichert. Dagegen sind Entwicklungsaufträge von Automobilherstellern bereits um bis zu 40 % zurück gegangen. Dadurch ist in den F&E-Abteilungen ein Personalüberhang von über 200 Mitarbeiter*innen entstanden. Das

Unternehmen plant deshalb den Abbau durch freiwilliges Ausscheiden und betriebsbedingte Kündigungen! Für den Betriebsrat und die IG Metall ist schnell klar, dass damit keine Transformation, sondern die Abwicklung des Unternehmens beginnt. Denn wenn keine neuen Produkte mehr für eine Zukunft „nach dem Verbrenner“ entwickelt werden, dann werden in wenigen Jahren auch keine Produkte mehr in den Werken produziert.

Unter dem Titel „Startup-Future-XX“ forderte der Betriebsrat, dass die Entwicklungskompetenzen der Beschäftigten auch für andere Konzern-Produktbereiche genutzt werden sollten. Dabei setzte der Betriebsrat bewusst auf die im Konzern hoch angesehene Startup-Kultur und wandelte sie für sein betriebliches Entwicklungsprojekt um.

Auf der Grundlage der Kompetenzen der Standorte sollten Ideen der Beschäftigten zu Zukunftsprodukten für alle Konzern-Bereiche gesammelt werden. Im zweiten Schritt sollten diese Ideen von dafür abgestellten Entwicklern so-

weit vorentwickelt werden, dass spätestens in zwei Jahren über deren Marktchancen entschieden werden kann. Und schließlich sollten die Entwicklungsingenieure auf die neuen Zukunftsaufgaben weiterqualifiziert werden.

Nach einem langen Verhandlungsprozess und viel betriebspolitischer Unterstützung konnten alle Einzelelemente der Forderung – allerdings nicht in der Organisationsform eines internen Startups – durchgesetzt werden. Betriebsrat und Geschäftsführung initiieren einen Ideenwettbewerb für Zukunftsprodukte. Die Vorausentwicklung wird um

Angewandte IMU Beratungsmodule:

- ▶ IMU-Analysekonzept Auswirkungen E-Mobility
- ▶ IMU- Kompetenzanalyse für Zukunftsprodukte
- ▶ IMU-Quali-Konzept Skill-Transformation Engineering

10 Mitarbeiter aufgestockt, die sich explizit um Zukunftsprodukte jenseits des Verbrennungsmotors kümmern. Über 50 Entwicklungsingenieure werden nicht abgebaut, sondern mit Entwicklungsaufgaben für die anderen Konzern-Produktgruppen, insbesondere E-Mobility, beschäftigt. Für 10 Mitarbeiter finanziert das Unternehmen einen Aufbau-Masterstudiengang im Bereich E-Mobility, Software-Design oder Künstliche Intelligenz. Die Transfergesellschaft (TG) wird so ausgestattet, dass die dann noch verbliebenen gekündigten Ingenieure diesen Aufbau-Master-Studiengang innerhalb der TG durchführen können.

Zusammen mit dem vereinbarten Freiwilligenprogramm konnte so die Kündigungsliste auf unter 50 Beschäftigte reduziert werden.

Kontakt: Martin Schwarz-Kocher, mschwarz-kocher@imu-institut.de

„Für mich war besonders wichtig, den Wandel im Ingenieurbereich von der Mechanik zur Elektronik, IT und KI zu gestalten, um nachhaltige, echte Zukunftsprojekte zu ermöglichen und damit die deutschen Standorte langfristig zu sichern. Nur wenn wir uns im Ingenieurbereich für die E-Mobilität neu aufstellen, werden wir auch Produkte haben, die an den deutschen Standorten hergestellt werden und so unsere Arbeitsplätze dauerhaft sichern. Jeden Industriearbeitsplatz, den wir verlieren, holen wir nicht mehr zurück.“

Uwe Baur, IG Metall Schwäbisch Hall

▶ Leitwerksrolle als Standortperspektive – Beispiel Baumaschinen

Der Baumaschinenhersteller steht international unter starkem Wettbewerbsdruck. Viele Konkurrenten produzieren fast vollständig in Osteuropa oder liefern direkt aus Korea und China. Das Unternehmen hat zwei Produktionswerke und das Headquarter in Deutschland, sowie einige internationale Werke in Ost-/Südeuropa, Asien und Amerika. Die Stärke des Unternehmens liegt in der Innovationskraft und hohen Produktqualität, es kommt aber in einigen Marktsegmenten unter starken Preis- und Kostendruck. In der letzten Restrukturierung verlagerte deshalb das Unternehmen weitere Produktgruppen vom deutschen Produktionswerk an das südeuropäische Werk.

In den Verhandlungen zum Interessenausgleich machten Betriebsrat und IG Metall deutlich, dass sie ein kontinuierliches Ausbluten der beiden deutschen Produktionswerke nicht zulassen werden. Arbeitgeber und Betriebsrat waren sich einig, dass die besonderen Kompetenzen der deutschen Werke und der hier Beschäftigten eine zentrale Rolle für die Innovationskraft des Unternehmens darstellen. So wurde im Interessenausgleich vereinbart, dass diese besondere Leitwerksrolle der deutschen Werke gemeinsam analysiert, weiterentwickelt, transparent finanziert und dann festgeschrieben werden sollte. Bei der Durchführung des Projekts „Leitwerk 2025“ wurde das IMU Institut gemeinsam von Betriebsrat und Management beauftragt.

Angewandte IMU Beratungsmodule:

- ▶ Bewertung der internationalen Verlagerungsrechnung
- ▶ Kompetenzanalyse der deutschen Werke
- ▶ Projekt: Analyse und Verbesserung der Leitwerksrolle
 - Befragung (Eigenbild/Fremdbild), Workshopkonzept, Maßnahmenentwicklung
- ▶ Finanzierungskonzepte der hidden costs eines Leitwerks

Zentrale Leitwerksaufgabe ist die Betreuung der internationalen Werke, um Hochqualitätsproduktion auch in anderen Weltregionen zu garantieren. Dazu müssen am deutschen Werk neue Produkte industrialisiert und effiziente Produktions- und Montageprozesse entwickelt und so dokumentiert werden, dass sie problemlos transferiert werden können. Gleichzeitig ist ein enger Austausch mit den Zentralfunktionen notwendig, damit die Kompetenzen der Produktentwicklung und des Industrial Engineerings im Werk zur Entwicklung neuer Produkte genutzt werden können.

Der Erhalt der Serienfertigung aller wichtigen Produktgruppen und der hohen Fachkompetenz der Beschäftigten ist die Voraussetzung dafür, dass der Standort die

Leitwerksaufgabe ausfüllen kann. Im Ergebnis wollen wir gemeinsam mit Betriebsrat und IG Metall verdeutlichen, dass die spezifische Rolle der deutschen Werke im internationalen Produktionsverbund anerkannt wird, und die Anforderungen aus der Leitwerksaufgabe zukünftig auch angemessen finanziert werden.

„Für mich war besonders wichtig, dass anerkannt wurde, dass das Stammwerk besondere, für die gesamte Gruppe wichtige Aufgaben wahrnimmt. Dies wurde in der Vergangenheit eher unterbelichtet betrachtet (die sind ja eh da). Dass damit Ressourcen bereitgestellt werden müssen und sich die übrigen Werke an den Kosten beteiligen, ist ein starker Schritt.“

Thomas Maier, IG Metall Esslingen

► Zukunftsgestaltung statt Krisenfinanzierung – Beispiel Maschinenbau

Der Werkzeugmaschinenbauer ist Ausrüster der Automobilbranche und in seinem Produktsegment weltweit Marktführer. In der Corona-Krise brachen Auftragsgänge und Umsatz um über 40 % ein. Trotz einer langjährig soliden Unternehmensfinanzierung fordert der Arbeitgeber eine finanzielle Beteiligung der Beschäftigten in Form eines Ergänzungs-Tarifvertrags zur Finanzierung der Corona-Verluste, ansonsten müsste das Unternehmen bis zu 85 Mitarbeiter*innen abbauen. IG Metall und Betriebsrat lehnen eine kurzfristige Krisenfinanzierung ab und fordern statt dessen eine nachhaltige Unternehmensabsicherung auf der Grundlage des neuen Zukunftstarifvertrags.

Eine von uns erstellte Portfolio-Analyse zeigte, dass der rapide Auftragsrückgang nur zu einem geringen Teil corona-bedingt war. Aufgrund der beschleunigten Umstellung auf Elektromobilität haben die meisten Automobilhersteller die Neuentwicklung von Verbrennungsmotoren radikal reduziert. Neuanläufe von Verbrennungsmotortypen werden zur Seltenheit. Dies trifft das Unternehmen als Ausrüster für die Verbrennungsmotorfertigung mit voller Wucht und ist die Hauptursache des Einbruchs. Doch das Unternehmen hat in den letzten Jahren viel Geld in die Entwicklung neuer Maschinen für Elektromobilität und Non-Automotive investiert. Einige der neuen Maschinenkonzepte stehen kurz vor der Marktreife, relevante Umsatzanteile sind vermutlich aber erst in den nächsten Jahren zu erwarten.

Die IG Metall fordert, dass alle Beschäftigten in der Transformation zu den Zukunftsprodukten mitgenommen werden müssen. Nach langen Verhandlungen und betriebspolitischer Unterstützung ist es gelungen, einen Zukunftstarifvertrag abzuschließen.

Vereinbart wurden:

- weitere Investitionen in Zukunftsprodukte, die detailliert festgeschrieben und deren Erfolg jährlich von Betriebsrat und Geschäftsführung kontrolliert wird;
- der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen bis Ende 2024;
- ein Ergänzungs-Tarifvertrag mit teilweiseem Verzicht bei den Sonderzahlungen, die bei erfolgreicher Transformation in den Jahren 2025 bis 2027 erfolgsabhängig als Transformationsprämie wieder zurückerstattet werden;
- als Erweiterung der Kurzarbeit eine optionale Arbeitszeitverkürzung bis auf 28 Wochenstunden bei einem Teillohnausgleich von 50 %! Ein Teil der Finanzierung erfolgt über die Trafo-Bausteine, den Rest trägt der Arbeitgeber.

In diesem Beispiel zeigte sich, welche Potenziale in der Anwendung des Zukunftstarifvertrags stecken.

Kontakt: Martin Schwarz-Kocher, mschwarz-kocher@imu-institut.de

Angewandte IMU Beratungsmodule:

- Portfolioanalyse zu den Auswirkungen der E-Mobility
- Bewertung Zukunftsinvestitionen und Controlling-Prozessmodell für den BR
- Kalkulationsmodell Teillohnausgleich bei AZ-Absenkung durch Trafo-Bausteine
- Konzept Transformationsprämie

„Die gefundene Lösung bietet sowohl den Beschäftigten als auch dem Unternehmen eine reale Chance, die Transformation erfolgreich zu bewältigen. Wichtig dabei ist auch, dass hoffentlich erfolgreiche neue Produktideen nicht irgendwo auf der Welt umgesetzt werden sollen, sondern die Zusage gegeben wurde, Neues am hiesigen Standort anzusiedeln.“

Eine längerfristig wirksame Beschäftigungssicherung kann nur durch zukunftsfähige und marktfähige Geschäftsmodelle und Produkte gewährleistet werden. Die Beiträge der Beschäftigten sind vor diesem Hintergrund auch als Investition der Beschäftigten in die Zukunft ihrer Arbeitsplätze zu sehen.“

Allerdings benötigt der Transformationsprozess schlichtweg Zeit. Hierzu ermöglicht der vereinbarte Ergänzungs-Tarifvertrag eine flexible Absenkung der Arbeitszeit auf bis zu 28 Stunden pro Woche. Damit sich die Einkommensverluste der betroffenen KollegInnen in erträglichen Grenzen halten, ist die hälftige Aufzahlung der entfallenden Stunden vereinbart. Hierzu wird u.a. der erstmalig in 2022 anfallende neue Transformationsbaustein sehr sinnvoll verwendet.“

Die Beratung und Unterstützung von Martin Schwarz-Kocher vom IMU Stuttgart war zur Lösungsfindung geradezu Gold wert.“

Andreas Streitberger, IG Metall Esslingen

► Über das Jahresende hinaus – Beispiel Dienstleistungsunternehmen

Seit Jahren kommunizierte der Arbeitgeber gegenüber dem Betriebsrat, dass erneut ein Arbeitsplatzabbau notwendig sei. Doch die regelmäßigen Forderungen des Arbeitgebers zeigten vor allem, dass das Konzept des Stellenabbaus für das Unternehmen keine Perspektive gebracht hat.

Die Betriebsrät*innen forderten, dass über die Zukunft im Unternehmen geredet werden muss: „Wie sieht die Perspektive der Standorte aus, welche zukunftsfähigen Produkte und Kompetenzen wollen wir hier zukünftig vertreten?“ So wurde der Arbeitgeber zu Verhandlungen über eine Zukunftsvereinbarung für die Beschäftigung an den deutschen Standorten aufgefordert. Nach anfänglicher Skepsis konnte ein gemeinsamer Planungsprozess definiert werden, der Ansätze für gemeinsame Beratungen über

- Produkte und Dienstleistungen an den deutschen Standorten
- Qualifizierung der Beschäftigten und
- Personalplanung und Personalentwicklung unter Einbeziehung des Betriebsrats enthält.

Ein Personalabbau konnte dadurch nicht per se verhindert werden, aber künftige Anpassungen erfolgen erst dann, wenn sich die Notwendigkeit auf Basis des Zukunftskonzepts ergibt.

Gleich einem „Hochgeschwindigkeitszug“, der auf schnellem Gleis in die richtige Richtung fährt, haben die Betriebsrät*innen den Arbeitgeber zu einer raschen Priorisierung der Ziele, Abstimmung der Interessenlage und gemeinsamer Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzepts aufgefordert. Als Alternative stand im Raum, zum gängigen Prozess der Verhandlungen über Betriebsänderungen zurückzukehren, der ähnlich einem Güterzug mit langer Informations- und Klärungsphase nur langsam vorankommt.

Das Konzept haben die Betriebsrät*innen in einem zweitägigen Workshop entwickelt. Der Arbeitgeber hat sich zwar erst langsam von dem neuen Konzept überzeugen lassen, bringt jetzt aber auch eigene Themen ein. Ganz neue Angebote sollen jetzt umgesetzt werden, ein Teil davon nach dem neuen Qualifizierungschancengesetz mit Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit.

Kontakt: Ralf Heinle, rheinle@imu-institut.de

Beratungsansatz des IMU Instituts:

Die bisherige Logik des Arbeitgebers zum fortlaufenden Personalabbau kann nicht erfolgreich gewesen sein. Das Unternehmen hat sich trotz aller Restrukturierungen nicht zu einem nachhaltig florierenden Unternehmen entwickelt. Es ist erforderlich, dass die Arbeitnehmervertretung „Gespräche über Zukunft“ anstelle von „same procedure as every year“ zum Personalabbau einfordert.

Dem Arbeitgeber wurde klar gemacht: „Wir wollen zuerst über Zukunft reden, dann kann über einen gegebenenfalls noch notwendigen Personalabbau geredet werden!“

► Batterieelektrische Elektrowerkzeuge

Beim Wort „Transformation“ denkt man fast zwangsläufig an die großen Umwälzungen, mit denen sich die gesamte Automobilindustrie derzeit konfrontiert sieht. Doch einer der treibenden Megatrends – der Einsatz von Akkus bei elektrischen Antrieben – macht auch vor anderen Branchen nicht halt. So befinden sich beispielsweise die Hersteller von handgeführten Elektrowerkzeugen derzeit in einer Phase, in der fast das gesamte Produktportfolio an kabelgebundenen Geräten sukzessive gegen kabellose Varianten ausgetauscht wird.

Dabei kommt dem Stichwort „Baukasten“ eine besondere Bedeutung zu: Während bei kabelgebundenen Werkzeugen die Steckdose quasi eine gemeinsame und einheitliche Plattform für alle Geräte darstellt, haben die Hersteller bei der Entwicklung von Akku-Geräten ihre gestalterische Freiheit genutzt und jeweils eine aus ihrer Sicht „optimale Lösung“ für die Stromversorgung umgesetzt. Das hat dazu geführt, dass eine Vielzahl anbieterspezifischer Systeme existiert und Kund*innen ihr Gerät in der Regel nicht mit dem Akku eines anderen Herstellers betreiben können. Eine ähnliche Situation gab es beispielsweise bei den unterschiedlichen und vor allem inkompatiblen Videokassettenformaten VHS, Betamax und Video 2000, die Anfang der 1980er Jahre miteinander konkurrierten. Letztendlich hat sich nur eines der Systeme durchgesetzt, was insbesondere aus Kund*innensicht den großen Vorteil der Vereinheitlichung hatte (und Pech für die Anbieter der beiden anderen Systeme war). Aktuell ärgern sich viele auch bei den Handy-Ladekabeln, bei denen noch keine Vereinheitlichung erreicht wurde.

Auf das Segment der handgeführten Elektrowerkzeuge übertragen stellt es für die Endkund*innen einen entscheidenden Vorteil dar, wenn sie eine möglichst große Palette an verschiedenen Geräten mit ein- und demselben Akkusystem als Plattform betreiben können. Und da nicht

jeder Hersteller bereits über ein vollständiges kabelloses Werkzeugsortiment verfügt (und ggfs. auch künftig nicht verfügen wird), kommt dem Plattformkonzept eine entscheidende Bedeutung bei der Absicherung von Marktanteilen zu. Denn haben sich Kund*innen einmal auf ein bestimmtes Akkukonzept festgelegt, so ist es sehr unwahrscheinlich, dass sie in Zukunft ein nicht-kompatibles Gerät anschaffen werden.

So gibt es derzeit einen Wettlauf um die Plattform. Zusätzlich sehen sich die Hersteller aber mit weiteren Herausforderungen konfrontiert, die denen in der Automobilindustrie ähneln: Geringerer technologischer Inhalt der neuen Produkte und hoher Preisdruck im Markt. Für die Beschäftigung an deutschen Produktionsstandorten stellen diese Faktoren ein großes Risiko dar.

Das IMU Institut berät derzeit den Betriebsrat eines namhaften Herstellers bei der Entwicklung eines Zielbilds für ein deutsches Produktionswerk. Wir unterstützen bei der Identifikation von neuen Betätigungsfeldern und der Schärfung des Kompetenzprofils. Somit helfen wir dabei, die Transformation mitzugestalten und dem Standort eine nachhaltige Perspektive für die Zukunft zu geben.

Kontakt: Michael Gill, mgill@imu-institut.de

► Perspektive durch Zukunftstarifverträge

Im neuen Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung haben sich Südwestmetall und IG Metall im März 2021 darauf verständigt, die Zukunftsperspektiven von Unternehmen beziehungsweise Betrieben mit einem Zukunftstarifvertrag abzusichern.

Jochen Müller vom IMU Institut beschreibt die neuen Chancen des Tarifvertrags und gute Ansätze aus der Beratungserfahrung des IMU Instituts:

„Verhandlungen mit Arbeitgebern über Zukunftsbilder waren bisher immer schwierig. Eher selten konnten Betriebsräte in solche Gespräche unabhängig von den Interessen des Arbeitgebers einsteigen. Sehr häufig boten erst konkrete Forderungen des Arbeitgebers einen Anlass dazu. Bei Verhandlungen über Tarifabweichungen oder einen Interessenausgleich/Sozialplan haben Betriebsräte dann Zukunftselemente wie Personalentwicklung, Investitionen oder die Standortsicherung vereinbart. Jetzt kann auch die IG Metall aktiver in die Gespräche mit den Arbeitgebern kommen, ohne dass Beschäftigte oder der Standort konkret durch Pläne des Arbeitgebers bedroht sind.

Hier gibt es jetzt einen Gesprächseinstieg, doch die Verhandlungen und die Zukunftstarifverträge müssen noch mit Inhalten, mit Leben gefüllt werden. Da gibt es einige gute Ansätze, die wir in unserer langjährigen IMU-Beratung immer weiterentwickelt haben. Denn es geht ja nicht

nur darum, Beschäftigtenabbau zu verringern oder möglichst komplett zu verhindern. Sondern genauso wichtig ist die Frage, was am Standort bleibt und wie er langfristig überlebensfähig ist. Da können AIPs (arbeitsorientierte Innovationsprojekte), Zukunftsbilder oder Leitplankenkonzepte in der Umsetzung helfen.

Nachhaltig – also wirklich perspektivisch erfolgreich – sind aus unserer Sicht diese Zukunftsvereinbarungen dann, wenn

- konkret Zukunftsprodukte und Standortperspektiven vereinbart werden,
- in Beschäftigte und deren Qualifikation investiert wird (anders als Maschinen sind die nicht verlagerbar),
- die Beschäftigten bei den Zukunftsbildern und
- die Betriebsräte auch nach Abschluss einer Vereinbarung konkret bei der Umsetzung und der Erfolgskontrolle beteiligt werden.

Das ist nicht ohne: Von Seiten der Arbeitgeber setzt das voraus, dass Betriebsrät*innen und Beschäftigte als Partner*innen der Standortentwicklung akzeptiert werden. Beide Seiten müssen sich auf sinnvolle Maßnahmen und Investitionen einigen. Und nicht zuletzt auf die Betriebsrät*innen kommt einige Arbeit zu: ob beispielsweise durch die Beteiligung im Zukunftsbeirat oder durch regelmäßige Prüfung gemeinsam mit dem Arbeitgeber, ob das Unternehmen konsequent den Weg des Zukunftsbildes einhält ... oder ob der auch wieder korrigiert werden muss. Wenn sich nicht beide Seiten drum kümmern, versanden die Ansätze auch schnell wieder.

Im Arbeitskampf kann nur das Schlimmste verhindert werden. Für einen Zukunftstarifvertrag müssen beide Seiten – Betriebsräte und Arbeitgeber – ein Interesse daran haben, den Standort weiterzuentwickeln. Und für Berater*innen heißt das, sie müssen das Vertrauen beider Seiten haben.

Doch dann ist viel möglich – wie die hier in den Akzenten beschriebenen Beispiele zeigen.“

Kontakt: Jochen Müller, jmueller@imu-institut.de

► Mehr Geld im Oktober – oder nicht?

Der Zusatzbetrag in der Metall- und Elektroindustrie: Was Betriebsrät*innen bei der Nettoumsatzrendite beachten sollten

Im Frühjahr 2021 wurde von den Tarifvertragsparteien der Metall- und Elektroindustrie vereinbart, dass der im Oktober fällige Zusatzbetrag aus dem T-ZUG in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation vom Arbeitgeber auf spätestens April 2022 verschoben oder ganz gestrichen werden kann. Gekoppelt ist diese Entscheidung an die betriebliche Kennzahl der Nettoumsatzrendite: Falls diese unter 2,3 %

liegt – oder nach einer fiktiven Auszahlung unter 2,3 % sinken würde – kann der Arbeitgeber den Anspruch von knapp 400 Euro (Baden-Württemberg) pro Mitarbeiter*in entfallen lassen. Eine Verschiebung oder ein Wegfall der Auszahlung muss den Tarifvertragsparteien angezeigt werden. Und der Arbeitgeber muss dem Betriebsrat die wirtschaftliche Situation erläutern.

Arbeitgeber können so mit der Auszahlung des Zusatzbetrags flexibler umgehen. Für Betriebsräte ist es aus IMU-Sicht allerdings im Einzelfall schwierig, anhand einer einzelnen Kennzahl wie der Nettoumsatzrendite die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu bewerten: Entspricht die Berechnung der Nettoumsatzrendite durch den Arbeitgeber der betriebswirtschaftlichen Praxis? Auf welchen räumlichen und zeitlichen Geltungsbereich bezieht er sich? Gelten etwa bei internationalen Konzernunternehmen die Umsatz- und Gewinnzahlen nach IAS/IFRS oder nach HGB? Welcher Abschluss bzw. welche Vorschau (Jahresabschluss, Quartalsabschluss, Forecast) dient als Grundlage für die Ermittlung der Nettoumsatzrendite? Die Erläuterung des Arbeitgebers sollte deshalb folgende Punkte umfassen:

- Definition der Nettoumsatzrendite klären
- zeitlichen Bezugs- und Vergleichszeitraum angeben
- Betrachtungsebene benennen: Betrieb, Unternehmen oder Konzern?
- Sondereffekte berücksichtigen
- bilanzpolitische Spielräume und Methoden erläutern

Wird die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens anhand von Unternehmenskennzahlen dargestellt, geht es für Betriebsräte neben Aspekten der wirtschaftlichen Ertragskraft (Gewinnquote oder Nettoumsatzrendite) auch um Fragen der finanziellen Stabilität (Eigenkapitalquote) sowie der Zahlungsfähigkeit (Liquidität). Idealerweise sollten im Zeitvergleich neben „harten“ Zahlen auch „wei-

che“ Faktoren (Fluktuation, Investitionsquote) unter Berücksichtigung der jeweiligen Branche einbezogen werden, um ein ganzheitliches Bild über die Lage des Betriebes zu erhalten. Erst auf dieser ganzheitlichen Betrachtung können betriebspolitische Strategien und Handlungsempfehlungen abgegeben werden, um gemeinsam mit den Beschäftigten die betriebliche Zukunft mitzugestalten. Falls Arbeitgeber den Zusatzbetrag verschieben oder ganz entfallen lassen wollen, können Betriebsrät*innen seine Erläuterung für eine umfassendere Diskussion zur Standortperspektive nutzen!

Das IMU Institut kann Betriebsrät*innen dabei begleiten und hat ein Beratungs- und Seminarkonzept entwickelt, das zielgerichtet an die Arbeitnehmervertretung in der Metall- und Elektroindustrie gerichtet ist. Das Seminarangebot beinhaltet eine zweitägige Schulung zum allgemeinen Verständnis von Unternehmenskennzahlen auf Basis des Jahresabschlusses und geht im Speziellen auf die Überlegungen der Nettoumsatzrendite und deren Interpretationsspielräume ein. Außerdem werden strategische Perspektiven und Handlungsempfehlungen besprochen. Das Beratungskonzept beinhaltet neben einer Überprüfung des Arbeitgeberkonzepts zur Berechnung der Nettoumsatzrendite die einzelfallbezogene Entwicklung und Bewertung eines individuellen Kennziffersystems zur handlungsorientierten Informationsbeschaffung und Auswertung durch den Wirtschaftsausschuss.

Kontakt: Simon Schumich, sschumich@imu-institut.de

Beiträge aus der IMU-Forschung

► Perspektive „New Work“

Projekt „*Handlungshilfen für die Träger*innen der Mitbestimmung zum Themenkomplex New Work (Arbeit 4.0)*“

In immer mehr Unternehmen verbreitet sich „New Work“, und die Corona-Pandemie hat sich zur Beschleunigerin von Digitalisierung und mobilem Arbeiten entwickelt. In diesem Kontext wurde „New Work“ zum neuen Leitbegriff, mit dem Unternehmen aktuelle Formen der Arbeitsorganisation oder die Zukunft der Arbeit beschreiben. Dahinter verbergen sich jedoch sehr unterschiedliche Konzepte und Vorstellungen: u. a. agile Arbeit, Schwarmorganisation, Scrum, mobile Telearbeit, Homeoffice, Desk-Sharing, innovative Bürowelten, digitale Kommunikations- und Kollaborationstools.

Die neuen Konzepte – und die Flexibilität, die diese versprechen – können Arbeitsbedingungen von Beschäftigten verschlechtern. Deshalb sind die Träger*innen der

Was ist das tarifliche Zusatzgeld (T-ZUG) und der Zusatzbetrag in der Metall- und Elektroindustrie?*

- Das tarifliche Zusatzgeld (T-ZUG) ist eine jährliche Sonderzahlung, die von der IG Metall in der Tarifrunde 2018 verhandelt wurde und aus zwei Teilen besteht: dem T-ZUG A (27,5 % vom individuellen Monatsentgelt) und dem T-ZUG B bzw. Zusatzbetrag (12,3 % von der Entgeltgruppe 7 des jeweiligen Tarifgebiets).
- Beschäftigte, die Kinder betreuen, Angehörige pflegen oder in Schicht arbeiten, können ihr tarifliches Zusatzgeld (T-ZUG A) auch in acht freie Tage tauschen.

* Quelle: <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/metall-und-elektro/tarifliches-zusatzgeld-oder-acht-freie-tage>

Mitbestimmung gefordert, die Gestaltungschancen bei der Einführung zu nutzen. Dann können die betrieblichen Konzepte zu „New Work“ im Bergmannschen Sinne zu Selbsterfüllung und Sinnstiftung beitragen und den Menschen dienen.

Das Projekt erarbeitet Handlungshilfen für die Träger*innen der Mitbestimmung zum Themenkomplex New Work (Arbeit 4.0) und analysiert dazu Betriebs- und Dienstvereinbarungen des Archivs der Hans-Böckler-Stiftung. Es werden die Spannweite der zu regelnden Themen, Spielräume und zwingend zu regelnde Aspekte herausgearbeitet. Außerdem werden Veränderungen in der Arbeitsorganisation beschrieben, die aufgrund der neuen Arbeitsformen entstehen. Die verschiedenen Veröffentlichungen werden im Herbst des Jahres 2021 bei der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht werden.

Kontakt: Bettina Seibold, bseibold@imu-institut.de

► Perspektive Elektromobilität

Projekt „Zulieferinitiative Bayern und Baden-Württemberg“

Die Diskussion im Betriebsräte-Arbeitskreis Automobilzulieferer der IG Metall Bayern im Oktober 2020 wirft ein Schlaglicht auf die Situation der Betriebe – und die Ergebnisse des Projekts „Betrieblicher Strukturwandel durch Elektromobilität“: Die Lage und die Perspektiven der Standorte von Automobilzulieferern stellen sich sehr heterogen dar. Ein gemeinsamer Nenner an den vom konventionellen Antriebsstrang geprägten Standorten war, dass an emissionsfreien Antrieben für Pkw kein Weg mehr vorbeiführt und eine dynamische Entwicklung erwartet wird. Die Elektrifizierung des Antriebsstrangs wird von den Automobilherstellern forciert und der Pkw-Absatz verschiebt sich stärker als noch 2019 erwartet in Richtung batterieelektrischer Fahrzeuge. Eine strategische Neuorientierung auf Produkte jenseits des Verbrenners hat nicht nur bei den großen Zulieferern, sondern auch bei denjenigen KMU-Zulieferern eingesetzt, die den Ernst der Lage und die Beschleunigung der Entwicklung erkannt haben. Entwicklung, Produktion und Vertrieb neuer Komponenten und das Aufsetzen neuer Geschäftsmodelle sind jedoch sehr voraussetzungsvoll. Die Kunst wird darin bestehen, den Fade-out konventioneller Produkte mit dem Fade-in neuer Produkte zu koordinieren und die Beschäftigten dabei mitzunehmen – also einen Arbeitsplatzabbau zu vermeiden und Qualifizierungsmaßnahmen umzusetzen. Weitere wichtige Themen für die Betriebsrät*innen waren der verschärfte Kostendruck, die Verlagerung konventioneller Komponenten wie auch das hohe Standort- und Innovationsrisiko durch die Industrialisierung von Komponenten für die Elektrifizierung in Low Cost Countries.

Kontakt: Jürgen Dispan, jdispan@imu-institut.de

► Perspektive Berufsperspektiven bei autonomem Fahren im ÖV

Autonomes Fahren soll im öffentlichen Verkehr der Zukunft einen wichtigen Angebotsbaustein bilden. Die ersten Pilotversuche mit Busshuttles laufen, in Waiblingen geht demnächst die „Ameise“ an den Start. Doch was bedeutet das für Beschäftigte und Beschäftigung in der Branche? Welche Use Cases sind in den nächsten zehn Jahren im öffentlichen Verkehr realistisch, und wie können und müssen sich Verkehrsunternehmen mit ihren Beschäftigten darauf einstellen? Mit diesen Fragen befassen sich das IMU und die VDV-Akademie als Teil des großen Projektkonsortiums, das die „Ameise“ zum Fahren bringt.

Infos zum Projekt unter <https://ameise.wandelgesellschaft.de>

Kontakt: Sylvia Stieler, sstieler@imu-institut.de

► Neuer IMU-Mitarbeiter in der Wirtschaftsberatung: Simon Schumich

Seit Jahresbeginn verstärkt Simon Schumich unser Team in der Wirtschaftsberatung. Der studierte Betriebswirt war seit 2013 in der Arbeiterkammer Wien tätig und zog nun gemeinsam mit seiner Frau nach Stuttgart. Er beschäftigt sich bereits seit Jahren mit wirtschaftlichen Angelegenheiten und Digitalisierung aus Arbeitnehmer*innensicht und engagierte sich seit seiner Jugend in der Gewerkschaftsbewegung. Im IMU wird Simon Schumich insbesondere den wirtschaftlichen Sachverstand erweitern und sich in die Thematik der Entgeltsysteme einarbeiten. Außerdem ist er auch für den Social Media-Auftritt des IMU Instituts zuständig.



*Kontakt: Simon Schumich
sschumich@imu-institut.de*

Impressum

IMU-Akzente Oktober 2021 ISSN 1430-7693

Redaktion: Sylvia Stieler, Layout: Christa Schnepf

Herausgeber: IMU Institut e.V.

Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart

www.imu-institut.de

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.