

IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 24 · Juni 2016

Preisdruck: Gefahr für die deutsche Zulieferindustrie? Zu einigen Irrtümern über die Entwicklung der Branche

Zwei Trends prägen die Entwicklung der deutschen Automobilindustrie in den letzten 15 Jahren: Der Absatz in Westeuropa stagniert, während die Emerging Markets und dabei insbesondere China z.T. zweistellige Wachstumsraten ausweisen. Dieser Entwicklung folgend baute die Branche ihre Produktionsnetzwerke um und investierte intensiv in Produktionsstätten in den Emerging Markets. Die internationalen Automobilkonzerne profitierten vom weltweiten Absatzwachstum. Die Beschäftigten in Deutschland erleben die Entwicklung eher als Bedrohung, weil sie die Exportchancen der deutschen Produktionsstandorte reduzieren und gleichzeitig der Preisdruck durch die OEM steigt.

Irrtum Nr. 1: Beschäftigung bei Zulieferern ist gesunken

Die deutsche Automobilzulieferindustrie (AZI) müsste davon besonders betroffen sein. Tatsächlich stieg aber in der Branche die Zahl der Beschäftigten zwischen 2001 und 2014 um rund 10 %. Dies lässt sich nur dadurch erklären, dass die Zulieferer vom Abbau der Fertigungstiefe bei den Endherstellern (OEM) profitieren und damit den negativen Trend kompensieren konnten.

Trotzdem erleben die Betriebsräte der AZI, dass die Produktionsstandorte in Deutschland unter dem massiven Preisdruck der OEM in Gefahr geraten. Viele Standort-sicherungskonzepte können nur mit Ergänzungsstarifverträgen, d.h. mit temporären Tarifabweichungen gehalten werden. Wie ist dies zu erklären?



Heinz Pfäfflin: „Wir versuchen aktuell durch Experteninterviews mit Betriebsräten und Managern zu klären, welche Rolle die deutschen Standorte der Zulieferer in internationalen Netzwerken heute spielen und wie sie künftig aufgestellt sein müssen, um eine Perspektive zu haben“

Diesen Fragen geht derzeit ein Forschungsprojekt des IMU Instituts unter dem Titel „Standortperspektiven in

der Automobilzulieferindustrie in Deutschland und Mitteleuropa unter dem Druck veränderter globaler Wertschöpfungsstrukturen“ nach (zusammen mit sustain consult und WZB) .

Irrtum Nr. 2: Zulieferer folgten OEM nach Mittel- und Osteuropa

Erste Ergebnisse unserer Fallstudien zeigen, dass ein wesentlicher Grund für diese ambivalente Entwicklung in der innereuropäischen Arbeitsteilung der Produktionsnetzwerke der AZI zu finden ist.

Auswertungen der internationalen Wirtschaftsstatistiken lassen erkennen, dass die Verlagerung von Produktionskapazitäten nach Mitteleuropa (MOE) nicht vorrangig durch die dort aufgebauten OEM-Standorte zu erklären ist. Die Industriestatistik über die Beschäftigungsanteile der Auto-Hersteller und -Zulieferer zeigen ein anderes Bild: Der Beschäftigtenanteil Deutschlands liegt bei den Auto-Herstellern bei fast 50 Prozent, d.h. jeder zweite Beschäftigte der OEM in Europa arbeitet in Deutschland. Bei den Zulieferern sind es nur knapp 28 Prozent, der Anteil der MOE-Länder liegt bei den Zulieferern jedoch bei fast 40 Prozent (gegenüber 15 % bei den Herstellern,

Editorial

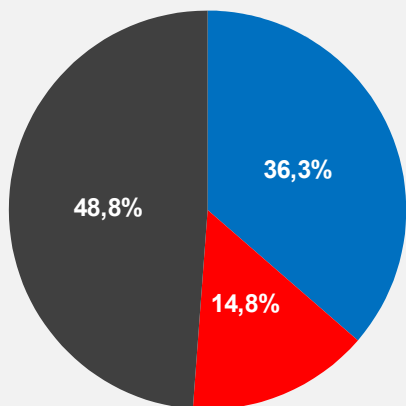
Die vorliegende Ausgabe der ‚Akzente‘ skizziert einige Arbeitsschwerpunkte der Forschungstätigkeit wie der Betriebsräte-Beratung des IMU Instituts.

Seit mehr als 30 Jahren betreiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitsorientierte Forschung und Beratung – dabei geht es immer um die Interessen der Beschäftigten! Uns interessieren dabei Themen, die die Gestaltung von Arbeit und ihre Rahmenbedingungen betreffen. So beschäftigen wir uns im Forschungsbereich derzeit unter anderem mit Lean Office und der Unternehmensstrategie eines deutschen Technologiekonzerns (www.imu-institut.de).

Forschung und Beratung sollen nach unserem Verständnis zusammenspielen: in die Forschung bringen wir unsere Beratungserfahrungen ein und umgekehrt bereichern die Forschungsergebnisse unsere praktische Beratung für Betriebsräte.

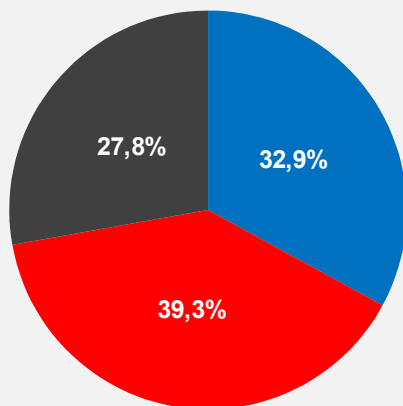
Anteil an Beschäftigten in der OEM (C29.1) 2011

■ Westeuropa
■ Mitteleuropa
■ Deutschland



Anteil an Beschäftigten in der AZI 2011

■ Westeuropa
■ Mitteleuropa
■ Deutschland



Quelle: Sustain Consult nach eurostat
Mitteleuropa = Tschechien, Ungarn, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien
Westeuropa = Belgien, Frankreich, Italien, Niederlande, Spanien, Portugal, UK

alle Daten von 2011). Dies spricht weniger für ein ‚Folgen‘ der deutschen Zulieferer, sondern dafür, dass sie die „Low-Cost-Countries“ in MOE für die deutschen OEM erschließen.

Irrtum Nr. 3: Verlagerung in die MOE-Länder erfolgte vorrangig in den 90er Jahren

Wer die Ergebnisse des Fraunhofer ISI zu Produktionsverlagerungen in der deutschen Industrie kennt, könnte meinen, dass der Hauptteil der Verlagerungen nach Osten in den 90er Jahren erfolgte. Auch hier ergibt die Statistik ein anderes Bild: So sind die Importe von Autoteilen aus MOE in den 90er Jahren nach Deutschland recht gering – aber steigend, sie nehmen jedoch nach der Krise 2008/2009 exponentiell zu.

2014 erreichten sie einen Wert von über 16 Mrd. € und übertrafen die Importe aus Westeuropa bei weitem (ca. 11 Mrd. €). D.h. der größte Teil der nach Deutschland importierten Zulieferprodukte kommt aus diesen Ländern – der größte Zuwachs erfolgte nach der Krise 2009. Dominierend sind derzeit Polen, Tschechien und die Slowakei.

Folgen des Preisdrucks für das Innovationssystem Automobil

Diese Entwicklung wird durch die Marktmacht der OEM noch verstärkt. „Der Preisdruck hat in den letzten Jahren massiv zugenommen“ – „Die Einkäufer hätten am liebsten Kilo-Preise, das Produkt und unser Aufwand interessieren sie nicht“ – „Es wird viel von Partnerschaft geredet, die Realität hat damit nichts zu tun“ – das sind nur einige Eindrücke aus den Interviews.

Als Ergebnis der Verschärfung der Marktsituation besteht die Gefahr, dass überzogener Preisdruck der OEM und kurzfristorientierte Kostenoptimierung der Zulieferer die bislang erfolgreiche Globalisierungsstrategie in Frage stellen. Wenn durch rein kostenorientierte Verlagerungen der deutschen Produktionsanteile die Leitwerksfunktion deutscher Standorte verloren geht, kann die Innovationsfähigkeit der Automobilbranche insgesamt und die Steuerungsfunktion hiesiger Standorte gefährdet werden.

Die Ausgangshypothesen werden derzeit in Experteninterviews mit Vertretern der deutschen Zulieferindustrie überprüft und sollen zusätzlich in eine Betriebsräte-/Interessensvertretungs-Befragung in Deutschland und Mittel-/Ost-Europa (MOE), die in Kooperation mit der IG Metall erfolgt, einbezogen werden.

Die Ausgangshypothesen werden derzeit in Experteninterviews mit Vertretern der deutschen Zulieferindustrie überprüft und sollen zusätzlich in eine Betriebsräte-/Interessensvertretungs-Befragung in Deutschland und Mittel-/Ost-Europa (MOE), die in Kooperation mit der IG Metall erfolgt, einbezogen werden.

Bitte helft mit bei der Online-Befragung, beteiligt euch, beantwortet die Fragen, die Auswertung erfolgt anonym. Danke!

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

► Achtung: Datenschutz

Betriebsräte sind unabhängig. Das ist gut so, verpflichtet sie aber, selbst für den Datenschutz im Betriebsratsbüro zu sorgen.

Angenommen, im Unternehmen würden Lohn- und Gehaltslisten der Beschäftigten auftauchen und die wären vom Betriebsrat. Eine größere Katastrophe ist für das Gremium kaum denkbar. Vertrauen ist dessen höchstes Gut und das wäre mit den Listen verschwunden. Ob die nun vom Schreibtisch entwendet oder die Datei vom Computer kopiert wurde, spielt keine Rolle. Verantwortlich für den Schutz dieser Listen und damit der Daten ist allein der Betriebsrat.



Martin Schwarz-Kocher: „Eine nachhaltige Entwicklung der deutschen Produktionsstandorte ist nur dann möglich, wenn die spezifischen Standortstärken in das internationale Produktionsnetzwerk eingebracht werden können. Die hohe Qualifikation der Beschäftigten muss deshalb verstärkt im Innovationsprozess genutzt werden.“

Wie sollte der Datenschutz im Betriebsratsbüro organisiert sein, beispielsweise der Umgang mit Briefen, E-Mails oder die Zulässigkeit der Speicherung personenbezogener Daten? Viele Betriebsräte haben kaum ein Bewusstsein für den eigenen Datenschutz, das liegt aber nicht an mangelndem Interesse, sondern in der Sache. Betriebsräte achten penibel darauf, dass der Arbeitgeber nichts falsch macht und vergessen dabei sich selbst. Sie sind in der Pflicht, denn Datenschutzbeauftragte des Unternehmens dürfen sich nicht um den Datenschutz im Betriebsratsbüro kümmern.

Das Bundesdatenschutzgesetz verpflichtet das Gremium zur Einhaltung der rechtlichen Vorschriften. Und der Betriebsrat hat einen Geheimhaltungsauftrag nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Dazu kommt der moralische Auftrag: Betriebsräte leben vom Vertrauen der Beschäftigten. Datenschutz ist vor allem ein organisatorisches Thema. Stichwort Aufgabenteilung. Nicht jeder darf alles sehen, es muss Berechtigungskonzepte geben.

Dass Daten am Computer geschützt werden können, dafür muss der Arbeitgeber mit entsprechender Technik sorgen. Software, die es ermöglicht, den Rechner mit Passwörtern zu schützen. Oder Firewalls, die verhindern, dass Außenstehende in das Netzwerk eindringen. Das ist Datensicherheit, dessen Schutzzweck ist die Technik. Beim Datenschutz wird der Mensch geschützt.



Kontakt:
Willi Ruppert
wruppert@imu-institut.de

► Prozessvereinbarungen zur Standortoptimierung

Mitbestimmung fördern durch Betriebsvereinbarungen zur Standortentwicklung

Was tun, wenn Optimierungen am Standort unstrittig erforderlich, die Auswirkungen auf die Beschäftigten aber noch gar nicht im Detail absehbar sind?

Um ihre Standorte durch notwendige Verbesserungen von Prozessen, Arbeitsplatzgestaltung und Qualifizierungen zu sichern, haben zwei Betriebsräte in der Automobilzuliefererindustrie Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die ihnen die Mitbestimmung bei vorgesehenen Maßnahmen sichern und so einen vorgelagerten Prozess vor dem Abschluss eines Interessenausgleiches regeln.

Es wurde vereinbart, dass die Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen einer paritätisch besetzten Gruppe auf Werks-ebene (GaW) begleitet wird. Arbeitgeber und Betriebsrat beraten hier gemeinsam über die Art und Weise der Um-

setzung von Maßnahmen (z. B. Mehrmaschinenbedienung, Änderung der Abteilungsorganisation). Dabei werden die Details und die Auswirkungen für jede Einzelmaßnahme vereinbart. Genauso werden zusätzliche Vorschläge des Betriebsrats beraten und abgestimmt.

Sofern die GaW sich zur Umsetzung einer Maßnahme nicht einigt, ist geregelt, dass ein Schlichtungsgremium mit Gewerkschaft, Jurist und wirtschaftlichem Berater auf betrieblicher Ebene eine Lösung sucht. Ein Betriebsrat konnte erreichen, dass eine ständige Einigungsstelle durch Spruch entscheidet, sollte im Betrieb keine Lösung gefunden werden. Zuvor kann im Fall der Meinungsverschiedenheiten keine Umsetzung von Maßnahmen erfolgen.

Nach Umsetzung der Maßnahmen werden die Ergebnisse gemeinsam geprüft und deren Nachhaltigkeit weiter verfolgt. Dabei können auch Maßnahmen rückgängig gemacht werden, wenn die erwarteten positiven Effekte auf Prozesse nicht eintreten oder sich die Arbeitsbedingungen rückblickend betrachtet eher verschlechtert haben.

Beide Gremien konnten so einen strukturierten und mit Begleitung des Betriebsrats versehenen Prozess vereinbaren. Darüber hinaus wurde geregelt, dass die Verhandlungsverpflichtung für Interessenausgleich und Sozialplan am Ende des Prozesses dennoch besteht, bevor personelle Auswirkungen erfolgen können.



Kontakt:
Ralf Heinle
rheinle@imu-institut.de

► Nachhaltige Mobilität in Baden-Württemberg

Baden-Württemberg gilt als „Autoland“, gehört weltweit zu einer der wichtigsten Regionen für den Fahrzeugbau. Gleichzeitig hat sich die vorige Landesregierung in der Nachhaltigkeitsstrategie und im Integrierten Energie- und Klimaschutzkonzept (IEKK) ambitionierte Ziele für eine nachhaltige Mobilität gesetzt – beispielsweise eine Minderung der verkehrsbedingten CO₂- und Treibhausgasemissionen um 40 % bis 2030 und um 70 % bis 2050. Doch wie können Mobilität und Verkehr aussehen, mit denen diese Nachhaltigkeitsziele in den nächsten Jahrzehnten eingehalten werden? Und was bedeutet das für die baden-württembergische Wirtschaft, die stark von der Automobilindustrie und ihren Zulieferern geprägt ist?

Diese Fragestellungen werden im Projekt „Mobiles Baden-Württemberg – Wege der Transformation zu einer nachhaltigen Mobilität“ bearbeitet, in dem umweltbezogene Politikziele mit Szenarien einer nachhaltigen Mobilität

und deren Folgen für die Mobilitätswirtschaft im Land verschränkt werden. Aktuell stellen die klassische Automobilwirtschaft und ihre Zulieferer hinsichtlich Umsatz und Beschäftigung den bedeutendsten Wirtschaftszweig in Baden-Württemberg dar. Die Automobilhersteller und die Zulieferer reagieren auf den anhaltenden Strukturwandel mit vier großen Trends: Zunahme der Elektromobilität, vernetzte Fahrzeuge, autonomes Fahren und eigene Mobilitätsdienstleistungen. Zudem wird dieser Strukturwandel durch die anhaltende und weltweite Optimierung der Wertschöpfungskette überlagert.

Welche Folgen hätte also eine klimaneutrale Mobilität in Baden-Württemberg für die Mobilitätswirtschaft? In der Untersuchung werden dazu Szenarien erarbeitet und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Studie wird im Auftrag der Baden-Württemberg-Stiftung und des BUND im Zeitraum November 2015 bis November 2017 gemeinsam vom Öko-Institut e.V., dem Fraunhofer IAO, dem IMU Institut GmbH und dem Institut für sozial-

ökologische Forschung (ISOE) erarbeitet.

Kontakt:
Sylvia Stieler
sstieler@imu-institut.de



► Du sollst Dein Dach decken, solange die Sonne scheint...

Unter diesem Motto fand Anfang März der erste Teil des Seminars „Nachhaltige Betriebsratsarbeit“ statt. Nachhaltige Betriebsratsarbeit umfasst drei Themenbereiche: strukturiertes Arbeiten des Betriebsrats, Teambildung und Personalentwicklung innerhalb des BR-Gremiums und die Achtsamkeit mit seinen eigenen Ressourcen.

Für jedes Gremium ist es eine Herausforderung, die Weiterarbeit bei personellen Übergängen ohne Bruch zu gewährleisten. Häufig wird die Nachfolge gar nicht, unstrukturiert oder zu spät vorbereitet.

Ein transparenter und beteiligungsorientierter Weg ist am erfolgversprechendsten. Der erste Schritt dazu ist, dass sich BR-Vorsitzende über die eigenen Ausstiegsplanungen Gedanken machen. Sie besprechen dies zunächst im Gremium bzw. im Führungsteam des Betriebsrats. Bei einer mehrtägigen BR-Klausur wird dann gemeinsam über Anforderungen an die zukünftigen BR-Vorsitzenden gesprochen. Welche Erwartungen an die Fähigkeiten hat das Gremium? Welche Erwartungen haben mögliche Kandidaten an das Gremium und welche Unterstützung benötigen sie? Welche Stärken haben die einzelnen BR-Mitglieder, die sie für eine strukturierte Arbeit einsetzen können und wollen?

Dieses Vorgehen setzt Vertrauen, Offenheit und Kritikfähigkeit im Gremium voraus. Selten finden sich auf Anhieb die scheinbar „idealen“ Kandidatinnen und Kandidaten. Das liegt auch daran, dass das Amt von BR-Vorsitzenden sehr von Vorgängern geprägt ist. Aber auch die standen mal am Anfang und haben im Laufe der Jahre ihren Weg gefunden, diese anspruchsvolle Aufgabe zu erfüllen. Ebenso wird der/die NachfolgerIn einen eigenen Weg finden – aber mit Unterstützung des Gremiums geht es schneller und besser.

Wenn sich Kandidatinnen und Kandidaten für die Nachfolge herauskristallisiert haben, kann die Übergabe der Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorbereitet werden (z.B. durch Instrumente des Wissenstransfers). Die Übertragung von Teilaufgaben erlaubt den Nachfolgenden, allmählich in die neuen Aufgaben hinein zu wachsen und sich zu positionieren. Erfahrene BR-Vorsitzende unterstützen dabei als Paten, die Gremien unterstützen beim Loslassen und Übernehmen. Der/die „Neue“ muss nicht alles alleine machen.

Der zweite Teil unseres Seminars „Nachhaltige Betriebsratsarbeit“ findet im September statt. Dabei geht es u.a. um Instrumente und Methoden zum Wissenstransfer, damit die Teilnehmenden ihr „Betriebsratsdach“ decken können, solange die Sonne scheint.

Das Seminar „Nachhaltige Betriebsratsarbeit“ besteht aus 2 Modulen zu je 2 Tagen. Bei genügender Nachfrage bieten wir es 2017 nochmals an. Interessierte wenden sich bitte an Sigrun Richter oder Walter Mugler, beide IMU Stuttgart



Kontakt:
Sigrun Richter
srichter@imu-institut.de
Walter Mugler
wmugler@imu-institut.de

**Und auch dieses Jahr: Sommerfest beim IMU Stuttgart,
Donnerstag, 14. Juli 2016, ab 17.30 Uhr,
Hasenbergstraße 49, Hinterhof**

Impressum

IMU-Akzente Juni 2016 ISSN 1430-7693

Redaktion: Heinz Pfäfflin, Layout: Christa Schnepf

Herausgeber: IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik e. V.

c/o RA Kreipe, Wendl-Dietrich-Str. 12, 80634 München

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.