

Wozu streiten wir denn? – Besser statt billiger!

Betriebsräte fördern Beschäftigung durch nachhaltige Konzepte

Betriebsräte haben viele Aufgaben: Sie fördern die berufliche Fortbildung und die betriebliche Gesundheitsförderung; sie begrenzen die technikgestützte Kontrolle von Leistung und Verhalten, sie regeln Arbeits- und Entgeltsysteme, die Ordnung im Betrieb und das betriebliche Vorschlagswesen. Für alle diese Aufgaben gibt ihnen das Betriebsverfassungsgesetz umfangreiche Rechte. Für die wichtigste Betriebsratsaufgabe fehlen ihm meistens ausreichende Rechte: Nämlich den Erhalt und die Förderung von Beschäftigung – weder Investitionen, noch die Besetzung von Führungspositionen noch arbeitsorganisatorische Entscheidungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates. Alleine auf ihre rechtlichen Möglichkeiten kann er sich in diesen Fragen also nicht verlassen. Trotzdem haben Betriebsräte bei der »wirtschaftlichen Mitwirkung« Erfolge vorzuweisen. Im Folgenden werden zwei Beispiele dokumentiert: Im Praxisbeispiel 1 hat der Betriebsrat eine geplante Outsourcing-Maßnahme der mechanischen Werkstatt verhindert. Stattdessen wird 4 Jahre später massiv dort investiert. Im Praxisbeispiel 2 gelang es dem GBR einer Chemiefirma der Bauindustrie, eine drohende Werksschließung

mit Massenentlassung zu unterbinden und die Chance für einen »vitalen Standort« zu erhalten.

Praxisbeispiel 1: Energiemaschinenhersteller im Rheinland, ca. 500 Mitarbeiter/innen

Juli 2002: Die Geschäftsführung konfrontiert den Betriebsrat mit der Absicht, einen Teil der mechanischen Werkstatt an Fremdfirmen zu vergeben. Eine Unternehmensberatung hat für 6-stellige Honorare errechnet, dass die derzeitigen Herstellkosten bis zu 2/3 über dem Einkaufspreis liegen. Es werden 2 Szenarien vorgestellt, welche zwischen 50 und 70 Prozent Reduzierung des Fertigungsvolumens beinhalten – oder anders herum: Den Verlust von 30 bis 40 Arbeitsplätzen alleine in der Produktion. Insgesamt sollen dadurch 1 Million € jährlich eingespart und der EBIT¹ von 1 Prozent auf 8 Prozent vom Umsatz gesteigert werden.

Nachher: Januar 2006

Die Geschäftsführung informiert den Betriebsrat, dass die gesamte mechanische Werkstatt zur Kernkompetenz erklärt wird. Es sollen insgesamt knapp 10 Millionen € in Verarbeitungsanlagen investiert werden. Ohne Betriebsrat

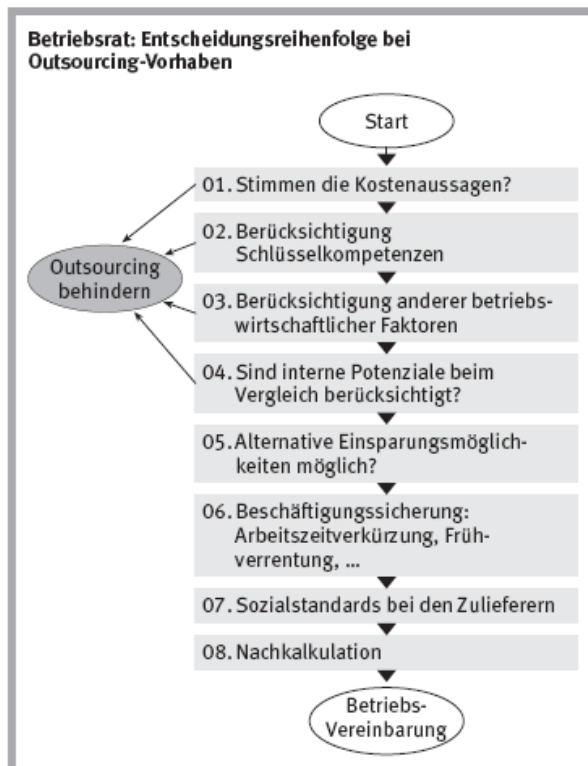
¹ Earning Before Interest & Tax = Unternehmensgewinn vor Zins und Steuern.

würde es die mechanische Fertigung im Wesentlichen gar nicht mehr geben. Es ist in der Zwischenzeit dort kein Arbeitsplatz verloren gegangen.

Wie hat der Betriebsrat das erreicht – gegen den erklärten Willen der Geschäftsführung, eine umfassende Outsourcing-Maßnahme zu verhindern?

Die Strategie des Betriebsrats

Der Betriebsrat hatte von Beginn des Projektes an das sichere Gefühl, dass die Auslagerung nicht etwa nur 30–40 Arbeitsplätze kosten, sondern die komplette Produktion gefährden würde. Diese anfängliche Intuition wurde im Laufe des Projektzeitraumes von ca. 1/2 Jahr durch Kostenanalysen und Alternativ-Vorschläge untermauert. Trotz unbestreitbarer Kostenvorteile der Auslagerung war es daher Ziel, die Maßnahme komplett zu verhindern. Die Vermittlung und Verankerung dieser Position in der Belegschaft war Teil der Betriebsratsstrategie. Der Betriebsrat ging in folgenden Schritten vor:



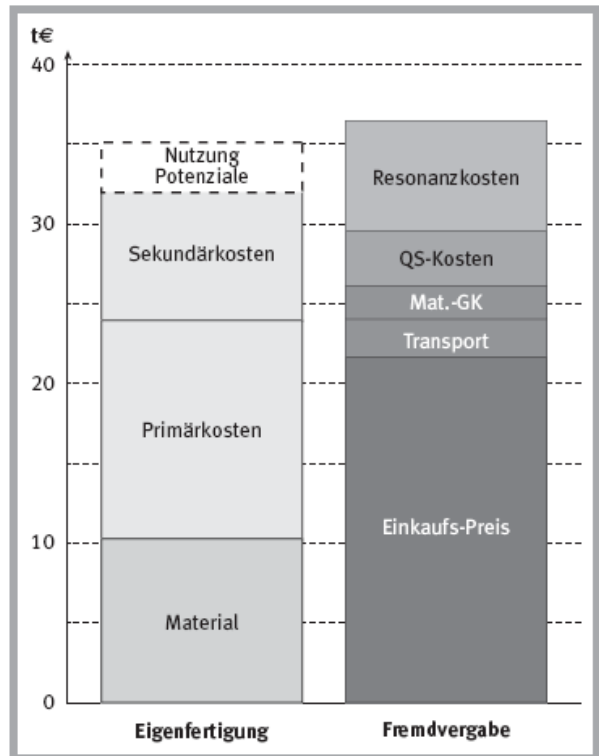
Grafik 1: Ablaufplan Outsourcing-Projekt für Betriebsräte

Schritt 1: Zunächst wurden die Kostenberechnungen der Arbeitgeberseite überprüft. Dabei wurden auch Aussagen der Kolleg/innen aus der Einkaufsabteilung berücksichtigt, welche die Angebote potenzieller Zulieferer in Deutschland und Tschechien ermittelten. Dadurch konnte sich der Betriebsrat in kurzer Zeit ein fundiertes Bild darüber machen,

welche Auslagerungen zu Qualitäts- und Ablauf-Problemen führen würden.

Zudem wurde nachvollzogen, ob zu erwartende Kosten für Transport, Beschaffungsaufwand, zusätzliche Qualitätskosten und mögliche Remanenzkosten (verbleibender Kostenanteil der ausgelagerten Kostenstellen) ggf. die errechneten Vorteile »auffressen« könnte.

Unbestreitbar war jedoch weiterhin, dass der überwiegende Teil der Positionen auf der Auslagerungsliste bei reiner Betrachtung der Kostenseite nicht zu verteidigen war.



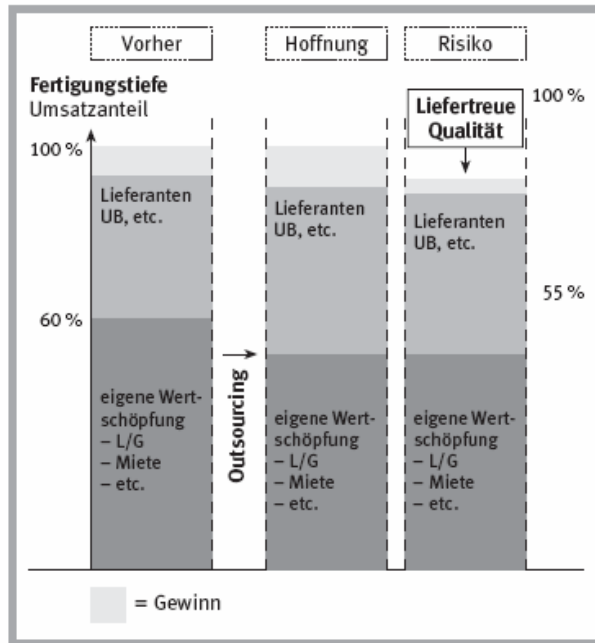
Grafik 2: Kostenrechnung bei Eigen- und Fremdvergabe

Schritt 2: Es wurde nun also überprüft, wie es mit der Auswirkung auf die Schlüsselkompetenz des eigenen Betriebs aussah: Würde entscheidendes Know-how bzw. die Fähigkeit verloren gehen, den Kunden zuverlässig, innovativ und flexibel Anlagen zu liefern und zu entwickeln?

Der Betriebsrat formulierte die Position, dass die Verlagerung der mechanischen Werkstatt die Fähigkeit zur kundenspezifischen Herstellung der Maschinen beeinträchtigt, da die Kunden immer stärker dazu tendieren, bis wenige Tage vor der Auslieferung noch Änderungsanforderungen zu stellen.

Inzwischen (2007) hat sich auch die – neue – Geschäftsführung diese Auffassung zu Eigen gemacht. Zum Entscheidungszeitpunkt sah dies jedoch anders aus: Es wurde damit argumentiert, dass alle direkten Konkurrenten eine deutlich niedrigere Fertigungstiefe hätten.

Schritt 3: Der Betriebsrat prüfte nun also systematisch, ob die Auslagerung zu wirtschaftlichen Nachteilen außerhalb der Kostenbetrachtung führen könnte. Letztendlich würde die Maßnahme mit einem geringeren Umsatz verbunden sein, wenn durch den hohen Anteil an Fremdleistungen nicht mehr der ursprüngliche Preis verlangt werden könne oder dadurch ein geringeres Auftragsvolumen vorliegen würde.



Grafik 3: Outsourcing und wirtschaftlicher Erfolg

Schritt 4: Da diese Argumentation keinen Erfolg bei der Geschäftsführung hatte, wurden nun alternative Maßnahmen erwogen, welche denselben wirtschaftlichen Effekt haben könnten. Dabei machte es erfahrungsgemäß keinen Sinn, Maßnahmen vorzuschlagen, welche ohne Beteiligung des Betriebsrates ohnehin vom Management initiiert worden wären – wie etwa Rationalisierungsinvestitionen. Für solche Maßnahmen können keine Gegenleistungen in Form von Beschäftigungssicherung erhandelt werden. Der Betriebsrat nutzte hier seine Möglichkeiten nach § 92a BetrVG.

Danach kann er eigene Vorschläge zur Beschäftigungssicherung vortragen: Informationen zu diesem Zweck stehen ihm ebenso zu wie die Hinzuziehung eines/einer Sachverständigen.

Aber auch hier ist Verhandlungstaktik angesagt: Wertvoll als Verhandlungsmasse sind Vorschläge, die ohne Mitwirkung des Betriebsrats nicht oder nur schwer realisierbar sind. In diesem Falle wurden Verbesserungseffekte durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sowie flexiblere Arbeitszeiten erwogen, welche der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1, Nrn. 2 und 3 sowie

Nr. 12 BetrVG unterliegen. Letztendlich wurde diese Alternative von der Geschäftsführung akzeptiert:

Ergebnis Projekt Mechanische Fertigung:



Beschäftigungsversicherungs-BV:

- 3 Jahre lang keine Outsourcing-Maßnahmen in der mechanischen Fertigung
- Kein Arbeitsplatzabbau
- Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Vereinbarte KVP-Effekte zur Reduktion der Vorgabezeiten um 10 % in 2,5 Jahren

Grafik 4: Ergebnisse des Projektes Mechanische Fertigung

Bei dieser Strategie sind zwei Dinge zu berücksichtigen:

- Es bestand hier Einigkeit darüber, dass für die Auslastung der Produktion die Geschäftsführung verantwortlich ist. Mit dem Betriebsrat vereinbarte Produktivitätseffekte führten keinesfalls zum Stellenabbau
- der Betriebsrat kann solche Angebote nur machen, wenn die Belegschaft signalisiert, dass ein Einsparungspotenzial in der verhandelten Größenordnung erzielbar ist

Schritt 6 kam also nicht mehr zum Tragen: Parallel wurde vom Betriebsrat ein Modell entworfen, welches entsprechend TV Beschäftigungssicherung eine größere Anzahl Beschäftigter als geplant dadurch erhält, dass ein Teil der Belegschaft in ihrer Arbeitszeit abgesenkt wird und auch weniger Entgelt erhält.

Maßnahmen gegen Sozialdumping

Schritt 7 baut darauf, dass der Erhalt der eigenen Arbeitsplätze umso schwieriger ist, desto niedriger die Arbeitskosten bei der ›Konkurrenz‹ um die Fertigung der mechanischen Teile ist. Gegen Sozialdumping etwaiger regionaler Anbieter hilft nur öffentlicher Druck. Zudem wird ob des WTO-Freihandels (World Trade Organisation = Welthandelsorganisation) zunehmend in Staaten ausgelagert (China etc.), in denen keine Gewerkschaften und/oder Betriebsräte zugelassen sind, die sich vor Ort um bessere Sozialstandards kümmern, wie es die Uno in den ILO-Konventionen (International Labour Organisation) verpflichtend vorsieht.

Schritt 8 war ebenso vorbereitet: Für den Fall der Auslagerung eine solide Nachkalkulation ausgewählter Teile zu vereinbaren: Wissenschaftliche Untersuchungen haben beispielsweise für osteuropäische Staaten ergeben, dass

- das Auslagerungsprojekt in der Regel doppelt solange braucht, bis die Schnittstellen funktionieren wie ursprünglich geplant
- jede fünfte Auslagerung von Deutschland nach Osteuropa wieder rückgängig gemacht wird

- die Arbeitskosten dort erheblich schneller steigen als in Deutschland und damit die errechneten Kostenvorteile schnell aufgezehrt werden

In den 4 Jahren (2002 bis 2006) ist in diesem Betrieb Entscheidendes passiert – die Geschäftsführung hat gewechselt und der Umsatz ist insbesondere auf Grund konjunktureller Entwicklungen um ca. 50 Prozent gestiegen.

Praxisbeispiel 2: Chemie-Unternehmen der Baubranche im Rheinland, ca. 200 Mitarbeiter/innen

Sommer 2005: Die Geschäftsführung der neuen Konzernmutter in Österreich kündigt über den Geschäftsführer der deutschen GmbH an, die Produktion am Standort in der Nähe von Aachen einstellen zu wollen. Der Standort soll geschlossen, 124 Arbeitsplätze sollen abgebaut werden.

Januar 2007: Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat einigen sich, den Standort mit knapp 30 Mitarbeiter/innen zu erhalten, nur 12 Mitarbeiter/innen erhalten eine Beendigungskündigung, die übrigen werden an einen anderen Produktionsstandort in ca. 50 km Entfernung versetzt.

Wie hat der GBR erreicht, gegen den zunächst erklärten Willen der Geschäftsführung die Werksschließung zu verhindern und fast alle Arbeitsplätze zu erhalten?

Die Beraterperspektive

Der GBR ging von Anfang an davon aus, dass es sich bei dem Projekt um das »Schönmachen der Braut« für den Weiterverkauf des Unternehmens handelte. Als Zeithorizont wurde Ende 2008 angenommen.

Es kam bei den Verhandlungen zum Interessenausgleich und Sozialplan also entscheidend auf den Zeitfaktor an. Dabei kam dem GBR zugute, dass auf Grund der angespannten Liquiditätssituation die Insolvenz für den Fall drohte, dass die Produktion am Standort zum Erliegen käme und Umsätze oder gar Marktanteile verloren gingen. Zudem bewahrheiteten sich einige der vom GBR vorgetragenen Prognosen:

- Es stellte sich als unmöglich heraus, die Lieferung bestimmter Großkunden auf einen anderen Standort zu verlagern
- die Konjunkturschwäche in der Bauindustrie ging zu Ende, sodass die vorgelegten Kapazitätsauslastungs-Szenarien obsolet wurden

Alle Bemühungen des GBR gingen also in die Richtung, den Standort bis auf weiteres zu erhalten. Dabei war es im Gremium einvernehmlich, dass es sich um einen »vitalen Standort« handeln sollte – mit Anwendungstechnik, Produktentwicklung und Vertrieb. Alle genannten Abteilungen konnten letztendlich in ihrer Substanz erhalten werden, wenn auch teilweise im Schwester-Werk.

Der GBR hat in erster Linie versucht, Zeit zu gewinnen. Er war sich einerseits sicher, dass sich die Konjunktur stabil entwickeln wird, ganz anders als die (neue) Geschäftsführung dies einschätzte. Diese sprach von einer Blase, die kurzfristig wieder zerplatzen würde.

Andererseits wartete der Gesamtbetriebsrat darauf, dass auch die Geschäftsführung die Erfahrung machte, dass konkrete Produkte nicht so ohne weiteres an den österreichischen Standort der Konzernmutter transferiert werden könnten.

Dieser Schritt wurde erfolglos versucht, es drohten erhebliche Umsatzverluste bis zum Verlust von Großkunden an die Konkurrenz. Um es deutlich zu sagen: Wäre die Schließung des Standortes planmäßig durchgeführt worden, wäre für die deutsche GmbH und den Konzern mit hoher Wahrscheinlichkeit ein erheblicher wirtschaftlicher Schaden eingetreten.

Auf die Strategie kommt es an – Betriebsratsperspektive

Aufgrund seiner Überzeugung überlegte der verhandelnde GBR, wie er soviel Zeit gewinnen könnte, dass sich auf Arbeitgeberseite die Entscheidungsbedingungen soweit verändert hätten, dass der Erhalt des Standortes eine echte Chance haben würde.

Der GBR und der Wirtschaftsausschuss (WA) hatten ab dem Zeitpunkt des Schließungsbeschlusses im Vorstand des Konzerns Ende 2005 den Informationsbedarf formuliert. Die Informationen waren erforderlich, um ein eigenes Konzept zur Beschäftigungsförderung erarbeiten und wirtschaftlich unterlegen zu können.

Der Arbeitgeber beging an dieser Stelle den folgenschweren Fehler, diesen Informationsanspruch nicht ausreichend zu befriedigen. Es kamen nur zögerlich Informationen und wenn, dann nicht umfassend und rechtzeitig. So hatte der GBR immer wieder Möglichkeiten, diese vor den Arbeitsgerichten einzufordern.

Es wurden seitens des GBR Prozesse vor dem Arbeitsgericht gewonnen, bis hin zum LAG wurde prozessiert, Einspruch eingelegt und wieder Informationen nachgefordert. Die Einigungsstelle nach § 109 BetrVG endete mit dem Auftrag an die Arbeitgeberseite, dem GBR bzw. dem WA umfangreiche Informationen vorzulegen – zwei Tage lang wurden Anfang November 2006 Präsentationen gezeigt und Wirtschaftlichkeitsdaten eingesehen, Notizen gemacht und eigene Berechnungen angestellt.

Der Arbeitgeber hatte bereits im Juli 2006 beantragt, Verhandlungen zum Interessenausgleich aufzunehmen. Der GBR weigerte sich mit dem Hinweis, er sei nicht vollumfänglich informiert. Das Ende der Fahnenstange auf der Klageschiene war erst Ende 2006 vor dem LAG erreicht.

Über ein Jahr ging so ins Land, ohne dass ein/e einzige/r Mitarbeiter/in gekündigt worden wäre. Nach Einsetzung einer Einigungsstelle wurde sodann Interessenausgleich

und Sozialplan verhandelt. Von ursprünglich geplanten 124 betriebsbedingten Kündigungen blieben nach Abschluss der Verhandlungen gerade einmal 12 übrig (traurig genug!). Die restlichen Kolleg/innen haben weiterhin einen Arbeitsplatz, ein Teil der Kolleg/innen muss wohl im Laufe des Jahres 2007 an einen anderen Standort – ca. 50 km vom jetzigen entfernt – wechseln (Fahrtgeldzuschuss 100 €/Monat).

Der GBR hatte mit seiner Einschätzung Recht: Die wirtschaftliche Lage hat sich nachhaltig verbessert und so besteht die realistische Aussicht, dass in Zukunft auch neue Produkte am alten Standort produziert werden können.

Der GBR hat sich bereits seit September 2005 sachverständiger Hilfe in wirtschaftlichen und (arbeits-)rechtlichen Fragen bedient.

Auf die Strategie kommt es an – rechtliche Würdigung

Die vom Arbeitgeber geschilderte bedrohliche Lage des Unternehmens sollte zunächst auf Stichhaltigkeit geprüft werden. Dazu wurden vom GBR und dem WA Unterlagen und Auskünfte angefordert. Der Arbeitgeber mauerte und verweigerte die Vorlage aussagekräftiger Unterlagen. Stattdessen drohte er mit Insolvenz, seiner Abberufung als Geschäftsführer etc., wenn nicht innerhalb kurzer Zeit ein Interessenausgleich und Sozialplan abgeschlossen werden könne. Die Gremiumsmitglieder einigten sich mit den Sachverständigen darauf, in den Gesprächen hartnäckig zu bleiben. Man wollte sich nicht vorschnell von arbeitgeberseitigen Drohszenarien einschüchtern lassen.

Das Ziel war, ein beschäftigungsförderliches Konzept auf Basis des § 92a BetrVG zu entwickeln. Doch dazu benötigte man möglichst viele Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und zu entsprechenden Kennziffern (Bilanz, G+V). Sodann wurde ein Einigungsstellenverfahren nach § 109 BetrVG eingeleitet, um den Arbeitgeber zur Vorlage von Informationen und zur Auskunftserteilung zu verpflichten. Die Einigungsstelle verpflichtete den Arbeitgeber zur Vorlage von Gutachten, die der Arbeitgeber in der Vergangenheit von einem Unternehmensberater erstellen ließ und welches den Erhalt des Standorts, der nach dem Arbeitgeber geschlossen werden soll, befürwortete. Dieses wollte der Arbeitgeber eigentlich nicht herausgeben, da es ihm nicht in das Konzept passte. Ohne die Einigungsstelle hätte der GBR bzw. der WA das Gutachten und weitere Unterlagen und Informationen nicht bekommen. Mit den Unterlagen und Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens konnte ein beschäftigungsförderliches Konzept in Richtung eines »vitalen Standorts« entwickelt werden – mit produktspezifischen Produktionsmengen, einem abteilungsweisen Personalkonzept bis zu wirtschaftlichen Aussagen.

Zugleich hatte der GBR Zeit gewonnen. Innerhalb dieser Zeit zog die Konjunktur im Bauwesen an, so dass sich auch die wirtschaftlichen Kennziffern des Unternehmens verbesser-

ten. Schließlich kam es zum Einigungsstellenverfahren zum Interessenausgleich und Sozialplan. Während der Verhandlungen bröckelte die Absicht des Arbeitgebers zur vollständigen Schließung des Standorts – übrig blieben 12 Beendigungskündigungen und eine Reihe von Versetzungen an den benachbarten Standort. Zusammenfassend bestand die Strategie des GBR darin, sich ein eigenes und unabhängiges Bild von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zu machen, über die taktische Steuerung von Einigungsstellenverfahren Zeit und Informationen zu gewinnen und mit klaren Konzepten Alternativen zum Vorschlag der Geschäftsleitung zu liefern.

Fazit 1: Besser statt Billiger ...

In beiden Praxisbeispielen stellte sich heraus, dass die Betriebsratsseite die fundierteren wirtschaftlichen Konzepte hatte. Der Trend zu kurzfristigen Unternehmensentscheidungen hält in vielen Unternehmen an: Ertragsverbesserungen mit Hilfe schneller Kostenreduzierung werden langfristigen Marktchancen geopfert. Das Kostendenken hat in vielen Manager-Köpfen weiterhin Priorität vor Wertschöpfungs- bzw. Nutzenorientierung. Betriebsräte haben im Gegensatz zum Management den gesetzlichen Auftrag, Beschäftigung zu fördern. Betriebsratsmitglieder sind in vielen Betrieben deutlich länger am Standort und haben Insiderkenntnisse im Bereich der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiter/innen sowie eine längerfristige Perspektive.

Das führt dazu, dass sie im Sinne nachhaltiger Unternehmensentwicklung oftmals die besseren Strategien und Lösungen haben, obgleich sie manchmal im Bereich der Produktpolitik und der Unternehmensstrategie im Nachteil sind.

Die IG Metall hat sich im Bezirk NRW diese Tatsache zunutze gemacht und 2005 die »besser-statt-billiger«-Initiative gestartet (www.besser-statt-billiger.de). Betriebsräte und Mitglieder werden darin unterstützt, den wirtschaftlichen Argumenten in Richtung Innovation, Qualität, Kundenflexibilität und Qualifizierung im Betrieb ein höheres Gewicht gegenüber kurzfristigem Kostendenken zu verschaffen. Es ist damit den Gewerkschaften nach langer Zeit wieder gelungen, ein konstruktives Leitbild in die Betriebe zu bringen.

Fazit 2: ... reicht alleine selten: Auf den Rückhalt in der Belegschaft kommt es an

Betriebsräte mit solchen Initiativen stoßen wie beschrieben auf das Problem, dass wirtschaftliche Mitbestimmung im Betriebsverfassungsrecht nicht verankert ist. Trotzdem gilt: Man kann als Betriebsrat in einigen Fällen wirtschaftlich kurzfristige Unternehmensentscheidungen beschäftigungsfördernd beeinflussen. Dazu bedarf es insbesondere einer soliden Verankerung in der Belegschaft.

Allein die umfassende Informierung reicht nicht aus – der Betriebsrat muss die breite Akzeptanz seiner Strategie in den betroffenen Belegschaftsteilen sicherstellen. In bei-

den Praxisfällen stand immer die Bedrohung im Raum: »Wenn Sie nicht mitziehen, kommt alles nur noch viel schlimmer. Und das erklären Sie dann mal Ihrer Belegschaft ...«



Hierzu finden Sie im Internet:

- Der Fall Agfa – Interview mit Frank Löllgen, IG BCE Leverkusen
- Was tun im Falle einer Stilllegung – Interview mit einem davon betroffenen Interessenvertreter

KAI BEUTLER, Geschäftsführer und Berater bei der bsb GmbH Betriebsrats-Strategie-Beratung Köln; **UDO BONN** ist Betriebsratsvorsitzender; **DR. JUR. MAGNUS BERGMANN** ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Greven/Westf.; **REMO WILLSCH** ist Betriebsrats- und Gesamtbetriebsratsvorsitzender.