

Titel

Managemurks stoppen – in Zukunft investieren

ZUKUNFT DER INDUSTRIE

Der Standort Deutschland kriselt. Die Industrie baut Zehntausende Arbeitsplätze ab. Schuld ist die Politik, sagen sie. Doch tatsächlich stecken oft massive Fehler des Managements dahinter – und reine Gier. Dafür zahlen sollen die Beschäftigten. Nicht mit uns! Wie Beschäftigte gemeinsam mit der IG Metall um ihre Zukunft kämpfen.

Von Dirk Erb



Warnstreik bei Ford in Köln für einen Sozialtarifvertrag. Erneut will das Unternehmen in Köln Arbeitsplätze abbauen – 2900.

Foto: Stephen Petrat

Am 30. Juni ist Ende. Das Werk Wallerscheid des Kranbauers Tadano (ehemals Demag) im pfälzischen Zweibrücken schließt. Der japanische CEO läuft aktuell mit Assistenten durch die Halle. Sie kleben Aufkleber auf die Maschinen, die sie bei der Verlagerung mitnehmen wollen.

»Das ist, als ob sie uns die Organe klauen würden«, meint Betriebsrat Thomas Wallitt. Der gelernte Maschinenschlosser ist seit 30 Jahren hier, wie viele andere. Damals waren sie Weltmarktführer. Doch eine lange Kette von Managementfehlern hat das Unternehmen in Schieflage gebracht.

»Wir hatten sieben Umstrukturierungen in den letzten 15 Jahren. Und die liefen immer gleich«, kritisiert der Betriebsratsvorsitzende Eduard Glass. »Alle drei Jahre wechselt die Geschäftsführung, strukturiert um, baut Arbeitsplätze ab – und hinterlässt einen Scherbenhaufen. Um das eigentliche Geschäft und die chaotischen Abläufe, durch die wir ständig Geld verbrennen, kümmern sie sich nicht.«

Das Chaos ist überall sichtbar. In der Kranmontage türmen sich Teile wild auf Paletten. Transporter kommen kaum noch durch. Sogar auf dem Hof liegen Teile und verrotten. Zugleich stehen topqualifizierte Beschäftigte tagelang herum, weil ihnen die passenden Teile zum Weiterarbeiten fehlen, die in einer Halle nebenan liegen. Klar, dass sich die Zahlen dann verschlechtern.

Am 14. Februar 2024 verkündete die Geschäftsführung das Aus für Wallerscheid, eines der beiden Werke von Tadano in Zweibrücken – neben dem Werk in der Dinglerstraße im unteren Teil der Stadt – und den erneuten Abbau von 400 der 1250 Arbeitsplätzen.

Ein Dreivierteljahr kämpften sie gemeinsam mit der IG Metall für ihr Werk und ihre Arbeitsplätze. Sie demonstrierten in Menschenketten und mit Autokorsos, standen einer vom Arbeitgeber angeheuerten Securitytruppe samt Hunden gegenüber. Im September

traten sie dann schließlich in einen unbefristeten Streik – und erreichten nach zwölf Verhandlungen endlich ein Ergebnis. Das Werk in der Dinglerstraße ist gesichert. Doch die Schließung des ein paar Kilometer entfernten Werks Wallerscheid konnten sie nicht verhindern. Die Tadano-Konzernzentrale in Japan hat der deutschen Tochter mithilfe juristischer Tricks den Geldhahn zugedreht.

Immerhin: Es gehen nur noch 236 Beschäftigte statt 400. Für die Mitglieder der IG Metall haben sie Garantien für 1014 tarifgebundene Arbeitsplätze erreicht, ohne auf einen Cent Entgelt zu verzichten. Und vor allem haben sie sich mehr Mitbestimmung erkämpft sowie 57 Millionen Euro, um Verbesserungen im Werk in der Dinglerstraße umzusetzen und damit Managementfehler der letzten Jahre ein Stück weit zu korrigieren und gute, tarifliche Arbeitsplätze zu sichern.

Auf einer Betriebsversammlung letztes Jahr haben sie mithilfe der Technologieberatungsstelle rund 1000 Vorschläge gesammelt. »Im neu gegründeten Lenkungsausschuss haben wir uns gemeinsam mit der Geschäftsführung darauf verständigt, dass wir im ersten Schritt zwei davon beackern«, berichtet Frank Schild, der Leiter der IG Metall-Vertrauensleute bei Tadano.

Klar machen sie damit den Job, den eigentlich die hochbezahlten Manager machen müssten. Aber wenn die ihren Job nicht machen und damit ihre Jobs gefährden, was bleibt den Beschäftigten anderes übrig?



Beteiligungsorientierte Betriebsversammlung: Tadano-Beschäftigte sammeln im Werk Wallerscheid mit Unterstützung der Technologieberatungsstelle (TBS) rund 1000 Ideen für Verbesserungen, um ihre Zukunft zu sichern.

Foto: Privat

Wenn die Manager ihren Job nicht machen ...

Umstrukturieren, sparen, schließen, verlagern. So wie bei Tadano in Zweibrücken all die Jahre läuft es in vielen Unternehmen: Manager wechseln alle zwei, drei Jahre. Sie haben oft keine Ahnung von den Produktions- und Geschäftsprozessen. Sie restrukturieren und verlagern – und verbrennen dabei massenweise Geld, statt Innovationen und Investitionen für die Zukunft voranzubringen. »Zu viele Manager fallen beim ersten Gegenwind in alte Muster zurück: Es geht ihnen nur um kurzfristige Renditen und Margenoptimierung. Investitionen, Innovationen, langfristige Zukunftsstrategien – Fehlanzeige. Das ist kurzsichtig, falsch und gefährlich. Wir erwarten, dass die Arbeitgeber sich zum Standort bekennen, hier investieren und, wo es Probleme gibt, diese mit uns gemeinsam angehen«, fordert Jürgen Kerner, Zweiter Vorsitzender der IG Metall.

Besonders betroffen ist die Autoindustrie: verschlafene Entscheidungen, etwa beim Einstieg in die Elektromobilität, und falsche Modellpolitik. Deutsche Verbrenner werden aus dem wichtigsten Pkw-Markt China (bislang rund zwei Drittel der Umsätze) herausgedrängt, von chinesischen Elektroautos. Die Gewinne sinken. Trotzdem werden weiter üppige Dividenden an die Aktionäre ausgeschüttet. Zahlen sollen die Beschäftigten in Deutschland. Beschäftigte, Betriebsräte und IG Metall kämpfen dagegen, wehren Angriffe der Arbeitgeber ab und sichern Zukunft. Bei VW sind Werksschließungen seit Ende letzten Jahres erst mal vom Tisch, bei Audi hat es der Betriebsrat im März geschafft, den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen von 2029 auf Ende 2033 zu verlängern – und es gibt sogar acht Milliarden Euro für Investitionen. Die Tarifentgelte werden nicht angetastet – ebenso wenig wie bei Mercedes, wo der Betriebsrat die Zukunftssicherung bis Ende 2034 verlängert und obendrein einen bezahlten freien Tag exklusiv für IG Metall-Mitglieder herausgeholt hat (Seite 22). Personalabbau gibt es nur freiwillig. Aber trotzdem:

Insgesamt werden Tausende Arbeitsplätze in der Autoindustrie abgebaut.

Bei Ford in Köln kämpften die Beschäftigten zu Redaktionsschluss dieser metall-Ausgabe gemeinsam mit der IG Metall mit Warnstreiks um einen Sozialtarifvertrag.

Bei den Autozulieferern ist die Lage dramatisch. Die Betriebsräte von Bosch, Continental, Mahle, Schaeffler und ZF (Kasten links) haben auf Initiative der IG Metall Ende Januar gemeinsam mit den Konzernchefs einen Brandbrief an den Bundeskanzler geschrieben. Doch an den Standortbedingungen, hohen Energiekosten und maroder Infrastruktur allein liegt es nicht. Die Manager haben viele falsche Entscheidungen getroffen, etwa keine Batterien für Elektroautos zu bauen.

... dann müssen wir den Job der Manager machen

Bei Tadano in Zweibrücken nehmen die Beschäftigten ihre Zukunft jetzt selbst in die Hand. Der Leiter der Vertrauensleute, Frank Schilb, der auch Teamleiter in der Kranmontage ist, leitet nun ein Projekt zur Neuorganisation des logistischen Prozesses im Werk Dinglerstraße. Das Ziel: endlich Ordnung in das Chaos bei der Teileversorgung bringen.

»Ich gehe mit den Beschäftigten alle Prozesse durch und wir stimmen sie aufeinander ab«, erklärt Frank Schilb. »Die Beschäftigten sind ja unsere Experten, sie wissen genau, wann sie welche unserer fast 9000 Teile brauchen. Es ist komplex. Aber wir sind dran.«

Beschäftigte organisieren ihre Arbeit selbst – und machen damit den Job, den eigentlich das Management machen müsste. Das funktioniert: Das haben die Beschäftigten von Körber Technologies (vormals Hauni Maschinenbau) in Hamburg bewiesen. 2020 wollte die Geschäftsführung auf Empfehlung eigens dafür bestellter Unternehmensberater von McKinsey die bereits zum Teil ausgegliederte Produktion verkleinern und größtenteils verlagern.

Doch die Beschäftigten erkämpften sich Mitbestimmung und einen Innovationsfonds, um ihre Ideen für ihre »Fabrik der Zukunft« umzusetzen.

Sie arbeiteten gemeinsam mit den Führungskräften eine neue Arbeitsorganisation für die Fertigung aus, mit flacheren Hierarchien, weniger Chefs und Schnittstellen. Die Rechnung ging auf. Die Produktion blieb und wurde wieder eingegliedert.

»Zu oft läuft Management top-down auf Einsparungen durch Personalabbau hinaus.

Auf die Prozessebene gehen die Unternehmensberater nie runter«, kritisiert der Betriebsratsvorsitzende Uwe Zebrowski, der früher selbst Leiter des Qualitätsmanagements war, bis er die Nase voll hatte und für den Betriebsrat kandidierte. »Das Potenzial liegt in den Köpfen der Beschäftigten. Wir reorganisieren unser Unternehmen gemeinsam und ganzheitlich – und nicht von oben. Das macht uns keine Unternehmensberatung nach.«

Doch leider sind Unternehmen, in denen Beschäftigte mit ihren Ideen die Zukunft sichern, noch die Ausnahme. Ein Großteil der Metall- und Elektroindustrie will einfach nur die Kosten drücken, billig verlagern und Zehntausende Arbeitsplätze abbauen. Das zeigt eine Umfrage der IG Metall in 1286 Betrieben.

Am 15. März sind beim Aktionstag der IG Metall 81000 Beschäftigte für die Zukunft des Industriestandorts Deutschland auf die Straße gegangen. Ein Teil ihrer Forderungen war, dass die Politik die Schuldenbremse lockert und in bessere Rahmenbedingungen für unser Industrieland Deutschland investiert. Nun stellt die Politik 500 Milliarden für die Infrastruktur und günstigere Energie bereit. Jetzt müssen auch die Arbeitgeber ihren Teil erfüllen – und endlich wieder in den Industriestandort Deutschland investieren.

»Wir liefern. Auch die Politik hat den Ernst der Lage erkannt und will handeln«, erklärt die Erste Vorsitzende der IG Metall, Christiane Benner. »Jetzt müssen sich auch die Arbeitgeber eindeutig zum Standort Deutschland und zu ihren Beschäftigten bekennen. Wir erwarten offensive Unternehmensstrategien, die Innovation und Wachstum anstreben, die Arbeitsplätze erhalten und schaffen.«

Hintergründe zum Thema: [igmetall.de/im-Betrieb](https://www.igmetall.de/im-Betrieb)

Warnstreiks bei Ford

Die Beschäftigten von Ford in Köln kämpfen um ihre Zukunft. Ford will in Köln erneut 2900 Stellen streichen, obwohl der letzte Abbau vor zwei Jahren noch nicht einmal abgeschlossen ist. Zudem hat der US-Konzern die »Patronatserklärung« zur Finanzierung der deutschen Ford-Tochter gekündigt.

Beschäftigte und IG Metall fordern einen Sozialtarifvertrag mit hohen Abfindungen. »Wir zahlen nicht wieder und wieder für die Fehler des Managements, etwa beim Anlauf der Elektromobilität und bei der Modellpolitik«, erklärt David Lüdtko, Leiter der IG Metall-

Vertrauensleute. »Wir fordern ein nachhaltiges Zukunftskonzept und den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze, aber wir brauchen auch ein insolvenzgeschütztes Sicherheitsnetz.«

Verhandlungen und Warnstreiks dauerten bei Redaktionsschluss noch an.

Der Fall ZF

Im vergangenen August kündigte ZF an, 14 000 der 54 000 Stellen in Deutschland bis 2028 streichen zu wollen. Der Autozulieferer ist mit 10,6 Milliarden Euro verschuldet, unter anderem durch die teuren Übernahmen von TRW und Wabco, und zahlt fast 600 Millionen Euro im Jahr nur für Zinsen. 2024 hat ZF so eine Milliarde Euro Verlust gemacht.

Eigentlich hatten die Beschäftigten mit der IG Metall 2020 einen Zukunftstarifvertrag durchgesetzt: Gemeinsam mit dem Management erstellten sie für alle Standorte Zielbilder mit Produkten für die Zukunft. Doch jetzt ist dafür kein Geld mehr da. Stattdessen wurde im Februar durch Medienberichte bekannt, dass die Konzernspitze eine Abspaltung der kompletten Division E (Electrified Powertrain) erwägt. Die in der Division E Beschäftigten stellen neben Elektroantrieben auch Getriebe her – das Kernprodukt von ZF.

10,6 Milliarden Schulden – aufgeblähter Overhead

Sechs Milliarden Euro will ZF einsparen. Nach Berichten der Betriebsbetreuer der IG Metall wird bereits seit Längerem aktionistisch an Material und Personal gespart, wodurch Aufträge nicht sinnvoll bearbeitet werden können und so im Nachgang Transporte benötigt werden, die teurer sind als die zuvor eingesparten Mittel. So entstehen operative Ergebnisdefizite.

Zugleich suchen aktuell teure Unternehmensberater von McKinsey nach Sparpotenzial. Auch der Mitte März neu ernannte Aufsichtsratschef kommt von McKinsey.

Den Overhead, also das Management und die überbordenden Strukturen, greifen die Berater nicht an. Dabei gäbe es hier riesiges Sparpotenzial, meint Oliver Moll, Betriebsratsvorsitzender von ZF in Schweinfurt. »Ständig kommen neue Manager. Und sie bringen ihren ganzen Hofstaat aus ihren früheren Unternehmen mit«, kritisiert Moll, der auch Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat ist. »Und die Struktur des Unternehmens wird immer komplizierter. Keiner blickt mehr durch. So gibt es etwa auf jeder Ebene – am Standort, in der Unit, in der Konzernleitung – ein Team für Produktstrategie für dasselbe Produkt. Und es reicht nicht mehr eine Unterschrift, heute brauchst Du drei oder vier, von jeder Managementebene.«

Den Plan der Konzernspitze, die Ausgliederung des Kernbereichs, der Division E, um sie zu verkaufen, hält Moll für völlig unrealistisch. Das hat schon bei der Airbag-Division nicht funktioniert, obwohl die profitabel ist. Und wie soll das überhaupt praktisch gehen? Am Multidivisionsstandort von ZF in Schweinfurt arbeiten 6000 der fast 9500 Beschäftigten in der Division E – nicht etwa in separaten Hallen, sondern fast Schulter an Schulter mit Beschäftigten anderer Divisionen.

Die Beschäftigten haben in den letzten Jahren immer wieder Opfer gebracht, in Schweinfurt zum Beispiel durch eine Arbeitszeitabsenkung. Betriebsräte und IG Metall fordern Transparenz in Hinblick auf die Pläne des ZF-Managements, eine Lösung der operativen Probleme und eine Zukunftsstrategie, statt aktionistischer Sparprogramme. Die IG Metall will natürlich, dass der Konzern wieder in die Spur kommt. Falls das Management aber weiter intransparent agiert, weiter über Zerschlagung nachdenkt, über Personalabbau in Deutschland und im Gegenzug Personalaufbau im Ausland, am besten noch mit Beiträgen der Belegschaften an den deutschen Standorten, wird sich die IG Metall dem widersetzen.

»Für offensichtliches Managementversagen, Preisdumping und fahrlässige Kurzsichtigkeit des Managements sollen die Beschäftigten zahlen«, kritisiert die IG Metall-Vorsitzende Christiane Benner. »Es ist lächerlich, als Unternehmen in Deutschland die schlechten Standortbedingungen zu beklagen, um dann selbst gänzlich undurchdachte Managemententscheidungen zu treffen.«

Der Fall Knorr-Bremse

Der Konzern Knorr-Bremse mit weltweit 33 000 Beschäftigten bezeichnet sich selbst als Weltmarkt- und Technologieführer für Bremssysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Doch als einziges Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie im MDAX hat Knorr-Bremse keinen Tarifvertrag und ist für seine 42-Stunden-Woche bekannt. Einzig am Standort in Berlin konnte der Betriebsrat, dem mittlerweile mehrheitlich IG Metall-Betriebsräte angehören, durch Druck aus der Belegschaft die 40-Stunden-Woche einführen.

Typisches Vorgehen von Knorr-Bremse: Betriebe zukaufen, aus dem Tarif flüchten, 42-Stunden-Woche einführen. Ist das Know-how transferiert, folgt die Verlagerung in »Best-Cost-Countries«.

Knorr-Bremse hat bereits den Großteil der Arbeitsplätze ins Ausland verlagert. Nur rund 5500 Arbeitsplätze sind noch in Deutschland, 1200 davon in der Produktion.

Die Taktik: kaufen, ausweiden, verlagern

In den letzten Wochen verkündete die Konzernspitze weitere Verlagerungen. Beim Zugtoilettenhersteller EVAC in Wedel bei Hamburg sollen 75 von 175 Arbeitsplätzen wegfallen, beim Elektronikzulieferer Heine Resistors in Dresden die komplette Produktion mit 40 von 65 Arbeitsplätzen und im Drehschwingungsdämpferwerk Hasse & Wrede in Berlin 110 von 160 Arbeitsplätzen. Zeitgleich meldete Knorr-Bremse in den Medien satte Gewinne – 12,3 Prozent EBIT im Jahr 2024, neuer Rekord – und eine Erhöhung der Dividenden.

»Knorr-Bremse hat uns 2021 gekauft – und schon bald kam die erste Umstrukturierung. Da war uns klar, was folgen würde«, berichtet Thekla Wiedenroth, die Betriebsratsvorsitzende bei EVAC in Wedel. »Anfang 2024 wurde dann die Kabinenproduktion verlagert – und jetzt geht es weiter. Wir glauben nicht, dass das in Polen funktioniert. Das wurde von Leuten entschieden, die wenig Erfahrung haben. Und jetzt wollen sie auch noch, dass unsere Leute die polnischen Kollegen einarbeiten.« Jahrelang haben die Beschäftigten stillgehalten. Doch nun stehen sie standortübergreifend gemeinsam auf und kämpfen für ihre Arbeitsplätze, mit aktiven Mittagspausen, ganztägigen Betriebsversammlungen, Solidarbotschaften und Demonstrationen. In den letzten Wochen ist die Mehrheit in die IG Metall eingetreten. Denn im Zweifel bleibt als letztes Mittel nur der Arbeitskampf.

Von Arbeitgebern geforderter Stellenabbau

Befragung von 1286 Betrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten



Statt Investitionen in die Zukunft voranzutreiben, fällt vielen Arbeitgebern nichts Besseres ein als sparen, abbauen und in »Best-Cost-Countries« verlagern.