



Region
Stuttgart



Jürgen Dispan ♦ Dieter Knauß ♦ Christa Lang

Zur Lage der Elektrowerkzeugbranche in der Region Stuttgart

Branchenanalyse 2007

Heft Nr. 1 / 2007

**Institut für Medienforschung
und Urbanistik GmbH**
Hasenbergstraße 49
D-70176 Stuttgart
Telefon +49 (0)711/23705-0
Telefax +49 (0)711/23705-11
imu-stuttgart@imu-institut.de
www.imu-institut.de

Geschäftsführung
Dr. H. Biehler
Heinz Pfäfflin
Martin Schwarz-Kocher

Beirat
Prof. Dr. K. Brake
H. Düvel
B. Eichler
Prof. Dr. J. Genosko
Prof. Dr. W. Nohl
Prof. Dr. R. Pieper
Prof. Dr. K.-H. Tjaden

Bankverbindung
GLS Gemeinschaftsbank eG
BLZ 430 609 67, KTO 70 052 412 00
IBAN DE 70 43060967 7005 2412 00

Ust. Id.-Nr. DE 129383196
Handelsregister B Nr. 77742

ISSN 1611-8391
ISBN 978-3-934859-21-0

Zur Lage der Elektrowerkzeugbranche in der Region Stuttgart

Branchenanalyse 2007

Informationsdienst des IMU-Instituts – Heft Nr. 1 / 2007

Auftraggeber:

IG Metall Region Stuttgart
Fronackerstraße 60
71332 Waiblingen

Bearbeitung:

IMU-Institut (Kap. 1/2)
Dr. Jürgen Dispan
Hasenbergstraße 49
70176 Stuttgart
Telefon: 0711 / 23 70 5-0 (24)
Telefax: 0711 / 23 70 5-11
E-Mail: jdispan@imu-institut.de

IG Metall Region Stuttgart (Kap. 3)
Dieter Knauß, Christa Lang
Fronackerstraße 60
71332 Waiblingen
07151 / 95 26-0
07151 / 95 26-22
waiblingen@igmetall.de

Redaktionsschluss: August 2007

Termine der Expertengespräche: Oktober/November 2006

Termine der Gruppendiskussionen: November 2006 und Juni 2007

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG	1
2.	STRUKTURWANDEL IN DER ELEKTROWERKZEUGBRANCHE	5
2.1	Branchenstruktur	5
2.2	Marktentwicklung und wirtschaftliche Lage	9
2.3	Unternehmensstrategien	12
2.4	Flexible Produktionssysteme	16
2.5	Trends bei Beschäftigung und Arbeitspolitik	18
3.	SCHLUSSFOLGERUNG UND HANDLUNGSBEDARF	23
3.1	Chancen für Ungelernte nehmen ab	23
3.2	Qualifizierungsbedarf und mitbestimmte Personalpolitik	24
3.3	Nachhaltiger Umgang mit alternden Belegschaften	25
3.4	Zunehmender Belastung Grenzen setzen	26
3.5	Leiharbeit und Befristung verhindern	27
3.6	Regulierung von Arbeitszeitkonten	28
3.7	Neue Produktionssysteme und Mitbestimmung	28
3.8	Branchenarbeit als Frühwarnsystem	29
3.9	Fazit	30
4.	LITERATUR	32

1. Einleitung

Die Elektrowerkzeugbranche weist in Baden-Württemberg, und hier insbesondere in der Region Stuttgart, eine bundesweit einmalige Konzentration auf. Rund 40 % des Weltmarktanteils werden von Unternehmen wie AEG Electric Tools (Winnenden)¹, Baier (Asperg), Bosch (Leinfelden, Murrhardt), Duss (Neubulach), Fein (Stuttgart, Schwäbisch-Gmünd), Flex (Steinheim), Kress (Bisingen), Mafell (Oberndorf), Metabo (Nürtingen) und TTS Tooltechnic Systems (Wendlingen, Neidlingen)² realisiert. Darüber hinaus gibt es in Baden-Württemberg bedeutende Zulieferer für die Branche wie den Getriebehersteller Herzog (Schramberg), den Schalttechnikhersteller Marquardt (Rietheim-Weilheim) und den Spannzeughersteller Röhme (Sontheim). Bei einer umfassenden Analyse des „Clusters Elektrowerkzeuge Baden-Württemberg“ müssten diese Zulieferer als wichtige Elemente der Wertschöpfungskette einbezogen werden, was für die regionale Wirtschafts- und Beschäftigungssituation notwendig wäre, im Rahmen dieser Studie – mit Schwerpunkt Hersteller – jedoch nicht geleistet werden kann.

Bei vorliegender Studie liegt der Fokus auf der enger definierten Branche „Herstellung von handgeführten kraftbetriebenen Werkzeugen“, wie sie in der Klassifikation der Wirtschaftszweige bezeichnet wird. Sie sind in der Norm DIN/EN 50144-1, VDE 0740 folgendermaßen definiert: „Handgeführte Elektrowerkzeuge sind elektromotorisch oder elektromagnetisch angetriebene Maschinen, die zur Ausführung mechanischer Arbeiten bestimmt und so gebaut sind, dass Motor und Maschine eine Baueinheit bilden, die leicht an ihren Einsatzort gebracht werden kann und die während des Gebrauchs von Hand geführt wird oder in einer Halterung befestigt ist.“³ Zum Produktspektrum der Branche gehören bohrende Werkzeuge (Bohrmaschinen, Schlagbohrmaschinen), schraubende Werkzeuge (Schlagschrauber), sägende Werkzeuge (Stichsäge, Handkreissäge), schleifende Werkzeuge (Schwingschleifer, Deltaschleifer, Winkelschleifer) sowie fräsende, hobelnde, scherende, schlagende und fügende Werkzeuge.

¹ Produktion der Marken AEG und Milwaukee. AEG Electric Tools Winnenden gehört seit 2005 zu TTI Hongkong mit weltweit rund 22.000 Beschäftigten. Bis dahin gehörte die Firma zu Atlas Copco, und noch früher firmierte sie unter AEG Elektrowerkzeuge.

² TTS Tooltechnic Systems entwickelt, produziert und vertreibt u. a. die Elektrowerkzeug-Marken Festool und Protool.

³ Robert Bosch GmbH (2005): Taschenbuch für Handwerk und Industrie. Leinfelden-Echterdingen, S. 366.

Bis Anfang 2006 war der Markt von zwei Trends gekennzeichnet: zum einen ein schrumpfender Inlandsmarkt, zum anderen weltweit steigende Absatzmengen bei gleichzeitig sinkendem Absatzwert. Die Hersteller von Elektrowerkzeugen reagierten darauf mit umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen, die auch vor Stellenabbau und Produktionsverlagerung nicht halt machten. Seit Frühjahr 2006 entwickelt sich die Branche dagegen wieder sehr positiv. Es gibt geradezu einen Boom bei den Elektrowerkzeugen, der sich bei den Zuwächsen sowohl im Volumen als auch beim Wert zeigt. So hat nach Angaben von Bosch der europäische Markt für Elektrowerkzeuge 2006 volumemäßig um 2 % zugelegt und wertmäßig sogar um 5 %.⁴

Die Bedeutung der Elektrowerkzeugbranche für die IG Metall

Für die Vertretung der Interessen von ArbeitnehmerInnen der Elektrowerkzeugbranche ist die IG Metall zuständig. Die Betriebsbetreuung erfolgt über die örtlichen Verwaltungsstellen in der Region Stuttgart: Esslingen, Göppingen-Geislingen, Ludwigsburg, Stuttgart und Waiblingen. Darüber hinaus gibt es seit sechs Jahren eine gemeinsame „Branchenarbeit Elektrowerkzeuge“.⁵ Als Arbeitsgemeinschaft der fünf Verwaltungsstellen organisiert die IG Metall Region Stuttgart – mit Unterstützung einer Regionalsekretärin – regelmäßige Branchen-Workshops für BetriebsrätInnen und Hauptamtliche der Branche. Neben den BetriebsrätInnen aus den regionalen Unternehmen nehmen an den Veranstaltungen auch BetriebsrätInnen von Elektrowerkzeugherstellern aus dem süddeutschen Raum teil. Damit ist ein Großteil der deutschen Elektrowerkzeugbranche in die Branchenarbeit der IG Metall Region Stuttgart eingebunden.⁶ Mit den Jahren hat sich daraus ein stabiles BetriebsrätInnen-Netzwerk entwickelt.

Ziel der regionalen Branchenarbeit ist es dabei, neben der Qualifizierung und Vernetzung der Haupt- und Ehrenamtlichen ein Frühwarnsystem für die Branchenentwicklungen zu unterhalten. Die thematischen Schwerpunkte reichen deshalb von innovativer Arbeitspolitik, Gestaltungsansätzen

⁴ Vgl. Bosch Fachpressekonferenz Power Tools 2007 am 27.02.2007.

⁵ Vgl. hierzu die Informationen der IG Metall Region Stuttgart im Internet zur Branchenarbeit Elektrowerkzeuge unter www.region-stuttgart.igm.de

⁶ Betrachtet man die Mitgliederliste des ZVEI-Fachverbandes Elektrowerkzeuge, so sind von den größeren Herstellern handgeführter Elektrowerkzeuge, die in Deutschland bedeutende Niederlassungen haben, nur Black & Decker (Idstein), Hitachi Power Tools (Willich) und Makita (Duisburg) nicht im Betriebsräte-Netzwerk vertreten. Da diese jedoch keine Produktion in Deutschland haben, ist damit die bundesdeutsche Elektrowerkzeugbranche im Kern vertreten.

bei Produktionsverlagerung, globalen Fertigungskonzepten, Umsetzung des Entgelttarifvertrags bis hin zu Beschäftigungsperspektiven für Elektrowerkzeughersteller in der Region.

Mit der Branchenstudie soll nun zum einen eine Analyse und Systematisierung von Branchentrends erfolgen und zum anderen sollen gewerkschaftliche und betriebliche Handlungsfelder aufgezeigt werden, die im Interesse der ArbeitnehmerInnen zur Sicherung von Beschäftigung am Standort Deutschland beitragen.

Ziele und Durchführung der Branchenstudie

Im Zentrum der *Branchenstudie Elektrowerkzeuge 2007* steht die Analyse von Markt- und Beschäftigungstrends im Zusammenhang mit dem strukturellen Wandel der Branche. Die Untersuchung basiert auf qualitativen, leitfadengestützten Interviews mit BetriebsrätInnen aus den elf wesentlichen Unternehmen der Elektrowerkzeugbranche sowie auf Interviews mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern, in unserem Fall Repräsentanten der IG Metall und des ZVEI (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Fachverband Elektrowerkzeuge).⁷ Mittels dieser Interviews und begleitender branchenspezifischer Informationen wurde eine Bestandsaufnahme der aktuellen Entwicklung in den Unternehmen durchgeführt, nicht zuletzt um Herausforderungen für die Branche und ihre Betriebe zu generieren. Die Ergebnisse dieser ersten Erhebungsrunde wurden im Rahmen eines Branchentreffens von den TeilnehmerInnen in einer strukturierten Gruppendiskussion kritisch reflektiert. In einer anschließenden zweiten, vertiefenden Befragung wurden einzelne Aspekte nochmals einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Der erste Abschnitt der Studie untersucht die Situation und Entwicklung der Elektrowerkzeugbranche und verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Bestandsaufnahme zur Lage und Entwicklung der Elektrowerkzeugbranche mit einer Systematisierung der aktuellen Entwicklung in den Unternehmen.
- Analyse von Markttrends und ihren Folgen für die Beschäftigungssituation.
- Darstellung von Unternehmensstrategien, v. a. im Hinblick auf Produktionskonzepte.

⁷ In der Branchenstudie verwendete Zitate aus Expertengesprächen sind durch „Exp.“ kenntlich gemacht.

- Betrachtung der Beschäftigungsentwicklung sowie Ermittlung von Trends und Perspektiven für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in der Branche.

Im zweiten Abschnitt wird dann aus den Befunden der Handlungsbedarf für die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessensvertreter für zentrale Bereiche aufgezeigt.

2. Strukturwandel in der Elektrowerkzeugbranche

2.1 Branchenstruktur

Unternehmen der Elektrowerkzeugbranche in der Region Stuttgart sind AEG Electric Tools (Winnenden), Baier (Asperg), Bosch (Leinfelden, Murrhardt), Flex (Steinheim), Metabo (Nürtingen) und TTS Tooltechnic Systems (Wendlingen, Neidlingen). Fein ist zwar noch in Stuttgart ansässig, verlagert seinen Unternehmenssitz jedoch im Laufe des Jahres 2007 in das neu erbaute „Kompetenzzentrum Elektrowerkzeuge“ am Standort Bargau bei Schwäbisch Gmünd in der Region Ostwürttemberg. Weitere Unternehmen der Branche gibt es in anderen angrenzenden Regionen: Dr. Bender (Althengstett) und Duss (Neubulach) in der Region Nordschwarzwald, Kress (Bisingen) in der Region Neckar-Alb und Mafell (Oberndorf) in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg. In die „Branchenarbeit Elektrowerkzeuge“ der IG Metall Region Stuttgart ist darüber hinaus der Hilti-Standort Kaufering in bayerisch Schwaben einbezogen.

Die genannten Unternehmen produzieren auf der einen Seite ihre Kernmarken. Bei Baier, Bosch, Fein, Flex, Metabo, Dr. Bender, Duss, Kress, Mafell und Hilti decken sich Unternehmens- und Markennamen bei den Elektrowerkzeugen, wenn auch teilweise andere Marken mit im Portfolio sind. Hier ein Überblick über die Unternehmen mit mehreren Marken:

- AEG Electric Tools: Kernmarken sind AEG und Milwaukee. Die Konzernmutter TTI Techtronic Industries (Hongkong) verkauft außerdem Produkte mit den Markennamen Ryobi, Drebo, Homelite, Hoover etc.
- Bosch Power Tools: Bei Bosch gibt es eine Profiline (Bosch-blau) und eine Heimwerkerlinie (Bosch-grün). Außerdem gehören zu Bosch Power Tools die Marken Skil und Dremel.
- Metabo: Kernmarke ist Metabo (Winkelschleifer, Bohrmaschinen, Multihämmer etc.). Darüber hinaus gehört zu Metabo seit 2006 Elektra Beckum (Meppen), ein Produzent stationärer Elektrowerkzeuge.
- TTS Tooltechnic Systems: Festool (z. B. Handkreissägen, Exzenter-Schleifer, Akku-Bohrschrauber), Protool (z. B. Fräsen, Winkelschleifer, Bohrhämmer). Marken über Elektrowerkzeuge hinaus sind Tanos (Systembehälter) und Schneider Druckluft.

Abb. 2.1: Strukturmerkmale von Unternehmen der Elektrowerkzeugbranche

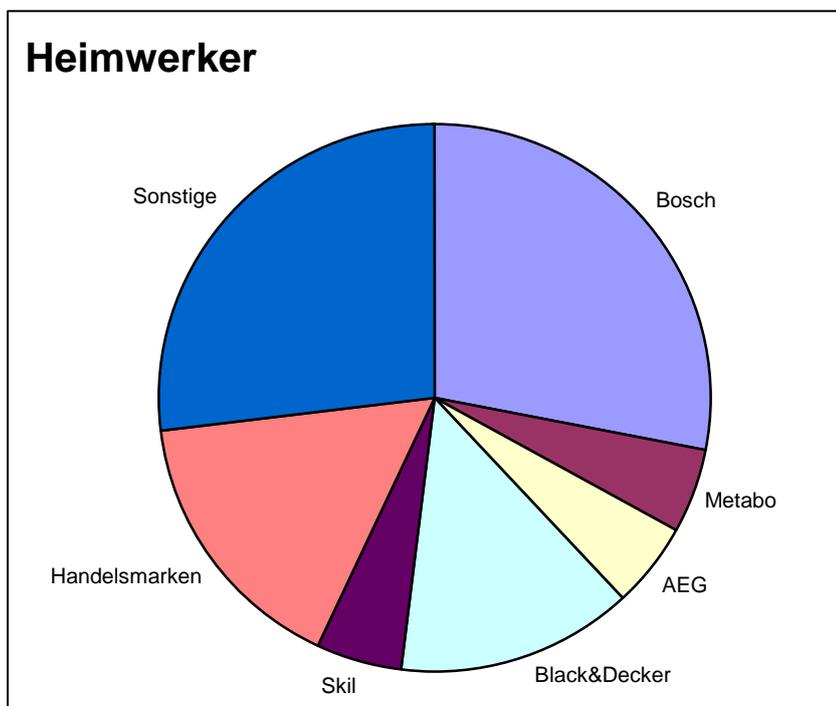
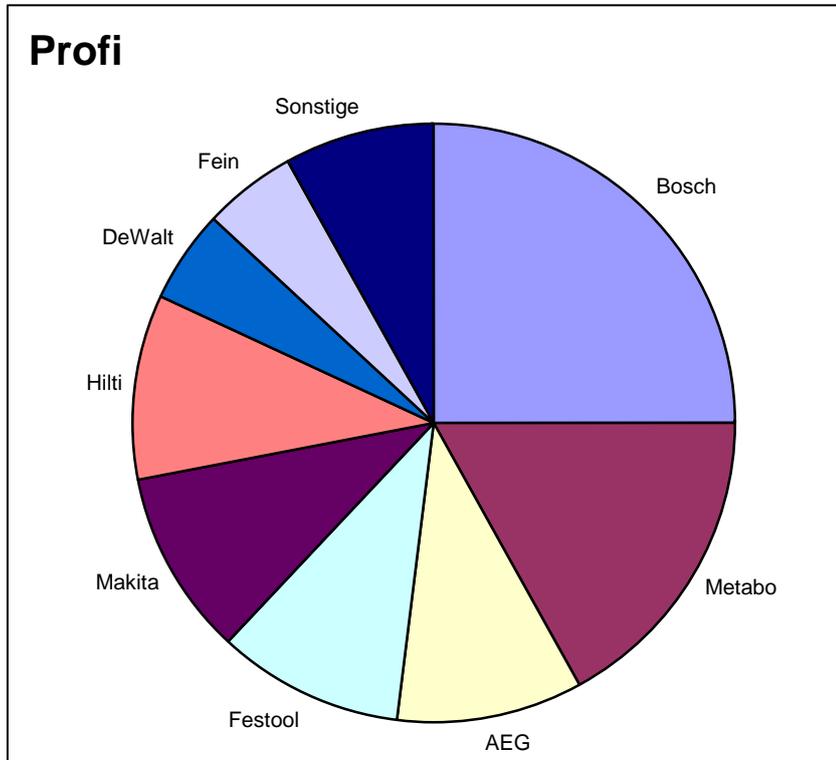
Unternehmen / Standort	Rechtsform	(Konzern-/Unternehmens-) Sitz	Markt	Beschäftigte am Standort
AEG Electric Tools Winnenden	GmbH	TTI Hongkong	Vollsortiment Profi, DIY	480
Baier Elektrowerkzeuge Asperg	GmbH	Asperg	Nische Steinbearb., Profi	70
Dr. Bender Althengstett	GmbH	Althengstett	Nische Steinbearb., Profi	20
Bosch Power Tools Leinfelden	Geschäftsbe- reich d. Robert Bosch GmbH	Stuttgart	Vollsortiment Profi, DIY (Do-it-yourself / Heimwerker)	1.560
Bosch Power Tools Murrhardt				600 ⁸
Duss Maschinenfabrik Neubulach	GmbH & Co. KG	Neubulach	Nische Steinbearb., Profi	
C.&E. Fein Schwäbisch Gmünd	GmbH	Schw. Gmünd	Vollsortiment Profi	550
Festool Wendlingen, Neidlingen	GmbH	Tooltechnic Sys- tems Wendlingen	Nische Holzbearb., Profi	770
Flex Elektrowerkzeuge Steinheim/Murr	GmbH	AXA Private Equity Paris	Vollsortiment Profi	240
Hilti Kaufering	GmbH	Schaan (Liechtenstein)	Vollsortiment Profi	1.390 ⁹
Kress Elektrik Bisingen	GmbH & Co. KG	Bisingen	Sortiment breit Profi, DIY	180
Mafell Oberndorf a.N.	AG	Oberndorf a.N.	Nische Holzbearb., Profi	260
Metabo Nürtingen	GmbH & Co.	Nürtingen	Vollsortiment Profi, (DIY)	1.400

Quelle: IMU-Erhebung, Internet

⁸ Am Bosch-Standort Murrhardt sind auch die Beschäftigten der Automationstechnik von Bosch Rexroth beinhaltet.

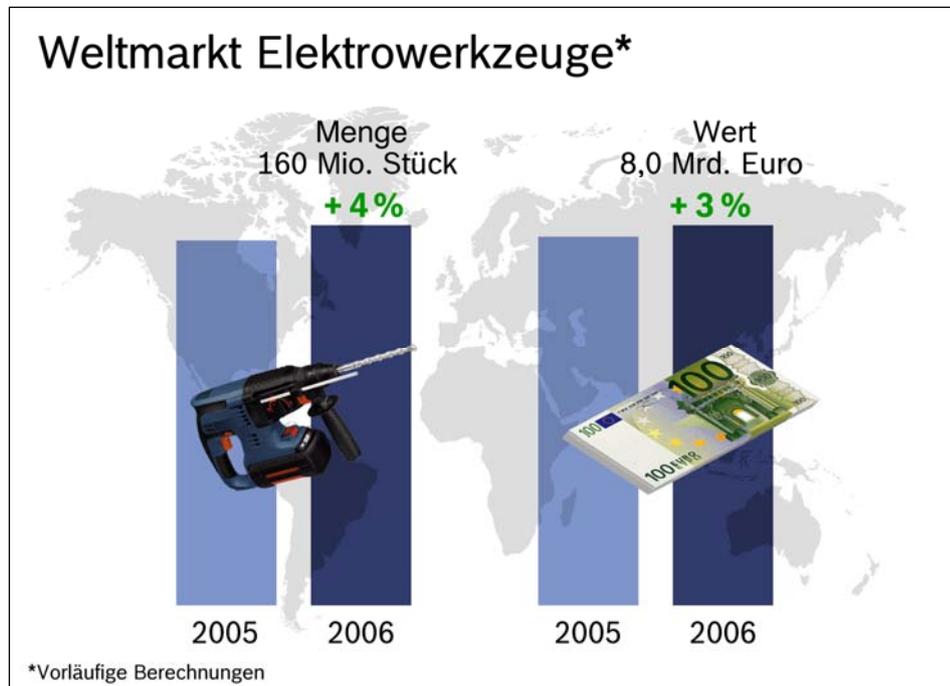
⁹ An den Hilti-Standorten Kaufering und Nersingen sind neben der Elektrowerkzeugherstellung die Kunststoffkompetenz und die Herstellung bauchemischer Produkte sehr bedeutend. Ein Teil der Beschäftigten ist damit nicht den klassischen Elektrowerkzeugen zuzuordnen.

Abb. 2.2: Marktanteile Elektrowerkzeuge in Deutschland (wertmäßig)



Quelle: IMU-Schätzung, Internet

Abb. 2.3: Weltmarkt und europäischer Markt für Elektrowerkzeuge



Quelle: Bosch Power Tools 2007

2.2 Marktentwicklung und wirtschaftliche Lage

Zwei Faktoren sind entscheidend für die Entwicklung der Elektrowerkzeugbranche der letzten zehn bis fünfzehn Jahre in Deutschland. Die Globalisierung der Wirtschaft mit einer starken Zunahme des internationalen Wettbewerbs und die Krise der Bauwirtschaft seit Mitte der 1990er Jahre. Damit begannen auch für die Hersteller von Elektrowerkzeugen schwierige Jahre, die immer noch durch einen scharfen Preiskampf und Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet sind. Jedoch zeichnet sich bei der Auftragslage seit dem Frühjahr 2006 eine Trendwende ab.

Die Stärke der Elektrowerkzeughersteller in der Region ist die Entwicklung und Fertigung qualitativ hochwertiger, innovativer Power Tools insgesamt mit einer besonderen Kompetenz bei schweren und bei netzgebundenen Elektrowerkzeugen. Gerade für die hierzulande gefertigten, netzgebundenen Elektrowerkzeuge besteht ein sehr großes Verdrängungsrisiko, weil immer leistungsfähigere und langlebigere Akkus entwickelt werden. Akkugeräte waren bereits in den letzten Jahren einer der Treiber des Preisverfalls in den Elektrowerkzeugmärkten weltweit, zunächst bei Kleingeräten wie den Schlagschraubern. Durch innovative Akkutechnik – z. B. die neu hinzugekommenen Lithium-Ionen-Akkumulatoren – wird inzwischen auch das Mittelfeld der Netzgeräte angegriffen und auch bei schweren Elektrowerkzeugen bis hin zu großen Schlagbohrmaschinen werden zunehmend Akku-Lösungen angeboten. Eine sukzessive Umstellung auf Akkus im gesamten Bereich der Elektrowerkzeuge birgt Risiken für die kleineren Hersteller in der Region, weil deren Akku-Kompetenz in der Regel nicht groß ist. Auch bei den größeren Herstellern gibt es Beschäftigungsrisiken, weil deren Akku-Elektrowerkzeuge meist in China bzw. Fernost hergestellt werden.

Preisverfall und Verdrängungswettbewerb

Der Wettbewerb unter den Herstellern von Elektrowerkzeugen ist durch einen scharfen Preiskampf geprägt. Preiserhöhungen lassen sich am Markt kaum mehr durchsetzen, auch wenn sie nicht nur gerechtfertigt, sondern sogar notwendig sind (gestiegene Materialkosten etc.). „Damit werden die Margen immer kleiner und die Erträge lassen zu wünschen übrig“ (Exp.). In den letzten Jahren entwickelte sich bei vielen Unternehmen nicht nur die Ertragslage rückläufig, sondern bei manchen auch die Umsätze.

Im Verdrängungswettbewerb versuchen die großen Hersteller, ihre Marktmacht und ihre größenbedingten Vorteile auszuspielen. „Das Wachstum der Großen bezahlen vor allem die kleineren Hersteller“ (Exp.). Nicht ungewöhnlich ist, dass es ganz gezielte (Preis-)Angriffe der Großen auf deren Hauptumsatzträger gibt.

Differenziert werden muss beim Thema Preisverfall auch nach den Abnehmern. Nach Angaben des ZVEI hat sich im Do-it-yourself-Bereich in Deutschland die Stückzahl verdoppelt, der Durchschnittspreis jedoch innerhalb von 10 Jahren halbiert auf 37 € im Jahr 2006. Einen noch rapideren Preisverfall gab es im No-name-Bereich, wo der Durchschnittspreis bereits bei 17 € liegt. „Dieser Preisverfall macht das Leben für die Vollsortimenter äußerst schwierig“ (Exp.). Beim Profi-Bedarf gab es in den letzten Jahren eine andere Situation, dieser Bereich hat zwar insgesamt unter den schwierigen Bedingungen in der Bauwirtschaft gelitten. Hier gibt es jedoch durchaus erfolgreiche Nischenanbieter, die v.a. auf Deutschland und das angrenzende Ausland ausgerichtet sind. Dem Preiswettbewerb entziehen kann sich zwar kein Hersteller, aber wenige können ihn durch Nischenkonzepte und Alleinstellungsmerkmale (z.B. bei Qualität, Robustheit, Technik) abschwächen. Eine für den Umsatz wichtige Größe ist auch der Zubehörbereich der einzelnen Hersteller.

Zielgruppenorientierung

Betrachtet man die Entwicklung des Marktes Elektrowerkzeuge insgesamt, so ist ein Segmentierungstrend festzustellen: Der Markt entwickelt sich immer mehr in Richtung der zwei Segmente „preisgünstige Massenware“ und „qualitativ hochwertige Profiprodukte“. Die einzige Chance deutscher Elektrowerkzeughersteller bei diesen beiden Alternativen liegt darin, sich im qualitativ hochwertigen Bereich zu positionieren. In diesem hochwertigeren Bereich gibt es zum einen die Elektrowerkzeuge für den Profibedarf (Handwerker), zum anderen die Elektrowerkzeuge, die zwar den Do-it-yourself-Bereich als Zielgruppe haben, hier aber vor allem auf ambitionierte, zahlungskräftige Heimwerker zielen.

Aktuelle Wirtschaftslage

Seit dem Frühjahr 2006 sieht es für die Elektrowerkzeugbranche „nach Durchstarten aus“ (Exp.). Die Auftragslage entwickelt sich seither bei fast allen Herstellern sehr gut. Nicht nur Produktneuheiten werden stark nachgefragt, sondern „selbst unsere Ladenhüter gehen weg wie warme Semmeln“ (Exp.). Die Liefererfüllung wird zunehmend schwieriger und von manchen Geräten könnte noch mehr verkauft werden, wenn die Fertigung sich nicht am oberen Limit bewegen würde. „Es ist bereits soweit, dass Kunden Luftbestellungen machen, um wenigstens das zu bekommen, was sie wirklich brauchen“ (Exp.).

Der aktuelle Boom wird durch die Daten des Statistischen Bundesamts bestätigt: In Deutschland gab es beim Umsatz in der Branche „Herstellung von handgeführten kraftbetriebenen Werkzeugen“ im Jahr 2006 ein starkes

Plus von 13,2 % auf 3,85 Mrd. Euro. Mit einem Plus von 14,2 % erhöhte sich der Auslandsumsatz besonders stark, die Exportquote liegt bei 71,5 %. Überproportional zulegen konnten die Exporte außerhalb der Eurozone (+18,1 %).

Da die Nachfrage groß und die Lager leer sind, haben einige Elektrowerkzeughersteller seither auf Schichtbetrieb umgestellt. Die Engpässe entstehen in erster Linie bei der Fertigung von Teilen oder auch von Elektromotoren, wo teilweise bereits 3-Schichtbetrieb eingeführt wurde. Bei der arbeitsintensiveren Montage kann flexibler reagiert werden, aber auch hier wurde teilweise auf 2-Schichtbetrieb umgestellt. „Überstunden und Sonderschichten sind in den letzten Monaten an der Tagesordnung. Sonst verlieren wir unsere Liefererfüllungen völlig aus den Augen, denn momentan türmen sich große Rückstände gegenüber den Kunden“ (Exp.). Engpässe entstehen aber nicht nur bei der Teilefertigung der Hersteller selbst, sondern auch bei Zulieferern.

Bei der Anzahl an produzierten Elektrowerkzeugen und bei den Umsätzen gibt es in der Branche ein starkes Plus. Ein anderes Bild zeigt die Ertragslage: Die Deckungsbeiträge gehen über die gesamte Produktpalette hinweg seit langem zurück, bei neuen Maschinen sind sie lange nicht mehr so hoch wie noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Der Boom bei der Produktion wird also bei manchem Unternehmen der Branche von einer gleichbleibend schlechten Ertragslage begleitet.

Bei drei Elektrowerkzeugherstellern wird im Folgenden ein exemplarischer Blick auf die Kennzahl Umsatzrendite, zu der in der Erhebung nur vereinzelt Angaben gemacht wurden, geworfen:

1. Beim Elektrowerkzeughersteller 1, einem Konzernunternehmen, gab es bis vor wenigen Jahren die Vorgabe 15 %, was nie erreicht werden konnte. Heute werden von Seiten des Konzerns 6 bis 8 % Umsatzrendite als Ziel vorgegeben – in der Realität wurde 2006 die schwarze Null angepeilt.
2. Beim zweiten Unternehmen liegt die Planung bei 6,5 % (ROS), ein Wert der 2005 fast erreicht wurde und der 2006 voraussichtlich übertroffen wird. Ziel ist es bei diesem Unternehmen, in einigen Jahren bei starken Umsatzsteigerungen eine Umsatzrendite von 10 % zu erreichen.
3. Elektrowerkzeughersteller 3 erreicht bisher bei der Eigenproduktion eine Umsatzrendite von 4 % und bei den Zukäufen von 8 %. Mittelfristiges Ziel ist ein Wert von größer 10 %.

2.3 Unternehmensstrategien

Die Konzernunternehmen mit international verteilten Fertigungsstandorten haben sich als Vollsortimenter ausgerichtet. Diese und auch einige KMU produzieren aber in der Regel nicht alles selbst, sondern kaufen auch komplette Geräte zu, u. a. auch von direkten Wettbewerbern. Diese Art von Kontraktfertigung wird sowohl weltweit als auch in Deutschlands Elektrowerkzeugfabriken praktiziert. Wo beim Winkelschleifer also die Marke x draufsteht, kann durchaus ein komplett beim direkten Wettbewerber a montiertes Produkt drin sein. Ein Bohrhämmer der Marke y kann beim Unternehmen mit der Marke b produziert worden sein. „Und TTI baut auch für die Bohrmaschinen-Konkurrenz. Darüber wird allerdings nicht offen gesprochen, denn das gehört zu den großen Geheimnissen der Branche. Doch in Shenzhen laufen auch Bosch-Geräte vom Band, hier wird zudem schon mal für Metabo geschraubt“ (Handelsblatt vom 28.02.2007).

Dazu kommt bei einigen Elektrowerkzeugherstellern die Produktion von Komplettgeräten für den Handel, z. B. werden Bohrhämmer für Würth in den Würth-Farben montiert und in Würth-Koffer verpackt, so dass der eigentliche Hersteller nicht mehr sichtbar ist. Solche Handelswaren können in einigen Fällen in Deutschland vom Band laufen bzw. in der Montageinsel einer hiesigen Fabrik zusammengeschraubt werden. Häufig werden sie aber auch weltweit bezogen – für die Produktion von Handelswaren wie auch der eigenen Marke gibt es keine räumlichen Grenzen. Unter einem deutschen Markennamen kann durchaus auch ein komplett aus China zugekauftes Produkt angeboten werden.

Fertigungstiefe

Zukäufe von kompletten Elektrowerkzeugen und Fertigung „unter falscher Flagge“, also als Unterauftragnehmer für Wettbewerber und als Handelsmarken sind die eine Seite der Medaille. Die andere Seite sind Veränderungen bei der Fertigungstiefe. Bei der Fertigungstiefe verfolgen die Unternehmen unterschiedliche Strategien und Philosophien, das Spektrum ist breit:

Eines der größeren Unternehmen hat eine sehr hohe Fertigungstiefe von ca. 80 %. Von der eigenen Gießerei und Härterei über den Kunststoffspritzguss bis hin zu Motoren und Drehteilen werden sehr viele Komponenten selbst gefertigt. In der Fertigung ist der Automatisierungsgrad sehr hoch (z. B. Guss-Bearbeitungszentren, Elektromotoren-Ankerlinie). Zugekauft werden im wesentlichen nur Kleinteile, Schalter, Kabel und Akku-Komponenten.

Bei anderen Unternehmen gibt es eine ausgeprägte Fertigungskompetenz, die z. B. in der Metallverarbeitung, bei Zahnrädern und / oder Steckhülsen liegt. Aber bereits bei der Druckgussbearbeitung und der Motorenwickelerei könnten make-or-buy-Entscheidungen anstehen und diese Bereiche gefährden. Gussteile, Kunststoffgehäuse, Schalter, Bohrfutter etc. werden sowieso zugekauft.

Bei einem der großen Elektrowerkzeughersteller wird die Strategie verfolgt, dass Teile und Komponenten vermehrt aus Low-cost-countries zugekauft werden. Dazu werden z. B. gezielt um das eigene Werk in China Zulieferer aufgebaut, die nicht nur dieses beliefern, sondern sich auch für die europäischen Werke bewähren können. In einem anderen Unternehmen wurde unlängst der Werkzeugbau geschlossen, weil er nicht zu den Kernkompetenzen zählte. Um ihn zu halten, hätte erheblich investiert werden müssen. Heute werden die Formen in China hergestellt, für Qualitätskontrolle und Nachbearbeitung fliegt eine Fachkraft des hiesigen Standorts nach China. Innerhalb von drei Wochen ist die Form dann zu 10 % der Kosten in Deutschland fertig.

Auch bei kleineren Herstellern kommen bereits einige Teile aus China, auch wenn das noch eher Einzelfälle sind. Z. B. wird aus einem Betrieb berichtet, dass das früher in Baden-Württemberg gekaufte Bohrfutter inzwischen aus China bezogen wird, und auch Kugellager, Gussteile etc. stammen vermehrt von dort. Bei diesen Herstellern wird jedoch von z. T. sehr großen Qualitätsproblemen berichtet. „Fast alle Getriebegehäuse müssen nachgearbeitet werden“ (Exp.).

Gerade bei den Unternehmen, die bereits seit längerem Outsourcing betreiben, ist der Zukauf von Teilen aber auch mit Problemen verbunden. Zum Beispiel können in Zeiten anziehender Konjunktur Kapazitätsengpässe auftreten. Vor allem kleinere Elektrowerkzeughersteller klagen bei der derzeit hohen Auslastung über Probleme mit Zulieferern, was die Pünktlichkeit und Qualität betrifft. Zudem gibt es bei Zulieferern für die relativ kleinen Abnehmer auch Preisprobleme: „Wenn die erste Marge noch zu einem guten Preis rausgeht, dann verlangen die Zulieferer ab der nächsten Marge sukzessive höhere Preise“ (Exp.).

Konzerne: Internationalisierung und Spezialisierung

Bei den Großunternehmen gibt es für die Werke in Deutschland klare Ausrichtungen auf einen Schwerpunkt, der im Wesentlichen die Themen „große Maschinen“ und „Innovation und Entwicklung“ umfasst. Die deutschen Standorte sind in erster Linie Leitwerke für große Elektrowerkzeuge wie Bohrhämmer und Zweihandwinkelschleifer bzw. für große Motoren. Bei-

spielsweise produziert Hilti große Elektromotoren in Kaufering, während die kleineren Elektromotoren bereits in China gefertigt werden.

Bei AEG ist für Winnenden vom TTI-Konzern vorgesehen, dass es im Bereich der großen Bohrhämmer Entwicklungsstandort und Kompetenzzentrum ist. Damit soll die Kompetenz und Fertigung großer Maschinen und hier insbesondere von Bohrhämmern in Winnenden konzentriert bleiben bzw. werden. Zwar zeigt die Entwicklung bei einigen von TTI in den USA zugekauften Werken, dass dort ein Großteil der Fertigung nach China verlagert wurde. In den nächsten Jahren ist eine solche Entwicklung beim ehemaligen AEG-Elektrowerkzeuge-Werk in Winnenden voraussichtlich aber nicht zu erwarten. Die strategische Ausrichtung von TTI geht hier wohl eher in die Richtung, dass durch die Kompetenzen am deutschen Standort Innovationen vorangetrieben werden bis hin zur Positionierung als Innovationsführer.

Die globale Produktionsstrategie von Bosch sieht die Einrichtung von Leitwerken und Kompetenzzentren vor. Dabei ist der Standort Leinfelden das Leitwerk für große Bohrhämmer und Zweihandwinkelschleifer sowie Kompetenzzentrum für bestimmte große Motoren. Jedoch gibt es bei Bosch für etliche Produkte Parallelwerke, von denen aus in der Regel die dortigen Märkte beliefert werden. Bei den großen Bohrhämmern wird der europäische Markt von Deutschland aus beliefert, der asiatische Markt von China aus. Den US-Markt versorgt bisher Leinfelden, aber China mit ungefähr gleicher Entfernung zum US-Markt steht in den Startlöchern. Der Bereich Power Tools am Bosch-Standort Murrhardt ist bisher auf Zulieferteile für Leinfelden und insbesondere auf Kleinserienfertigung ausgerichtet.

Eine Ausnahme bei den großen Unternehmen ist Metabo. Metabo mit seiner hohen Fertigungstiefe im Werk Nürtingen verfolgt nur in kleinen Ansätzen eine internationale Fertigungsstrategie. Lediglich die Akkugeräte werden in China montiert, jedoch werden die Kunststoffgehäuse für die Montage in China aus Nürtingen geliefert!

KMU: Nischenstrategien

Die kleinen und mittleren Unternehmen produzieren überwiegend am deutschen Standort. Strategische Ausrichtungen bei den KMU der Branche lassen sich mit den Begriffen „Nische“, „Profibedarf“, „Flexibilität“ und „Qualität“ umschreiben. So ist z. B. der kleine Hersteller Baier schwerpunktmäßig auf die Herstellung von Elektrowerkzeugen und auf leistungsorientiertes Diamantbohren, -schleifen und -fräsen ausgerichtet. Analog zu seinen Stärken verfolgt Baier eine Nischenstrategie mit hoher Flexibilität,

schneller Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche und vor allem robusten, langlebigen Produkten für den Profibereich.¹⁰

Auch Mafell zielt in erster Linie auf den Profibedarf im Bereich der Holzbearbeitung. In seiner strategischen Ausrichtung reklamiert Mafell die Qualitätsführerschaft im Premiumsegment und will insbesondere bei praxisnahen Innovationen die Nase vorn haben. Mafell hat v. a. bei den Zimmereibetrieben ein sehr gutes Image. Pendant bei den Schreibern ist Festool.

Festool als eine Marke von TTS Tooltechnic Systems verfolgt die Strategie, dass jede Maschine ein Alleinstellungsmerkmal hat, welches das Produkt vom restlichen Markt abhebt. Das kann entweder eine technische Innovation sein oder auch eine neue Designlösung. Damit zielt Festool auf eine konsequente Markenbildung im Premiumbereich der Profis. Dazu gehört auch, dass Festool sich nicht am Preiswettbewerb beteiligt, sondern am Markt jährlich eine Preiserhöhung durchsetzt. Festool ist nie in den Baumarktbereich eingestiegen. Ebenso gibt es auch keine Rabatte auf die Elektrowerkzeuge von Festool.

¹⁰ Beispielsweise erwarten die Kunden „von Baier einfach ein Aludruckguss- statt ein Kunststoff-Getriebegehäuse“ (Exp.).

2.4 Flexible Produktionssysteme

In fast allen Unternehmen der Elektrowerkzeugbranche gibt es massive Umstellungen bei der Arbeitsorganisation. Nachdem viele Elektrowerkzeughersteller in den 1990er Jahren von Bandarbeit im Einzelakkord auf Gruppenarbeit umgestellt haben, war ein paar Jahre später ein weiterer Paradigmenwechsel angesagt. Eine große Rolle hierbei spielt das Toyota-Produktionssystem, das vom „Vorreiter“ Festool relativ früh implementiert wurde. Um eine flexible Kleinserienfertigung zu erreichen, wurden die bestehenden Montageinseln und Montagebänder komplett reorganisiert. Ziel war es, „Verschwendung“ flächendeckend abzustellen und innerhalb der Montageinseln nur wertschöpfende Tätigkeiten zuzulassen. Dazu wurden die Montageinseln im U-Layout gestaltet: innen erfolgt die reine Montage in kleinen Gruppen, von außen werden die Teile zugeführt.

Die Einführung des japanischen Produktionssystems, die als ein wesentliches Element auch Kanban umfasste, erfolgte mit Unterstützung durch japanische Berater – „Wenn der Japaner kommt, ist ein anderer Zug dahinter“ (Exp.). Zunächst waren in den Umstellungsprozess jedoch nur Vorgesetzte eingebunden und es wurde die Erfahrung gemacht, dass einer Umsetzung ohne Partizipation Grenzen seitens der Belegschaft gesetzt sind. „So richtig funktioniert hat das neue Produktionssystem erst, als auch die Kollegen in der Insel eingebunden wurden“ (Exp.). Nunmehr wird in kleinen Losgrößen sehr flexibel montiert. In der Praxis gibt es in der Montagehalle für verschiedene Typen einer Maschine jeweils eine oder mehrere U-förmige Inseln. „Für die verschiedenen Rutschertypen gibt es z. B. die Rutscherinsel. Und in dieser Montageinsel ist dann eine schnelle Umrüstung von Rutscher A nach B möglich“ (Exp.). Die Flexibilität und Produktivität steht und fällt mit der Dauer der Rüstzeiten. In den ersten Monaten der Implementierung konnten diese sehr deutlich abgesenkt werden. Heute geht es bei der Absenkung nur noch um wenige Prozent und sie lässt sich in Sekunden messen. Wichtig bei der Fertigungssteuerung ist es, dass die Regale im Supermarkt (Pufferlager) immer gefüllt sind. Im Auslieferungslager liegt die Reichweite des Lagerbestands inzwischen nur noch bei zwei bis drei Tagen.

Die von Festool geprägten Montageinseln im U-Layout haben sich in den Folgejahren als neues „Montage-Paradigma“ immer weiter verbreitet. Die Einführung des neuen Produktionssystems erfolgte bei den meisten Elektrowerkzeugherstellern mit Unterstützung entweder der Porsche Consulting GmbH oder der Festool Engineering GmbH, einer eigens zur Beratung und Umsetzung gegründeten Tochter der Tooltechnic Systems AG. Bei den zwei Betrieben von Bosch Power Tools in der Region wurde das konzernweite Bosch-Produktionssystem (BPS) eingeführt, das dem beschriebenen Konzept ähnlich ist. Auch beim BPS sind „Verschwendung abschaffen“, „one-

piece-flow“ und Kanban die großen Schlagwörter. Auch hier wurden vor fünf Jahren U-Montageinseln mit externer Unterstützung implementiert.

Alles in allem sind – bezogen auf das Produktionssystem – bei den Elektrowerkzeugherstellern verschiedene Implementationsstufen feststellbar: Einige Hersteller haben fast komplett auf die U-förmigen Montageinseln umgestellt, bei einigen gibt es eine Koexistenz von Montagebändern für die Großserienfertigung und U-Inseln für die flexible Kleinserienfertigung und dann gibt es noch – eher als Ausnahme – kleinere Unternehmen mit klassischer Werkstattfertigung.

Bei einigen der in die Befragung einbezogenen Unternehmen verlief die Einführung des neuen Produktionssystems nicht reibungslos, bei einigen wird auch davon berichtet, dass bei der anziehenden Elektrowerkzeug-Konjunktur Probleme auftreten. Bei der Einführung traten vor allem in den Betrieben Schwierigkeiten auf, wo es keine oder kaum Einbindung der Mitarbeiter und Partizipation der Betriebsräte gab. Die damit verbundene Akzeptanzproblematik ist zwar seit langem bekannt, wird aber trotzdem immer wieder missachtet.

Die zweite Art von Problemen tritt auf, wenn der Markt anzieht und die wachsende Nachfrage zu Lieferproblemen führt. Latent waren dann zwar oft schon Probleme beim Fertigungsablauf vorhanden, bei Unterauslastung oder „normaler“ Auftragslage kamen sie aber kaum zutage. Ohne die heute als Verschwendung angesehenen Materialpuffer gibt es bei guter Auftragslage mit Kanban immer wieder Engpässe, die letztendlich zu Lieferschwierigkeiten und -verzögerungen führen. Diese Logistik-Problematik entsteht, wenn zum einen intern Kanban nicht richtig funktioniert und zum anderen auch die just-in-time-Logistik der Lieferanten von außen an Grenzen stößt. „Damit ist dann zwar als einziger Erfolg eingetreten, dass die Lager leer und die Lagerhaltungskosten geringer sind. Was aber heute, wo der Markt anzieht, zu Engpässen, Verlusten und Risiken führt“ (Exp.). Ein großer Knackpunkt ist demnach die Fertigungssteuerung. Aus einem Unternehmen wird berichtet, dass die Nachschubprobleme sogar soweit führen, dass nicht die Kleinserie gefertigt werden kann, die nach den Bestellungen eigentlich dran ist. Die Folge sind lange Lieferzeiten, die teilweise auch schon zum Verlust von Aufträgen geführt haben.

Eine andere Art von Problematik für die Beschäftigten kann sich bei schlechter Auftragslage und Unterauslastung einstellen. Da dann in der U-Insel nur eine geringe Besetzung mit Montaguearbeitern notwendig ist, kann es für die verbliebenen Monteure zu starker Überlastung und Stress kommen. Die dann nur noch zwei oder drei Montaguearbeiter müssen im U ständig zwischen den einzelnen Plätzen wechseln und „rennen nur noch in ihrer Insel hin und her.“ Aus Sicht des Arbeitsschutzes sollte auch eine Mindestbesetzung für die U-Insel-Montage festgesetzt werden.

2.5 Trends bei Beschäftigung und Arbeitspolitik

Generelle Entwicklungen bei der Beschäftigung in der Elektrowerkzeugbranche sind langfristig gesehen ein Arbeitsplatzabbau, vor allem im gewerblichen Bereich und einige qualitative Trends. In einigen Elektrowerkzeugfabriken spielt die Beschäftigung von Frauen, insbesondere in der Montage, eine große Rolle. Häufig sind an den Montagebändern und in den Montageinseln angelernte Frauen, nicht selten mit Migrationshintergrund beschäftigt. Bereits in der Vergangenheit war das Risiko für diese Beschäftigten ohne Ausbildung und mit häufig schlechteren Deutschkenntnissen groß, und auch weiterhin sind deren Arbeitsplätze am stärksten gefährdet. Zu den qualitativen Beschäftigungstrends gehören die in den letzten Jahren starken Trends zur Flexibilisierung der Arbeit (z. B. in der Fertigung s. o.) und der Arbeitszeiten sowie zu prekären Beschäftigungsverhältnissen. Wie in vielen Bereichen der Metall- und Elektroindustrie gibt es damit auch in der Elektrowerkzeugbranche eine Bedrohung regulärer Beschäftigung. Prekäre Arbeit in Form von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung spielt eine immer größere Rolle.

Arbeitsplatzzahlen und Beschäftigungsentwicklung der letzten Jahre

Die Zahl der Arbeitsplätze in der Elektrowerkzeugbranche geht tendenziell zurück und in manchen Unternehmen wurden in den letzten Jahren arbeitsmarktpolitische Instrumente wie Kurzarbeit eingesetzt. Vor allem bei großen Unternehmen wie AEG Electric Tools und Metabo wurde in den letzten Jahren Beschäftigung abgebaut. Vor gut dreißig Jahren gab es bei AEG Elektrowerkzeuge in Winnenden noch über 2.000 Arbeitsplätze, heute sind es beim zwischenzeitlich zu Atlas Copco und nunmehr zum TTI-Konzern gehörenden Unternehmen noch 450 Beschäftigte. Bei Metabo gab es seit Anfang der 1990er Jahre einen kontinuierlichen Abbau (ohne betriebsbedingte Kündigungen) von damals 2.500 Beschäftigten auf nunmehr 1.400 Beschäftigte. Bei Bosch Power Tools ist die absolute Anzahl der Beschäftigten im Stammwerk Leinfelden relativ stabil bei gut 1.500, wogegen im Standort Murrhardt beim Stammpersonal abgebaut wurde.

Von der Anzahl der Beschäftigten her fiel die einstmals große AEG-Elektrowerkzeugfabrik in Winnenden inzwischen hinter Festool und Fein zurück. Bei Festool (bzw. TTS Tooltechnic Systems) sind an den Standorten Wendlingen und Neidlingen 770 Beschäftigte tätig, in den letzten Jahren gab es starken Beschäftigungsaufbau, v. a. im administrativen Bereich. Fein hat 550 Beschäftigte, davon derzeit gut 300 am Standort Bargau (bei Schwäbisch Gmünd), die restlichen in Stuttgart und Sonnenbühl-

Genkingen. Nach der Schließung dieser beiden Standorte sollen im Laufe des Jahres 2007 alle Funktionen von Fein im „Kompetenzzentrum Elektrowerkzeuge“ Bargau zusammengeführt werden, zu erwarten ist dann eine Beschäftigtenzahl von knapp 500.

Die Mehrheit der etwas kleineren Unternehmen baute Arbeitsplätze ab, Beschäftigungsabbau gab es z. B. bei Baier, Flex, Kress. In den 1970er Jahren hatte Baier, damals noch am alten Standort in Ludwigsburg-West, noch 250 Beschäftigte. Anfang der 1990er Jahre waren es in Asperg dann noch knapp 100 und es gab in den Folgejahren einen schleichenden Abbau auf 70 Beschäftigte, eine Zahl die nunmehr seit einigen Jahren stabil bleibt. Bei Flex wurden in den letzten acht Jahren rund 50 Arbeitsplätze abgebaut (allesamt im gewerblichen Bereich), Ende 2006 gab es bei Flex 245 Arbeitsplätze. Rückläufig entwickelte sich die Beschäftigtenzahl auch bei Kress auf nunmehr 180.

Ein Augenmerk bei der Beschäftigungssituation ist auf die alternden Belegschaften zu richten. Das Durchschnittsalter der Stammebelegschaften erhöhte sich in den letzten Jahren nach Aussage von Gesprächspartnern signifikant, weil bei schlechter Auftragslage und Branchensituation und durch die Personalkonzepte vieler Unternehmen (s. u. Befristung und Leiharbeit) kaum jüngere Arbeitskräfte in die Stammebelegschaft nachrückten.

Zunahme bei „Indirekten“ – Abbau bei „Ungelernten“

Alles in allem betraf der Beschäftigungsabbau in erster Linie die gewerblichen Bereiche. Vor dem Hintergrund vermehrter Zukäufe und international ausgerichteter Fertigungskonzepte, die auch die Verlagerung von Produktion beinhalten, wurden vor allem in der Fertigung und Montage Arbeitsplätze abgebaut, während die Anzahl der Angestellten über die Branche hinweg eher konstant blieb. Mithin hat es mittelfristig einen starken Trend hin zu einem höheren Beschäftigungsanteil in den indirekten Bereichen, z. B. bei kaufmännischen Angestellten gegeben.

Der Abbau in den direkten Bereichen der Fertigung und Montage ging vor allem zulasten von an- und ungelerten Beschäftigten. Auch bei den Unternehmen, die in Fertigungs- und Montagebereichen in den letzten Jahren einstellen, kamen in erster Linie Facharbeiter zum Zuge. So sind z. B. bei einem der großen Unternehmen von rund 300 Beschäftigten im direkten Bereich lediglich 50 angelernt und „in den letzten Jahren wurden keine Ungelernten mehr eingestellt, sondern nur noch Fachkräfte mit einer Metall- oder Elektro-Ausbildung“ (Exp.). Bei einem anderen großen Elektrowerkzeughersteller gibt es in der Montage zwar zu gut zwei Dritteln Angelernte, heute werden aber nur noch Fachkräfte eingestellt. „Und diejenigen Angelernten, die bei uns rausgehen, haben auf dem Arbeitsmarkt keine

Chance mehr“ (Exp.). Aufgrund dieser Entwicklung und aufgrund des Produktrends hin zur Fertigung von schweren Maschinen an den Standorten in Deutschland gibt es auch immer weniger Chancen für un-/ angelernte Frauen in ihren „traditionellen Montagearbeitsplätzen“. Die Arbeitsplatzrisiken im Montagebereich (nicht nur bei Elektrowerkzeugherstellern, sondern in der gesamten Elektroindustrie) treffen also in erster Linie angelernte Frauen, teilweise mit Migrationshintergrund.

Ausbildung und Qualifizierung

Ausbildungsplätze werden von der Mehrzahl der Unternehmen angeboten. Bei den größeren liegen die Ausbildungsquoten bei 3 bis 8 %. Im gewerblichen Bereich wird z. B. Ausbildung zum Industriemechaniker und zum Mechatroniker angeboten. Bei den KMU gibt es Unternehmen, die im gewerblichen Bereich traditionell nicht ausbilden, aber auch welche, die eine Ausbildungsquote von fast 10 % haben. Der Facharbeiteranteil steigt auch deshalb, weil die Fluktuation durch die Anstellung der im eigenen Werk Ausgebildeten ausgeglichen wird. Aber nicht jeder Mitarbeiter wird nach Abschluss seiner Ausbildung übernommen – in den letzten Jahren war die Nicht-Übernahme von Auszubildenden nicht die Ausnahme.

Ein differenziertes Bild zeigt sich auch bei der Personalentwicklung und Qualifizierung. Eine Rolle spielt systematische Personalentwicklung in erster Linie bei den größeren Unternehmen, wobei auch hier „bei schlechter Ertragslage zuallererst die Weiterbildungsbudgets reduziert werden“ (Exp.). Hier kommt der Qualifizierungs-Tarifvertrag zur Anwendung – die großen Elektrowerkzeughersteller bieten z. B. Qualifizierungsprogramme für Angelernte an, arbeiten mit einem Qualifikationsprofil oder einer Tätigkeitenmatrix und führen jährliche Mitarbeitergespräche zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und der Entwicklungsmöglichkeiten durch. Darüber hinaus gibt es z. B. bei Hilti Sozialkompetenztrainings und allein für die deutschsprachigen Hilti-Werke drei Trainer, die Teamentwicklung betreiben. Bei den KMU der Branche spielt Qualifizierung eine eher kleinere Rolle und wird v. a. bedarfsorientiert durchgeführt, z. B. wenn eine neue Maschine aufgestellt wurde. Ein Betriebsrat aus einem kleineren Unternehmen berichtet: „Qualifizierung wird von der Geschäftsleitung konsequent abgelehnt und als unnötig erachtet“ (Exp.).

Aktuelle Beschäftigungsentwicklung – Befristete Arbeitsverhältnisse

Der aktuelle Boom schlägt sich nicht in einer Erhöhung der Stammbelegschaft nieder. Einstellungen erfolgen über die gesamte Branche hinweg befristet. Jedoch gibt es hier unterschiedliche Konzepte. Bei eher kleineren

Unternehmen werden neue Arbeitsverträge zwar auf ein Jahr befristet, die Chancen auf eine reguläre Beschäftigung im Anschluss sind jedoch sehr gut. „Bisher wurden nach Auslaufen der Befristung alle übernommen“ (Exp.). Das ist aber die Ausnahme. Die Regel sind Befristungskonzepte, die eine Selektion und hohen Arbeitsdruck bei den befristeten Arbeitskräften beinhalten. In einem der großen Werke sind im Durchschnitt rund 100 Befristete tätig, in stufenweiser Befristung bis zu zwei Jahre. Von diesen wird je nach Bedarf dann ungefähr jeder zehnte übernommen, nicht zuletzt um der Vielzahl von Befristeten zu vermitteln, dass sie eine Chance auf einen Platz in der Stammbesetzung haben. Ähnlich ist die Situation in einem anderen größeren Werk: Dort gibt es rund 40 befristete Arbeitsverträge und nur sehr wenige werden anschließend übernommen. „Am 30.11. mussten sechs Befristete gehen, weil ihr Zeitraum abgelaufen war, zum 1.12. wurden zehn neue Befristete eingestellt“ (Exp.).

Leiharbeit

Bei den Beschäftigungstrends gibt es neben den Befristungskonzepten eine weitere immense Verschiebung mit Wirkung auf die Qualität der Arbeitsverhältnisse. In vielen Unternehmen werden Leiharbeiter systematisch eingesetzt. Zum einen werden Personalengpässe bei der derzeit guten Auftragslage durch den Einsatz von Leiharbeitern in Montage, Fertigung und Logistik abgedeckt. Es gibt Elektrowerkzeugfabriken, in denen durchaus bis zu 100 Leiharbeiter tätig sind. Eine Ausnahme ist AEG Elektrowerkzeuge, wo der Einsatz von Leiharbeitern in der Produktion bisher abgewehrt werden konnte und wo verstärkt Arbeitszeitkonten als arbeitspolitisches Konzept eingesetzt wurden. Eine andere Ausnahme ist Bosch Power Tools, wo keine Leiharbeiter eingesetzt werden, aber umso mehr Konzepte befristeter Einstellung zum Zuge kommen. Bei den KMU werden bei Auftragspitzen Leiharbeiter eingesetzt, meist in geringer Größenordnung (bis zu zehn Leiharbeiter) und es wird versucht, auf „bewährte Kräfte“ zurückzugreifen.

Eines der größeren KMU verfolgt ein spezielles Konzept bei seinen fast 100 Leiharbeitern: Die Rekrutierungsstrategie der Personalabteilung sieht vor, dass Leiharbeiter über eine Zeitarbeitsfirma ins Werk kommen und zunächst ein Jahr in der Montage arbeiten. Diejenigen, die sich bewährt haben, werden dann für zwei Jahre in ein befristetes Arbeitsverhältnis übernommen. Anschließend besteht dann für die drei Jahre zuvor in den Betrieb gekommenen die Chance auf Übernahme in ein Normalarbeitsverhältnis. Nur in Ausnahmefällen, bei besonderer persönlicher Eignung gibt es bereits vorzeitig eine Festanstellung. Bei diesem Unternehmen kommt man heute nur noch über Leiharbeit (oder durch Übernahme nach Ausbildung) in die produktiven Bereiche und in die Logistik.

Arbeitszeitkonten

Ein weiterer Baustein im Konzept der „atmenden Fabrik“ ist die Flexibilisierung der Arbeit (z. B. wie beschrieben in der Fertigung durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen) und der Arbeitszeit. Aufgrund des Booms wird in einigen Unternehmen seit einem Jahr verstärkt im 2- oder sogar 3-Schicht-Betrieb gefertigt und montiert. Bei den Arbeitszeitkonten gibt es betriebliche Lösungen von +/- 70 Stunden bis zu +/-200 Stunden. Flexibilisierungsmaßnahmen und Arbeitszeitkonten sind auch nach Auffassung vieler Betriebsräte notwendig gewesen: „Wir hätten sonst nicht überlebt“ (Exp.). Bei einigen Unternehmen sind die Arbeitszeitkonten voll oder „am Überlaufen“ (Exp.) und es werden bereits bei einer effektiven Wochenarbeitszeit von gut 40 Stunden Überstunden ausbezahlt.

Arbeitsschutz

Beim Thema Gesundheitsschutz wurde bei vielen Gesprächen in den Betrieben der hohe Krankenstand hervorgehoben, es scheint sich nicht um einzelbetriebliche Probleme, sondern um ein Branchenproblem zu handeln. Demnach liegen die Ursachen für die hohen Krankenstände nicht zuletzt bei Stress, erhöhtem Arbeitsdruck und Arbeitsverdichtung; sie sind auch im Zusammenhang mit der alternden Belegschaft zu sehen. „Die Arbeitsbedingungen werden immer schwieriger bei gleichzeitig immer älter werdender Belegschaft. Zwar ist bei uns alterngerechtes Arbeiten ein Thema. Dieses müsste aber mit Leben gefüllt werden“ (Exp.).

Bei der Thematik Arbeitsschutz sei an dieser Stelle auf eine weitere Problematik hingewiesen, die im Zusammenhang mit den neuen Produktionssystemen steht. Beim U-Layout von Montageinseln sind Steharbeitsplätze an der Tagesordnung, woraus neben der höheren Belastung durch ständiges Stehen auch ergonomische Probleme resultieren. Es gibt eine Arbeitshöhe für alle, die am „durchschnittlichen Mitteleuropäer“ gemessen wird – „wer zu klein oder zu groß ist, hat dann halt ein individuelles Problem“ (Exp.). Das Beispiel „Arbeitsplatz für Montage von Kohlen beim Elektromotor“ untermalt den radikalen Wandel der Arbeitsbedingungen: „Als es bei den Montagetätigkeiten noch den Wechsel zwischen Sitz- und Steharbeitsplätzen gab, war die Kohlenmontage der unbeliebteste Arbeitsplatz in der Abteilung, weil die Finger schmutzig wurden. Heute gibt es nur noch Steharbeitsplätze im U-Layout mit schlechter Ergonomie und die Kollegen streiten sich um die Kohlenmontage, den letzten verbliebenen Sitzarbeitsplatz“ (Exp.).

3. Schlussfolgerung und Handlungsbedarf

Ausgehend von den Ergebnissen der Studie soll an dieser Stelle auf zentrale, handlungsrelevante Ergebnisse zur Beschäftigungsentwicklung und Arbeitspolitik eingegangen werden. Der Blick soll dabei durch die Brille der Interessenvertretung auf die Befunde gerichtet sein und mit der Frage einhergehen: Wo müssen wir uns als Interessensvertretung positionieren, wenn wir Potenziale für eine nachhaltige Beschäftigungsentwicklung heben wollen?

In dieser Stelle ist auch ein kritischer Blick auf die bisherige Branchenarbeit angebracht: Was kann sie leisten und wo sind ihre Grenzen?

3.1 Chancen für Ungelernte nehmen ab

Es gab in den letzten Jahren kaum einen Elektrowerkzeughersteller der seine Belegschaft nicht „verschlankt“ hat. Dabei gehörten die direkten, produktionsnahen Tätigkeiten im gewerblichen Bereich in der Regel zu den Verlierern, während die indirekten Bereiche (bspw. Entwicklung, Vertrieb, Service) zu den Gewinnern zählten. Besonders betroffen von dieser Entwicklung sind im gewerblichen Bereich die „Un- und Angelernten“. Diese Entwicklung hält nun schon seit über 25 Jahren an, ohne dass sich eine Kehrtwende abzeichnet.¹¹ Da viele einfache Tätigkeiten in der Fertigung und Montage von Frauen – oft mit Migrationshintergrund – ausgeübt werden, schwinden ihre Chance auf einen sicheren Arbeitsplatz in der Branche ohne zielgerichtete Qualifizierung immer mehr.

Während der Umbau der Qualifikationsstruktur für einzelne Beschäftigungsgruppen also durchaus große Risiken birgt, führt er langfristig zu einer Erhöhung der innerbetrieblichen Qualifikation. So hatte der Stellenabbau durchaus den positiven Effekt, dass der relative Anteil an Facharbeit zugenommen hat. Damit der Anteil der FacharbeiterInnen nicht nur durch „Freisetzung“ der Un- und Angelernten steigt, sondern auch durch betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, braucht es eine *mitbestimmte Personalpolitik*.

¹¹ Vgl. hierzu den „Arbeitsmarkt für Geringqualifizierte“ insbesondere „Weniger einfache Tätigkeiten im Verarbeitenden Gewerbe“, Strukturbericht 1998/1999, S. 184 ff.

3.2 Qualifizierungsbedarf und mitbestimmte Personalpolitik

Zur Beschäftigungssicherung der Angelernten müssen die betrieblichen Qualifizierungsanstrengungen noch stärker als bisher ausgereizt werden. Instrumente bietet hierfür der Tarifvertrag zur Qualifizierung für die Elektro- und Metallindustrie. Dieser muss jedoch auch systematisch angewandt und die Qualifizierungsmotivation entwickelt werden. Bei A&M wurden bspw. wegen mangelnder Nutzung die Qualifizierungskonten der einzelnen Arbeitsgruppen aufgelöst. Damit die Qualifizierungszeiten jedoch nicht verloren gehen, wurden diese stattdessen für die Ausbildung von Angelernten zu FacharbeiterInnen genutzt.

Die Nachfrage nach betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten bei den Risikogruppen (An- und Ungelernte, Ältere, Migrationshintergrund) ist jedoch generell nicht so, wie es entsprechend ihrer Beschäftigungschancen erwartbar und notwendig wäre. Aus diesem Grund sollten Weiterbildungsmaßnahmen – besonders bei einem Klientel von „Lern-Ungeübten“ – von KollegInnen, die bereits positive Qualifizierungserfahrung gemacht haben, begleitet werden. Hierzu gibt es gute Erfahrungen in Rahmen des von der IG Metall Region Stuttgart initiierten Projekts „Mentoring für geringqualifizierte Frauen“. Wegen des großen Erfolgs wurde es in einer zweiten Runde als „M&Q – Mentoring und Qualifizierung“ bis Januar dieses Jahres landesweit angeboten.¹²

Ansatzpunkte und Hilfestellung bieten folgende Projekte:

- Projekt „Transfer plus“ der Agentur Q: Ziel ist es, neue Wege in der beruflichen Weiterbildung von An- und Ungelernten und älteren ArbeitnehmerInnen zu gehen. Das Projekt zielt dabei auf kleine und mittlere Betriebe bis 1.000 Beschäftigte, die aufgrund ihrer Größe nur gering ausgeprägte Strukturen für Qualifizierung vorhalten können.¹³

¹² Vgl. hierzu den Projektbericht „Mentoring für gering qualifizierte Frauen“ sowie die Projektseite der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart www.mentoring.region-stuttgart.de

¹³ Vgl. hierzu das Infoblatt 1/2005 „Modellversuch Transfer plus“ des Bundesinstituts für Berufsbildung sowie die Information der IG Metall Bezirk Baden-Württemberg „Impulse für Bildung-Arbeit-Innovation“ unter [www. http://www.bw.igm.de](http://www.bw.igm.de), Stichwort Weiterbildung

- Vom IG Metall Bezirk Baden-Württemberg herausgegebene Handlungshilfen für Betriebsräte zur Umsetzung des Tarifvertrags.¹⁴ Dort finden sich Instrumente zu den Fragen: Wie kann betriebliche Weiterbildung systematisch organisiert und gestaltet werden? Wie müssen Regelungen für eine Betriebsvereinbarung zur Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrags aussehen? Wie wird ein Qualifizierungsgespräch vorbereitet? Wie sieht eine beteiligungsorientierte Bildungsplanung aus?
- Der Arbeitsplatzabbau trifft nicht nur im Rems-Murr-Kreis überproportional stark ausländische KollegInnen mit produzierenden Tätigkeiten.¹⁵ Hier braucht es neben fachlicher, betriebsspezifischer Weiterbildung auch Grundqualifikationen wie Deutsch- und Englischkenntnisse und Grundwissen im Umgang mit technischen Hilfsmitteln wie bspw. dem PC.

3.3 Nachhaltiger Umgang mit alternden Belegschaften

Ein weiterer Effekt des Stellenabbaus der letzten Jahre ist der Wandel der Altersstruktur. Durch die verhaltene Einstellungspolitik der letzten Jahre und dem Stellenabbau ist das Durchschnittsalter der Belegschaften deutlich gestiegen. Dies wird spätestens beim altersbedingten Ausscheiden der „Kompetenzträger“ ohne eine gezielte Personalplanung und Nachwuchsförderung erhebliche Probleme mit sich bringen. Wichtig ist es hierfür die Altersstruktur im Betrieb zu kennen: Wie viele Un- und Angelernte bzw. Facharbeiter gibt es? Wie viele sind davon über 40 Jahre? Wie ist die Verteilung Männer bzw. Frauen? Bei einer ersten Annäherung an die Frage, mit welchen Personal- und Beschäftigungsproblemen in Zukunft zu rechnen ist, könnte der *Demografie-Check Betriebliche Altersstruktur* helfen.¹⁶ Mit diesem einfach handhabbaren Excel-Instrument hat nicht nur der Betriebsrat von AEG gute Erfahrungen gemacht.

¹⁴ Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten (Oktober 2002), Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung – Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung (September 2003), Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag Qualifizierung (September 2003), Instrumente für eine beteiligungsorientierte betriebliche Bildungsplanung (Oktober 2004)

¹⁵ Vgl. hierzu die IMU-Studie „Perspektiven nur mit Bildung. Beschäftigungschancen von Menschen mit Migrationshintergrund im Rems-Murr-Kreis“

¹⁶ Arbeitshilfe des Projekts „Gute Arbeit“, Hg. IG Metall Vorstand

Was aktuell Sorgen bereitet, ist jedoch das mangelhafte Bewusstsein für die akuten Auswirkungen dieser veränderten betrieblichen Alterstruktur. Seit Jahren bemühen wir uns als IG Metall Region Stuttgart um eine Sensibilisierung der betrieblichen Akteure¹⁷ und fordern Konzepte zur Beschäftigung von Älteren ein, jedoch mit nur mäßigem Erfolg. Alle erkennen das Problem, jedoch fehlt offensichtlich bisher der nötige Handlungsdruck. Angesichts einer zunehmenden Arbeitsverdichtung braucht es jedoch dringend Konzepte für ein altersgerechtes Arbeiten. Zentrale Frage ist dabei: Wie müssen Arbeitsplätze, Tätigkeiten, Arbeitszeiten und Abläufe gestaltet sein, damit nicht nur junge Menschen kurzfristig beschäftigt werden können und dann „verbraucht“ sind, sondern dort auch gesund alt werden können?¹⁸ Ziel muss dabei eine *menschengerechte Arbeitsgestaltung* – wie es das Arbeitsschutzgesetz §2(1) als Auftrag formuliert – und ein *nachhaltiger Umgang mit dem menschlichen Arbeitsvermögen* sein.¹⁹ Im IG Metall Bezirk Baden-Württemberg wird dieser Ansatz im Rahmen von „Tatort Betrieb“ konzeptionell weiterentwickelt und mit Beispielen beworben.²⁰

3.4 Zunehmender Belastung Grenzen setzen

Gestiegene Anforderungen machen aber nicht nur den Älteren zu schaffen. Auch viele Junge klagen angesichts der jüngst eingeführten neuen Produktionssysteme über eine Verdichtung und Intensivierung ihrer Arbeit und damit über zunehmende Belastungen. So sehen die gegenwärtig hochmodernen U-förmigen Montageinseln wegen der Flexibilität keine Sitzplätze mehr vor. Erschwerend kommt hinzu, dass durch das Prinzip der Materialbereitstellung direkt am Arbeitsplatz kaum mehr eine Möglichkeit besteht, zwischen stehenden und gehenden Tätigkeiten abzuwechseln. Es wundert daher nicht, dass Rückenprobleme (nicht nur bei Frauen) zugenommen haben und die Arbeitsplätze außerhalb der Linie – für sogenannte Leistungsgeminderte – stark begehrt sind.

¹⁷ Vgl. hierzu den Strukturbericht 2001/2002

¹⁸ Vgl. hierzu die Broschüre „Edelstahl statt altem Eisen? von Seibold/Richter zur Frage „Was kann der Betriebsrat tun?“

¹⁹ Vgl. hierzu „Arbeit menschengerecht gestalten“, Langfassung, PDF-Datei zum Projekt „Gute Arbeit“

²⁰ Vgl. hierzu „Alternsgerechte Arbeit: Erst ausgepresst – dann abserviert! Humane Arbeit für Jung und Alt“. Die Broschüre der IG Metall Bezirk Baden-Württemberg findet sich als pdf unter www.tatort-betrieb.de

Neben der rein körperlichen steigt auch die stressbedingte Belastung durch die neue Arbeitsorganisation. So paradox es klingen mag, die Arbeitsdichte nimmt bei geringer Auslastung zu. Dies erklärt sich dadurch, dass bei hoher Auslastung vier ArbeiterInnen in einer U-Montage-Insel an vier Arbeitsplätzen stehen. Bei geringer Auslastung werden dieselben vier Arbeitsplätze jedoch nur noch von ein oder zwei Arbeitskräften bedient. Weil das Problem zunehmender Belastung von den Betrieben erkannt worden ist, werden an den neu umgestalteten Arbeitsplätzen dort – so es personalpolitisch möglich ist – überwiegend junge, kräftige – oftmals durch Zeitvertrag befristet – Männer eingesetzt.

Dies mögen auf den ersten Blick – oder vielmehr aus der Perspektive der Arbeitgeber, wenn es um die Bemessung von Entgelt geht – keine gravierenden Belastungen sein. Eine Häufung kurzzeitiger Belastungen kann langfristig jedoch durchaus zu einer erhöhten Belastung führen, selbst wenn jede einzelne Belastungsart für sich betrachtet dies zunächst nicht annehmen lässt.²¹ Mit dem Projekt „Gute Arbeit“ will die IG Metall der zunehmenden Leistungsverdichtung und ausufernden Arbeitszeiten eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeitswelt entgegensetzen.²² Ziel muss es sein, „schlechter Arbeit“ Grenzen zu setzen und Widerstandslinien aufzubauen.

3.5 Leiharbeit und Befristung verhindern

Am tiefgreifendsten wird sich die neue Einstellungspolitik einiger Betriebe auf die Beschäftigtenstruktur auswirken. Das „atmende“ Unternehmen stellt seinen Personalbedarf durch immer mehr befristete Arbeitsverträge sicher. Folge ist eine Spaltung der Belegschaft in eine feste Stamm- und eine variable Randbelegschaft mit prekären – gering bezahlten, befristeten – Arbeitsverhältnissen. Das Instrument der Leiharbeit zur Abfederung kurzfristiger Auftragsschwankungen ist nicht neu und wurde in vielen Betrieben bisher nur für den kurzfristigen Personalbedarf, zum Abfedern von Auftragsschwankungen, eingesetzt. Zunehmend erhält die Leiharbeit eine neue Qualität als Selektionsinstrument. Beschäftigte kommen teilweise als Leiharbeiter in die Unternehmen und werden bei guter Auftragslage und

²¹ Vgl. hierzu Beitrag „ERA-Baustelle: Belastungszulage – Keine Trennung von Entgelt- und Arbeitsschutzpolitik“ in regionaler impuls, Ausgabe 2/2007, Hg. IG Metall Region Stuttgart

²² Vgl. hierzu die Projektinformationen unter www.igmetall.de/gutearbeit

Eignung anschließend befristet eingestellt. Einige wenige schaffen dann vielleicht sogar einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

Ziel muss hier in erster Linie eine Verhinderung von Leiharbeit und Befristung sein! Ist dies nicht möglich, braucht es eine betriebliche Regelung zur Begrenzung von Leiharbeit und Befristung. Zentral sind dabei die Begrenzung durch eine Quote, die Regelung gleicher Arbeitsbedingungen, die Zugangsmöglichkeiten zu betrieblicher Qualifizierung und die Verhinderung von Lohn-Dumping.

3.6 Regulierung von Arbeitszeitkonten

Als tarifvertraglich reguliertes Instrument kann mit flexiblen Arbeitszeitkonten auf schwankende Auftragslagen flexibel reagiert werden (§ 7.7.1 Manteltarifvertrag Nordwürttemberg/Nordbaden). Hier ließen sich auch weitere betriebliche Modelle entwickeln, die branchenspezifische Anforderungen aufgreifen.

Unterschieden werden flexible Arbeitszeitkonten, individuelle Arbeitszeitkonten (Gleizeit) und persönliche Langzeitkonten (§ 7.7.2 MTV) als Ansparmöglichkeit für die eigene Zeit- oder Lebensplanung. Es muss sichergestellt werden, dass die Arbeitszeitkonten nicht dazu missbraucht werden, betriebliche Unzulänglichkeiten abzufangen. Niedrige Lagerbestände oder fehlende Teile dürfen nicht dauerhaft zu Lasten von Arbeitszeitkonten gehen.

3.7 Neue Produktionssysteme und Mitbestimmung

Zu beobachten ist, dass die vom Toyota Produktionssystem abgeleiteten Modelle, wie etwa die U-förmige Montagestruktur, als universelle Struktur mehr oder weniger flächendeckend übernommen werden. Dass diese eingreifende Veränderung hohe Anforderungen an die Interessensvertretungen aus Sicht der Mitbestimmung stellt, ist noch nicht ausreichend deutlich erkannt worden.

So werden die neuen Produktionssysteme bspw. gerne mit Unterstützung und Beratung durch Porsche Consulting GmbH oder Festool Engineering GmbH – manchmal sogar (zeitlich versetzt) von beiden – in den Betrieben eingeführt. Gewachsene, markenspezifische Alleinstellungsmerkmale bleiben auf diesem one-best-way schnell auf der Strecke.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass die Beschäftigten den (technischen) Systemanforderungen häufig untergeordnet werden. So wird eine ergonomische Arbeitsorganisation – im Sinne von „Guter Arbeit“ – häufig einer standardisierten Vorgabe für den (Ideal-)Arbeitsplatz untergeordnet oder die drastische Reduzierung der Lager – ein Herzstück der neuen Produktionskonzepte – mit einer wachsenden Flexibilisierung der Beschäftigten ausgeglichen. Zur Realisierung von kurzen Lieferzeiten kommt dann die – altbekannte – kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ) wieder ins Spiel, also Arbeit nach Auftrags- bzw. Materialeingang.

Da die Einführung der neuen Konzepte alle betrieblichen Bereiche gleichermaßen betrifft – da sie ja als „Ganzheitliche Produktionssysteme“ angelegt sind – finden sich Voraussetzungen für eine Betriebsänderung (§111 BetrVG), die im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu regeln ist – auch wenn von Arbeitgeberseite eine Prozesshaftigkeit, und daher nicht Regelbarkeit, dagegen gehalten wird. Ein wichtiges Detail ist dabei auch die Beibehaltung oder Wiedereinführung von Mindeststück- oder Losgrößen.

3.8 Branchenarbeit als Frühwarnsystem

Nicht zufällig wollen wir zum Schluss noch einen kritischen Blick auf die bisherige Branchenarbeit werfen und uns der Frage stellen, was kann sie leisten und wo sind ihre Grenzen?

Die ursprünglich für die Region Stuttgart konzipierte Branchenarbeit hat sich innerhalb von 7 Jahren nicht nur über die Region, sondern auch über den Bezirk hinaus ausgedehnt. Die stabile Teilnehmerstruktur bietet dabei den Freiraum für einen strukturierten Erfahrungsaustausch auch konfliktbelastender Themen, wie etwa tarifliche Abweichung. Das „Auspielen“ der Arbeitnehmervertreter durch die Arbeitgeber – mit den Hinweisen auf Regelungen in Konkurrenzbetrieben – wird dadurch wesentlich erschwert, da durch den persönlichen Kontakt ein Telefonanruf schnell Klarheit bringt. Über den Workshop-Charakter hinaus schätzen die BetriebsrätInnen die Besuchs- und Besichtigungsprogramme beim „Konkurrenten“ zur eigenen Qualifizierung. Da die branchenspezifischen Netzwerke der Arbeitgeber ähnlich funktionieren, sind wir bisher mit unseren Veranstaltungen in den Betrieben sowohl beim Betriebsrat wie auch bei der Geschäftsleitung immer willkommen gewesen.

Zentrale Themen der Branchenarbeit sind in erster Linie betriebspolitisch motiviert: Regelung von Arbeitszeit, ERA-Einführung, Leistungsbeurteilung oder Qualifizierung um nur einige zu nennen. Ihr Gegenstand ist

daher auch weniger industriepolitischer Natur sondern vielmehr koordiniertes, interessenspolitisch geleitetes Handeln. Trotzdem sind wir der Meinung, dass regionale Branchenarbeit prinzipiell mit regionaler Industrie- und Beschäftigungspolitik verzahnbar sein sollte, wenn es seinen Anspruch als Frühwarnsystem auch überbetrieblich erfüllen soll. Als Mitherausgeber des „Strukturbericht Region Stuttgart – Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung“ sehen wir mit dem alle zwei Jahre veröffentlichten Bericht eine – wenn auch kleine – Schnittstelle für diesen Anspruch.

Bisher ist die Branchenarbeit jedoch primär auf eine Ausweitung der betriebs- und organisationspolitischen Handlungsfähigkeit gerichtet. Der methodische Ansatz umfasst dabei eine große Bandbreite:

- strukturierter, betriebspolitischer Erfahrungsaustausch
- Abstimmung branchenspezifischer „Konkurrenten“
- Qualifizierung durch betriebliche Beispiele
- Bewertung von Branchentrends
- Betreuung und Bindung an die Organisation
- branchenpolitisches Frühwarnsystem.

Die Hersteller von Elektrowerkzeugen stehen trotz der gegenwärtig positiven Auftragslage unter zunehmendem Wettbewerbsdruck. So sind die Stückzahlen in den letzten Jahren zwar permanent gestiegen, die Umsätze jedoch kaum. Die Strategie der Arbeitgeber heißt daher Senkung der Arbeitskosten. Dabei droht permanent Verlagerung in Billiglohnländer. Dem gilt es durch Transparenz und einer abgestimmten Strategie zwischen Betriebsräten und IG Metall entgegen zu wirken. Diese wird nach wie vor die „Sicherung der tariflichen Basis“ im Zentrum haben müssen.

Eine Neuausrichtung der Branchenarbeit muss künftig noch stärker als bisher auf die nachhaltige Verbesserung der Betreuungsstrukturen zielen, die Einhaltung tariflicher Vereinbarungen regional flankieren und eine branchenspezifische – aber keine Schmalspur – Qualifizierung im Blick haben.

3.9 Fazit

Aufgrund der schlechten Auftragslage der letzten Jahre und einigen Betriebsübernahmen mussten die Beschäftigten in zahlreichen Betrieben schmerzhaft Beiträge zur Beschäftigungssicherung leisten. Beschäftigte,

Betriebsräte und IG Metall mussten viel Energie aufwenden, um Beschäftigungsabbau zu verhindern oder sozial zu regeln. Da die Auftragsbücher nun wieder voll sind, ist es an der Zeit, Modelle für eine *nachhaltige Beschäftigungsentwicklung* zu entwickeln.

Die Elektrowerkzeughersteller der Region werden sich zunehmend auf hochwertige, große, innovative Geräte konzentrieren. Dadurch verändert sich das Anforderungsprofil für die Beschäftigten – eine Verschiebung, auf die reagiert werden muss. Hierfür braucht es betriebsspezifische Konzepte für eine veränderte Tätigkeits- und Altersstruktur, zunehmende Belastungen und neue Anforderungen an Qualifikation.

4. Literatur

- Bosch Power Tools (2005): Taschenbuch für Handwerk und Industrie. Leinfelden-Echterdingen.
- Bosch Power Tools (2007): Pressemappe zur Fachpressekonferenz Power Tools 2007 am 27.02.2007 in Leinfelden.
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (Oktober 2002): Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (September 2003): Umsetzung des Tarifvertrages zur Qualifizierung – Regelungsaspekte für eine Betriebsvereinbarung
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (September 2003): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten – Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag Qualifizierung
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (Oktober 2004): Instrumente für eine beteiligungsorientierte betriebliche Bildungsplanung
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2006): Alternsgerechte Arbeit. Erst ausgepresst – dann abseviert! Humane Arbeit für Jung und Alt. Stuttgart
- IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit (2006): Demografie-Check Betriebliche Altersstruktur. Arbeitshilfe des Projekts „Gute Arbeit“. Frankfurt
- IG Metall Vorstand, Arbeit menschengerecht gestalten (o.J.): Langfassung (pdf). Frankfurt
- IG Metall Region Stuttgart (2007): Regionaler Impuls. Ausgabe 2/2007.
- Seibold, Bettina (2006): Perspektiven nur mit Bildung. Beschäftigungschancen von Menschen mit Migrationshintergrund im Rems-Murr-Kreis. IMU-Informationdienst 02/2006
- Seibold, Bettina; Richter, Sigrun (2005): Edelstahl statt altem Eisen. Herausforderungen demografischer Wandel. Wie sieht die Praxis in den Betrieben aus? Was kann der Betriebsrat tun? Stuttgart
- IMU & IAW (1999): Strukturbericht 1998/99. Zur wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Lage in der Region Stuttgart. Stuttgart.
- IMU & IAW (2002): Strukturbericht 2001/2002. Zur wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Lage in der Region Stuttgart. Schwerpunkt: Arbeit, Alter und Qualifikation. Stuttgart.
- IMU & IAW (2003): Strukturbericht Region Stuttgart 2003. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Internationalität. Stuttgart.

IMU & IAW (2005): Strukturbericht Region Stuttgart 2005. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Innovation. Stuttgart.

IMU & IAW (2007): Strukturbericht Region Stuttgart 2007. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Unternehmensgründungen. Stuttgart.

Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (o.J.): Mentoring für gering qualifizierte Frauen. Abschlussdokumentation des Pilotprojekts in der Region Stuttgart. www.mentoring.region-stuttgart.de

Aktuelle Veröffentlichungen

IMU-Informationendienste (ISSN 1611-8391)

Strukturbericht Region Stuttgart 2007.

Dispan, Jürgen; Koch, Andreas; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina: Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Unternehmensgründungen. Stuttgart/Tübingen 2007, ISBN 978-3-934859-22-7.

Bezug: IHK Stgt Tel: 0711/2005-221, Verband Region Stgt Tel: 0711/22759-0 kostenfrei

2/06 Seibold, Bettina: Perspektiven nur mit Bildung. Beschäftigungschancen von Menschen mit Migrationshintergrund im Rems-Murr-Kreis. Stuttgart 2006, ISBN 978-3-934859-20-3 € 8,56

1/06 Dispan, Jürgen; Stieler, Sylvia: Automotive-Clusterreport 2006. Fahrzeugbau in der Region Karlsruhe. Stuttgart 2006, ISBN 3-934859-19-4 € 9,25

Strukturbericht 2005

Caspar, Sigried; Dispan, Jürgen; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina: Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Innovation. (IMU, IAW), Stuttgart/Tübingen 2005, ISBN 3-934859-17-8

Bezug: IHK Stgt Tel: 0711/2005-221, Verband Region Stgt Tel: 0711/22759-0 kostenfrei

2/05 Caspar, Sigried; Kirchmann, Andrea; Seibold, Bettina; Stieler, Sylvia: Kinder, Konflikt, Karriereknick. Notwendigkeiten und Ansatzpunkte für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Abschlußbericht an die Landesstiftung Baden-Württemberg, (IMU Institut, IAW) Stuttgart/ Tübingen 2005, ISBN 3-934859-16-x € 10,00

1/05 Dispan, Jürgen: Möbelhersteller in Baden-Württemberg. Branchenreport 2004, Stuttgart 2005, ISBN 3-934859-15-1 11,70

6/04 Reitzig, Jörg: Innovativ gegen den Mainstream, Gesellschaftliche Umbrüche und ihre Bedeutung für gewerkschaftliche Innovationen, München 2004, ISBN 3-934859-13-5 € 7,40

5/04 Sträter, Detlev; Ismaier, Florian; Fritzsche, Andreas: Raus aus der Stadt? Untersuchung der Motive von Fortzügen aus München in das Umland 1998-2000, München 2002, Gesamtbericht, ISBN 3-934859-14-3 € 14,50

4/04 Sträter, Detlev; Vogel, Heidi; Burghardt, Anja; Körner, Tilmann: Warum umziehen? Untersuchung der Motive von Zu- und Fortzügen privater Haushalte in den Jahren 1999-2001 am Beispiel von 13 Städten und Gemeinden in der Region München, Gesamtbericht, München 2003, ISBN 3-934859-09-7 € 17,20

Sonstige Veröffentlichungen

Seibold, Bettina; Richter, Sigrun: Edelstahl statt altem Eisen. Herausforderung demographischer Wandel. Stuttgart 2006, ISBN 3-934859-18-6 kostenfrei

Dispan, Jürgen: Aufzüge und Fahrtreppen. Branche im Wandel. Frankfurt a. M. 2007 (Hrsg. IG Metall). kostenfrei

Dispan, Jürgen; Pfeifer, Stefan et al.:

Werkzeugmaschinenbau. Strukturwandel und strategische Herausforderungen. Branchenreport. Frankfurt a. M. 2006, IGM Vorstand kostenfrei

Hahn, Elke; Stöger, Ursula:

Genderpolitischer Datenwegweiser. Berlin 2005, ver.di Berlin, kostenfrei

Caspar, Sigried; Kirchmann, Andrea; Seibold, Bettina; Stieler, Sylvia: Beruf UND Familie – wie gestalten wir das UND? Leitfaden f. Praktikerinnen und Praktiker aus Unternehmen und Kommunen, Schriftenreihe der Landesstiftung Baden-Württemberg, Stuttgart / Tübingen 2005 kostenfrei

Dispan, Jürgen; Stieler, Sylvia: Perspektiven der Technologiepolitik und Innovationsförderung in Baden-Württemberg. In: Krummbein, Wolfgang; Ziegler, Astrid (Hrsg.): Perspektiven der Technologie- und Innovationsförderung in Deutschland, Marburg 2005, Schüren-Verlag, ISBN 3-89472-214-2 € 19,90