Axel Hauser-Ditz, Valentina Mählmeyer, Ludger Pries

Europäische Betriebsräte

Grenzüberschreitende Koordination in der Automobilindustrie

Arbeit – Interessen – Partizipation

campus

Europäische Betriebsräte

Arbeit – Interessen – Partizipation

Herausgegeben von Ludger Pries and Rainer Trinczek

Band 13

Axel Hauser-Ditz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ruhr-Universität Bochum, Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM.

Valentina Mählmeyer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Ludger Pries ist Professor für Soziologie an der Ruhr-Universität Bochum.

Axel Hauser-Ditz, Valentina Mählmeyer, Ludger Pries

Europäische Betriebsräte

Grenzüberschreitende Koordination in der Automobilzulieferindustrie

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-593-50328-8 (Print)
ISBN 978-3-593-43028-7 (PDF-E-Book)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Einleitung 7

Die Autozulieferindustrie und ihre Europäischen Betriebsräte 11

Struktur und Entwicklungen der Automobilzulieferindustrie 11
Die Automobilzulieferindustrie als Untersuchungsfeld für EBRs 20
Untersuchungsmodell und methodische Umsetzung 36

Fallstudie Bosch 43

Die Geschichte des Unternehmens 43
Die Internationalisierung des Unternehmens 47
Unternehmensstruktur, Standort- und Beschäftigungsverteilung 53
Das Bosch Europa Committee (EC) 66
Schließungs- und Verlagerungsfälle und die Rolle des EC 91
Zusammenfassung, Bewertung und Erklärungsversuche 108

Fallstudie Continental 115

Die Geschichte des Unternehmens 115
Internationalisierung und Diversifizierung des Unternehmens 117
Das »Europa-Forum« von Continental 139
Schließungs- und Verlagerungsfälle und die Rolle des Europa-Forums 153
Zusammenfassung 185

Fallstudie Delphi 193

Die Geschichte des Unternehmens 193
Das »Delphi European Employee Committee« 204
Zusammenfassung 228

Fallstudie Guest, Keen & Nettlefolds (GKN) 233

Die Geschichte des Unternehmens 233
Der Europäische Betriebsrat bei GKN 249

Zusammenfassung, Bewertung und Erklärungsversuche 269

Fallstudie Thompson Ramo Wooldridge (TRW) 277

Das Unternehmen TRW Automotive Holdings Corp. 277
Der EBR bei TRW: das TRW Automotive Forum 294
Zusammenfassung und Schlussfolgerung 305

Vergleich der Untersuchungsfälle 309

Automobilzulieferer zwischen Diversifizierung und Spezialisierung 309
Geografischer Footprint: (De-)Zentralisierung und Low-cost-country-Anteil 311
Grenzüberschreitende Koordination der Unternehmen 315
Einflussfaktoren auf die Verlagerungsneigung der Unternehmen 316
Struktur der EBRs in der Autozulieferindustrie 321
Die Wirksamkeit der EBRs 330
Bewertung der Erklärungsfaktoren für EBR-Wirksamkeit 338

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen 347

Abkürzungen 354

Abbildungsverzeichnis 355

Tabellenverzeichnis 356

Literatur 358

Einleitung

Europäische Betriebsräte (EBRs) haben in den letzten Jahren eine wachsende Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Debatte[1] wie in der betriebs- und gewerkschaftspolitischen Diskussion um die Möglichkeiten grenzüberschreitender Regulierung von Arbeit erfahren. Die zunehmend grenzüberschreitende Organisation von konzerninternen Wertschöpfungsketten und der damit einhergehende Standortwettbewerb verlangen geradezu nach Möglichkeiten auch für die Arbeitnehmervertreter, in einen effektiven, grenzüberschreitenden Dialog mit dem Management wie auch untereinander einzutreten. Diese Möglichkeit wurde formalrechtlich durch die EBR-Richtlinie von 1994 und ihre im Juni 2011 in Kraft getretenen Novelle gelegt. Dass grenzüberschreitende Interessenregulierung auch praktisch möglich ist, zeigen gerade Beispiele aus der hochgradig vernetzten und vom Standortwettbewerb geprägten Automobilindustrie (Hauser-Ditz et al. 2010), wo Europäische Betriebsräte – wie etwa der EBR bei Volkswagen, das EEF bei GM und der EFB bei Ford – in der Vergangenheit durchaus ein beachtliches Maß grenzüberschreitender Koordination und Regulierung entwickeln konnten. Auch wenn einige dieser Gremien in der jüngsten Automobilkrise empfindliche Niederlagen zu verkraften hatten, wird an diesen Beispielen doch das Potenzial der Institution EBR deutlich.

Vor dem Hintergrund fortschreitender länderübergreifender Produktionsverlagerungen in der Automobilzulieferindustrie war es – ausgehend von den Erkenntnissen über die Automobilendhersteller (OEMs)[2] – das

1 Vgl. zum Beispiel das Schwerpunktheft Industrielle Beziehungen 4/2011 zu den Europäischen Betriebsräten.

2 DFG-Forschungsprojekt »The European Works Council: A Transnational Organization? Typology, Negotiation Results and Context Conditions of European Works Councils in Selected Companies in the European Automotive Industry« am Lehrstuhl Soziologie / Organisation, Migration, Mitbestimmung, 2007–2010, vgl. Hauser-Ditz et al. (2010).

Ziel des Forschungsprojektes »Europäische Betriebsräte als Akteure im Strukturwandel der Automobilzulieferindustrie« zu untersuchen, welche Rolle Europäische Betriebsräte unter den erschwerten Wettbewerbsbedingungen der Zulieferbranche im Hinblick auf die Sicherung von Unternehmensstandorten und den Erhalt von Beschäftigung spielen. Anhand von fünf Fallstudien in ausgewählten Zulieferunternehmen wurde der Frage nachgegangen, inwiefern die EBRs die Konzernstrategien bezüglich der Verteilung von Produktionsvolumina beeinflussen und dabei die Interessen der abhängig Beschäftigten zur Geltung bringen können. Im Einzelnen wurden folgende Fragen untersucht: Inwiefern unterscheiden sich die Internationalisierungsstrategien der Zulieferunternehmen und welche Restrukturierungsprozesse und Standortverlagerungen sind damit verbunden? Wie sind die EBR-Strukturen ausgestaltet und inwiefern sind sie an das jeweilige Unternehmen angepasst? Inwiefern gelingt es den EBRs, Einfluss auf Restrukturierungsprozesse und Standortentscheidungen zu nehmen oder deren Folgen abzumildern? Von welchen Faktoren hängt der Erfolg der EBR-Arbeit in diesem Kontext ab?

Stärker als bisherige EBR-Studien setzte das Projekt dabei auf die Analyse der Unternehmensstrukturen und der ›Passgenauigkeit‹ der jeweiligen EBR-Strukturen mit diesen. Hierzu wurde, basierend auf einer Internationalisierungstypologie, in den Fallstudien jeweils ein detailliertes Profil sowohl der Untersuchungsunternehmen als auch der entsprechenden EBRs erstellt. Die leitende Annahme, die aus anderen Forschungskontexten gewonnen worden war (Hauser-Ditz et al. 2010), kann dabei als *organisational-fit-Hypothese* zusammengefasst werden: Bei der Beurteilung der Aktivitäten von EBRs kommt es nicht nur auf deren Struktur, Politiken und Beziehungen zu den anderen Akteursgruppen (Management, Gewerkschaft, nationale Interessenvertretungen et cetera) an, sondern vor allem auch auf die Kompatibilität der EBR-Organisation mit der (europäischen) Unternehmensorganisation. Dabei zeigt sich gerade im Vergleich zu den Autoendherstellern, dass die Unternehmen der Automobilzulieferindustrie in Europa im Hinblick auf Produkte, Produktionsprozesse, divisionale Organisationsstruktur und Verteilung der Standorte wesentlich vielfältiger sind. Dies gilt auch für die Interessenlagen und Vertretungsstrukturen nach Standorten und Produktionsbereichen. Eine wesentliche Erkenntnis der hiermit vorgelegten Studie ist, dass EBRs der Autozulieferindustrie mit dem Management dieser Vielfalt nicht selten strukturell überfordert sind.

Der nachfolgende Bericht ist wie folgt aufgebaut: Nach einem problemzentrierten Abriss der Branchenbesonderheiten der Automobilzulieferindustrie folgt einer Darstellung des Forschungsstands zu Europäischen Betriebsräten, bevor im Anschluss das Untersuchungsmodell, dessen methodische Umsetzung und die Fallauswahl der Untersuchung erläutert werden. Kern des Berichts ist die Analyse der oben formulierten Fragestellungen anhand von fünf Fallstudien führender Tier-1-Automobilzulieferer (direkt die Endhersteller beliefernde Unternehmen), in denen jeweils die Struktur- und Arbeitsweise sowie der ›Interessenvertretungs-*Output*‹ des EBR vor dem Hintergrund der spezifischen Internationalisierungskonfiguration des Unternehmens behandelt werden. Anschließend werden in einem Quervergleich die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Untersuchungsfälle herausgearbeitet und auf die Erklärungsfaktoren des Untersuchungsmodells bezogen. Am Ende werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen für die weitere Forschung angeboten.

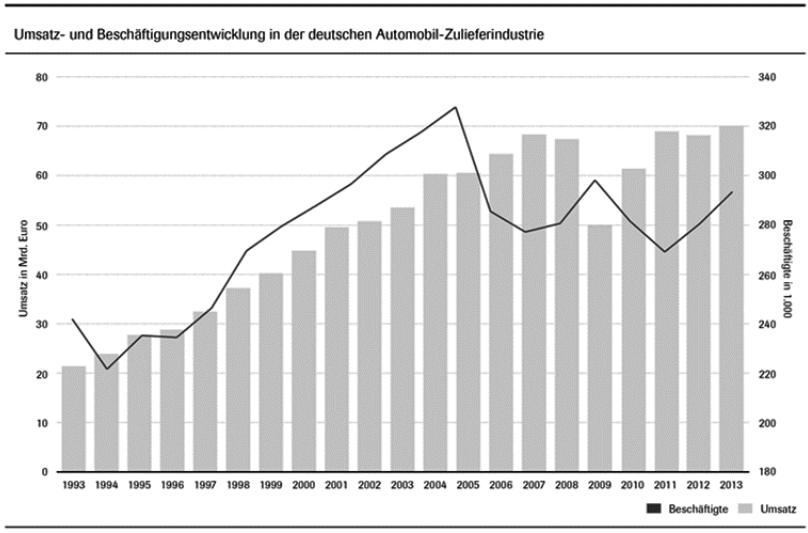
Die Autozulieferindustrie und ihre Europäischen Betriebsräte

Struktur und Entwicklungen der Automobilzulieferindustrie

Die Automobilindustrie ist einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Deutschland: Im Jahr 2013 erwirtschafte sie einen Umsatz von 362 Milliarden Euro, davon etwa 127 Milliarden Euro im Inland, was ungefähr einem Fünftel der gesamten Industrieproduktion entspricht (VDA 2014: 16). Die Automobilproduktion ist zusammen mit dem Maschinenbau hauptverantwortlich für den hohen Außenhandelsüberschuss Deutschlands.[1] Mit 720.000 Beschäftigten (2011) stellt die Branche 14 Prozent aller Industriebeschäftigten. Davon entfallen 405.000 Beschäftigte auf die Endhersteller (OEMs) und 284.000 auf die Automobilzulieferer. In den Jahren 1995–2005 hatte die deutsche Automobilindustrie einen Beschäftigungsaufbau von insgesamt 110.000 Stellen zu verzeichnen, davon etwa 80.000 bei den Zulieferern. Zwischen 2010 und 2013 entstanden bei Herstellern und Zulieferern der Automobilindustrie etwa 54.000 neue Arbeitsplätze, insgesamt wurden 756.000 feste Arbeitsverhältnisse (ebd.: 18). Die Branche erweist sich damit im Umfeld eines allgemeinen Trends zum Abbau von industriellen Arbeitsplätzen in Deutschland als erstaunlich beschäftigungsstabil. Wie Abbildung 1 zeigt, sinkt beziehungsweise stagniert die Zahl der Beschäftigten in der Zulieferindustrie allerdings seit Mitte des letzten Jahrzehnts wieder.

1 Allerdings ›stecken‹ in diesen Exporten mehr als 40 Prozent importierter Vorleistungen (vgl. Loschky, Alexander/Ritter, Liane (2007): Konjunkturmotor Export, in: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft- und Statistik 5/2007: 487; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Aussenhandel/KonjunkturmotorExport.pdf?__blob=publicationFile.

Abbildung 1: Umsatz und Beschäftigung in der deutschen Automobilzulieferindustrie



Quelle: VDA-Jahresbericht 2014, S.37

Während die Endhersteller über 70 Prozent ihrer Umsätze durch Ausfuhren erzielen, haben die Zulieferer überwiegend Abnehmer in Deutschland. Hier werden zwei Drittel des Umsatzes erwirtschaftet. Der Anteil der Ausfuhren der deutschen Zulieferindustrie hat sich jedoch in den letzten Jahren stetig erhöht.[2] Die naheliegende Vermutung, die stark exportorientierten Endhersteller würden sich überwiegend aus der einheimischen Zuliefer-Basis versorgen, ist jedoch zu vereinfacht. Zum einen importieren die Zulieferer Vorprodukte und Halberzeugnisse aus dem Ausland und verlagern im Rahmen eines Fertigungsverbundes arbeitsintensive Montageschritte in die Niedriglohnländer Osteuropas. Zum anderen importieren die OEMs selbst Produkte, die in den ausländischen Werken deutscher Zulieferer hergestellt wurden.

2 Vgl. VDA Jahresbericht 2012, S. 14f.

Veränderte Arbeitsteilung zwischen Zulieferern und Endherstellern und Internationalisierung der Produktion

Seit den 1990er Jahren befindet sich die automobile Wertschöpfungskette in einem tiefgreifenden Umbruch. Einerseits hat sich die Arbeitsteilung zwischen den Automobilendherstellern (OEMs) und Zulieferern in Deutschland wie in den übrigen Industrieländern nachhaltig verändert. Seit jeher besteht, stärker als in anderen Branchen, eine enge Verflechtung zwischen den Endherstellern und Zulieferern, die sich durch weitere Prozessoptimierung (*just-in-time, just-in-sequence*) zunehmend verstärkt (vgl. Deloitte 2009). Andererseits hat in der Fahrzeug- und Komponentenproduktion ein massiver Internationalisierungsschub mit einem Ausbau der Fertigungskapazitäten vor allem in Mittel- und Osteuropa sowie in den *emerging markets* stattgefunden. Im Einzelnen lassen sich folgende Entwicklungen ausmachen:

(1) *Verringerung der Fertigungstiefe der Endhersteller*: Die Fertigungstiefe der Endhersteller betrug zu Beginn des Jahrzehnts nur noch etwa 35 Prozent. Den extremsten Schritt haben GM und Ford – diejenigen Endhersteller, die zuvor die größte Fertigungstiefe hatten – mit der Abspaltung ihrer Komponentensparten (Delphi und Visteon) vollzogen. Dies führte sowohl zu einem *Umsatz- und Beschäftigungswachstum in der Zulieferindustrie* wie auch zu einer qualitativen Aufwertung der hier erforderlichen Fertigungs- und Entwicklungskompetenzen (System/Modulfertigung; Hierarchisierung nach 1st/2nd/3rd-Tier). Eine Studie des Fraunhofer Instituts und der Unternehmensberatung Mercer aus dem Jahre 2004 (Mercer/VDA 2004) prognostizierte ein Wachstum der Automobilzulieferunternehmen um 70 Prozent bis zum Jahre 2015. Ein maßgeblicher Teil dieses Wachstums komme den Autoren der Studie zufolge durch Übernahme der Entwicklungs- und Produktionskapazitäten der Automobilendhersteller zustande, die, bei einer Erhöhung ihres Ausstoßes um 35 Prozent, im selben Zeitraum zehn Prozent ihrer Wertschöpfung an die Zulieferer abgäben. Laut der Studie sei die bisherige Hierarchie zwischen den 1st-Tier- und 2nd-Tier-Zulieferern mit der Automobilindustrie auch im Jahr 2015 nach wie vor mit 65 Prozent der Wertschöpfung die weitreichendste Form der Zusammenarbeit in der Automobilindustrie, werde aber durch andere neuartige Geschäftsmodelle wie Produktionskooperationen, Engineering-Dienstleistungen oder Auftragsfertigung weniger dominant sein als noch im Jahr 2004.

Die veränderte Arbeitsteilung wird zunehmend so organisiert, dass die Kompetenzen, die den Kern der Marke ausmachen (Motor, Karosserie) weiterhin bei den Endherstellern liegen und die weniger markenspezifischen Bereiche (Elektronik, Interior) an die Zulieferer ausgelagert werden. Die Zulieferindustrie hat sich dabei zunehmend in Richtung einer arbeitsteiligen Hierarchie entwickelt, an deren Spitze System- und Modulzulieferer stehen. Diese arbeiten direkt mit den Endherstellern zusammen und organisieren den Bezug von Rohstoffen, Komponenten und Teilen der 2nd-Tier-Zulieferer, die wiederum von den 3rd-Tier-Zulieferern beliefert werden (vgl. Lippert/Jürgens 2011: 32). Diese, in der Literatur oft idealtypisch dargestellte Struktur, ist allerdings in Reinform bisher bei keinem OEM anzutreffen. Jürgens und Meißner (2007) betonen, dass die Realität in vielen Fällen komplizierter ist und Zulieferer, sofern sie über entsprechende Technologien verfügen, ein hohes Maß an Autonomie wahren könnten, wie sich etwa an der historisch dominanten Stellung von Bosch im Bereich der Elektrik und Elektronik zeige. Hier müsse sich der Endhersteller auf die Kompetenzen des Zulieferers verlassen.

Zunehmend wird auch die Montage von Modulen an die Zulieferer ausgelagert, so dass eine wachsende Abhängigkeit von diesen bestehen werde und die Endhersteller sich bezüglich der Wertschöpfung größtenteils auf diejenigen Komponenten beschränken, die von hoher Bedeutung für die Marke sind. Dies treffe für die Premiumhersteller in höherem Maße zu als für die Marken, die im unteren bis mittleren Preissegment angesiedelt sind. So werde etwa Citroen seine Eigenleistung im genannten Zeitraum um 24 Prozent verringern, Audi diese jedoch um 30 Prozent erhöhen. Für die Beschäftigung in der europäischen Automobilindustrie werden eine Stagnation bei den Endherstellern und eine Verdoppelung der Beschäftigtenzahl bei den Zulieferern prognostiziert (Mercer/VDA 2004).

(2) Die Verlagerung von Wertschöpfung und Kompetenz an die Zulieferer war und ist allerdings auch mit dem Versuch der Endhersteller verbunden, die Wettbewerbsposition auf den weitgehend gesättigten westlichen Märkten durch *Kostensenkung beim Bezug von Vorleistungen der Zulieferer* zu verbessern. Aufgrund der ungleichen Machtverhältnisse zwischen Endherstellern und Zulieferern (i.d.R. konkurrieren viele Zulieferer um die Aufträge weniger Endhersteller) ging diese Strategie in den letzten anderthalb Jahrzehnten auf. So rechnen die Zulieferer nach einer aktuellen Befra-

gung auch in den nächsten fünf Jahren mit einer jährlichen Senkung der Abnahmepreise durch die OEMs um circa vier Prozent.[3]

(3) Dieses Kostensenkungsziel dürfte allerdings den Spielraum für dringend erforderliche Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte und Produktionstechnologien bei den Zulieferern einschränken und so den *Konsolidierungsprozess in der Zulieferindustrie* weiter befördern. Durch die Neuorganisierung der Wertschöpfungskette und den Verdrängungswettbewerb zwischen den Zulieferern kam es bereits in der Vergangenheit zu einer *Vielzahl von Fusionen und Aufkäufen*. Die Zahl der Zulieferer ist dadurch weltweit von 30.000 (1988) auf 5600 (2000) gesunken. Eine weitere, allerdings verlangsamte Abnahme der Zulieferunternehmen ist zu erwarten. In der FAST-Studie (Mercer/VDA 2004) wird von einer Reduktion von 5.500 auf circa 2800 Zulieferer zwischen 2004 und 2015 ausgegangen, wobei die Fertigungstiefe der Endhersteller im Durchschnitt von 35 auf 23 Prozent sinken werde.

In der Tendenz können die Prognosen zu Konzentrationsprozessen von Zulieferunternehmen empirisch bestätigt werden. Wallentowitz et al. (2009) sprechen von einer »kritischen Größe«, die Zulieferer erreichen müssen, um überlebensfähig zu bleiben.

Um der Kosten-Falle und der starken Abhängigkeit von den OEMs zu entgehen, scheinen die Automobilzulieferer neben ständiger Optimierung der Produktionsprozesse und Verfahrenstechniken mehrere Wege (auch parallel) zu gehen:[4]

(4) Stärkeres Engagement im *Fertigungsbereich* in den mittel- und osteuropäischen (MOE) Niedriglohnländern, das mit *Verlagerungen aus den Hochlohnländern* Westeuropas einhergeht. Teilweise sind Investitionen in erheblichem Umfang bereits in den 1990er Jahren in Polen, Tschechien, Ungarn und der Slowakei getätigt worden. Die höchsten Investitionen entfallen dabei auf Polen und Tschechien. Durch diese Investitionen stieg der Anteil der MOE-Exporte bei Fahrzeugkomponenten in die EU-15-Länder von drei auf 15 Prozent (vgl. Domanski/Lung 2009: 6). Für das MOE-Engagement der Unternehmen spielen neben Kostengesichtspunk-

3 Die systematische Benachteiligung der Zulieferung und die Praxis von »Knebelvertägen« führen auch zu Konflikten innerhalb des VDA. Zulieferer haben ihrerseits eine eigene Interessenorganisation (ArGeZ Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie) gegründet (Vgl. Automobilproduktion 9/2010: 32).

4 Nachfolgend teilweise Bezug zu den Untersuchungsfällen, teilweise auch zu anderen Studien.

ten teilweise aber *auch Markterschließungsmotive* eine Rolle (vor allem aber in Russland, teilweise in der Türkei) bzw. die Ansiedlung von Produktionskapazitäten im Umfeld der Endhersteller (Zuliefererparks). Zudem zeichnen sich bereits deutlich sinkende Lohnkostenvorteile insbesondere in Polen, Tschechien und Ungarn ab, weshalb in jüngster Zeit Rumänien zunehmend zum Zielland für Automobilinvestitionen geworden ist.

Die Auswertung von Restrukturierungsmaßnahmen für die Untersuchungsunternehmen im Zeitraum 2002–2011[5] ergab vor allem eine Kapazitätsverlagerung aus Frankreich, Großbritannien, Spanien und Portugal nach Osteuropa (darunter Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn und zuletzt verstärkt Rumänien). Erstaunlich gering scheint hingegen Deutschland von einem Kapazitätsabbau betroffen zu sein.[6]

Zu beobachten ist ferner zumindest in Ansätzen eine *Verlagerung von Teilen der kostenintensiven Entwicklungsarbeiten* in die MOE-Länder. Schon die FAST-Studie hatte eine Versiebenfachung des Volumens an Forschung und Entwicklungsarbeiten in Niedriglohnländern (*offshoring*) zwischen 2004 und 2015 prognostiziert, wobei diese Entwicklung im Wesentlichen von den Zulieferern getragen wird. Demgegenüber würden sich die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Endhersteller auch weiterhin auf die Hochlohnländern konzentrieren.

(5) Zudem ist bei vielen Zulieferern das Bemühen um eine stärkere *Diversifizierung der Kundenstruktur* zu beobachten. Dies betrifft zum einen die Lösung aus der einseitigen Abhängigkeit von einem oder wenigen OEM(s), die beispielsweise Delphi inzwischen erfolgreich bewerkstelligt hat. Zum anderen suchen Zulieferer auch nach Applikationsmöglichkeiten ihrer Hauptprodukte außerhalb der Automobilindustrie (GKN: Antriebswellen für Landmaschinen, Baumaschinen, Luftfahrt; Hella: Flughafenbeleuchtung und intelligente Straßenbeleuchtung, Leoni/Recado: Kabelbäume und Sitze für Flugzeuge). Teilweise haben die Unternehmen aber auch schon

5 Vgl. Eurofound-Datenbank »European Restructuring Monitor«; http://www.eurofound.europa.eu/observatories/european-monitoring-centre-on-change-emcc/european-restructuring-monitor (26.02.2015).
Es handelt sich hierbei um die Auswertung der Presseberichterstattung, die im wesentlichen Erstankündigungen größerer Restrukturierungsprojekte (Personalaufbau bzw. -abbau, Standortschließungen bzw. -eröffnungen) beinhaltet und trotz ihres Umfangs nicht vollständig ist.

6 Dies könnte allerdings auch ein Stammlandeffekt sein, da wir deutsche, aber keine französischen oder spanischen Zulieferer untersuchen. Auch die US-amerikanischen Zulieferer unseres Samples haben fast alle eine starke Deutschland-Basis.

traditionell Geschäftsbereiche außerhalb der Automobilindustrie, wodurch die Abhängigkeit von einzelnen OEMs naturgemäß geringer ist. So haben einige Unternehmen, wie das Beispiel Bosch zeigt, eine ausgeprägte multidivisionale Struktur, wobei sowohl relativ unabhängig voneinander agierende Geschäftsbereiche für einzelne Automobil-Produktgruppen bestehen können als auch mehr oder weniger starke *non-automotive*-Divisionen.[7]

(6) Die Strategie des *Upgrading zum Systemlieferanten und der Verbreiterung der Produktpalette* ist bei einigen der untersuchten Unternehmen zu erkennen. So wurde Continental vom Reifen- zum Bremssystemhersteller, durch Zukauf diverser Systemkompetenzen im Bereich Motorsteuerung, Multimedia (Conti). Auch TRW und Delphi haben durch zahlreiche Zukäufe ihre Produktpalette erweitern können. Bosch etwa hat traditionell die Rolle eines Systemlieferanten im Elektro- und Elektronikbereich. Kleinere, spezialisierte Anbieter wie etwa Hella gründen Gemeinschaftsunternehmen, um zum Modulanbieter zu werden (Frontmodul mit Kühlungsspezialisten Behr).

Insgesamt boten die Verringerung der Wertschöpfungstiefe bei den OEMs und deren zunehmend zentralisierte Einkaufspolitik, bei gleichzeitiger Formierung von Zulieferpyramiden, neue Wachstumsmöglichkeiten für die Automobilzulieferer, allerdings meist unter sehr engen finanziellen Restriktionen. Eine Konsolidierung über Zukäufe und Fusionen sowie der Ausbau der Wertschöpfungsbasis in den Niedriglohnländern der MOE, der oft mit Produktionsverlagerungen verbunden war, prägen die Entwicklung der europäischen Automobilzulieferindustrie in den letzten zwei Jahrzehnten.

Neue Herausforderungen und Chancen durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs

Aktuelle Herausforderungen wie die inzwischen weitgehend überstandene Wirtschaftskrise und der Wettlauf um serientaugliche Elektrofahrzeuge sind hier noch nicht betrachtet worden. Während die Krise den Konsolidierungsprozess unter den Zulieferern beschleunigt haben dürfte, stellt die sich ankündigende Elektrifizierung des Antriebsstrangs zahlreiche traditionelle Geschäftsfelder (v.a. mechanische Antriebskomponenten) grundsätz-

7 Im Fall des hier nicht untersuchten Unternehmens ThyssenKrupp umfasst der automotive-Bereich beispielsweise nur zwei von acht Konzernsparten.

lich infrage. Im Bereich Elektromotor und Leistungselektronik dürften sich hingegen neue Marktchancen gerade für (einige) auf diesen Feldern bereits aktive Zulieferer bieten, da den OEMs hier die Kompetenz fehlt und der Elektroantrieb anders als der konventionelle Verbrennungsmotor auch nicht notwendiger Weise zur Darstellung einer markenbildenden Unterscheidbarkeit geeignet ist und daher wahrscheinlich auch nicht in den Kompetenzbereich der Endhersteller fallen wird.

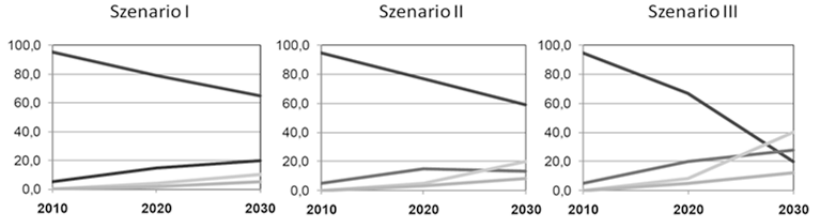
Welche möglichen Auswirkungen der Wandel zu elektrischen Antrieben auf die Beschäftigung innerhalb der Automobilindustrie hat, untersucht die Studie *Elektromobilität und Beschäftigung (ELAB)* aus dem Jahr 2012.[8] Das wohl relevanteste Ergebnis ist, dass dem Wandel zur Elektromobilität eine beschäftigungssteigernde Wirkung auf die Branche attestiert wird. Durch den inkrementellen Wandel zu elektrischen Antrieben und den damit verbundenen »Nebeneinander« konventioneller Verbrennungstechnik, Hybridtechnologie und Elektromotoren, sei es mit Batterie, Brennstoffzelle oder Range Extender wird von einer schrittweisen Veränderung der Beschäftigungsstrukturen ausgegangen. Dadurch, dass mehrere Technologien parallel existieren und weiterentwickelt werden und der jeweilige Komplexitätsgrad der Antriebe steige, erhöhe sich der Bedarf an qualifizierten Beschäftigten.[9]

Die prognostizierten Szenarien dazu, wie hoch der Anteil der jeweiligen Antriebstechnologie an den verkauften Fahrzeugen ist, gehen zwar auseinander (vgl. Abbildung 2). Deutlich wird jedoch, dass die folgenden Jahrzehnte wahrscheinlich von einem stetigen Veränderungsprozess geprägt sein werden. Dies steht in krassem Kontrast zu der Entwicklung der letzten Jahrzehnte, in der der einzige massenproduzierte und stetig optimierte Antrieb der Verbrennungsmotor war, wodurch sich im Markt der Antriebstechnologie relativ dauerhafte Strukturen herausbilden konnten.

8 Das Projekt wurde vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, dem IMU Institut und dem Institut für Fahrzeugkonzepte des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt durchgeführt. Projektträger waren die Hans-Böckler-Stiftung, die IG Metall Baden-Württemberg, die Daimler AG sowie der Gesamtbetriebsrat der Daimler AG.

9 Vgl. zur ELAB-Studie HBS 2012.

Abbildung 2: Weltmarktanteile der Antriebstechnologie: Szenarien



Verbrennungsmotor; Voll-Hybrid, Plug-In-Hybrid; Batteriebetrieb; Brennstofzelle (v.o.n.u.)

Quelle: IHK Stuttgart 2011

Die Autoren der Studie *ELAB* gehen davon aus, dass sich die Anzahl der benötigten Mitarbeiter für die Fertigung einer Million jährlicher Antriebseinheiten (Getriebe und Motor) von heute 6.000 auf 7.200 im Jahre 2030 erhöhen werde.[10] Gleichzeitig wird ein tiefgreifender Veränderungsprozess innerhalb der Wertschöpfungskette und eine »Auflösung traditioneller Branchengrenzen zugunsten neuer Strukturen« (Roth 2012: 71) prognostiziert. Ein naheliegendes Szenario ist hier ein Schwinden der Dominanz der OEMs im Bereich der Antriebstechnologie, das bisher weitgehend in der Hand der Endhersteller ist und zentrales Alleinstellungsmerkmal und den Markenkern darstellt, vor allem bei Premiumherstellern (vgl. Wallentowitz et al.: 170). Bei der Batterie- und Elektromotorentechnik beispielweise liegt die Kompetenz eindeutig bei den Zulieferern, so dass diesbezüglich vermehrt Joint Ventures mit OEMs zu beobachten sind, wie etwa im Falle von Bosch und Daimler.[11]

10 Vgl. Die Zeit (05.07.2012): »Job-Maschinen«, Download: http://www.genios.de/presse-archiv/artikel/ZEIT/20120705/job-maschinen/20120705015.html (26.02.2015).

11 Die beiden Unternehmen hatten im Juli 2011 ein 50:50 Joint Venture für die Fertigung von Elektromotoren vereinbart, vgl. Bosch GmbH (14.07.2011): Verträge des Joint Venture für Elektromotoren von Daimler und Bosch unterzeichnet, http://www.bosch-presse.de/presseforum/details.htm?txtID=5254 (23.08.2012).

Die Automobilzulieferindustrie als Untersuchungsfeld für EBRs

Im Gegensatz zu den Automobilendherstellern sind die Unternehmen der Zulieferindustrie bisher seltener Bestandteil von EBR-Forschung gewesen. Ausnahmen bilden die Untersuchung des EBR des deutschen Automobilzulieferers ZF-Gruppe (vgl. Telljohann 2006) sowie die EBR-Studie von Klemm et al. (2011a), in der neben den Endherstellern auch zwei (anonymisierte) Zulieferunternehmen untersucht wurden. Dabei stehen, wie weiter oben dargestellt, gerade die Zulieferunternehmen unter einem zunehmenden Wettbewerbsdruck, der sie zur grenzüberschreitenden Neustrukturierung ihrer konzerninternen Arbeitsteilung veranlasst.

Die Automobilzulieferindustrie ist somit aus mehreren Gründen besonders gut für die Untersuchung der Leistungsfähigkeit und der strategischen Einflussmöglichkeiten Europäischer Betriebsräte unter den Bedingungen zunehmender globaler Unternehmensaktivitäten und zwischenbetrieblicher Abhängigkeiten geeignet:

Erstens agieren Zulieferer in einem doppelten Sinne unter besonderem Druck ihrer Kunden (der Automobilendhersteller): Einerseits sind sie gezwungen, bei extremem Kostendruck fortlaufend neue innovative Produkte auf höchstem Qualitätsniveau zu produzieren. Andererseits stehen sie der Anforderung gegenüber, den OEMs im Rahmen neuer Produktionskonzepte (Zuliefer-Parks, *just-in-time, just-in-sequence*) an neue Standorte zu folgen. Daher werden die Zulieferer bei ihrer Standortwahl von Faktoren beeinflusst, die sie unter Umständen nur schwer kontrollieren können.

Zweitens finden in der Automobilindustrie wegen der hier typischen Produktlebenszyklen von etwa vier bis acht Jahren regelmäßig intensive *konzerninterne Aushandlungs- und Interessenabstimmungsprozesse* darüber statt, an welchem (europäischen) Standort welches Modell in welcher Menge hergestellt werden soll. Die Entscheidungen der Automobilendhersteller haben dabei erheblichen Einfluss auf die Standortentscheidungen der Zulieferunternehmen. Intra- und interorganisationale Aushandlungen finden dabei sowohl zwischen den Standorten eines Zulieferunternehmens als auch (im Kontext möglicher Outsourcing-Entscheidungen) zwischen den Standorten der Endhersteller und relevanten Zulieferunternehmen statt. Dabei kommt der Frage nach der Verteilung von Produktionsvolumina in den (alten) Produktionsstandorten der Kern-EU-Länder und den (neuen) Standorten in östlichen EU-Erweiterungsländern eine in den letzten Jahren steigende Bedeutung zu.

Drittens erlebte die Branche in den letzten fünfzehn Jahren beachtliche *Fusionen, Restrukturierungen und Verlagerungsbewegungen* (gerade auch in die neuen EU-Beitrittsländer sowie neuerdings auch darüber hinaus). Die Unternehmen der Automobilzulieferindustrie stehen dabei unter starkem Verlagerungsdruck, der zwar nicht ausschließlich kostenbedingt ist, sondern von den OEMs eingefordert wird, um die vermeintlichen Anforderungen globaler Fertigung – beispielsweise *just-in-time*-Produktion, F&E-Kooperationen – bewältigen zu können. Wie Beispiele der vergangenen Jahre zeigen, geht die Verlagerung der Produktion in den Unternehmen der Zulieferindustrie mit teilweise erheblichen Beschäftigungsverlusten und konzerninternen Konflikten (Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikte aber auch Konflikte zwischen Arbeitnehmern an verschiedenen Standorten) einher (vgl. zum Beispiel Continental oder Delphi).

Für EBRs ergeben sich somit (potenziell) vergleichsweise viele Gelegenheiten, als Akteure in Aushandlungsprozessen die Interessenabstimmung zwischen Standorten auf der europäischen Ebene (mit-)zu gestalten. Die Strategien, die EBRs im Umgang mit diesen besonderen Bedingungen entwickeln und anwenden, können dabei wichtige Erkenntnisse für das Vertretungshandeln auch in anderen, stark wettbewerbsgeprägten Wirtschaftszweigen liefern.

Im Rahmen dieser Studie kann nicht der gesamte Forschungsstand für das Themengebiet europäischer Arbeitsbeziehungen berücksichtigt werden. Vielmehr werden die wesentlichen Forschungsbefunde zum Thema EBR unter Berücksichtigung der verwendeten Erklärungsfaktoren für deren Wirksamkeit bzw. Defizite, der jeweiligen theoretischen Zugänge sowie der entsprechenden wissenschaftlichen Debatten zusammengefasst. Dabei wird besonders auf die Entwicklungen seit etwa 2010 eingegangen.[12]

Es lassen sich insgesamt vier Forschungsstränge ausmachen, die in diesem Zeitabschnitt intensiv verfolgt wurden: (1) Studien zur Revision der EBR-Richtlinie und vor diesem Hintergrund zur Effektivität bestehender EBRs, (2) Untersuchungen zur Rolle der gewerkschaftlichen Netzwerke (nationale Gewerkschaften und europäische gewerkschaftliche Dachverbände) bei der Herausbildung eines europäischen Systems industrieller Beziehungen, (3) Analyse von EBRs im Zusammenhang transnationaler Unternehmensvereinbarungen (TUVs) sowie (4) theoretische Sichtweisen auf EBRs.

12 Für einen ausführlichen Überblick über den Stand der EBR-Forschung vgl. unter anderem Hauser-Ditz et al. (2010): 15–26 und ETUI 2014: 77ff.

Deckungsrate von EBRs und Revision der EBR-Richtlinie

Nach Angaben der Datenbank des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (European Trade Union Institute, ETUI)[13] existierten von den insgesamt 1242 jemals gegründeten Europäischen Betriebsräten im Jahre 2012 noch 1016 Gremien in 943 Unternehmen (ETUI 2012c). Die rein quantitative Entwicklung von EBRs geht dabei durchaus noch weiter: Zu Beginn des Jahres 2015 existierten 1074 aktive EBRs in 988 Unternehmen (ETUI 2015). Dabei stammten die meisten EBRs aus der Metall-Branche, gefolgt von der Chemieindustrie, der Lebensmittelindustrie, der Landwirtschaft, dem Hotel- und Gaststättengewerbe sowie dem Baugewerbe und der holzverarbeitenden Industrie (Jagodzinski/Pas 2011: 10f). Verteilt nach den Stammsitzländern mit einem (europäischen) Sitz der Unternehmen, die unter den Geltungsbereich der EBR-Richtlinie fallen, verfügten im Jahre 2010 Deutschland und die USA mit Abstand über die meisten EBRs (jeweils 160), gefolgt von Großbritannien (120), Frankreich (100), Schweden (70), den Niederlanden (50), Belgien und der Schweiz (jeweils 40) (Hans-Böckler-Stiftung 2011). Anfang 2010 vertreten alle aktiven EBRs rund 18 Millionen Arbeitnehmer europaweit (Jagodzinski 2011: 208).

Die revidierte EBR-Richtlinie trat am 5. Juni 2011 nach einer zweijährigen Umsetzungsfrist in den EU-Mitgliedsländern in Kraft. Ihr Geltungsbereich erstreckt sich auf alle neuen und bereits bestehenden EBR-Gründungsvereinbarungen nach Art. 6, vorausgesetzt, dass diese in der Übergangszeit zwischen 2009 und 2011 unverändert blieben (für eine Erläuterung dessen siehe Girndt 2011). Diese Bedingung sorgte für einen Negativrekord bei den EBR-Neugründungen, da die europäischen Gewerkschaften vor dem Abschluss abgeschwächter Vereinbarungen in der Übergangsperiode warnten (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2011). Wurden 2008 noch 52 neue Gremien etabliert, sank die Zahl der Neugründungen 2009 auf 34, 2010 auf insgesamt 22 und 2011 auf nur zwölf neue EBRs (vgl. ETUI: Folie 1). Die revidierte EBR-Richtlinie regelt einige umstrittene Aspekte neu: Inhalt, Zeit und Form der Information und Konsultation; die Reihenfolge der Information in Bezug auf die Ebenen (nationale und europäische) (Art. 6 (2c), Art. 12); einen gesetzlichen Anspruch der EBRs auf vom Unternehmen finanzierte Trainings; eine Neudefinition des Begriffs ›länderübergreifende Angelegenheiten‹; den Anspruch des EBR auf arbeitnehmerinterne Sitzungen und auf Unterstützung durch Gewerk-

13 European Trade Union Institute (ETUI) 2012a, 2012b und 2012c.

schaftsexperten auch im Besonderen Verhandlungsgremium (Art. 5 (4)). Die Reaktion seitens der Gewerkschaften fiel verhalten aus, da einige prozedurale Vorschriften unverändert blieben. Hierzu zählen etwa die dreijährige Frist für Verhandlungen bei den EBR-Neugründungen, das Fehlen einer automatischen Anpassung bestehender Vereinbarungen an die neuen Regelungen sowie die Nicht-Berücksichtigung einer neuen Rolle von EBRs als Verhandlungspartner des Managements (vgl. Jagodzinski 2011: 210 f., 212; Müller 2011; Waddington 2011a).

Angesichts des doppelten Jubiläums im Jahr 2011 – des 15-jährigen Bestehens der alten EBR-Richtlinie und des Inkrafttretens der revidierten EBR-Richtlinie – versucht Jagodzínski ein Fazit über den bisherigen Erfolg oder Misserfolg Europäischer Betriebsräte zu ziehen. Anhand unterschiedlicher Kriterien wie den Vorgaben der EBR-Richtlinie, den Erwartungen der Stakeholder (Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Gewerkschaften), dem Ausmaß einer effektiven Konsultation und ggf. der Rolle des EBR als Verhandlungspartner des Managements kommt der Autor – trotz geteilter Meinungen der Stakeholder und EBR-Forscher – insgesamt zu einem euro-optimistischen Schluss, demzufolge EBRs »have become a player, a factor that has a considerable impact on the shape of industrial relations in Europe« (Jagodzinski 2011: 213).

Im berücksichtigten Zeitraum kann eine Verschiebung des Schwerpunktes empirischer Untersuchungen von der Metallindustrie hin zu anderen, weniger erforschten Bereichen beobachtet werden. Im Rahmen zweier international vergleichender Fallstudien (Deutschland und Großbritannien) mit Hilfe teilstrukturierter Interviews und Dokumentenanalysen untersuchte Hann (2010) EBRs im Finanzdienstleistungssektor. Angesichts der Beispiele aus der Metallindustrie hinsichtlich der Möglichkeit einer Kooperation auf europäischer Ebene stellt sich die Frage nach den Übertragungsmöglichkeiten ähnlicher Formen der Zusammenarbeit auf den ebenso stark internationalisierten, aber weniger gewerkschaftlich organisierten Bereich der Finanzdienstleistungen. Die Reichweite europäischer Zusammenarbeit soll Hinweise darauf liefern, ob die Entwicklung eines Systems europäischer industrieller Beziehungen realistisch sei (vgl. Hann 2010). Am Beispiel der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors, mittels einer postalischen Befragung von Gewerkschaften in 14 Ländern, untersuchte Larsson (2012) »harte« und »weiche« Faktoren, die eine effektive transnationale gewerkschaftliche Kooperation auf europäischer Ebene, unter anderem im EBR-Rahmen, verhindern können (vgl.

Larsson 2012). Contrepois und Jefferys (2010) hatten ebenso den Dienstleistungssektor (Einzelhandel, Hotel- und Finanzbranche, sowie Stromerzeugung und -verteilung) im Blick. Insgesamt acht französische Unternehmen wurden durch Dokumentenanalyse und teilstrukturierte Interviews mit Gewerkschaftsvertretern und HR-Managern von vier Forschungsteams aus Frankreich, Bulgarien, Ungarn und Polen untersucht. Im Fokus standen Praktiken der Regimeübertragung aus dem Stammland in die »host countries« und die Rolle von EBRs hierbei.[14] Auf einer breiten quantitativen und qualitativen Grundlage zu Arbeitsbeziehungen in Unternehmen aus drei Ländern (302 aus Großbritannien, 260 aus Irland, 330 aus Spanien) untersuchte ein internationales Forschungsteam unter der Leitung von Marginson branchenübergreifend die Faktoren, welche die Management-Praxis gegenüber dem EBR beeinflussen und die quantitative Verbreitung von EBR-Gremien erklären können (vgl. Marginson et al. 2010).

Rolle und Strategien von Gewerkschaften

Die bevorstehende Novellierung der EBR-Richtlinie lieferte Anreize für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaftsverbänden, wie es die gemeinsame Konferenz des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes (EMB)[15], der Europäischen Föderation der Bergbau-, Chemie- und Industriegewerkschaften[16] sowie des Europäischen Gewerkschaftsbundes für Textil, Bekleidung und Leder[17] zum Thema »Strengthening Workers« Involvement in Multinational Companies« im Februar 2011 beweist. In diesem Rahmen wurde ein Ausbau des Potenzials von EBR-Gremien angestrebt, das – unterstützt durch gewerkschaftliche Koordinatoren – auf gemeinsamen Strategien und Maßnahmen der Gewerkschaften auf europäischer Ebene aufbauen soll. Durch die Verbesserung des Informations- und Konsultationsverfahrens auf europäischer Ebene sollte verhindert werden, dass Arbeitnehmer innerhalb und zwischen europaweit tätigen Unternehmen in unkontrollierte Konkurrenz gegeneinander geraten. Dank der Revision soll mehr Einfluss auf die industriellen und strategischen Entscheidungen der Unternehmen zugunsten einer Beschäftigungssiche-

14 Für eine Diskussion der Forschungsergebnisse von Larsson (2012) sowie Contrepois und Jefferys (2010) siehe nächsten Abschnitt.

15 European Metalworkers' Federation (EMF).

16 European Chemical, Energy and Mining Workers' Federation (EMCEF).

17 European trade Union Federation of Textiles, Clothing and Leather (ETUF-TCL).

rung sowie einer effektiveren Antizipation bei der Bewältigung industriellen Wandels und der damit einhergehender Restrukturierungen von Unternehmen erreicht werden (vgl. Albertijn 2011).

Ein Ausbau der transnationalen gewerkschaftlichen Kooperationen insbesondere durch die Nutzung der EBRs als eines Instrumentes – neben dem (sektoralen) Sozialdialog – zur Stärkung der nur begrenzt regulierbaren europäischen Arbeits- und Sozialpolitik fördere nach Ansicht von Platzer (2010: 1) eine »Europäisierung von unten«. Im Rahmen des Mehrebenensystems der EU beweisen die EBRs außerdem »eine hohe strategische Priorität für eine weitführende gewerkschaftliche Europäisierung« (ebd.: 4), insbesondere unter der Berücksichtigung der zunehmenden Praxis transnationaler Konzernvereinbarungen zwischen EBR-Gremien und Konzernmanagement, angesichts derer EBRs als eine Ressource zur Mitgestaltung europäischer Konzernpolitik auftreten (vgl. ebd.: 3). Zur Vermeidung einer Abkoppelung der EBRs von gewerkschaftlichen inhaltlichen und prozeduralen Linien sei aber eine gezielte Unterstützung dieser Gremien bei Verhandlungen und ihrer Praxisentwicklung notwendig. Diese sei – wie etwa am Beispiel der »Mandating Procedure«[18] des EMB gezeigt wurde – nur durch eine engere interorganisatorische Koordinierung der nationalen gewerkschaftlichen Unternehmenspolitiken auf europäischer Ebene bei gleichzeitiger Entwicklung und Umsetzung eines transnationalen Verhandlungsverfahrens sowie bei Intensivierung eines politischen Dialogs zu erreichen (vgl. Platzer 2010: 8 f.; ähnlich Müller et al. 2011: 227). Um die verhandelnden nationalen Gewerkschaften und EBRs an die europäische Verbandsebene zu binden, soll aber in erster Linie eine innergewerkschaftliche Klärung darüber erreicht werden, »was die EBR können sollen« (Platzer 2010: 9).

Eine kritische Auseinandersetzung von Hann (2010) mit der Frage, »inwieweit die Gewerkschaften fördern oder behindern können, dass Europäische Betriebsräte als Ausgangspunkt für ein europäisches System der Arbeitsbeziehungen genutzt werden« (Hann 2010: 529), kommt zu einem eher euro-pessimistischen Schluss, wonach:

»the lack of clarity and the uncertainty of trade unions in defining a role for themselves has resulted in the limited and uneven development of European works councils which, in turn, is affecting the ability of the latter to act as a springboard to a European industrial relations system.« (ebenda).

18 Vgl. Europäischer Metallgewerkschaftsbund (2006).