





Fotos: Jürgen Seidel

Die Kampagne „besser statt billiger“ der IG Metall Nordrhein-Westfalen elektrisiert. Ihr Ziel: nicht an der Schraube der Kostensenkung mitzudrehen, sondern über Qualität die Wettbewerbsfähigkeit zu halten oder zurückzugewinnen. Manche Unternehmen müssen von ihren Betriebsräten dazu gedrängt werden. Andere wittern ihre Chance. Drei Beispiele.

Von **Christoph Mülitze**

Der Autor arbeitet als freier Journalist in Düsseldorf.

■ Das Problem der Friedrich Wilhelms-Hütte GmbH in Mülheim begann im Herbst 2001. Damals suchte der Besitzer ThyssenKrupp einen Käufer für die Hütte, weil er sich von Unternehmensbereichen trennen wollte, die nicht zum Kerngeschäft gehörten. Lange dauerte die Suche nicht, mit der Georgsmarienhütte Holding GmbH wurde schnell ein Interessent gefunden. Beide Seiten einigten sich, und Karl-Heinz Wester, Betriebsratsvorsitzender der Friedrich Wilhelms-Hütte, erinnert sich mit Wehmut: „Für uns mussten sie richtig tief in die Tasche greifen. Wir waren damals das neue, stolze Flaggschiff der Georgsmarienhütte GUSS-Gruppe.“

Im ersten Jahr unter dem neuen Besitzer liefen die Geschäfte auch noch recht gut. Zwar war es schon über Jahre so, dass die beiden Bereiche Stahl- und Eisengießerei der Friedrich Wilhelms-Hütte wechselnde Konjunkturen hatten – mal ging es der Stahlgießerei gut und der Eisengießerei eher schlecht und dann wieder umgekehrt. Doch schlechte Ergebnisse des einen Bereichs konnten so immer durch den jeweils anderen Bereich aufgefangen werden. Und auch das Personal wurde zwischen beiden Bereichen je nach Auftragslage ausgetauscht. →

Motorenfabrik Deutz: 150 neue Arbeitsplätze im kommenden Jahr

## Betriebsrat setzt externe Berater durch

- Mit Beginn der Energiekrise 2003 aber rutschte die Eisen-gießerei kräftig in die Miesen, und der neue Besitzer sah Handlungsbedarf: Auf einer außerordentlichen Betriebs-versammlung teilte der für Finanzen zuständige Ge-schäftsführer mit, die finanzielle Lage sei nicht mehr trag-bar, jetzt müsse etwas geschehen. Was er damit meinte, war rasch klar: drastische Einschnitte bei den Mitarbei-tern. Wester bezeichnet die Forderungen, mit denen das Unternehmen auf die Belegschaft zukam, als „Horrorka-talog“. Konkret ging es um Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich und um Gehaltskürzungen bis zu 13 Prozent, zudem wurden künftige Tariflohnerhöhungen in Frage gestellt.

Doch da hatte die Geschäftsführung die Rechnung ohne die Belegschaft gemacht. Spätestens an diesem Punkt dürften die neuen Besitzer gemerkt haben, dass sie nicht nur ein Unternehmen gekauft hatten, sondern mit diesem Unternehmen auch eine besondere, über fast zwei Jahr-hunderte gewachsene Unternehmenskultur. „Wir haben uns im Prinzip verhandlungsbereit gezeigt, aber auch deutlich gemacht, dass das nicht einseitig sein darf. Wir wollten ein schlüssiges Gesamtkonzept für eine bessere Zukunft sehen“, so Wester. Denn natürlich wussten die Belegschaft und die Arbeitnehmervertretung, dass Ein-

ges im Argen lag: So hatte die Geschäftsführung zum Bei-spiel immer Aufträge hereingeholt, weil sie befürchtete, andernfalls gute Facharbeiter zu verlieren, die sie später nicht mehr zurückgewinnen würde. Der Haken an der Sache war nur: Die Aufträge konnten nicht wirtschaftlich erfüllt werden, weil die Arbeitsabläufe ineffizient waren. So stockte oft die Produktion, weil Kräne fehlten; diese wurden gerade an anderer Stelle in der Hütte eingesetzt.

Der Betriebsrat setzte durch, dass externe Berater vom Gießerei-Fachverband die Arbeitsstrukturen durchleuch-teten. Das Ergebnis war ein Katalog mit 87 Verbesse-rungsvorschlägen. „Damit waren die besten Argumente auf unserer Seite, und wir konnten unseren Verhand-lungspartner argumentativ in die Ecke drücken“, sagt Wester. Das Paket umfasste große und kleine Maßnah-men, einige waren auch mit zusätzlichen Investitionen verbunden. Zu den Vorschlägen gehörten unter anderem eine verbesserte Logistik, eine bessere Planung im Trans-port und bei der Bereitstellung von Material, eine besse-re Kommunikation und Weiterbildungsseminare für Füh-rungskräfte. Auch die Arbeitssicherheit sollte stärker in den Fokus rücken – mit dem Ziel, Unfälle zu reduzieren und damit Fehlzeiten.

Natürlich ist auch die Belegschaft auf die Geschäfts-führung zugegangen. Ihre größten Zugeständnisse: ein neues Lohnsystem, das aus einem Festbetrag und einer

## Mehr als ein zündender Slogan

Die IG Metall Nordrhein-Westfalen hat die Modernisierungsoffensive „besser statt billiger“ am 12. November 2004 gestartet. Ziel der Kampagne ist es aufzuzeigen, dass Lohndumping, Tarifaabweichungen und Abbau von Ar-beitnehmerrechten keine geeignete Antwort auf den globalen Wettbewerb sind. Gleichzeitig sollen Alternativen in den Mittelpunkt gerückt werden, die nach Überzeugung der IG Metall langfristig eher zur Lösung betrieblicher Probleme taugen: Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Qualifizierung, neue Produkte und neue Pro-duktionsprozesse. Betriebsräte und Vertrauensleute in rund 200 Unternehmen in NRW haben die „besser-statt-billiger“-Strategie bislang aufgegriffen. Ziel ist es, dass die Kampagne in 1000 Betrieben aller 46 Verwaltungsstel-len diskutiert und umgesetzt wird. Geplant sind außerdem begleitende Veranstaltungen auf Branchenebene sowie weitere Workshops. Handlungshilfen sind in Vorbereitung. „besser statt billiger“ läuft noch bis Ende 2007. Vor kurzem hat auch die IG Metall in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt eine Initiative „Besser statt billiger – Innova-tionen statt Tarifdumping“ angekündigt.

Die Informationsbroschüre zur Kampagne kann kostenlos angefordert werden bei Petra Beil, Projektbüro „Ar-beit durch Innovation“ bei der IG Metall Bezirksleitung NRW, Roßstraße 94, 40476 Düsseldorf, Tel. 02 11/45484-147, Fax 02 11/45484-155, [petra.beil@igmetall.de](mailto:petra.beil@igmetall.de), [www.besser-statt-billiger.de](http://www.besser-statt-billiger.de)



Nichts über die Köpfe der Mitarbeiter entschieden: Karl-Heinz Wester, Betriebsratsvorsitzender der Friedrich Wilhelms-Hütte (li.)

flexiblen Prämie besteht, die Stundung von 20 Prozent des Weihnachtsgeldes als eine Art Darlehen, das von 2006 an rückzahlbar ist, und eine Arbeitszeitverlängerung auf 40 Stunden bei vollem Lohnausgleich. Von der Stundung des Weihnachtsgeldes sind etwa 540 Mitarbeiter der Friedrich Wilhelms-Hütte betroffen, vom Prämiensystem nur die rund 200 Mitarbeiter der Eisengießerei und von der Arbeitszeitverlängerung zirka 70 Kernmacher und Gießereimechaniker.

## Organisationsgrad mit Gewicht

Seit Januar 2005 gelten nun alle Maßnahmen. Das Ergebnis ist verblüffend: Der Millionenverlust zum Jahresende 2004 konnte in einen Gewinn verwandelt werden, und die Produktivität stieg um mehr als zehn Prozent. Mit der Folge, dass die Mitarbeiter wegen des Prämiensystems in den meisten Monaten sogar mehr Geld in der Tasche hatten als früher.

Die neuen Kunden kommen aus allen Teilen der Welt, vor allem aus China, Skandinavien und den USA. „Wir haben zurzeit nur geringe Kapazitäten frei, wodurch lange Lieferzeiten entstehen“, so Wester, der mit gewissem Stolz auf die Verhandlungen mit der Geschäftsführung

zurückblickt. „Wir waren beharrlich, haben unsere Kompetenzen ausgespielt und zu jeder Zeit die Belegschaft mitgenommen.“ Die Verhandlungen mit der Geschäftsführung fanden nicht im stillen Kämmerlein statt. Nichts wurde über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg entschieden, sie hatten eine interne Tarifkommission bestimmt, waren jederzeit über den Stand der Gespräche informiert und in die Diskussion eingebunden. Wichtig: Die IG Metall stand der Belegschaft, wie in allen anderen Unternehmen, in denen die Besser-Strategie thematisiert wird, jederzeit beratend zur Seite. Aber: Die Entscheidungen, was umgesetzt wird, trafen am Ende wie überall allein die Mitarbeiter der Friedrich Wilhelms-Hütte. „Sie sind die Experten am Ort, kennen die Probleme und wissen, wo im Betrieb ungenutztes Potenzial schlummert“, sagt Uli Dörr, Bevollmächtigter der IG Metall in Mülheim, für den die **„besser-statt-billiger“-Kampagne** ein gelungener Weg ist, Mitglieder stärker in Entscheidungsprozesse einzubinden. Dörr: „In Unternehmen mit hohem Organisationsgrad sind Besser-Strategien natürlich einfacher gegen die Geschäftsführung durchzusetzen als in Unternehmen mit geringerem Organisationsgrad.“ Das scheinen die Belegschaften vielerorts zu merken, denn die Mitgliederentwicklung der IG Metall in Nordrhein-Westfalen ist positiv. →

**Mehr zur „besser-statt-billiger“-Kampagne** im Interview mit Detlef Wetzel, dem Bezirksleiter der IG Metall NRW, auf S. 16 ff.

→ Bei der Friedrich Wilhelms-Hütte hat die IG Metall allerdings kaum Mitglieder gewinnen können – der Organisationsgrad betrug schon mehr als 90 Prozent. Und die standen wie ein Mann, und der Erfolg gab ihnen Recht. Westers: „Die Verhandlungen befanden sich ein halbes Jahr lang oft auf des Messers Schneide. Aber wir haben zusammengestanden, durchgehalten und am Ende unsere gewachsene Unternehmenskultur an die Geschäftsführung weitergegeben.“ Für die sei das garantiert ein Lernprozess gewesen. Westers Fazit: „Es hat sich gelohnt. Wir sind der Beweis dafür, dass wir auf breiter Front in Deutschland besser, nicht billiger werden müssen.“

### Neue Ideen statt Lohnverzicht

Bei der Motorenfabrik Deutz AG kamen die Existenzprobleme über Nacht. Am Jahresende 1996 stand die Kölner Firma kurz vor der Pleite, weil ein Tochterunternehmen aus Saudi-Arabien eine Milliarde Mark Verlust meldete.

„Das kam für uns aus heiterem Himmel“, erinnert sich der Konzernbetriebsratsvorsitzende Werner Scherer an das wenig feierliche Silvesterfest. In einer beispiellosen Rettungsaktion wurde das fehlende Geld in nur 20 Tagen aufgetrieben. Das Land Nordrhein-Westfalen, die Stadt Köln, der Hauptaktionär und die Belegschaft brachten sich ein und hielten so das Traditionsunternehmen am Leben.

Doch so richtig erholte sich Deutz nicht von diesem Schock: 1998, als erneut das Aus drohte, legte der Arbeitgeber einen Sanierungstarifvertrag vor. Kern des Vertrages war, dass alle Beschäftigten – einschließlich Vorstand – auf 4,5 Prozent Gehalt verzichteten und 50 Stunden pro Jahr umsonst arbeiten. Im Gegenzug versprach die Unternehmensleitung, keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen. Außerdem sicherte sie Investitionen zu. Die Vereinbarung lief über drei Jahre, der Betriebsrat und die IG Metall stimmten zähneknirschend zu.

Als der Vertrag zur Jahrtausendwende auslief, war die Situation bei Deutz keinen Deut besser. Doch anstatt die Probleme zu analysieren, versuchte der Vorstand erneut, wie drei Jahre zuvor, den Mitarbeitern Lohnverzicht abzurufen. Diesmal aber ohne Erfolg. Scherer: „Wir haben darin keinen Sinn gesehen. Es klingt zwar hart, aber wir standen auf dem Standpunkt: Ein Unternehmen, das nichts für seine Wettbewerbsfähigkeit tut, ist nicht berechtigt zu existieren.“ Wohl setzte sich diese Erkenntnis dann auch beim Vorstand durch: Er durchforstete, angetrieben vom Betriebsrat, seine Gesamtkosten und stieß auf erhebliches Sparpotenzial, das von 2001 an in einem großen Relaunch-Programm umgesetzt wurde. Die Vertriebsstrukturen wurden neu organisiert, die Gießerei geschlossen. 179 der 229 betroffenen Mitarbeiter wurden qualifiziert und in andere Bereiche versetzt, 50 gingen in Frührente.

Und es wurde kräftig investiert, so viel wie noch nie in der 140-jährigen Firmengeschichte: in den Maschinenpark und in Forschung und Entwicklung. Das war, davon ist Scherer überzeugt, der Innovationsmotor. „Von vier auf knapp acht Prozent des Umsatzes haben wir die Investitionen in Forschung und Entwicklung fast verdoppelt“, so Scherer. Branchenüblich seien weniger als fünf Prozent.



Investitionen fast verdoppelt: Werner Scherer, Konzernbetriebsratsvorsitzender der Motorenfabrik Deutz

Nun ist Deutz wieder gut aufgestellt. Und man kann im internationalen Wettbewerb mithalten. Seit dem vergangenen Jahr wird im Werk in Köln eine neue Motorenserie für den Kunden Volvo-Renault produziert. Den Auftrag hat Deutz französischen und schwedischen Konkurrenten abgejagt. Für diesen Großauftrag wird derzeit eine neue Produktionshalle gebaut. Weitere internationale Kunden kamen hinzu. Im Jahr 2000 lag die Stückzahl der produzierten Motoren noch bei weniger als 120 000. In diesem Jahr wird ein Ergebnis von 180 000 erwartet, im nächsten Jahr soll die 200 000-Marke geknackt werden. Derzeit beschäftigt Deutz rund 5700 Mitarbeiter – Tendenz steigend. In Fertigung und Montage wurden in den vergangenen Jahren bereits einige hundert neue Arbeitsplätze geschaffen. „Und von 2006 an kommen nach den offiziellen Plänen weitere rund 150 hinzu“, freut sich Scherer.



Vom Bergbauernzulieferer zum Materialveredler: Benno Bargmann, Betriebsratsvorsitzender der Bochumer Eisenhütte (re.)

## Innovationsmotor Mitbestimmung

Mit dem langsamen Rückgang des Bergbaus geriet auch die Bochumer Eisenhütte Heintzmann GmbH & Co. KG unter Druck. Das mittelständische Unternehmen war ursprünglich ein reiner Bergbauzulieferer. „Wir mussten umschwenken. Heute sind wir ein Materialveredler, unsere Kunden kommen aus vielen Branchen“, sagt der Betriebsratsvorsitzende Benno Bargmann. Vor fünf Jahren noch betrug der Bergbauanteil 80 Prozent. Heute liegt er bei weniger als 50 Prozent.

Anfang 2000 setzten sich Unternehmen und Betriebsrat erstmals zusammen. Gemeinsam überlegten sie, was sie eigentlich leisten können und wer für diese Leistungen als Kunden in Frage käme. „Warum auf die Krise warten? Wir wollten rechtzeitig und offensiv vortreten. Insofern haben wir das Thema „besser statt billiger“ schon länger“, erzählt Bargmann. Mit Hilfe der Technologieberatungsstelle beim DGB in Nordrhein-Westfalen und der Ruhr-Universität Bochum wurden potenzielle Kunden übers Internet recherchiert – von der Ölfeldindustrie über den Schienenbau bis hin zu Zulieferern der Autoindustrie. Bargmann: „Uns ist eine breite Branchenstreuung wichtig. So sind wir von konjunkturellen Schwankungen unabhängiger.“

Die Spezialität der Bochumer Eisenhütte ist die Langvergütung. Bis zu 16 Meter lange Metalle können in Wärmeprozessen veredelt werden. Wohl kaum jemand hat so

große Öfen wie die Bochumer Eisenhütte. „Da haben wir fast eine Monopolstellung“, vermutet Bargmann. Mindestens ebenso innovativ sind die Abschreckungsmethoden über Düsensysteme, wenn die Metallrohre aus den Öfen kommen. Techniker im eigenen Haus haben diese Systeme entwickelt.

Der Innovationsmotor bei der Bochumer Eisenhütte ist das gute Miteinander von Geschäftsführung und Belegschaft. „Kleinkriege gibt es bei uns nicht. Wir können uns deshalb gemeinsam auf das Wesentliche konzentrieren und uns der Zukunft zuwenden“, so Bargmann. Mit dem Aufschwung wuchs die Belegschaft in den vergangenen Jahren um 25 auf nun 230 an. Bargmann: „Bei uns hat derzeit niemand Angst um seine Arbeit. Im Gegenteil: Es brummt!“

Zum guten Klima gehört auch, dass die Geschäftsführung sich stets zu den Mitarbeitern bekennt und den Betriebsrat regelmäßig zu Gesprächen einlädt. „Dort werden offen alle Probleme angesprochen“, lobt Bargmann. Dazu passt die Statistik: Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 48 Jahren, es gibt so gut wie keine Fluktuation. Etliche Mitarbeiter sind bereits seit mehr als 40 Jahren dabei. Obwohl Bargmann auch Veränderungen feststellt: „Mit Kohle war früher einfacher Geld zu verdienen. Wir spüren den Druck, die Arbeitsprozesse sind straffer, die Arbeitsverdichtung ist höher geworden“ – Folgen der Globalisierung in einem Familienbetrieb, in dem die Zeit nur scheinbar stehen geblieben ist. ■