

## 5 Fallstudien zur Mitbestimmungspraxis

Die folgenden Fälle verdeutlichen die theoretischen Ausführungen zur Unternehmensführung im Verhältnis zur Unternehmensmitbestimmung. Die didaktischen Vorschläge sollen helfen, die Fälle zu bearbeiten und sie in Beziehung zum Theorieteil setzen zu können.

### 5.1 Vorschläge zur Fallstudienbearbeitung

#### Vorklärung

- Internetrecherche zur Zusammensetzung von Aufsichtsgremien und Vorständen
- Corporate Governance-Berichterstattung, Geschäftsberichte und Nachhaltigkeitsberichterstattung: Über was wird berichtet? Über wen wird berichtet? Wie wird berichtet?
- Nachrecherche der Chronologie und Unternehmensdaten

#### Aufgabenstellungen

- Wo sehen Sie als Manager:innen / Arbeitnehmervertreter:innen / Investor:innen die Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken von Restrukturierung bzw. neuer Geschäftsstrategie im vorliegenden Fall (Fusion, Reorganisation von Untergesellschaften, Aufbau eines neuen Produktprogramms)?
- Welche Maßnahmen könnten ergriffen werden, um die negativen Folgen und Risiken für das Unternehmen einzudämmen? Welche Maßnahmen wären zu ergreifen, um die Chancen zu realisieren?
- Welche Maßnahmen würden Sie als Arbeitnehmervertreter:innen vorschlagen, um die strategischen Entscheidungen mit den Interessen der Arbeitnehmer:innen überein zu bringen? (z. B. Sozialpläne, Sonderzahlungen ...)
- Mit welchen Argumenten würden Sie als Unternehmensleitung reagieren?
- Welche Alternativlösungen bieten sich für den jeweiligen Fall an? Besprechen Sie auch Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen.

- Wie haben sich die Fälle bis heute entwickelt? Gibt es Veränderungen? Wurden Fort- / Rückschritte erzielt? Wie kam es dazu?

### Methodenpool

- A) Gruppenarbeit zu den Fallstudien in einer oder mehrerer Lehreinheiten (Präsentation und Diskussion mittels Flipchart / Poster / PowerPoint)
- B) Expertenpuzzle
- C) Diskussionsrunde
- D) Vorbereitetes Rollenspiel: AR-Sitzung simulieren (zuvor Ideen / Argumente pro Gruppe sammeln)
- E) Mapping (Mindmap / Prozesskette)
- F) Moderation: Clustern von Ideen / Lösungsvorschlägen
- G) Selbständige Recherche

## 5.2 Mitbestimmte Fusion zwischen ThyssenKrupp und Tata-Steel?

### Fallbeschreibung

Der nachfolgende Fall beschreibt den Weg einer Konzernfusion, die von hohen Widerständen, intensiven Diskussionen und harten Verhandlungen geprägt war. In der Fallstudie werden Sachverhalte aus den Jahren 2016 und 2017 behandelt. Nach einem Fallüberblick wird Fallmaterial in Form von Informationen zum Unternehmen bereitgestellt, und der Fall wird anschließend in Chronologie, bestehend aus zusammengefassten Medienberichten, dargestellt.

### Fall im Überblick

Der deutsche Stahlriese ThyssenKrupp AG strebte hierbei eine Fusionierung mit dem bisherigen Konkurrenzunternehmen Tata-Steel an. Eingeleitet wurde diese Fusion, die 2018 unterzeichnet wurde, vom aktuellen Vorstandsvorsitzenden und CEO Guido Kerkhoff, welcher zuvor die Aufspaltung ThyssenKrupps in zwei unabhängige Unternehmen (ThyssenKrupp Industrials AG und ThyssenKrupp Materials AG) durchgeführt hat. Der komplette Stahlbereich sollte im Rahmen der Fusion nach Amsterdam ausgelagert werden, was Auswirkungen auf den Standort in Deutschland gehabt hätte (Handelsblatt, 2019).

Zu Beginn wurde davon gesprochen insgesamt rund 4000 Mitarbeiter:innen freizusetzen und Einsparungen in Höhe von bis zu 600 Millionen Euro zu erzielen. Eine Hälfte der Entlassungen sollte bei ThyssenKrupp und die andere bei Tata-Steel erfolgen (Schamall 2017) Diese Freisetzung und Einsparungen waren der Hauptgrund, weshalb intensive Auseinandersetzungen und Verhand-

## Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

lungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter:innen auftraten. Die Gewerkschaft IG-Metall und der Betriebsrat des Konzerns setzten sich mit aller Kraft für die Mitarbeiter:innen des Konzerns ein. Auch die Mitarbeiter:innen selbst stellten sich der Fusion durch große Demonstrationen quer.

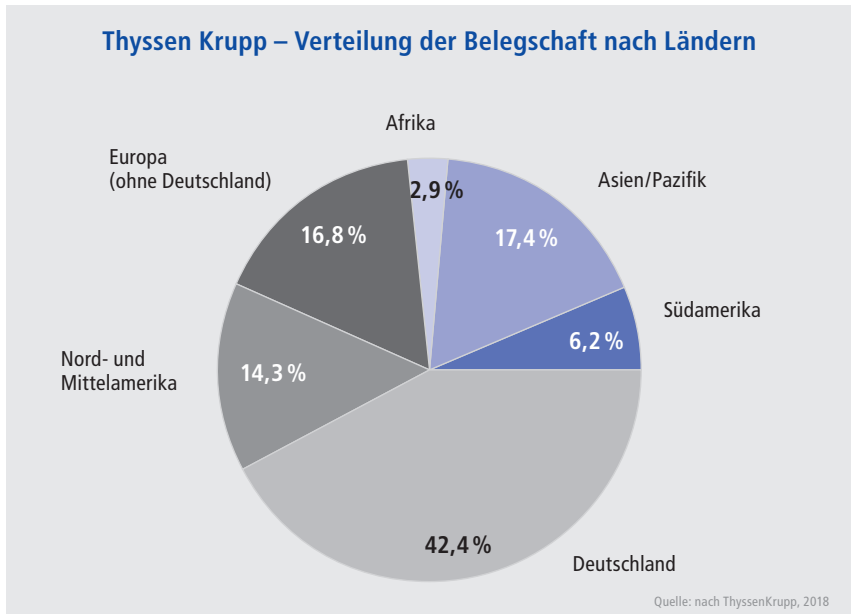
### Zusatzinformation (Stand Anfang 2019)

Am Ende konnten Einigungen erzielt werden, und die Fusion wurde formal unterzeichnet. Wann genau ThyssenKrupp und Tata-Steel verschmelzen bzw. ob sie die Fusion umsetzen, blieb am Ende aber offen. Medienberichte deuteten ein Scheitern der Fusionspläne an, mit Rückwirkungen auf eine weitere Reduzierung der Belegschaft.

### Fallmaterial

Eckdaten zur ThyssenKrupp AG. Die ThyssenKrupp AG ist ein deutscher Industriekonzern mit Hauptsitzen in Essen und Duisburg. Der Konzern beschäftigt weltweit etwa 155 000 Mitarbeiter in 79 Ländern. Die Verteilung der Belegschaft auf Länder sieht wie folgt aus:

Abbildung 7



Die Thyssenkrupp AG blickt auf eine mehr als 100-jährige Geschichte zurück und entstand, so wie sie heute ist, 1999 durch die Fusion der Friedrich Krupp AG mit der Thyssen AG. Der Konzern agiert in verschiedensten Geschäftsbereichen, wie beispielsweise der Components Technology (Hightech Komponenten für Automobilindustrie z. B. Nockenwellen und Maschinenbau und Komponenten für Windkraftanlagen), der Elevator Technology (Herstellung von Anlagen für Personenbeförderung, wie Lifte, Rolltreppen ...) oder im Materials Service (Handel mit Werk- und Rohstoffen z. B. Produktion von Edelstahl; Übernahme von Supply Chain Management von Großunternehmen) (Handelsblatt, 2019).

Der Aufsichtsrat setzt sich nach § 9 Absatz 1 der Satzung, § 96 Absatz 1 AktG und § 7 Absatz 1 Satz 1 Nr. 3 MitbestG aus 20 Mitgliedern zusammen, von denen 10 von den Aktionär:innen und 10 von den Arbeitnehmer:innen bestellt werden. Gemäß § 9 Absatz 2 der Satzung steht der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung ein Entsenderecht für zwei der 10 Anteilseignervertreter:innen zu.

Vorsitzender des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist Prof. Dr. Bernhard Pellens. Vorsitzender des Strategie-, Finanz- und Investitionsausschusses ist Markus Grolms.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben hat der Aufsichtsrat insgesamt sechs Ausschüsse eingerichtet, die die Arbeit im Plenum effektiv unterstützen. Die Ausschüsse bereiten die Beschlüsse des Aufsichtsrats sowie die Themen vor, die im Plenum zu behandeln sind. Darüber hinaus beschließt der Personalausschuss anstelle des Gesamtaufichtsrats über bestimmte, in der Geschäftsordnung festgelegte Angelegenheiten, die nach den gesetzlichen Bestimmungen dem Ausschuss zur Beschlussfassung überwiesen werden können. Im Rahmen des Jahresabschlusses erstattet der Aufsichtsrat einen Bericht an die Aktionäre. Der Aufsichtsrat hat sich eine Geschäftsordnung gegeben. Ergänzend bestehen Geschäftsordnungen für alle Ausschüsse (ThyssenKrupp 2018a).

Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern. Seine Kernaufgaben sind die Festlegung von Strategien für die Konzernentwicklung, die Steuerung der Geschäftsbereiche, der Konzernfunktionen, der Regionen und der Service Einheiten (ThyssenKrupp 2018b).

### **Chronologie**

02.07.2018 »Grünes Licht für die Fusionspläne mit bisherigen Konkurrenten Tata«

Beide Unternehmen haben am 30.06.2018 die Verträge für die Fusion unterzeichnet.

## Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

»Wir haben einen Schutz für die Beschäftigten erkämpfen können«, sagte der Betriebsratschef Tekin Nasikkol dem WDR. »Wir haben Investitionszusagen und konnten die Ausbildungskapazitäten erhalten. Das ist für uns ein riesengroßer Erfolg.« Unabhängige Wirtschaftsprüfer hätten zudem belegt, dass der neue Stahlriese auch in der Lage sei, wirtschaftliche Flauten zu überstehen.

Wann genau Tata Steel und ThyssenKrupp Kollegen werden, ist noch offen. Denn: Die Transaktion steht unter dem Vorbehalt der Freigabe durch die zuständigen Wettbewerbsbehörden, unter anderem in der Europäischen Union. Frühestens 2019 soll der Stahlriese aber seine Arbeit aufnehmen (WDR 2018).

21. 12. 2017 »IG-Metall und ThyssenKrupp erzielen Einigung«

ThyssenKrupp macht Zugeständnisse an Arbeitnehmer:innen. Betriebsbedingte Kündigungen und Standortschließungen sollen über neun Jahre ausgeschlossen werden, wenn es zu einer Fusion kommt. Die Gewerkschaft lässt auch ThyssenKrupp als Eigentümer nicht aus der Verantwortung. ThyssenKrupp muss seinen 50%-Anteil zumindest für sechs Jahre halten, damit das Management mitverantwortlich für einen Erfolg oder Misserfolg des Joint-Ventures gemacht werden kann.

Die mit ThyssenKrupp vereinbarten Eckpunkte sehen der Gewerkschaft zufolge zudem vor, dass ThyssenKrupp mindestens acht Jahre gemeinsam mit Tata ein Gemeinschaftsunternehmen führen muss. ThyssenKrupp habe sich darüber hinaus verpflichtet, mindestens 400 Millionen Euro pro Jahr in die Zukunftsfähigkeit der Standorte zu investieren (Wirtschaftswoche 2017).

25. 11. 2017 »Arbeitnehmervertreter:innen stellen sich der Fusion quer«

Arbeitnehmervertreter:innen lehnen eine Fusion des Unternehmens mit dem Konkurrenten Tata ab. Sie drohen mit einem Veto bei einer Abstimmung im Aufsichtsrat. In diesem festgefahrenen Streit sollen unabhängige Gutachter:innen hinzugezogen werden. Bei einem Treffen von Vertreter:innen des Unternehmens und der Arbeitnehmer:innen sei vereinbart worden, dass zwei externe Expertisen (von Arbeitsgruppen) eingeholt werden sollen, bestätigte ein IG Metall-Sprecher. Die IG Metall und der Betriebsrat fordern unter anderem langfristige Beschäftigungs- und Standortgarantien (Handelsblatt 2017).

29. 09. 2017 »Tausende Arbeiter:innen kämpfen gegen Entlassungen«

Eine Demonstration, an der 7000 Beschäftigte teilnahmen, fand in Bochum statt. Bezirksleiter der IG Metall, *Knut Giesler* meinte: »Ich kann nur davor warnen, diesen Deal gegen die Beschäftigten durchzusetzen. Wir sind bei ThyssenKrupp sehr gut organisiert. Die Sache könnte schnell eskalieren. Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Unternehmensführung diesen Weg geht.« Eine externe Arbeitsgruppe soll nun einen Kompromiss zwischen Konzernspitze und Arbeitnehmer:

vertreter:innen finden. *Knut Giesler* habe volle Transparenz gefordert und diese zugesichert bekommen. So könne er in die Absprachen, die mit Tata geführt wurden, Einblick nehmen. Die Gewerkschaft fordert Garantien für Standorte und Beschäftigung. Durch die Verlagerungen des Sitzes in die Niederlande fürchten Arbeitnehmervertreter:innen, dass die umfangreiche Mitbestimmung nach deutschem Recht verloren gehen könnte (Kerbusk 2017).

*22. 09. 2017 »ThyssenKrupp Arbeiter:innen legen Stahlwerk lahm«*

Der Betriebsrat und die IG-Metall halten Wort, und es wird protestiert. Die Produktion in Duisburg wurde zum Erliegen gebracht. Anlagen sind mit Beginn der Frühschicht abgeschaltet worden, berichtet ein Sprecher des Betriebsrates. Eine Großdemonstration in Bochum wurde von der IG Metall und dem Betriebsrat einberufen. In Bochum werden 5000 Teilnehmer:innen erwartet. Die Gewerkschaft und die Belegschaftsvertreter:innen werfen dem Vorstand vor, die Fusion ohne Rücksicht auf die Arbeitnehmer:innen durchführen zu wollen. Die Fusion wird vom Betriebsrat grundsätzlich abgelehnt (Zeit Online 2017).

*20. 09. 2017 »Einigung über Fusion, Einsparungen und Abbau von Arbeitsplätzen«*

Nach langen Verhandlungen hat sich ThyssenKrupp mit Tata auf eine Fusion der europäischen Stahlsparte geeinigt. Nun ist das Vorhaben offiziell, denn beide Konzerne unterzeichneten eine Absichtserklärung. Das Gemeinschaftsunternehmen soll den Sitz in den Niederlanden haben, beide Partner würden dabei 50% des neuen Unternehmens halten. Bei beiden Konzernen sollen 2000 Arbeitsstellen wegfallen und Einsparungen zwischen 400 und 600 Millionen getroffen werden. Der Betriebsrat und die IG Metall kündigen massiven Widerstand und Demonstrationen an (Schamall 2017).

*11. 07. 2016 »Arbeitnehmervertreter:innen erteilen Absage für Fusion«*

Diskussionen über eine mögliche Fusion werden konkreter. Der Konzernbetriebsratschef Wilhelm Segerath sehe keinen plausiblen Grund für eine Fusion mit Tata Steel. Zudem gab er das Versprechen, dass eine Schließung von Anlagen und Standorten in Deutschland zu Widerstand führen würde. Herr Segerath fordert den Vorstandschef auf, bei den vielen Beschäftigten für Klarheit zu sorgen. Auch Stahlbetriebsratschef Günter Back sehe nicht, was durch einen Zusammenschluss mit Tata besser werden sollte. Die rund 300 Betriebsräte der Stahlsparte werden sich im August in Duisburg treffen, um über die Lage zu beraten. ThyssenKrupp beschäftigt im europäischen Stahlbereich rund 28000 Mitarbeiter:innen, die eine mögliche Fusion betreffen würde (Manager Magazin 2016).

01.04.2016 »Fusion in der Stahlbranche?«

Erste Gerüchte über die bevorstehende Fusion von ThyssenKrupp und Tata Steel machen die Runde. Mit einer Fusion könnten die kriselnden Konzerne in Europa viel Geld sparen, wird im Tagesspiegel berichtet. Es wird geschrieben, dass es angebliche Gespräche über einen Zusammenschluss der beiden Konzerne gebe. Dies hätte natürlich Einfluss auf die Beschäftigten. Sprecher von ThyssenKrupp und Tata wollten sich aber nicht dazu äußern (Tagesspiegel 2016).

### 5.3 Mitbestimmte Auslagerung in Subunternehmen bei der Deutschen Post DHL Group?

#### Fallbeschreibung

Der nachfolgende Fall beschreibt die Auslagerung von Mitarbeiter:innen in ein neu gegründetes Subunternehmen, in welchem die Mitarbeiter:innen schlechter gestellt werden als im Stammunternehmen. In dieser Fallstudie werden die Diskussionen und Verhandlungen im Jahr 2015 aufgegriffen. Nach einem Fallüberblick wird Fallmaterial in Form von Informationen zum Unternehmen bereitgestellt, und der Fall wird anschließend in Chronologie, bestehend aus zusammengefassten Medienberichten, dargestellt.

#### Fall im Überblick

Als »Lohndumping im eigenen Haus«, wird die Auslagerung von Mitarbeiter:innen in das Subunternehmen DHL Delivery GmbH von der Gewerkschaft bezeichnet. Die Deutsche Post DHL Group mit ihren 140 000 Beschäftigten in Deutschland gründete 2015 das Subunternehmen DHL Delivery GmbH. Arbeitnehmer:innen, die befristet in der Deutschen Post DHL tätig sind, sollen in dieses Subunternehmen, mittels Festvertrag, übernommen werden. Der Haken an der Übernahme: Mitarbeiter:innen der DHL Delivery GmbH werden nicht wie die Mitarbeiter:innen der Deutschen Post DHL Group, nach Haustarifvertrag entlohnt. Für dieselbe Arbeit erhält die Belegschaft des Subunternehmens also am Ende weniger als die Arbeitnehmer:innen der Deutschen Post DHL Group. Diese Auslagerung und vielmehr die damit einhergehenden Unterschiede zwischen DHL Delivery und Deutsche Post DHL Group wurden in den Tarifverhandlungen 2015 zum Hauptthema, bei dem sich die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di für die Mitarbeiter:innen einsetzte. So rief sie zum Beispiel zu Arbeitskämpfen (Streiks) auf. Am Ende der Tarifverhandlungen erreichte jedoch die Deutsche Post ihr Ziel. Es wurden Pakete für die Deutsche Post DHL Group ausgehandelt, doch das Subunternehmen blieb erhalten (Anfang 2015).

### Zusatzinformation (Stand 2019)

Inzwischen konnte Positives für die Belegschaft der DHL Delivery GmbH ausgehandelt werden. Ab 1. Juli soll es einen neuen Haustarifvertrag geben, in dem alle Paketzusteller:innen nach gleichen Tarifregeln entlohnt werden. Die umstrittenen Tochterfirmen (46 Subunternehmen) werden aufgelöst. Somit hat die schlechtere Bezahlung für DHL Delivery-Mitarbeiter:innen ein Ende.

Die Tagesschau schreibt hierzu: »ver.di hatte mit erbitterten Protesten und Streiks auf die neue Firmenstruktur geantwortet. Jetzt, vier Jahre später, ist das Kapitel ›Delivery‹ Geschichte« (Tagesschau 2019).

### Fallmaterial

Eckdaten zu Deutsche Post DHL Group: Die Deutsche Post und DHL ist ein deutsches Dienstleistungsunternehmen (Logistik und Briefkommunikation) mit Hauptsitz in Bonn. Der Konzern beschäftigt weltweit etwa 520 000 Mitarbeiter in 220 Ländern. Die Verteilung der Belegschaft auf Länder sieht wie folgt aus:

Die meisten der ca. 140 000 Mitarbeiter:innen arbeiten in Deutschland im operativen Geschäft (z. B. Paketzustellungen). Jede fünfte Führungsposition und rund ein Drittel der Gesamtbeschäftigten werden durch Frauen besetzt.

Der Konzern blickt auf eine mehr als 500-jährige Geschichte zurück, die 1490 mit dem Aufkommen des neuzeitlichen Postwesens beginnt. 1969 wurde DHL gegründet, und die Deutsche POST AG wurde 1995 in eine Aktiengesellschaft überführt und ging 2000 an die Börse. Im Jahr 2002 wird die DHL eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Deutschen Post AG. Der Konzern ist heute in vier operative Bereiche (Post – eCommerce – Parcel, Express, Global Forwarding, Freight & Supply Chain) gegliedert (Deutsche Post DHL Group 2018).

Der Aufsichtsrat setzt sich nach § 9 Absatz 1 der Satzung, § 96 Absatz 1 AktG und § 7 Absatz 1 Satz 1 Nr. 3 MitbestG aus 20 Mitgliedern zusammen, von denen 10 von den Aktionären und 10 von den Arbeitnehmern bestellt werden.

Den Vorsitz hat seit April 2018 Dr. Nikolaus von Bomhard. Aus den Mitgliedern des Aufsichtsrates werden sechs Ausschüsse gebildet.

Die Hauptaufgaben des Aufsichtsrates bestehen darin, den Vorstand zu beraten und die Geschäftsführung zu überwachen.

Der Vorstand besteht aus sechs Mitgliedern, die vom Aufsichtsrat bestellt werden und das Unternehmen leiten. Für den Vorstandsvorsitz wurde Dr. Frank Appel bis Oktober 2022 bestellt (Deutsche Post DHL Group 2018).

### Chronologie

In der nachfolgenden Auflistung, werden die Tarifverhandlungen der Deutschen Post DHL Group, vor allem in Bezug auf die Auslagerung der Paketdienstleister (Deutsche Post DHL) in SUB-Unternehmen (DHL-Delivery), im Zeitablauf dargestellt.



## Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

06. 07. 2015 »Deutsche Post hat ihr wichtigstes Ziel erreicht«

Der Streik wurde nach vier Wochen beendet. Ein Schutzpaket für die Deutsche Post DHL Group wurde ausgehandelt. Das Sub-Unternehmen DHL-Delivery bleibt aber erhalten. Der Konzern hat sein Ziel trotz Widerständen erreicht. Derzeitigen Mitarbeiter:innen der Deutschen Post wurde garantiert, dass sie nicht an das Sub-Unternehmen, DHL Delivery, überstellt werden. Zudem darf die Deutsche Post, zumindest bis Ende 2018, keine Zustellbezirke an Fremdfirmen (auch nicht an die Tochter DHL-Delivery) vergeben. Bei den Verhandlungen konnte jedoch keine Verbesserung für die Belegschaft des Sub-Unternehmens, DHL-Delivery, erzielt werden. Vertreter des Konzerns haben den Streik zudem als unrechtmäßig bezeichnet, da gegen unternehmerische Entscheidungen gestreikt wurde, die die Gewerkschaft nicht betreffen würden. Die Angestellten des Haustarifvertrages bei der Deutschen Post DHL Group erhalten nach Verhandlungen eine Einmalzahlung in Höhe von 400 Alt., und ihr Lohn wird in zwei Stufen insgesamt um 2,7 Prozent erhöht. Im Vorjahr betrug die Erhöhung 5,7 Prozent. Es werde für die Gewerkschaft nicht einfach, diesen Kompromiss an die Arbeitnehmer:innen weiterzugeben, die über eine Auflösung der DHL-Delivery gehofft hatten (Goebel 2015).

03. 07. 2015 »Streik gegen eine Zwei-Klassen-Gesellschaft«

Die Vertreter der Deutschen Post und der Gewerkschaft ver.di verhandeln erneut. Im Fokus stehen die Arbeitsbedingungen der 49 DHL-Delivery Tochtergesellschaften, die Mitarbeiter:innen nicht nach dem Haustarif der Deutschen Post entlohnen und somit eine »Zwei-Klassen-Gesellschaft« schaffen würden. Für dieselbe Arbeit würden DHL-Delivery-Arbeiter:innen rund 20 Prozent weniger Lohn erhalten. Die Beschäftigten der Deutschen Post arbeiten zusammen mit denen der DHL-Delivery und erledigen dieselbe Arbeit. Auch SPD-Chef Sigmar Gabriel meinte, es sei ein Skandal, dass ein Unternehmen mit Bundesbeteiligung ein Vorreiter der Tariffucht sei. Sogar die älteren Beschäftigten machen sich Sorgen um ihre Zukunft. Ein Mitarbeiter meinte, es könne jeden von ihnen erwischen, auch die, die am meisten kosten, die älteren Mitarbeiter:innen. Es könnten in Zukunft immerhin betriebsbedingte Änderungskündigungen möglich werden. Die Deutsche Post DHL Group äußert sich dazu, dass sich bei den 130 000 unbefristeten Tarifbeschäftigten nichts ändern werde. ver.di und die Zusteller kontern aber damit, dass die DHL-Delivery zurück in den Konzern müsse, und zwar mit Haustarif. So lange würde weiter gestreikt werden (Petermann 2015).

19. 06. 2015 »Outsourcing und Lohnsenkungen«

Die »TAZ« spricht von goldenen Zeiten für Aktionäre, aber nicht für die Postmitarbeiter:innen. Die Post schüttet nun mehr als eine Milliarde Euro an Dividenden aus, doch seit 08.06.2015 wird bei der Deutschen Post gestreikt. Grund

dafür sei die »Profitsucht« des Konzerns. Die Gewerkschaft für Dienstleistung, ver.di, fordert täglich mehr Streikbeteiligung. Mittlerweile streiken mehr als 25 000 Personen. Der Vorstandsvorsitzende Appel will den operativen Gewinn des Konzerns bis 2020 um mehr als 8% jährlich steigern, weshalb Personalkosten gesenkt werden. Er meint, dass die Tarifstruktur der Post auf Behördenzeiten zurückginge und nicht mehr markt- und zeitgemäß sei. Darum sollen befristet angestellte Paketzusteller in die im Januar gegründete Delivery GmbH übernommen werden. Bereits 3800 Zusteller:innen sind übernommen und 2200 weitere sollen folgen. Die Bezahlung erfolgt laut den Tarifverträgen für Speditions- und Logistikbranche, welche rund 20 % unter dem Niveau der Haustarifverträge der Deutschen Post liegen. Bis Jahresende will die Delivery 8500 Arbeiter:innen beschäftigen. Die Deutsche Post DHL Group hatte sich vertraglich dazu verpflichtet, nur in 990 von 41 000 Bezirken Zustellungen fremd zu vergeben, und es wurde ein Schutz vor betriebsbedingten Beendigungs- und Änderungskündigungen vereinbart. Diese Verpflichtungen laufen Ende des Jahres aber aus. ver.di betrachtet die Gründung von Delivery als Vertragsbruch, wobei die Post behauptet, dass die Vereinbarung nur für den Privatkundenbereich gelte. ver.di kämpfe für eine Verlängerung der Verträge und für eine Wiedereingliederung der Delivery-Mitarbeiter:innen in den Hausvertrag (Beuker 2015).

### *10. 06. 2015 »Streik bei der Post«*

ver.di fordert gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit. DHL-Delivery-Mitarbeiter:innen sollen nach Haustarif der Deutschen Post entlohnt werden. Der Post ist bewusst, dass die Löhne niedriger sind im Haustarif, argumentiert aber, dass die Arbeiter:innen trotzdem mehr verdienen als bei der Konkurrenz. Rund 14 500 Mitarbeiter:innen der Deutschen Post DHL Group streiken mittlerweile. Der Streik dauert nun seit 29 Tagen. Der Vorstand der Deutschen Post DHL, Jürgen Gerdes, meint zur Dauer des Streikes: »Ich kann nicht sagen, wann ver.di über die Hürde klettert, aber eines kann ich Ihnen sagen, sie müssen drüber.« Formal geht es um Tarifverhandlungen, also darum, wie 140 000 Mitarbeiter:innen des Unternehmens in Deutschland künftig bezahlt werden, und über die Wochenarbeitszeit. Doch die Hürde hat eigentlich einen anderen Namen, DHL-Delivery. Gerdes möchte davon aber nichts wissen. Er meint, wie ihr Unternehmen organisiert werde, sei eine unternehmerische Entscheidung, die ohne die Gewerkschaft getroffen werden könne. Zudem würden die Mitarbeiter:innen mehr als bei den Konkurrenten der Post DHL Group erhalten, und befristete Arbeitnehmer:innen würden in unbefristete Verhältnisse übernommen (Bohsem 2015).

### *27. 05. 2015 »ver.di warnt vor Zerschlagung des Zustellnetzes«*

»Wir wollen keine Spaltung des Betriebes und keine Spaltung der Belegschaft. Und für uns alle ist nach dem Vertragsbruch durch den Aufbau der DHL De-

## Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

livery GmbH klar: Ohne einen rechtssicheren Schutz vor Fremdvergabe gibt es für die Beschäftigten der Deutschen Post AG keine Sicherheit.«, sagte ver.di-Vorsitzender Frank Bsirske auf einer Kundgebung. Rund 4500 Beschäftigte protestierten in Frankfurt am Main gegen die neuen Tarife für DHL Delivery und den Vertragsbruch hinsichtlich der Fremdvergabe. Bundesweit haben 7000 Arbeitnehmer:innen ihre Arbeit niedergelegt. Die Streiks werden bis auf Weiteres fortgesetzt. Der Vertragsbruch soll mit Arbeitszeitverkürzungen von 38,5 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich kompensiert werden. In der momentanen Entgeltrunde fordert die Gewerkschaft 5,5 Prozent mehr Lohn bei einer Laufzeit von zwölf Monaten. Die Verhandlungen werden im Juni fortgeführt (ver.di 2015).

### *13.05.2015 »Streiks in allen 83 Briefzentren«*

Durch Streiks soll der Deutschen Post DHL Group Druck gemacht werden. Die Gewerkschaft ver.di ruft zu einem Arbeitskampf in allen 83 Briefzentren auf, ein Streik in weiteren Bereichen wird angedroht. Die Bearbeitung von Aufträgen und die Verteilung der Post werden hierdurch deutlich verzögert. ver.di fordert bei Tarifverhandlungen eine Arbeitszeitverkürzung von 38,5 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich, um den gebrochenen Vertrag von Fremdvergabe (Beschäftigtenübernahme bei DHL-Delivery) zu kompensieren. Ein Angebot, welches von der Post vorgelegt wurde, wurde von der Konzerntarifkommission abgelehnt. Die Verhandlungen gehen weiter (ver.di 2015a).

### *18.02.2015 »ver.di kritisiert neue Verträge für Essener DHL-Mitarbeiter«*

Über 100 befristet beschäftigte Paketzusteller sollen ab 01.04.2015 übernommen werden. Die Übernahme erfolgt aber nicht, wie erwartet, in die Deutsche Post DHL, sondern in die neu gegründete Tochtergesellschaft der Deutschen Post DHL Group, die DHL-Delivery. In diesem Subunternehmen wird auf den Tarifvertrag der Speditions- und Logistik- und Transportbranche NRW verwiesen, welcher deutlich unter dem Haustarifvertrag der Deutschen Post liege. Die Arbeitsverträge stehen noch unter Vorbehalt der Zustimmung des Betriebsrates. Mitarbeiter:innen sollen aber bereits zur Unterschrift der neuen Verträge gedrängt worden sein. Die Deutsche Post DHL Group spricht aber von freiwilligen Unterzeichnungen der Arbeitnehmer:innen. Geplant seien 49 Regionalgesellschaften des Subunternehmens DHL-Delivery GmbH, die insgesamt bis zu 20000 Arbeitsplätze besetzen will. Das Subunternehmen soll vor allem Paketzustellungen erledigen (Lindgens 2015).

## 5.4 Mitbestimmte Elektrostrategie bei der Daimler AG?

### Fallbeschreibung

Der nachfolgende Fall beschreibt das Vorhaben der Umsetzung einer Elektrostrategie, bei einem der größten Premium-Pkw-Anbieter, der Daimler AG. Nach einem Fallüberblick wird Fallmaterial in Form von Informationen zum Unternehmen bereitgestellt, und der Fall wird anschließend in Chronologie, bestehend aus zusammengefassten Medienberichten, dargestellt. In der Fallstudie werden die Jahre 2016 und 2017 behandelt, in welchen die Strategiediskussionen begonnen haben.

### Fall im Überblick

Die Daimler AG schnürt eine Elektrostrategie, die für Bangen um Arbeitsplätze und große Unsicherheit sorgt. Ein großes langfristiges Ziel des Konzerns ist es, in die Elektromobilität zu investieren. Gleichzeitig soll der Bau von Verbrennungsmotoren reduziert werden. Aufgrund dieser Umstellung bangen Mitarbeiter:innen um ihre Beschäftigung, denn die Fertigung eines Elektromotors und einer Batterie benötigt im Vergleich zum Bau eines Verbrennungsmotors nur rund ein Siebtel der Arbeitskraft. Vor allem bedroht fühlen sich der Hauptstandort in Stuttgart-Untertürkheim und die Montagewerke in Rastatt oder Bremen. Während der Vorstandschef Dieter Zetsche einen Wandel einleitet, setzt sich der Betriebsrat für Zusicherungen seitens Daimler ein. Der Betriebsrat bringt sich hierbei aktiv in die Strategie der E-Mobilität ein und fordert beispielsweise mehr Eigenproduktion von Elektroautos und eine Batterieproduktion in Stuttgart-Untertürkheim (Handelsblatt 2016).

### Zusatzinformation (Stand 2019)

Die Umstellung auf die Elektromobilität ist bis heute (Anfang 2019) noch nicht vollständig umgesetzt, und über den Umstellungsprozess wird aktuell fortlaufend diskutiert und verhandelt.

### Fallmaterial:

Eckdaten zur Daimler AG: Die Daimler AG, mit Hauptsitz in Stuttgart, ist ein Automobilunternehmen, welches zu den größten Anbietern von Premium-Pkw zählt und der größte Hersteller von Lkw über sechs Tonnen ist. Das Unternehmen agiert weltweit und hat Fertigungen in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika. Zusätzlich zum Automobilbau werden Leistungen, wie Finanzierung, Leasing, Flottenmanagement, Geldanlage, Kreditkartenvermittlung, Versicherungen und innovative Mobilitätsdienstleistungen angeboten. Der Konzern ist in die Geschäftsbereiche Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Busses, Daimler Financial Services und Corporate gegliedert.

Abbildung 8

## Daimler Konzernstruktur

	Mercedes-Benz Cars	Daimler Trucks	Mercedes-Benz Vans	Daimler Buses	Daimler Financial Services
<b>Umsatz</b>	93,1 Mrd. €	38,3 Mrd. €	13,6 Mrd. €	4,5 Mrd. €	26,3 Mrd. €
<b>Mitarbeiter</b>	145.436	82.953	26.210	18.770	14.070
<b>Marken</b>	Mercedes-Benz AMG MAYBACH smart Mercedes me EQ	Mercedes-Benz FRIGHTLINER FUSO WESTERN STAR Thomas Built Buses BHARATBENZ	Mercedes-Benz FRIGHTLINER	Mercedes-Benz SETRA BHARATBENZ	Mercedes-Benz Bank Mercedes-Benz Financial Services Daimler Truck Financial moovel CAR2GO mytaxi

Quelle: nach Daimler AG, 2018

Insgesamt sind bei der Daimler AG weltweit 298 683 Mitarbeiter:innen beschäftigt (Stand 31.12.2018). Die Beschäftigten teilen sich wie folgt in Regionen auf (siehe Abbildung 9 auf S. 408):

Nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz besteht der Aufsichtsrat der Daimler AG aus 20 Mitgliedern und setzt sich paritätisch aus jeweils zehn Vertretern der Aktionäre sowie der Arbeitnehmer:innen zusammen. Den Vorsitz im Aufsichtsrat hat bis 2021 Dr. rer. pol. Manfred Bischoff. Die Hauptaufgaben des Aufsichtsrates bestehen darin, den Vorstand zu beraten und die Geschäftsführung zu überwachen.

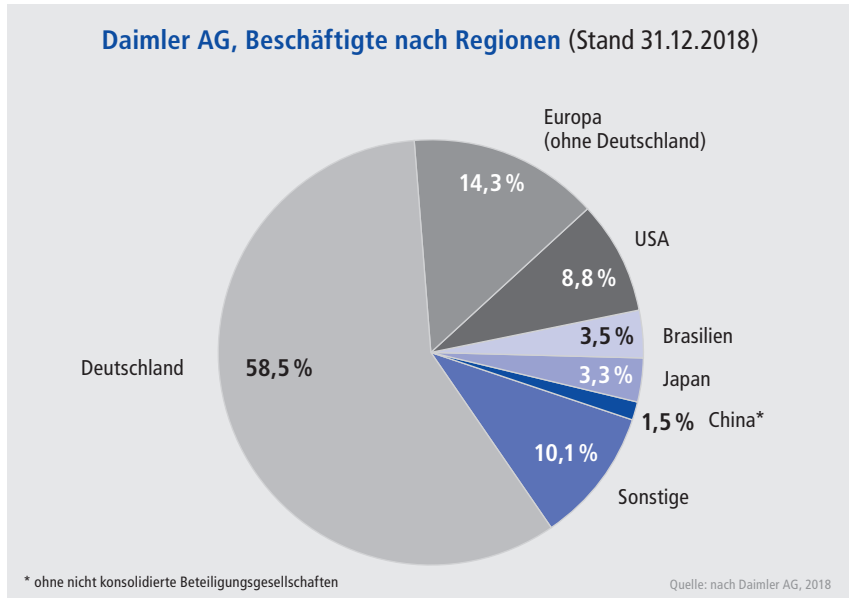
Der Vorstand besteht aus acht Mitgliedern, die vom Aufsichtsrat bestellt werden und das Unternehmen leiten. Für den Vorstandsvorsitz wurde Dr. Dieter Zetsche bestellt (Daimler AG 2019).

### Chronologie

13.07.2017 »Batteriebau künftig auch in Untertürkheim«

Nach wochenlangem Verhandeln haben Werkleitung und Betriebsrat in Untertürkheim eine Vereinbarung getroffen. Neben Verbrennungsmotoren sollen künftig auch Batterien und Komponenten für elektrische Antriebe gebaut werden. Die Vereinbarung wurde vom Standortverantwortlichen Frank Deiß als eine hervorragende Nachricht für die Belegschaft bezeichnet. So soll in Zukunft Un-

Abbildung 9



Das Unternehmen wurde von Gottlieb Daimler und Carl Benz ins Leben gerufen. Im Jahre 1886 erfanden die beiden das Automobil und gelten seit jeher als Pioniere in diesem Sektor. Zwei große Ziele des Unternehmens sind, langfristig emissionsfreies Fahren (z. B. durch Elektromotoren) zu ermöglichen und das autonome Fahren voranzutreiben.

tertürkheim das Leitwerk für E-Mobilität im Daimler Konzern sein. Neben der Batterieproduktion soll es auch ein Projekthaus geben, in dem die Entwicklung der nächsten Generation von elektrischen Antriebssystemen sowie der Ausbau des vorhandenen Technikums in Bezug auf E-Mobilität stattfinden sollen. Neben diesen Tätigkeiten sollen auch Prototypen von Komponenten für E-Mobilität hergestellt werden. Durch das Projekthaus verspricht sich der Betriebsrat eine mögliche Fertigung der entwickelten Systeme. Ein Daimler-Sprecher sagt aber, dass es nicht bedeutet, dass eine Produktion der entwickelten Systeme tatsächlich aufgenommen werde. Die Entwicklung würde aber auf jeden Fall eine Grundlage für den Wettbewerb schaffen. Das Projekthaus soll schon bald seine Arbeit aufnehmen. Die Batterieproduktion sollte dann 2020 beginnen. Hierfür werden 250 neue Arbeitsplätze geschaffen. Im Gegenzug zum Ausbau der E-Mobilität hat die Belegschaft aber Zugeständnisse bei der Flexibilisierung gemacht. So werden Mitarbeiter:innen in Zukunft roulierende Pausen haben, damit immer jemand bei der Anlage bleibt, und Schichten sollen schneller zu- und abgesagt werden können, um auf Nachfrageschwankungen zu reagieren. Nieke meint, dass er die

## Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

nächsten zehn Jahre keine Gefahr für Arbeitsplätze sehe, da Verbrennungsmotoren ja weitergebaut würden (Schreyer 2017).

29.06.2017 *»Streit bei Daimler«*

Daimler streicht die Samstagfrühschicht in der E-Klasse-Produktion in Sindelfingen, da Mitarbeiter:innen in Untertürkheim keine Überstunden mehr machen. Der Konzern kann sich vor E-Klasse Bestellungen kaum retten. Zusatzschichten von Mitarbeiter:innen werden überall gefahren. Doch aufgrund eines Streits mit dem Betriebsrat, welcher die Elektromobilität betrifft, werden hunderte Fahrzeuge nicht gebaut, was zu Auslieferverzögerungen führt. Bei dem Streit geht es darum, dass Arbeitnehmer:innen in Untertürkheim um ihre Jobs fürchten, wenn auf Elektromobilität umgestellt wird. Der Konzern hat zugesichert, dass er in den Standort Untertürkheim investieren werde, aber die Arbeitnehmer:innen empfinden diese Zusagen nicht als ausreichend. Die Belegschaft erwarte, dass das Unternehmen vieles selbst fertigen sollte, damit eine Beschäftigungssicherung gewährleistet werden kann. Der Standortchef Frank Deiß äußerte sich dazu: *»Wir haben den Beschäftigten im Mercedes-Benz Werk Untertürkheim ein Angebot gemacht, das wir für fair und ausgewogen halten.«* Sie haben sogar angeboten, dass man dort Batteriepakete für E-Autos produzieren würde. Diese Konflikte dürften nur ein Vorgeschmack auf die Diskussionen sein, die in den kommenden Jahren noch aufkommen werden (Vetter 2017).

14.02.2017 *»Untertürkheim baut Komponenten für E-Autos«*

Daimler Betriebsratschef Michael Brecht hat Zusicherungen für die Fertigung von E-Auto-Teilen für Stuttgart-Untertürkheim erhalten. In Untertürkheim sollen Prototypen für den elektrischen Antrieb aufgebaut werden. Auch ein Kapazitätsausbau für Verbrennungsmotoren wurde vereinbart. Dafür werden aber in Zukunft andere Komponenten an Fremdfirmen vergeben. Am Ziel ist Brecht aber noch nicht. Er möchte die Batterieproduktion nach Stuttgart holen (Karius 2017).

05.02.2017 *»Betriebsrat fordert feste Zusagen«*

Gesamtbetriebsratschef Michael Brecht fordert im Zuge der Umstellung auf E-Mobilität Zusagen für die Fertigung von Motoren. Grund dafür war die Aussage des Daimler-Chefs, Dieter Zetsche, der meinte, jede Möglichkeit zur Reduktion von Verbrennungsmotoren so früh wie möglich zu nutzen. Vor allem, da im Werk eine hohe Auslastung herrscht, sehe Nieke (Betriebsrat des Motorenwerkes in Untertürkheim) keinen Grund, warum der Vorstand so früh wie möglich die Beschäftigung reduzieren wolle. Das Ziel des Betriebsrates ist es, die Batterieproduktion nach Stuttgart-Untertürkheim zu holen. Zudem meint er, dass laut heutigen Planungen für Motoren und Getriebe die Produktion

auch noch bis 2025 ausgelastet sei. Das Positive hierbei ist, dass man noch Zeit habe und daher bereits jetzt mit Anpassungen beginnen will. Arbeitnehmervertreter:innen haben für die Autoproduktion in Bremen und Sindelfingen bereits Zusagen aushandeln können. Dort sollen die Elektroautos der Marke EQ parallel zu Verbrennungsmotoren gebaut werden. Ähnliche Lösungen sollen auch für andere Standorte her. Brecht meinte: »Wir erwarten, dass alle unsere bestehenden Standorte an der Elektrostrategie des Unternehmens teilhaben. Wir wollen, dass die Fertigung der elektrifizierten Antriebe weitgehend in unsere Standorte integriert wird« (Handelsblatt 2017a).

### *05. 12. 2016 »Betriebsrat fordert Batterieproduktion in Untertürkheim«*

Der Betriebsrat des Motorenwerkes in Stuttgart-Untertürkheim, Wolfgang Nietzsche, fordert, dass an diesem Standort Batterien für Elektroautos gefertigt werden sollen. Betriebsratschef Wolfgang Nieke meint im Anschluss einer Betriebsversammlung: »In der Belegschaft wird erwartet, dass das Unternehmen die Investitionen am Batteriestandort Kamenz nochmals prüft und auch Kapazitäten für die Produktion von Batterien in Untertürkheim schafft.« Die Arbeitnehmer:innen haben immer alles gegeben und haben sich immer flexibel gezeigt. Daher erwarte man jetzt auch, dass in Zukunft das Werk Batterien und elektrifizierte Antriebsstränge liefern dürfe. In Kamenz, wo die Batterien gefertigt werden, hat vor kurzem der Bau eines zweiten Werkes begonnen. Nieke betont aber, dass er keinen Standortkonflikt anstrebe. Ihm ginge es viel mehr um den zusätzlichen Bedarf an Batterien, welchen er aus Untertürkheim bedienen wolle. Laut Prognosen für Absätze von Elektrofahrzeugen reichen die geplanten Batteriekapazitäten nicht aus, und es könne nicht sein, dass an einem Standort Mitarbeiter:innen eingestellt und an einem anderen abgebaut werden müssen. Im Oktober wurde die Elektrostrategie von Daimler bekanntgegeben, in der bis 2025 mehr als zehn reine Elektrofahrzeuge angeboten werden sollen. Der Anteil an verkauften Modellen weltweit soll bis dahin zwischen 15 und 25 Prozent liegen (Nowak 2016).

### *20. 11. 2016 »Mitarbeiter:innen fürchten Elektroautos«*

Im Konzern herrscht große Verunsicherung, vor allem in den Bereichen, wo Mitarbeiter:innen Diesel- und Benzinmotoren, Getriebe und Antriebskomponenten herstellen. Diese Bereiche werden für ein Elektroauto nämlich nicht benötigt. Konzernbetriebsratsvorsitzender Michael Brecht hofft, in drei bis vier Monaten Fakten zu erfahren, damit alle im Klaren sind, wie die Elektrooffensive auf die Mitarbeiter:innen wirkt. Er möchte die Weichen richtigstellen, wenn über Investitionen entschieden werden soll. Ende Oktober kündigte Daimler schon an, eine Milliarde Euro in den Produktionsverbund für Lithium-Ionen-Batterien zu investieren. Der Produktionsverbund Accumotive GmbH & Co. KG befindet sich in Kamenz. Die Elektromotoren stammen vom Zulieferer Bosch, welcher in



Hildesheim baut. Der Betriebsratschef meint: »Das können wir auch. Wir müssen im Spiel bleiben.« Er sehe schon die »Stückliste E-Mobilität« vor sich, wo steht, welche Teile für ein Elektroauto wo eingekauft bzw. hergestellt werden sollen. Brecht werde gemeinsam mit Personalvorstand Wilfried Porth analysieren. Er möchte alle neuen Beschäftigungsmöglichkeiten sehen und Diskussionen führen, bevor es eine Diskussion über die Richtigkeit der Ergebnisse gebe. Erste Arbeitsgruppen sind bereits gebildet worden. Bei einer Umstellung auf Elektrofahrzeuge wird lediglich ein Siebtel des Arbeitsumfanges übrig bleiben, so Annahmen aus dem Konzern. Noch gebe es Anstiege der Nachfrage nach herkömmlichen Verbrennungsmotoren. Der Betriebsratschef meint: »Wir können heute kein Problem lösen, das erst 2030 auftaucht. Die Frage ist, ob die Übergänge beherrschbar sind. Wir müssen uns bis dahin immer neu erfinden.« Brecht fordert von der Daimler-Führung, dass sie das Unmögliche denkt (Preuss 2016).

17.09.2016 *»Jobschwund durch E-Autos?«*

Durch das Aufkommen der weniger arbeitsintensiven Elektromotoren bei Daimler macht sich der Betriebsratschef und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Michael Brecht, Sorgen. Brecht meint: »Das wird deutliche Effekte auf die Beschäftigung haben, wenn es uns nicht gelingt, an der Fertigungstiefe teilzuhaben. Wir wollen aber, dass die deutschen Daimler-Standorte an der Elektrostrategie des Unternehmens partizipieren und zwar nicht nur in Forschung und Entwicklung, sondern auch in der Fertigung.« Elektromotoren werden bei der Tochter Deutsche Accumotive in Kamez gebaut, und Elektromotoren produziert Daimler gemeinsam mit Bosch im Gemeinschaftsunternehmen EM-motive in Hildesheim. Benzin- und Dieselmotoren werden hingegen zu großen Teilen selbst gefertigt. Durch die Produktion von Elektroautos habe dies negative Auswirkungen auf den größten Standort und Konzernsitz in Stuttgart-Untertürkheim und die Montagewerke Rastatt oder Bremen. »Die Zahl der Arbeitsplätze beim Elektromotor zum Verbrenner ist grob das Verhältnis eins zu zehn,« meint Brecht. Der Betriebsratschef fordert mehr Eigenproduktion für Elektroautos. Daimler befindet sich im Umbruch, vor allem durch die Veränderungen der Branche (Elektrifizierung, Digitalisierung, autonomes und vernetztes Fahren). Der Vorstandschef Dieter Zetsche leitet einen Wandel in der hierarchischen Führungskultur ein, um schneller auf Innovationen reagieren zu können. Innerhalb eines Jahres sollen 20 Prozent der Beschäftigten von Hierarchien und Abteilungsgrenzen befreit werden und in »Schwammorganisationen« arbeiten. Der Betriebsrat unterstützt diese Vorgehensweise, aber die Organisation solle dabei nicht überfordert werden. Dafür soll es zunächst einige Pilotprojekte geben und ein Rahmen vereinbart werden. Auf eine Betriebsvereinbarung kann verzichtet werden (Handelsblatt 2016a).