

TEXTILMASCHINENBAU IN DEUTSCHLAND

Strukturen, Trends und Herausforderungen

IG METALL
Vorstand

Impressum
Herausgeber: IG Metall Vorstand, VB 04, 60329 Frankfurt am Main
Verantwortlich: Wolfgang Lemb
Text: Kay Kürschner, Benedikt Schreiter, Sebastian Schwidder, Marie Klemsmann, PCG-Project Consult GmbH , unter Mitarbeit von: Matthias Macanović, Theresa Schmid, Marleen Twelsiek
Auftraggeber: Hans-Böckler-Stiftung, IG Metall Vorstand
Redaktion: Dr. Sascha Kristin Futh, IG Metall Vorstand
Satz und Layout: Susanne Schwarz, IG Metall Vorstand
Titelbild: Pfaff Industriesysteme GmbH

Die vorliegende Publikation ist auch elektronisch unter dem Titel »Branchenanalyse Textilmaschinenbau« in der Reihe Working Paper Forschungsförderung der Hans-Böckler- Stiftung erschienen und steht als Download zur Verfügung unter: https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008005

Maschinen- und Anlagenbau

INHALT

Vorwort 4

Einleitung 5

Struktur und Entwicklung 7
Räumliche Verortung der Betriebe 7
Aufteilung der Rechtsformen und Konzernmütter 10
Tarifbindung 11
Entwicklung der Beschäftigtenzahlen 11
Umsatzentwicklung 13
Investitionsausgaben 16
Internationale Märkte: Import und Export 17
Exkurs: Die Auswirkungen der Corona-Pandemie 20

Trends und Herausforderungen 23
Globalisierung 23
Demographischer Wandel und Fachkräftesicherung 27
Digitalisierung und Automatisierung 36
Umweltfreundliche Produktion und Ressourceneffizienz 41

Handlungsfelder und Zukunftsthemen 44
Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten 44
Themenfelder 45
Forderungen an die Politik 45

Literaturverzeichnis 48

VORWORT

Der Textilmaschinenbau ist eine der traditionsreichsten Teilbranchen des Maschinenbaus. Bereits im 18. Jahrhundert entstanden die ersten Spinn- und Webmaschinen. Seitdem hat sich der Textilmaschinenbau vielfältig gewandelt. Er hat sich an eine veränderte Textilindustrie angepasst und Produkte für Märkte über die Textilindustrie hinaus entwickelt. In Deutschland produzieren aktuell noch etwa 125 Textilmaschinenbauer mit rund 21.000 Beschäftigten einen Umsatz von 4,5 Milliarden Euro. Ihre Produkte reichen von den klassischen Spinn- und Webmaschinen über Strick- und Nähmaschinen bis zu Färberei- und Wäschereimaschinen. Längst werden nicht mehr nur Naturfasern wie Baumwolle mit den Maschinen verarbeitet, sondern vor allem auch Chemiefasern.

Die Struktur der Branche hat sich über die letzten Jahre stark verändert. Heute gehören die umsatzstärksten Betriebe weltweiten Konzernen an, immer weniger Betriebe sind in deutscher Hand und familiengeführt. Vor allem chinesische Eigner haben die Branche im Blick und bereits für die Branche bedeutende Betriebe übernommen. Diese globalen Strukturen führen zu Herausforderungen, Mitbestimmungsrechte angemessen ausführen zu können. Verlagerungen sind zudem seit Langem auf der Tagesordnung. Mit einer Exportquote von über 80 Prozent spielt die Globalisierung schon lange eine herausragende Rolle für die Branche. Darüber hinaus müssen die Betriebe bei der Digitalisierung Schritt halten und durch den demografischen Wandel ihre Fachkräfte sichern. Um sich über die Gestaltung dieser Herausforderungen im Sinne der Beschäftigten auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen, besteht seit 16 Jahren ein Netzwerk zwischen den Betriebsrät*innen der Branche und der IG Metall.

Viele Textilmaschinenbauer hatten schon vor der Corona-Krise mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten aufgrund internationaler Konflikte auf ihren Absatzmärkten zu kämpfen. Die Auswirkungen der Corona-Krise belasten die Branche nun zusätzlich. Jetzt gilt es, mit tariflichem und politischem Druck vor allem Produktionsstandorte und Beschäftigung zu sichern. Die Krise hat gezeigt, dass der Textilmaschinenbau essentieller Teil der Wertschöpfungskette zur Produktion kritischer Güter, wie beispielsweise Schutzmasken, ist. Diese Wertschöpfung muss in Deutschland und Europa gesichert werden.
Die qualifizierten Beschäftigten der Branche sind das Rückgrat für Innovationen und die Herstellung der Hightech-Produkte. Sie müssen in angemessener Weise weiterqualifiziert werden, denn neben der Krise ist auch im Textilmaschinenbau die Transformation zu bewältigen. Um den Fachkräftebedarf zu decken, braucht es im Textilmaschinenbau wieder deutlich mehr Ausbildungsplätze. Der aktuelle Abbau muss umgekehrt werden, um die Zukunftsfähigkeit der Branche zu sichern.

Der vorliegende Report beschreibt die Herausforderungen der Branche und zeigt auf, wie die Betriebsrät*innen und die Beschäftigten diese mitgestalten. Er wurde im Auftrag der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung erstellt. Ich bedanke mich herzlich bei dem Projektleiter Kay Kürschner von PCG-Project Consult sowie den Betriebsrät*innen, die die Erstellung des Reports mit Gesprächen und ihrer Beteiligung an Workshops unterstützt haben. Die Erkenntnisse der Studie werden uns in der Branchenarbeit und die Betriebsrät*innen vor Ort unterstützen, um die Herausforderungen im Sinne der Beschäftigten zu gestalten.



Wolfgang Lemb
Geschäftsführendes Vorstandmitglied

EINLEITUNG

Der Textilmaschinenbau in Deutschland besitzt zwei zentrale Charakteristika: Erstens ist die Branche durch klein- und mittelständische Betriebe geprägt. So besitzen 85 % der Betriebe weniger als 250 Mitarbeitende (Destatis 2020). Zweitens zeichnet sie sich durch eine hohe Exportquote von 83 % aus, die damit höher liegt als im Maschinenbau[1], bei welchem die Quote 80 % beträgt (VDMA 2020: 11). Die Exporte weisen dabei weniger eine Fragmentierung, sondern vielmehr eine Zentrierung auf spezifische Zielmärkte auf, von denen China, die Türkei und die USA eine herausragende Stellung einnehmen (Destatis 2020).

Ein weiteres Charakteristikum für die Betriebe ist eine zunehmende Orientierung am Highend-Segment. Dies drückt sich vor allem in der »Transformation« der Produkte aus. So werden kundenspezifische System- und Integrationslösungen durch ein umfassendes Aftersales- und Serviceangebot (u.a. Ersatzteile, Wartung und Reparatur) ergänzt (Schreiber & Felk 2017: 436). Die Anforderungen an das Personal werden u. a. bei der Betrachtung der Entwicklung der Berufsabschlüsse deutlich. Zwischen 2012 und 2020 nahm die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Textilmaschinenbau um rund. 2 % ab, wohingegen die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit einem akademischen Abschluss im selben Zeitraum um rund 4 % zunahm (Bundesagentur für Arbeit 2021).

Diese Rahmenbedingungen verdeutlichen das Spannungsverhältnis, in dem sich der Textilmaschinenbau in Deutschland befindet. Das Deutsche Produktionsmodell bringt im Rahmen des Highend-Segments Vorteile für Produktion(sstandorte). Das Produktionsmodell setzt jedoch auch ein zunehmendes Maß an Internationalisierung voraus, was sich beispielsweise in einer zunehmenden Integration der Betriebe in internationale Wertschöpfungsketten ausdrückt (vgl. Kap. Globalisierung). Hierdurch steigen die logistischen Anforderungen für die Branche, welche u. a. im Rahmen der Corona-Pandemie verstärkt zu Tage traten und zum Teil deutliche Auswirkungen hatten (vgl. Kap. Exkurs: Die Auswirkungen der Corona-Pandemie).

Gleichzeitig resultieren aus einer starken Exportorientierung zu bewältigende Herausforderungen. So ergeben sich insbesondere aus einer Zunahme protektionistischer Tendenzen im Welthandel, aber auch der zum Teil unsicheren Lage in einigen Ländern (bspw. Türkei, Iran, Syrien), die als wichtige Zukunftsmärkte der deutschen Textilmaschinenbauer zu sehen sind, (Planungs-) Unsicherheiten (VDMA 2017: 8, 15). Der Wettbewerb, insbesondere mit China und Indien, der den deutschen Textilmaschinenbau bereits in der Vergangenheit unter Druck gesetzt hat, wird in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen (VDMA & McKinsey 2014: 2).

Bisher konnten die deutschen Betriebe durch die Positionierung im Highend-Segment diesen Prozessen entgegenwirken. Allerdings verfügen auch deutsche Unternehmen über Standorte im Ausland, an denen in der Vergangenheit vor allem weniger anspruchsvolle Maschinen im Einfach- und Mittelsegment produziert worden sind, wodurch eine Konkurrenz zu den deutschen Standorten befördert wurde. Zusätzlich holen Wettbewerber auch im Highend-Segment, u. a. durch ausländische Investoren, die sich in diese Betriebe gezielt einkaufen, auf. Von dieser Entwicklung sind sowohl große Unternehmen als auch KMU betroffen. In der Behauptung der globalen Führungsposition im Highend-Segment wird für die Branche eine der größten Herausforderungen in den nächsten Jahren liegen, wobei der Druck insbesondere durch chinesische Hersteller spürbar zunehmen wird. Diese greifen bereits jetzt verstärkt die deutsche Hightech-Strategie im Rahmen der Made in China 2025 Strategie an und auf (VDMA 2021, vgl. Kap. Globalisierung).

1 Innerhalb des Textes wird Maschinenbau in reduzierter Form genutzt und adressiert in Summe den Maschinen- und Anlagenbau.

Aber auch der Standort Deutschland stellt die Branche vor Herausforderungen. So sind beispielsweise die Fertigungs- und Beschaffungskosten aufgrund der Energiekosten in Deutschland und bei in Deutschland ansässigen Anbietern vergleichsweise hoch. Die Steigerung der Ressourcen- und Energieeffizienz stellt an dieser Stelle eine wichtige Herausforderung dar. Dies betrifft sowohl die eigene Herstellung von Maschinen als auch das Endprodukt, da inzwischen auch in den Ländern mit vielen textilverarbeitenden Betrieben die Kosten für Rohstoffe und Energie ansteigen (vgl. Kap. Globalisierung, Umweltfreundliche Produktion und Ressourceneffizienz).

Bei der Betrachtung der Trends im Maschinenbau, aber auch im Textilmaschinenbau, ist zwischen der anbietenden (Hersteller) und der anwendenden Seite (Kunden) zu differenzieren. Die Digitalisierung der Produktion stellt ein (noch) nachrangigeres Thema der Branche dar. Der Fokus der Digitalisierung liegt stattdessen viel stärker auf den Produkten (vgl. Kap. Digitalisierung und Automatisierung). Dabei ist in beiden Fällen der treibende Faktor die Wettbewerbsfähigkeit (Dispan & Schwarz-Kocher 2018: 19f.).

Infolgedessen wachsen die Anforderungen an den Textilmaschinenbau, flexiblere Produktionssysteme zu entwickeln, die in der Lage sind, eine größere Bandbreite an Textilien herzustellen und auch nach dem Einbau in die Produktionsstätte durch Module oder Software flexibel erweiterbar sind (Schreiber & Felk 2017: 444). Darüber hinaus werden Themenfelder wie die vorausschauende Wartung, datenbasierte Dienstleistungen oder automatische Maschinenüberwachung immer zentraler. So gewinnt neben der Bereitstellung der Maschinen die Servicebetreuung der Kunden sowie der Ausbau des After-sales-Bereichs mit einer intensiven Kundenbindung, die nicht mehr zwingend vor Ort vollzogen werden muss, zunehmend an Bedeutung (Dispan & Schwarz-Kocher 2018: 24; Kap. Globalisierung, Digitalisierung und Automatisierung, zu den Herausforderungen Kap. Demographischer Wandel und Fachkräftesicherung).

Durch die steigende Komplexität der Maschinen und das zunehmende Wartungs- und Servicegeschäft sind die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den kommenden Jahren einem starken Wandel ausgesetzt. So werden sich zum einen die Ausbildung und die berufliche Weiterbildung verändern müssen, um den neuen Anforderungen und Ansprüchen gerecht zu werden. Zum anderen wird sich vor allem die Arbeit im Rahmen des Außendienstes verändern, d. h., beispielsweise längere und ausgedehntere Serviceeinsätze vor Ort, aber es werden sich auch erweiterte Möglichkeiten ergeben, Aufgaben und Tätigkeiten ohne einen Vorortbesuch erledigen zu können.

Zudem setzt der Bedarf an Fachkräften und der demographische Wandel die Branche weiter unter Druck und erfordert von den Betrieben Konzepte zur Fachkräftesicherung und -gewinnung. Es zeichnet sich ab, dass die Beschäftigten im Textilmaschinenbau im Durchschnitt älter werden und damit – mindestens perspektivisch – Nachwuchsprobleme entstehen können. Dies betrifft vor allem den »Mittelbau« der 25- bis 49-Jährigen, welcher über die letzten Jahre stetig abnahm (Bundesagentur für Arbeit 2021). So bildet die größte Herausforderung für den Textilmaschinenbau laut VDMA (2018: 17), der Studie von Dispan & Schwarz-Kocher (2018: 47) beziehungsweise im Kap. Demographischer Wandel und Fachkräftesicherung, die Personalverfügbarkeit besonders im Fachkräftebereich.

Der Branchenreport setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen. Im ersten Teil geht es darum, die Branchenstruktur insbesondere mit einem quantitativen Fokus zu systematisieren und strukturieren. Darauf aufbauend werden Themenschwerpunkte gesetzt, mit denen sich die Branche und insbesondere die Betriebsräte konfrontiert sehen. Das abschließende Kapitel ist als Konklusion der vorgelagerten Kapitel zu verstehen und bündelt die einzelnen Erkenntnisse zu (politischen) Forderungen für die Betriebsrats- bzw. Gewerkschaftsarbeit.

Saurer



STRUKTUR UND ENTWICKLUNG

Im nachfolgenden Kapitel werden neben einer kartographischen und deskriptiven Erläuterung zur regionalen Verteilung der Betriebe im Textilmaschinenbau relevante betriebliche Kennzahlen (u. a. Umsatzentwicklung, Beschäftigungsentwicklung, Entgeltentwicklungen) herausgearbeitet und mit dem Maschinen- und Anlagenbau (insgesamt) verglichen. Außerdem wird den gegenwärtigen durch die Corona-Pandemie vorherrschenden Rahmenbedingungen Rechnung getragen.

Räumliche Verortung der Betriebe

In Deutschland gibt es 225[2] Betriebe des Textilmaschinenbaus. Aus Tabelle 1 geht hervor, dass mehr als die Hälfte der Betriebe[3] unter 50 Beschäftigte hat[4]. Über 90 % der Betriebe haben unter 250 Beschäftigte. Nur 9,9 % haben 250 Beschäftigte und mehr.

In Abbildung 1 wird die Verteilung der Betriebe mit mehr als 49 Beschäftigten auf die jeweiligen Bundesländer dargestellt. Aus der Abbildung geht eine Zentrierung auf die Bundesländer Baden-Württemberg (27,4 %), Nordrhein-Westfalen (26,4 %) und Bayern (19,7 %) hervor. Auch in Betrieben mit einer höheren Anzahl an Beschäftigten setzt sich die räumliche Konzentration fort. Die elf Betriebe mit mehr als 499 Beschäftigten befinden sich ausschließlich in Baden-Württemberg (4), Nordrhein-Westfahlen (3), Bayern (3) und Hessen (1).

2 Um einen Gesamtüberblick über die Betriebe des Textilmaschinenbaus zu erhalten, wurden über Bisnode alle Betriebe recherchiert, die der Teilbranche zugerechnet werden konnten und durch spezifische IG Metall-Daten (u. a. Vorhandensein von Betriebsräten, Tarifbindung) ergänzt. Es konnten so Daten von 225 Betrieben einbezogen werden.

3 Für 210 Betriebe lagen Daten für die Beschäftigtenanzahl vor.

4 Die Beschäftigtengrößenklassen orientieren sich an den Klassen des Statistischen Bundesamts (Destatis 2019).



Saurer

In den einzelnen Bundesländern lassen sich zudem vier regionale Cluster identifizieren (vgl. Abbildung 2): mittlere schwäbische Alb (21), Niederrhein (14), Spessart (7) und nördliches Erzgebirge (6). Sie beheimaten den Großteil der deutschen Textilmaschinenbauer.

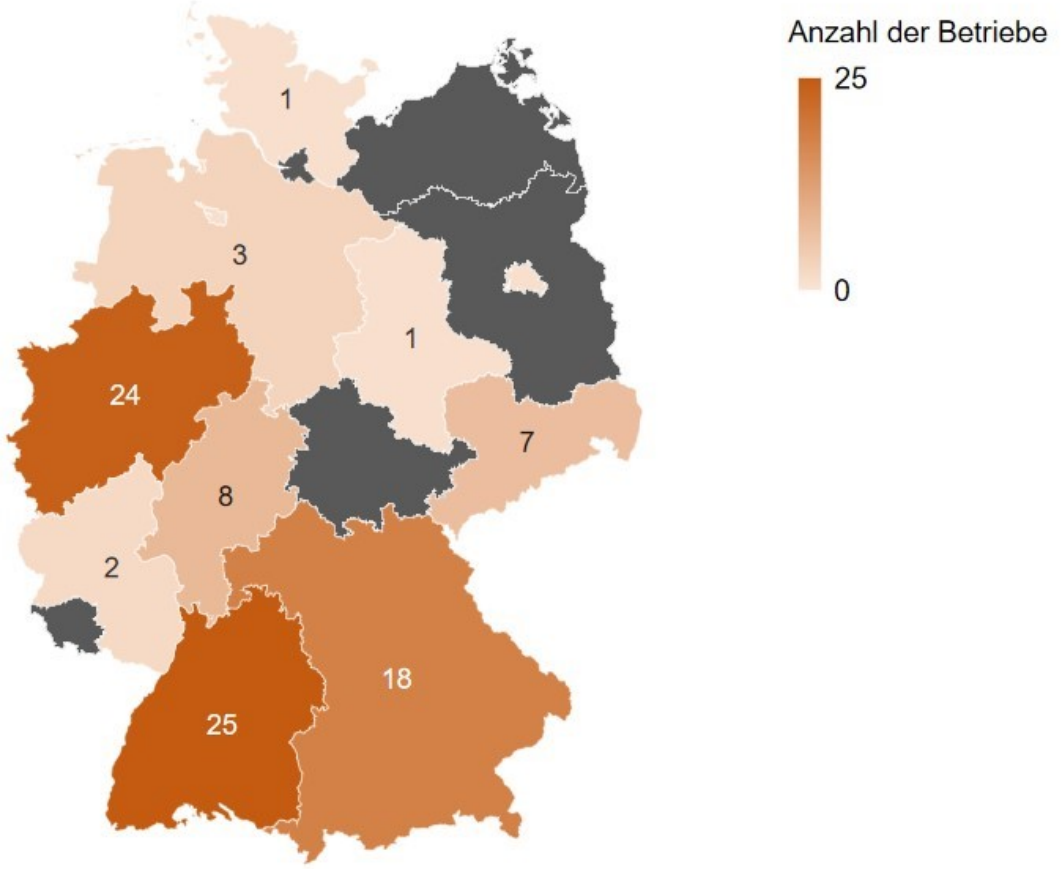
Im Hinblick auf die Gesamtanzahl der deutschen Betriebe hat in der Folge der Finanzkrise ein Konsolidierungsprozess eingesetzt, was bis zum Jahr 2013 zu einer Verringerung der Betriebe, von 160 Betrieben 2008 auf 120 im Jahr 2013, geführt hat (VDMA & McKinsey 2014: 27). In den Folgejahren ist eine leichte Zunahme der Betriebe auf zuletzt 124 in 2019 festzustellen. Zudem wurde der positive Wachstumstrend wieder durchbrochen (vgl. Abbildung 3).

Tabelle 1: Beschäftigtengrößenklassen (N=210)

Beschäftigtengrößen-klasse	Anzahl	Anteil in %
unter 50	119	56,7
50-99	31	14,8
100-249	39	18,6
250-499	10	4,8
500-999	7	3,3
1.000 und mehr	4	1,9

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2021c

Abbildung 1: Verteilung der Betriebe (N=91) mit ≥ 50 Beschäftigten auf die Bundesländer



Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2021c
Unterstützt von Bing
©DSAT for MSFT, GeoNames, TomTom

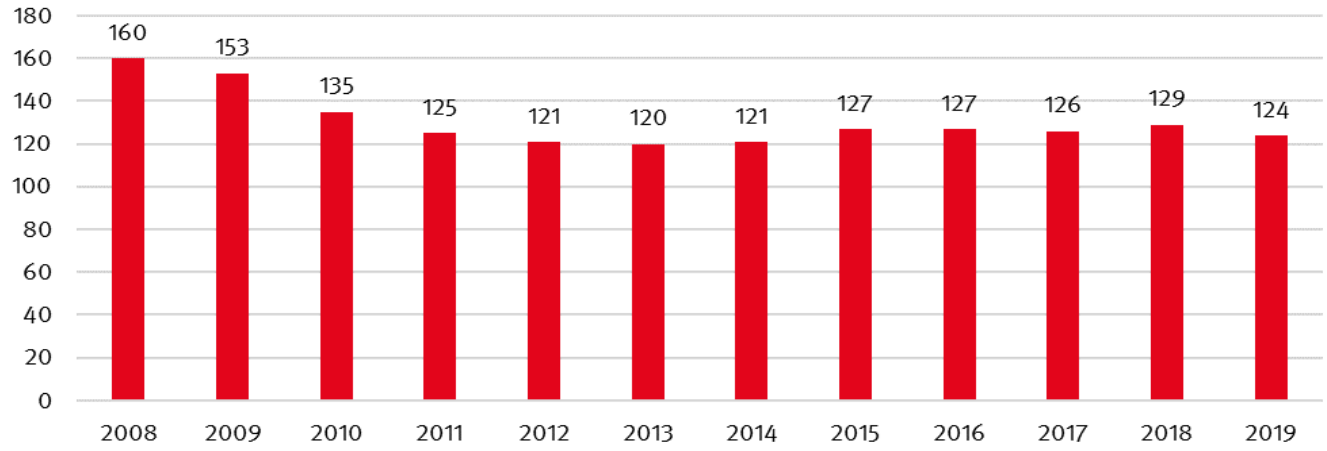
Abbildung 2: Regionale Verteilung (mit mindestens 50 Mitarbeitenden)



Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2021c

Leaflet|©OpenStreetMap contributors|©Carto

Abbildung 3: Anzahl der Betriebe



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Aufteilung der Rechtsformen und Konzernmütter

Findet eine Differenzierung nach Rechtsformen auf Grundlage der Daten der IG Metall (2021c) statt, so zeigt sich, dass die beiden am häufigsten vorkommenden Rechtsformen die GmbH (60,4 %) und die GmbH & Co. KG (25,3 %) sind. Bilden die Betriebe mit mehr als 49 Beschäftigten die Grundlage, findet nochmals eine leichte Verschiebung statt, sodass ca. zwei Drittel der Betriebe die Rechtsform der GmbH und 30 % der Betriebe die Rechtsform der GmbH & Co. KG besitzen. Von 11 Betrieben mit über 500 Beschäftigten haben sechs entweder die Rechtsformen einer GmbH & Co. KG (4), einer AG & Co. KG (1) oder einer KG (1).

Bei mehr als der Hälfte der Betriebe, bei denen eine globale Mutter angegeben war, hat diese ihren Sitz in Deutschland (vgl. Tabelle 2). Bei über 70 % der Betriebe mit einer direkten Mutter, stammt diese aus Deutschland. Ausländische Mütter kommen am häufigsten aus China (13,7 %) und aus der Schweiz (12,2 %). Dies verdeutlicht die Tendenz, dass die Branche in den letzten Jahren verstärkt von chinesischen Eigentümern in den Blick genommen wird.

Tabelle 2: Sitz der globalen Mutter von Betrieben mit ≥ 50 Beschäftigten (N=51)

Herkunftsland der globalen Mutter	Anzahl	Anteil in %
Deutschland	28	54,9
China	7	13,7
Schweiz	6	11,8
Österreich	3	5,9
Belgien	2	3,9
Hongkong	2	3,9
Luxemburg	2	3,9
Frankreich	1	2,0

Quelle: IG Metall 2021c

Exkurs: Betriebliche Mitbestimmung

Der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat ist in Deutschland seit 1996 rückläufig (von 12 % auf 9 % in 2019). Die Prozentzahl der insgesamt Beschäftigten, die in einem Betrieb mit Betriebsrat arbeiten, ist ebenfalls rückläufig von 51 % in Westdeutschland und 43 % in Ostdeutschland im Jahre 1996 auf 41 % (Westdeutschland) bzw. 36 % (Ostdeutschland) in 2019 (Ellguth & Kohaut 2020: 281ff.).

Im Vergleich dazu ist auf Grundlage der Informationen der IG Metall festzustellen, dass mindestens 31,6 % der Betriebe und 78,1 % der Beschäftigten einen Betriebsrat mit Kontakt zur IG Metall besitzen (IG Metall 2021c). Damit ist die Situation im Textilmaschinenbau deutlich besser als der allgemeine Trend (Ellguth & Kohaut 2020: 281ff.). In Betrieben mit einer hohen Anzahl an Beschäftigten finden sich häufiger Betriebsräte als in Betrieben mit nur wenigen Beschäftigten. Im Textilmaschinenbau haben 6,5 % der Betriebe mit 5 bis 50 Beschäftigten einen Betriebsrat und 10,9 % der Beschäftigten. In Betrieben mit einer Belegschaft zwischen 51 und 100 Personen haben 60 % der Betriebe und 60,7 % der Mitarbeitenden einen Betriebsrat. In Betrieben mit über 500 Mitarbeitenden sind es 90 % der Betriebe, die einen Betriebsrat haben und 91 % der Beschäftigten (IG Metall 2021c).

Im Textilmaschinenbau haben 71 Betriebe einen Betriebsrat mit Kontakt zur IG Metall. In Bezug auf die Beschäftigtengrößenklassen ist zu erwähnen, dass Betriebe, in denen weniger als 50 Beschäftigte tätig sind, nur 16, d. h. nur 13,4 %, einen Betriebsrat haben. Von den Betrieben mit 250 Beschäftigten und mehr haben hingegen 19, d. h., 90,5 %, einen Betriebsrat. Daraus lässt sich schließen, dass in kleineren Betrieben hinsichtlich der Mitbestimmung noch Nachholbedarf besteht.

Tarifbindung

Die Flächentarifbindung von Betrieben hat zwischen 1996 und 2019 sowohl in Westdeutschland um 24 % (von 70 % in 1996) als auch in Ostdeutschland um 22 % (von 56 % in 1996) abgenommen. 2019 waren 25 % der deutschen Betriebe durch Flächentarife gebunden. Einen Haustarifvertrag gab es in 2 % der Betriebe. Des Weiteren arbeiteten 2019 44 % der Beschäftigten in Betrieben mit Flächentarifvertrag und 8 % in Betrieben mit Haustarifvertrag. Je mehr Beschäftigte in einem Betrieb tätig sind, desto häufiger ist ein Flächen- oder Haustarifvertrag vorhanden (Ellguth & Kohaut 2020: 279ff.).

Die Daten des Trendmelders der IG Metall (2021a) zeigen für den Textilmaschinenbau, dass in 76,5 % der Betriebe eine Tarifbindung vorliegt. In diesen Betrieben mit Tarifbindung sind die häufigsten vorliegenden Varianten der Haustarifvertrag (38,5 %) und der Flächentarifvertrag (38,5 %) vor.

Entwicklung der Beschäftigtenzahlen

Die Anzahl der Beschäftigten im Textilmaschinenbau verzeichnet seit 2010 einen positiven Trend. Davon ausgenommen sind jedoch die Jahre 2016 sowie 2019 (vgl. Abbildung 4). Allerdings ist festzustellen, dass das Beschäftigungsniveau vor der Finanzkrise 2008/2009 bisher nicht wieder erreicht werden konnte.

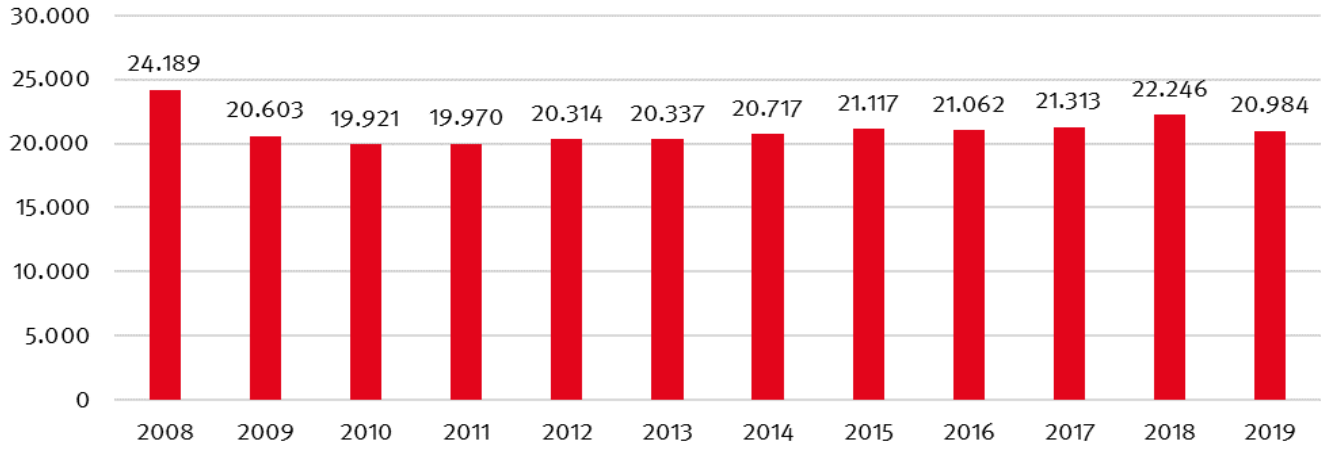
Die Beschäftigungsentwicklung für die nächsten 12 Monate wird im Rahmen der Trendmelder-Befragung grundsätzlich positiv bewertet. So geben 75 % der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte an, dass keine Stellen abgebaut werden. Über 20 % gehen von einer wachsenden Belegschaft aus (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Beschäftigungsentwicklung in den nächsten 12 Monaten am Standort

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=12	2021 N=13
steigt	42,9%	13,3%	41,7%	23,1%
bleibt gleich	42,9%	40,0%	33,3%	53,8%
fällt	14,3%	46,7%	16,7%	23,1%
weiß nicht	–	–	8,3%	–

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Abbildung 4: Anzahl der Beschäftigten



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Richard Müller
Betriebsratsvorsitzender
Pfaff Industriesysteme GmbH



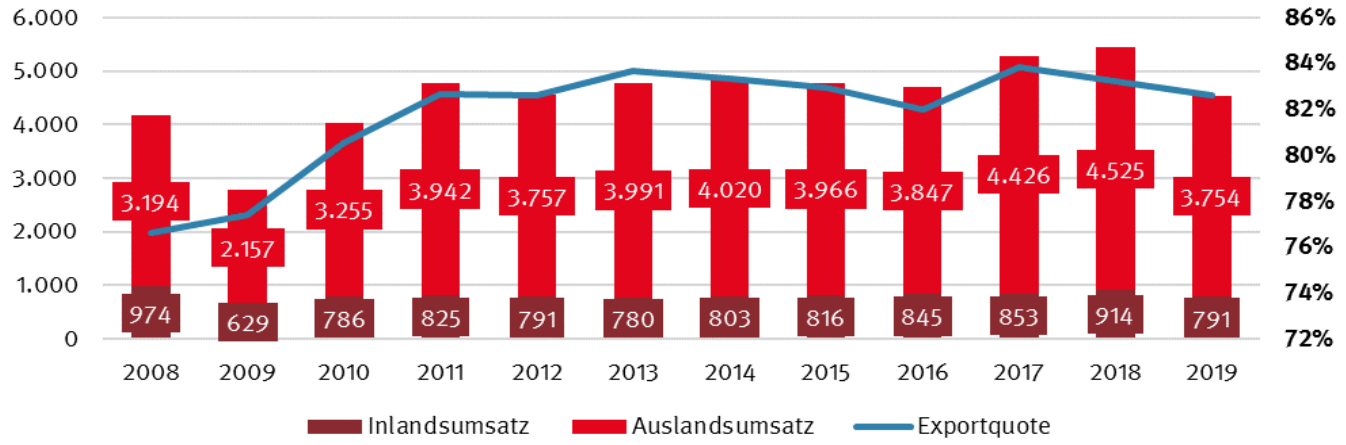
Wolfgang Biffar
Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender
Pfaff Industriesysteme GmbH



Hohe Durchsetzungskraft: Haustarifvertrag erfolgreich verhandelt

Obwohl wir im Jahr 2019 in einer schlechten Situation waren, haben wir nach langen Verhandlungen einen Haustarifvertrag durchgesetzt. Gestützt wurden wir dabei von die IG Metall und einer starken Belegschaft. Unsere Belegschaft wollte, egal wie die Lage ist, wieder an den Tarifvertrag herangeführt werden. Es war bislang so, dass wir immer zu Weihnachten und zur Urlaubszeit gegenüber unserem Arbeitgeber bitten mussten, um etwas zu bekommen. Als wir vor Weihnachten 2018 zu unserem Arbeitgeber gegangen sind und uns wurde gesagt, dass wir keine 850 Euro Weihnachtsgeld mehr bekommen, sondern nur noch 500 Euro, war das für uns der Zünder, um zu sagen: Jetzt verzichten wir auf gar nichts mehr. Bei uns ist es eine Besonderheit, dass prozentuale Anpassungen nicht immer der richtige Weg waren. Die Annäherung an die Fläche wäre gescheitert, wenn wir prozentuale Steigerungen vorgenommen hätten. Für uns war es wichtig, einen Festbetrag einzufordern, sodass insbesondere niedrigere Einkommen davon profitieren konnten.

Abbildung 5: Umsatzentwicklung (in Mio. Euro)



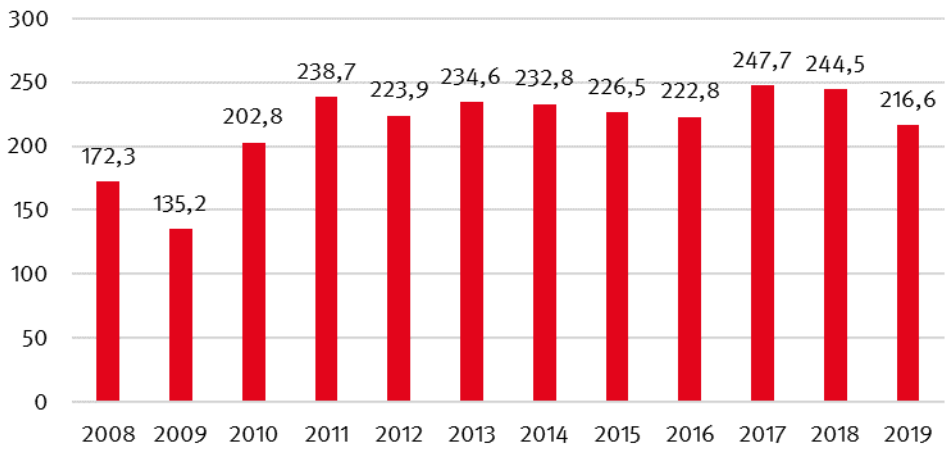
Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Umsatzentwicklung

Die Umsatzentwicklung hat im deutschen Textilmaschinenbau in den letzten Jahren einen positiven Verlauf genommen und konnte sich von der Finanz- und Wirtschaftskrise in 2008/2009 relativ schnell erholen. So konnte das Vorkrisenniveau bereits 2011 um rund 600 Mio. Euro übertroffen werden (vgl. Abbildung 5). Dabei ist vor allem der Auslandsumsatz für die Zunahme verantwortlich: Bereits im Jahr 2010 lag der reine Auslandsumsatz gut 60 Mio. Euro höher als vor der Krise. Bis 2018 hat sich dieser Wert deutlich auf 4,5 Mrd. Euro erhöht. Die Exportquote stieg seit 2008 von rund 78 % auf rund 83 % an. Der Anstieg erfolgte in den ersten drei Jahren nach der Krise, ehe seit 2013 eine Stabilisierung folgte. Für den Inlandsumsatz hingegen ist zwar eine Erholung von der Krise und zuletzt (2017 auf 2018) auch eine deutliche Steigerung auszumachen, jedoch liegt dieser mit 914 Mio. Euro Umsatz noch hinter den 974 Mio. Euro aus dem Jahr 2008 zurück. Nachdem Rekordjahr 2018 ist jedoch ein starker Umsatzeinbruch zu verzeichnen, der vor allem auf den Auslandsumsatz zurückzuführen ist: Dieser brach um rund 800 Mio. Euro ein. Der Inlandsumsatz ging in 2019 ebenfalls zurück, allerdings weniger stark, um 120 Mio. Euro.

Der zuvor positiv beschriebene Trend der Umsatzentwicklung drückt sich ebenfalls beim Umsatz je Beschäftigten aus. So brach dieser 2009 in Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise von rund 172.000 auf rund 135.000 Euro pro Beschäftigten ein, erholte sich jedoch im Folgejahr bereits vollständig und lag mit rund 202.000 Euro rund 18 % über dem Wert aus 2008 (vgl. Abbildung 6). Der positive Trend flachte in den Folgejahren ab und erreichte 2017 seinen Höhepunkt mit 247.674 Euro pro Beschäftigten. Ab 2018 ist jedoch eine rückläufige Entwicklung festzustellen, die sich insbesondere im Jahr 2019 durch ein relativ starkes Absinken auf 216.573 Euro Umsatz je Beschäftigten ausdrückt.

Abbildung 6: Umsatz je Beschäftigten (in Tsd. Euro)



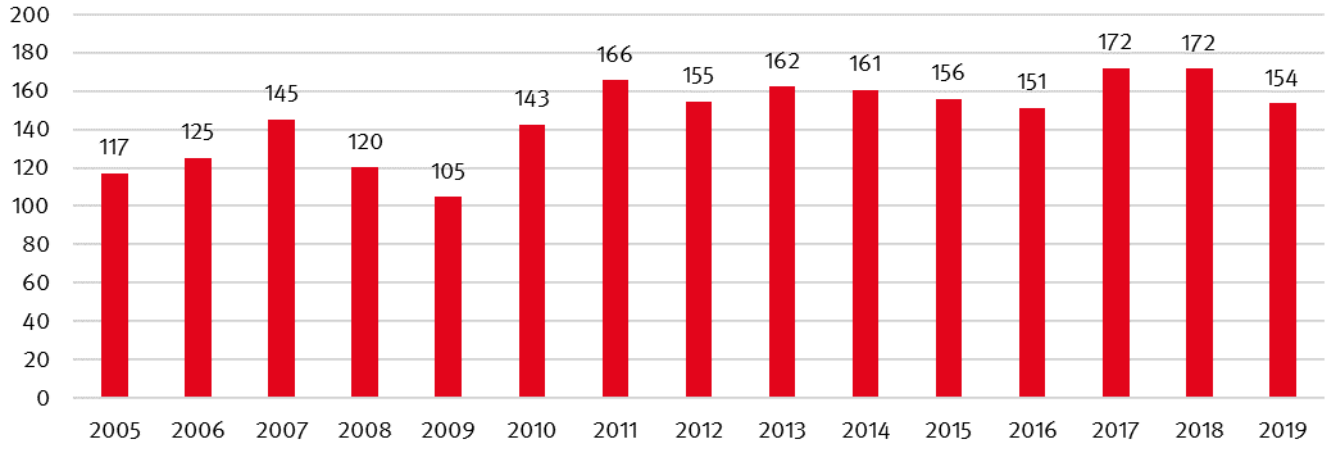
Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Die Umsatzentwicklung in der jüngeren Vergangenheit korrespondiert mit der Entwicklung der Mehrarbeit in den Betrieben des deutschen Textilmaschinenbaus:
So wurde von der überwiegenden Anzahl der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte im Jahr 2018 angegeben, dass es Mehrarbeit in ihrem Betrieb gibt (77 %). Dies deckt sich mit den stark hervorstechenden Zahlen im Hinblick auf u. a. die Umsatzentwicklung. Für die Folgejahre ist dagegen ein entgegengesetzter Trend festzustellen. Im Jahr 2019 konnte die Mehrarbeit in einigen Betrieben verringert werden, sodass in weniger als der Hälfte (43 %) noch Mehrarbeit geleistet wurde. Für 2020 ist hingegen wieder ein leichter Anstieg der Mehrarbeit (55 %) zu verzeichnen (vgl. Tabelle 4). Im Gegensatz zu den zuvor herangezogenen Daten wird der Umsatz je Arbeitsstunde nur für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten vom Statistischen Bundesamt erfasst. Dennoch wird ersichtlich, dass der Umsatz je Arbeitsstunde einen ähnlichen Trend wie der Umsatz aufweist: Einem erheblichen Rückgang im Jahr 2009 (105 Euro pro Arbeitsstunde) folgt eine schnelle Erholung, die ihren Höchststand im »Rekordjahr« 2018 (172 Euro pro Arbeitsstunde) erreicht (vgl. Abbildung 7). Für 2019 ist jedoch ein Sinken um 18 Euro auf 154 Euro Umsatz je Arbeitsstunde auf das Niveau vor die beiden »Rekordjahre 2017/2018« zu verzeichnen.

Werden vergleichend dazu die Entwicklungen im Maschinenbau (insgesamt) hinzugezogen, so zeigen sich insbesondere in den Krisenjahren 2008 und 2009 geringere Schwankungen beim Umsatz je Arbeitsstunde (vgl. Abbildung 8). Andererseits ist das Wachstum in den Folgejahren weniger dynamisch ausgeprägt, sodass der Maschinenbau nur in den Jahren 2016 und 2019 einen höheren Umsatz je Arbeitsstunde aufweisen kann.

Anders sieht es jedoch bei der Entwicklung der Entgelte der Beschäftigten in der Branche aus. Sie profitieren im geringeren Maß von der positiven Entwicklung, die im Maschinenbau (insgesamt) anzutreffen ist (vgl. Abbildung 9). So wächst das Entgelt der Beschäftigten im Maschinenbau von rund 43.600 Euro (2008) auf rd. 56.100 Euro (2019) (Zunahme um rund 28,4 %). Wohingegen Beschäftigte im Textilmaschinenbau im gleichen Zeitraum einen Entgeltanstieg von rund 11.300 Euro, von rund 42.000 Euro (2008) auf rund 53.200 Euro (2019), verzeichnen können (Zunahme um rund 26,8 %). Damit liegt das Entgeltniveau der Beschäftigten im Textilma-

Abbildung 7: Umsatz je Arbeitsstunde (in Euro, nur Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten)



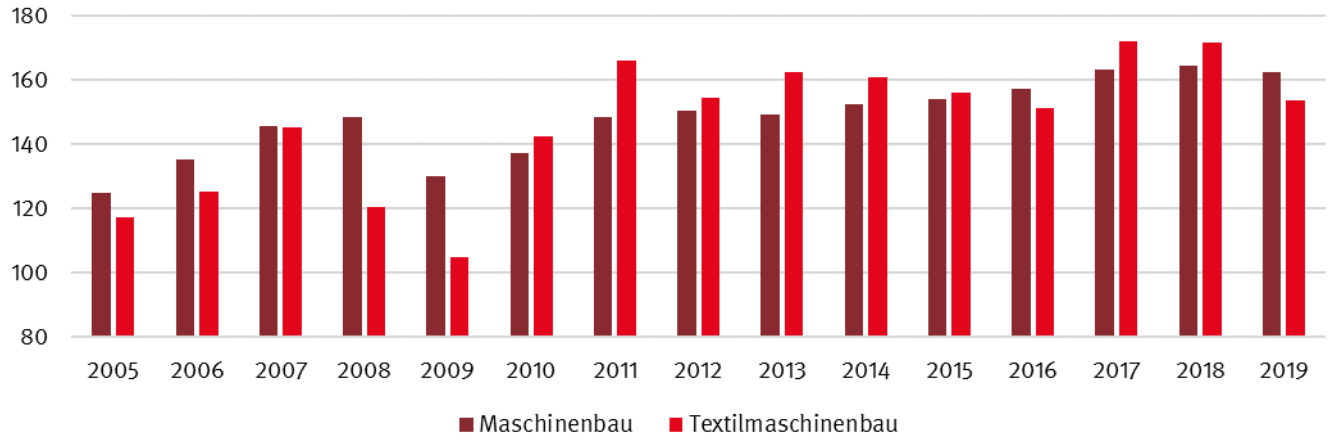
Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Tabelle 4: Mehrarbeit am Standort

	Jahr der Befragung			
	2018 N=13	2019 N=14	2020 N=11	2021 N=16
Ja	76,9%	42,9%	54,5%	43,8%
Nein	23,1%	50,0%	45,5%	50,0%
Geplant	–	7,1%	–	6,3%

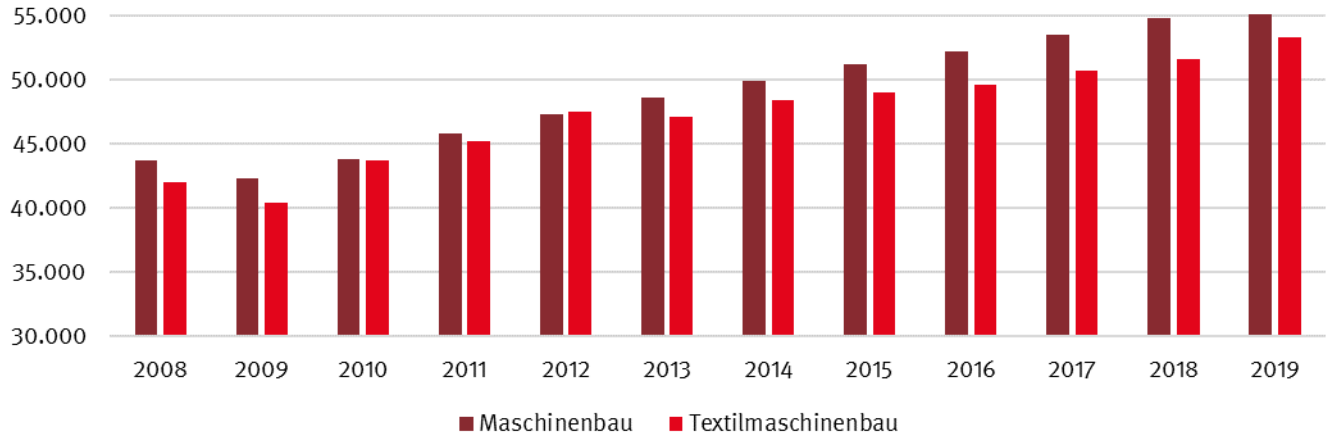
Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Abbildung 8: Umsatz je Arbeitsstunde im Vergleich Maschinenbau und Textilmaschinenbau (in Euro)



Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Abbildung 9: Entgelt je Beschäftigten im Maschinenbau und Textilmaschinenbau (in Euro)



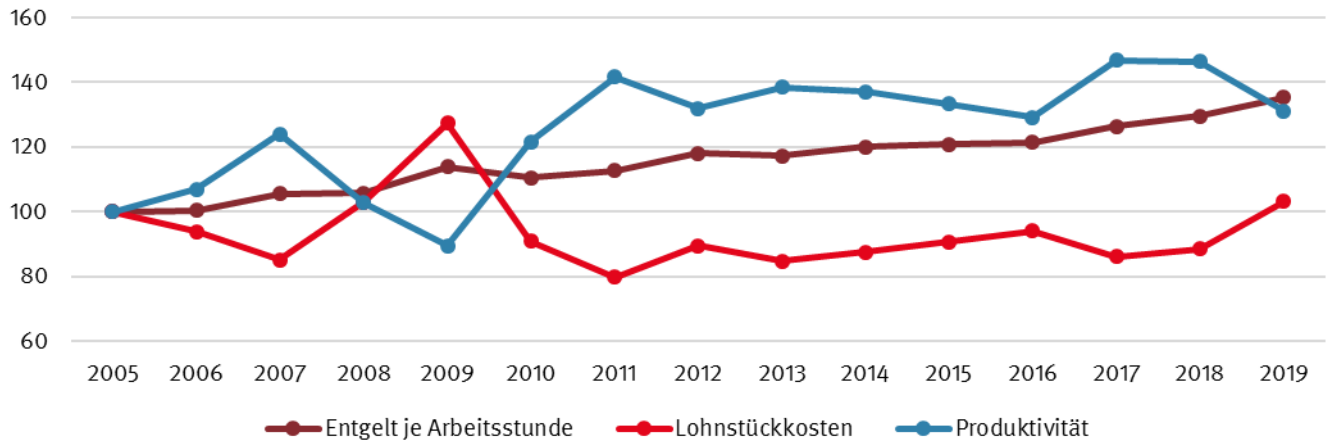
Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

schinenbau – abgesehen von 2012 – unter dem der Beschäftigten im Maschinenbau (insgesamt).

Wird für die zuvor herangezogenen Daten eine Indexbetrachtung (2005 = 100) vorgenommen, lassen sich die Entwicklungen deutlicher herausarbeiten. So hat sich das Entgeltniveau seit 2005 kontinuierlich erhöht und liegt 2019 rund 35 % höher als 2005 (vgl. Abbildung 10). Mit Ausnahme der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 hat auch die Produktivität über die Jahre hinweg zugenommen, ehe sie 2019 einen deutlichen Rückgang um 11 % aufweist. Ebenfalls auffällig ist die Entwicklung der Lohnstückkosten. Mit Ausnahme der beiden Krisenjahre 2008 und 2009 sowie 2019 lagen die Lohnstückkosten zum Teil deutlich unter dem Wert von 2005 – in der Spitze um rund 20 % darunter.

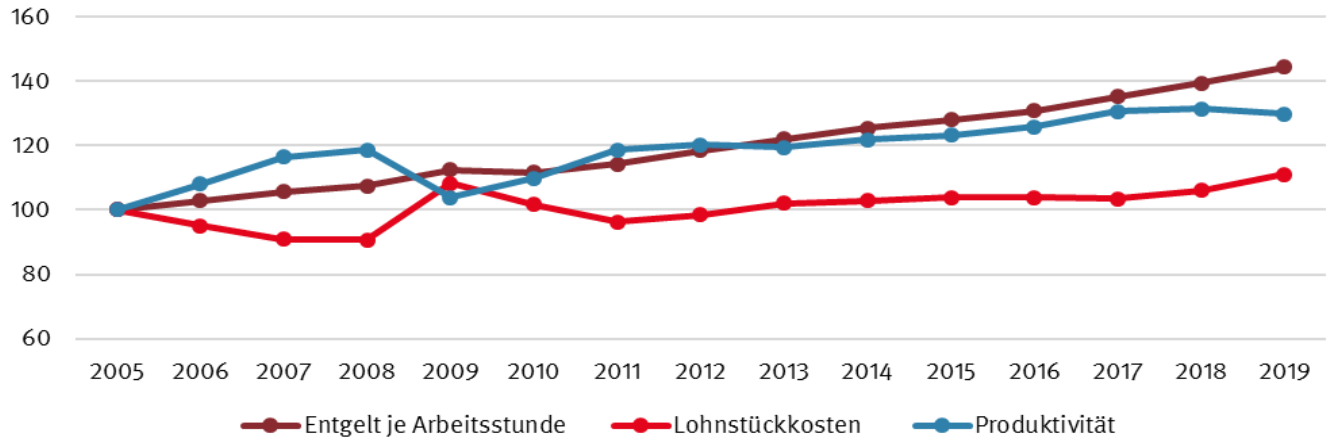
Bei einer vergleichenden Betrachtung des Maschinenbaus (insgesamt) (Index 2005 = 100) kann konstatiert werden, dass die Entwicklungen sowohl vom Entgelt je Arbeitsstunde, den Lohnstückkosten als auch der Produktivität weitaus weniger starke Schwankungen aufweisen als im Textilmaschinenbau (vgl. Abbildung 11). So gibt es in den Jahren um die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 bei den Lohnstückkosten und der Produktivität die größten Abweichungen gegenüber den ansonsten relativ konstanten und positiven Entwicklgen. Auffällig ist, dass die Lohnstückkosten je Arbeits-

Abbildung 10: Entwicklung Entgelte je Stunde, Lohnstückkosten nominal, Produktivität im Textilmaschinenbau (nur Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Abbildung 11: Entwicklung Entgelte je Stunde, Lohnstückkosten nominal, Produktivität im Maschinenbau (nur Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

stunde in 2009 einen kleinen Sprung machen und erst im Folgejahr leicht absinken, ehe sie den allgemein positiven Trends fortsetzen. Dies ist auf Probleme auf den Absatzmärkten zurückzuführen, welche zu einem Umsatzrückgang geführt haben, wohingegen die Beschäftigtenentgelte nicht im selben Tempo gesunken sind. Der Maschinenbau kann in der Folge als deutlich weniger volatil als der Textilmaschinenbau angesehen werden.

Investitionsausgaben

Bei den Investitionsausgaben sowie den Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) zeigt sich im Rahmen der Trendmelder-Befragung eine starke Verringerung zwischen dem Jahr 2021 gegenüber 2018. Im Jahr 2018 wurde die Lage bezogen auf Investitionen sowie FuE als sehr gut bis eher gut von immerhin 46 % der Betriebsrätinnen und Betriebsräte eingeschätzt und nur von 16 % als schlecht bis eher schlecht. 2021 hat sich das Bild beinahe umgekehrt: 25 % bewerten die Situation als sehr gut oder eher gut. 44 % hingegen charakterisieren sie als eher schlecht oder sehr schlecht (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Situation bei Investitionen und FuE-Investitionen

	Jahr der Befragung			
	2018 N=13	2019 N=14	2020 N=13	2021 N=16
sehr/eher gut	46,2%	14,3%	23,1%	25,0%
teils/teils	38,5%	35,7%	30,8%	31,3%
sehr/eher schlecht	15,4%	50,0%	46,2%	43,8%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Eine zunehmende Verringerung der Ausgaben im Bereich der Investitionen bzw. FuE sind kritisch zu werten. Insbesondere vor dem Hintergrund einer sehr hohen Exportorientierung der Branche und einer Ausrichtung der deutschen Standorte im Hightech-Bereich läuft man Gefahr, der internationalen Konkurrenz und dem Standortwettbewerb zu unterliegen (vgl. Kap. Globalisierung).

Internationale Märkte: Import und Export

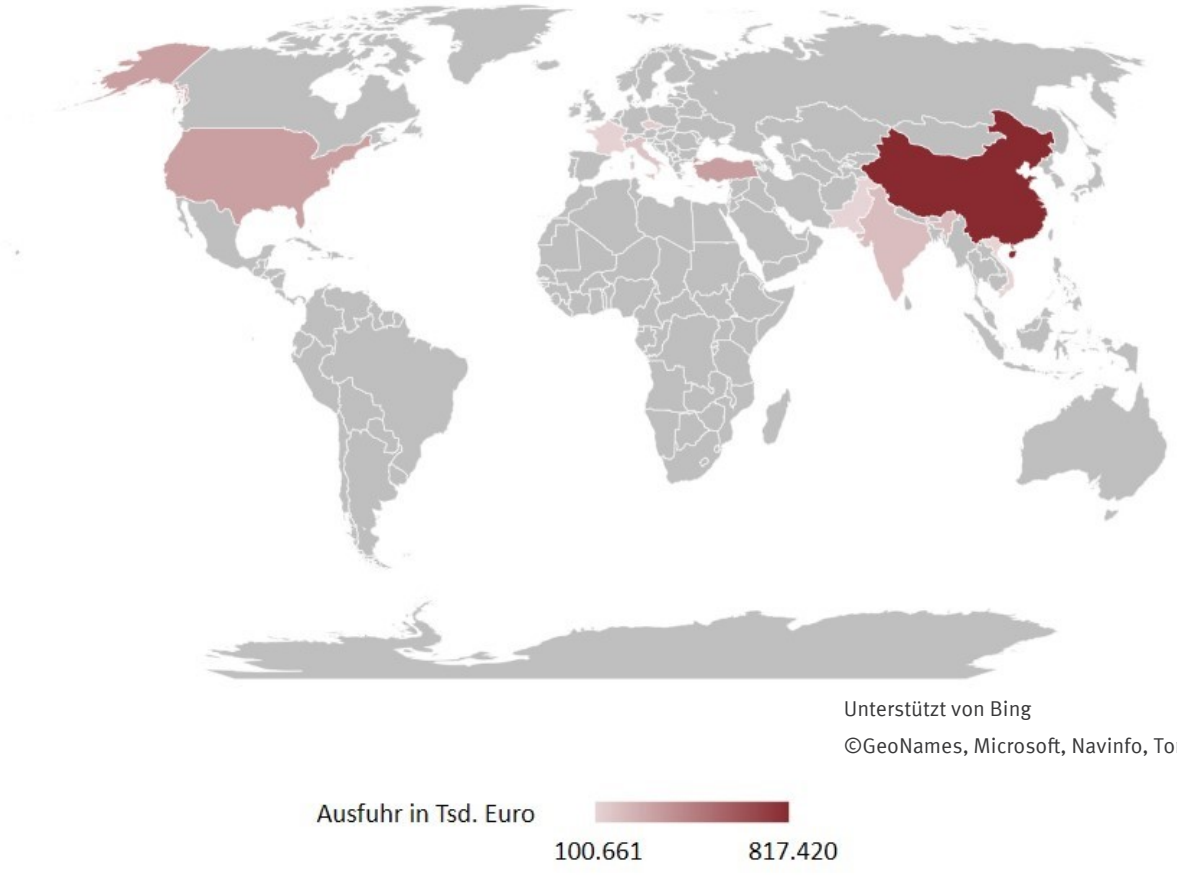
Die Internationalisierung und Globalisierung betrifft die deutschen Textilmaschinenbauer in hohem Maße. Sie sind in nationale und internationale Wertschöpfungsketten eingebunden. Die Fertigung der Maschinen und Anlagen findet nicht mehr ausschließlich in einem Land statt, sondern Teile und Komponenten werden in mehreren Ländern produziert und zusammengefügt (vgl. BR 01, Abs. 97; BR 04, Abs. 106; BR 06, Abs. 52; BR 08, Abs. 31; BR 09, Abs. 26, 32; BR 10, Abs. 21). Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung der Zielmärkte, welche sich in den letzten Jahren ebenfalls – maßgeblich in Richtung Asien – verschoben haben. So bilden die USA und insbesondere Europa einen schrumpfenden Markt. In Europa stellt die Türkei ein nach wie vor wichtiges Zielland dar. Allerdings wird dies zunehmend kritischer bewertet. Dabei spielen u. a. die politische Lage und der Kurs der Lira eine zentrale Rolle für die zunehmend pessimistische Betrachtungsweise. Außerdem stellen politische Maßnahmen immer wieder ein nur wenig kalkulierbares Risiko dar, exemplarisch ist auf die wechselhafte Situation und damit einhergehenden Sanktionen mit Blick auf den Iran sowie die protektionistischen Maßnahmen der USA und China zu verweisen (vgl. BR 01, Abs. 142; BR 03, Abs. 141; BR 04, Abs. 5, 8f.; BR 05, Abs. 85, 89; BR 06, Abs. 11; BR 07, Abs. 63; BR 09, Abs. 5, 42; BR 10, Abs. 5, 103; BR 11, Abs. 7, 13; BR 12, Abs. 27). Die Verlagerung der Zielmärkte ist aus Sicht der Betriebsrätinnen und Betriebsräte jedoch noch nicht abgeschlossen. Seit Jahrzehnten wandert die Industrie in Zyklen in Länder, welche die niedrigsten Lohnkosten aufweisen. Daraus folgt, dass der Trend, in Richtung China zu verlagern, weiter abflacht und stattdessen inzwischen eine Konzentration auf andere asiatische Länder, wie beispielsweise Vietnam oder Bangladesch, stattfindet. Für die nächsten 20 Jahre wird eine zunehmende Fokussierung auf den afrikanischen Kontinent erwartet (vgl. BR 02, Abs. 3, 53; BR 04; Abs. 5, 8f.; BR 09, Abs. 3, 5, 14-16; BR 10, Abs. 5; BR 12, Abs. 17-25; BR 15, Abs. 5, 9). Neben den Märkten unterliegen auch die angebotenen Produkte einem Wandel. Dies untermauern die Ergebnisse der Trendmelder-Befragung. So ist die Hälfte der befragten Betriebe ausschließlich im Highend-Segment tätig. Ein Großteil ist jedoch diversifiziert aufgestellt: So produzieren 2021 rund 38 % sowohl für den Highend-Bereich als auch für das Mittelsegment. Nur ein kleiner Anteil (13 %) sind Vollsortimenter, die alle drei Segmente bedienen (vgl. Tabelle 6). Anhand der Daten wird eine Orientierung hin zum Highend-Bereich ersichtlich, bei zunehmenden Verlagerungstendenzen, die das Einfach- und Mittelsegment in der Vergangenheit betroffen haben, aber auch zunehmend durch Verlagerungsprozesse durch Investoren begünstigt werden (vgl. BR 01, Abs. 14; BR 12, Abs. 85).

Tabelle 6: Vorrangiges Produktsegment

	Jahr der Befragung			
	2018 N=15	2019 N=16	2020 N=11	2021 N=16
nur Highend	60,0%	81,3%	45,5%	50,0%
nur Mittelsegment	13,3%	–	–	–
nur einfach	6,7%	–	–	–
Highend+ Mittelsegment	20,0%	12,5%	45,5%	37,5%
Highend+ Mittelsegment+einfach	–	6,3%	9,1%	12,5%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Abbildung 12: Hauptexportziele 2019

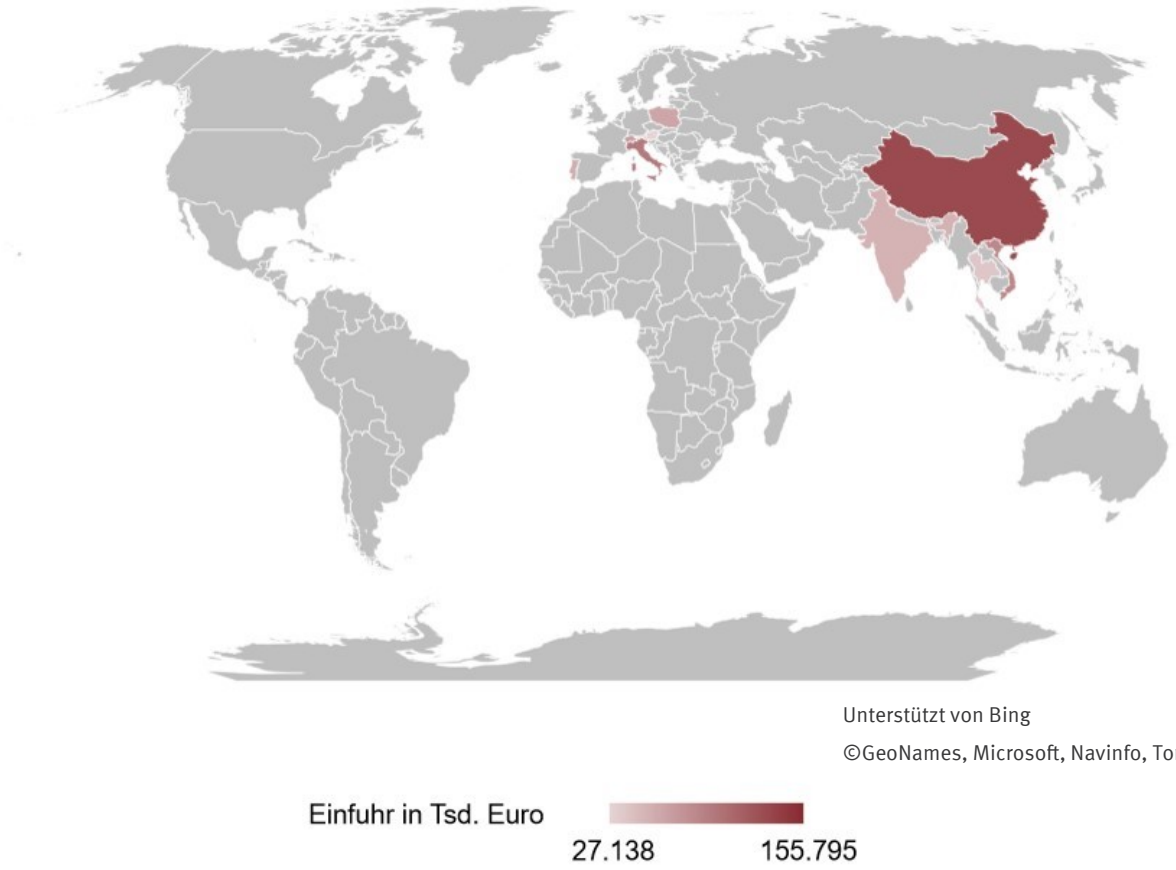


Nr.	Land	Ausfuhr in Tsd. Euro	Anteil am Gesamt-volumen
1	Volksrepublik China	817.420	21,0%
2	Türkei	328.962	8,4%
3	USA	319.803	8,2%
4	Indien	197.861	5,1%
5	Italien	169.583	4,3%
6	Tschechische Republik	136.598	3,5%
7	Singapur	122.914	3,2%
8	Frankreich	113.132	2,9%
9	Vietnam	101.554	2,6%
10	Pakistan	100.661	2,6%
	Ausfuhrvolumen Top-10	2.408.488	61,8%
	Gesamtausfuhrvolumen	**3.899.255**	**100,0%**

Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Das Hauptexportzielland des deutschen Textilmaschinenbaus stellt im Jahr 2019 mit 21 % des Gesamtvolumens (rd. 817 Mio. Euro) die Volksrepublik China dar. Mit großem Abstand auf Platz zwei und drei folgen die Türkei (rd. 8,4 %) und die USA (rd. 8,2 %). Weit über die Hälfte der Exporte (61,8 %) gingen in 2019 an nur zehn unterschiedliche Länder (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 13: Hauptexportländer 2019 nach Deutschland



Nr.	Land	Ausfuhr in Tsd. Euro	Anteil am Gesamt-volumen
1	Tschechische Republik	155.795	16,0%
2	Volksrepublik China	130.580	13,4%
3	Italien	95.532	9,8%
4	Vietnam	84.559	8,7%
5	Schweiz	67.882	7,0%
6	Polen	61.847	6,3%
7	Portugal	56.547	5,8%
8	Indien	52.142	5,3%
9	Thailand	38.080	3,9 %
10	Österreich	27.138	2,8%
	Einfuhrvolumen Top-10	770.102	79,0%
	Gesamteinfuhrvolumen	**975.135**	**100,0%**

Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020

Mit Blick auf den Import stammen über 79 % des Gesamteinfuhrvolumens 2019 aus zehn Ländern. Hierbei nehmen die tschechische Republik und die Volksrepublik China mit 16 bzw. 13,4 % die ersten beiden Plätze ein (vgl. Abbildung 13). Das Einfuhrvolumen der zehn größten Exportländer liegt ca. 21 Mio. Euro unter dem Inlandsumsatz (791 Mio. Euro) des deutschen Textilmaschinenbaus. Damit ist Deutschland die mit Abstand wichtigste Herstellernation für Textilmaschinen, die in Deutschland verkauft werden.

Exkurs:
Die Auswirkungen der Corona-Pandemie

Der Textilmaschinenbau ist aufgrund seiner international ausgerichteten Produktionskette maßgeblich durch Auswirkungen der Pandemie betroffen. Dies betrifft auf der einen Seite Produktionsprozesse, die sich über mehrere Länder erstrecken und eine aufwändige und termingerechte Logistik erfordern. Auf der anderen Seite steht am Abschluss des Produktionsprozesses die Endmontage vor Ort beim Kunden und damit verbundene Reise- und Montagetätigkeiten.

Die Reisebeschränkungen treffen die Branche im doppelten Maße, da sowohl die Auftragsbestimmung als auch die Montage ohne persönliche Präsenz kaum bis gar nicht möglich sind. Hierdurch ergibt sich für die Betriebe die Problematik, dass sie einerseits bestehende Aufträge sowie neue Aufträge nicht oder nur eingeschränkt abschließen können.

Darüber hinaus haben Bestandskunden bereits signalisiert, dass sämtliche Investitionen vorerst zurückgestellt werden und der weitere Verlauf der Corona-Pandemie abgewartet wird. Dies setzt den Textilmaschinenbau zusätzlich unter Druck, da einige Kunden in den Investitionsrückstellungen das Jahr 2021 einbezogen haben (vgl. BR 01, Abs. 23; BR 08, Abs. 11, 65; BR 09, Abs. 70; BR 10, Abs. 7; BR 11, Abs. 81-91, 217; BR 15, Abs. 13, 15). Allerdings wird für 2022 eine positive Entwicklung der Auftragseingänge erwartet (vgl. Tabelle 7). So gehen rund 86 % der Betriebsrätinnen und Betriebsräte davon aus, dass sich die Anzahl der Auftragseingänge nicht negativ entwickeln wird. Ein Drittel geht sogar davon aus, dass sie wieder zunehmen wird.

Tabelle 7: Entwicklung der Auftragseingänge in den nächsten 12 Monaten

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=13	2021 N=15
steigt	50,0%	28,7%	23,1%	33,3%
gleichbleibend	28,6%	33,3%	23,1%	53,3%
sinkt	14,3%	–	23,1%	–
weiß nicht	7,1%	40%	30,8%	13,3%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2021a

Tabelle 8: Betriebliche Regelungen zu Arbeitsformen aufgrund der Corona-Pandemie (n=16)

	Arbeitsform		
	Mobiles Arbeiten	Home-Office	Tele-arbeit
ja, schon vor der Corona-Krise	37,5%	12,5%	18,8%
ja, seit der Corona-Krise	50,0%	56,3%	12,5%
nein	6,3%	25,0%	56,3%
geplant	6,3%	6,3%	12,5%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

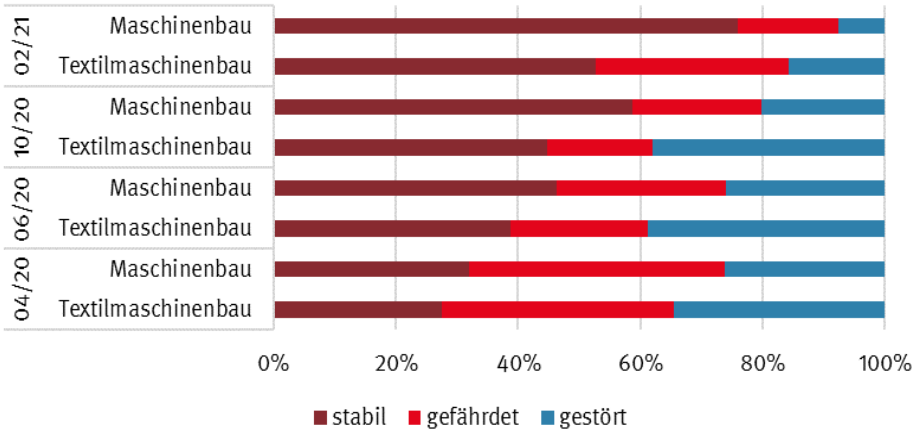
Standortspezifische Maßnahmen, mit denen auf die Corona-Pandemie reagiert wird, stellen insbesondere Home Office-Regelungen für den indirekten Bereich, aber auch der Abbau von Arbeitszeitkonten oder Kurzarbeit dar. Forciert werden, auch unter dem Gesichtspunkt einer Erhöhung des Home Office-Anteils, die Digitalisierungsprozesse in den Betrieben. Dies äußert sich bspw. in Einigungen zu Mobilem Arbeiten oder der Implementierung neuer Software (vgl. BR 03, Abs. 117; BR 07, Abs. 7). So ist inzwischen in fast 94 % der befragten Betriebe Mobiles Arbeiten geregelt oder zumindest geplant. In etwa 75 % der Betriebe sind Regelungen zum Home Office vereinbart bzw. geplant. Lediglich im Bereich der Telearbeit gibt es in mehr als der Hälfte der Betriebe keine Regelung und es ist auch keine Einführung einer Regelung geplant (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 9: Entwicklung der Auszubildendenzahlen in den nächsten 12 Monaten

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=12	2021 N=13
steigt	28,6%	13,3%	16,7%	15,4%
bleibt gleich	57,1%	46,7%	66,7%	53,8%
fällt	14,3%	40,0%	16,7%	30,8%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Abbildung 14: Stabilität der Lieferketten

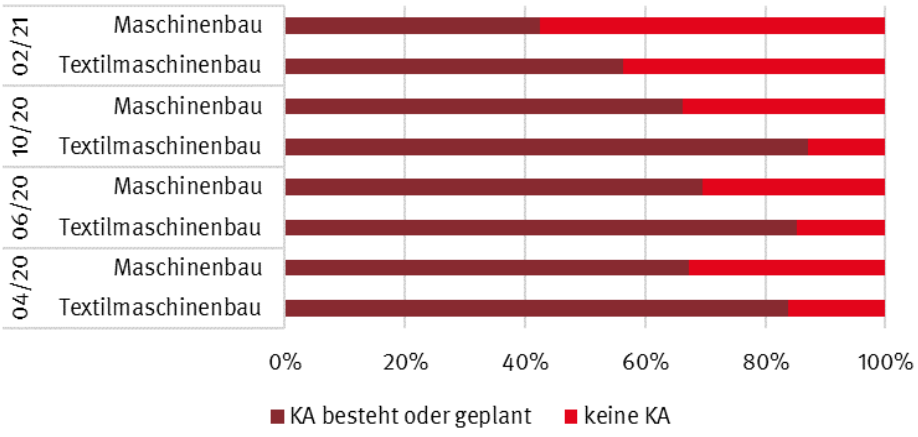


Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage IG Metall 2020b, c, d, 2021b

Entlassungen stellen ein eher nachrangiges Mittel zur Begegnung der Corona-Pandemie dar, allerdings wird in vielen Betrieben darüber diskutiert, dass Personalanpassungen notwendig werden könnten, sollte sich die Situation in naher Zukunft nicht verbessern (vgl. BR 06, Abs. 13; BR 08, Abs. 9; BR 09, Abs. 70; BR 10, Abs. 7; BR 11, Abs. 217; BR 12, Abs. 103-105; BR 15, Abs. 13). Die Perspektive für die Auszubildenden ist besonders negativ zu bewerten. Seit 2019 wird die Anzahl der Auszubildenden deutlich reduziert, obwohl angesichts der demographischen Lage eher eine Erhöhung der Ausbildungsplätze sinnvoll wäre. Auch für 2022 gehen 31 % der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte davon aus, schwierigen Situation im Rahmen der Corona-Pandemie (vgl. Kap. Demographischer Wandel und Fachkräftesicherung).

Des Weiteren steigen durch das zunehmende Maß an Internationalisierung die logistischen Herausforderungen für die Branche, welche u. a. im Rahmen der Corona-Pandemie verstärkt zu Tage getreten sind und zum Teil signifikante Auswirkungen gehabt haben (vgl. BR 01, Abs. 101f.; BR 04, Abs. 104; BR 05, Abs. 21, 57; BR 07, Abs. 47; BR 09, Abs. 26, 28, 66; BR 10, Abs. 5,21; BR 11, Abs. 195 und Kap. Exkurs: Die Auswirkungen der Corona-Pandemie). Abbildung 14 verdeutlicht die vorgelagerten Ausführungen. Durch die unterschiedlichen Erhebungszeitpunkte wird die Fragilität der Lieferketten im Rahmen der Corona-Pandemie deutlich. Sowohl der Maschinenbau im Allgemeinen als auch der Textilmaschinenbau sehen sich insbesondere zum Beginn der Corona-Pandemie mit gefährdeten (rd. 38 % bzw. 42 % im April 2020) bzw. gestörten (rd. 26 % bzw. rd. 35 % im April 2020) Lieferketten konfrontiert. Im Zeitverlauf ist jedoch eine zunehmende Stabilisierung der Lieferketten (im letzten Erhebungszeitpunkt Februar 2021 76 % bzw. rd. 53 %) festzustellen. Auffällig ist dabei, dass der Textilmaschinenbau nach wie vor stärker von gefährdeten (rd. 32 % im Februar 2021) bzw. gestörten (rd. 16 % im Februar 2021) Lieferketten betroffen ist. Zur Abfederung der Corona-Folgen wird in vermehrtem Maß auf das arbeitsmarktpolitische Instrument der Kurzarbeit zurückgegriffen, um so bspw. Entlassungen entgegen zu wirken. Es ist festzustellen, dass von dem Instrument der Kurzarbeit im Textilmaschinenbau mehr Gebrauch gemacht wird als im Maschinenbau. Mit dem Beginn des Jahres 2021 ist eine Entspannung der Situation zu erkennen, so hat sich der Anteil der Betriebe ohne Kurzarbeit von rund 13 % im Oktober auf 44 % im Februar erhöht (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Situation bei Kurzarbeit



Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2020b, c, d, 2021b

Wird ein längerer Zeitraum in den Blick genommen und die zuvor bereits thematisierten Entwicklungen (vgl. dazu die vorgelagerten Kapitel) berücksichtigt, wird deutlich, dass das Instrument Kurzarbeit nicht erst durch Corona zum Einsatz kam, sondern bereits davor ein wichtiges Instrument in der Branche darstellte. Bereits im Jahr 2019 kam es in 21 % der Betriebe zur Anwendung (vgl. Tabelle 10). Für 2018 hingegen gab es bei keinem der befragten Betriebe Kurzarbeit am Standort.

Mögliche Re- und Umstrukturierungen waren bereits 2020 ein Thema im Textilmaschinenbau. So wurden bei rund 38,5 % der Betriebe entsprechende Maßnahmen durchgeführt oder angekündigt. Im Hinblick auf 2021 hat sich der Anteil der Betriebe mit Re- und Umstrukturierungen erhöht, so geben rund die Hälfte der Betriebsrätinnen und Betriebsräte an, dass entsprechende Maßnahmen bereits durchgeführt wurden bzw. derzeit durchgeführt werden oder aber angekündigt wurden (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 10: Kurzarbeit am Standort

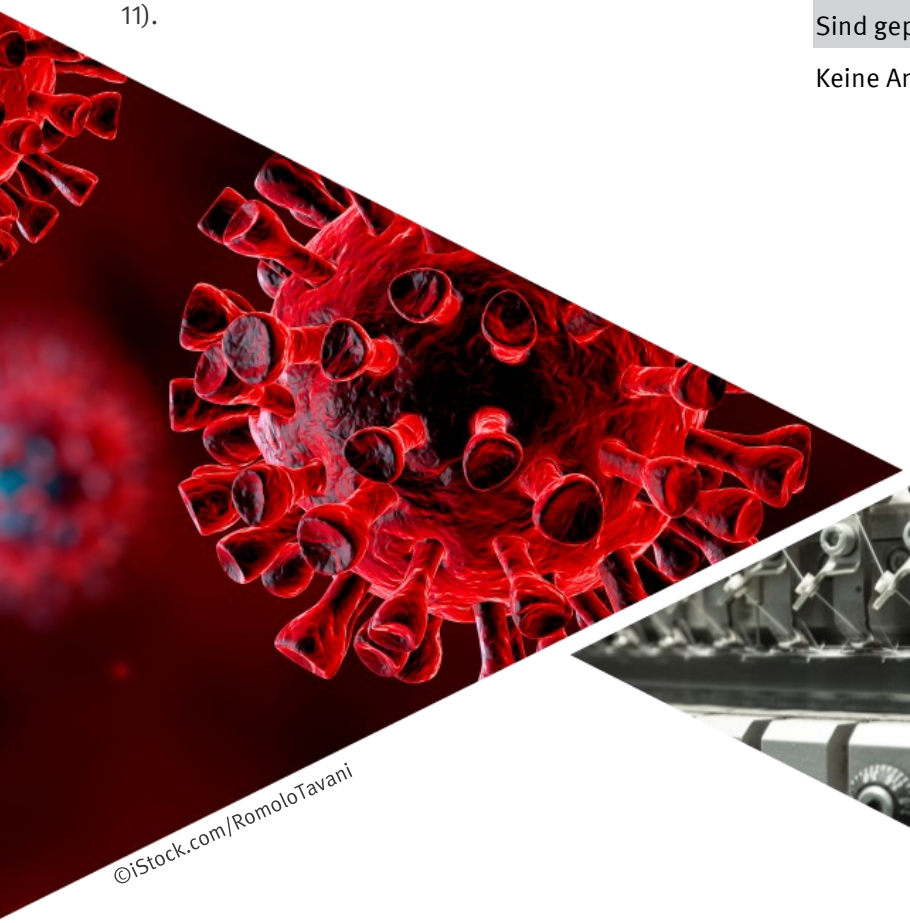
	Jahr der Befragung			
	2018 N=10	2019 N=14	2020 N=12	2021 N=16
Ja	–	21,4%	50,0%	56,3%
Nein	100,0%	71,4%	50,0%	43,8%
Geplant	–	7,1%	–	–

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2021a

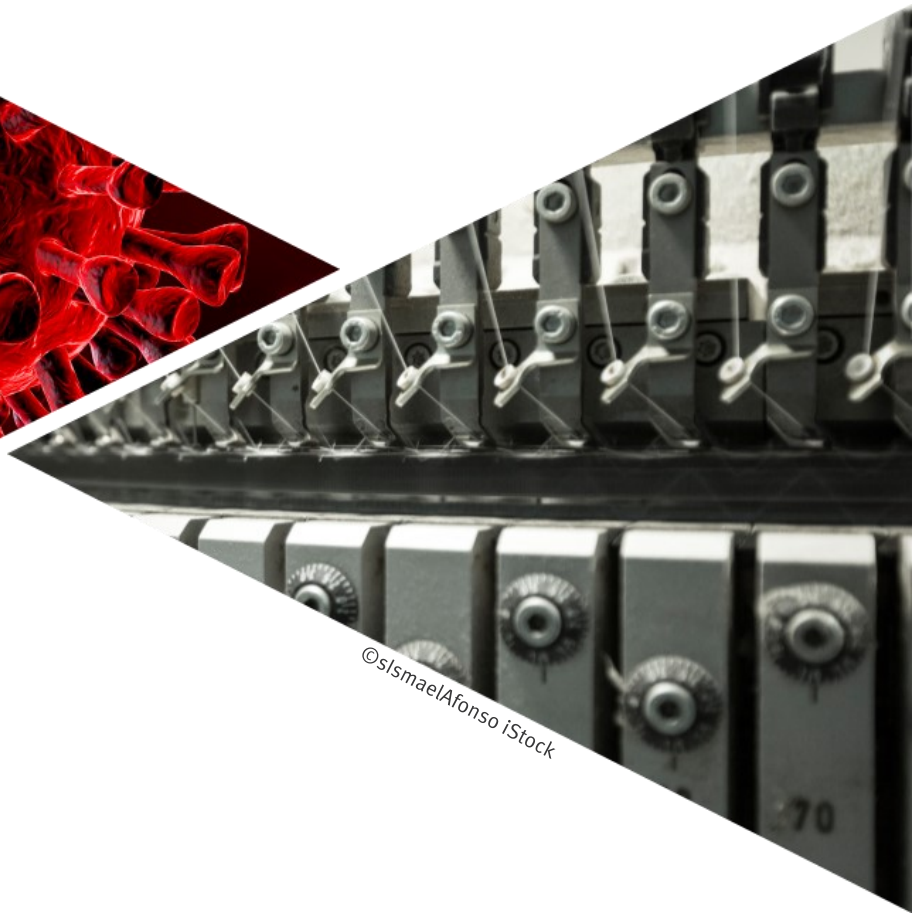
Tabelle 11: Re- und Umstrukturierungen

	Jahr der Befragung	
	2020 N=13	2021 N=16
Keine Re- und Umstrukturierungen	61,5%	37,5%
Bereits durchgeführt	15,4%	6,3%
Laufen bereits	0,0%	12,5%
Sind geplant/angekündigt	23,1%	31,3%
Keine Angabe	7,7%	18,8%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2021a



©iStock.com/RomoloTavani



©IsmaelAfonso iStock

TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

In den nachfolgenden Teilkapiteln werden vier Schwerpunktthemen bearbeitet, die einen zentralen Stellenwert für die Arbeit der Betriebsräte des Textilmaschinenbaus einnehmen.

Globalisierung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Veränderung der Produktionsstandorte, um daran anknüpfend auf die Einbettung in Wertschöpfungsketten einzugehen. Darauf aufbauend wird das Servicegeschäft vertiefend betrachtet, um mit den Chancen und Risiken, die durch die Globalisierung entstehen, zu schließen.

Produktionsstandorte und Wertschöpfungsketten

Bei der räumlichen Verortung des Textilmaschinenbaus lassen sich zwei zentrale Entwicklungen aufzeigen. Zum einen findet eine Verlagerung von Produktionsstätten aufgrund einer Verschiebung von Zielmärkten, niedrigen Lohnkosten sowie politischen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen statt. Zum anderen ist zu beobachten, dass deutsche Produktionsstätten, die sich auf das Highend-Segment spezialisieren, diesen Verlagerungsprozessen nicht folgen.

Die Verlagerung der Produktionsstätten findet von Deutschland, Europa und den USA insbesondere in asiatische, afrikanische und südamerikanische Länder statt. Dabei erfolgt die Verlagerung entsprechend der Zielmärkte der nähenden Industrie und damit vordergründig der Modeindustrie sowie der Automobilindustrie als zentrale Abnehmer des Textilmaschinenbaus (vgl. BR 02, Abs. 43; BR 07, Abs. 59; BR 08, Abs. 63; BR 11, Abs. 13; BR 12, Abs. 27; BR 14, Abs. 9). Diese haben ihre Produktionsstandorte über die vergangenen Jahre in Länder mit zunehmend geringeren Lohnkosten verlagert (vgl. BR 01, Abs. 10, 14; BR 04, Abs. 5, 8; BR 05, Abs. 33, 85; BR 08, Abs. 63; BR 09, Abs. 3; BR 12, Abs. 1, 17, 19; BR 14, Abs. 5,9).



Oerlikon Barmag

Mehr Unterstützung durch den Gesetzgeber nötig: Europäische Betriebsräte

Europäische Betriebsräte sollten von der Politik viel stärker geschützt und gefördert werden. Wir haben einen kleinen Betriebsrat auf der europäischen Ebene. Gestartet sind wir 1999 mit 13 Leuten aus 8 Ländern, aber durch eine Aufspaltung des Konzerns sind wir jetzt nur noch insgesamt 4 Kollegen aus den Ländern Schweiz, der Tschechischen Republik, den Niederlanden und Deutschland. Wir sehen uns regelmäßig, treffen uns und tauschen uns aus, was sehr wertvoll ist. Du weißt, du bist nicht allein. Es bringt uns weiter, wenn wir unser Wissen zusammentragen. So haben wir die Möglichkeit, besser zu verstehen, welche Strategien der Arbeitgeber verfolgt, da er diese nie wirklich offenlegt. Manchmal ist es auch so, dass wir kein Mittel dagegen haben, aber durch den gemeinsamen Austausch sind wir darauf vorbereitet und können unsere Kolleginnen und Kollegen entsprechend informieren.

Der größte Erfolg ist nach meiner Meinung, dass bei uns ein Zusammengehörigkeitsgefühl auf europäischer Ebene entstanden ist. Wir kennen uns und wir vertrauen uns. Es wäre wichtig, dass der Gesetzgeber uns mehr unterstützt. Wir brauchen einen Gerichtsstand mit einem Recht für alle und keine Wahl des rechtlichen Sitzes, je nachdem in welchem Land das Recht der Betriebsräte am schlechtesten ist. Dann wären wir ein Stück mehr auf Augenhöhe.

Gerhard Hyna
Betriebsratsvorsitzender
Rieter Ingolstadt GmbH



Einen weiteren Faktor für die Standortentscheidungen stellen politische Rahmenbedingungen sowie die gesamtwirtschaftliche Situation dar. Zu nennen sind Subventionen im Rahmen von Förderpolitiken, wie sie beispielsweise in China oder in der Türkei (u. a. Förderung der Baumwollproduktion und -verarbeitung) betrieben werden. Aber auch protektionistische Maßnahmen wie Handelsabkommen, Einfuhrbestimmungen und Zölle nehmen Einfluss auf die Standortwahl (vgl. BR 01, Abs. 142; BR 06, Abs. 72; BR 10, Abs. 103). So ist die USA beispielsweise aufgrund von Zollbestimmungen zu einem schwierigeren Absatzmarkt geworden (vgl. BR 01, Abs. 10; BR 11, Abs. 13; BR 14, Abs. 23). Ein Beispiel für den Einfluss der gesamtwirtschaftlichen Situation stellt die Türkei dar, in der Währungsabwertung und Krisen in Syrien zu einer Schwächung des Absatzmarktes geführt haben (vgl. BR 12, Abs. 21).

Gleichzeitig sind trotz der Verlagerungsprozesse weiterhin diverse Produktionsstätten und -kapazitäten in Deutschland vorhanden, bei denen eine Spezialisierung auf das Highend-Segment zu beobachten ist (vgl. BR 01, Abs. 14; BR 12, Abs. 85). In den letzten Jahren haben jedoch auch an dieser Stelle Veränderungen und Verlagerungen stattgefunden und insbesondere der chinesische Markt holt im Highend-Segment auf. In weiten Teilen bezieht sich dies jedoch auf die reine Fertigungsleistung, die Entwicklung der Maschinen und Anlagen verbleibt nach wie vor in Deutschland (vgl. BR 01, Abs. 10; BR 04, Abs. 114; BR 05, Abs. 10; BR 09, Abs. 3, 14-16; BR 10, Abs. 3, 13). Eng verknüpft mit dem Highend-Segment ist das an Bedeutung gewinnende Servicegeschäft, da die Endkunden bei diesen Anlagen und Maschinen ein gewisses Maß an Service beim Kauf erwarten (vgl. BR 02, Abs. 67).

Der Textilmaschinenbau ist im Zuge der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung immer stärker in internationale Wertschöpfungsketten eingebunden (vgl. BR 02, Abs. 61; BR 07, Abs. 61). Die Fertigung der Maschinen und Anlagen findet nicht mehr ausschließlich in einem Land statt, sondern Teile und Komponenten werden in mehreren Ländern produziert (vgl. BR 01, Abs. 97; BR 04, Abs. 106; BR 06, Abs. 52; BR 08, Abs. 31; BR 09, Abs. 26, 32; BR 10, Abs. 21). Dabei führt die zunehmende Fragmentierung und damit einhergehende Globalisierung der Wertschöpfungsketten dazu, dass die Abhängigkeit von internationalen Zulieferern zunimmt (vgl. BR 01, Abs. 101f.; BR 03, Abs. 75; BR 04, Abs. 104; BR 06, Abs. 52, 54; BR 08, Abs. 39; BR 09, Abs. 26).

Servicegeschäft

Vor dem Hintergrund der Globalisierung nimmt das Servicegeschäft im Textilmaschinenbau eine herausragende Stellung ein, was sich insbesondere aus dem hohen Exportanteil ableiten lässt und Abnehmermärkten Rechnung trägt (vgl. Kap. Internationale Märkte: Import und Export). Es stellt überwiegend einen wachsenden, umsatzgenerierenden und damit wichtigen Geschäftsbereich dar (vgl. BR 12, Abs. 189, 195). Für rund 93 % der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte ist der Service überwiegend ein wichtiges Geschäftsfeld. An dieser Stelle ist eine kontinuierliche Zunahme über den Befragungszeitraum zu beobachten, so lag die Zustimmung für die Bedeutung des Servicegeschäfts in 2018 noch bei rund 65 % (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12:
Der Service ist ein wichtiger Geschäftsbereich

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=12	2021 N=14
trifft (überwiegend) zu	64,3%	73,3%	91,7%	93,3%
teils/teils	7,1%	26,7%	8,3%	6,7%
trifft (überwiegend) nicht zu	28,6%	–	–	–

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Obgleich die Bedeutung des Servicegeschäfts so zentral ist, stellt es die Betriebe jedoch vor zunehmende Herausforderungen. Insbesondere im Bereich der Fachkräftegewinnung und -bindung gestaltet sich diese aufgrund einer abnehmenden Reisebereitschaft, verbunden mit langen Aufenthalten im Zielland sowie einer »regionalen Unattraktivität« als immer schwieriger (vgl. Kap. Digitalisierung und Automatisierung sowie BR 04, 140; BR 06, 76; BR 08, 89). Als eine Reaktion darauf findet eine Verlagerung von Serviceniederlassungen mit Personal vor Ort statt. Wurde früher das Servicepersonal in Deutschland vorgehalten, so wird heute versucht, direkt vor Ort Serviceniederlassungen aufzubauen, um so Wege zu verkürzen und Kosten zu reduzieren (vgl. BR 09, Abs. 50-56). Gerade in der Corona-Pandemie mit Reisebeschränkungen erweist sich diese Strategie der Regionalisierung als vorteilhaft (vgl. BR 01, Abs. 146; BR 02, Abs. 71; BR 04, Abs. 140; BR 06, Abs. 76; BR 08, Abs. 79-89; BR 09, Abs. 50-56; BR 12, Abs. 189-195).

Gleichzeitig ermöglicht die Digitalisierung (vgl. Kap. Digitalisierung und Automatisierung) des Servicegeschäfts einen zunehmend ortsunabhängigen Service. Durch die Ausstattung der Maschinen mit diversen Sensoren und der Vernetzung über das Internet können viele Fehler digital und ortsunabhängig ausgelesen und behoben oder mittels direkter Anweisungen für kleinere Reparaturen durch das Servicepersonal an den Kunden übermittelt werden (vgl. BR 14, Abs. 31, 123). Vor-Ort-Einsätze werden dadurch nur erforderlich, wenn es Fachkräfte beziehungsweise Spezialisten bedarf, wie beispielsweise im Falle von Nachrüstungen, Montagefehlern oder Maschinenupgrades (vgl. BR 14, Abs. 29). Servicemitarbeitende vor Ort bleiben jedoch weiterhin wichtig, da nicht alle Fehler per Fernwartung behebbar sind (Vgl. BR 12, Abs. 189-195). Vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten der Fachkräftegewinnung und -bindung, insbesondere in Hinblick auf eine abnehmende Reisebereitschaft, stellt die Digitalisierung für das Servicegeschäft eine Chance dar, durch ortsunabhängigen Service das benötigte Personal für einen weiteren Ausbau des Geschäftsbereichs besser gewinnen und binden zu können.

Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für das Unternehmen	
Ausbau des umsatzstarken Servicegeschäfts	Abhängigkeit von der gesamtwirtschaftlichen Situation in den Zielländern (schwer prognostizierbar)
Gewinnung von Bindung von Fachkräften und damit Ausbau des Servicegeschäfts durch Digitalisierung verbunden mit zunehmendem ortsunabhängigem Service	Ausbau des Servicegeschäfts nicht oder nur eingeschränkt möglich aufgrund schwieriger Fachkräftegewinnung und -bindung sowie abnehmender Reisebereitschaft
Sicherung von Märkten durch Spezialisierung auf Highend-Segment	Zunehmende Macht und Einfluss chinesischer Investoren auf den deutschen Markt
Kürzere Wege und damit verbunden Reduktion des Risikos von Einfuhrbeschränkungen, Zöllen etc. durch Standorte in den Zielmärkten	Abziehen von Knowhow, Innovationen und Produktion durch asiatische Investoren
	Abhängigkeit von politischen Maßnahmen und Restriktionen (schwer prognostizierbar)
	Zunehmende Fragmentierung und Globalisierung von Wertschöpfungsketten führt zu Abhängigkeit von internationalen Zulieferern und der Situation in dem jeweiligen Land
	Logistikherausforderungen
Für die Betriebsräte	
Spezialisierung auf Highend-Segment zur Sicherung von Standorten und Arbeitsplätzen	Standortverlagerungen, die mit Arbeitsplatzabbau in Deutschland einhergehen
Digitalisierung des Servicegeschäfts und damit verbunden ortsunabhängiger Service	

Demographischer Wandel und Fachkräftesicherung

Im nachfolgenden Kapitel wird der demographische Wandel im Textilmaschinenbau näher betrachtet. Dabei werden zwei Aspekte vertiefend anaylisert: erstens die Ausbildungssituation und zweitens die Fachkräftegewinnung und -sicherung. Den Abschluss bildet eine Betrachtung der Chancen und Risiken.

Demographischer Wandel

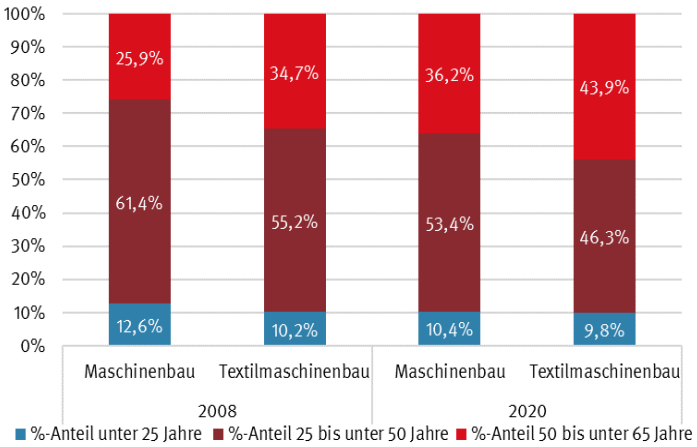
Der Umgang mit dem demographischen Wandel in den Betrieben des Textilmaschinenbaus kann als nicht vorausschauend angesehen werden. Eine nachhaltige und längerfristige Personalplanung, um beispielsweise Nachfolgeregelungen oder Einarbeitungsprozesse in einer angemessenen Weise zu begegnen, werden vernachlässigt (vgl. BR 03, Abs. 189; BR 13, Abs. 75; BR 09, Abs. 110; BR 11, Abs. 181). Problematisch wird dies insbesondere dann, wenn Prozesswissen verloren geht, was an hoch spezialisierten Arbeitsplätzen vorgehalten wird und zu einem Verlust der Fertigungstiefe führen kann (vgl. BR 02, Abs. 79). Die unzureichende Personalplanung wird durch die Ergebnisse des Trendmelders unterstrichen (vgl. Tabelle 13). So gaben 2021 die Hälfte der Befragten an, dass zum überwiegenden Teil keine solche Planung vorhanden ist. In rund 30 % der Fälle liege sie immerhin zum Teil vor. Im Verlauf der Jahre ist zudem eine Verschlechterung der Situation festzustellen. So nahm das Vorhandensein einer qualifizierten Personalentwicklung und -planung von 2018 auf 2021 um rund 9 Prozentpunkte ab. Wird in diesem Zusammenhang

Tabelle 13: Eine qualifizierte Personalentwicklung/-planung ist vorhanden

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=12	2021 N=16
trifft (überwiegend) zu	21,4%	33,3%	16,7%	12,5%
teils/teils	35,7%	26,7%	33,3%	31,3%
trifft (überwiegend) nicht zu	42,9%	40,0%	50,0%	50,0%
weiß nicht	–	–	–	6,3%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019 2020a, 2021a

Abbildung 16: Altersstruktur im Maschinenbau und Textilmaschinenbau (2008 und 2020*)



* Berechnungsgrundlage bilden die gemittelten Quartale des Jahres. Für das Jahr 2020 wurde das Mittel der Quartale 1 und 2 gebildet.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach Bundesagentur für Arbeit 2020

vergleichend die demographische Entwicklung zwischen Maschinenbau und Textilmaschinenbau betrachtet, werden im Zeitverlauf deutliche Verschiebungen der Altersstruktur ersichtlich (vgl. Abbildung 16).

Der Anstieg des Alters in der Kohorte zwischen 50 bis 65 Jahren im Maschinenbau und im Textilmaschinenbau beträgt von 2008 zu 2020 gleichermaßen rund 10 Prozentpunkte. Es ist jedoch festzustellen, dass 2008 der Anteil der 50- bis 65-Jährigen im Textilmaschinenbau 9 Prozentpunkte (rd. 35 %) über dem des Maschinenbaus (rd. 26 %) lag. Es kann dahingehend von einer Zuspitzung der Situation gesprochen werden, da im Textilmaschinenbau 2020 rund 44 % der Beschäftigten dieser Alterskohorte zuzurechnen sind. Nachteilig wirkt sich dabei ebenso der Aspekt aus, dass der Anteil der Beschäftigten, die der Kohorte der unter 25-Jährigen angehören, mit rund 10 % gleichbleibend ist. Die Verschiebung hat sich folglich zu Lasten der mittleren Alterskohorte (25 bis unter 50 Jahre) vollzogen (-9 Prozentpunkte).

Strategien zum Umgang mit dem demographischen Wandel

Die Rahmenbedingungen, mit denen sich die Betriebsrätinnen und Betriebsräte konfrontiert sehen, unterstreichen die zuvor aufgezeigten Entwicklungen. Dabei ist ihnen die hohe Altersstruktur bewusst (vgl. BR 08, Abs. 103; BR 14, Abs. 31; BR 09, Abs. 108; BR 02, Abs. 15; BR 12, Abs. 111) und wird als problematisch wahrgenommen (vgl. BR 08, Abs. 105; BR 06, Abs. 84; BR 12, Abs. 111; BR 04, Abs. 8). Effekte, die beispielsweise aufgrund von Restrukturierungen, bei Unternehmensverkäufen, Umsetzen von ATZ-Regelungen oder ausbleibender Personalplanung vollzogen werden und zu einer »ungeplanten« Personalreduzierung führen, können zu nachhaltigen Defiziten in den Wissensbeständen (bspw. Prozesswissen) beitragen (vgl. BR 08, Abs. 107; BR 02, Abs. 79; BR 06, Abs. 84; BR 04, Abs. 90; BR 10, Abs. 35).

Für die Betriebsrätinnen und Betriebsräte stellt die Weitergabe von Wissen, u. a. durch den Einsatz des Instruments Wissenstransfer oder andere unternehmensspezifische Konzepte, einen entscheidenden strategischen Beitrag dar (vgl. BR 06, Abs. 84; BR 08, Abs. 107; BR 10, Abs. 37; BR 05, Abs. 109). Zum Dreh- und Angelpunkt wird dabei die Personalarbeit des Betriebs, die jedoch von einem Teil der Betriebsrätinnen und Betriebsräte eher kritisch bewertet wird, wodurch Potenziale nicht ausgeschöpft werden (vgl. BR 08, Abs. 107; BR 09, Abs. 110; BR 03, Abs. 189).

Um etwaige Mehrkosten zu reduzieren (vgl. BR 06, Abs. 84), ist festzustellen, dass Zeiten, in denen Doppelbesetzungen vorherrschend sind, möglichst verkürzt werden (vgl. BR 04, Abs. 88) oder situativ-zufällig stattfinden, beispielsweise aufgrund von Überschneidungen bei Stellenbesetzungen (vgl. BR 10, Abs. 37). Der für die befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte dominierende Aspekt stellt jedoch eine mangelhafte bis nicht existente strategische Ausrichtung in diesem Feld dar (vgl. BR 08, Abs. 107; BR 06, Abs. 84; BR 12, Abs. 115; BR 09, Abs. 110; BR 11, Abs. 181; BR 01, Abs. 170; BR 09, Abs. 110).

Werden weniger strategisch-planerische Absichten in das Zentrum gerückt, sondern situativ-begünstigende Rahmenbedingungen, die einen Ausgleich zu fehlendem unternehmerischen Handeln darstellen (können), so lassen sich unterschiedliche Beispiele benennen: So kann eine (teil)branchenspezifische Zyklizität und eine daraus resultierende Reduzierung der Auslastungssituation dazu genutzt werden, um Ruhestandsreglungen frühzeitiger umzusetzen (vgl. BR 07, Abs. 79). Darüber hinaus kann eine kleine Unternehmensgröße flankiert mit einer geringen Fluktuation der Mitarbeitenden Gestaltungsspielräume eröffnen (vgl. BR 09, Abs. 110). Aber auch ein Wechsel von Führungskräften kann für Betriebe positive Wirkungen entfalten, wenn diese mit dem Bewusstsein um eine Verjüngung der Belegschaft einhergehen (vgl. BR 14, Abs. 31), ebenso wie ein gezielter Auf- und Ausbau von Ausbildungskapazitäten (vgl. BR 12, Abs. 115; BR 05, Abs. 115). Restrukturierungen in Betrieben können einen Beitrag zu den Anpassungen der Altersstruktur leisten (vgl. BR 05, Abs. 109). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass etwaige Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt eines »geordneten-sozialverträglichen« Abbaus erfolgen, um entstehende Nachteile durch »abfließende« Wissensbestände gering zu halten (vgl. BR 03, Abs. 189). Regionale Besonderheiten wurden unter zwei Aspekten benannt: Einerseits können Arbeitskräftepotenziale als Folge struktureller Wandlungsprozesse (bspw. personelle Verschiebungen in Branchen) dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen (vgl. BR 01, Abs. 170), andererseits aber auch aufgrund einer positiven Wahrnehmung des Betriebs in der Region (vgl. BR 11, Abs. 167).

Den Betriebsräten werden dabei unterschiedliche Rollen zuteil, in denen sie ihren Gestaltungsanspruch geltend machen können. Auf einer grundlegenden Ebene stellen sie ein Korrektiv (»Mahner«) zur Arbeitgeberseite dar, indem Einstellungspolitik und Personalarbeit hinterfragt und »mitgestaltet« wird (vgl. BR 08, Abs. 105; BR 12, Abs. 115; BR 06, Abs. 115). Eine betriebsratsseitige Personalplanung wird unter Zuhilfenahme des §92 BetrVG betrieben und ist auf die Fragestellungen zentriert, welche Qualifikationen vorhanden sind, welche Inhalte vermittelt werden müssen und wann Renteneintritte bevorstehen (vgl. BR 02, Abs. 81). Darüber hinaus agieren Betriebsräte als Intermediär zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber, indem Wissen, beispielsweise über Renteneintritte, vorhanden ist und proaktiv-steuernd eingebracht werden kann (vgl. BR 02, Abs. 79ff.).

Maßnahmen zum Umgang mit dem demographischen Wandel

In den Betrieben kommen unterschiedliche Maßnahmen zur Anwendung, um dem demographischen Wandel zu begegnen. Nachfolgend sind diese zusammenfassend dargestellt:

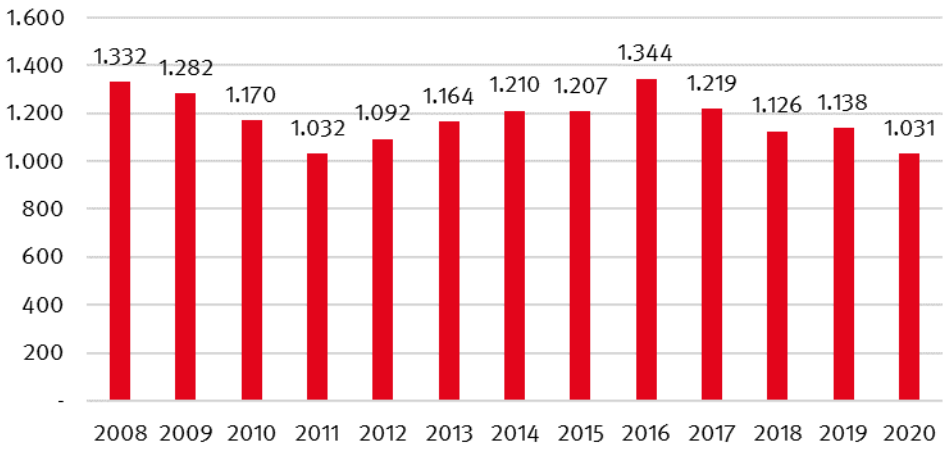
- **Wissensdatenbank** (vgl. BR 07, Abs. 81): Technisches Wissen lässt sich in digitalen Datenbanken zusammenführen. Es wird so möglich, vorhandene Wissensbestände zugänglich zu machen und zugleich Transparenz zu schaffen.
- **Nachfolgeregelungen** (vgl. BR 13, Abs. 77): Im Rahmen von Nachfolgeregelungen soll über einen bestimmten Zeitraum die Einarbeitung einer nachfolgenden Person erfolgen. Nachfolgeregelungen sind anzustreben, da sie einen geordneten Übergang von Fachexpertise und insbesondere die Weitergabe des Erfahrungswissens des ausscheidenden Mitarbeitenden ermöglichen.
- **Gezielte Personalarbeit** (vgl. BR 08, Abs. 107): Es wird ein gezielter Personalaufbau in der Personalabteilung vollzogen, um dem Stellenwert und den Anforderungen einer nachhaltigen Personalplanung Rechnung zu tragen.
- **Restrukturierung** (vgl. BR 02, Abs. 15): Im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen, die verbunden sind mit personellen Anpassungen, soll durch eine gezielte sozialverträgliche Steuerung der Maßnahmen (ATZ-Regelungen etc.) demographischen Entwicklungen entgegengewirkt werden. Kritisch ist darauf hinzuweisen, dass diese Maßnahmen begleitet und gesteuert werden müssen, um den Verlust von Wissensbeständen zu verhindern (vgl. BR 03, Abs. 189; BR 06, Abs. 84).
- **Ausbildung** (vgl. BR 12, Abs. 115; BR 07, Abs. 79; BR 08, Abs. 103): Die duale Ausbildung, duale Studiengänge sowie die Steigerung der Ausbildungszahlen stellen mit einer Übernahme der Auszubildenden ein Instrument dar, einer Überalterung präventiv zu begegnen.
- **Weiterbildung/-qualifizierung** (vgl. BR 14, Abs. 41; BR 06, Abs. 86; BR 07, Abs. 79): Weiterbildungsangebote können einerseits einen positiven Beitrag zum Aufbau sowie der Erweiterung von Wissensbeständen bereitstellen und andererseits auch eine Bindung der Mitarbeitenden leisten, im Sinne einer Attraktivität der Arbeit/des Arbeitgebers durch »Aufwärtsmobilität«.

Ausbildungssituation

Einen Baustein zur Gewinnung und Sicherung von Fachkräften für Betriebe stellt die duale Ausbildung dar. Mit Blick auf die Ausbildungszahlen im Textilmaschinenbau ist festzustellen, dass es im Zeitraum von 2008 bis 2020 im Mittel rund 1.200 Auszubildende pro Jahr gab. Dabei stellen 1.344 (2016) den Höchststand und 1.031 (2020) den Tiefstand dar.

Aus Abbildung 17 wird einerseits eine Kontinuität im Vergleich zu den Ausbildungsverhältnissen im Maschinenbau deutlich. So entfallen auf den Textilmaschinenbau (im Durchschnitt) circa 2 % der Ausbildungsverhältnisse des deutschen Maschinenbaus. Andererseits treten bei den Veränderungen der Ausbildungszahlen mit Blick zum Vorjahr signifikante Abweichungen hervor. Es lassen sich dabei zwei Phasen aufzeigen: Abbauphasen in Folge der Jahre 2009 bis 2011 sowie 2017 bis 2020 (mit der Ausnahme 2019) und eine Phase der Steigerung der Anzahl der Auszubildenden zwischen 2012 bis 2016.

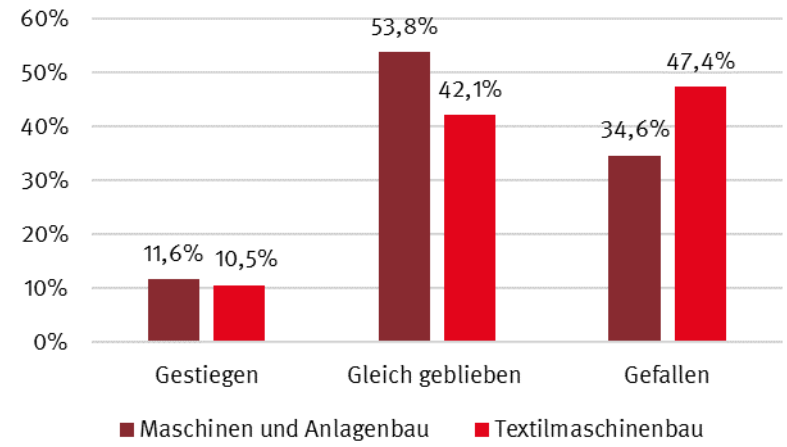
Abbildung 17: Entwicklung der Auszubildenden*



*Berechnungsgrundlage bilden die gemittelten Quartale des Jahres. Für das Jahr 2020 wurde das Mittel der Quartale 1 und 2 gebildet.

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach Bundesagentur für Arbeit 2020

Abbildung 18: Veränderung der Ausbildungsplätze von 2019 auf 2020[5]

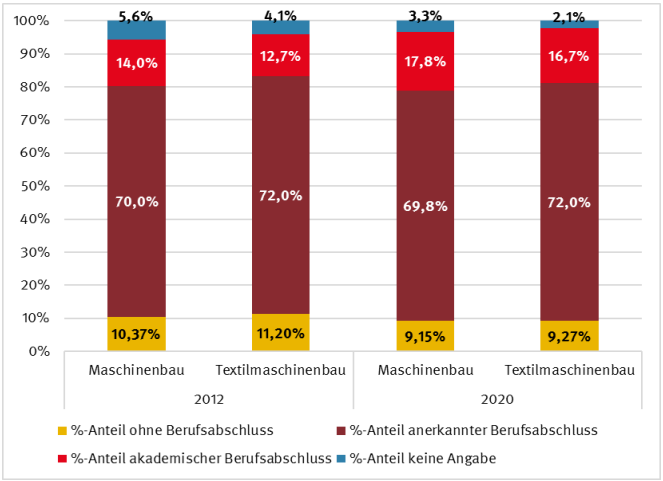


Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach IG Metall 2020f

Bei den Betrieben der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte lässt sich unter einer kurz- und mittelfristigen Perspektive ein Trend zu einer gleichbleibenden beziehungsweise bedarfsgerechte Anzahl an Ausbildungsverhältnissen feststellen (vgl. BR 07, Abs. 87; BR 08, Abs. 119; BR 14, Abs. 21; BR 04, Abs. 23; BR 13, Abs. 97; BR 03, Abs. 220). Ebenso werden positive Entwicklungen, d.h., eine Steigerung der Auszubildendenanzahl (vgl. BR 12, Abs. 115; BR 06, Abs. 88; BR 11, Abs. 77) wie auch gegenteilige Entwicklungen, d.h., Rückgang der Auszubildendenanzahl, beschrieben (vgl. BR 10, Abs. 29; BR 02, Abs. 87; BR 09, Abs. 116). Nicht zu vernachlässigen sind Entwicklungen, die mit der Corona-Pandemie einhergehen. So wurde von Betriebsrätinnen und Betriebsräten darauf verwiesen, dass die Anzahl an Auszubildenden reduziert wurde (vgl. BR 11, Abs. 81; BR 05, Abs. 125). Die Ergebnisse der zweiten Kurzumfrage zur Corona-Situation im Maschinen- und Anlagenbau der IG Metall (2020f) bekräftigen dies. Für rund 65 % der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte im Maschinenbau insgesamt ist eine Steigerung beziehungsweise gleichbleibende Anzahl an Ausbildungsplätzen im Betrieb festzustellen, im Textilmaschinenbau ist dies bei rund 53 % der Befragten der Fall (vgl. Abbildung 18). Dem entgegen stellen rund 47 % der Betriebsrätinnen und Betriebsräte des Textilmaschinenbaus eine Reduzierung der Ausbildungsplätze fest; im Maschinenbau sind es rund 35 %.

Darüber hinaus prognostizieren die Betriebsrätinnen und Betriebsräte, dass die Suche nach Auszubildenden schwerer wird, wobei dies nicht allein auf die »klassische« duale Ausbildung zutreffend ist, sondern auch für duale Studiengänge gilt (vgl. BR 08, Abs. 119). Als Gründe werden u. a. der Trend zu höheren Bildungsabschlüssen, regionale Disparitäten und die Konkurrenz zu anderen Maschinenbauern benannt (vgl. BR 12, Abs. 125; BR 04, Abs. 27; BR 11, Abs. 81). Gleichzeitig nehmen die Anforderungen an Auszubildende weiter zu, so sorgt beispielsweise die Digitalisierung für einen Wandel in den klassischen Berufsbildern (vgl. BR 07, Abs. 87; BR 10, Abs. 29, 31; BR 06, Abs. 88; BR 12, Abs. 119; BR 05, Abs. 109, 125).

Abbildung 19: Qualifikationsstruktur[6]



Quelle: Eigene Darstellung und Berechnung nach Bundesagentur für Arbeit 2020

* Berechnungsgrundlage bilden die gemittelten Quartale des Jahres. Für das Jahr 2020 wurde das Mittel der Quartale 1 und 2 gebildet.

5 Für den Maschinenbau, N=595 und für den Textilmaschinenbau N=19.

6 „Anerkannter Berufsabschluss" stellt die Summe aus ‚mit anerkannter Berufsausbildung' und ‚Meister-/Techniker-gleichwertiger Fachschulabschluss' dar. „Akademischem Abschluss" ist die Summe aus ‚Bachelor', ‚Diplom/Magister/Master/Staatsexamen' und ‚Promotion' (Bundesagentur für Arbeit 2020).

Nachwuchs erfolgreich gewinnen: Der Ausbildungsparcours

Wir haben in den vergangenen Jahren immer aus zwei Realschulen die achten Klassen zu einen Tag der offenen Tür in unseren Betrieb eingeladen, bei dem ein kleiner Berufsparcours durchlaufen wird. An vier Tagen kamen jeweils über 50 Schüler, um zu schauen, was überhaupt bei uns in den großen Hallen passiert. Viele Schüler haben überhaupt keine Vorstellung, was es heißt, Elektriker, Industriemechaniker, Kaufmann oder Produktdesigner zu werden. Gemeinsam mit unseren Auszubildenden haben wir einen riesigen Raum mit Beamer und Bildern ausgestattet, in dem die Schüler sich hinsetzen und ein paar Sachen ausprobieren können. Das Beste ist, einfach die praktische Arbeit kennenzulernen: Mit einem Maschinenschlosser ein Loch in ein Blech zu bohren oder einen Tag in einem Großraumbüro gemeinsam mit unseren Konstrukteuren zu sitzen und zu arbeiten. Das ist eine super Möglichkeit, unseren Betrieb und interessante Arbeitsfelder kennenzulernen. Tatsächlich bringt uns dieses Kennenlernen am allermeisten, da sich viele Schülerinnen und Schüler für ein Praktikum bewerben und das hat uns in den letzten Jahren ganz schön nach vorne gebracht. Das war auch viel Eigeninitiative von unseren Ausbildern, der Betriebsrat ist aber auch immer mit dabei.

Berthold Uckelmann
Betriebsratsvorsitzender
Thies GmbH & Co. KG



Im Vergleich der Qualifikationsstruktur von Maschinenbau und Textilmaschinenbau der Jahre 2012 und 2020 (vgl. Abbildung 19) wird dreierlei deutlich:

1) Es besteht eine Konstanz im Bereich der anerkannten Berufsabschlüsse, die im Textilmaschinenbau (72 % für 2012 bzw. 71,9 % für 2020) mit rund 3 Prozentpunkten höher ausfällt als im Maschinenbau (69,9 % für 2012 bzw. 69,8 % für 2020). Dies verdeutlicht die starke Rolle des Facharbeiters und der beruflichen Qualifizierung.
2) Es ist eine Reduzierung in den Ausprägungen »ohne Berufsabschluss« beziehungsweise »keine Angabe« festzustellen (für den Textilmaschinenbau von rund 4,0 Prozentpunkten beziehungsweise rund 3,6 Prozentpunkte für den Maschinenbau).
3) Es gibt eine Steigerung der akademischen Berufsabschlüsse von rund 4,0 Prozentpunkten im Textilmaschinenbau beziehungsweise rund 3,8 Prozentpunkten für den Maschinenbau.

Auffällig ist jedoch, dass es trotz eines erkennbaren Trends zu höheren Qualifikationen eine Etablierung von verkürzten Ausbildungen, neben den »klassischen« Ausbildungsgängen, gibt (vgl. BR 03, Abs. 220; BR 10, Abs. 29). Darüber hinaus wurde von einem Betriebsrat die zunehmende Einstellung von höher qualifizierten Personen festgestellt, bei gleichzeitiger Übernahme von nicht der Qualifikation entsprechenden Arbeitsinhalten (vgl. BR 10, Abs. 29).

Für die Zukunft gut aufgestellt: neues Ausbildungskonzept

Im Projekt Arbeit und Innovation der IG Metall hat der Betriebsrat gemeinsam mit der Ausbildungsleiterin im Jahr 2019 ein neues Ausbildungskonzept mit Ausrichtung auf zukünftige Bedarfe/Anforderungen im Zuge der Digitalisierung entwickelt. Wir haben vier Arbeitspakte angepackt: 1) Technische Voraussetzungen schaffen, 2) Neue Wege der Berufsschule, 3) Vernetzung Theorie und Praxis mit Blick zum Kunden – Neuentwicklungen und 4) Vernetzung Theorie und Praxis mit Blick in Montage-Fertigungsbereiche. Durch das Projekt wurden die Ausbildungsunterlagen digitalisiert und alle Auszubildenden haben ein Tablet erhalten. Die Tabletnutzung wurde in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Es wurden Runde Tische zwischen Entwicklung und Ausbildung sowie Produktion und Ausbildung eingerichtet, um gemeinsam ein Konzept zu entwickeln, welche Qualifikationen Auszubildende zukünftig im jeweiligen Bereich benötigen. Als Ergebnis wurde in der Lehrwerkstatt ein 3D–Drucker angeschafft, mit dem die Azubis Teile für die Entwicklung oder Ersatzteile herstellen. Zudem wurden die Produktionsabläufe und Systeme mit der derzeitigen praktischen und theoretischen Ausbildung abgeglichen. Im ersten Schritt ist nun geplant, die gewerblichen Azubis im Rahmen ihrer Ausbildung auch im Konstruktionsbereich einzusetzen, damit sie mehr über die neuen digitalen Konstruktionsmöglichkeiten und 3D-Zeichnen und -Drucken lernen können. Dieses neue Ausbildungskonzept gilt seit 2019 für alle Ausbildungsjahre.

Sabine Kuhlmann
Betriebsratsvorsitzende
Oerlikon Barmag — Zweigniederlassung
der Oerlikon Textile GmbH & Co. KG



Fachkräftesicherung und -gewinnung

Ein wichtiger Bestandteil zum Umgang und zur Antizipation der Auswirkungen des demographischen Wandels liegt in der Fachkräftesicherung und -gewinnung, die im Folgenden dargestellt wird.

Fachkräftegewinnung

Die Fachkräftegewinnung kann unter drei Gesichtspunkten betrachtet werden: Formen der Fachkräftegewinnung, positive Faktoren für die Fachkräftegewinnung ebenso wie negative Faktoren für die Fachkräftegewinnung.Der »klassische« Weg führt über die duale Ausbildung. Diese bildet die Basis für den Bestand an qualifizierten Fachkräften in den Betrieben und ist daher zugleich als Bestandteil der Fachkräftesicherung zu begrei fen (vgl. BR 08, Abs. 113; BR 03, Abs. 57; BR 11, Abs. 157). Ein anderer Weg liegt darin, den Fachkräftebedarf über externe Einstellung zu decken. Hierfür werden Berufsportale, Leiharbeitsfirmen oder Universitäten genutzt, um gezielt Rekrutierungen vorzunehmen (vgl. BR 10, Abs. 27; BR 07, Abs. 85; BR 05, Abs. 113; BR 04, Abs. 182; BR 03, Abs. 232, 214; BR 02, Abs. 79).

Faktoren, die einen positiven Beitrag zur Fachkräftegewinnung leisten können, lassen sich in »harte« beziehungsweise »weiche« Faktoren unterscheiden. Neben dem Arbeitsentgelt (vgl. BR 07, Abs. 85; BR 08, Abs. 117), welches einen grundlegenden, aber zugleich entscheidenden Beitrag (bspw. aufgrund einer Tarifbindung) leistet, gewinnen weiche Faktoren zunehmend an

Bedeutung (vgl. BR 07, Abs. 85; BR 03, Abs. 232). Dabei nimmt insbesondere die Work-Life-Balance verbunden mit einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit sowie des Arbeitsorts bei den befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräten einen hohen Stellenwert ein (vgl. BR 07, Abs. 85; BR 04, Abs. 142-146; BR 03, Abs. 232). Darüber hinaus werden Faktoren wie betriebliche Altersvorsorge oder Weiterbildung (vgl. BR 07, Abs. 85) benannt.
Mit Blick auf die regionale Verortung des Unternehmens kann ein »positiver« Ruf des Unternehmens oder regionale Besonderheiten (u. a. Entfernung zu Ballungsräumen, starkes Handwerk und kleinere Konkurrenzbetriebe) positiv wirken (vgl. BR 02, Abs. 85; BR 03, Abs. 232; BR 11, Abs. 81).

Neben der zuvor adressierten positiven Wirkung von regionalen Gegebenheiten können sich diese bei Nichterfüllung ebenso negativ auswirken (vgl. BR 12, Abs. 123; BR 02, Abs. 67). Die »Verfügbarkeit« von Fachkräften wird jedoch als zentrales Problem gesehen (vgl. BR 04, Abs. 33). Davon ist nicht nur der akademische Bereich (vgl. BR 10, Abs. 33), sondern auch der gewerbliche Bereich (vgl. BR 03, Abs. 214) betroffen. Von den Betriebsrätinnen und Betriebsräten wird zudem auf zunehmende Probleme bei der Verfügbarkeit von Berufsgruppen verwiesen, die als Bindeglied zwischen praktischer und theoretischer Arbeit (bspw. sog. »Techniker«) auftreten (vgl. BR 04, Abs. 33ff.), oder spezifische Aufgabengebiete in der Sonderfertigung abdecken müssen (vgl. BR 02, Abs. 85) beziehungsweise in eher neuen Feldern – IT-Bereich – eingesetzt werden (vgl. dazu Kap. Digitalisierung und Automatisierung).

Das Feld der Service-/Montagetätigkeit ist am stärksten von den Schwierigkeiten bei der Fachkräftegewinnung betroffen (vgl. BR 02, Abs. 67; BR 05, Abs. 121). Im Textilmaschinenbau (vgl. Kap. Internationale Märkte: Import und Export) werden die Maschinen »nicht unbedingt in Urlaubsländer«[7] (vgl. BR 02, Abs. 67; BR 05, Abs. 121; BR 12, Abs. 197) exportiert. Darüber hinaus wird die Attraktivität durch die Verschlechterung der Konditionen (vgl. BR 02, Abs. 67; BR 05, Abs. 121), aber auch durch die lange Dauer der Service-/Montageaufenthalte geschmälert (vgl. BR 13, Abs. 85; BR 12, Abs. 197). Die Bedingungen laufen damit konträr zum allgemeinen gesellschaftlichen Wandel hin zu einer Work-Life-Balance (vgl. BR 13, Abs. 87).Trotz der zuvor aufgezeigten negativen Entwicklungen wird von einzelnen Betriebsrätinnen und Betriebsräten darauf verwiesen, dass es gegenwärtig noch keine Probleme bei der Fachkräftegewinnung gibt, beispielsweise aufgrund von bereits vollzogenen Personalaufbau in bestimmten Bereichen (vgl. BR 09, Abs. 114; BR 11, Abs. 179; BR 05, Abs. 49). Darüber hinaus wird unterstellt, dass durch die momentan vorherrschenden Rahmenbedingungen (Corona-Pandemie), u. a. durch freiwerdendes Personal am Arbeitsmarkt oder Auszubildende, dem Fachkräfteengpass punktuell entgegengewirkt werden kann (vgl. BR 09, Abs. 112; BR 08, Abs. 113).



Oerlikon Barmag

7 Vgl. dazu ebenso Kap. Internationale Märkte: Import und Export, in dem die zentralen Exportländer aufgeführt sind. Darüber hinaus wird u. a. Bangladesch oder Mexiko verwiesen und konkret auf deren Industrieregionen (vgl. BR 02, Abs. 67).

Selbstbestimmtes Arbeiten: neues Arbeitszeitmodell

Wir arbeiten momentan an einem flexibleren Arbeitszeitenmodell, dass allen Mitarbeitern, auch denen in der Produktion, ermöglicht, selbstbestimmter zu arbeiten. Dabei wollen wir noch mehr zur freieren Arbeitszeitgestaltung übergehen. Vor einigen Jahren hatten wir noch in den ganzen Produktionsbereichen feste Arbeitszeiten. Mittlerweile haben wir hier Gleitzeit und in diesem Jahr werden wir so weit sein, dass auch noch die Kernarbeitszeit durch Funktionszeit ersetzt wird, sodass die Mitarbeiter, wenn sie einen Termin haben, auch erst nachmittags kommen können. Das muss natürlich alles mit Absprache passieren, aber wir wollen ein attraktives Unternehmen sein und den Mitarbeitern auch mehr Möglichkeiten schaffen, Leben und Arbeit miteinander zu verbinden. In den nächsten Tagen werden unsere Kollegen darüber abstimmen, ob sie dieser Neuregelung zustimmen. Wir haben uns bewusst dafür entschieden, die ganze Belegschaft zu beteiligen, um sicherzustellen, dass wir als Betriebsrat auch das vertreten, was unsere Kollegen wollen. Wir rechnen mit einer breiten Zustimmung. Das wird dann dem Betriebsrat den Rücken stärken bei unseren weiteren Projekten. Wir haben noch viel vor!

Christian Funck
Betriebsratsvorsitzender
Saurer Technologies GmbH & Co. KG —
Twisting Solutions Krefeld



Fachkräftesicherung

Im Bereich der Fachkräftesicherung lassen sich folgende Handlungsfelder identifizieren:

- **Übernahmen:** Übernahmen stellen eine zentrale Maßnahme zur Fachkräftesicherung dar. Hierunter fallen, dass Auszubildende nach ihrer Ausbildung im Betrieb verbleiben (auch aufgrund tarifvertraglicher Regelungen) und Leiharbeitende übernommen werden (vgl. BR 06, Abs. 92).
- **Monetäre Anreize:** Die finanzielle Perspektive ist insbesondere unter regionalen Gesichtspunkten (bspw. Konkurrenzunternehmen aus dem Textilmaschinen-bau, Standorte von Großkonzernen) eine entscheidende Größe der Fachkräftesicherung (vgl. BR 12, Abs. 123; BR 02, Abs. 67). Tarifvertragliche Abweichungen werden in diesem Zusammenhang kritisch gewertet, da sie zu einer Verschärfung der Konkurrenzsituation führen können (vgl. BR 08, Abs. 113). Als positives Beispiel wurde auf eine Verbesserung der Verträge von Dualstudierenden verwiesen, aufgrund von (erfolgreichen) »Abwerbungsversuchen« (vgl. BR 06, Abs. 92).
- **Weiterbildungsangebote:** Diese können zu einer zusätzlichen Bindung an den Betrieb beitragen sowie der persönlichen Weiterentwicklung dienen, wodurch zudem eine »Aufwärtsmobilität« hergestellt wird. Insbesondere Weiterbildungen im sogenannten »Techniker-Bereich« beziehungsweise ein duales Studium, aber auch Gabelstaplerscheine werden in diesen Zusammenhang benannt. Zumeist setzen die zuvor genannten weiterführenden Qualifizierungen auf einer bereits im Betrieb absolvierten dualen

Ausbildung auf und sind mit einem Rückkehrrecht verbunden (vgl. BR 14, Abs. 31, 37, 41; BR 04, Abs. 37; BR 02, Abs. 85; BR 06, Abs. 86). Kritisch wird von einem Betriebsrat der Aspekt einer »verengten Weiterbildung«, die allein auf Führungskräfte abhebt, verwiesen (vgl. BR 03, Abs. 195).

Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für Unternehmen	
Vorausschauende Personalpolitik als Beitrag zum Wissenserhalt	Verlust von Wissensbeständen (insb. Prozesswissen) bei fehlender Personalplanung
Nachfolgeregelungen und Einarbeitungsprozesse als Instrumente des Wissenstransfers/-erhalts	Reduzierung der Fertigungstiefe aufgrund von Wissensverlust insb. in spezialisierten Arbeitsfeldern
Wissensaustausch über unterschiedliche Altersgruppen (Gesichtspunkt: Diversität)	Beurteilung der Instrumente zum Wissenstransfer unter rein finanziellen Gesichtspunkten
Bewusstsein und aktiv betriebene Prozesse zur Herstellung einer homogenen Altersstruktur	Wissensverlust aufgrund nicht hinreichend geplanter Arbeitgebermaßnahmen
Duale Ausbildung ist Beitrag für homogene Altersstruktur im Betrieb	»Überalterung« der Belegschaft, wenn nicht auf demografische Entwicklung reagiert wird
Attraktivität des Betriebs in der Region (bspw. gegenüber Mitbewerbern)	Keine homogene Altersstruktur
Ausgestaltung der Rahmenbedingungen des Arbeitens (bspw. Work-Life-Balance, Entgelt)	Unzureichende Bewerberlage
	Verfügbarkeit an (passenden) Fachkräften
Für Betriebsräte	
Maßnahmenbegleitung (»Controlling«) durch Arbeitgeber und Betriebsrat im Rahmen von Personalmaßnahmen	»Unsystematische« Maßnahmenumsetzung des Arbeitgebers ohne Betriebsratsbeteiligung, bspw. Personalabbau (Restrukturierungen) und »ungewollter« Wissensverlust
Aktive Gestaltung der Personalpolitik auf Grundlage von § 92 BetrVG	
Aktive Einflussnahme auf Vorgehen des Arbeitgebers (»Mahner« und Korrektiv)	
Vermittler zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber (u. a. aufgrund von Vertrauensverhältnis zu Beschäftigten und Austausch über etwaiges Ausscheiden aus dem Betrieb)	
Betriebliche Mitbestimmung und Anbindung an Gewerkschaft (bspw. über Tarifverträge) als Faktoren zur Steigerung der Attraktivität für Arbeitnehmer	
Korrektiv zum Arbeitgeber bei der Auswahl von Bewerbern	

Digitalisierung und Automatisierung

Im folgenden Kapitel wird zunächst auf die Veränderungen in den Betrieben (u. a. Digitale Produktionskonzepte, Digitalisierung der Produkte) eingegangen. Daran anknüpfend werden die Veränderungen für die Belegschaft herausgearbeitet, um im nächsten Schritt die Rolle von Kooperationen herauszustellen. Abschließend werden Chancen und Risiken in diesem Feld betrachtet.

Veränderungen in den Betrieben

Bei der Betrachtung der Auswirkungen von Digitalisierung ist zwischen den Trends in der Produktion der Textilmaschinenbauer und den Trends bei der Digitalisierung der Textilmaschinen zu differenzieren. Während die Produkte mit einer digitalen Überwachung, der Möglichkeit zur Fernwartung der Maschinen und der Vernetzung von Näharbeitsplätzen bereits viele Technologien nutzen, lassen sich in der Produktion der Textilmaschinenbauer große Unterschiede im Digitalisierungsgrad feststellen. So findet in einigen Unternehmen bereits eine umfangreiche Datenerfassung beispielsweise mit der Nutzung von RFID-Chips[8] Anwendung, während in anderen Betrieben von der Produktion noch als »Manufaktur« gesprochen wird (vgl. BR 01, Abs. 208; BR 02, Abs. 109; BR 04, Abs. 55).

Der Fokus auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen zeigt sich auch im Trendmelder der IG Metall. So konstatierten im Jahr 2018 noch 78 % der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte eine ständige Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. In den Folgejahren schwankt der Wert zwischen 50 % (2021) und 58 % (2020), verbleibt damit aber immer noch auf einem hohen Niveau. Gerade im Jahr 2019 gab es jedoch einen erheblichen Rückgang der Bedeutung (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 14: Ständige Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=12	2021 N=16
trifft	78,6%	46,7%	58,3%	50,0%
teils/teils	21,4%	33,3%	41,7%	25,0%
trifft (überwiegend)	–	20,0%	–	18,8%
weiß nicht	–		–	6,3%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Digitale Produktionskonzepte

In den letzten Jahren zeigt sich, dass die Maschinen und Anlagen, welche in den Betrieben des Textilmaschinenbaus stehen, einen zunehmend neuen Stand aufweisen (vgl. Tabelle 15). Während im Jahr 2018 noch 21,4 % der Betriebsrätinnen und Betriebsräte angaben, dass dies nicht der Fall ist, gaben 2020 zwei Drittel an, dass ihre Maschinen auf dem neuesten Stand seien. Es ist also davon auszugehen, dass eine stetige Weiterentwicklung der Maschinen und Anlagen stattgefunden hat.

Grundsätzlich lässt sich außerdem im Textilmaschinenbau eine Entwicklung hin zur Digitalisierung und der Nutzung ihrer Vorteile erkennen. Dies zeigt sich zum einen in der Produktion der Maschinen selbst, zum anderen aber auch in der Gesamtorganisation des jeweiligen Betriebs. Zunächst finden verschiedene Stufen der Verfolgbarkeit von Produkten Anwendung. In einem ersten Digitalisierungsschritt werden dazu die Produktteile mit Barcodes oder QR-Codes versehen und somit von Hand oder über Roboter auslesbar und verfolgbar gemacht. Dadurch ist auch noch bei den Kunden nachvollziehbar, welches Teil woher kommt, wie es produziert wurde und wie lange es funktionsfähig war (vgl. BR 02, Abs. 107; BR 03, Abs. 293). Eine weitreichendere Digitalisierung wird über den Einsatz von RFID-Chips betrieben. Die eingebauten Chips werden auf den Produkten innerhalb der Produktion automatisch erfasst und müssen nicht mehr einzeln eingescannt werden. Hierdurch ist eine weitere Vereinfachung der Nachverfolgbarkeit möglich (vgl. BR 01, Abs. 208).

Neben der Verfolgbarkeit der Maschinenbestandteile wird außerdem von einer Digitalisierung bei Werkzeugen und Hilfsmitteln zur Produktion von Textilmaschinen

8 RFID steht für Radiofrequenz-Identifikation. Hierbei können Informationen auf einem Chip gespeichert und anschließend von einem Transponder ausgelesen werden. Dieser Ausleseprozess kann über eine Distanz von einigen Metern erfolgen und erfordert keinen Sichtkontakt zwischen Chip und Transponder. Dadurch können RFID-Chips bspw. in Autokarossen eingebettet und diese so über den Produktionsprozess hinweg verfolgt werden (Lampe et al. 2005: 70).

berichtet. So werden technische Innovationen getestet, um die Mitarbeitenden zu unterstützen und zu entlasten. Beispielsweise werden vereinzelt VR-Brillen genutzt, um global zusammenarbeitende Abteilungen visuell zu unterstützen und so Reisekosten zu sparen oder Fabrikbegehungen für Kunden digital zu ermöglichen (vgl. BR 03, Abs. 263; BR 08, Abs. 163). Im Gegensatz dazu ist der Test von Exoskeletten von den Mitarbeitenden nicht als Entlastung empfunden und daher nicht weiterverfolgt worden (vgl. BR 03, Abs. 263). Außerdem wird in der Produktion von einer Teilautomatisierung berichtet, durch den Einsatz von CNC-Maschinen und Robotern bis hin zu einer Bearbeitung durch automatisierte und untereinander vernetzte Laser, statt Bohrmaschinen zur Aufbereitung der Maschinenteile (vgl. BR 14, Abs. 63; BR 15, Abs. 121). Dieses Vorgehen wird als »schneller, effektiver, genauer, kostengünstiger« (BR 15, Abs. 121) beschrieben und ist damit ein »Quantensprung« (BR 15, Abs. 121) für die Produktion und Qualität. Die hierfür notwendige Software wird ebenfalls genutzt und damit Abteilungen von der Konstruktion bis hin zur Produktion miteinander vernetzt (vgl. BR 15, Abs. 121).

Tabelle 15: Die Maschinen/Anlagen sind auf dem neuesten Stand

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=12	2021 N=16
trifft (überwiegend) zu	57,1%	53,3%	66,7%	43,8%
teils/teils	21,4%	33,3%	33,3%	43,8%
trifft (überwiegend) nicht zu	21,4%	13,3%	–	6,3%
weiß nicht	–	–	–	6,3%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Über diesen Einsatz von Digitalisierungs-Hardware in der Produktion hinaus ist außerdem die Vernetzung der Abteilungen über ERP- oder MES-Software[9] geplant oder findet bereits statt (vgl. BR 03, Abs. 263; BR 05, Abs. 137; BR 06, Abs. 104; BR 07, Abs. 97; BR 09, Abs. 86). Mit diesen Softwaretools ist dementsprechend eine Maschinen- und Betriebsdatenerfassung sowie -auswertung anhand von Kennzahlen möglich. Dieser Digitalisierungstrend ist der am meisten verbreitete in den befragten Betrieben und vermittelt einen ersten Eindruck von den Möglichkeiten von Industrie 4.0 (vgl. BR 03, Abs. 263; BR 05, Abs. 137; BR 06, Abs. 104; BR 07, Abs. 97; BR 09, Abs. 86). Durch die Vernetzung der Abteilungen und die Erfassung der Daten ergeben sich neue Steuerungsmöglichkeiten und damit eine Flexibilisierung der Produktion (Roth 2016: 5).

Auswirkungen der Digitalisierung im indirekten Bereich

Um diese Einführungen von Hard- und Software in den Betrieben umzusetzen und auch die Innovation im Produktbereich zu ermöglichen, werden in den befragten Betrieben IT-Abteilungen aufgestockt (vgl. BR 05, Abs. 137), Innovationsabteilungen ins Leben gerufen (vgl. BR 10, Abs. 53) und ganze Betriebe, die in der Automatisierung Vorreiter sind, gekauft (vgl. BR 03, Abs. 293).

Es ist allerdings zu erkennen, dass gerade Technologie zur Automatisierung und Vernetzung über Abteilungen hinweg, welche besonders in der Massenproduktion von modularisierten Produkten gewinnbringend eingesetzt werden kann, besonders in Betrieben Anwendung finden, die eine größere Anzahl von Maschinen produzieren (vgl. BR 15, Abs. 121). Wenn im Betrieb die Produktionsmenge bei wenigen Maschinen im Jahr liegt, ist ein geringerer Digitalisierungsgrad zu beobachten (vgl. BR 02, Abs. 109).

Auch im Vertrieb zeigen sich die Auswirkungen der Digitalisierung, indem der Verkaufsprozess durch Software unterstützt wird. Dabei sind die Maschinen in der Software abrufbar und können individuell nach Kundenwünschen zusammengestellt werden (vgl. BR 08, Abs. 161).

9 Die Abkürzung ERP steht für Enterprise Resource Planning und meint ein System, mit dem über Abteilungen hinweg ein Unternehmen betriebswirtschaftlich gesteuert werden kann (Hesseler & Görtz 2007: 2). Die MES-Software (Manufacturing Execution System) setzt eine Ebene darunter direkt bei der Produktion an und erlaubt eine direkte Steuerung von Fertigungssystemen (Brauckmann 2018: 241).

In anderen Betrieben kann die Konfiguration der Maschinen über einen Online-Konfigurator oder eine E-Commerce-Plattform selbst vorgenommen werden (vgl. BR 05, Abs. 141; BR 03, Abs. 275).

Digitalisierung der Produkte

Grundsätzlich ist in der Branche zwischen hochpreisigen und damit »Highend«-Maschinen und Anlagen sowie niedrigpreisigen und damit einfacheren Maschinen und Anlagen zu unterscheiden. Im günstigeren Segment liegt der Fokus seit Jahren unabhängig von jeglichen Digitalisierungstrends auf immer schneller produzierenden, preiswerteren Anlagen (vgl. BR 01, Abs. 199; BR 10, Abs. 61; BR 11, Abs. 117). Der Preisdruck, der dabei herrscht, wird jedoch auch bei den hochwertigen Anlagen empfunden (vgl. BR 11, Abs. 115). Hier sind es beispielsweise asiatische Kunden, die die Maschinen beziehen und mit un- und angelerntem Personal betreiben (vgl. BR 01, Abs. 220). Bei ihnen besteht durch die günstigen Personalkosten kein Interesse an automatisierten Anlagen (vgl. BR 10, Abs. 59). Tabelle 16 zeigt jedoch,

Tabelle 16: Segmente/Vorherrschende Art der Produkte

	Jahr der Befragung			
	2018 N=15	2019 N=16	2020 N=11	2021 N=16
nur Highend	60,0%	81,3%	45,5%	50,0%
nur Mittelsegment	13,3%	–	–	–
nur einfach	6,7%	–	–	–
Highend + Mittelsegment	20,0%	12,5%	45,5%	37,5%
Highend + Mittelsegment + einfach	–	6,3%	9,1%	12,5%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

Veränderungen begleiten: (Rahmen-) Betriebsvereinbarung IT und Industrie 4.0

Im Projekt Arbeit und Innovation der IG Metall haben wir gemeinsam mit Kay Kürschner von PCG-Project Consult fünf Workshops zu Industrie 4.0 gemacht. Die Themen waren Datenschutz, HSE/Arbeitssicherheit, Aus- und Weiterbildung, Entgelt und Soziales und Verfahrensablauf. Daran waren neben dem Betriebsrat Mitarbeiter/innen aus den jeweiligen Fachabteilungen beteiligt. In diesen Workshops ist die Grundlage entstanden, wie eine Vereinbarung zu Industrie 4.0 aussehen könnte. Unser Arbeitgeber wollte aber zuerst eine IT-Rahmenvereinbarung machen. Diese haben wir nach langen Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nun unterschrieben. Darin werden vor allem Software-Themen wie zum Beispiel Office 365 geregelt. Als nächstes steht nun bei uns die Vereinbarung zu Industrie 4.0 an, die beispielsweise beim Thema Datenschutz auf die IT-Vereinbarung verweisen kann. In der Vereinbarung zu Industrie 4.0 sollen nun Digitalisierungs-Projekte wie zum Beispiel ein MES-Systeme oder auch andere Maschinen-Anbindungs-Projekte geregelt werden.

Nico Bartel-London
Betriebsrat
Saurer Spinning Solutions GmbH & Co. KG



dass dieses »einfache« Segment in Deutschland kaum hergestellt wird. Der Fokus in der deutschen Produktion liegt klar auf dem »Highend«-Segment, wobei eine Stärkung auch Richtung »Mittelsegment« erkennbar ist.

Die sich verändernden Möglichkeiten und Anforderungen durch die Digitalisierung verfolgt und nutzt der Textilmaschinenbau in enger Abstimmung mit seinen Kunden. Die treibenden Interessen der Kunden bestehen dabei vor allem in einer steigenden Ressourcen- und Kosteneffizienz (vgl. BR 10, Abs. 61; BR 01, Abs. 199; BR 11, Abs). Dabei bestehen teilweise Kooperationsbündnisse mit Kunden, aber auch mit anderen Textilmaschinenbauern, um gemeinsam marktnahe Produkte zu entwickeln. So berichten fast alle Betriebsrätinnen und Betriebsräte von Produktentwicklungen, die sich an konkreten Kundenwünschen orientieren (vgl. BR 04, Abs. 63; BR 01, Abs. 204; BR 09, Abs. 160; BR 12, Abs. 35). Neben all diesen kontinuierlichen Entwicklungen zu Größe, Ressourceneffizienz, Preis und Schnelligkeit der Maschinen sind jedoch auch eine stärkere Digitalisierung, Automatisierung sowie Datenanalyse klare Trends. Zunächst hat es mit dem 3D- oder nahtlosen Stricken über die Jahre Innovationen in der Textilproduktion gegeben, die durch die Textilmaschinen ermöglicht wurden (vgl. BR 14, Abs. 29, 33). Auch vom Einsatz von Schweißtechnologien beispielsweise für Kanalrohre oder Kleidung wird berichtet (vgl. BR 02, Abs. 105). Hinzu kommt der Trend hin zu programmierbaren Anlagen, die dann mit einer Grundlagensoftware gemeinsam vertrieben werden (vgl. BR 02, Abs. 105, 109). Weitere Software, beispielsweise für besondere Strickmuster, ist ebenso wie zusätzlich benötigte Maschinenteile oder Service zukaufbar (vgl. BR 12, Abs. 37; BR 14, Abs. 45).

Förderung des Servicegeschäftes durch Digitalisierung

Über die innovativen Neuerungen in der Textiltechnologie hinaus hat die Digitalisierung auch weitreichende Auswirkungen auf das Servicegeschäft im Textilmaschinenbau. Durch den immer weiter verbreiteten Einsatz von Sensoren nehmen auch die dadurch möglichen Auswertungen der Maschinen- und Betriebsdatenerfassung in den befragten Betrieben immer stärker zu (vgl. BR 01, Abs. 320, 328; BR 02, Abs. 103; BR 07, Abs. 95; BR 08, Abs. 133). Einige Textilmaschinenbauer nutzen die erfassten Daten, indem sie deren Auswertung für ihre Kunden als Service anbieten (vgl. BR 01, Abs. 320; BR 03, Abs. 293) oder ermöglichen den Zugriff für die Kunden auf ihre Maschinendaten über eine App, sodass diese selbst Auswertungen vornehmen und die Produktion anhand der Daten steuern können (vgl. BR 05, Abs. 141). So können beispielsweise Schulungen zu neuen Maschinenteilen direkt vom Hersteller bezogen werden (vgl. BR 10, Abs. 57). Dieser Servicegedanke streckt sich bis hin zur Instandhaltung, in der beispielsweise feste Serviceverträge abgeschlossen werden und damit eine dauerhafte Begleitung durch die Textilmaschinenbauer gewährleistet wird (vgl. BR 03, Abs. 147). Zudem ist durch die Sensorik und Software der Maschinen ein externer Zugriff möglich und damit sowohl Fernwartung als auch eine vorausschauende Wartung, bei der Verschleißteile automatisiert nachbestellt werden (vgl. BR 01, Abs. 204; BR 02, Abs. 103; BR 05, Abs. 137; BR 08, Abs. 163; BR 10, Abs. 55; BR 11, Abs. 125; BR 15, Abs. 123, 129).

Veränderungen für die Belegschaft

Neben den Veränderungen in der Produktion und bei den Produkten wirkt sich die Digitalisierung auch direkt auf die Belegschaft aus. So haben sich über die Zeit nicht nur die Anforderungen an einige Arbeitsplätze und die damit verbundenen Qualifikationen verändert. Es ist auch eine klare positive Entwicklung im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erkennen, bei dem neue Technologie genutzt wird, um die Belegschaft gerade bei körperlich anstrengenden Arbeiten zu entlasten und besser zu schützen, als es bisher der Fall war.

Änderung der Personalbedarfe

Hinsichtlich der durch die Digitalisierung veränderten Personalbedarfe befinden sich die Betriebe auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen. Vereinzelt wird berichtet, dass diesbezüglich bisher keine Veränderungen stattgefunden haben (vgl. BR 01, Abs. 239; BR 05, Abs. 169; BR 08, Abs. 167, 169; BR 14, Abs. 51), wobei von perspektivisch anstehenden Veränderungen berichtet wird (vgl. BR 14, Abs. 51). In den meisten befragten Betrieben sind die Veränderungen durch die Digitalisierung jedoch bereits angekommen. Hier sind es besonders die IT-Abteilungen, die im Laufe der Zeit gewachsen sind und die ihre Kenntnisse in immer mehr Bereichen des Betriebs einbringen, von der Einführung von Datenanalyse (vgl. BR 06, Abs. 110) über Soft- und Hardwareentwicklung (vgl. BR 14, Abs. 55) bis hin zum allgemei-

nen Umgang mit technologisierten Maschinen und Software (vgl. BR 03, Abs. 299; BR 04, Abs. 43, 49; BR 09, Abs. 172; BR 14, Abs. 59; BR 15, Abs. 131). Um diesen veränderten Anforderungen und den sich damit wandelnden Qualifizierungsprofilen zu begegnen, verfolgen die befragten Betriebe verschiedene Strategien, die in Kap. Demographischer Wandel und Fachkräftesicherung genauer beleuchtet werden.

Stellenwert und Art der Qualifizierung

Korrespondierend zu den Ausführungen im Kap. Demographischer Wandel und Fachkräftesicherung lassen sich im Kontext einer zunehmenden Digitalisierung/Automatisierung zwei strategische Ausrichtungen aufzeigen, wenn es um die Frage nach dem Stellenwert von Qualifizierung und Weiterbildung geht: Auf der einen Seite wird die Strategie verfolgt, das benötigte Knowhow extern einzukaufen, indem vor allem gut ausgebildete, junge Mitarbeitende eingestellt werden (vgl. BR 02, Abs. 85; BR 08, Abs. 171; BR 10, Abs. 65, 67; BR 15, Abs. 121). In diesen Betrieben ist das Bewusstsein für eine notwendige Anpassung in der Ausbildung oder eine verstärkte Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeitenden weniger gegeben (vgl. BR 01, Abs. 244; BR 05, Abs. 173, 177; BR 10, Abs. 65; BR 11, Abs. 135).

Auf der anderen Seite wird das betriebsinterne Knowhow gefördert. Dementsprechend wird die Ausbildung in einigen Betrieben angepasst, um schon hier die benötigten digitalen Kompetenzen zu vermitteln (vgl. BR 03, Abs. 208; BR 04, Abs. 43-47; BR 06, Abs. 110). Außerdem berichten die Betriebsrätinnen und Betriebsräte von einem zunehmenden Stellenwert von Weiterbildung im Betrieb, der bereits besteht (vgl. BR 02, Abs. 85, 111; BR 04, Abs. 53; BR 06, Abs. 112; BR 07, Abs. 105; BR 15, Abs. 131, 133, 135) oder in Zukunft erwartet wird (vgl. BR 02, Abs. 113; BR 03, Abs. 311; BR 08, Abs. 179; BR 14, Abs. 57).

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Auch beim Arbeits- und Gesundheitsschutz sind die Betriebe unterschiedlich weit entwickelt. Ungefähr die Hälfte der befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte stellt fest, dass bisher keine nennenswerten Investitionen in den Schutz der Mitarbeitenden getätigt wurden beziehungsweise Maßnahmen nicht bekannt sind (vgl. BR 02, Abs. 117; BR 07, Abs. 101, 119; BR 08, Abs. 181, 183; BR 11, Abs. 149). Dies wird teilweise auch im Zusammenhang mit einer nicht vorhandenen Investition in die Digitalisierung im Allgemeinen gesehen (vgl. BR 08, Abs. 181, 183). In wenigen dieser Betriebe beginnen erste Bemühungen um den Arbeits- und Gesundheitsschutz mit Hebevorrichtungen zur Unterstützung bei der Bewegung schwerer Last (vgl. BR 02, Abs. 119; BR 09, Abs. 230; BR 10, Abs. 208). Die andere Hälfte investiert seit Jahren in den Schutz ihrer Mitarbeitenden, vor allem auch, um den gesetzlich geltenden Vorgaben gerecht zu werden. Hier wird von höhenverstellbaren Tischen, Drehvorrichtungen, Kameras, Schutzausrüstung, der richtigen Beleuchtung berichtet, aber auch von verbesserter Belüftung, verringerter Lautstärke und Robotereinsatz ebenso wie von einem allgemeinen Bewusstsein für die Wichtigkeit des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (vgl. BR 03, Abs. 21; BR 06, Abs. 70; BR 14, Abs. 65; BR 15, Abs. 47, 108). Dies wird auch vom Arbeitgeber forciert und konsequent verfolgt (vgl. BR 05, Abs. 181).

Kooperationsbündnisse

Die Kooperationsbündnisse der befragten Textilmaschinenbauer konzentrieren sich vor allem auf Hochschulen und Kunden. Dabei ist es besonders der Kontakt zu potenziellen Auszubildenden und Mitarbeitenden sowie die markt-/kundennahe Produktentwicklung, die als Beweggründe für den Austausch genannt werden. So berichten die befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte von Kooperationen mit (Fach-)Hochschulen und Universitäten, um dort Auszubildende anzuwerben, Maschinen für die Forschung an den Hochschulen zur Verfügung zu stellen oder Betriebsführungen anzubieten (vgl. BR 01, Abs. 222; BR 02, Abs. 21; BR 03, Abs. 199; BR 04, Abs. 69, 73; BR 05, Abs. 143; BR 06, Abs. 108; BR 08, Abs. 119; BR 11, Abs. 127, 129; BR 14, Abs. 47). Die Kooperation mit den Kunden findet gezielt zur (Weiter-)Entwicklung und Anpassung der verkauften Maschinen statt, bis hin zu Textillaboren, die von den Kunden zur Weiterentwicklung ihrer Produkte genutzt werden können (vgl. BR 03, Abs. 277; BR 04, Abs. 13; BR 07, Abs. 101; BR 09, Abs. 170). Darüber hinaus wird vereinzelt von Kooperationen mit Instituten berichtet, die einen entsprechenden Textil-Schwerpunkt haben (vgl. BR 01, Abs. 222; BR 02, Abs. 21) sowie von der Kooperation mit einer Schule zu einer Lehrwerkstatt für Schülerinnen und Schüler (vgl. BR 06, Abs. 108).

Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für das Unternehmen	
Vernetzung und der Austausch in international agierenden Unternehmen	Mangelnde IT-Infrastruktur hindert digital verbundene Abteilungen an der Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg
Produktivitätssteigerung durch die Auswertung von Betriebs- und Maschinendaten	Hohe mit der Digitalisierung verbundenen Investitionen
	Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland kann zu Rückschritten in der Digitalisierung führen, da wichtiges Knowhow verloren geht
Für Betriebsräte	
Entlastung der Beschäftigten	Schutz der Beschäftigtenrechte bei Einführung von IT-Systemen ➡ Leistungs- und Verhaltenskontrolle über Betriebsvereinbarung ausschließen. Bestehende Regelungen zu Datenschutz und -sicherheit müssen eingehalten werden
	Drohender Knowhow-Verlust
	Abflachung des Qualifizierungsniveaus außerhalb der IT-Abteilung
	Qualifikatorische Verschiebungen, welche Gefahren für den Erhalt bestehender Arbeitsplätze bieten
	Nicht ausreichend qualifiziertes Personal gerade im IT-Bereich zu finden und damit die Entwicklung des Betriebs zu gefährden

Umweltfreundliche Produktion und Ressourceneffizienz

In diesem Kapitel wird zunächst der Stellenwert der Ressourceneffizienz in den Betrieben herausgearbeitet. Darauf aufbauend werden die Handlungsfelder betrachtet, um im Anschluss daran die (veränderten) Kundenanforderungen aufzuzeigen. Den Abschluss bildet eine Zusammenschau möglicher Chancen und Risiken.

Stellenwert Ressourceneffizienz

Die Bedeutung der Ressourceneffizienz hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. So sahen sich laut Trendmelder 2018 etwas über ein Drittel mit Maßnahmen zur Steigerung der Material- bzw. Energieeffizienz konfrontiert, für rund 65 % hingegen spielten entsprechende Maßnahmen teilweise eine oder keine Rolle. In den Folgejahren lässt sich eine kontinuierliche Verschiebung feststellen, sodass 2020 und 2021 über 80 % der Betriebsrätinnen und Betriebsräte mindestens teilweise mit Maßnahmen zur Material- und Energieeffizienz konfrontiert waren (vgl. Tabelle 17).

Bei den Betriebsrätinnen und Betriebsräten herrscht eine sehr unterschiedliche Beurteilung des Themas: Einige beurteilen den Stellenwert der Ressourceneffizienz für ihren Betrieb als niedrig (BR 02, Abs. 135; BR 04, Abs. 194; BR 05, Abs. 197; BR 09, Abs. 196; BR 10, Abs. 79; BR 12, Abs. 141). Andere hingegen beschreiben, dass der Stellenwert der Ressourceneffizienz zugenommen

Tabelle 17: Maßnahmen zur Steigerung der Material-/Energieeffizienz

	Jahr der Befragung			
	2018 N=14	2019 N=15	2020 N=12	2021 N=15
trifft (überwiegend) zu	35,7%	20,0%	50,0%	40,0%
teils/teils	35,7%	53,3%	41,7%	40,0%
trifft (überwiegend) nicht zu	28,6%	26,7%	8,3%	13,3%
weiß nicht	–	–	–	6,7%

Quelle: Eigene Darstellung nach IG Metall 2018, 2019, 2020a, 2021a

hat (BR 06, Abs. 124; BR 14, Abs. 105, 135). Insbesondere in den letzten fünf bis sechs Jahren sei das Thema Energieeinsparung immer relevanter geworden (BR 14, Abs. 135). Einige Betriebe haben sich außerdem ihre Umweltbestrebungen zertifizieren lassen z. B. mit Go Green (BR 06, Abs. 124; BR 14, Abs. 107). Zwei Betriebsräte sehen hingegen als Konsequenz des gesteigerten Stellenwerts der Ressourceneffizienz, dass es Standortverlagerungen in Länder gibt, die keine beziehungsweise geringe Umweltstandards vorgeben (BR 01, Abs. 269; BR 09, Abs. 204).

Handlungsfelder in den Betrieben

Es gibt in den Betrieben zahlreiche Organisationsstrukturen und Maßnahmen, die dazu dienen, die Ressourceneffizienz zu erhöhen. In mehreren Betrieben gibt es Umweltbeauftragte oder eine Health-Safety-Environment-Abteilung, die sich mit der Arbeits- und Prozessorganisation beschäftigen, um durch eine verringerte und effizientere Nutzung von gesundheits- und umweltschädlichen Substanzen ein höheres Maß an Arbeits- und Gesundheitsschutz zu gewährleisten (BR 03, Abs. 347; BR 05, Abs. 185; BR 14, Abs. 115).

Von den Betriebsrätinnen und Betriebsräten werden verschiedene Aspekte angesprochen, die in den Betrieben umgesetzt werden und zu einer Steigerung der Umweltfreundlichkeit führen. Zum einen werden Abfallstoffe recycelt und teilweise weiterverkauft (BR 02, Abs. 189; BR 03, Abs. 335) und zum anderen werden Verpackungen und überschüssige Materialien, wie z. B. Lackierpulver wiederverwendet (BR 04, Abs. 194; BR 07, Abs. 123; BR 10, Abs. 79, 93, 95). Mehrere Betriebsrätinnen und Betriebsräte berichten von Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz in den Betrieben: Neben Erneuerungen von Heizungsanlagen, Fenstern, Isolierungen und Wasserleitungen werden in den Betrieben die Beleuchtungssysteme durch energiesparende LED-Lampen ersetzt (BR 03, Abs. 347; BR 05, Abs. 189; BR 06, Abs. 60, 128; BR 11, Abs. 231). Bei der Neuanschaffung (BR 01, Abs. 258; BR 03, Abs. 365; BR 05, Abs. 185) sowie der Modifizierung von Anlagen (BR 10, Abs. 93) wird auf den Energie- und Wasserverbrauch geachtet. Um weniger Energie für das Starten der Anlagen zu verwenden, wird auf eine Umstellung des Schichtmodells auf einen 24/7-Betrieb verwiesen (BR 09, Abs. 200). Dies birgt jedoch Gefahren für die Gesundheit der Beschäftigten, da Nachtarbeit beispielsweise das Risiko von Arbeitsunfällen sowie gesundheitliche Risiken nachweislich erhöht (BAuA 2019: 46ff.).

Kundenanforderungen

Bei den (veränderten) Anforderungen der Kunden ergibt sich ein differenziertes Bild. Einige Betriebsrätinnen und Betriebsräte betonen, dass die Kunden hohe Anforderungen an die Ressourcen- und Energieeffizienz der produzierten Textilmaschinen stellen (BR 03, Abs. 341; BR 05, Abs. 137; BR 07, Abs. 119; BR 10, Abs. 89; BR 11, Abs. 235ff.). Kunden möchten beispielsweise Recyclingmaterialien (BR 10, Abs. 89) oder Kunstfasern (BR 01, Abs. 55) verarbeiten können. Generell findet eine Verschiebung im Markt in Richtung Kunstfasermaschinen statt, da Kunden aufgrund des hohen Wasserverbrauchs zunehmend weniger Baumwolle verarbeiten wollen (BR 01, Abs. 55).

Neben der Verarbeitung von bestimmten Materialien haben die Kunden zudem den Anspruch, Verschnitt von Stoffen weitestgehend zu vermeiden (BR 02, Abs. 133; BR 09, Abs. 194). Des Weiteren ist es den Kunden wichtig, dass der Wasser- und Stromverbrauch der Maschinen so gering wie möglich ist (BR 07, Abs. 119; BR 03, Abs. 341; BR 01, Abs. 257; BR 12, Abs. 145), da diese auch bei ausländischen Kunden einen relevanten Kostenfaktor darstellen (BR 01, Abs. 257). Unabhängig vom Preissegment geht die Entwicklung außerdem in Richtung kleinerer und ressourceneffizienterer Anlagen. So wird beispielsweise von der Produktinnovation eines flacheren Wicklers berichtet, der zwei Stockwerke der Anlage einspart oder eine kontinuierliche Anlagenverkleinerung, durch die ein Transport in Überseecontainern ermöglicht wird (vgl. BR 03, Abs. 257; BR 15, Abs. 121). Der Wunsch nach Ressourceneffizienz der Kunden wird als Treiber für die Weiterentwicklung der Maschinen und Anlagen benannt (BR 03, Abs. 341).

Chancen und Risiken

Chancen	Risiken
Für Unternehmen	
Die Reduzierung der Verwendung von Farbstoffen, Salzen und Chemikalien führt zu einer geringeren Umweltbelastung	
Nachfrage von weniger ressourcenintensiven Anlagen (u. a. Einsparungen von Material-, Energie- und Wasserkosten sparen) wird weiter zunehmen	
Prozess- und daraus abzuleitende Ressourcenoptimierung durch digitale Unterstützung (u. a. Darstellung von Abläufen, Erleichterung von Optimierungen)	
Weiterverkauf von Abfallstoffen als zusätzliche Einnahmequelle	
Potenziale in den Bereichen Energie- und Ressourceneffizienz, durch Umstellung der Produktion und des Maschinenparks heben	
Für Betriebsräte	
Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Reduzierung von gesundheitsschädigenden Stoffen	Arbeitsplatzverluste durch Standortverlagerung durch zu hohen Umweltstandards in Deutschland zugunsten von Regionen mit niedrigeren Umweltstandards



Rieter

HANDLUNGSFELDER UND ZUKUNFTSTHEMEN

Das abschließende Kapitel setzt sich aus zwei Teilen zusammen: Der erste Teil fokussiert sich auf die Arbeit der Betriebsräte und blickt auf die Rahmenbedingungen und Inhalte der täglichen Arbeit. Im zweiten Teil werden aus Sicht der Betriebsrätinnen und Betriebsräte Forderungen an die Politik zusammengetragen, um so zukünftige Handlungsfelder aufzuzeigen.

Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern im Textilmaschinenbau wird im Ergebnis mehrheitlich und insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Kommunikation als verbesserungswürdig eingestuft (vgl. BR 08, Abs. 97; BR 15, Abs. 53; BR 06, Abs. 11; BR 02, Abs. 9; BR 11, Abs. 52). Die Kommunikation wird gerade dadurch erschwert, dass der Kontakt zu den verantwortlichen Entscheidungsträgern häufig durch betriebliche Umstrukturierungen (z. B. durch personelle Neubesetzungen) Unterbrechungen erfährt. Verbesserungspotentiale für die Sicherstellung einer kontinuierlichen Kommunikation werden mittels Wissenstransfer und einer stärkeren Einbindung des Betriebsrats in die Personalplanung gesehen (vgl. BR 06, Abs. 142; BR 12, Abs. 131; BR 11, Abs. 44; BR 05, Abs. 221).

Um ein »partnerschaftliches« Verhältnis zwischen den Betriebsparteien herzustellen, erwarten die Betriebsrätinnen und Betriebsräte, dass Informationen rechtzeitig und nicht auf informellen Wegen zugestellt werden, sodass sie arbeitsfähig bleiben (vgl. BR 04, Abs. 222; BR 05, Abs. 205). Zur Sicherstellung einer qualifizierten Beurteilung von Arbeitgebervorhaben bildet die Hinzuziehung von externen Sachverständigen einen zentralen Baustein.



Oerlikon Barmag

Für die Kontinuität von Prozessen kann ein regelmäßiges Controlling einen zentralen Stellenwert einnehmen. Darüber hinaus wird darauf verwiesen, dass die gemeinsame Teilnahme an Workshops für die Zusammenarbeit eine positive Wirkung entfalten und die partnerschaftliche Kooperation herstellen kann (vgl. BR 10, Abs. 41).

Themenfelder

Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte sehen die Hauptthemenfelder ihrer täglichen Arbeit in den Bereichen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Altersversorgung, der Arbeitsplatzsicherung, der Digitalisierung und Transformation (insbesondere Mobiles Arbeiten) sowie aktuell im Bereich der Kurzarbeit (vgl. BR 05, Abs. 213; BR 02, Abs. 15; BR 01, Abs. 285). Im Rahmen der Kurzarbeit werden zudem zunehmend Fragen aus dem Angestelltenbereich adressiert, welche die Entlohnung und die Ansprüche zur Betreuungssituation von Beschäftigten mit Kindern betreffen (vgl. BR 01, Abs. 285; BR 15, Abs. 61; BR 08, Abs. 231).

Grundsätzlich zielt die Betriebsratsarbeit auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ab, sodass ein funktionierendes Gesundheitsmanagement mit einer dazugehörigen Gefährdungsbeurteilung einen zentralen Stellenwert einnimmt (vgl. BR 15, Abs. 133; BR 08, Abs. 249; BR 07, Abs. 133). Ferner wird der Abfederung von Personalanpassungen im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen und die Auseinandersetzung mit der demographischen Entwicklung eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. BR 02, Abs. 17; BR 02, Abs. 15; BR 05, Abs. 209; BR 12, Abs. 177; BR 15, Abs. 63).

Für die Betriebsräte ergibt sich in erster Linie ein zunehmender Handlungsbedarf in der betrieblichen Personalplanung, da gerade junge Fachkräfte zunehmend schwieriger zu finden sind (vgl. BR 11, Abs. 52). Weitere wichtige Zukunftsthemen sind die Altersversorgung, Digitalisierung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, um die Attraktivität des Betriebs für Mitarbeitende dauerhaft zu erhöhen (vgl. BR 03, Abs. 239).

Im Feld der Digitalisierung ist die handlungsleitende Fragestellung, wie sich der einzelne Betrieb künftig organisatorisch auf das Mobile Arbeiten einstellt (vgl. BR 08, Abs. 239). Damit einhergehend sind weitergehende Herausforderungen im IT-Bereich, unter anderem in der konsequenten Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung der EU (vgl. BR 04, Abs. 242). Betriebsspezifisch geht es um die Einführung von Lean Production und arbeitnehmerfreundlicher Taktung der Produktionsprozesse, woraus sich neue Formen und Bewertungen der Arbeit ableiten (vgl. BR 05, Abs. 69; BR 08, Abs. 191). Dabei spielen besonders Fragen der Entlohnung und die richtige Eingruppierung der Beschäftigten eine gewichtige Rolle (vgl. BR 11, Abs. 15).

Darüber hinaus stellt sich die Frage der Ausgestaltung der künftigen Tarifverträge und der damit verbundenen Lohngestaltung (vgl. BR 15, Abs. 71). Von Belang ist ebenso die Frage, ob sich die Arbeit im wertschöpfenden Bereich grundlegend verändert hat und wenn ja, welche Veränderungen dies für die Tarifvertragslohngruppen hat (vgl. BR 09, Abs. 218).

In Folge der Corona-Pandemie nimmt in absehbarer Zeit die Thematik der Arbeitsplatzsicherung im Allgemeinen und insbesondere Kurzarbeit an Bedeutung zu (vgl. Kap. Exkurs: Die Auswirkungen der Corona-Pandemie). Da die maximale Bezugsdauer von Kurzarbeitergelt (KUG) vom Bund bis Ende 2021 auf 24 Monate festgesetzt wurde, ist es fraglich, wie Arbeitsplätze unter den aktuellen Rahmenbedingungen in Zukunft erhalten bleiben sollen und wie die Lohnentwicklung davon abhängt (vgl. BR 12, Abs. 175).

Forderungen an die Politik

Neben der betrieblichen Handlungsebene spielt die politische Ebene eine wichtige Rolle, da sie Adressat von relevanten Themen für die Betriebsräte des Textilmaschinenbaus ist und Inhalte sowie Handlungsoptionen für die Arbeit bereitstellen kann. Im Folgenden werden aus diesem Grund die Forderungen an die politische Ebene aufgeführt, die Struktur folgt dabei den vorgelagerten Kapiteln.

Globalisierung

Die Forderungen im Themenfeld der Globalisierung orientieren sich maßgeblich an der Sicherstellung des freien Marktes und dem Schutz von geistigem Eigentum. So werden stärkere Reglementierungen gefordert, um dem Trend entgegenzuwirken, dass deutsche Unterneh-

men, insbesondere von chinesischen Investoren, aufgekauft werden. Ein Betriebsrat verweist jedoch darauf, dass die Übernahme durch einen chinesischen Investor das Unternehmen vor der Insolvenz gerettet hat. Letztlich sind im Rahmen eines schleichenden Prozesses jedoch immer mehr Bereiche verlagert worden (vgl. BR 08, Abs. 93). Durch die Ahndung von Patentrechtsverletzungen und Schutz des geistigen Firmeneigentums (vgl. BR 12, Abs. 160f.) könnte verhindert werden, dass Knowhow, Produkte und Innovationen abgezogen werden und die Produktion ins Ausland verlagert wird. Schließlich soll damit der Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland verhindert werden (vgl. BR 07, Abs. 69; BR 08, Abs. 91; BR 12, Abs. 159). Zur Sicherung von Arbeitsplätzen in Deutschland wird zudem eine Förderung des Knowhows z. B. durch Textilzentren, Forschungseinrichtungen und Ausbildung von Textilingenieurinnen und -ingenieuren (vgl. BR 01, Abs. 150), eine aktive Gestaltung der internationalen »Spielregeln«, beispielsweise über entsprechende Handelsabkommen und einheitliche Regeln für Zölle auch zum Schutz eigener Schlüsselindustrien (vgl. BR 01, Abs. 150; BR 06, Abs. 78; BR 07, Abs. 69) sowie eine Stärkung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für Auslandstätigkeiten (vgl. BR 02, Abs. 73, 75) gefordert.

Es wird eine stärkere Debatte über die Industriepolitik und klare Botschaften im Hinblick auf die Stärkung des Industriestandortes Deutschland insbesondere in der Corona-Krise gewünscht. Die Corona-Krise betreffend wurde angeregt, die Reisebeschränkungen für berufliche Zwecke zu überdenken und stärker zu differenzieren, da Vor-Ort-Einsätze sehr wichtig seien (vgl. BR 14, Abs. 167). Ein wichtiger Schritt in diese Richtung stellt der Aspekt des branchenspezifischen Schutzes unter dem Gesichtspunkt der Tarifgebundenheit. Es wird als notwendig erachtet, dass der Bund die Auftragsvergabe derart reguliert, dass tarifgebundene Betriebe vorzüglich die Zuschläge für die Aufträge erhalten (vgl. BR 08, Abs. 253).

Demographischer Wandel und Fachkräfte

Die Forderungen an die Politik lassen sich drei Feldern zuordnen: Dem Anfang des Erwerbslebens, der Fachkräftesicherung sowie dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben/Renteneintritt. Im ersten Themenbereich der (dualen) Ausbildung geht es grundlegend um die Steigerung (qualitativ sowie quantitativ) der dualen Ausbildung. Es ist das Augenmerk auf die duale Ausbildung und eine fundiertere Grundlage der schulischen Ausbildung zu richten (vgl. BR 04, Abs. 96) und die Attraktivität der dualen Ausbildung im Allgemeinen zu steigern (vgl. BR 14, Abs. 75; BR 02, Abs. 97). Ein Aspekt ist dabei das Plädoyer für eine »richtige« duale Ausbildung, in Abgrenzung zu einer verkürzten zweijährigen Ausbildung (vgl. BR 09, Abs. 108). Eine Möglichkeit zur Stärkung der dualen Ausbildung ist die Einführung einer Ausbildungsumlage sowie deren Ausweitung auf universitäre Ausbildungsgänge, die praktische Anteile aufweisen. Dieses Instrument wird als Mittel zur gerechten Umverteilung verstanden, sodass einerseits Betriebe die ausbilden eine »Begünstigung« erhalten und auf der anderen Seite Anreize für die Ausbildung geschaffen werden.

Beim Themenbereich Fachkräftesicherung lassen sich zwei Kernforderungen herausstellen: Erstens wird die Förderung der Attraktivität bestimmter Arbeitsumfelder adressiert. Dabei wird auf die Service-/Montagetätigkeit abgehoben, aber auch auf den Produktionsbereich (u. a. vor dem Hintergrund Wertschöpfung vor Ort zu erhalten) (vgl. BR 07, Abs. 89). Als zweiter Aspekt wird die Reglementierung von Leiharbeit angeführt. Konkret geht es dabei um eine (prozentuale) Begrenzung an Leiharbeitenden im betrieblichen Kontext sowie eine Reduzierung auf Auftragsspitzen (vgl. BR 11, Abs. 185; BR 13, Abs. 165).Bezüglich des Ausscheidens aus dem Erwerbsleben werden Forderungen adressiert, welche die Ausgestaltung der Übergänge in die Rente zum Inhalt haben. So wird eine Flexibilisierung der Übergänge in Rente zudem unter dem Gesichtspunkt gesehen (vgl. BR 14, Abs. 75), sodass der Aspekt eines früheren Renteneintritts adressiert wird (vgl. BR 12, Abs. 135). Möglichkeiten für eine Flexibilisierung werden beispielsweise in Form eines »schleichenden« Prozesses gesehen, der mit einer kontinuierlichen Arbeitszeitreduzierung einhergeht, oder in der Stärkung, das heißt, Steigerung der Attraktivität für den Arbeitgeber, von ATZ-Regelungen (vgl. BR 12, Abs. 135; BR 06, Abs. 96; BR 05, Abs. 229).

Digitalisierung und Automatisierung

Der Fokus der Forderungen im Bereich der Digitalisierung und Automatisierung liegt vor allem auf dem Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Unterstützung bei der Umsetzung von Digitalisierung im Betrieb (vgl.

BR 01, Abs. 253; BR 02, Abs. 121; BR 03, Abs. 323; BR 05, Abs. 237; BR 06, Abs. 116; BR 11, Abs. 149; BR 15, Abs. 147, 149).

Beim Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz wird zusätzliches Engagement im Bereich Schutzausrüstung und Assistenzsysteme gefordert, ebenso wie die dafür notwendige finanzielle Unterstützung bei den Investitionen, um den bestmöglichen Schutz für die Belegschaft durch den Arbeitgeber zu gewährleisten (vgl. BR 06, Abs. 116; BR 15, Abs. 147). So wird beschrieben, dass gerade hohe Kosten von Einzelinvestitionen den Arbeitgeber davon abhalten können, diese zu tätigen. Die befragten Betriebsrätinnen und Betriebsräte versprechen sich durch Investitionsförderungen der Politik eine geringere Hemmschwelle zum Investieren (vgl. BR 06, Abs. 116). Außerdem wird das Thema psychische Belastung durch Arbeitszeit-Entgrenzung adressiert, da durch digitale Endgeräte eine ständige Erreichbarkeit möglich ist, welche die Belegschaft dazu anregt, auch außerhalb der geregelten Arbeitszeiten auf E-Mails zu antworten oder Anrufe anzunehmen (vgl. BR 02, Abs. 121). Es wird angemerkt, dass das bestehende Arbeitszeitgesetz für diese Art der Flexibilisierung nicht mehr geeignet und damit nicht mehr richtig wirksam sein könnte, um den Schutz der Belegschaft zu gewährleisten. Es wird daher eine Anpassung des Arbeitszeitgesetzes an aktuelle Anforderungen gefordert (vgl. BR 07, Abs. 115).

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird im Hinblick auf das Bildungssystem benannt, dort sollen insbesondere die im Rahmen der Digitalisierung notwendigen Fähigkeiten verstärkt gefördert werden, um so zukünftige Mitarbeitende für den Arbeitsmarkt besser zu qualifizieren (vgl. BR 01, Abs. 253).

Umweltfreundliche Produktion und Ressourceneffizienz

Von den Betriebsrätinnen und Betriebsräten wird im Allgemeinen ein stärkeres politisches Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit gefordert (vgl. BR 01, Abs. 269; BR 07, Abs. 125; BR 08, Abs. 223; BR 09, Abs. 202, 204; BR 10, Abs. 97; BR 11, Abs. 244), beispielsweise durch finanzielle Entlastung der Betriebe bei der Umstellung auf erneuerbare Energien (vgl. BR 08, Abs. 223) oder Steuererleichterungen, um Investitionen in den Umweltschutz zu fördern (vgl. BR 01, Abs. 269). Des Weiteren werden europaweite Standards im Bereich des Ressourcen- und Energieverbrauchs gefordert, um einem innereuropäischen Standortwettbewerb vorzubeugen (vgl. BR 09, Abs. 204).

Mitbestimmung

Im Bereich der Mitbestimmung gibt es umfassende Forderungen der Betriebsrätinnen und Betriebsräte, die einerseits darauf abzielen, die Arbeitsfähigkeit und andererseits die Attraktivität für Betriebsratsarbeit als solches zu erhöhen. Es wird vor allem deutlich, dass eine Ausweitung der Freistellungen benötigt wird, um den zunehmenden Ansprüchen an eine gute Betriebsratsarbeit gerecht zu werden (vgl. BR 08, Abs. 243, 245; BR 11, Abs. 54).

Konkreter Handlungsbedarf des Bundes besteht aus Sicht der Betriebsrätinnen und Betriebsräte in der Schließung der potenziellen Grauzonen für die Arbeitnehmerüberlassung. Als verbesserungsbedürftig wird die Einsichtnahme des Betriebsrats in die Arbeitszeiterfassung und Entgeltleistungen gesehen, damit für die Stammbelegschaft sowie Leiharbeitende die gleichen Rahmenbedingungen gelten (vgl. BR 07, Abs. 143).

Daneben wird gefordert, dass Anreize zu schaffen sind, welche zu einer Steigerung des Engagements in der Betriebsratsarbeit beitragen sollen. Die Kritik, die formuliert wird, richtet sich an dieser Stelle nicht nur an die Bundesebene, sondern benennt auch Brüssel als zentralen Adressaten (BR 03, Abs. 416). Vorgeschlagen wird, den Ausbau der Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten für Betriebsräte stärker zu fördern und dies gesetzlich zu normieren (vgl. BR 12, Abs. 181; BR 06, Abs. 422).



Saurer

LITERATURVERZEICHNIS

BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (Hg.) (2019): **Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung**. 2. Aufl. Dortmund.

Brauckmann, Otto (2018): Digitale **Revolution in der industriellen Fertigung—Denkansätze.** Lüdenscheid: Springer Vieweg.

Bundesagentur für Arbeit (2020): **Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach ausgewählten Merkmalen und ausgewählten Wirtschaftszweigen** (WZ 2008).

Destatis (Hg.) (2019): **Rechtliche Einheiten und abhängig Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten im Berichtsjahr 2019.** In: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-beschaeftigtengroessenklassen-wz08.html (Abruf am 03.03.20).

Deutsches Statistisches Bundesamt (Hg.) (2020): **Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden.** Wiesbaden.

Dispan, Jürgen/Schwarz-Kocher, Martin (2018): **Digitalisierung im Maschinenbau. Entwicklungstrends, Herausforderungen, Beschäftigungswirkungen, Gestaltungsfelder im Maschinen- und Anlagenbau**. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2020): **Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2019**. In: WSI-Mitteilungen 73: 278-285.

Hesseler, Marcus/Görtz, Martin (2007): **Basiswissen ERP -Systeme. Auswahl, Einführung & Einsatz betriebswirtschaftlicher Standardsoftware**. Herdecke: W3L GmbH.

IG Metall (2018): **Trendmelder im Maschinen- und Anlagenbau 2018.**

IG Metall (2019): **Trendmelder im Maschinen- und Anlagenbau 2019.**

IG Metall (2020a): **Trendmelder im Maschinen- und Anlagenbau 2020.**

IG Metall (2020b): **IG Metall Corona-Befragung April 2020.**

IG Metall (2020c): **IG Metall Corona-Befragung Juni 2020.**

IG Metall (2020d): **IG Metall Corona-Befragung Oktober 2020.**

IG Metall (2020e): **Kurzumfrage Corona-Situation im Maschinenbau- und Anlagenbau. 1. Welle.**

IG Metall (2020f): **Kurzumfrage Corona-Situation im Maschinenbau- und Anlagenbau. 2. Welle.**

IG Metall (2021a): **Trendmelder im Maschinen- und Anlagenbau 2021.**

IG Metall (2021b): **IG Metall Corona-Befragung Februar 2021.**

IG Metall (2021c): **Übersicht der Betriebe im Textilmaschinenbau (unveröffentlichtes Dokument).**

Lampe, Matthias/Flörkemeier, Christian/Haller, Stephan (2005): **Einführung in die RFID-Technologie**, in: Elgar Fleisch/Friedemann Mattern (Hg.): Das Internet der Dinge. Berlin, Heidelberg: Springer: 69-86.

Roth, Armin (Hg.) (2016): **Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis.** Leinfelden-Echterdingen: Springer.

Schreiber, Fabian/Felk, Katharina (2017): **Status-Quo und Wertschöpfungsperspektiven digitaler Geschäftsmodelle in der Textilbranche**, in: Daniel Schallmo/Andreas Rusnjak/Johanna Anzengruber/Thomas Werani/Michael Jünger (Hg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices. Ulm, Nürnberg, Diedorf, Altenberg, Springer Gabler: 433-450.

VDMA/McKinsey (Hg.) (2014): **Erfolgsmuster und Trends im deutschen Textilmaschinenbau. Handlungsansätze für mehr Wachstum und Profitabilität.** Eine Detailanalyse der Studie „Zukunftsperspektive deutscher Maschinenbau“.

VDMA (Hg.) (2017): **German Textile Machine Industry. Facts & Figures**. Frankfurt.

VDMA (Hg.) (2018): **VDMA-Report. IT und Automation 2018**. In: https://sud.vdma.org/documents/15012668/26591412/2018-07_VDMA-Report_ITundAutomation_2018_Summary_1532609059466.pdf/06e9c547-c756-6934-8655-c10e99704903 (Abruf am 05.02.20)

VDMA (Hg.) (2020): **Coronakrise bremst Exporte im Maschinenbau spürbar.** In: https://txm.vdma.org/v2viewer/-/v2article/render/50343323 (Abruf am 23.03.21)

VDMA (Hg.) (2020): **Maschinenbau in Zahl und Bild 2020**. Frankfurt.

PUBLIKATIONEN

Broschürenreihe Industrie Energie



Produktnummer: 30769-53324



Produktnummer: 37329-676866



Produktnummer: 41189-78304



Produktnummer: 42969-81724



Produktnummer: 42989-81764



Produktnummer: 43449-82844



Produktnummer: 47089-90464



Produktnummer: 42690-81285



Download im Internet

Bestellungen im Intra-/Internet der IG Metall über die jeweilige Produktnummer oder über: sarah.menacher@igmetall.de

WIR SIND VIELE.
GEMEINSAM SIND WIR STARK.
WIR GESTALTEN ZUKUNFT.
MIT DIR. FÜR DICH.

Interessante Links

https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/wirtschaftspolitik//industriepolitik
https://www.igmetall.de/im-betrieb