

Sozial- und Umweltstandards in der Lieferkette eines bayrischen Automobilunternehmens aus der Perspektive der Mitbestimmung

Klaus Mertens

1. Vorbemerkung
2. Die Situation in der Branche
3. Die Papierlage im Unternehmen
4. Die betriebliche Praxis
5. Alles gut, oder?

1. Vorbemerkung

Die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards gehört entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz §87f. zu den Kernaufgaben eines Betriebsrates, wenn auch die Fragen des Umweltschutzes nur in dem Bereich freiwilliger Vereinbarungen zu finden sind. Das Betriebsverfassungsgesetz ist allerdings nationales Recht und oftmals wird Betriebsräten und auch Gewerkschaften unterstellt, dass ihre Bemühungen um Sozial- und Umweltstandards an der Landesgrenze enden. Das mag in grauer Vorzeit auch durchaus seine Richtigkeit gehabt haben, trifft allerdings längst nicht mehr zu. Sowohl die Gewerkschaften als auch die Betriebsräte haben längst erkannt, dass die Nichteinhaltung von Sozial- und Umweltstandards irgendwo auf der Welt die Grundlage industrieller Produktion am Standort Deutschland gefährden kann. Klimawandel und Peak Oil sind Gegenstand der Diskussion und der strategischen Ausrichtung. Diese strategische Ausrichtung ist eingebettet in die lange Tradition internationaler Solidarität, die ein Grundpfeiler des Wertegerüsts der Gewerkschaftsbewegung bildet. Es darf hierbei nicht unerwähnt bleiben, dass die Gewerkschaftsbewegung sich mit sozialen Fragen deutlich leichter getan hat, als mit der Umweltfrage. Allerdings zeigen etwa der Transformationskongress, den der DGB, die EKD und der DNR in 2012 veranstaltet haben, oder auch der gemeinsame

Brandbrief von Hubert Weiger, Vorsitzender des BUND Bayerns und Jürgen Wechsler, Bezirksleiter des IG Metall Bezirk Bayern, zur Energiewende, dass diese Phase überwunden ist und auch, dass Umweltpolitik in der operativen Praxis der Gewerkschaften angekommen ist.

Auch auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung gibt es eine Vielzahl von Aktivitäten. Genannt sei hier beispielhaft die Vereinbarung "Grundsätze sozialer Verantwortung"¹ die der Konzernbetriebsrat der ZF, die IG Metall und der Internationale Metallarbeiterbund mit der Unternehmensleitung der ZF Friedrichshafen AG mit weltweiter Wirkung in 2011 ausgehandelt haben. Die Arbeit von europäischen und Welt-Betriebsräten spielt für die internationale Implementierung von Sozial- und Umweltstandards eine große Rolle, insbesondere in der Automobilindustrie mit ihren durchsetzungsstarken Betriebsräten. Dieser Handlungsrahmen bedeutet allerdings auch eine Orientierung weg von der Auseinandersetzung mit den Akteuren im politischen Raum hin zur konkreten Gestaltung einer Konzernpraxis. Das kann durchaus kritisch diskutiert werden kann, aber nicht an dieser Stelle.

Hier soll es im Folgenden nun darum gehen, nach einer Darstellung der Situation in der Automobilbranche, die betriebliche Situation hinsichtlich der Implementierung und Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards zu beschreiben, um danach – wiederum aus einer Mitbestimmungsperspektive – einige Fragen zu stellen.

2. Die Situation in der Branche

Die Automobilindustrie ist eine Leitindustrie und das nicht nur national, sondern global. Sie hat in Deutschland im Hinblick auf die Zahl der Arbeitsplätze und ihres Beitrags zur volkswirtschaftlichen Leistung als ökonomische Größe eine ganz besondere Bedeutung. Beide Aspekte, die Schaffung von Arbeitsplätzen und betriebliche wie volkswirtschaftliche Rendite, machen die Automobilindustrie auch in anderen Staaten zu einer attraktiven Branche.

Dabei geht es in den meisten Fällen nicht mehr um den Aufbau einer eigenen, nationalen Automobilindustrie, sondern um die Ansiedelung eines oder mehrerer Produktionswerke der großen „Original Equipment Manu-

¹http://www.zf.com/media/media/document/corporate_2/company_4/sustainability_1/120316_Grundsaeetze_sozialer_Verantwortung.pdf

facturer“ (OEMs; in der Automobilbranche sind das die Automobilhersteller.). Die nach wie vor anhaltende Konsolidierung der Branche hat nur noch wenige, wenn auch marktstarke, OEMs übrig gelassen. Ausnahmen sind hier die aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens, insbesondere Chinas, die eine ganze Anzahl lokaler Automobilhersteller aufweisen können, von denen einige sicherlich das Potential haben, zu neuen „global stars“ zu werden.

Die Situation stellt sich folglich so dar, dass wenige OEMs mit unterschiedlichen Marken den globalen Automarkt beherrschen und so auch die Automobilzulieferindustrie folglich von der Nachfrageseite unter Druck gerät. Dieser Druck äußert sich auch darin, dass die Hersteller zunehmend Wert auf kurze Lieferwege legen, was heißt, dass sich die Zulieferer lokal ansiedeln müssen, sei es in China oder USA. Die Vorstellung weltweiter Warenströme gilt wohl noch für Fertigprodukte, aber Zulieferteile, die just-in-time in den Herstellprozess eingeschleust werden müssen, müssen lokal beschafft werden. Das wiederum heißt für die Automobilzulieferer, dass es ein lokales Lieferantennetz aufzubauen gilt.

Vor diesem Hintergrund steht die Automobilbranche eigentlich vor einer paradoxen Situation: Während Beschaffungs- und Herstellprozesse zunehmend lokalisiert bzw. regionalisiert werden, funktionieren die sozialen Netzwerke und andere Kommunikationskanäle global. Und weil jede Marketing-Abteilung einen globalen Shitstorm fürchten muss, sind vor dem Hintergrund globaler Kommunikationskanäle OEMs wie Zulieferer vor Ort durchaus auf die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards fokussiert. Allerdings ist nicht nur die schlichte Angst vor der Netz-Community, sondern die Diskussion der letzten 20 Jahre, die Implementierung von CSR-Management-Abteilungen, aber auch der allgemeine Wertewandel, der auch im Management großer Konzerne Einzug gehalten hat, verantwortlich für die Wertigkeit, die Sozial- und Umweltstandards in der Automobilbranche genießen.

So also stellt sich das Umfeld dar, in dem die ZF Friedrichshafen AG operiert, die nachstehend etwas genauer vorgestellt werden soll.

3. Die Papierlage im Unternehmen

Die ZF Friedrichshafen AG ist ein knapp 100 Jahre altes Automobilzulieferunternehmen, das mit rund 75.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

17,4 Mrd. Euro umgesetzt. Dieser Umsatz wird in 121 Produktionsgesellschaften in 26 Ländern erwirtschaftet. Hinzu kommen 32 Servicegesellschaften und 650 Servicepartner. Das Unternehmen stellt weltweit Fahrwerksteile wie Stoßdämpfer und Antriebsstrangelemente wie Getriebe oder Kupplungen her.

Das Unternehmen hat sich bereits 2007 einen eigenen Corporate Governance Kodex gegeben und ab Mai 2008 das Thema Compliance in die Unternehmensorganisation mit einer entsprechenden Stelle implementiert, die 2011 um das Thema Nachhaltigkeit erweitert wurde.

Der hauseigene Kodex lehnt sich eng an den Deutschen Corporate Governance Kodex an, aber da es sich beim ZF-Konzern um ein nicht börsennotiertes Unternehmen handelt, muss dem selbstverständlich Rechnung getragen werden.

Im Oktober 2011 wurde die in der Einleitung bereits erwähnte Vereinbarung „Grundsätze sozialer Verantwortung bei ZF“ gemeinsam von Unternehmensleitung, Konzernbetriebsrat, IG Metall und Internationalem Metallarbeiterbund unterzeichnet. In der Präambel heißt es:

„Die Kombination von ökonomischen Zielsetzungen mit sozialen und ökologischen Dimensionen hat für ZF einen hohen Stellenwert. Die ZF Friedrichshafen AG ist sich sicher, dass ihr unternehmerisches Handeln die Interessen der Gesellschaft berücksichtigen muss. Mit der nachfolgenden Erklärung dokumentieren die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmervertretung gemeinsam Grundsätze sozialer Verantwortung.“²

Dieser Verantwortung wurde das Unternehmen weiter gerecht, indem am 01.05.2012 der Beitritt zum UN Global Compact vollzogen wird und im Sommer 2013 der erste Nachhaltigkeitsbericht nach GRI Standards als Fortschrittsbericht an den UN Global Compact übergeben wird. Der Bericht ist öffentlich zugänglich und wird jährlich neu aufgelegt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das Unternehmen in den letzten Jahren kontinuierlich in Richtung verbindlicher und nachprüfbarer Sozial- und Umweltstandards bewegt hat. Damit ist das Unternehmen ganz sicherlich kein Pionier in diesen Fragen, aber sehr wohl ein First –

² a.a.O. http://www.zf.com/media/media/document/corporate_2/company_4/sustainability_1/120316_Grundsaeetze_sozialer_Verantwortung.pdf

Follower, der die Themen vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur ernsthaft angeht.

4. Die betriebliche Praxis

Neben dem Fokus auf die eigene Organisation und ihre eigene Weiterentwicklung in Sachen Sozial- und Umweltstandards bzw. Nachhaltigkeit, die durch eine entsprechende personelle Ausstattung und funktionale Anbindung an die Linienorganisation sichergestellt ist, liegt in der betrieblichen Praxis ein besonderer Schwerpunkt auf der Lieferantenentwicklung. Das ist aufgrund des schon angesprochenen Trends zum local sourcing in weltweitem Maßstab durchaus anspruchsvoll. Die Herausforderung in diesem Prozess wird durch die Zahl von 3500 Lieferanten, die auf den Weg zu bringen sind, sicherlich nicht geringer.

Aber bereits 2012 wurde deshalb ein Projekt zur Integration des Themas Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette gestartet. Es konnte darauf aufgebaut werden, dass es bereits ein System der Lieferantenauditierung gab, das die Einhaltung zentraler Grundsätze regelmäßig überprüft. Dieses System wurde um die Aspekte von Sozial- und Umweltstandards erweitert.

Kern dieses Systems ist ein supplier self assessment, also eine Selbstbewertung der Lieferanten, die auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Lieferanten basiert und von zum Teil regelmäßigen, zum Teil unangekündigten Audits flankiert wird.

Neben der Lieferantenentwicklung sind die Themen der Sozial- und Umweltstandards auch für die Lieferantenauswahl wichtig, wo ein ähnliches System der Auditierung angewandt wird.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass die Themen der Sozial- und Umweltstandards in das bestehende Audit-System integriert wurden, was bedeutet, dass sie gleichberechtigt neben Qualitäts- und Kostenthemen vom Lieferanten bearbeitet werden müssen und nicht als „nice-to-have“-Nachhaltigkeitsaudit daherkommen. Das unterstreicht die Bedeutung, die das Thema im ZF-Konzern bekommen hat, genauso wie das Ziel des Projektes: „Langfristiges Ziel ist eine Einkaufsstrategie, die auf Materialien aus kriti-

schen Beschaffungsquellen verzichtet und zugleich, beispielsweise durch den Ersatz bestimmter Rohstoffe, die Kosten reduziert.“³

5. Alles gut, oder?

Das zuvor Geschriebene hinterlässt den durchweg positiven Eindruck der ZF Friedrichshafen AG, die sich auf den Weg gemacht hat, Sozial- und Umweltstandards weltweit mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit zu implementieren und zu leben. Das Unternehmen ist zwar nicht ganz vorne dabei, folgt aber dem allgemeinen Trend der Industrie, die erkannt hat, dass Klimawandel und Ressourcenknappheit sehr konkret sind und ihre Geschäftsmodelle gehörig durcheinander bringen können.

Allerdings, und das sei an dieser Stelle kritisch angemerkt, verfolgen die Unternehmen nun in der Regel einen Ansatz steigender Ressourceneffizienz, die ermöglicht, bei gleichem Ressourceneinsatz und weniger Emissionen eine höhere Produktivität zu generieren. Damit ist aber dem Ressourcenverbrauch noch kein Einhalt geboten, was letztendlich aber Ziel jeder Politik sein muss, die die Umwelt erhalten will. Und gerade die Automobilbranche spitzt mit ihrem Produkt “Auto mit Verbrennungsmotor“ die Situation weiter zu. Je ressourceneffizienter mehr Autos hergestellt werden können, desto mehr CO₂ – Emissionen werden die Fahrzeuge generieren, was dem Verfehlen des 2-Grad-Ziels weiter Vorschub leistet.

Betriebsräte und IG Metall in Bayern diskutieren diese Fragen auf ihren inzwischen jährlich stattfindenden Automobilkonferenzen intensiv und folgern daraus einerseits die Forderung nach einer Offensive für Elektromobilität und andererseits auch das Nachdenken über eine industrielle Zukunft jenseits des Automobils. Über das Ende des Wachstums oder eine Postwachstumsgesellschaft wird auch in diesen Kreisen allerdings nur sehr verhalten nachgedacht.

Die Einhaltung globalisierter Sozialstandards erscheint dagegen unproblematisch, auch wenn sich hier der Konzern als Handlungsrahmen natürlich aus Sozialstaats- und Demokratieperspektive nur deshalb anbietet, weil sich Sozialstaat und Demokratie in weltweitem Maßstab als immer weniger durchsetzungsfähig zeigen. Es kann eben auch als weiterer Beleg für die

³ http://www.zf.com/media/media/de/document/corporate_2/company_4/facts_and_figures_1/corporate_report/130306_UR-Gesamt.pdf

Durchökonomisierung der Welt und die Rolle, die multinationale Konzerne in der Gestaltung der Weltgesellschaft mittlerweile spielen, gelesen werden.

Für Welt- und Eurobetriebsräte, die keinen anderen Handlungsrahmen als den Konzern haben, ist das sicherlich wenig problematisch, während es für Gewerkschaften (und andere NGO's) schon gilt, neben der Arbeit an den Unternehmen eben auch die jeweiligen Staaten in die Pflicht zu nehmen.

Was bleibt?

Die Verankerung von Sozial- und Umweltstandards in weltweitem Maßstab bleibt auf der Tagesordnung, weil sie den Menschen ganz konkret im Hier und Jetzt helfen. Sie helfen im Übrigen auch der Umwelt.

Aber wir alle bleiben aufgefordert, an einer Perspektive zu arbeiten, die menschenwürdiges Leben und Arbeiten nach dem Ende der Wachstumsgesellschaft und vor dem Hintergrund von Klimawandel und Ressourcenknappheit möglich macht. Für Betriebsräte und Gewerkschaften werden dabei insbesondere die Fragen nach Beschäftigung und Lohnarbeit neu beantwortet werden müssen.

Es bleibt also spannend...