

FAST-Studie

Nr. 28

FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT
FÜR AUSSENWIRTSCHAFT,
STRUKTUR- UND
TECHNOLOGIEPOLITIK e.V.

FAST

Schöneberger Str. 19
D-10963 Berlin
Telefon: 030 - 26550213
Telefax: 030 - 26550215
email: meissner-fastev@t-online.de
homepage: www.fastev-berlin.de



Industrielle Dienstleistungen

- Entwicklungstrends im Bereich der Industriemontage
in der Region Berlin / Brandenburg -

Dr. Ulrich Bochum / Dr. Heinz-Rudolf Meißner

Berlin, Mai 2000

Inhaltsverzeichnis

0	VORBEMERKUNG	1
1	ZUR EINORDNUNG DER INDUSTRIEMONTAGE	3
2	MARKSTRUKTUREN	6
2.1	NACHFRAGETRENDS NACH DIENSTLEISTUNGEN IM ANLAGENBAU	6
2.2	KRAFTWERKSHERSTELLER IM KURZ-PROFIL	9
2.2.1	ABB Alstom Power	9
2.2.2	Siemens KWU	10
2.2.3	Babcock Borsig Power	11
2.2.4	Lurgi AG	12
3	INDUSTRIELLE KOMPLEXE IN OSTDEUTSCHLAND	13
3.1	NACHFRAGER VON INDUSTRIELLER MONTAGE UND INDUSTRIESERVICE	13
3.2	MARKTVOLUMEN INDUSTRIELLER MONTAGEDIENSTLEISTUNGEN IN DER REGION BERLIN - BRANDENBURG	15
3.3	ANBIETER VON INDUSTRIELLER MONTAGE UND INDUSTRIESERVICE	17
3.4	DER RAFFINERIE-KOMPLEX IN SCHWEDT	18
3.4.1	Der ausgegliederte Bereich der Industriemontage von PCK - die Mannesmann Seiffert Industrieanlagen GmbH, Werk Schwedt	19
3.4.2	Beschaffungspolitik des PCK Schwedt	20
3.4.3	Wettbewerbssituation am Standort Schwedt	21
3.4.4	Neue Perspektiven für den Standort	22
3.5	DER KRAFTWERKSKOMPLEX COTTBUS	23
3.5.1	VEAG - der ostdeutsche Stromerzeuger	23
3.5.2	Die Tochtergesellschaft des Stromerzeugers und -verteilers RWE: Die TESSAG AG, Frankfurt	26
3.5.3	Die Ausgründung aus der VEAG und regionale Anbieter: EMIS, Lübbenau	30
3.5.4	Die ostdeutsche Tochtergesellschaft der westdeutschen Unternehmengruppe: BEA Welzow (TDL - Technische Dienste Lausitz)	30
3.5.5	Die Tochtergesellschaft des „Marktführers“ Babcock Borsig Power vor Ort: Steinmüller, Peitz	31
3.5.6	Der württembergische Spezialist in der Lausitz: Sulzer & Weise, Cottbus	32
3.6	DIE BERLINER ENERGIEVERSORGUNG: BEWAG UND SERVICEDIENSTLEISTER IM BERLINER RAUM	32
3.6.1	Der Nachfrager nach Servicedienstleistungen: BEWAG	32
3.6.2	Die ausgegliederte Serviceabteilung der EBAG: EUS GmbH, Berlin - jetzt EUS-Weber GmbH	35
3.7	DER CHEMIEKOMPLEX LEUNA /BITTERFELD /WOLFFEN	36
3.7.1	Die Umstrukturierung der Dienstleistungsbetriebe in der Region	36
3.7.2	ThyssenKrupp Industrieservice in Leuna	38

4 LEIHARBEIT - EIN ZUNEHMENDER TREND ZUR MISCHKALKULATION ALS ALTERNATIVE ZUR LEISTUNGSKASKADE ? REGIONALER UMFANG UND NUTZUNG UND DIE SICHT VON BETRIEBSRÄTEN	39
5 TARIFEINHALTUNG / BUNDESMONTAGETARIFVERTRAG (BMTV)	44
6 ZUSAMMENFASSEND E ERGEBNISSE UND BEWERTUNG	45
7 EMPFEHLUNGEN UND PERSPEKTIVEN	47
8 LITERATUR	50

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1-1: VERÄNDERUNG DER TÄTIGKEITEN VON ERWERBSTÄTIGEN 1995 - 2010	4
ABBILDUNG 2-1: VERÄNDERUNG DER NACHFRAGERSTRUKTUR VON KRAFTWERKEN	7
ABBILDUNG 2-2: DETERMINANTEN DER WETTBEWERBSINTENSITÄT	8
ABBILDUNG 2-3: REGIONALE VERTEILUNG VON BESCHÄFTIGUNG UND AUFTRAGSEINGÄNGEN - ABB ASTOM POWER	9
ABBILDUNG 3-1: REGIONALE CLUSTER DER INDUSTRIEMONTAGE	13
ABBILDUNG 3-2: INSTANDHALTUNGSSTRATEGIEN IM KRAFTWERKSSEKTOR	15
ABBILDUNG 3-3: PRODUKTIONSVOLUMEN REPARATURLEISTUNGEN FÜR KRAFTWERKSKOMPONENTEN	16
ABBILDUNG 3-4: INSTALLIERTE KAPAZITÄT KONVENTIONELLER KRAFTWERKE	16
ABBILDUNG 3-5: WETTBEWERBER AM STANDORT SCHWEDT	22
ABBILDUNG 3-6: ANSIEDLUNGSVORHABEN SCHWEDT	23
ABBILDUNG 3-7: STANDORTE DER GROßKRAFTWERKE DER VEAG (QUELLE INTERNET)	24
ABBILDUNG 3-8: ZUSAMMENSCHLUß DER ENERGIEVERSORGUNGSUNTERNEHMEN	29
ABBILDUNG 3-9: ECKDATEN UND STANDORTE DER BEWAG	33
ABBILDUNG 4-1: LEIHARBEIT IN DEUTSCHLAND	40
ABBILDUNG 4-2: LEIHARBEIT IN DER REGION BERLIN - BRANDENBURG (QUELLE: STAT. LA)	41

Industrielle Dienstleistungen

- Entwicklungstrends im Bereich der Industriemontage in der Region Berlin / Brandenburg -

0 VORBEMERKUNG

Die mit dieser Expertise vorgelegten Ergebnisse zu Entwicklungstrends in einem industriellen Dienstleistungskomplex sollen anhand von Marktentwicklungen, Unternehmensstrategien und -strukturen sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Anbieterseite eine „Branche“ beschreiben, die kaum im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht und trotzdem regionalökonomisch keine unbedeutende Rolle spielt.

Insbesondere in den Neuen Bundesländern und hier speziell untersucht am Beispiel der Region Berlin / Brandenburg hat sich mit dem Transformationsprozess von der Plan- hin zur Marktwirtschaft ein industrieller Bereich entwickelt, der im Entstehungszusammenhang als auch im Entwicklungsprozess erheblichen Veränderungen und Friktionen unterworfen war. Vorwiegend durch Ausgründungen und rechtliche Ver selbständigung / Outsourcing / Privatisierung als selbständige Einheiten entstanden, werden industrielle Montagedienstleistungen heute in der Region in kleinbetrieblichen Strukturen erbracht, die mit den Abnehmern ihrer Leistungen vormals kombi natsbezogen verbunden waren. Hinzugekommen sind auf der Anbieterseite eine Reihe von Dependancen westdeutscher Anbieter, die für sich diesen Markt erschlossen haben.

Aufgrund von Marktumbrüchen (Liberalisierung des Strommarktes), veränderten Beschaffungsstrategien der Abnehmer von industriellen Montagedienstleistern sowie technologischen Veränderungen (Instandhaltungsstrategie) haben sich die Preisverhältnisse für diese Dienstleistungen deutlich verschlechtert und damit die Kostenanpassungsnotwendigkeiten auf Seiten der Anbieter erhöht. Feststellbar ist in breiten Teilen der Betriebe die Abwendung von tarifvertraglichen Regelungen sowie die Strategie, durch Hinzuziehung von Leiharbeitnehmern dem Preisdruck durch Mischkalkulationen zu begegnen.

Mit einem Beschäftigungs- / Arbeitsplatzpotenzial von schätzungsweise 4.500 bis 5.500 ist dieser industrielle Dienstleistungskomplex für die Region Berlin / Brandenburg eine nicht zu vernachlässigende Größe. Die Gefährdung dieses Potenzials durch Preisverfall, entsprechenden Preisdumpingstrategien der Unternehmen zu Lasten der Beschäftigten betrifft nicht nur die Interessenvertretungen der Beschäftigten (Betriebsräte und Gewerkschaften), sondern betrifft auch die regionale Wirtschaftspolitik.

Zunächst nehmen wir im Kapitel 1 die Einordnung der industriellen Montagedienstleistung vor, um daran anschließend die allgemeinen Marktstrukturen von industriellen Dienstleistungen im Anlagenbau auf gesamtwirtschaftlicher Ebene darzustellen sowie die wesentlichen Kraftwerkshersteller als herstellende / produzierende Unternehmen des wesentlichen Marktsegmentes dieses Komplexes kurz zu porträtieren (Kapitel 2).

Für die Region Berlin / Brandenburg werden zu Beginn des Kapitels 3 dann die industriellen Komplexe oder Cluster identifiziert sowie prinzipielle Nachfrager und Anbieter sowie das ungefähre Marktvolumen in der Region analysiert.

In den folgenden Teilen dieses Kapitels wenden wir uns dann den einzelnen Clustern zu und beschreiben aufgrund von öffentlich zugänglichen Materialien sowie auf Basis von Expertengesprächen in den Unternehmen mit Geschäftsführungen und Betriebsräten die Situationen der Unternehmen und Betriebe auf der Nachfrage- wie auf der Anbieterseite. Im Zentrum stehen die jeweilige beschäftigungspolitische Bedeutung, die unternehmensrechtliche Einbindung, die Unternehmensstrategie sowie Entwicklungsperspektive.

Die ebenso thematisierte Rolle des Einsatzes von Leiharbeitnehmern (Kapitel 4) sowie die Rolle von Tarifverträgen in den Unternehmen (Kapitel 5) wird in einer Gesamteinschätzung dargestellt. Die Ergebnisse unserer Untersuchung fassen wir in Kapitel 6 noch einmal kurz zusammen, um hieraus in Kapitel 7 unsere Empfehlungen zu formulieren.

Wir sind uns bewusst, dass wir mit den empirischen Befunden keinen vollständigen Überblick über alle Unternehmen in der Region Berlin / Brandenburg geben können. Wir haben uns bemüht, den wesentlichen Teil von Anbietern industrieller Montagedienstleistungen zu erfassen, um valide Entwicklungstendenzen beschreiben zu können. Wir bedanken uns an dieser Stelle bei den zahlreichen Gesprächspartnern, ohne die diese Untersuchung kaum zustande gekommen wäre.

1 ZUR EINORDNUNG DER INDUSTRIEMONTAGE

Im Prozess eines längerfristigen Strukturwandels haben sich industriebezogene Dienstleistungen herausgebildet, die sich als besonders beschäftigungsdynamisch herausgestellt haben und die im weitesten Sinn Dienstleistungen für Unternehmen erbringen: Softwareerstellung, Datenverarbeitungsdienste, Unternehmensberatungen, Rechtsberatungen, Werbung etc. Diese Bereiche weisen enge Beziehungen zu Industrieunternehmen auf, sie entwickeln sich in ihrem Kontext, sind teilweise aus Industrieunternehmen ausgegliedert und letztlich ein Produkt eines seit längerem zu beobachtenden Prozesses: Der Tertiarisierung innerhalb von Industrieunternehmen.

Die Tertiarisierung innerhalb von Industrieunternehmen bedeutet nichts anderes, als dass die Wertschöpfung eines industriell gefertigten Produktes nicht mehr auf den reinen Fertigungsprozess zu reduzieren ist, sondern selbst eine Vielzahl von „Engineering“-Tätigkeiten enthält, die im Wert des Produktes enthalten sind. Das industrielle Produkt, etwa eine Maschine etc., ist selbst mit Dienstleistungen angefüllt. Dabei geht es um Tätigkeiten wie Forschen und Entwickeln, Beraten und Planen, Konstruieren und Projektieren, Montieren, Warten und Schulen (Simon, W. 1987).

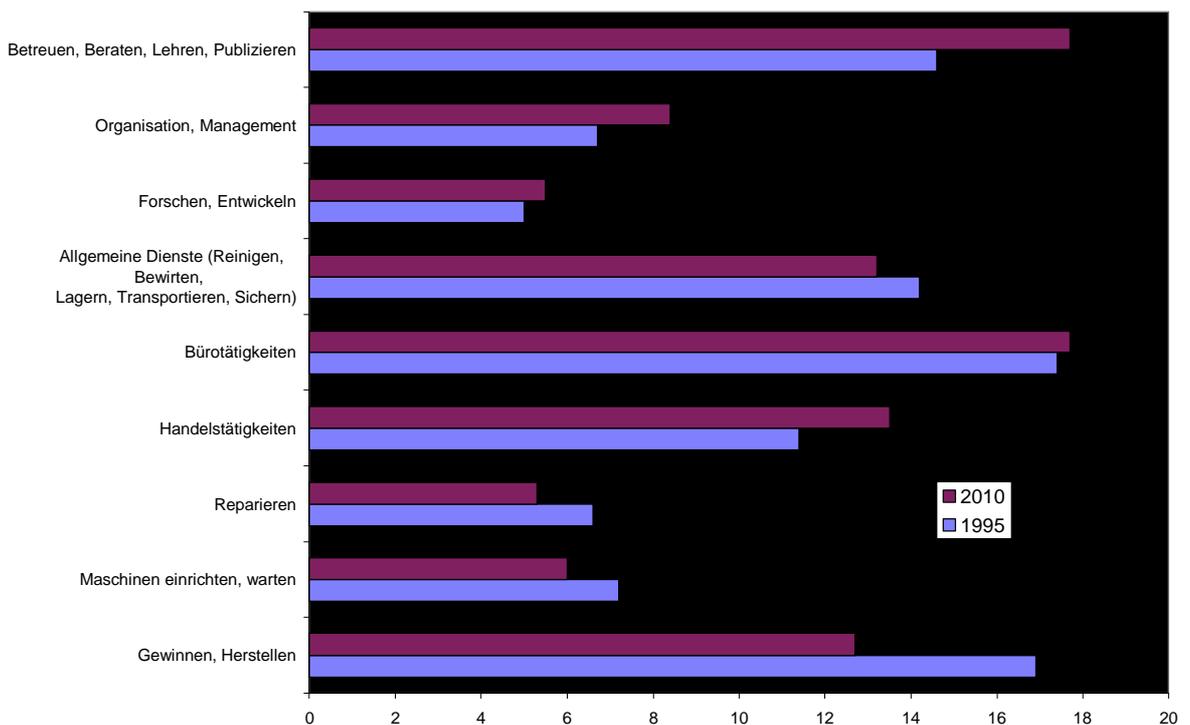
In der Statistik wird diese strukturelle Änderung jedoch nicht erfasst - der Output ist das Produkt, die Art seiner Entstehung ist nicht mehr nachzuvollziehen. Statistisch ergibt sich aufgrund dieser Probleme eine Lücke zwischen den erfassten Umsätzen und dem Produktionswert. Klammert man den Umsatz mit Handelswaren (sog. OEM-Ware) aus, dann sind die Dienstleistungen, die beim Entstehen des Produktes angefallen sind, zwar im Umsatz enthalten, sie können aber wegen fehlender Meldenummern in der Produktionsstatistik nicht erfasst werden. „Typisch dafür sind Umsätze mit elektrotechnischen Systemen und Anlagen, deren Engineeringanteile sich einer statistischen Erfassung entziehen. Aufgrund der Daten für die Siemens AG kann man nachweisen, dass die statistische Lücke fast 10% des Umsatzes (ohne Handelsware) ausmacht“ (Simon, W. 1987, S. 50). Es ist unmittelbar einsichtig, dass man mit einer wirtschaftssektoralen Betrachtung diese höhere Bedeutung von Dienstleistungen innerhalb der Industrie selbst nicht abbilden kann, dies wäre nur möglich, wenn der Wertschöpfungsprozess der Unternehmen nach funktionellen Tätigkeiten erfasst würde. Dazu müsste statistisch tief in die unternehmensinternen Wertschöpfungsprozesse hineingeschaut werden können.

Generell kann formuliert werden, dass in den entwickelten Industrieländern das Verarbeitende Gewerbe aufgrund eines starken Wettbewerbsdrucks zunehmend know-how-intensive Produkte anbieten musste, die genau diesen Engineering- oder Dienstleistungsanteil enthalten, um sich von anderen Wettbewerben abzusetzen. Da aber der Konkurrenz- und Preisdruck bei industriellen Gütern sehr hoch ist, besteht die Tendenz bei den Industrieunternehmen, Funktionen auszugliedern, die von ex-

ternen Unternehmen kostengünstiger erbracht werden können als im eigenen Haus. Die Industrieunternehmen haben alle diejenigen Dienstleistungen, die mit höherer Produktivität in anderen Unternehmen erbracht werden können, ausgelagert. Sie haben Dienstleistungen, die mit geringeren fixen Kosten von kleinen und mittleren Unternehmen erbracht werden können, auf diese verlagert (Albach 1989, S. 4). Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass der Bereich der Dienstleistungen für Unternehmen eine Absplitterung und Verselbständigung von Funktionen aus unternehmensinternen Prozessen darstellt, der nach wie vor auf Beziehungen zu ihrem Nukleus angewiesen ist, allerdings handelt es sich nun um Marktbeziehungen zwischen selbständigen Unternehmen.

Bemerkenswert ist, dass sich auf Basis einer Betrachtung von Tätigkeitsstrukturen in der im internationalen Vergleich „industriellastigen“ Bundesrepublik im Verlauf der 80er Jahre eine starke Veränderung in Richtung Dienstleistungstätigkeiten durchgesetzt hat.

Abbildung 1-1: Veränderung der Tätigkeiten von Erwerbstätigen 1995 - 2010



Quelle: IAB 1999

Die vorstehende Grafik (Abbildung 1-1) zeigt, dass im Rahmen einer prognostizierten Entwicklung bis zum Jahre 2010 auch innerhalb der produktionsorientierten Tätigkeiten eine deutliche Verschiebung zugunsten der Steuerungs-, Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten stattfinden wird - bei einem generellen Bedeutungsverlust der produktionsorientierten Tätigkeiten (IAB 1999).

In Ostdeutschland ist dieser generelle Trend der Tertiarisierung innerhalb der Industrie durch die Transformationsproblematik überlagert und verschärft akzentuiert worden. Im Zuge der Ausgliederung von Organisationseinheiten aus den hochkomplexen und tiefgestaffelten Kombinatensystemen hatten sich diese Einheiten anschließend außerhalb ihrer traditionellen Abhängigkeits- und Kooperationsbeziehungen auf kapitalistisch verfassten Märkten zu bewähren. Dabei machte es einen Unterschied, ob der betreffende Betrieb oder die Einheit von einem westdeutschen oder internationalen Unternehmen aufgekauft und in einen bestehenden Verbund integriert wurde oder nicht. Bei der Herauslösung aus Kombinatensystemen handelte es sich um die Verselbständigung eines Betriebsteils, der nur über ganz bestimmte Teilkompetenzen verfügte. Beispiele hierfür sind Abteilungen für den Rationalisierungsmittel-, Werkzeug- und Formenbau, Bau-, Verkehrs- und Reparaturabteilungen oder ehemalige FuE-Bereiche, die Zulieferer oder Dienstleistungsfunktionen innerhalb der Kombinate erfüllten und nunmehr organisatorisch verselbständigt worden sind (Beyse /Möll 1996, S.16).

Die Verselbständigungen von Betriebsteilen aus großen Kombinatensystemen spielen insbesondere bei der neuen Organisation von Wartungs-, Instandhaltungs- und Montageeinheiten großer Industriekomplexe in Ostdeutschland eine entscheidende Rolle. So wurden für die großen Kraftwerkskomplexe und die Chemieanlagen im Zuge der betrieblichen Restrukturierung eine Fülle von externen Dienstleistungsbetrieben für die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Anlagen eingeschaltet, die über einen Mehrjahreszeitraum mit Verträgen an ihre traditionellen Kernbetriebe gebunden wurden. Für die externen technischen Dienstleistungsunternehmen bestand daher nach wie vor eine Abhängigkeit und Ausrichtung auf ihre ursprünglichen Stammbetriebe. Die Notwendigkeit, neue Abnehmerstrukturen zu erschließen, bestand zunächst nur bedingt, auch wenn absehbar war, dass diese „Schonfrist“ nach einigen Jahren enden würde. Aufgrund der in den mehrjährigen Verträgen garantierten Abnahme von Serviceleistungen, wurden die damit befassten Betriebsteile zu attraktiven Kaufobjekten für westliche Anlagenbaukonzerne, die hier zusätzliche Marktpotenziale erschließen konnten.

Dienstleistungen, die im Bereich großer Anlagenkomplexe erbracht werden, lassen sich grob unterscheiden in Dienstleistungen, die die Funktionsfähigkeit einer Anlage sicherstellen (Systemdienstleistungen) und Dienstleistungen, die zur Lösung eines spezifischen Kundenproblems notwendig sind, aber sich nicht auf die Funktionsfähigkeit der Anlage selbst beziehen (Anwenderdienstleistungen). Industrielle Montagedienstleistungen beziehen sich auf den Erhalt der Funktionsfähigkeit von Anlagen und gehören somit zu den Systemdienstleistungen (Backhaus /Weiber 1993, S. 69). In der Fähigkeit, ein über die technische Funktionsfähigkeit hinausgehendes Problemlösungsangebot zu offerieren, also ein anwenderspezifisches technisches Dienstleistungsprofil bieten zu können, ermöglicht industriellen Dienstleistungsunternehmen ein deutliches Unterscheidungsmerkmal und komparative Kostenvorteile zu entwickeln. Deutlich zeigt sich diese Entwicklung bei den großen Anlagenbauern und Kraftwerksherstellern, die nicht mehr nur auf die technischen Leistungseigenschaften

von Industrieanlagen fokussiert sind, sondern auf die Gesamtlösung spezifischer Probleme der Nachfragerseite. Die technische Funktionsfähigkeit ist damit nur eine notwendige Bedingung, um in die Anbieterauswahl zu gelangen, letztlich entscheidet die Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots über Erfolg oder Misserfolg der Akquisitionsbemühungen.

Große Anlagenhersteller entwickeln sich vor diesem Hintergrund zu Systemintegratoren, die hochgradig miteinander vernetzte Komponenten und Systeme zu einer Gesamtlösung zusammenführen. Die Montage umfasst dabei zum einen die Tätigkeiten, die am Ort der Anlage notwendig sind, bevor die Inbetriebsetzung beginnt (Baustellenorganisation und –abläufe), und zum anderen Servicedienstleistungen zur Erhaltung der Anlagenverfügbarkeit (v. Pierer 1993, S. 91 f.).

2 MARKSTRUKTUREN

2.1 Nachfragetrends nach Dienstleistungen im Anlagenbau

Der Industrieanlagenbau bezieht seine wichtigsten Aufträge aus dem Kraftwerksgeschäft, Anlagen der Elektrotechnik, Hütten- und Walzwerke, Anlagen für die chemische Industrie sowie Anlagen für die Bau- und Baustoffindustrie. Das größte Marktsegment bildet dabei der Kraftwerksbau.

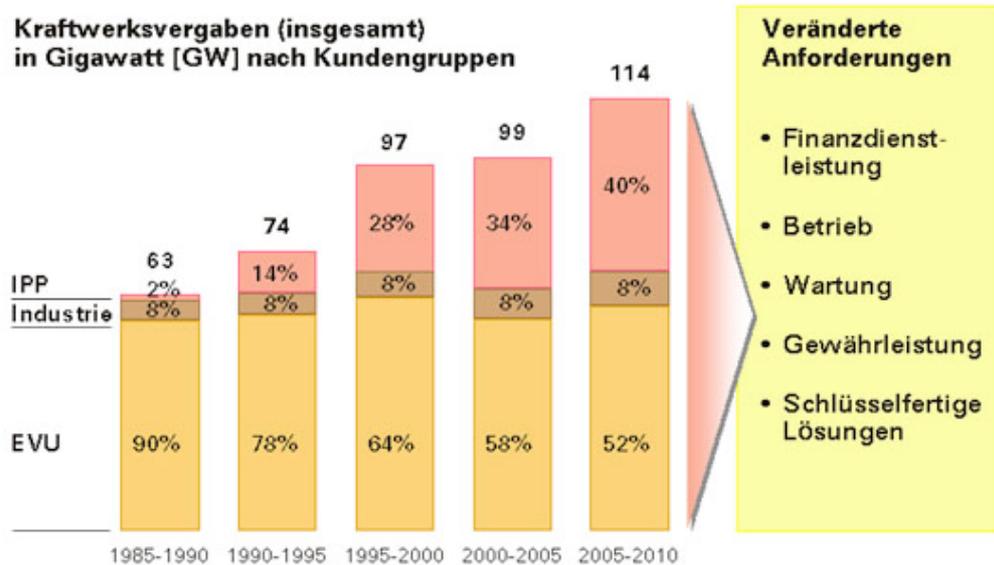
Neben den weitgehend standardisierten Kernelementen wie Turbinen, Generatoren, Kesseln, Apparaten etc. umfasst ein Kraftwerk auch Nebenanlagen wie Brennstoffaufbereitung, -lagerung und -verteilung für Gas, Kohle oder Öl. Kühlsysteme (Kühltürme), elektrische Hochspannungsschaltanlagen, Leit- und Steuersysteme sowie zahlreiche Bauten. Es besteht aus komplexen Teilsystemen, die sowohl Hoch- und Niedrigtechnologien und eine Vielfalt von Technologietypen (Maschinen, Elektrotechnik, Steuerung /Regelung, Bau) umfassen. Aus einem derartigen Profil leiten sich die begleitenden Dienstleistungen ab (Zoller 1997, S. 160).

Es existieren weltweit vier Herstellergruppen, die Kraftwerkstechnologie produzieren und die sich auf die Schlüsselkomponenten und –prozesse (Turbinen, Generatoren) konzentrieren (Siemens-Westinghouse, ABB-Alstom, General Electric, Mitsubishi). Für diese Hersteller sind folgende Nachfragebereiche relevant:

?? **Energieversorgungsunternehmen (EVU oder sog. Utilities):** Diese Unternehmen besaßen häufig Monopolstellungen und waren verantwortlich für die gesamte Energieversorgung, d.h. Stromerzeugung, -transport und –verteilung für ein bestimmtes Gebiet.

- ?? **Independent Power Producers (IPP):** Unabhängige, private Investorengruppen, die Kraftwerkprojekte entwickeln und realisieren sowie die Anlagen in eigener Verantwortung betreiben.
- ?? **Industrie:** Produziert Strom für den Eigenbedarf und verkauft überschüssige Elektrizität.

Abbildung 2-1: Veränderung der Nachfragerstruktur von Kraftwerken



Quelle: Siemens AG (Siemens KWU - Internet)

Aufgrund der Liberalisierung in den Energiemärkten wird damit gerechnet, dass die Bedeutung der sog. IPP in Zukunft deutlich zunehmen wird. Die Monopolstellung der EVU ist durch die Entwicklung hin zu einem offenen Strommarkt stark erschüttert. Die Verantwortungen für Produktion, Übertragung und Verteilung von Energie fallen jetzt deutlich auseinander.

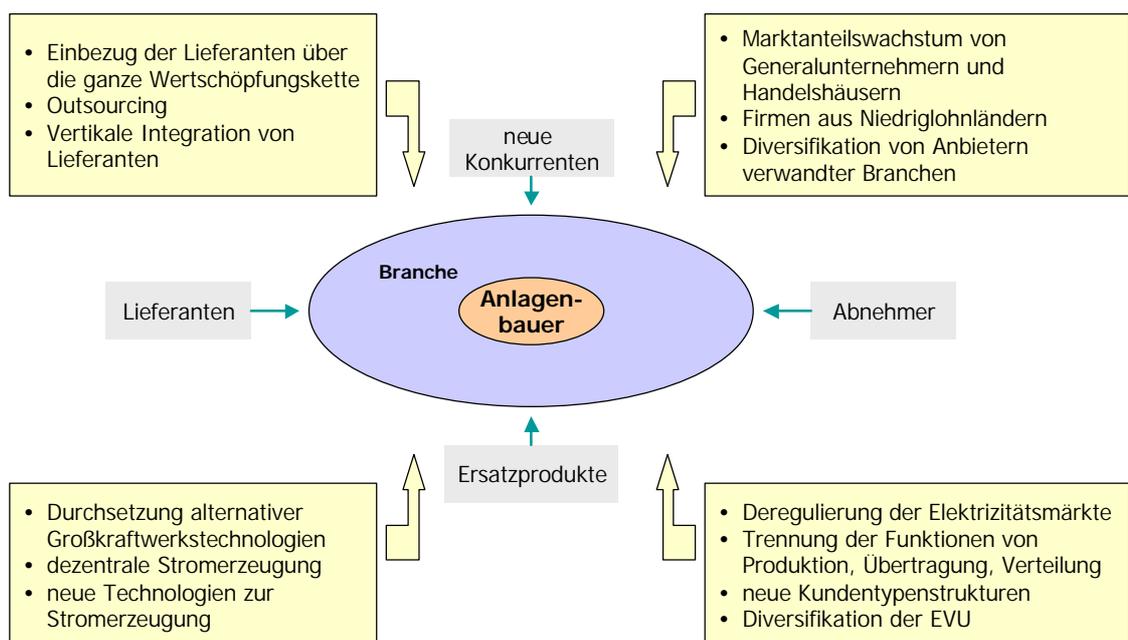
Im Kraftwerksgeschäft existieren verschiedene Vertragsformen zur Abwicklung und Realisierung von Großanlagen. Der Hersteller von Kraftwerkstechnologie kann sich auf die Lieferung der Schlüsselkomponenten beschränken und nur Dienstleistungen in diesem Zusammenhang erbringen (diese Strategie verfolgt z.B. General Electric). Häufiger delegieren die Kunden (EVU, IPP) die Projektkoordination und -leitung an einen Generalplaner oder übertragen die Gesamtverantwortung für die Realisation des Kraftwerks im Rahmen eines Turnkey-Geschäfts an einen einzigen Vertragspartner. Im Falle eines Turnkey-Modells übernimmt ein einziger Lieferant oder ein Konsortium gegen Errichtung eines fixen Preises die Gesamtverantwortung für eine fristgerechte Erstellung der Anlage und deren Funktionsfähigkeit. Diese Gesamtverantwortung wird i.d.R. von spezialisierten Generalunternehmern übernommen.

Häufig werden die „Low Tech-Systeme“ des Kraftwerks (Gebäudetechnik, Rohrleitungen, Kühlwassersysteme) sowie einfache Dienstleistungen (Bau und Montage) durch die Kunden selbst, durch vom Kunden direkt beauftragte Unternehmen oder durch vom Kunden vorgeschriebene, aber unter dem Turnkey-Lieferanten arbeitende lokale Gesellschaften realisiert. In einer weiteren Variante können zwischen Anlagenbauer und Endkunde sog. Projektentwicklungs- und Investorengesellschaften positioniert werden. Diese Gesellschaften entwickeln und finanzieren Projekte, realisieren die Anlagen und veräußern sie zu einem bestimmten Zeitpunkt an den Kunden.

Für die Kunden liegen die Vorteile von Turnkey-Verträgen v.a. in übersichtlichen Vertragsgestaltungen, in einem geringeren Koordinationsaufwand und einem verringerten Risiko. Allerdings sind die Einflussmöglichkeiten der Kunden auf die konkrete Produktgestaltung lediglich in der Konzeptionsphase gegeben.

Abbildung 2-2: Determinanten der Wettbewerbsintensität

Determinanten der Wettbewerbsintensität im Kraftwerksgeschäft



Quelle: Zoller/ABB

Im Zuge der Liberalisierung der Strommärkte wird es zu einer steigenden Wettbewerbsintensität kommen. Wie bereits auch in Berlin und den ostdeutschen Bundesländern absehbar, werden die EVU gezwungen, ihre Verwaltungsapparate und Technikabteilungen zu verschlanken und sich auf ihre primären Aufgaben des Betriebs, des kundenorientierten Verkaufs von Energie und Dienstleistungen zu konzentrieren. Einen großen Teil ihrer bisherigen Aufgaben werden die EVU ausgliedern und dazu übergehen, nicht nur Anlagen und Kraftwerke zu kaufen, sondern komplet-

te Leistungspakete einzukaufen. Diese Leistungspakete enthalten dann z.B. betriebsbezogene Dienstleistungen wie das Servicegeschäft sowie Managementverträge für den Betrieb und den Unterhalt ganzer Anlagen. ABB und Siemens verfügen hierbei bereits über eigene „Operation und Maintenance“ Firmen, die Kraftwerksanlagen mit eigenem Betriebspersonal oder Personal des Kunden betreiben und unterhalten. Mit dem Trend zu betriebswirtschaftlich orientiertem Betrieb der Kraftwerksanlagen wird dieses Geschäft an Bedeutung gewinnen.

2.2 Kraftwerkshersteller im Kurz-Profil

Weltweit hat sich die Zahl der Hersteller von konventionellen Kraftwerken auf lediglich noch vier bedeutende Unternehmen reduziert: Siemens-Westinghouse, ABB-Alstom, General Electric, Mitsubishi sowie für den europäischen Markt bedeutsam die Babcock Borsig Power. Die bis 1999 schon hochkonzentrierte Branche hat 1999 noch einmal einen Konzentrationsprozess vollzogen, der mit dem Zusammenschluss des Kraftwerksgeschäfts von Siemens KWU und Westinghouse begonnen hat und vorläufig mit der Zusammenlegung der Kraftwerksaktivitäten von ABB und Alstom sowie der Neustrukturierung des Bereiches der Babcock Borsig Power vorläufig endete.

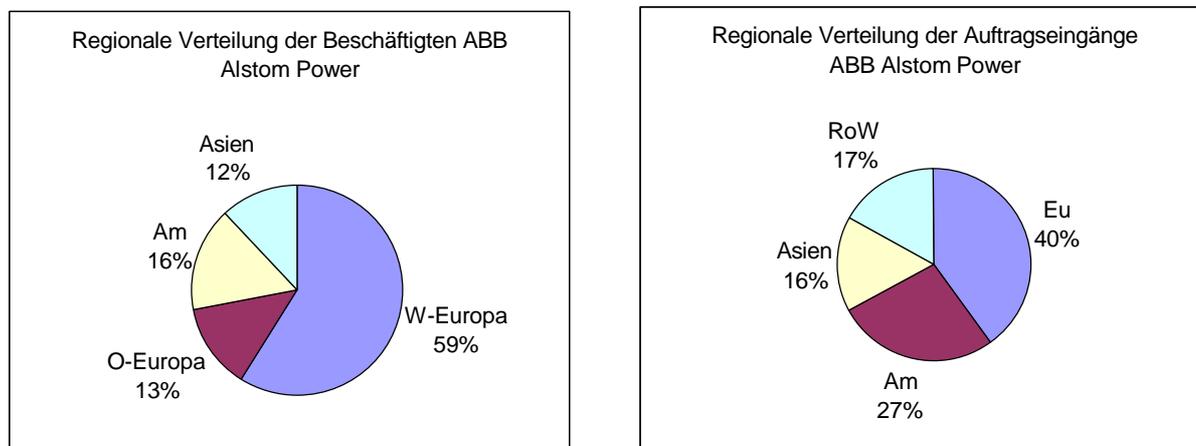
2.2.1 ABB Alstom Power

Mitte des Jahres 1999 wurden die nichtnuklearen Kraftwerksbereiche von ABB Power Generation und Alstom Energy von den jeweiligen Konzernunternehmen in ein Gemeinschaftsunternehmen (50:50 Joint-Venture) eingebracht: Die ABB Alstom Power wurde damit der weltweit größte Hersteller von konventionellen Kraftwerken mit einem Umsatzvolumen von 9,85 Mrd. € und 58.000 Beschäftigten.

Die Interessenvertretungen des Unternehmens auf europäischer Ebene befürchten, dass unmittelbare Folge dieser Zusammenlegung die Gefährdung von 12.000 Arbeitsplätzen sein wird. Mit der Mannheimer Erklärung vom November 1999 haben sie anlässlich eines „Europatages“ auf diese Entwicklungen hingewiesen und Strategien gefordert, das Beschäftigungspotential des Unternehmens zu erhalten.

Dieses neue Unternehmen ist weltweit vertreten und repräsentiert etwa 20% der weltweit installierten Ernergieerzeugungskapazität im konventionellen Bereich. Beschäftigungspolitischer Schwerpunkt ist nach wie vor West-Europa mit den größten Kapazitäten in Frankreich, Deutschland sowie Großbritannien.

Abbildung 2-3: Regionale Verteilung von Beschäftigung und Auftragseingängen - ABB Alstom Power



Etwa 30% der Umsätze - und damit der Hauptanteil des Umsatzvolumens - werden mit dem Service-Bereich erzielt. Für die Bundesrepublik ist der Service in der ABB Service GmbH Deutschland Instandhaltungen unternehmensrechtlich verankert - Standorte sind: Dortmund, Neusäß, Saarbrücken, Reinbek, Halle und Nauen.

Quelle: www.abb-alstom-power.com

2.2.2 Siemens KWU

Der Komplex der Energieerzeugung ist bei der Siemens AG im Geschäftsbereich Siemens Energieerzeugung (KWU) organisiert - dies betrifft sowohl die konventionellen wie die nuklearen Bereiche.

Im August 1998 wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 1,2 Mrd. DM der Bereich der konventionellen Kraftwerke der Westinghouse Power Generation, Orlando (USA) übernommen. Damit rückte Siemens KWU zum weltweit zweitgrößten Hersteller für konventionelle Kraftwerke hinter ABB Alstom Power auf.

1998/99 erreichte der Unternehmensbereich mit 27.600 Beschäftigten einen Umsatz von 15,5 Mrd. DM - 4.100 Beschäftigte und 2 Mrd. DM Umsatz entfielen davon auf den nuklearen Bereich. Dieses Kerntechnikgeschäft wurde Ende 1999 ausgegliedert. Mit dem französischen Konzern Framatome wurde ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, in das die jeweiligen nuklearen Kapazitäten eingebracht wurden. Die Joint-Venture (Siemens-Anteil 34%) erreicht mit 13.100 Beschäftigten einen Umsatz von 6,1 Mrd. DM (Siemens Pressemitteilung vom 06.12.1999).

Internet: www.siemens.de/kwu/d/

2.2.3 Babcock Borsig Power

Die Babcock Borsig AG (bis 1999 Deutsche Babcock AG) war bislang als internationaler Konzern in den Geschäftsfeldern Energie- und Umwelttechnik (Kraftwerksbau), Maschinenbau, Industrie- und Systemtechnik sowie Antriebstechnik tätig. Mit der Übernahme von Geschäftsfeldern des Preussag-Konzerns stieg das Geschäftsvolumen sowie die Zahl der Beschäftigten sprunghaft an, gleichzeitig waren jedoch durch Bereinigung von Geschäftsfeldern durch Veräußerung und Schließung seit 1997 ca. 28.500 Beschäftigte betroffen.

Zu Beginn des Jahres 2000 ist die weitere Stoßrichtung der Konzernentwicklung festgelegt: Reduzierung auf drei Kernbereiche

?? Energietechnik (Borsig Energy),

?? Schiffbau (HDW) sowie

?? Babcock Borsig Technologies (Maschinenbau, Salzgitter Anlagenbau u.a.).

Kennziffern Babcock Borsig

Unternehmensbereich	1997/98	1998/99
Umsatz	7.979	13.375
- Kraftwerkstechnik	2.294	3.895
- Noell-Gruppe ¹	1.591	1.457
- Energiesysteme	644	954
- Schiffbau	1.475	2.024
- Antriebstechnik	1.895	1.983
Beschäftigte	28.661	42.122

Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 25.11.99

Im Rahmen der Umstrukturierung wurde auch der Bereich der Energietechnik neu gestaltet. Durch Zusammenschluss der bisherigen Aktivitäten, die unter Babcock Kraftwerkstechnik, Steinmüller (hier Übernahme), Deutsche Babcock Anlagen sowie AE Energietechnik geführt wurden, entstand die neue (weltweit tätige) Firmengruppe BABCOCK BORSIG POWER (BBP) - eine Gruppe mit einem Umsatz von 4 Mrd. DM und 11.000 Beschäftigten, die das Kerngeschäft Kraftwerkstechnik repräsentiert.

BBP sieht sich im wettbewerbsintensiven Markt für den Service auf dem Heimatmarkt Bundesrepublik als Marktführer (35% Marktanteil). Als Wettbewerbsstrategie wird mit

¹ Die Noell-Gruppe (ehemals Preussag) ist ebenfalls im Anlagenservicegeschäft tätig und beschäftigt dort etwa 700 Arbeitnehmer (insg. ca. 7.000)

Noell-KRC Energie- und Umwelttechnik, Schkeuditz beschäftigt 900 Arbeitnehmer

Hinweis auf die Vielzahl von mittelständischen und regionalen Anbietern das Angebot der BBP auf hochwertigere Serviceleistungen formuliert.

Internet: www.babcockborsigpower.de

2.2.4 Lurgi AG

Die ehemals bei der Deutschen Babcock AG angesiedelten Kraftwerksaktivitäten der Lentjes AG wurden 1997 mit dem ähnlich strukturierten Geschäftsgebiet der Lurgi AG (gemeinsam unter dem Dach der Metallgesellschaft - jetzt umfirmiert in mg) wieder zusammengefasst (verschmolzen) und repräsentieren heute das Geschäftsgebiet Energie der Lurgi AG als Teilkonzern der mg engineering. Hierzu gehören die Lurgi Lentjes Standardkessel AG (Kesselanlagen), die Lurgi Lentjes Bischoff GmbH (Rauchgasreinigung), die Stahlbau Plauen GmbH² (Stahlbau) sowie die Lurgi Lentjes Service GmbH (Service).

Die Lurgi AG kommt insgesamt 1998/99 auf einen Umsatz in Höhe von 3.936 Mio. DM mit 6.372 Beschäftigten. Der Geschäftsbereich Energie der Lurgi AG erreichte 1998/99 einen Umsatz von 1.234 Mio. DM (VJ 1.377 Mio. DM).

Für den Servicebereich steht die LLS (Lurgi Lentjes Service GmbH), unter deren Dach 1997 alle Servicebereiche der Lurgi-Gesellschaften zusammengefasst wurden. Angereichert wurde dieses interne Spektrum an Aktivitäten durch die Übernahme der S. Schlußler Feuerungsbau GmbH, Bispingen. LLS repräsentiert ein Umsatzvolumen von nahezu 150 Mio. DM und beschäftigt 400 Mitarbeiter.

Internet: www.lurgi.com

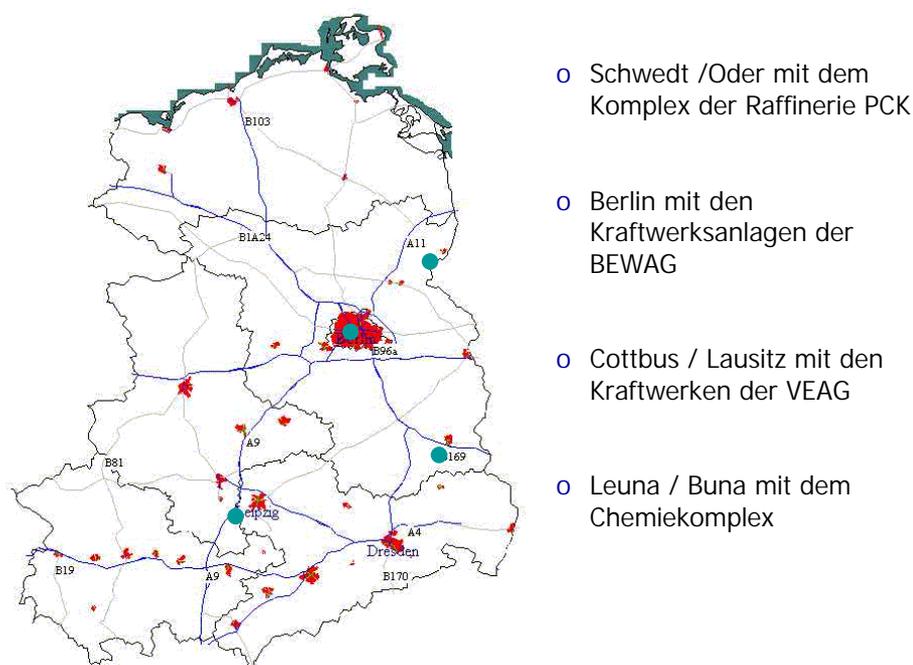
² 1997/98 wurden die Lentjes Energietechnik GmbH, Essen auf die EUT Energie- und Umwelttechnik GmbH Radebeul sowie die Mitteldeutsche Stahlbau GmbH, Leipzig auf die Stahlbau Plauen GmbH, Plauen verschmolzen

3 INDUSTRIELLE KOMPLEXE IN OSTDEUTSCHLAND

Für den Komplex der Industriemontage sowie der Serviceleistungen für industrielle Großanlagen lassen sich im (erweiterten) Raum Berlin - Brandenburg zunächst vier größere Komplexe herausstellen (siehe Abbildung 3-1). Obwohl der Chemiekomplex Leuna / Bitterfeld im Bundesland Sachsen-Anhalt liegt, ist die räumliche Nähe zu den Unternehmen im Süden Brandenburgs tendenziell regionales Einzugsgebiet, um ihre Leistungen auch dort anzubieten.

Abbildung 3-1: Regionale Cluster der Industriemontage

Vier regionale Zentren / Cluster für Industriemontagen



Ergänzt werden können diese regionalen Schwerpunkte um den Stahlkomplex in Eisenhüttenstadt. Auch hier handelt es sich um industrielle Großanlagen, deren Wartung und Instandhaltung ein potentielles Auftragsvolumen für Servicedienstleister darstellen. Allerdings verfügt die Eko Stahl AG bisher noch über eigene Wartungs- und Instandhaltungskapazitäten in Höhe von 300 - 400 Beschäftigten, so dass die Ausgliederung von technischen Dienstleistungsbereichen hier offensichtlich weniger fortgeschritten ist, als im Raffinerie- oder Kraftwerksbereich. Generell lässt sich der Instand- und Reparaturaufwand in der Stahlindustrie in drei Aufgaben unterteilen, die sich auf die Sicherung der Funktionsfähigkeit laufender Anlagen (ca. 30%), auf die geplanten aber nicht völlig kalkulierbaren Reparaturarbeiten (ca. 40%) und auf die bereits im Vorlauf plan- und kalkulierbaren Instandsetzungen beziehen. Insbesondere

re letztere Aufgaben können auch fremdvergeben werden, so dass eine komplette Vergabe der Instandhaltung in den Produktionsanlagen der Stahlindustrie bisher nicht in Betracht kommt. Bei der Verkettung der überwiegend im Kontinuum laufenden Produktionsanlagen kann die Verantwortung für die Funktionssicherheit und der Instandhaltungsumfang nicht getrennt werden. Damit kann die Instandhaltung nicht Dritten überlassen werden, es können aber Fremddienstleister für gezielte Einsätze im Instandhaltungsbereich eingesetzt werden (Tummes, H. 1993).

3.1 Nachfrager von industrieller Montage und Industrieservice

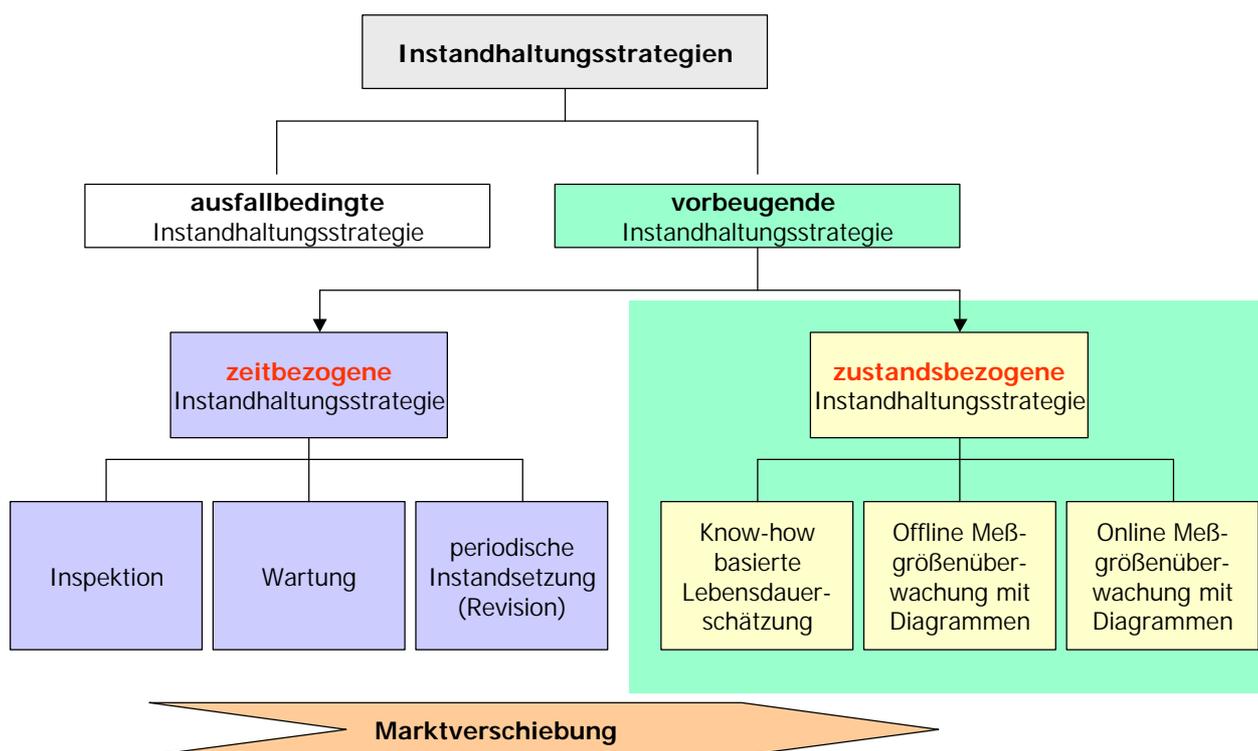
Die Nachfrageseite industrieller Montagedienstleistungen sind die Betreibergesellschaften von großtechnischen Anlagen, die sich in der Region Berlin-Brandenburg auf einige wenige Unternehmen konzentrieren. Es sind die Energieversorgungsunternehmen mit der BEWAG in Berlin (Stromerzeugung und Verteilung), die VEAG als Energieerzeuger für das Gebiet der neuen Bundesländer (Stromerzeugung und Lieferung an die Verbundverteiler), es ist die PCK in Schwedt mit ihren petrochemischen Anlagen sowie das EKO-Stahlwerk in Eisenhüttenstadt.

Bezieht man in diese regionale Betrachtung noch den Komplex des „Chemiedreiecks“ Leuna / Buna / Bitterfeld mit ein, ist der weitere Nachfrager in diesem Bereich die dort angesiedelte Chemieindustrie.

Bezogen auf den regionalen Markt für Kraftwerksservice lassen sich für die letzten Jahre - wie oben schon angedeutet - deutliche Veränderungen feststellen. Mit dem Energiewirtschaftsgesetz wurde 1998 das Gebietsmonopol aufgehoben; es zwingt die Stromkonzerne, Strom durchzuleiten und eröffnet dem Endabnehmer die freie Wahl des Stromlieferanten. Dies hat zu einem drastischen Preisverfall geführt, zumal europaweit Überkapazitäten in diesem Bereich bestehen und zunehmend Stromhändler auf den Markt treten, die Überkapazitäten preiswert aufkaufen, um sie am Markt anzubieten - hinzu kommen als Anbieter andere europäische Stromerzeuger. Diese Deregulierung hat bei den Unternehmen der bundesdeutschen Energiewirtschaft zu stärkerem Kostenbewusstsein, Kostensenkungsprogrammen, weiteren Outsourcingprozessen in Verbindung mit steigenden Anforderungen an die externen Dienstleister geführt.

Parallel hat sich der Wartungsaufwand durch neue und größere Anlagen verringert und die Unternehmen haben ihre Instandhaltungsstrategie durch den Einsatz von Informationstechnologien verändert. Stand bis vor wenigen Jahren eine zeitorientierte, vorbeugende Instandhaltung im Vordergrund, so sind die Unternehmen immer mehr zu einer zustandsabhängigen Instandhaltung übergegangen. Die Systematik wird in der Abbildung 3-2 verdeutlicht.

Abbildung 3-2: Instandhaltungsstrategien im Kraftwerkssektor



3.2 Marktvolumen Industrieller Montagedienstleistungen in der Region Berlin - Brandenburg

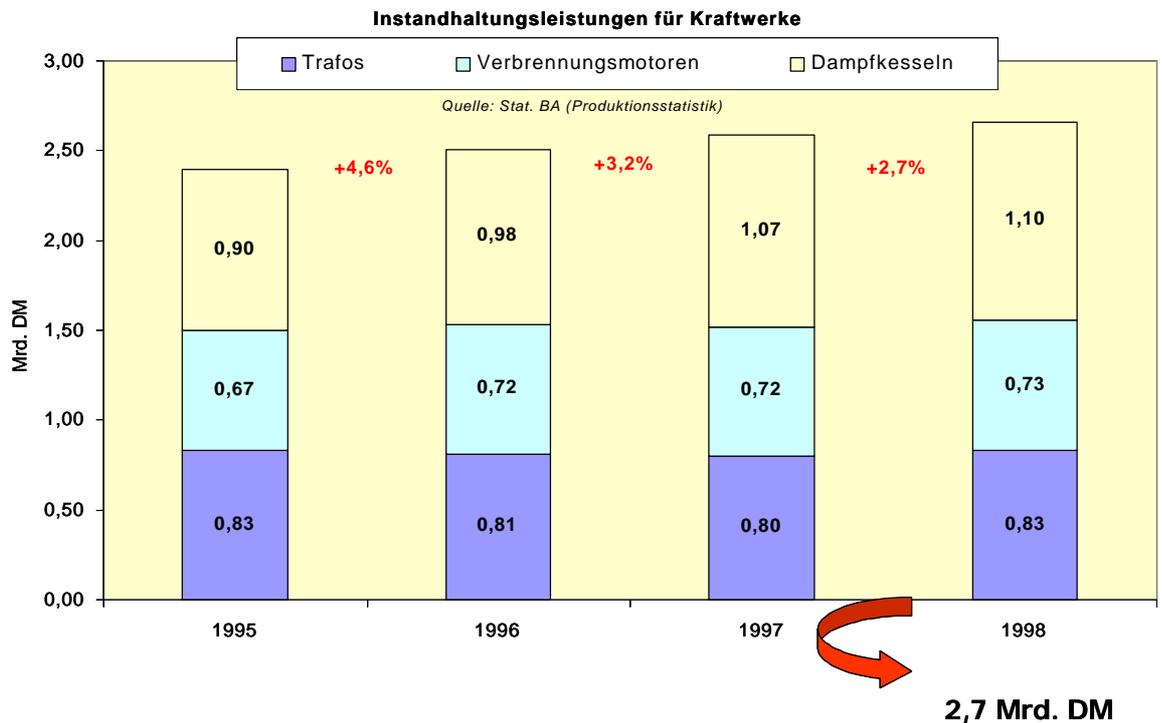
Die statistischen Zugangsprobleme zu diesem industriellen Ausschnitt mit seinen spezifischen Strukturen wurden oben schon benannt. Um zumindest näherungsweise ein Marktvolumen für den in der Region dominanten Energiesektor einschätzen zu können, haben wir folgendes Verfahren gewählt:

?? Zum einen kann man zumindest die wesentlichen Komponenten der Energieerzeugung bestimmen, für die ein Reparatur- / Instandhaltungsaufwand für die Bundesrepublik insgesamt in der Produktionsstatistik (Statistisches Bundesamt, Fachserie 4.1) angegeben wird. Dies betrifft

- die Transformatoren (3110 92)
- die Verbrennungsmotoren und Turbinen (2911 92)
- die Dampfkessel (2830 90)

Hieraus ergibt sich für das Jahr 1998 ein unmittelbares Produktions- bzw. Leistungsvolumen in Höhe von 2,7 Mrd. DM (vgl. Abbildung 3-3).

Abbildung 3-3: Produktionsvolumen Reparaturleistungen für Kraftwerkskomponenten

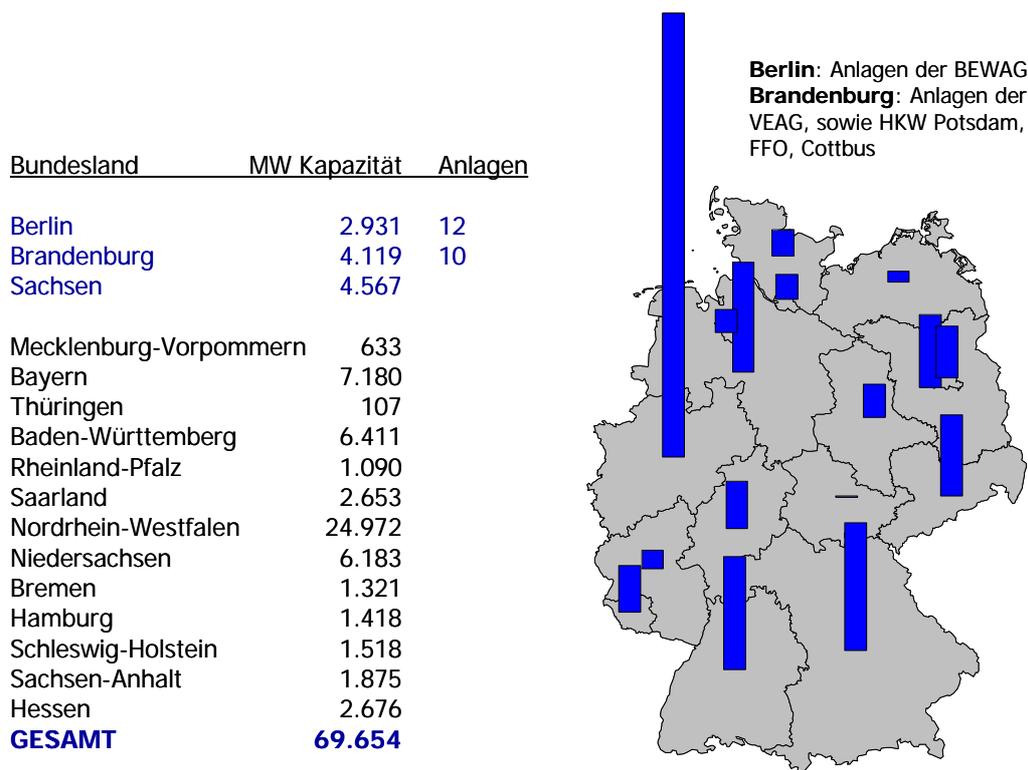


Werden weitere Bereiche mit in die Betrachtung einbezogen, wie z.B. Pumpen / Kompressoren oder Anlagen der Energieverteilung so ergibt sich ein zusätzliches Volumen von ca. 1 Mrd. DM. In einer etwa gleichen Größenordnung wären weitere Produktkomplexe hinzuzurechnen, die schwierig unmittelbar zuzuordnen sind, so dass insgesamt ein Instandhaltungs-, Reparatur- und Wartungsvolumen von ca. 4,5 bis 5,0 Mrd. DM unterstellt werden kann.

?? Zum anderen kann man sich - für eine regionale Verteilung - an der installierten Kapazität konventioneller Kraftwerke orientieren (Angaben bei der Arbeitsgemeinschaft für den sparsamen und umweltfreundlichen Energieverbrauch und VDEW /Verband der Elektrizitätswirtschaft e.V.) (siehe Abbildung 3-4).

Auf die Region Berlin - Brandenburg entfallen etwa 10% der bundesweit installierten Kapazität - entsprechend dürfte sich das Instandhaltungsvolumen auf einen Umfang von etwa 450 bis 500 Mio. DM jährlich belaufen (Stand 1998).

Abbildung 3-4: Installierte Kapazität konventioneller Kraftwerke



Quelle: Arbeitsgemeinschaft für sparsamen und umweltfreundlichen Energieverbrauch

3.3 Anbieter von industrieller Montage und Industrieservice

Der Anbieterseite von industriellen Dienstleistungen im Großanlagen- und Kraftwerksbau stehen in regionaler Hinsicht Nachfragemonopolisten gegenüber. Diese haben in der Vergangenheit den Bereich der Montage, Instandhaltung und Wartung ausgegliedert und zum Teil in Verbindung mit Personal und für mehrere Jahre abgesichertem Auftragsvolumen „privatisiert“. Damit verfügen die Anlagenbetreiber selbst nur noch über geringe Kapazitäten und kaufen die Leistungen auf dem freien Markt und zu Wettbewerbsbedingungen zu.

Aus dieser Konstellation (Nachfragemonopol, Angebotsvielfalt, Preisverfall und Kostendruck bei den Nachfragern und zurückgehendes Auftragsvolumen) ist insbesondere in Ostdeutschland ein Preiswettbewerb erwachsen, der zu einer Dumping-Situation geführt hat (hierauf werden wir später eingehen).

Die Anbieter von Serviceleistungen sehen sich vor diesem Hintergrund häufig nur noch in der Lage, die geforderten niedrigen Preise zu halten, indem sie auf Mischkalkulationen zurückgreifen, d.h. sie operieren in unterschiedlichen Umfängen mit Leiharbeitnehmern und kleinen Subunternehmen, die sie jeweils auftragsbezogen als

Preis- und Einsatzflexibilitätspuffer nutzen. Offen ist hierbei die Frage, welche Rolle in diesem Preiswettbewerb Qualitäten der Anbieter wie z.B. Unternehmensgröße als Hinweis auf Reagibilität, Einsatzflexibilität, Anlagen-Know-how und Sicherung von Qualitätsstandards haben.

Die Unternehmen in diesem Marktsegment lassen sich systematisch in vier Anbietergruppen aufteilen:

- (1) Es sind zum einen die Abteilungen oder Tochtergesellschaften der weltweit tätigen Produzenten von Kraftwerken und Kraftwerkskomponenten, die im Rahmen von Turn-Key-Projekten und Gesamtangeboten die Wartung und Instandhaltung der Anlagen mit betreuen;
- (2) es sind zum anderen die Kapazitäten, die die Energieversorger rechtlich in Tochtergesellschaften verselbständigt haben und die ihre Leistungen international anbieten, meist selbst internationalisiert sind und über die Einbindung in die Konzernstruktur der Stromerzeuger über ausgezeichnete Marktzugänge verfügen;
- (3) es sind des weiteren unabhängige große Unternehmensgruppen, die sich auf dieses Geschäft spezialisiert haben und zum Teil ebenfalls über internationale Standorte und entsprechende ökonomische Größe verfügen;
- (4) und es sind letztlich kleinere Anbieter, die nicht in Unternehmensgruppen eingebunden sind, meist nur regionale Märkte bedienen und damit weitgehend von regionalen Großnachfragern / Auftraggebern abhängig sind.

Wir werden im folgenden jedoch nicht auf diese Systematik abstellen, sondern uns clusterbezogen den jeweils involvierten und dort tätigen Unternehmen und Unternehmensstrukturen und damit letztlich auch den regionalen Strukturen nähern.

3.4 Der Raffinerie-Komplex in Schwedt

Die heutige PCK Raffinerie GmbH ist ein Gemeinschaftsunternehmen, an dem VEBA Oel AG, DEA Mineraloel AG sowie AGIP, ELF und Total beteiligt sind. Der eigentliche Raffineriekomplex besitzt noch 1.600 Beschäftigte und erzielte 1997 einen Umsatz von knapp 3 Mrd. DM. Zum Zeitpunkt der Privatisierung im Juli 1991 waren im PCK knapp 5.000 Personen beschäftigt. Durch Ausgliederungs- und Ausgründungsprozesse aus dem Servicebereich der Raffinerie wechselten 2.000 PCK-Beschäftigte in neue Firmen, die sich überwiegend auf dem Firmengelände befinden. Insgesamt

85 Firmen haben sich dort niedergelassen, darunter Montageunternehmen für Industrieanlagen, Apparate, Rohrleitungen und Kältetechnik. Hinzu kommen Ingenieurbüros, Planungsunternehmen, Bauunternehmen, Unternehmen aus dem Bereich Isoliertechnik, Pumpentechnik, Regelungs- und Automatisierungstechnik, Vermessungsbüros und Labors.

Die Raffinerie verarbeitet überwiegend Erdöl aus Sibirien, das über Pipelines herangeführt wird. Zum Produktionssortiment gehören Flüssiggas, Propylen, Ottokraftstoffe, Diesel- und Düsentreibstoff, verschiedene Heizöle sowie Bitumina, Chemiebenzin und Aromaten. In der Petrochemie werden Acrylnitril, Acetonitril, Terephtalsäure und Stickstoffdüngemittel erzeugt. Neben den Produktionsanlagen existieren Ver- und Entsorgungsanlagen wie Kraftwerk, Kläranlagen, sowie Verladeeinrichtungen. In den letzten Jahren ist die gesamte Anlage mit einem Investitionsaufwand von über 2 Mrd. DM grundlegend modernisiert worden.

3.4.1 Der ausgegliederte Bereich der Industriemontage von PCK - die Mannesmann Seiffert Industrieanlagen GmbH, Werk Schwedt

Der Bereich Industriemontage als ehemaliger Teilbereich der Serviceabteilungen des PCK wurde 1991 von Mannesmann Seiffert (MSI) übernommen, die damit direkten Zugang zum Bereich Service und Instandhaltungsaufkommen und dem damit verbundenen Auftragsvolumen des PCK erhielten. Damit verbunden waren mehrjährige Wartungs- und Instandhaltungsverträge (Rahmenverträge), die das Montageunternehmen an ihren wichtigsten Auftraggeber banden. Die Bindung an den Hauptauftraggeber PCK hatte den Vorteil, über Jahre hinweg eine akzeptable Grundauslastung der Kapazitäten zu gewährleisten mit einem Umsatzvolumen zwischen 30 und 40 Mio. DM. Der Nachteil besteht in der fast vollständigen Orientierung auf den Hauptauftraggeber. Unter den gegebenen Bedingungen konnten neue Geschäftsfelder, wie erdverlegte Rohrleitungen und Kraftwerkstechnik, nur unzureichend entwickelt werden. Die neuen Geschäftsfelder verzeichneten deutliche Umsatzeinbußen, während das Kerngeschäft mit PCK auf stabilem Niveau gehalten werden konnte und Hauptumsatzträger blieb.

Positiv machte sich für das Montageunternehmen die Eingliederung in den Konzernzusammenhang von Mannesmann bemerkbar. Die Finanzierung des Geschäfts wurde i.w. über die Konzernmutter gewährleistet. Diese Strukturen wurden durch den Umstrukturierungsprozess des Mannesmann-Konzerns, in dessen Folge große Bereiche des Anlagenbaus abgestoßen und an andere Interessenten verkauft wurden, grundlegend in Frage gestellt. Der Bereich Mannesmann Seiffert wurde 1999 an den französischen Engineering-Konzern Technip SA verkauft. Mit diesem Eigentümerwechsel war eine stärkere Orientierung an der zu erzielenden Rendite verbunden. Pauschal wurde eine Zielvorgabe von 5% Umsatzrendite formuliert, die das Montageunternehmen unter den gegebenen Bedingungen nicht erwirtschaften kann.

Die preislichen Bedingungen für die Vergabe von Wartungs- und Instandhaltungsaufträgen durch das PCK haben sich zudem deutlich verschlechtert. Die hier zu erzielenden Stundensätze decken die tatsächlichen Personalkosten jedoch nicht mehr ab, so dass MSI als tarifgebundenes Unternehmen einen ständigen Druck auf den wichtigsten Kostenblock der Personalkosten spürt. Hinzu kommt, dass die auszuführenden Arbeiten innerhalb der Raffinerie in einem Leistungskatalog exakt preislich erfasst sind. Problematisch für eine Montageplanung / Einsatzplanung ist die kurzfristige und eigentlich permanente Verschiebung von Terminen, die im Rahmen einer Vorschau vom Hauptauftraggeber vorgenommen wird. Insofern kommt eine Planung der Kapazitäten nur in einer groben Vorschau in Betracht.

Neben dieser geforderten Flexibilität, Aufträge entsprechend den sich verändernden Kundenwünschen abzuarbeiten ist die Vielzahl der einzelnen Projekte - so wurden 1998 etwa 900 Einzelaufträge abgearbeitet, in den ersten fünf Monaten des Jahres 1999 waren es 250 Einzelprojekte. Die hier zum Ausdruck kommende Einsatzflexibilität und Einsatzbereitschaft sind bisher noch die Faktoren, die MSI auszeichnen und abheben. Dennoch musste in der letzten Zeit immer mehr auf den Einsatz von Leiharbeitern zurückgegriffen werden, um durch „gemischte“ Belegschaften den Druck auf die Personalkosten auffangen zu können. Struktur und Anforderungen der Aufträge im Bereich der Rohrverlegung / Rohrbau (vorwiegend Schweißerqualifikationen) lässt aus qualifikatorischer Sicht nur einen Einsatz von Leiharbeitern im Verhältnis 70 : 30 zu. Insofern ist der Einsatz von preisgünstigeren Arbeitskräften (vorwiegend Schlosserqualifikationen) begrenzt. Hinzu kommt das Problem, dass Leiharbeitskräfte organisiert werden müssen und daher nicht tagesflexibel zur Verfügung stehen wie eigenes Personal.

3.4.2 Beschaffungspolitik des PCK Schwedt

Aus der Perspektive des Hauptauftraggeber stehen zwei Sichtweisen im Vordergrund: zum einen aus Sicht der Einkaufsabteilung stehen für PCK Wettbewerbspreise im Vordergrund. Zum anderen gilt es, die Verfügbarkeit der eigenen Anlagen zu gewährleisten und im Falle von Störungen bzw. Stillstand entsprechend schnell und zuverlässig auf entsprechende Reparaturkapazitäten zurückgreifen zu können.

Die jetzt noch gültigen und Mitte 2001 auslaufenden Rahmenverträge sollen dann ausgeschrieben werden. Kriterien für die Auftragsvergabe wäre dann neben den Qualitätskriterien (Raffinerie- und Stillstand Erfahrung), die im wesentlichen drei Bieter in der Region erfüllen, vor allem der Preis. In Bezug auf die Sicherung von Reparaturleistungen im Störfall / Stillstand wird eine Mindestkapazität, um entsprechend flexibel reagieren zu können, von ca. 100 Beschäftigten notwendig sein. Die beiden Wettbewerber von MSI erfüllen diese Größenordnung bei weitem noch nicht - hier wird jedoch darauf orientiert, dass in diesen Unternehmen, falls sie den Zuschlag bekommen sollten, Personal aufgebaut werden wird, das bei nicht berücksichtigten

Wettbewerbern (sprich MSI) abgebaut werden wird. In wie weit die Bieter tarifgebunden sind, interessiert in diesem Zusammenhang nicht.

Steht jedoch die Anlagenverfügbarkeit im Mittelpunkt des Interesses, kommt es vor allem auf Einsatzflexibilität, Verfügbarkeit von Reparaturpersonal und Qualität der Leistung an. Diese Anforderungen bedingen eine gewisse Personalstärke (ca. 100 Personen) und damit eine „Vorhaltung“ von Personal, die sich letztlich im Preis niederschlägt.

Die Stärken von MSI liegen genau im letzteren Bereich: anerkannt hohe Einsatzflexibilität und -bereitschaft, Kenntnis der Strukturen des PCK, Qualität in Verbindung mit Qualitätsmanagement, entsprechende Sicherheitszertifizierungen sowie gute Dokumentation.

Insgesamt wird das Auftragsvolumen, das PCK zu vergeben hat, jedoch deutlich sinken. Die Investitionen sind mit ca. 2,5 Mrd. DM Volumen in den vergangenen Jahren im wesentlichen getätigt - in den kommenden Jahren wird von einem Budget in Höhe von ca. 190 Mio. DM ausgegangen (90 Mio. DM Instandhaltung / 100 Mio. DM Ersatzinvestition). D.h., dass für MSI zunächst ein kleineres erreichbares Umsatzvolumen als bisher zu erwarten ist.

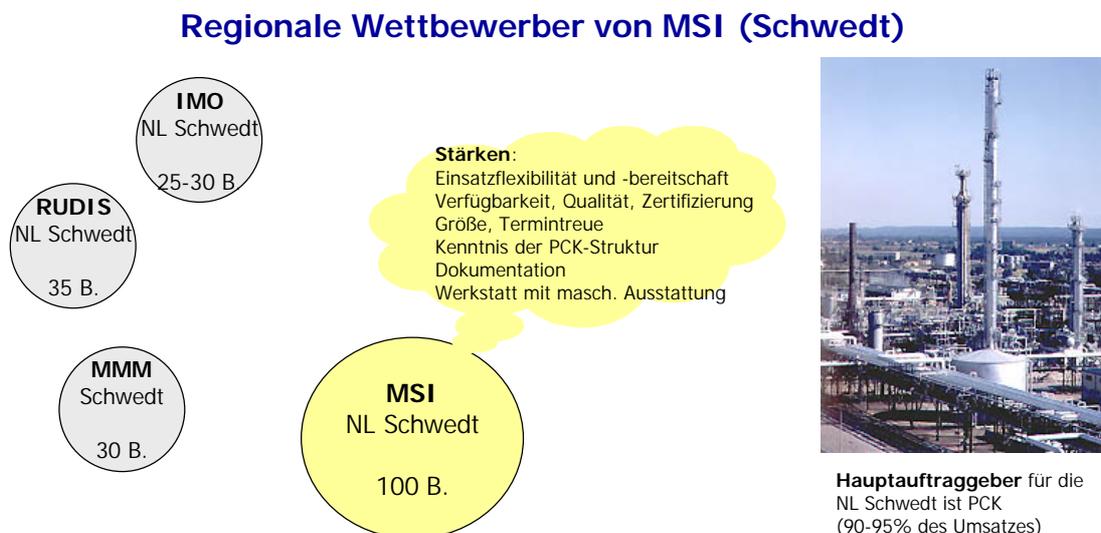
3.4.3 Wettbewerbssituation am Standort Schwedt

MSI konkurriert um Aufträge am Standort gegen eine Reihe von Unternehmen, die ebenfalls Montageleistungen anbieten. Es handelt sich um kleine Unternehmens- oder Niederlassungseinheiten von bis zu 30 Beschäftigten, die jedoch auf eigene oder fremde Verleihfirmen und das dort angesiedelte Arbeitskräftepotential zurückgreifen können. Größter Anbieter von Leiharbeitnehmern ist die Uckermärkische Wachdienstgesellschaft mit ca. 300 Beschäftigten - zum Teil Arbeitnehmer, die ehemals bei MSI gearbeitet haben.

Wettbewerber MSI in Schwedt

Unternehmen	Besch. insg.	Besch. am Standort	ca.-Std.-Lohn	Anmerkungen
Industriemontagen				
Merseburg	300	25 - 30		Arbeitskräfteverleih im Verbund
MMM		30		lokaler Anbieter; Verleihfirma im Verbund
RUDIS		35		Koop. mit Jugoslawien
PREUSSAG		20		kaum bei PCK als Auftragnehmer
Butting		40 - 50		vorwiegend bei Papierwerken
Furmanite		55 - 60		Bahälter, Armaturen, Wärmetauscher

Abbildung 3-5: Wettbewerber am Standort Schwedt



- ✂ Die Stärken von MSI sind gleichzeitig die Schwächen der Wettbewerber, allerdings haben die Wettbewerber in Bezug auf Know-how in der Vergangenheit aufgeholt
- ✂ Die Schwäche von MSI ist der Preis der Leistung, dies ist die Stärke der Wettbewerber, die meist noch direkten Zugriff auf Leiharbeitspotential (Tochter- / Schwestergesellschaft) haben

Sowohl die Industriemontagen Merseburg als auch MMM (Märkische Montagerealisierung und Metallverarbeitung GmbH) arbeiten im Verbund mit eigenen Verleihfirmen, um flexibel auf Aufträge reagieren zu können. Die relativ kleine Stammebelegschaft reicht nicht aus, um die Anforderungen an Störfallbeseitigungsunternehmen erfüllen zu können. Beide Unternehmen haben in einem gewissen Umfang Rahmenverträge mit PCK und damit eine Grundauslastung - beide sind nicht tarifgebunden und liegen von daher in ihren Angebotspreisen (ebenso wie z.B. RUDIS als weiterer Wettbewerber) günstiger als MSI. Vom Niveau der Stundenlöhne liegen die Wettbewerber vier bis sechs DM / Stunden unter dem Niveau von MSI.

3.4.4 Neue Perspektiven für den Standort

Ein gewisses Maß an Zuversicht und Zukunftsperspektive für die Anbieter von industriellen Montagedienstleistungen vermittelt das schon seit mehr als einem Jahr diskutierte Neuinvestitionsprojekt am Standort: es handelt sich um die Errichtung einer neuen Chemiefabrik mit einem Investitionsvolumen von ca. 1 Mrd. DM und damit verbundenen entsprechenden Auftragsvolumina beim Neubau für diese Anbieter. Mit dem neuen Gesellschafter der MSI (Technip) verband man die Hoffnung, in diesem Zusammenhang verbesserte Auftragschancen realisieren zu können, da davon ausgegangen wurde, dass sich Technip um dieses Großprojekt als Ingenieurskonzern im Anlagenbau bewerben werde und damit ein direkterer Zugang zu entsprechenden Auftragsvolumina für MSI gegeben sei.

Dieses Vorhaben hat sich mittlerweile verdichtet. Die letztendliche Entscheidung hängt von der Bewilligung der bereits verhandelten Investitionszuschüsse mit dem Land Brandenburg ab - die EU-Kommission prüft dieses Vorhaben zur Zeit noch (Berliner Zeitung vom 05.02.2000; siehe Abbildung 3-6).

Abbildung 3-6: Ansiedlungsvorhaben Schwedt

Neuinvestition am Standort Schwedt (Oder)

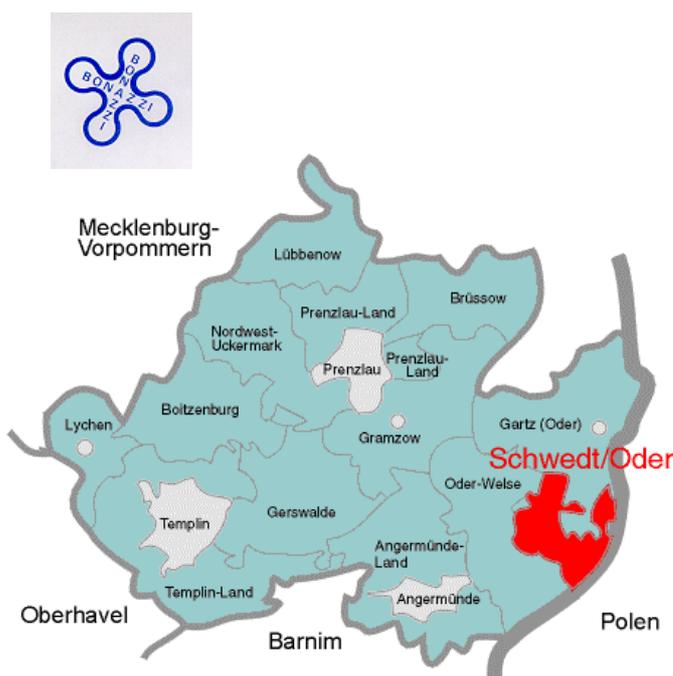
Bonazzi: Die italienische Bonazzi-Gruppe will in **Schwedt** (Oder) eine Chemiefabrik errichten, in der ein Ausgangsstoff für Nylon produziert werden soll.

Eine entsprechende Vereinbarung unterzeichneten Brandenburgs Wirtschaftsminister Wolfgang Fürniß (CDU) und der Präsident der Gruppo Bonazzi, Carlo Bonazzi, am Freitag am Firmensitz im norditalienischen Arco.

"Gelingt die Ansiedlung, werden **Investitionen von 900 Millionen Mark** (460 Millionen Euro) getätigt und **869 Arbeitsplätze** entstehen", sagte Fürniß.

Die EU-Kommission muss der Förderung zustimmen. (dpa)

Berliner Zeitung, 05.02.2000



3.5 Der Kraftwerkskomplex Cottbus

Im Bereich der Kraftwerke der VEAG haben sich über Ausgründung aus der VEAG sowie Ansiedlung und Übernahme von Montagekapazitäten eine Reihe von Unternehmen bzw. Niederlassungen angesiedelt, die als weiteres regionales Cluster bezeichnet werden können.

3.5.1 VEAG - der ostdeutsche Stromerzeuger

Die VEAG wurde 1994 von der Treuhandanstalt an die westdeutschen Stromkonzerne für 6 Mrd. DM verkauft - dazu gehörten die Veba, Viag, RWE, VEW, BEWAG, HEW und EnBW. Das Unternehmen deckte mit dem erzeugten Strom etwa 60% des ostdeutschen Marktes ab. 1998 wurde noch ein Umsatz in Höhe von 4,8 Mrd. DM erzielt - die letzten Umsatzprognosen für 1999 lagen bei 3,2 Mrd. DM.

Hintergrund dieses Umsatzeinbruchs ist die Liberalisierung des Strommarktes, der die VEAG zwang, ihre Strompreise dem Markttrend anzupassen, obwohl der - aufgrund der politischen Übereinkunft zur Braunkohleverstromung - erzeugte Strom in überwiegend neuen Kraftwerken deutlich ungünstiger zu produzieren war.

Die VEAG beschäftigte Ende 1999 noch ca. 6.000 Mitarbeiter - vor dem Hintergrund der 1994 noch vorhandenen Arbeitsplätze in Höhe von knapp 13.000 verdeutlicht das aktuelle Beschäftigungsniveau den deutlichen Schrumpfungsprozess und massiven Arbeitsplatzabbau, der aktuell noch nicht beendet ist.

Das Unternehmen hat in den 90er Jahren seinen Kraftwerksbestand durch Neubauten mit einem Investitionsvolumen von 17 Mrd. DM erneuert und alte Kraftwerke stillgelegt. Das Investitionsprogramm ist abgeschlossen, so dass sich die betriebenen Kraftwerke regional wie in Abbildung 3-7 gezeigt, verteilen.

Abbildung 3-7: Standorte der Großkraftwerke der VEAG (Quelle Internet)

Standorte der VEAG (Kraftwerke)



Der mit dem Investitionsvolumen anstehende Abschreibungsbedarf, der drastisch eingebrochene Umsatz sowie eine nicht vollziehbare schnelle Kostensenkung haben im Unternehmen zu einem massiven Liquiditätsproblem geführt, das von den Gesellschaftern zu lösen ist. Von dieser Seite wurde eine Lösung im politischen Konsens angestrebt, der zu einem Rettungspaket zusammengeschnürt wurde, das folgende Eckpunkte umfasst:

- ?? die Bezugspreise für Braunkohle zur Verstromung wird von den Lieferanten Laubag und Mibrag herabgesetzt
- ?? im laufenden Jahr werden VEAG und Laubag fusioniert
- ?? noch anstehendes Investitionsvolumen wird auf ein Mindestmaß reduziert (von geplanten 1,34 auf 1,0 Mrd. DM für das laufende Jahr)
- ?? mit der BvS (Nachfolgerin der Treuhandanstalt) wird über einen Erlass des noch nicht gezahlten Restkaufpreises in Höhe von 2 Mrd. DM verhandelt
- ?? durch Umlage auf das gesamte deutsche Stromnetz soll „Hilfe von außen“ kommen (vorgesehen ist ein Aufschlag von 0,2 Pfennig je kWh)

In welchem Umfang dieses Paket geschnürt und umgesetzt werden kann, ist aus heutiger Sicht nicht absehbar. Zumindest der letzte Punkt scheint mittlerweile negativ entschieden worden zu sein - der Bundeswirtschaftsminister hat Mitte März d.J. signalisiert, dass es mit ihm keinen „Braunkohlepfennig“ geben werden (Tagesspiegel vom 15.03.2000).

Politischer Hintergrund der Offenheit der Paketlösungen sind die geplanten Fusionen von Veba und Viag sowie RWE und VEW, die allesamt noch Gesellschafter der VEAG sind. Diese Fusionsvorhaben werden zur Zeit von der EU-Kommission sowie dem Bundeskartellamt geprüft. Das Bundeskartellamt und die EU-Kommission haben die geplanten Fusionen im April 2000 zunächst mit der Begründung abgelehnt, es entstünde ein Duopol, das den Wettbewerb auf dem deutschen und dem europäischen Strommarkt verhindere. Den Wettbewerbsbehörden sind insbesondere die über 100 regionalen Beteiligungen der vier Großkonzerne ein Dorn im Auge, so dass für ein Gelingen der Fusionsvorhaben davon auszugehen ist, dass sich die Unternehmen von Beteiligungen trennen müssen. Denkbar ist in diesem Zusammenhang, dass die Beteiligungen an der VEAG und auch an der Bewag abgegeben werden, so dass diese Anteile an andere Energiekonzerne verkauft werden können (vgl. Metz, L. 2000, S. 17).

In der Bilanz der VEAG wird für 1998 ein Aufwand für bezogene Leistungen in Höhe von 498 Mio. DM (VJ 556 Mio. DM) ausgewiesen. Es wird darauf hingewiesen, dass im Bereich der Instandhaltung und des Services aufgrund von Stilllegungen und von optimierter Instandhaltung ein Einsparpotential von 60 Mio. DM erreicht werden konnte.

Dieser Trend wird sich angesichts des großen Investitionsvolumens in Ertüchtigung, Nachrüstung und Neubau der vergangenen Jahre weiter fortsetzen - die Budgetplanung geht für die nächsten vier Jahre von einem sinkenden Instandhaltungsaufwand aus, der erst nach dieser Phase durch notwendige Revisionen wieder leicht ansteigen wird. Parallel dazu wird über ständige Optimierung (u.a. durch Einsatz von Leit-

und Diagnosetechnik) darauf hingearbeitet, mit einem Minimum an Instandhaltungsaufwand auszukommen.

Anders als z.B. die BEWAG, die eine deutliche Orientierung hin zu einer zustandsabhängigen Instandhaltungsstrategie vollzogen hat, differenziert und kombiniert die VEAG anlagenbezogen in eine Ausfall-, Präventiv- und Inspektionsstrategie.

In der Vergangenheit hat die VEAG den überwiegenden Teil ihrer eigenen Kapazitäten im Bereich des Instandhaltungspersonals ausgegliedert (outsourcing). Als unverzichtbares Know-how, das intern zur Verfügung stehen müsse, wurde insbesondere die Wartung, die Inspektion sowie die Störungsinstandsetzung angesehen - allerdings steht hierzu nur ein kleiner Teil von Beschäftigten je Kraftwerk zur Verfügung.

Die quantitative Dimension dieses Outsourcing-Prozesses wird vom Personalvorstand der VEAG mit 7.000 Arbeitsplätzen beschrieben, die durch Neuansiedlung von Unternehmen an alten Kraftwerksstandorten geschaffen wurden - 85% davon seien von ehemaligen VEAG-Mitarbeitern besetzt (vgl. Die Mitbestimmung 3/2000, S. 20 - Interview mit Dr. Martiny).

Der Fremdbezug von Leistungen bezieht sich vor allem auf spezialisierte Sondergewerke, auf spezifisches Know-how für komplexe Anlagenteile und Baugruppen (Fremdleistungen häufig von den Hersteller-Unternehmen) sowie allgemeine Leistungen, die preisgünstig von externen Anbietern erbracht werden.

Wie bei Großanlagenbetreibern üblich, werden die zu beziehenden Leistungen in detaillierten Leistungsverzeichnissen geführt (Leistungsbeschreibung, Aufwand und Richtpreis), nach denen die Auftragsvergabe erfolgt. Die Qualitätsfähigkeit der Dienstleister wird über ein Lieferantenverzeichnis und entsprechende Lieferantenbewertungen überprüft, fortgeschrieben und gesichert (externe Audits nach ISO 9001 und auftragsbezogene Qualitätskontrolle). Hier werden für die Auftragnehmer die wesentlichen Kriterien für zukünftige Auftragsvergaben festgelegt.

Neben dieser Qualitätsfähigkeit des externen Dienstleisters steht bei der Preisgestaltung und der Auswahl des Auftragnehmers das klassische Dreieck von Preis - Qualität - Termin im Vordergrund - ausschlaggebend ist das Ergebnis der Gesamtbetrachtung aller drei Dimensionen.

3.5.2 Die Tochtergesellschaft des Stromerzeugers und -verteilers RWE: Die TESSAG AG, Frankfurt

Die RWE als einer der großen westdeutschen Stromerzeuger und -verteiler hat zu Beginn des Jahres 1999 die Konzernaktivitäten im Wartungs- und Servicebereich umstrukturiert. Hintergrund ist der gesamte Konzernumbau im Bereich der Lahmeyer AG.

Im November 1999 wurde im Rahmen des RWE-Konzerns verschiedene Unternehmen aus dem Bereich der technischen Systeme und Dienstleistungen zur TESSAG Technische Systeme & Services AG, Frankfurt zusammengefasst. Mit 18.700 Beschäftigten und ca. 4,5 Mrd. DM Umsatz wird dieses neustrukturierte Unternehmen als führender Anbieter auf diesem Gebiet gesehen (lediglich 10% der Leistungen werden für Konzernunternehmen erbracht).³

Vereint wurden die energienahen Leistungsfelder der Lahmeyer AG sowie die Aktivitäten der Nukem GmbH. Unter diesem Dach sind die bisherigen ca. 100 Gesellschaften u.a. SAG, Rheinelektra Technik, Lahmeyer International, Nukem, Klöckner Industrie-Anlagen, Piller, Starkstrom-Gerätebau, Angewandte Solarenergie und Maquet zusammengefasst worden.

Definiert wurden 11 Leistungsfelder: Netz-, Hochspannungs- und Kommunikationstechnik, Industrieprojekte, Stromversorgung, Gebäudetechnik, Beratende Ingenieure, Nukleare Dienstleistungen, Transformatoren, Solartechnik sowie Industrie- und Kraftwerksanlagen. Sie bieten Systeme und Dienstleistungen insb. für die Elektrizitätswirtschaft, Industrie (Chemie- und Automobilindustrie) sowie Gebäude (Immobilienwirtschaft) an.

Die Lahmeyer-Gruppe kam vor dieser Umstrukturierung 1997/98 auf ein Umsatzvolumen von 10,5 Mrd. DM bei 34.968 Beschäftigten. Größter Umsatzträger der Gruppe war die Heidelberger Druckmaschinen AG. Ebenfalls der Gruppe zugeordnet war der Bereich Energietechnische Anlagenbau (Starkstrom-Anlagen-Gesellschaft mbH, Frankfurt /SAG).⁴

Die LAHMEYER Geschäftsfelder

Geschäftsfeld	Umsatz	Mitarbeiter	Ergebnis
			nach Steuern
	Mio. DM	(30.6.)	Mio. DM
Druckmaschinen	6.895,60	17.863	391,2
Energietechnischer Anlagenbau	1.446,80	9.122	54,9
Energietechnische Komponenten und Ger	473,3	2.294	-2
Beratende Ingenieure	308,3	1.582	2,3
Medizintechnik	261,6	1.106	15,4
Gebäudetechnik	613,3	2.391	-2,4
Energieversorgung	549,5 *	548 *	78,4

* Nur vollkonsolidierte Gesellschaften

³ vgl. Pressemitteilung vom 08.11.1999 sowie vom 01.01.2000 (TESSAG) (Internet)

⁴ vgl. Lahmeyer-Gruppe (Internet)

Der Energietechnische Anlagenbau stellt die produktionstechnische Seite der Unternehmensgruppe dar (Umsatz und Beschäftigte siehe Tabelle). Zu diesem Bereich gehören die beiden Gesellschaften Piller GmbH sowie die Starkstrom-Gerätebau (SGB). Stromversorgungsanlagen der Piller GmbH werden in Osterode (Harz) hergestellt, elektromechanische Komponenten im Werk Mechernich. Die SGB zeichnet für den Bereich der Transformatoren verantwortlich - auch hier bestehen Produktionskapazitäten in Ostdeutschland: im Werk Neumark (Sachsen) werden Verteilungstransformatoren produziert.

Die dienstleistungsorientierte SAG selbst wiederum bündelt 24 in- und ausländische Beteiligungsunternehmen, ist an 120 Standorten aktiv und erzielte 1997/98 mit 9.122 Beschäftigten einen Umsatz in Höhe von 1.446 Mio. DM.

Lahmeyer - SAG

Mio. DM (30.6.)	1997/98	1996/97	Veränderung
Umsatz	1.446,80	1.369,70	5,60%
Auftragseingang	1.442,90	1.374,10	5,00%
Auftragsbestand	792,1	660,2	20,00%
Jahresüberschuß	55,7	52,4*	6,30%
LAHMEYER-Anteil am Jahresüberschuß	54,9	52,4	4,80%
Mitarbeiter**	9.122	8.628	5,70%

*bereinigt um Effekte des Schütt-aus-Hol-zurück-Verfahrens

**zum Geschäftsjahresende

Die Spartenorganisation gliederte sich in fünf Geschäftsbereiche:

- ?? Kraftwerks- und Industrieanlagentechnik
- ?? Hochspannungsnetze
- ?? Netztechnik
- ?? Kommunikationstechnik
- ?? Netzinformationssystem und Vermessung

In der Region Cottbus ist die SAG mit vier Betrieben bzw. Niederlassungen angesiedelt.

1. Der Bereich Hochspannungsnetze, der bundesweit etwa 1.000 Beschäftigte umfasst ist zwar in Cottbus mit einer Niederlassung vertreten, die 50 Beschäftigten sind jedoch im Rahmen des Projektgeschäfts (Umspannwerke) von ihren Einsatzorten her über Ostdeutschland verteilt.
2. Über die SAG Berlin, Bereich Kraftwerks- und Industrieanlagentechnik (KIT) sind bundesweit 650 Beschäftigte zugeordnet, zum Standort Cottbus gehören davon 54 Arbeitnehmer, die an den Kraftwerken in Peitz, Schwarze Pumpe und Schkopau eingesetzt werden. Schwerpunkt ist die Elektromontage.

- Zum Bereich der Netztechnik gehört die SAG Montagegesellschaft, Cottbus mit 1999 noch 222 Beschäftigten (davon werden der Niederlassung Chemnitz etwa 15 Arbeitnehmer zugeordnet). Neben der Betreuung der Versorgungsnetze in den Städten wird im Rahmen dieses Bereiches auch noch der Rohrleitungsbau betrieben. Aufgrund des drastisch geschrumpften Investitionsvolumen (von 130 auf 10 Mio. DM jährlich) wird die Zahl der Mitarbeiter ab Mitte 2000 auf ca. 90 reduziert werden.

Hauptauftraggeber ist der Verteilerverbund der Region, die ENVIA (siehe Abbildung 3-8), die neben reduziertem Auftragsvolumen selbst dazu übergegangen ist, bislang nach außen vergebene Aufträge im Planungs- und Servicebereich über eine Tochtergesellschaft wieder selbst durchzuführen (insourcing).

Abbildung 3-8: Zusammenschluss der Energieversorgungsunternehmen

Gebiet des ENVIA-Verbundes - Stromverteilung

envia

Die **envia** Energie Sachsen Brandenburg AG entstand am 10. Mai 1999 durch den Zusammenschluß von ESSAG (Cottbus), EVS AG (Chemnitz) und WESAG (Markkleeberg).

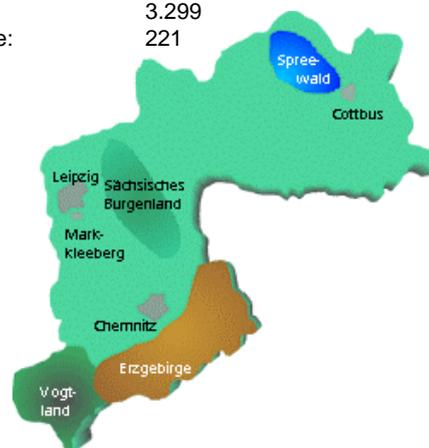
envia übernimmt als Nachfolgerin alle Rechte und Pflichten der fusionierten Unternehmen

Energieversorgung Spree-Schwarze Elster AG (ESSAG)

Energieversorgung Südsachsen AG (EVS AG)

Westsächsische Energie AG (WESAG)

Netzgebiet:	18.700	km ²
Tarifikunden:	1,2	Mio.
Sondervertragskunden:	6.300	
Stadtwerke:	33 (1.11.1999)	
Stromabsatz:	12.977	GWh
Fernwärmeabsatz:	792	GWh
Jahresumsatz:	2.534	Mio. DM
Dividende je Aktie:	0,64	DM
Investitionen*:	479	Mio. DM
Leitungsnetze:	55.486	km
Mitarbeiter:	3.299	
Auszubildende:	221	



- Über eine Tochtergesellschaft der SAG, Berlin - die BLS (Berliner Licht Service), ist dieser Unternehmenskomplex des weiteren mit 30 Arbeitnehmern in Cottbus sowie mit 50 Arbeitnehmern in Zwickau (jeweils Niederlassungen) vertreten. Der Berliner Betrieb wurde 1998 aus der Berliner BVG ausgegliedert und von SAG übernommen. Die BLS gilt konzern- bzw. unternehmensgruppenintern als der Billiganbieter. Aus Sicht der Betriebsräte orientiert man sich im Unternehmen zwar am historischen ÖTV-Haustarif, kommt aber auf Verrechnungsstundensätze, die deutlich unter denen der anderen SAG-Gesellschaften liegen (Niveau von etwa zwei Dritteln).

Insgesamt verfügt die SAG damit über ein Beschäftigtenpotential von ca. 350 Arbeitnehmern, die in den verschiedensten Bereichen der industriellen Montage-Dienstleistungen eingesetzt werden. Für alle vier „Standorte“ der SAG-Gruppe zeichnen sich die identischen Problemdimensionen ab. Es gibt von Seiten der Nachfrage ein erheblich eingeschränktes Investitions- und damit Auftragsvolumen, der Druck auf die Preis ist nach wie vor hoch, so dass die die Betriebsräte von den Unternehmensleitungen aufgefordert wurden, entweder Haustarifverträge abzuschließen oder über Härtefallregelungen aus dem Flächentarif auszuscheren. Aktuell wird in nur einem dieser vier Betriebe nach Flächentarif inklusive Bundesmontagetarifvertrag entlohnt. In diesem Betrieb wird jedoch eine Härtefallregelung vorbereitet.

3.5.3 Die Ausgründung aus der VEAG und regionale Anbieter: EMIS, Lübbenau

Die EMIS GmbH, Lübbenau wurde zu Beginn der 90er Jahre mit Beschäftigten sowie Auftragszusagen aus der VEAG ausgegliedert. EMIS beschäftigt aktuell noch 170 Arbeitnehmer. Im letzten Jahr musste aufgrund der Schließung von Altkraftwerken der Personalbestand um 30 Beschäftigte reduziert werden. Das Unternehmen betreut noch alle Kraftwerke der VEAG in der Region und hat Service-Verträge mit der Laubag und der Mibrag, den Braunkohleabbaugesellschaften.

Als weiterer Auftraggeber konnte in den letzten Jahren die Siemens AG erschlossen werden - hier fungiert das Unternehmen allerdings als Subauftragnehmer. Durch diese Konstellation werden zur Zeit etwa 70 Beschäftigte abgesichert.

Insbesondere im Sektor des Neubaus der Kraftwerke der VEAG stellt sich für das Unternehmen das Problem, dass in diesem Zusammenhang die Wartung bzw. der Service noch in die Garantievereinbarungen aufgenommen sind und sich hieraus für Dritte noch kein potentiell Auftragsvolumen ableitet. Gleichzeitig wird eingeschätzt, dass im Zuge der Liberalisierung des Strommarktes die bestehenden Serviceverträge zur Zeit nicht verlängert werden - hier steht der Energieerzeuger (VEAG) noch in abwartender Haltung und setzt das Kostensenkungsprogramm durch, indem von längerfristig orientierter Vertragsgestaltung abgesehen wird.

EMIS ist dem Metallhandwerkstarif zugeordnet und hat mit der IG Metall einen Anerkennungstarifvertrag abgeschlossen. Abweichend vom Tarifvertrag wird weder der Bundesmontagetarif berücksichtigt noch sonst eine äquivalente Regelung umgesetzt.

3.5.4 Die ostdeutsche Tochtergesellschaft der westdeutschen Unternehmensgruppe: BEA Welzow (TDL - Technische Dienste Lausitz)

Die BEA-Gruppe gehört zum Röchling Konzern und ist als technisches Dienstleistungsunternehmen im Kraftwerksservicebereich tätig. Sie hat in den letzten Jahren

ihre ostdeutschen Standorte stark konzentriert. Der wichtigste Standort befindet sich im Cottbusser Braunkohlenrevier in Welzow.

Die BEA Welzow GmbH, Welzow realisiert ihre Service-Umsätze im Bereich der Kraftwerke sowie des Tagebaus. Nach einem Personalabbau im letzten Jahr (100 Beschäftigte) beträgt die Anzahl der Arbeitnehmer zur Zeit noch 410. Die stagnierende bzw. rückläufige Auftragslage (Verlust von Wartungsverträgen, kaum Ausschreibungen gewonnen) hat in der Vergangenheit zur Anpassung der Löhne und Gehälter nach unten geführt - strategisch orientiert sich das Unternehmen nunmehr auf das sog. Projektgeschäft in Westdeutschland und Osteuropa, das jedoch nur geringe Beschäftigungseffekte nach sich zieht, da bei diesen Projekten vom Unternehmen selbst die Leitmontage durchgeführt wird, d.h. der beschäftigungsintensivere Teil der Projektabwicklung wird mit Fremdmonteuren bzw. Leiharbeitnehmern umgesetzt. Gleiches gilt für die vorsichtige Erschließung des osteuropäischen Marktes - hier wurde eine Niederlassung in Polen gegründet, in der fünf Arbeitnehmer beschäftigt sind (ebenfalls vorwiegend Leitmontage).

3.5.5 Die Tochtergesellschaft des „Marktführers“ Babcock Borsig Power vor Ort: Steinmüller, Peitz

Mit der Fusion von Babcock und Steinmüller ist die Unternehmensgruppe BBP auch in der Region Cottbus präsent.

Die Steinmüller Instandsetzung Kraftwerke Gesell. für Energietechnik mbH, Peitz hatte 1995 noch 300 Beschäftigte - in der Zwischenzeit wurde der Personalbestand auf 400 Arbeitnehmer erhöht. Aktuell werden in technologischen Spezialbereichen wie Druckteile und Braunkohlezerkleinerungsmühlen Serviceleistungen angeboten, die einen hohen Stand an Know-how erfordern. In diesen Bereichen - so die Einschätzung - sieht die Auftragslage noch recht gut aus, so dass von Personalabbau oder direktem Druck auf Löhne und Gehälter noch nichts erkennbar ist. Womit die betriebliche Interessenvertretung jedoch konfrontiert ist, sind die hohen Kosten für ingenieurtechnisches Personal.

Trotz der guten Auftragslage machen sich die veränderten Investitionsplanungen der Energieerzeuger bemerkbar: schon geplante Umbauten an Mühlen (Braunkohlezerkleinerungsanlagen) wurden gestoppt bzw. Aufträge in diesem Zusammenhang nicht ausgelöst.

3.5.6 Der württembergische Spezialist in der Lausitz: Sulzer & Weise, Cottbus

Der Spezialist für Pumpen, Armaturen und Getriebe aus Bruchsal⁵ ist mit einer Tochtergesellschaft ebenfalls in der Region vertreten und hat sowohl die VEAG, die Laubag, Heizkraftwerke sowie den regionalen Gasversorger als Kunden.

Mit 21 Beschäftigten wird ein Jahresumsatz in Höhe von ca. 3,5 Mio. DM erzielt. Diese kleine Tochtergesellschaft steht wie viele andere Untenehmen in der Region auch vor dem Problem, dass die Wartungs- und Serviceverträge auslaufen und vor dem Hintergrund der oben skizzierten Entwicklung unklar ist, ob, wann und in welchem Umfang und vor allem zu welchen Konditionen neue Verträge abschließbar sind.

3.6 Die Berliner Energieversorgung: BEWAG und Servicedienstleister im Berliner Raum

3.6.1 Der Nachfrager nach Servicedienstleistungen: BEWAG

Der Berliner Energieerzeuger und -verteiler (Strom, Wärme) verfügt über 21 Kraft-, Heizkraft- und Heizwerke in der Stadt, die eine installierten Leistung von 3.060 MW liefern.

Die BEWAG hatte zum 30.06.1999 noch 8.633 Mitarbeiter. Zum Jahreswechsel 1999 / 2000 wurden davon 2.184 über Vorruhestandsregelungen und mit Abfindungen entlassen. Die weitere Unternehmensplanung geht auf ein Beschäftigungsvolumen in Höhe von 4.500 Mitarbeitern.

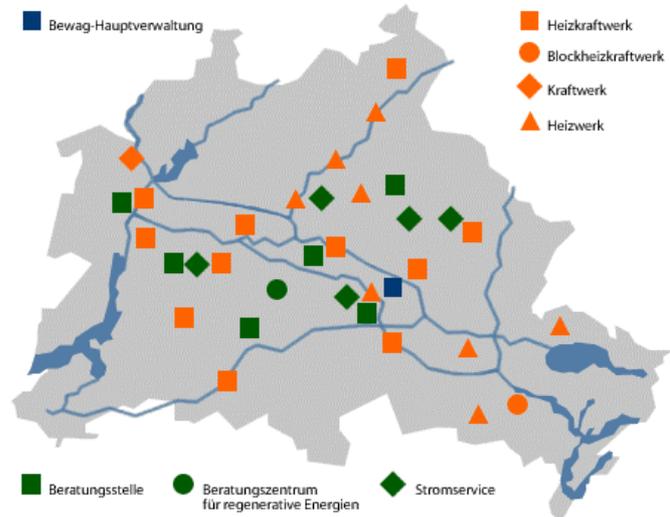
An der BEWAG sind nach der Privatisierung (Berlin war Mehrheitsgesellschafter) der US-amerikanische Stromkonzern Southern Energy sowie zwei westdeutsche Stromkonzerne die Hauptgesellschafter (siehe Abbildung 3-9).

⁵ einziger ernstzunehmender Konkurrent in diesem Segment ist die KSB

Abbildung 3-9: Eckdaten und Standorte der BEWAG

Kraftwerke der BEWAG in Berlin

- Umsatz 1998/99 = 2,97 Mrd. DM
- Beschäftigte = 8.633 (Planung auf 4.500 Mitarbeiter)
- Gesellschafter:
 - ? Southern Energy 26%
 - ? PreussenElektra 23%
 - ? Bayernwerk 26%
 - ? Streubesitz 25%



Mit der Liberalisierung des Strommarktes und dem damit einsetzenden Preisverfall rechnet die BEWAG mit einer Umsatzeinbuße in Höhe von ca. 30%. Dieser Einnahmehausfall hat unmittelbar interne Kostensenkungsprogramme und -maßnahmen ausgelöst, die alle betrieblichen Kostenbestandteile betreffen. Auf die Maßnahmen im Bereich der Personalkosten wurde oben schon hingewiesen.

Neben dem großen Kostenblock Personal steht auch die Frage Eigenleistung / Fremdleistung und das Outsourcing von bestimmten Funktionen auf der Tagesordnung. Aktuell befindet sich man intern in einer Such- und Entscheidungsvorbereitungsphase.

Neben der Liberalisierung des Strommarktes hat sich auch die Wettbewerbsstrategie deutlich verändern müssen. Ging vor dem Hintergrund der Insellage Berlins vor der Wiedervereinigung noch der Aspekt der Versorgungssicherheit vor dem Aspekt der Kosten, so steht heute allein die Wettbewerbsfähigkeit des Anlagenbetriebs im Vordergrund. Die gedachten Szenarien gehen hier in Richtung einer Teilstillegung von Kraftwerken bis hin zur vollständigen Aufgabe der Stromerzeugung mit Anschluss an das westdeutsche Netz und die Reduzierung auf die Funktion Stromtransport und Verteilung (ein eher unwahrscheinliches Szenario).

Diesen Prozess des Outsourcing von Leistungen hat man innerhalb der BEWAG in größerem Umfang schon einmal durchführen müssen. Als 1993 der Ostberliner Energieerzeuger und -verteiler EBAG in die BEWAG integriert wurde, hatte man sich ebenfalls mit einem massiven „Personalüberhang“ auseinanderzusetzen. Vor der

betrieblichen Integration der EBAG 1996 wurde der Grad der auszugliedernden Leistungen festgelegt und Serviceleistungen (inklusive Personal und festem Auftragsvolumen) ausgliedert (siehe hierzu EUS - 3.6.2).

Zulieferanten und Vergabepaxis

Insgesamt bezieht die BEWAG von 3.000 Lieferanten Material und Leistungen. 90% des Einkaufsvolumens wird jedoch von lediglich 100 Unternehmen bezogen.

Für den hier interessierenden Bereich der Montage und Instandhaltung hat die BEWAG etwa 100 Lieferanten / Dienstleister unter Vertrag. Ähnlich, wie bei den bezogenen Materialien und Leistungen insgesamt, dürfte sich hier die Anzahl der wesentlichen Montagedienstleister auf eine Größenordnung zwischen 10 und 15 Unternehmen bewegen.

Unter der regionalen Perspektive setzt eine Leistungserbringung im Bereich der Instandhaltung und Wartung eine Verfügbarkeit des Dienstleisters vor Ort voraus, um die schnelle Verfügbarkeit zu gewährleisten und die „Anreisekosten“ zu minimieren. Bezogen auf unkritische Bereiche wird eine Reaktionszeit von 24 Stunden vorausgesetzt - hier wird von einer regionalen Ansiedlung abgesehen.

Zumindest für diesen Komplex gibt es ein geregeltes und differenziertes Lieferantenbeurteilungssystem (ähnlich wie seit Jahren in der Automobilindustrie), um auf der Basis von verschiedenen Kriterien das Verhältnis von Qualität und Preis bewerten zu können. Bei jeder Leistung wird der Lieferant vom Leistungsabnehmer (der die Leistung abnehmende Stelle innerhalb der BEWAG) beurteilt.

Die Vergabe von Leistungen erfolgt inhaltlich nach Einheits- bzw. Projektlisten, in denen die Leistungsbeschreibungen nach dem BEWAG-Leistungsverzeichnis detailliert aufgeschlüsselt sind - entsprechend werden die Leistungen ausgeschrieben (z.T. europaweit, wenn der Schwellenwert von 800 TDM überschritten wird).

Gleichzeitig wird jedoch auch darauf geachtet, dass Aufträge nicht zu einem die Kosten unterschreitenden Niveau vergeben werden, um hier Dumpingstrategien einzelner Anbieter zu unterbinden. Vor dem Hintergrund des deutlich feststellbaren Verdrängungswettbewerbs wird andererseits aber festgestellt, dass sich das **Preisniveau in den letzten Jahren um 50% reduziert hat**.

Der Umfang der zu vergebenden Montage- und Instandhaltungsleistungen wird durch verschiedene Faktoren deutlich reduziert werden:

?? Einschränkung des zukünftigen Investitionsvolumens auf ein Volumen von ca. 100 Mio. DM jährlich (der Kraftwerksbestand ist als modern einzuschätzen, lediglich im Stadtgebiet Ost hat das Netz einen deutlich geringeren Modernitätsgrad als im Westteil der Stadt);

- ?? Umorientierung auf eine zustandsorientierte Instandhaltungsstrategie seit 1999 (es wird nur noch das allernotwendigste an Ausgaben für Instandhaltung getätigt), Reparaturen werden damit nur bei akutem Bedarf durchgeführt;
- ?? Teile der Instandhaltungs- / Wartungsarbeiten (z.B. Kesselrevisionen) werden grundsätzlich an die Herstellerfirmen vergeben und Know-how-kritische Teile von Kraftwerken werden (noch) mit eigenen Kapazitäten (z.T. unter Hinzuziehung von Subunternehmen und Leiharbeitern) gewartet.

Das gesamte Einkaufsvolumen hat sich 1998/99 noch auf einem Niveau von ca. 1 Mrd. DM bewegt (davon ca. 350 Mio. für zugekaufte Dienstleistungen). Die Budgetierung für das laufende Geschäftsjahr bewegt sich auf deutlich reduziertem Niveau von 60% - **davon ca. 100 Mio. für Montagedienstleistungen**. Dieses reduzierte Volumen ist für die Folgejahre von den Planungen her nochmals eingeschränkt. Nach einer Einschätzung des gesamten Marktvolumens für industrielle Montagedienstleistungen im Energiesektor, wird eine Größe von 500 Mio. DM /Jahr angegeben.

3.6.2 Die ausgegliederte Serviceabteilung der EBAG: EUS GmbH, Berlin - jetzt EUS-Weber GmbH

Mit der Übernahme und Integration der EBAG wurde der gesamte Instandhaltungs- und Servicebereich der Kraftwerke 1994 ausgegliedert. Wie in Ostdeutschland nahezu gängige Praxis wurden sowohl die Mitarbeiter als auch Auftragsvolumen im Rahmen dieser „Privatisierung“ an Interessenten übertragen. Käufer war die in Berlin altingesessene Mannesmann Seiffert GmbH, Berlin, die sich mehrheitlich an dem neuen Unternehmen beteiligte. Aufgrund der bisherigen Zugehörigkeit zur EBAG sowie der nahezu vollständigen Auftragsabhängigkeit von der nunmehr gesamten BEWAG hat die betriebliche Interessenvertretung der EBAG darauf gedrängt, dass die BEWAG an diesem Unternehmen, der EUS - Energie und Umweltservice GmbH, Berlin 25,1% der Gesellschaftsanteile hält.

Bis 1999 war in dieser Gesellschaft ein beständiger Abbau von Beschäftigung aufgrund des sinkenden Auftragsvolumen zu verzeichnen. Im Zuge der Neustrukturierung des Mannesmann-Konzerns wurde der gesamte Bereich Energie- und Umwelttechnik des Teilkonzerns Mannesmann-Demag an die französische Ingenieursgesellschaft Technip S.A., Paris verkauft. Angesichts der ungünstigen Auftragsperspektive, der Kostenstruktur sowie der finanziellen Lage der EUS hat der neue Gesellschafter die notwendige finanzielle Absicherung der EUS verweigert, so dass über das Unternehmen im Frühjahr 1999 das Insolvenzverfahren eröffnet wurde.

Im Rahmen einer übertragenden Sanierung an die Firmengruppe Weber, Köln konnten etwa 70 der seinerzeit noch vorhandenen 180 Arbeitsplätze gerettet werden - es entstand die EUS-Weber GmbH, Berlin. Für diesen Bestand an Beschäftigten sieht die Geschäftsführung im Berliner Raum eine gute Überlebensperspektive, die noch um die unternehmensgruppenbezogenen Zusammenhänge zusätzlich stabilisiert

wird (die Fa. Weber ist in Ostdeutschland noch am Standort Merseburg vertreten - Schwerpunkt sind hier Montagedienstleistungen vorwiegend für die chemische Industrie).

3.7 Der Chemiekomplex Leuna /Bitterfeld /Wolffen

Durch die Zusammenballung industrieller Kapazitäten im Chemiedreieck Sachsen-Anhalts verfügte diese Region ebenfalls über außerordentlich umfangreiche Kapazitäten an technischen Dienstleistungen für die Reparatur /Instandhaltung, Konstruktion und Neuanfertigung von Maschinen, Apparaten und Anlagen. Bluhm et al. (1995) schätzen, dass Ende 1989 ca. 24.000 oder 31% der ca. 77.000 Beschäftigten des DDR- Chemiekomplexes den technischen Dienstleistungsbereichen zugeordnet werden konnten.

Dieser hohe Beschäftigtenanteil der technischen Dienstleistungsbereiche war ohne Zweifel ein DDR-spezifisches Phänomen, das letztendlich Ausdruck von Autarkiebestrebungen der Kombinate aufgrund von Funktions- und Flexibilitätsmängeln im Rahmen der planvermittelten gesellschaftlichen Arbeitsteilung war. Nach der Wende wurde bald deutlich, dass die technischen Dienstleistungen weder in ihrem Umfang noch in der bisherigen Struktur aufrechtzuerhalten waren. Dabei wurde an den einzelnen Chemiestandorten recht unterschiedlich vorgegangen.

Während in Wolffen eine rasche, übergangslose Abkoppelung der technischen Dienstleistungsbereiche vom Mutterunternehmen mit starkem Beschäftigungsabbau erfolgte, wurde in Bitterfeld /Leuna im Rahmen von Standortentwicklungskonzepten (Chemie- bzw. Industriepark) versucht, Investoren ein Potential von Produktions- und Dienstleistungsangeboten zu offerieren, das ihnen bei Übernahme von Betriebsteilen oder im Fall von Neuansiedlungen eine geringe Fertigungstiefe und schmale indirekte Bereiche ermöglicht (Bluhm et al. 1995, S. 55). Insgesamt ist festzuhalten, dass es im Bereich des Chemiekomplexes zu umfangreichen Ausgliederungen der technischen Dienstleistungsbereiche gekommen ist, was gleichzeitig eine Ausdifferenzierung der vormals existierenden hochgradig integrierten großbetrieblichen Strukturen bedeutete. Dennoch blieb vielfach die Orientierung an den Ursprungsbetrieb und an dessen Unternehmensstrategie erhalten.

3.7.1 Die Umstrukturierung der Dienstleistungsbetriebe in der Region

Die ausgegründeten Betriebe waren zunächst auf weitere Aufträge aus ihrem Mutterunternehmen angewiesen. Dieses Auftragsvolumen wurde von Jahr zu Jahr abgesenkt und schrittweise an Wettbewerbskonditionen angepasst. Dieser Prozess verdeutlichte zugleich die Notwendigkeit, Märkte außerhalb der angestammten Abnehmerstrukturen zu erschließen. Bluhm et al. (1995) sahen in dem Ausdifferenzie-

rungsprozess technischer Dienstleistungsbetriebe gleichzeitig eine Chance, zu neuen zwischenbetrieblichen Kooperationen zu kommen. Die Ausgliederung komme zudem dem Trend zu schlanken Produktionsprozessen insbesondere bei sich neu ansiedelnden Chemiebetrieben entgegen.

Am Beispiel des Rohrleitungsbaus im Chemiedreieck Sachsen-Anhalts zeigen Nücker / Helmer (1999), dass die „angestammten“ ostdeutschen Betriebe unter einem starken Konkurrenzdruck gerieten, weil es mit der Errichtung neuer Chemieanlagen in den 90er Jahren auch zur Ansiedlung von Dependancen westdeutscher Serviceunternehmen kam. Ausgliederungsprozesse und zunehmende Konkurrenz durch westdeutsche Unternehmen schufen ein Klima, das Unternehmenskooperationen nicht beförderte. Insgesamt hält die Untersuchung fest:

- ?? Die Nachfrageseite beschränkt sich auf wenige Unternehmen aus dem Bereich der regional dominierenden Chemieindustrie und aus dem Kraftwerksanlagenbau. Durch die weitgehend abgeschlossene Modernisierung der Kraftwerke, reduzieren sich die Aufträge auf den Chemieanlagenbau. Die in diesem Bereich investierenden Grossunternehmen (Bayer und Elf Aquitaine) stützen sich im Bereich technische Dienste auf ihre langjährigen (westlichen) Vertragspartner, die sich vor Ort ansiedelten. Da auch die Modernisierung und der Neubau der Chemieanlagen i.w. abgeschlossen sind, existieren im Bereich Rohrleitungsbau Überkapazitäten. Demgegenüber nimmt der Bereich Industriewartung und Instandhaltung der Anlagen an Bedeutung zu. Im Bereich Wartung und Instandhaltung konkurrieren eine Vielzahl von Anbietern, die sich aus Ausgründungen von Betriebsteilen des Chemiekomplexes, aus verselbständigten Teilen der technischen Dienste der Kombinate und westdeutschen Anlagenbauunternehmen zusammensetzen.
- ?? Die Konkurrenzsituation und die tendenziell rückläufige Nachfrage haben zu einem Preisverfall und zu einem Verdrängungswettbewerb geführt, so dass es im Anlagenbau selbst zu größeren Umstrukturierungs- und Konzentrationsprozessen gekommen ist.
- ?? Beschäftigungsseitig ist eine starke Zunahme flexibler Beschäftigungsformen festzustellen. Aufgrund von starken Auftragsschwankungen greifen die Serviceunternehmen auf Leiharbeitsfirmen zurück. Mit dem Auslaufen der großen Investitionsprojekte kommt es zu einer Reduzierung auf Kernbelegschaften. Absehbar ist daher eine Verschlechterung der Beschäftigungssituation für gut ausgebildete Monteure in der Region.
- ?? Die im Chemiedreieck ansässigen Montagebetriebe haben so gut wie keine Exportmöglichkeiten. Sie kleben an ihren wichtigsten regionalen Abnehmern. Exportierbar ist, wenn überhaupt, das Know-how. Die konkrete Leistungserbringung im Ausland scheitert an zu hohen Stundenverrechnungssätzen. Die Einbeziehung von regional ansässigen Montageunternehmen in Exportaufträge großer Anlagenbauunternehmen, die dabei als „Projektierer“ und Generalunternehmer agieren,

scheitert häufig an local content Auflagen. International werden allenfalls Entwicklungsmöglichkeiten in westeuropäischen Märkten gesehen. Um die Chancen zum Einbezug in die exportorientierten Aktivitäten der großen Anlagenbauunternehmen zu erhöhen, besteht seitens der regionalen Montageunternehmen die Option, selbst Teil-System-Zulieferer zu werden. Diese Strategie setzt auf die Erbringung einer Komplettleistung mit begleitender Planung, die die Projektierungsunternehmen dann nicht mehr selbst erbringen müssten.

?? In Bezug auf die interne Restrukturierung der Montageunternehmen kann eine starke Verschlankung konstatiert werden. Bei der Erbringung von Montageleistungen kommen flachere Hierarchiestrukturen zum tragen, bei kleineren Aufträgen entfällt häufig die Meisterebene. Insgesamt wird bei ehemaligen DDR-Betrieben von einem spannungsreichen Verhältnis zwischen Planung/Verwaltung einerseits und Ausführung andererseits berichtet. Durch den Wegfall von Hierarchieebenen sind die Führungskräfte unmittelbarer mit den Problemen der Ausführungsebene konfrontiert und die Ausführenden selbst haben Schwierigkeiten mit der gestiegenen Verantwortung.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die im Chemiedreieck ansässigen Montagefirmen in Dilemmasituation befinden: die derzeitige Wettbewerbssituation macht bei gleichzeitig zurückgehender Nachfrage nach Montageleistungen und verstärktem Preiswettbewerb eigentlich zwischenbetriebliche Kooperationsformen erforderlich, um bessere Konditionen bei der Auftragsvergabe zu erreichen, Spezialisierungsvorteile ausnutzen zu können und u.U. gemeinsame Materialeinkäufe zu organisieren. Allerdings dominiert bisher ein permanenter Preiskampf zwischen den Betrieben, der die für zwischenbetriebliche Kooperationen notwendige Vertrauensbasis in der Region untergräbt. Übrig bleibt daher ein Preisdumping, bei dem die tariflich nicht gebundenen Betriebe die noch tariflich gebundenen Betriebe unterbieten (Nüchel/Helmer 1999, S. 28).

3.7.2 ThyssenKrupp Industrieservice in Leuna

Der ThyssenKrupp-Konzern hat seine Aktivitäten im Bereich Industrieservice zusammengefasst, um interessierten Kunden ein one-stop-shopping zu bieten. In dem Bereich Industrielle Dienstleistungen sind sowohl klassische Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen als auch Dienstleistungen des Gebäudemanagements sowie Informationstechnische Dienstleistungen zusammengefasst. Für die Abwicklung und Ausführung dieser Dienstleistungen greift ThyssenKrupp auf flexible, mittelständische Firmen zurück, sog. Spartengesellschaften. Eine dieser Spartengesellschaften ist die WIG Industrieinstandhaltung GmbH, die die Instandhaltung der gesamten Prozessanlagen der Raffinerie in Leuna übernommen hat. Damit wird dem Interesse des Kunden Rechnung getragen, weder eigenes Wartungspersonal noch Spezialwerkstätten selbst aufzubauen, der Dienstleister ist sowohl für die Beseitigung von Betriebsstörungen als auch für die vorbeugende Instandhaltung verantwortlich. Die

WIG greift dazu auf ein Stammpersonal von 120 Personen zurück, das bei Störungen oder ungeplanten Stillständen kurzfristig aufgestockt wird. Die WIG verfügt über Niederlassungen in der gesamten Bundesrepublik und über Auslandsgesellschaften in Österreich, Luxemburg, Großbritannien und Ungarn.

1997/98 wurde im Konzerngeschäftsfeld Industrie- und Gebäudeservice ein Geschäftsvolumen von knapp 2,1 Mrd. DM abgewickelt. Der Bereich Industrieservice erzielte dabei ein Volumen von 808 Mio. DM. Insgesamt wird der Bereich Industrielle Dienstleistungen als sehr dynamisch eingeschätzt, so dass hier für die nächsten Jahre weitere Umsatzzuwächse von durchschnittlich 10% erwartet werden. Die Erwartungen gehen davon aus, dass der Trend zum Outsourcing in wichtigen Industriebereichen weiter anhält und davon die neu geordneten und zusammengeführten kompletten Dienstleistungsangebote des ThyssenKrupp Konzerns profitieren werden.

4 LEIHARBEIT - EIN ZUNEHMENDER TREND ZUR MISCHKALKULATION ALS ALTERNATIVE ZUR LEISTUNGSKASKADE ? REGIONALER UMFANG UND NUTZUNG UND DIE SICHT VON BETRIEBSRÄTEN

Das Thema Leiharbeit hat in der Bundesrepublik insgesamt deutlich an Gewicht gewonnen - insbesondere in den neuen Bundesländern wird von diesem Instrument des flexiblen Einsatzes von Arbeitskräften gerne Gebrauch gemacht, um einerseits Kapazitätsengpässe zu überbrücken, andererseits aber auch, um das vorhandene - im Vergleich zum Stammpersonal - Lohn- (bzw. Gehalts-) Gefälle auszunutzen.

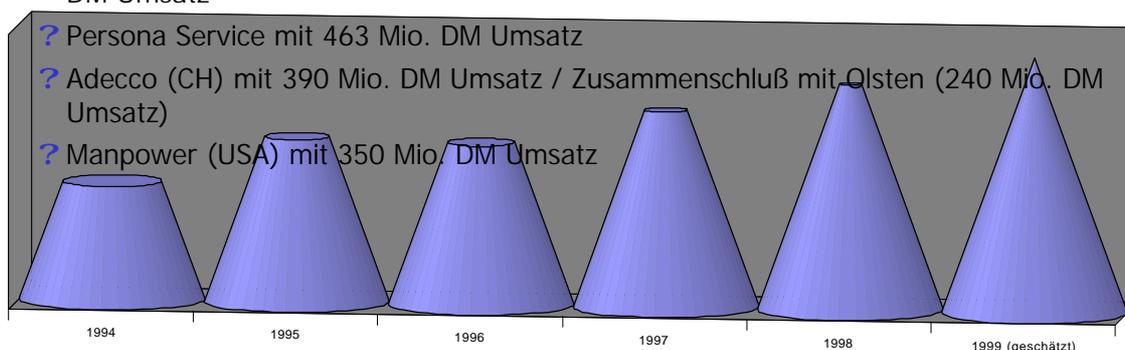
Die Verdopplung der Zahl der Beschäftigten (Abbildung 4-1) verdeutlicht diesen Trend. Auffällig ist hier, dass die größten Verleihfirmen überwiegend ausländische Unternehmen sind, die den deutschen Markt für sich erschlossen haben.

Differenzierter betrachtet - und auf den hier diskutierten Zusammenhang bezogen - ist der Anteil der Beschäftigten aus Metall- und Elektroberufen bzw. derjenigen, die entsprechende Tätigkeiten ausführen mit knapp 40% der dominante Bereich.

Abbildung 4-1: Leiharbeit in Deutschland

Entwicklung des Umfanges der Leiharbeit in Deutschland

- o das Marktvolumen für Zeit- / Leiharbeit beträgt in Deutschland ca. 10,2 Mrd. DM
- o die größten, den Markt dominierenden Zeitarbeitsfirmen sind überwiegend Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen wie
 - ? Randstad (NL) mit 464 Mio. DM Umsatz / Zusammenschluß mit Time Power (420 Mio. DM Umsatz)



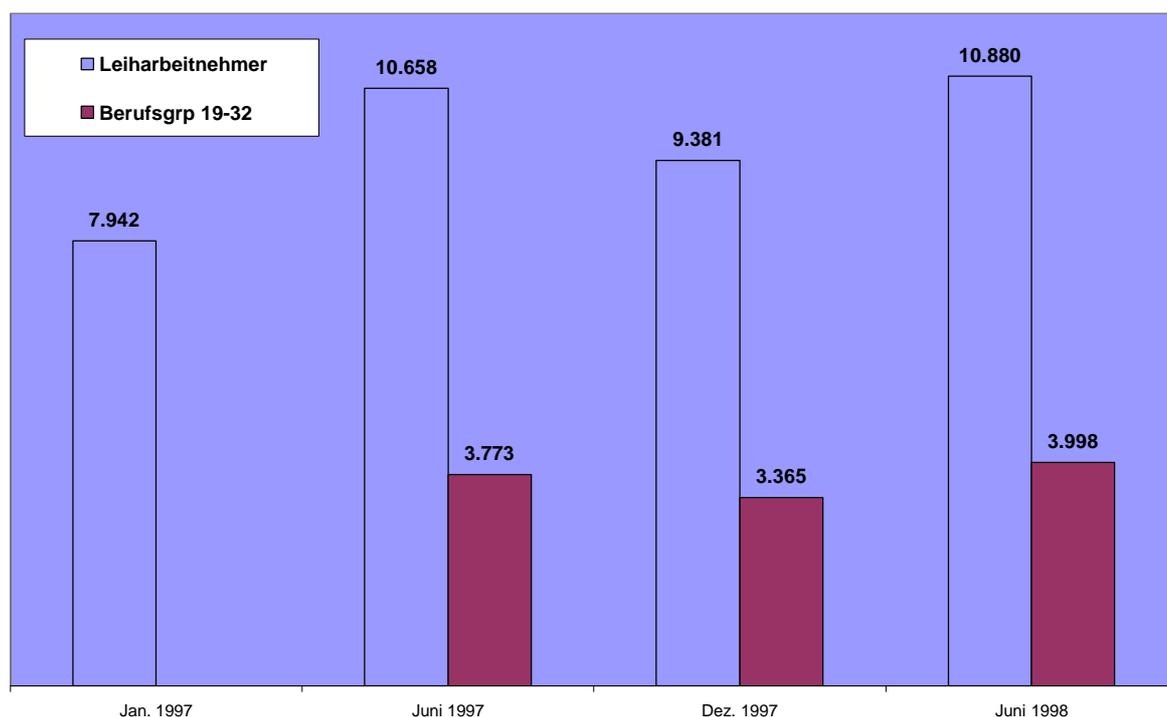
	1994	1995	1996	1997	1998	1999 (geschätzt)
■ Beschäftigte	301.329	421.918	413.241	502.266	575.275	650.000

davon 38%
in der Metall- und
Elektroindustrie

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

Für die Region Berlin - Brandenburg weist das Statistische Landesamt für die letzten 1 ½ Jahre eine Steigerung der Zahl der Leiharbeitnehmer (Arbeitnehmerüberlassung) von knapp 8.000 im Januar 1997 auf knapp 11.000 im Juni 1998 aus (siehe Abbildung 4-2). Vergleichbar zum gesamten Bundesgebiet ist auch in der Region der Anteil der Leiharbeitnehmer aus Metallberufen in etwa 40%. Setzt man die Zahl der Leiharbeitnehmer ins Verhältnis zu den Erwerbstätigen insgesamt, so ergibt sich Anteil von knapp 1,3%. Die Anzahl der Erlaubnisinhaber zur Arbeitnehmerüberlassung betrug in Brandenburg im Dezember 1999 175, in Berlin belief sie sich auf 283. Im Land Brandenburg betrug die Steigerungsrate in diesem Bereich zwischen 1998 und 1999 15% (vgl. brandaktuell 5/2000).

Abbildung 4-2: Leiharbeit in der Region Berlin - Brandenburg (Quelle: Stat. LA)



Nach unseren Recherchen und den Interviews mit den Betriebsräten der Montagedienstleistungsunternehmen ist der Einsatz von Leiharbeitnehmern sehr unterschiedlich. Wie wir am Beispiel der Region Schwedt gezeigt haben, ist hier die Nutzung von Leiharbeitnehmern sowohl aus Kapazitäts- wie auch aus Preisgründen dominant. Der Umfang des Einsatzes bzw. der Nutzung dieser Möglichkeit ist hier sehr ausgeprägt. Einzelne Unternehmen sind mittlerweile dazu übergegangen, als Schwestergesellschaft eine Arbeitnehmerüberlassungsfirma zu betreiben, so dass der Zugriff auf entsprechende Kapazitäten noch problemloser ist. Hier wird quasi von vornherein darauf orientiert, über „Beschäftigungs- und Einkommensverhältnisse zweiter Klasse“ den Marktbedingungen Rechnung zu tragen und die Unternehmensstrukturen entsprechend anzupassen.

Deutlich anders stellt sich die Situation in den Industriemontage-Unternehmen der Cottbusser Region dar - hier ist der Umfang des Einsatzes von Leiharbeitnehmern gering ausgeprägt. Hier wird dieses Instrument gelegentlich genutzt, um Kapazitätsengpässe zu überbrücken - dominant ist das Instrument, Unteraufträge zu vergeben und die regionalen Kleinunternehmen (zumeist aus dem Handwerksbereich) als Kapazitätspuffer sowie Preisgestaltungsmöglichkeit zu nutzen.

In einer von der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA) herausgegebenen Studie über Formen und Entwicklungstendenzen prekärer Beschäftigungsverhältnisse in Brandenburg wird hervorgehoben, dass Leiharbeit in größerem Umfang v.a. im produzierenden Gewerbe und Bauhaupt- und Baunebengewerbe verbreitet ist. Der Anteil der Leiharbeitsverhältnisse liegt schätzungsweise je nach

Betrieb zwischen 10% und 30% (produzierendes Gewerbe, Metallindustrie) und 50% (Baugewerbe) der Beschäftigten. Leiharbeit wird verbreitet genutzt, um momentane Engpässe zu überbrücken, was unsere Eindrücke aus den Montagebetrieben bestätigt. Für die Unternehmen liegt der Vorteil legaler Leiharbeit nicht primär in den Arbeitskosten, sondern im flexiblen Einsatz von Personal.

Das in den Montagebetrieben eingesetzte Leiharbeitspersonal ist nicht notwendigerweise schlechter qualifiziert, denn durch den starken Personalabbau insbesondere in den Servicebereichen der ehemaligen Kombinatbetriebe können die Leiharbeitsfirmen auf ein Reservoir qualifizierter Arbeitskräfte zurückgreifen und diese Personen in ihre vorherigen Arbeitszusammenhänge wieder „ausleihen“. Legale Leiharbeit⁶ kann nicht von vorneherein als prekär angesehen werden, sie führt aber zu Spannungen innerhalb der Belegschaften. In der Praxis liegt das Lohnniveau des Leiharbeitspersonal erheblich unter dem Tariflohn - entscheidend schlechter sind die Arbeitsregelungen, da hier keine tariflichen Bestimmungen greifen, der Kündigungsschutz ist nur minimal und es existieren keine Mitbestimmungsregelungen gegenüber den Verleihfirmen (vgl. Schultheis /Vintz 1996, S. 47).

Für die Bundesrepublik stellen Rudolph/Schröder (1997) fest, dass seit der Zulassung von Leiharbeit /Arbeitnehmerüberlassung im Jahre 1972 vom Gesetzgeber eine Politik der kontrollierten Liberalisierung verfolgt wurde, die letztlich die Expansion der Leiharbeit begünstigt habe. Die Regulierung der Arbeitnehmerüberlassung bezieht sich auf das Befristungs- und Wiedereinstellungsverbot und auf das Synchronisationsverbot.

- ?? Das Befristungsverbot verlangt, dass grundsätzlich ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zwischen Verleihfirma und Leiharbeitskraft geschlossen werden muss.
- ?? Das Wiedereinstellungsverbot schließt aus, dass der Verleiher Arbeitsverträge durch Kündigung beendet und den Leiharbeitnehmer innerhalb von drei Monaten erneut einstellt.
- ?? Das Synchronisationsverbot schreibt vor, dass die Dauer des Leiharbeitsverhältnisses die Zeit des ersten Einsatzes bei einem Entleihbetrieb übersteigen muss.

Die Überlassungshöchstdauer wurde in diesem Zusammenhang schrittweise von zunächst drei Monaten (1972) auf 9 Monate (31.12.2000) heraufgesetzt. Nach Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung an der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) weisen Leiharbeitskräfte eine besondere Struktur auf (Rudolph /Schröder 1997):

⁶ Illegale Formen der Leiharbeit kennzeichnen den Leiharbeitsmarkt seit jeher, sie treten v.a. im Baugewerbe auf.

- ?? Es sind in Westdeutschland 1995 zu 80% und in Ostdeutschland zu 90% Männer im Alter zwischen 20 und 35 Jahren. Bei den Männern dominieren Metallberufe, bei den Frauen sind es Organisations- Verwaltungs- und Büroberufe.
- ?? Verglichen mit dem Nichtfacharbeiteranteil in allen Wirtschaftszweigen (1995 24,2% bei Männern, 13,3% bei Frauen), weisen die Leiharbeitskräfte 1995 einen überproportionalen Anteil von Nichtfacharbeitern auf (45% bei männlichen Leiharbeitern, 35,8% bei weiblichen Leiharbeiterinnen). Dominant sind weiterhin männliche Facharbeiter (45,7%) und weibliche Angestellte (55,5%).
- ?? Bei den Entleihbetrieben stechen in Westdeutschland die Metallindustrie, die chemische Industrie, Stahl und Leichtmetallbau sowie der Bereich Energie/Wasserversorgung/Bergbau hervor, in Ostdeutschland sind es v.a. Betriebe des Stahl- und Leichtmetallbaus, das Ausbaugewerbe sowie die klassischen Zweige der Metallindustrie, die verstärkt auf Leiharbeitskräfte zurückgreifen und diese als Flexibilisierungsinstrument zur Anpassung ihres Personalbestands nutzen.

Hinsichtlich der Einsatzlogik von Leiharbeitskräften steht die Pufferfunktion eindeutig im Vordergrund. Die Arbeitnehmerüberlassung unterliegt dem allgemeinen Konjunkturzyklus der ökonomischen Entwicklung und hat einen stark prozyklischen Charakter. Die Zunahme von Leiharbeit geht nicht auf Kosten von klassischen Alternativlösungen wie Überstunden oder befristete Beschäftigung, sondern ist ein komplementärer Prozess bei der Flexibilisierung des betrieblichen Personaleinsatzes.

In Bezug auf die Einkommensabstände zwischen normalen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen und Leiharbeit hält das IAB fest, dass 1995 das Monatseinkommen von Leiharbeitskräften 63,4% des Durchschnittsniveaus in anderen Wirtschaftszweigen erreicht. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass im Zeitverlauf die Lohnabstände zwischen Leiharbeitskräften und beruflich vergleichbaren Arbeitskräften in anderen Wirtschaftszweigen gewachsen sind. Genau an diesem Punkt ergibt sich der Anreiz für Entleihbetriebe für eine erhöhte Inanspruchnahme von Leiharbeit. Komparative Vorteile von Leiharbeit im Mix von Kosten und Qualität können nur da entstehen, wo die Lohnsätze der Entleihbetriebe deutlich über denen der von den Verleihern an die Leiharbeitnehmer gezahlten liegen oder wenn die benötigte Qualifikation nur mit hohem Aufwand rekrutiert werden kann. Die Verleihfirmen nutzen daher die Lohndifferentiale zwischen Niedriglohn- und Hochlohnbereichen für ihre Aktivitäten aus. Dies ist insbesondere auch deshalb möglich, weil die Leiharbeitnehmer i.d.R. keinen Tarifverträgen unterliegen.⁷

⁷ Eine Ausnahme ist der zwischen der IG Metall und der Verleihfirma Adecco ausgehandelte Tarifvertrag für den Einsatz von ca. 7.000 Leiharbeitnehmern im Rahmen der EXPO in Hannover (vgl. direkt 13/1999).

5 TARIFEINHALTUNG / BUNDESMONTAGETARIFVERTRAG (BMTV)

Unsere Erfahrungen hinsichtlich der tariflichen Bindung von industriellen Montagebetrieben in den hier diskutierten Komplexen Ostdeutschlands sind äußerst widersprüchlich und facettenreich. Das betriebliche Spektrum umfasst einerseits tarifgebundene Betriebe, die den entsprechenden Arbeitgeberverbänden angehören, Betriebe, die dem Handwerkstarif der IG Metall zuzuordnen sind, sowie nicht tarifgebundene Unternehmen.

Innerhalb der Betriebe, die tarifgebunden sind und an mehreren ostdeutschen Standorten operieren, gibt es Niederlassungen, die Härtefallregelungen vereinbart haben, neben Niederlassungen, die den normalen Tarif bezahlen. Häufig anzutreffen sind in diesem Bereich aber auch informell vereinbarte betriebliche Abweichungen von tariflichen Standards (Artus 1996, S. 96; Bispinck 1995, S. 19). Diese Abweichungen beziehen sich in der hier betrachteten Betriebslandschaft v.a. auf den Bundesmontagetarifvertrag (BMTV). Beobachtet werden kann hier, dass an der bei Montagebetrieben anfallenden Nahauslösung (13% des Tariflohns), die auch zu zahlen ist, wenn sich die Niederlassung des Montagebetriebes auf dem Firmengelände des Auftraggebers befindet, „gespart“ wird. Diese Regelung wirkt sich auf die Höhe der Stundenverrechnungssätze aus und ist vor dem Hintergrund der Beschaffungspolitik der Grossabnehmer von Montageleistungen als Teil einer Kostensenkungsstrategie zu verstehen.

Insgesamt lässt sich bei den Zulieferern industrieller Montagedienstleistungen eine Betriebshierarchie feststellen: die wichtigsten Dienstleister, die insbesondere bei Störfällen und Instandsetzungsdienstleistungen eine tragende Rolle spielen, weisen eine betriebliche Mindestgröße auf, die notwendig ist, um die anstehenden Aufgaben flexibel und qualitätsgerecht abwickeln zu können. Diese Betriebe sind häufig tarifgebunden. Unterhalb dieser Ebene werden kleinere Betriebe zur Abwicklung spezieller Aufgaben herangezogen, die aber nicht komplexe Störfälle u.ä. bewältigen können. Diese Betriebe zahlen häufig den Handwerkstarif und können auch als Subauftragnehmer von Betrieben der ersten Kategorie fungieren. Neben diesen Betrieben existieren weitere nicht tarifgebundene Montagefirmen, die Montageaufträge v.a. über den Preis akquirieren und deutlich geringere Stundensätze anbieten können. Diese Firmen verfügen häufig zusätzlich über angeschlossene Leiharbeitsfirmen, die zusätzliches Arbeitskräftepotential mobilisieren können.

Insgesamt sind die Nachfrager nach Montageleistungen zwar an kompetenten ausführenden Firmen interessiert, ob diese Firmen aber tarifgebunden sind oder nicht, interessiert die Abnehmer weniger. Es steht zunehmend allein der Preis der nachgefragten Montageleistung im Vordergrund. Der feststellbare Preisverfall bei Montageleistungen führt zu einem erheblichen Druck auf das Lohnniveau bei den Anbietern von Montageleistungen. Tarifgebundene Unternehmen fühlen sich nicht selten für die Tatsache bestraft, dass sie an Tariflöhnen festhalten, so dass als Ausweg zur Gestaltung von Kostenstrukturen häufig auf Härtefallregelungen und auf den Einsatz von

Leiharbeitnehmern zurückgegriffen wird. Es ist überhaupt unser Eindruck, dass in dieser Branche tarifgebundene Strukturen nur gehalten werden können, wenn sie mit nicht tarifgebundenen Strukturen vermischt werden, um über eine Mischkalkulation den Kostensenkungsstrategien der Nachfrager nach Montagedienstleistungen begegnen zu können.

Die Auswirkungen des Preisdrucks auf das Lohnniveau der hier betrachteten ostdeutschen Anbieter von Montageleistungen verleiten diese Firmen dazu, ihre wesentlich preisgünstigeren Leistungen zunehmend auch auf den westdeutschen Märkten anzubieten. Dies führt in der Konsequenz zu einer Konkurrenzsituation, die die westdeutschen Unternehmen tendenziell in eine ähnliche Abwärtsspirale hinsichtlich der Stundenverrechnungssätze drängt. Konzern- oder unternehmensgruppenintern wird dieser Tendenz entgegengewirkt, indem der ostdeutschen Betriebsstätte oder Tochtergesellschaft ein Akquisitionsverbot auf westdeutschen Märkten auferlegt wird.

6 ZUSAMMENFASSENDE ERGEBNISSE UND BEWERTUNG

Die wesentlichen Strukturen und Entwicklungstendenzen im Bereich der industriellen Montagedienstleistungen in Ostdeutschland lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Technische Dienstleistungen beziehen sich auf den Erhalt der Funktionsfähigkeit von Anlagen. Die Entwicklung eines spezifischen anwenderorientierten Dienstleistungsprofils liegt in der Herstellung und im Angebot von Problemlösungskompetenzen, die über die bloße Garantie der technischen Verfügbarkeit von Anlagen hinausgehen. Viele industrielle Montagedienstleister in Ostdeutschland haben diese Differenzierungspotenziale bisher nicht entwickeln können, obwohl diese Dienstleistungen zunehmend extern erbracht werden.
2. Wesentliche Bereiche der technischen Dienstleistungen im Bereich großer Industriekomplexe sind in Ostdeutschland nach der Wende aus ihren betrieblichen Zusammenhängen ausgegliedert worden. Sie wurden über mehrjährige Rahmenverträge an ihre früheren Hauptabnehmer gebunden und hatten innerhalb dieser Vertragsstrukturen eine gewisse Karenzzeit, sich neu zu strukturieren und zusätzliche Geschäftsfelder zu erschließen. Vielfach wurden die technischen Dienstleistungsbetriebe von westdeutschen Großkonzernen aus dem Anlagenbau übernommen und bildeten eine Art Standbein zur Erschließung der ostdeutschen Marktpotenziale, wobei insbesondere die Teilhabe an den großen Modernisierungsprojekten der ostdeutschen Anlagenkomplexe im Vordergrund stand. Insgesamt „kleben“ die ausgegliederten industriellen Montagedienstleister an ihren „alten“ Auftraggebern, an denen sich der Grossteil ihrer Geschäftsaktivitäten nach wie vor orientiert.

3. Die Beschaffungspolitik im Rahmen der ostdeutschen Industriekomplexe orientiert stärker als bisher auf den Preis. Montagedienstleister sind mit einem Preisdruck konfrontiert, der v.a. von ihren traditionellen Abnehmern organisiert wird. Die kontraktierten Stundenverrechnungssätze decken oftmals nicht die entstehenden Kosten. Auf Seiten der Montageunternehmen besteht hinsichtlich der Gestaltung von Kostenstrukturen relativ wenig Spielraum. Der entscheidende Ansatz zur Kostensenkung wird in einer Absenkung der Personalkosten gesehen. Um dem Kostendruck begegnen zu können, wird in einer Mischkalkulation auf Leiharbeiter zurückgegriffen, die deutlich unter Tariflohn bezahlt werden.
4. Die Unternehmensstrukturen im Bereich der Anbieter von industriellen Montagedienstleistungen weisen eine erhebliche Spannweite auf. Neben häufig konzerngebundenen, größeren und kompetenten Anbietern existieren Handwerksbetriebe für spezielle Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben sowie Montageunternehmen, die primär Aufträge über den Preis anbieten. Während die ersten beiden Gruppen von Unternehmen häufiger noch tarifgebunden operieren, sind die Billiganbieter nicht tarifgebunden und verfügen zusätzlich häufig über angeschlossene Leiharbeitsfirmen.
5. Der von den entscheidenden Abnehmern von industriellen Montagedienstleistungen organisierte Druck auf den Preis von Dienstleistungen und die Existenz von Montagefirmen, die bereit sind, diese Preisstrukturen zu akzeptieren, kreieren ein Klima des Verdrängungswettbewerbs und des Preisdumpings, in dem die tarifgebundenen Unternehmen bestraft werden.
6. Dieses Klima wird noch befördert durch ein insgesamt zurückgehendes Marktvolumen von technischen Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen. Das Marktvolumen für derartige Dienstleistungen kann für Berlin-Brandenburg mit ca. 700 bis 800 Mio. DM für das Jahr 1998 beziffert werden. Dieses Marktvolumen wird in den nächsten Jahren aber tendenziell sinken, weil der Modernisierungsgrad der Anlagen sehr hoch ist. Der Wandel von der vorbeugenden zur zustandsabhängigen Instandhaltung spielt hierbei ebenfalls eine wichtige Rolle.
7. Die beschäftigungspolitische Bedeutung der industriellen Montagedienstleistungen kann nur grob abgeschätzt werden. Bei Zugrundelegung des Marktvolumens und einem geschätzten Pro-Kopf-Umsatz von 150 TDM ergibt sich ein Beschäftigungsvolumen von 4.500 bis 5.000 Personen in der Region Berlin-Brandenburg.
8. Die durch den Preisdruck und den Verdrängungswettbewerb stark destabilisierte Anbieterseite von industriellen Montagedienstleistungen macht ein Festhalten an tariflichen Entlohnungsstrukturen zunehmend schwieriger. Unternehmen greifen auf die Härtefallregelung zurück, womit in der Regel faktisch bereits eine längerfristige Abkehr von Tarifstrukturen eingeleitet wird. Hinzu kommen informell vereinbarte Abweichungen von tariflichen Standards, die sich häufig auf die Umgehung des Bundesmontagetarifvertrages beziehen. Die Aufweichung von tarifli-

chen Standards in den ostdeutschen Montagebetrieben, die auch innerhalb von Konzernstrukturen beobachtet werden kann, birgt die Gefahr der Lohnabwärtsspirale auch in den in Westdeutschland operierenden Montageunternehmen.

7 EMPFEHLUNGEN UND PERSPEKTIVEN

Die hier dargestellten Entwicklungstendenzen im Bereich der industriellen Montagedienstleistungen beziehen sich nicht auf eine klar abgrenzbare regionale Branche mit überragender industrie- und beschäftigungspolitischer Bedeutung. Sie indizieren aber ein regionales Problemfeld und verdeutlichen, dass im Interesse einer Stabilisierung der Abnehmer- und Zulieferstrukturen ein Dialog zwischen den beteiligten Unternehmen über die zukünftige Entwicklung, Preisstrukturen und abschätzbares Marktvolumen geführt werden sollte.

Es liegt einerseits auf der Hand, dass der Bedarf der Abnehmer von Montageleistungen in den Industriekomplexen an qualifizierten und kompetenten technischen Dienstleistungsunternehmen entsprechende Unternehmensstrukturen auf der Anbieterseite voraussetzt. Diese Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, den kompetenten Service, den sie im Rahmen der Herstellung der Anlagenverfügbarkeit erbringen, zu auskömmlichen Stundenverrechnungsätzen abrechnen zu können. Eine reine Preisorientierung untergräbt letztlich das Know-how der Anbieter von Montagedienstleistungen, weil sie ihre qualifizierten Beschäftigten nur in Kombination mit niedriger entlohnten Leiharbeitnehmern einsetzen können.

Diese Prozesse führen zu Spannungen in den Belegschaften und beeinträchtigen letztlich die Erbringung und die Qualität der Dienstleistungen. Die Montageunternehmen selbst sind darauf verwiesen, ihre Problemlösungskompetenz weiter zu entwickeln und ihre Abhängigkeit von einem großen Abnehmer zu reduzieren. In der Konsequenz wird dieser Prozess eher von größeren, konzerngebundenen Unternehmenseinheiten vollzogen werden können, die das Montagegeschäft auch als strategisches Geschäftsfeld betrachten.

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass im Zuge der Umstrukturierung und Neuausrichtung großer Anlagenbaukonzerne eine stärkere Renditeorientierung Platz greift, die zu einer „Marktbereinigung“ auch im Montagebereich führen wird. Die stärkere Renditeorientierung im Bereich der Montagedienstleistungen steht im Widerspruch zur Orientierung der Abnehmer, den Aufwand für Montagedienstleistungen weiter zu senken. Eine These, die in diesem Zusammenhang aufgestellt werden kann, ist, dass dieser Prozess nur von effizienten konzerngebundenen Grossunternehmen bewältigt werden kann, weil innerhalb dieser Unternehmen größere Gestaltungsmöglichkeiten der Kostenstrukturen bestehen und auch eher alternative Geschäftsfelder und überregionale Märkte erschlossen werden können.

Für die Anbieter von Montagedienstleistungen ist es essentiell, dem starken Preisverfall für die zu erbringenden Leistungen entgegen zu wirken. Eine Handlungsoption besteht in diesem Zusammenhang in einer stärkeren Kooperation der technische Dienstleistungen anbietenden Unternehmen. Die Chancen für Unternehmenskooperationen sind dann gegeben, wenn sich die Leistungen der Unternehmen vertikal ergänzen, sie sind schwierig oder nur schwer realisierbar, wenn sich die Leistungen lediglich horizontal addieren und sich Überschneidungen im Angebot ergeben.

Unser Eindruck ist jedoch, dass sich vor dem Hintergrund der verschärften Wettbewerbssituation Kooperationsstrukturen kaum herausbilden lassen. Dabei würden Kooperationen auch im Sinne der Identifizierung und Herausbildung von ganzheitlichen Problemlösungskompetenzen, der Nutzung von Planungskapazitäten und der Suche nach Nischen hilfreich sein. Das Auftreten der Montageunternehmen gegenüber wichtigen Abnehmern aber auch gegenüber Anlagenbauern und Generalunternehmern könnte mit dem offensiven Präsentieren eines gemeinsamen Leistungsangebots verbessert werden. Bisher gibt es jedoch für derartige Kooperationsbemühungen keine Anzeichen. Angesichts der problematischen Marktsituation wäre die Moderation einer derartigen Unternehmenskooperation sowohl ein Handlungsfeld der regionalen Wirtschaftspolitik als auch der Tarifpartner.

Der tarifpolitische Handlungsbedarf im Rahmen der hier betrachteten Strukturen bezieht sich einerseits auf die befristete oder unbefristete Unterschreitung von tariflichen Standards und auf die damit einhergehende Orientierung an der jeweiligen Ertragssituation von Einzelunternehmen. Diese Formen der Verbetrieblichung von Tarifpolitik sind v.a. in Ostdeutschland von erheblicher Relevanz. Sie sind die Kehrseite der fragilen ökonomischen Tragkraft vieler ostdeutscher Betriebe. Die Reaktion der Betriebe auf den Verdrängungswettbewerb und den starken Preisdruck besteht häufig im Ruf nach der Anwendung der Härtefallklausel, die eine befristete Abweichung von Tarifbestimmungen durch Verhandlungen zwischen den Tarifparteien ermöglicht.

Die Praxis zeigt jedoch, dass die durch die Härtefallregelung erreichten Einsparungen bei den Personalkosten nur ein Teil des Problems sind und den Blick auf grundlegendere Organisations- und Effizienzprobleme im betrieblichen Ablauf versperren. Insofern wird die Zustimmung zur Anwendung der Härtefallregelungen grundsätzlich mit der Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes verknüpft, in dem gleichzeitig aufgezeigt wird, wie tarifliche Standards wieder erreicht werden können. Hier tun sich jedoch die Unternehmen erfahrungsgemäss sehr schwer, weil damit eine konzeptionelle, über das Tagesgeschäft hinausweisende Perspektive erarbeitet werden muss. Sie verlangt ebenfalls eine aktivierende Partizipationsstrategie, in die die Beschäftigten ihre Potenziale und Vorstellungen einbringen können. In den Montagebetrieben ist ein derartiges Verständnis von Re- oder Neuformulierung einer Unternehmensstrategie kaum vorzufinden.

Ein zweiter Ansatzpunkt einer tarifpolitischen Strategie im Bereich der industriellen Montagedienstleistungen besteht in der Heranführung der Leiharbeitsfirmen an tarif-

liche Entlohnungsstandards. Nachdem die Gewerkschaften lange Zeit die Leiharbeit bekämpft und sich für ein Verbot bzw. eine stärkere Eingrenzung dieser Beschäftigungsform ausgesprochen und damit auf den Versuch der tariflichen Regulierung verzichtet haben, wurden mittlerweile erste Tarifverträge mit Leiharbeitsfirmen abgeschlossen (Bispinck /WSI-Tarifarchiv 2000). Herausgehoben werden kann in diesem Zusammenhang das Abkommen mit der Leiharbeitsfirma Adecco in Hannover, das den Personaleinsatz von 7.000 Beschäftigten auf der EXPO 2000 regelt. Nach Auffassung der IG Metall bestätigt das Zustandekommen des Tarifvertrags auch ein wachsendes Interesse der Zeitarbeitsunternehmen an Tarifverträgen, weil gerade die traditionelle Funktion von Tarifverträgen (die Verhinderung von Lohndumping) in der Zeitarbeitsbranche eine nicht unerhebliche Rolle spiele (Meine /Schwitzer 1999, S. 483).

Die Vergütung umfasst sieben Entgeltgruppen zwischen 13,50 DM in der untersten und 26,00 DM in der obersten Gruppe. Die Wochenarbeitszeit beträgt 35 Stunden, sie kann allerdings zuschlagsfrei um 5 Stunden verlängert werden. Regelungen zu Arbeitszeitkonten erlauben eine weitere Flexibilität. Diese Vereinbarungen verdeutlichen, dass Leiharbeit und tarifliche Standards keine Widersprüche sein müssen, die insbesondere bei den Montagedienstleistungen geforderte Flexibilität kann ebenfalls gewährleistet werden.

8 LITERATUR

- Albach, H. (1989): Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft, Schriftenreihe des Bundeskanzleramtes Bd.8, München
- Artus, I. (1996): Tarifpolitik in den neuen Bundesländern: Akteure, Strategien, Problemlagen, in: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. In:stitutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen, Opladen, S. 71-100
- Backhaus, K. /Weiber, R. (1993): Das industrielle Anlagengeschäft – ein Dienstleistungsgeschäft?, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 67-85
- Brandaktuell (2000): Arbeitnehmerüberlassung – in Brandenburg trotz starker Wachstumsraten nicht so bedeutend, 7 Jg., H.5, S. 4-5
- Beyse, C. /Möll, G. (1996): „Da braucht man wahrscheinlich den Hammer“. Probleme der Restrukturierung ostdeutscher Betriebe am Beispiel ausgegliederter Kombi-natsabteilungen, in: Schmidt, R. (Hrsg.): Reorganisation und Modernisierung der industriellen Produktion, Opladen, S. 15-39
- Bispinck, R. (1995): Tarifpolitik in der ersten Hälfte der 90er Jahre. Eine zwiespältige Bilanz, in: Bispinck, R. (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächen-tarifvertrag?, Hamburg, S. 9-28
- Bispinck, R. /WSI Tarifarchiv (200): Abschied von falscher Bescheidenheit. Eine Bilanz des Tarifjahres 1999, in: WSI-Mitteilungen Jg. 53, H. 2, S. 81-95
- Bluhm, K. /Voskamp, U./Wittke, V. (1995): Die Restrukturierung der technischen Bereiche in der großchemischen Industrie Sachsen-Anhalts – Entwicklungstrends und Perspektiven, in: Minister f. Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.): Der Transformationsprozeß der großchemischen Industrie Sachsen-Anhalts, Forschungsbeiträge zum Arbeitsmarkt Bd. 4, S. 46-60
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB 1999): Arbeitslandschaft 2010 Teil 1 und 2, in: IAB-Kurzbericht Nr. 10/11
- Interview Dr. Martiny (2000) in: Die Mitbestimmung Jg. 46, H. 3, S. 20
- Meine, H. /Schwitzer, H. (1999): Der EXPO-Tarifvertrag. Tarifliche Arbeitnehmerüberlassung während der Weltausstellung EXPO 2000, in: WSI-Mitteilungen, Jg.52, H. 7, S. 482-484
- Mez, L. (2000): Zeitenwende auf dem Strommarkt, in: Die Mitbestimmung Jg. 46. H.3, S. 13-17

- Nüchel, H. /Helmer, F. (1999): Trendbericht Rohrleitungsbau. GAISA/Institut f. Regionalforschung Göttingen
- v. Pierer, H. (1993): Dienstleistung im industriellen Anlagengeschäft – Praktische Erfahrungen, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 85-98
- Schultheis, L. /Vintz, S. (1996): Formen, Entwicklungstendenzen und branchenspezifische Aspekte prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Land Brandenburg, LASA-Studie Nr. 27, Potsdam
- Simon, W. (1987): Dienstleistungen verändern die Wertschöpfungsstruktur der Industrie, in: Allgemeines Statistisches Archiv 71, S.41-55
- Rudolph, H. /Schröder, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung 30 Jg. H.1, S.102-126
- Tummes, H. (1993): Fremdinstandhaltung am Beispiel der Stahlindustrie, in: Kostensenkungspotentiale in der Instandhaltung. 2. Internationaler Fachkongreß Instandhaltung 26/27 Oktober 1993 in Köln, Köln, S. 251-271
- Zoller, M. (1997): Trends in der Nachfrage nach Dienstleistungen im Anlagenbau. Dargestellt am Beispiel des internationalen Kraftwerkgeschäfts, in: Belz, C./Schuh, G./Groos, S./Reinecke, S. (Hrsg.): Industrie als Dienstleister, St. Gallen, S. 158-180