Zweites Arbeitspapier Matra – 2

erstellt im April 2003 im Rahmen eines Projektes der Stiftung AgroLink zur Stärkung der Gewerkschaften innerhalb der Süßwarenindustrie Osteuropas im Hinblick auf die bevorstehende Integration in die EU

1. Kakao und Schokolade in Brasilien

Brasilien ist ein riesiges Land mit über 170 Millionen Einwohnern, von denen über ein Drittel unter der Armutsgrenze lebt. Die sozialen Probleme dort sind beträchtlich. Zum Beispiel wird noch immer strukturell Kinderarbeit eingesetzt, ist über 10 % der Bevölkerung Analphabet und besitzt ein Großteil der Einwohner keine abgeschlossene Grundschulausbildung. Der Mindestlohn ist niedrig, ungefähr 65 Dollar pro Monat. Die neue Regierung Lulas, eines ehemaligen Gewerkschaftlers, hat die Mindestlöhne erhöht und setzt sich dafür ein, dem Hunger ein Ende zu bereiten.

In Brasilien sind sämtliche Glieder der Kakao- und Schokoladenkette in hohem Maße präsent: Anbau, Verarbeitung und Schokoladenerzeugung. Durch seine Ausdehnung ist Brasilien auch als Absatzmarkt für Schokolade von Bedeutung. Abgesehen vom inländischen Markt wird in zunehmendem Maße für andere südamerikanische Länder produziert.

Der Kakaoanbau ist im Bundesstaat Bahia konzentriert. In den neunziger Jahren hat sich die Kakaoproduktion durch Krankheiten auf weniger als die Hälfte reduziert: von 380.000 Tonnen auf 125.000 Tonnen in der Saison 2001/2002. Während der letzten 10 Jahre wurde die Forschung nach resistenten Klonen stark vorangetrieben; auch die Industrie hat darin investiert. Inzwischen wurden etwa 50.000 ha an Kakaopflanzungen erneuert. Die brasilianische Regierung gibt Subventionen, um diesen Prozess zu beschleunigen und das Areal bis auf 300.000 ha auszudehnen. In Anbetracht des höheren Kakaopreises scheint dies der geeignete Moment dafür zu sein. Wahrscheinlich hat die brasilianische Produktion ihren absoluten Tiefpunkt nun erreicht und wird sie wieder allmählich ansteigen. Ziel ist es, das frühere Niveau wieder zu erreichen. Für Brasilien ist dies von großer Bedeutung: Die letzten Jahre importierte das Land größere Mengen Kakao, im Jahr 2000 nicht weniger als 90.000 Tonnen.

Im Nordosten Brasiliens, im Bundesstaat Bahia, sind alle größeren Kakaoverarbeiter vertreten. Cargill besitzt eine moderne Kakaoverarbeitungsfabrik in Ilhéus (Kapazität: 85.000 Tonnen) mit 300 Arbeitnehmern, ADM hat eine Fabrik in Salvador (50.000 Tonnen), und Barry Callebaut besitzt zwei Fabriken, eine moderne in Salvador und eine ältere in Ilhéus (40.000 Tonnen, 240 Arbeitnehmer). Nestlé verfügt über eine moderne Anlage zur Herstellung von Kakaopulver in Itabuna, wo 25.000 Tonnen pro Jahr produziert werden und 240 Arbeitnehmer beschäftigt sind. All diese Verarbeiter produzieren sowohl für inländische Unternehmen als auch für den Export. Um die Nachfrage befriedigen zu können, importieren sie unter anderem Kakao aus der Elfenbeinküste und Indonesien.

Brasilien zählt 84 Schokoladenfabriken, 70 brasilianische, 12 multinationale und zwei gemischtwirtschaftliche Unternehmen. Die 23.400 Arbeitnehmer dieser Unternehmen stellen zusammen 330.000 Tonnen Schokolade her. Die wichtigsten Schokoladenproduzenten sind Nestlé/Garoto, Lacta (Kraft Foods), Neugebauer und Arcor, eine argentinische Firma.

Nestlé besitzt seit 1971 eine Fabrik im Bundesstaat São Paulo, in der 1.500 Arbeitnehmer 76.000 Tonnen Schokolade produzieren. Durch die Übernahme von Garoto, ein traditionelles brasilianisches Unternehmen, das seinen Sitz im Bundesstaat Espírito Santo hat und 2.400 Arbeitnehmer beschäftigt, würde Nestlé seine Kapazität und seinen Marktanteil bedeutend erweitern, von 20 % auf etwa 38 %. Bis jetzt war Lacta (Kraft Foods) mit einem Marktanteil von ungefähr 30 % der größte Produzent. Kraft Foods hat kürzlich eine neue Schokoladenfabrik in Curitiba eröffnet und seine Fabrik in São Paulo geschlossen.

Die Gewerkschaft CUT und die Arbeitnehmer von Garoto fürchten, dass nach einer Übernahme durch Nestlé durch Rationalisierung und möglicherweise auch Verlagerung der Produktion Arbeitsplätze verloren gehen. Ihrer Meinung nach handelt es sich bei dieser

Übernahme um eine Defensivmaßnahme von Nestlé, das auf diese Weise vor allem verhindern wolle, dass ein anderes multinationales Unternehmen Garoto übernimmt. Dies war für die Gewerkschaft auch der Grund, sich mit der Wettbewerbsbehörde in Verbindung zu setzen, welche fürs erste noch kein grünes Licht für diese Übernahme gegeben hat.

Durch die Umstrukturierungen während der letzten Jahre sind im gesamten Sektor viele Arbeitsplätze verloren gegangen, wodurch die CUT auch viele Mitglieder verloren hat. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad beträgt bei Garoto derzeit etwa 50 %. Leider gibt es keine guten Kontakte mit der Gewerkschaft bei Nestlé und hat Nestlé in Brasilien auch nicht den Ruf eines gewerkschaftsfreundlichen Unternehmens. Dies wird den Verhandlungsprozess sicherlich erschweren. Die Gewerkschaft bei Garoto hat darum auch großes Interesse an Kontakten mit Gewerkschaftsvertretern von Nestlé in Europa.

2. Entwicklungen im Kakao- und Schokoladensektor

Eines der Hauptthemen des zweiten Matra-Seminars waren die Entwicklungen im Kakao- und Schokoladensektor. Dazu wurde uns eine interessante Arbeitsmethode angeboten: Wir haben versucht, die wichtigsten Entwicklungen der letzten zehn Jahre auf Weltkarten wiederzugeben und anschließend zu analysieren.

Die wichtigsten Schlussfolgerungen waren:

- Die Produktion von Kakaobohnen ist stark gestiegen. Vor allem der Anteil von Afrika (Elfenbeinküste, Ghana) und Asien (Indonesien) ist gestiegen, während die Produktion in Brasilien durch Krankheiten bedeutend zurückging.
- Die Verarbeitung von Kakaobohnen in den Produktionsländern hat zugenommen, vor allem in der Elfenbeinküste. Die Zahl der Unternehmen ist zurückgegangen, während der Marktanteil der größten drei sich verdoppelt hat: von 20 % im Jahr 1990 auf gut 40 % heute.
- Beim Vergleich der Produktionsstandorte der großen multinationalen Unternehmen in Europa fiel auf, dass eine beträchtliche Ausweitung in der Richtung von Osteuropa erfolgt ist. Aus dem Rückgang der Zahl der Fabriken pro Land war zu ersehen, dass eine einschneidende Rationalisierung stattgefunden haben muss.
  Anhand eines Vergleichs des Umsatzes und der Zahl der Niederlassungen der großen Schokoladenmultis konnten wir eine Einschätzung machen, welche Unternehmen die Zahl ihrer Niederlassungen weiter reduzieren werden und bei welchen Unternehmen der Umsatz wird steigen müssen. Die hohen Kakaopreise und der Druck, der vom Markt ausgeht (Supermarktketten), machen die Position der Endproduzenten noch schwieriger.

Die Übersicht über die weltweite Entwicklung des Verbrauchs verschafft uns einen Eindruck von der Art und Weise wie sich der Sektor in der Zukunft entwickeln kann. Europa und die USA bleiben weiterhin die größten Verbraucher; auch in absoluten Begriffen bleibt das Wachstum dort am höchsten. Diese Kontinente werden daher für die Schokoladenproduktion weiterhin von Bedeutung sein. Innerhalb von Europa ist das größte Wachstum auf den Märkten von Mittel- und Osteuropa zu verzeichnen. Wenn die Integration dieser Länder in die EU einmal Realität ist, wird man in zunehmendem Maße Europa als Ganzes betrachten, um neue Standorte für die Produktion zu wählen. Die Tatsache, dass Arbeitskräfte in Osteuropa billiger sind, wird dabei sicherlich eine Rolle spielen. Abgesehen von diesen Ländern wird damit gerechnet, dass vor allem Südamerika, der mittlere Osten und Afrika eine schnelle Entwicklung durchmachen werden.

In ihrem Streben nach weltweiten, guten Marktpositionen ist es für die multinationalen Unternehmen wichtig, auf allen Kontinenten vertreten zu sein, ihre Produktionsstandorte und -kapazitäten zu optimieren, neue Produkte auf den Markt zu bringen, sich eine Position innerhalb der Einzelhandelsketten zu erobern oder effiziente Logistikkonzepte zu entwickeln. Für die kleineren Unternehmen besteht eine Möglichkeit darin, in regionale Marken und/oder Private Labels für die Supermarktketten zu investieren.

Diese Tendenzen haben ihre Auswirkung auf die Entwicklungen innerhalb der Unternehmen. Das Thema “Mein Betrieb in den nächsten zehn Jahren” gab den Teilnehmern die Möglichkeit, über die folgenden Fragen nachzudenken:

1. Welches ist die Position meiner Firma innerhalb des Konzerns?
2. Rechne ich mit einer umfassenden Umstrukturierung innerhalb der nächsten zwei Jahre?
3. Welche jetzt noch nationalen Unternehmen verlieren demnächst ihre selbständige Position?

Zu diesem Zweck machten die Teilnehmer anhand der beigefügten Übersicht eine Stärken-Schwächen-Analyse der einzelnen Betriebe. Die meisten Teilnehmer waren der Ansicht, dass ihre Firma innerhalb des Konzerns eine starke Position innehat. Nichtsdestoweniger wurde in den meisten Betrieben doch mit einer Restrukturierung gerechnet, da weitere Rationalisierung und Automatisierung unumgänglich sind, will das Unternehmen seine Marktposition behaupten. Wichtige Faktoren hierbei sind der Export und die Erschließung neuer Marktsegmente. Innerhalb Osteuropas verlagern die multinationalen Unternehmen ihre Produktion von einem Land ins andere. Dabei spielen nicht nur wirtschaftliche Anforderungen, sondern auch politische Entwicklungen eine Rolle.

Aus den oben angeführten Informationen lässt sich eine klare Schlussfolgerung ziehen: Wir haben im Kakao- und Schokoladensektor hauptsächlich mit multinationalen Unternehmen zu tun. Darum sollten auch Gewerkschaften und Arbeitnehmer auf internationaler Ebene operieren. Durch das Matra-Projekt haben Gewerkschaftsvertreter aus diesem Sektor einander kennen gelernt und die Gelegenheit gehabt, sich über die allgemeine Situation in dem Sektor und die Handlungsweise der Unternehmen in ihrem eigenen Land zu informieren. Dies ist von Bedeutung, da die politische und wirtschaftliche Lage eines Landes auf die Vorgehensweise der multinationalen Unternehmen von Einfluss ist.

Die Tatsache, dass wir einander jetzt kennen, wird meiner Meinung nach in der Zukunft sicher von Vorteil sein. Kontakte anknüpfen ist immer einfacher, wenn man einander bereits kennt. Da wir jetzt auch über Internet und E-Mail verfügen, bin ich davon überzeugt, dass wir unsere Kontakte ausbauen können, zum Beispiel in der Form von E-Mail-Konferenzen. Diese Möglichkeiten können genutzt werden, um eventuelle Probleme zu besprechen und aktuelle Informationen auszutauschen. Eine weitere Möglichkeit, die erwähnt wurde, sind die gemeinsamen Websites der Gewerkschaften, die als Informationsquelle für Gewerkschaftsvertreter und die breite Öffentlichkeit dienen können.

Daniela Voráčková (NOS PPP – Tschechische Republik)

3. Checkliste: mein Betrieb in zehn Jahren

Allgemein

- Gibt es Möglichkeiten der Kapazitätserweiterung?
  Denken Sie an:
  - Verlängerung der Betriebszeit
  - Nutzung einer größeren Oberfläche für Erweiterungen
  - Flächennutzungsplan (behördliche Genehmigungen) für den Betrieb
- Welche Möglichkeiten gibt es, den Kostpreis (weiter) zu senken?
  Denken Sie an:
  - Lohnkosten
  - Energiekosten
  - Transportkosten
  - Mieten und Pachten
  - Grundstoff- und Materialkosten
  - Arbeitsproduktivität
- Wie kann die Produktion flexibler gestaltet werden?
  Denken Sie an:
  - Einsatz flexibler Arbeitskräfte
  - Multifunktionellen Einsatz von Arbeitskräften
  - Gebrauch verschiedener Produktionslinien für dieselben Produkte
  - Möglichkeit des Einsatzes von Lohnproduktion für zusätzliche Produktionskapazität
- Besitzt das Unternehmen eigene, starke Handelsmarken?
- Welche Tätigkeiten, die nicht zu den Kernaktivitäten gehören, werden in eigener Regie ausgeführt?
- Wie steht es mit dem Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer?
- Wie steht es mit der Motivation der Arbeitnehmer?
- Lässt sich von einem starken Gegengewicht von der Seite der Arbeitnehmer sprechen?
- Besitzt die Niederlassung eine besondere soziale, wirtschaftliche oder politische Bedeutung für die Umgebung?

Innerhalb des Konzerns

- Ist der Betrieb für den Absatz der Produkte von Lieferungen innerhalb des Unternehmens abhängig?
- Besitzt der Betrieb eine eigene Verkauf- und Marketingabteilung?
- Ist die Leitung in der Hand eines Karrieremanagers des Konzerns?
- Besitzt der Betrieb eine besondere strategische Bedeutung für den Konzern?
- Gibt es andere Niederlassungen, die dieselben Produkte herstellen (können)?
- Wie hoch ist die Kapazitätsauslastung des eigenen Betriebes?
- Wie hoch ist die Kapazitätsauslastung anderer Betriebe, die die gleiche Art Produkte herstellen?
- Wie hoch bzw. niedrig ist der Kostpreis im Vergleich zu dem anderer Niederlassungen?

4. Die Aktivitäten der IUL auf dem Gebiet der multinationalen Unternehmen

Bei der IUL stehen zwei Arten von Aktivitäten im Vordergrund:
1. Solidaritätsaktionen und Kampagnen gegen Unternehmen, die Gewerkschafsgrundrechte verletzen;
2. Entwicklung von Aktionen und Strategien, die darauf abzielen, von den Unternehmen als Verhandlungspartner anerkannt zu werden.

Solidaritätsaktionen können unterschiedliche Formen annehmen, unter anderem koordinierte Protestbriefe, Zusammenarbeit mit anderen, unterstützenden Organisationen, formelle Klagen bei der IAO und die Bildung von Komitees für das Recht auf Organisation.
Drei große Konflikte wurden kürzlich nach langen Kampagnen mit "formellen" Vereinbarungen zwischen der IUL und dem betreffenden Unternehmen abgeschlossen:
- Del Monte – Guatemala
- Interbrew – Montenegro (Dubrovnik-Vereinbarung)
- Shangri-La Hotels – Indonesien

Solche Vereinbarungen erfordern ständige Aufmerksamkeit, will man gewährleisten, dass sie tatsächlich zur Ausführung kommen. Dies bedeutet automatisch, dass regelmäßige Rücksprache mit dem Unternehmen stattfindet.

Die IUL-Strategie besteht aus drei grundlegenden Schritten:

1. Organisation
- Trainingsprojekte zur Stärkung bereits bestehender und der Errichtung neuer Gewerkschaften;
- Werbung dieser Gewerkschaften für die IUL;
- Bildung von Firmennetzwerken.

Der EBR kann bei der Entwicklung von Gewerkschaftsnetzwerken innerhalb des Unternehmens eine Rolle spielen, indem er Platz und Mittel zur Verfügung stellt. Außerhalb Europas müssen solche Netzwerke (zum Beispiel bei Nestlé, Unilever und Coca-Cola) von Schwestergewerkschaften finanziell unterstützt werden.

2. Anerkennung durch das betreffende Unternehmen
In dieser Hinsicht waren die letzten Jahre große Fortschritte zu verzeichnen, was der Praxis des Anknüpfens an Konflikten und dem Pflegen von Kontakten mit den Unternehmen zu verdanken ist.

3. Verhandlungen
Bei Verhandlungen geht es nicht um lokale Angelegenheiten, sondern um Rechte und "Raum" für Gewerkschaftsfreiheit, Kollektivverhandlungen, das Unterbleiben von Diskriminierung, das Ausmerzen von Kinder- und Zwangsarbeit. Verhandeln bedeutet:
- bestimmte Standards in Unternehmensvereinbarungen festlegen (normalerweise auf der Grundlage der IAO-Konventionen);
- vom Unternehmen und der Gewerkschaft vereinbarte Mechanismen festlegen, die die Einhaltung dieser Standards gewährleisten sollen;
- über Maßnahmen verhandeln für den Fall, dass gegen die Standards verstoßen wird.

Die IUL hat mit acht Unternehmen formelle Vereinbarungen über Arbeitsrechte geschlossen, zum Beispiel:
- Danone: Gewerkschaftsrechte, gleiche Behandlung, Ausbildung, Information, Restrukturierung und Arbeitsplätze;
- Accor: Gewerkschaftsrechte;

- Chiquita: Gewerkschaftsrechte, Arbeitsplätze, Sicherheit und Gesundheit;
- Fonterra: Gewerkschaftsrechte, Arbeitsplätze, Sicherheit und Gesundheit.

Bis 1997 hatte die IUL nur Vereinbarungen mit Danone und Accor getroffen, sowie eine Vereinbarung mit Nestlé über Information und Konsultation auf europäischer Ebene. Außerdem gab es informelle Kontakte mit Coca-Cola, die infolge der erfolgreichen Kampagne gegen Coca-Cola in Guatemala in den achtziger Jahren entstanden waren.

Im Jahr 2003 sind es etwa 28 Unternehmen, die formelle Vereinbarungen mit der IUL getroffen haben oder die die IUL informell anerkennen. Dass auch Süßwarenfirmen auf dieser Liste vorkommen (Nestlé, Mars, Hershey, Kraft Foods, Cadbury), verdanken wir vor allem dem Abkommen gegen Kinderarbeit auf Kakaoplantagen. Dieses Abkommen ist eine der Aktivitäten der Internationalen Kakaoinitiative, die gerechten Arbeitsnormen für den Kakaoanbau nachstrebt. Die Stiftung unterstützt Aktionen gegen die schlimmsten Formen von Kinder- und Zwangsarbeit beim Anbau und bei der Verarbeitung von Kakao. Die Kopräsidenten dieser Initiative sind der Generalsekretär der IUL und ein Vertreter von Mars. Die von Seiten der Industrie amtierenden Mitglieder der ausführenden und beratenden Organe repräsentieren nahezu alle großen Kakaoverarbeiter, Kakaohändler und Süßwarenfirmen. Es ist noch zu früh, um die Initiative zu evaluieren; doch auf jeden Fall ist es jetzt möglich, mit den Unternehmen über Angelegenheiten in Kontakt zu treten, die über die Kinderarbeit hinausgehen.

Für Gewerkschaften wird es zunehmend wichtiger, innerhalb der Unternehmen im Schokoladen- und Süßwarensektor eigene, starke Strukturen aufzubauen. Wichtige Elemente dieser Strategie sind die vollständige Integration der mittel- und osteuropäischen Länder in die Europäischen Betriebsräte und die Zusammenarbeit von lokalen und nationalen Gewerkschaftsvertretern innerhalb dieser Unternehmen auf regionaler und internationaler Ebene.

Paul Garver (IUL)

5. Ein konkreter Fall von Restrukturierung: Barry Callebaut – Stollwerck als Beispiel

Am zweiten Tag des Seminars wurde die Restrukturierung als Folge der Übernahme von Stollwerck durch Barry-Callebaut ausführlich besprochen.

An der Spitze der Barry-Callebaut-Gruppe steht Klaus Jacobs, der 1990 Jacobs-Suchard (Kaffee/Schokolade) an Kraft (Philip Morris) verkaufte, den Kuvertürezweig Callebaut jedoch behielt. 1996 folgte eine Fusion mit der Barry-Gruppe, wodurch der weltgrößte Produzent von Kakaohalbprodukten und Kuvertüre gebildet wurde, der in 25 Betrieben mit über 5000 Arbeitnehmern 14 % des Weltertrages verarbeitete.

Im Jahr 2002 machte die Barry-Callebaut-Gruppe (BC) bekannt, dass sie sich aus der Herstellung von Halbprodukten für Dritte zurückziehen und sich auf die Produktion von Schokolade, und zwar sowohl Industrieschokolade (Kuvertüre) als Speiseschokolade, verlegen wolle. Dazu wurde die Kakaoverarbeitung rationalisiert und wurden Übernahmen im Schokoladensektor getätigt. Noch im selben Jahr wurde Bensdorp (Kakaopulver, Niederlande) geschlossen und wurde das deutsche Stollwerck als erstes großes Unternehmen im Schokoladensektor übernommen.

Die osteuropäischen Aktivitäten von Stollwerck waren bereits vorher verkauft worden. BC kaufte die acht Betriebe in Deutschland, Belgien und der Schweiz mit 2500 Arbeitnehmern für € 175 Mio., zuzüglich € 56 Mio. Restrukturierungskosten. Dies sollte ab 2004/05 jährlich € 22 Mio. an Synergieeffekten einbringen. Durch die Übernahme würden höchstens 5 % der Arbeitsplätze verloren gehen.

Schrittweise verlief der Prozess wie folgt:

1. Die Kommunikation:

- Im März 2002 wurde der Gesamtbetriebsrat von Stollwerck informiert, während die Genehmigung durch die europäische Wettbewerbsbehörde noch ausstand.
- Als im April 2002 die Stilllegung von Bensdorp bekannt wurde, kamen Gerüchte über die Übernahme von Stollwerck in Umlauf. Dies wurde am 20. April 2002 vom Management von BC dementiert, doch am 24. April wurde die Übernahme auf einer Pressekonferenz öffentlich bekannt gegeben.
- Anschließend wurde der Gesamtbetriebsrat von Stollwerck in Deutschland informiert. Die schriftlich erteilten Informationen waren jedoch spärlich, und über die Art und Weise der Integration wurde formell überhaupt keine Auskunft gegeben.

2. Beratschlagungen zwischen BR und Gewerkschaft:

- Die NGG und der Gesamtbetriebsrat von Stollwerck hielten eine Lagebesprechung. Auch die europäische Föderation der Lebensmittelgewerkschaften, EFFAT, wurde informiert.
- Ziel war es, ein umfassendes internationales Netzwerk zu bilden. Dazu wurde im Juni 2002 ein Seminar für die Betriebsräte von Stollwerck und van Houten, den deutschen Zweig von Barry-Callebaut, durchgeführt. Eine belgische Delegation konnte wegen finanzieller Probleme nicht teilnehmen. Es wurde versucht, eine Zusammenkunft in Belgien zu organisieren, doch dies hat sich nicht so ergeben; die Kontakte mit der belgischen Gewerkschaft verlaufen nicht ganz reibungslos. Dadurch blieb die Besprechung auf Deutschland beschränkt.

3. Integrationsprozess:

- Barry Callebaut setzte Integrationsteams ein, die für die einzelnen Abteilungen (Personalmanagement, Finanzen, Produktion) Vorschläge zur Optimierung der Organisation und der Produktion formulieren sollten.

- Schon bald wussten die Arbeitnehmer von den Aktivitäten dieser Teams und kamen viele Probleme bezüglich Unterbesetzung, Überschneidung der Produktion der einzelnen Niederlassungen, Umweltprobleme usw. ans Licht. Dadurch entstand große Unruhe. Der BR wendete sich an die Schiedskommission, verfügte jedoch noch nicht über genügend Informationen, um etwas ausrichten zu können.
- Anfang 2003 wurde dem Gesamt-BR mitgeteilt, dass Gubor geschlossen würde (300 Arbeitsplätze). Das war ein schwerer Schlag, da dies ein altes und angesehenes Unternehmen ist. Es war allerdings bekannt, dass es schon seit Jahren Verluste erlitt.

4. Verhandlungen Gubor:

- Es wurden wiederum Anstrengungen unternommen, über die EFFAT und den EBR über die Stilllegung zu verhandeln. Auch wurde versucht, mit den französischen Gewerkschaften in Kontakt zu treten, da 50 % der Arbeitnehmer Franzosen sind. Als dies alles zu keinem Ergebnis führte, konzentrierte die Gewerkschaft sich auf die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber im eignen Land. Auch andere Möglichkeiten wurden in Erwägung gezogen, wie zum Beispiel ein Management-Buy-out. Mit der Gemeinde wurde ebenfalls gesprochen, doch den Betrieb aufrechtzuerhalten erwies sich als unmöglich.
- Inzwischen wurde am Sozialplan gearbeitet. Dabei orientierte man sich an dem Sozialplan, der für Bensdorp in den Niederlanden abgeschlossen worden war. Dies war schwierig, weil das Niveau in den Niederlanden höher liegt. Darum wurde auf allgemeine Standards hingearbeitet, wobei der niederländische Plan als Vorbild diente.
- Über den Sozialplan wird in Deutschland vom BR verhandelt; die Gewerkschaft hat nur eine beratende Funktion. Der BR hält ein oder zwei Personalversammlungen ab, auf denen ein auf die wirtschaftliche Lage des Gebietes abgestimmter Vorschlag bezüglich Beschäftigungsgarantien und Entschädigungen angenommen wird. Anschließend versucht der BR, den Vorschlag in den Verhandlungen durchzusetzen.
- Nachdem die Verhandlungen sich festgefahren hatten, wurde eine Schiedskommission eingesetzt, die aus drei Vertretern von Stollwerck, drei Arbeitnehmervertretern (einem vom BR, einem von der NGG sowie einem Rechtsberater) und einem neutralen Vorsitzenden bestand. Schließlich wurde der Sozialplan im April 2003 angenommen.

6. Machtaufbau

Bei der Besprechung der Vorgehensweise der Gewerkschaft im Fall einer Restrukturierung wurde die Notwendigkeit des internen und externen Machtaufbaus ausführlich erörtert.

Interner Machtaufbau
Hierbei ist es wichtig, den von allen empfundenen Widerwillen kollektiv zu machen. Die folgenden Elemente sind dabei von wesentlicher Bedeutung:

- Wenn in der Firma sowohl ein BR besteht als auch die Gewerkschaft vertreten ist, ist eine gute Zusammenarbeit unerlässlich, um ein stärkeres Gegengewicht gegen die Geschäftsführung zu bilden und nicht gegeneinander ausgespielt zu werden.
- Es ist wichtig herauszufinden, welche Möglichkeiten es gibt, Personalversammlungen zu organisieren, auf denen die Geschäftsleitung nicht anwesend ist, wohl aber genügend aktive Gewerkschaftsmitglieder, die im Stande sind, die Gefühle der Betroffenen in Worte zu fassen.

Diese Personalversammlungen müssen gut vorbereitet werden:

- Die Streitpunkte, aber auch die Voraussichten müssen deutlich sein. Ein Kampf, der von Anfang an aussichtslos ist, untergräbt die Position der Gewerkschaft.
- Die Organisation muss klappen: Die Einladungen müssen zeitig versandt werden, Ort und Zeit müssen so gewählt werden, dass die Betroffenen auch teilnehmen können.
- Die Tagesordnung muss die Möglichkeit bieten, Probleme zu benennen, neue Informationen einzubringen, Fragen zu stellen und zu diskutieren. Auch muss man sich von vornherein darüber klar sein, was man mit der Versammlung erreichen will, und darüber eine Entscheidung treffen.

Eine Urabstimmung über das Verhandlungsergebnis findet nicht in allen Ländern statt. Die osteuropäischen Gewerkschaften deuteten an, dass Arbeitnehmer Angst davor haben, an Versammlungen teilzunehmen. In Brasilien, stellte die Gewerkschaft nachdrücklich fest, kann einem sowieso gekündigt werden. Um die Beteiligung der Arbeitnehmer zu fördern, unterzeichnet die Gewerkschaft Vereinbarungen mit dem Unternehmen nur dann, wenn die Arbeitnehmer auf der Versammlung ihr Einverständnis zu erkennen geben. So ist es zur Gewohnheit geworden, alle Entscheidungen den organisierten Mitarbeitern vorzulegen. Dies geschieht auch während der Tarifverhandlungen, in einem Saal außerhalb der Firma, am Wochenende.

Externer Machtaufbau
Zusätzlich zum internen Machtaufbau sollte man sich eine Übersicht über die Möglichkeiten verschaffen, Unterstützung von außen zu erhalten. Dazu wurde mit der beigefügten Tabelle gearbeitet, in der die am häufigsten genannten Vorschläge wiedergegeben werden. Anschließend wurde eine Reihe von Anregungen gegeben:

Auf lokaler Ebene:

- Die geplante Schließung der Fabrik Danone Györ spielte sich kurz vor der Kommunalwahl ab. Der Bürgermeister zeigte sich bereit, die Gewerkschaften und Arbeitnehmer zu unterstützen. Jetzt wo die Wahl vorbei ist, hat diese Bereitschaft wieder ziemlich nachgelassen. Es ist also sinnvoll, sich Veranstaltungen wie zum Beispiel Wahlen zunutze zu machen.
- Es ist wichtig, die Kontakte mit der Presse ständig zu pflegen; nicht nur wenn es Probleme gibt. Dann kann diese in dem Moment, in dem Probleme auftreten, leichter mobilisiert werden.
- Wir können, mit unserer Lebenserfahrung, die Kommunalpolitik mitgestalten. Gemeinderatsmitgliedern aller Couleurs ist an der Erhaltung von Arbeitsplätzen viel

gelegen. Wir können als Gewerkschaftsvertreter auch auf politischer Ebene in Erscheinung treten.

- Es ist auch wichtig, mit Zulieferern und anderen von der Firma abhängigen Betrieben Kontakt aufzunehmen, um zu zeigen, wie viele Personen und Unternehmen durch die Schließung getroffen werden.
- In Polen sollten Arbeitnehmer, die bereits dreißig Jahre in einer Firma beschäftigt waren, entlassen werden. Dies wurde von der Presse an die Öffentlichkeit gebracht. Aus Loyalität wollten die Arbeitnehmer das erst nicht. Aber schließlich wurden sie nicht entlassen.

Auf Landesebene:

- Es kann nützlich sein, im Fall von Problemen Parlamentarier hinzuzuziehen. In Brasilien hat der Kontakt mit der Wettbewerbsbehörde und dem Präsidenten dazu geführt, dass der Verkauf von Garoto an Nestlé noch immer nicht genehmigt ist.
- Es ist wichtig, mit den Gewerkschaftsverbänden zu arbeiten. In Deutschland zum Beispiel genießt der DGB größeres Ansehen in der Presse. Während eines Streiks in Deutschland wurde der Vorsitzende des DGB eingeladen, was starke Beachtung in der Presse fand.

Auf internationaler Ebene:

- In Brasilien wurden nach einer Arbeitsunterbrechung sieben Gewerkschaftsmitglieder entlassen. Daraufhin trafen viele internationale Faxe und E-Mails ein. Diese machten einen tiefen Eindruck auf die Richter, und die betreffenden Arbeitnehmer mussten wieder eingestellt werden.

	Örtlich	**Auf Landesebene**	**International**
Medien : - Zeitungen - Fernsehen - Radio -	• Medien	• Publizität	• Website • Internet • E-Mail
Regierung - Gemeinde-vorstand - Gemeinderat - Gericht -	• Kontakte mit der Gemeinde und dem Bürgermeister		
Politische Parteien	• Politische Parteien	• Politische Parteien	
Gewerkschaften - desselben Sektors - übrige Gewerkschaften -		• Gewerkschafts-verbände	• EBR • Internationale Gewerkschaften
Externe Sachverständige - Juristen - Volkswirte -		• Rechtsberatung	
Kirchen			
Verbraucher-organisationen			

7. Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betriebsrat, Beispiel Ungarn

Im Jahr 2002 wurde in Ungarn auf Veranlassung der Regierung der Betriebsrat eingeführt, und zwar mit der unverhohlenen Absicht, die Position der Gewerkschaften zu schwächen. Ab diesem Moment mussten die Gewerkschaften ihre Rechte mit dem Betriebsrat teilen. Ein anderes Ziel bestand darin, das finanzielle Vermögen der Gewerkschaft auf die alte und die neuen Gewerkschaften zu verteilen. Diese Verteilung sollte auf der Grundlage der prozentuellen Ergebnisse der ersten BR-Wahlen stattfinden. Dadurch würde die Finanzkraft der alten Einheitsgewerkschaft abgeschwächt werden.

Von der Politik aus hat man sich darum bemüht, dem BR die Möglichkeit zu geben, in Unternehmen, in denen es keine Gewerkschaft gibt, Tarifverträge abzuschließen. In der Praxis wird in Betrieben, in denen es keine Gewerkschaft gibt, auch kein BR gewählt, zumal der Arbeitgeber auf diesem Gebiet nicht die Initiative ergreift. Das Gesetz schreibt vor, dass in jedem Betrieb mit über fünfzig Arbeitnehmern ein BR gewählt werden muss; es gibt jedoch keine Sanktionen für Arbeitgeber, die sich nicht daran halten.

Der BR wird für eine Periode von drei Jahren gewählt. Je nach der Zahl der Arbeitnehmer besteht der BR aus drei (bis zu 100 Arbeitnehmern) bis dreizehn Mitgliedern (bei über 2000 Arbeitnehmern). Die Wahlen sind geheim. Außer Gewerkschaftsmitgliedern können auch Arbeitnehmer mit fünfzig Unterschriften von nicht organisierten Kollegen dafür kandidieren. Wenn ein Unternehmen mehrere Niederlassungen mit einem BR hat, wird auch ein Gesamt-BR gebildet. Die Mandate werden auf der Grundlage der Zahl der Arbeitnehmer der einzelnen Niederlassungen proportional verteilt. Vor kurzem hat das ungarische Parlament das Gesetz über Teilnahme an den Europäischen Betriebsräten verabschiedet.

Der BR hat die folgenden Rechte:

- Mitbestimmungsrecht: u. a. über die Verwendung von im Tarifvertrag festgelegten Beiträgen des Unternehmens für soziale Zwecke, wie zum Beispiel Ferienwohnungen, Kindertagesstätten usw. Konsultationsrecht: Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, Maßnahmen, die Folgen für eine große Gruppe von Arbeitnehmern haben, dem BR zu unterbreiten, bevor die endgültige Entscheidung getroffen wird. Dabei handelt es sich um Restrukturierungen, Systeme zur Personenerfassung, Ausbildung, Urlaubsplanung, Bewerbungsmöglichkeiten und andere interne Regelungen.
- Informationsrecht: Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den BR mindestens zweimal im Jahr über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, über Investitionen, Löhne und Gehälter, Arbeitsausfall usw. zu informieren. Auch über andere Themen, die die Arbeitnehmer betreffen, muss Auskunft gegeben werden, wenn der BR danach fragt.

Die Mitglieder des BR können 10 % ihrer Arbeitszeit auf BR-Angelegenheiten verwenden, der Vorsitzende 15 %. Für die Kosten des BR kommt der Arbeitgeber auf.

Rollenverteilung Gewerkschaft – BR

Die **Gewerkschaft** in Ungarn besitzt eine nationale Struktur mit mehreren Sektorgewerkschaften. Ihre Aufgaben sind:

- Teilnahme an dreiseitigen Besprechungen (Regierung, Arbeitgeber, Arbeitnehmer)
- Mitsprache über Gesetzesvorlagen bezüglich Arbeitsrecht
- Abschließen von Tarifverträgen
- Organisation von Streiks
- Interessenvertretung.

Der **BR** ist ausschließlich innerhalb des eigenen Betriebs handlungsberechtigt; für Kontakte und Angelegenheiten außerhalb der Firma ist er auf die Gewerkschaft angewiesen. Eine wichtige Aufgabe des BR ist das Vermeiden von Arbeitskonflikten innerhalb des Unternehmens.
Die Arbeitgeber haben lieber mit einem BR zu tun als mit der Gewerkschaft, da sie in diesem Fall keine Arbeitskonflikte zu befürchten haben und da kein Streik droht. Der BR hat zwar Konsultationsrecht, kann die Entscheidung des Arbeitgebers jedoch nicht ändern.

Klare Absprachen mit der Gewerkschaft sind daher wichtig. Die Gewerkschaft kann Druck ausüben und verfügt über mehr Möglichkeiten, Entscheidungen zu beeinflussen. Die Gewerkschaft versucht dafür zu sorgen, dass möglichst viele Mitglieder des BR gleichzeitig Gewerkschaftsmitglied sind. Auf diese Weise können alle Informationssysteme optimal genutzt werden.

Ilona Drotar (Edosz)

8. Sozialpläne - fünf Kernthemen und ihre Prioritäten

Als letzter Punkt des Themas Restrukturierungen wurde über das Erstellen von Sozialplänen gesprochen. Die Ausgangssituation ist natürlich in den einzelnen Ländern unterschiedlich. Der Schutz von Arbeit und Einkommen im Fall von Restrukturierungen ist in unterschiedlichem Maße durch das Gesetz oder Kollektivverträge geregelt. In Brasilien ist nichts gesetzlich geregelt. In vielen osteuropäischen Ländern finden, im Gegensatz zu Westeuropa, im Falle einer Restrukturierung oft dreiseitige Besprechungen statt.
Trotzdem wurden sich die Teilnehmer ohne weiteres über eine Reihe grundlegender Garantien einig, die im Fall einer Restrukturierung auf einer der Ebenen (Gesetz, Tarifvertrag oder Sozialplan) geregelt sein sollten. Diese werden in der unten stehenden Übersicht wiedergegeben.

1. Beschäftigungssicherheit: von Arbeit zu Arbeit
- Beschäftigungsgarantie: entweder innerhalb der eigenen Niederlassung, wenn diese nicht geschlossen wird
- oder Vorrang für eine Stelle in einem anderen Tochterunternehmen mit Vergütung der Umzugskosten
- Outplacement, wobei darüber verhandelt werden muss, wie lange höchstens versucht wird, Arbeit zu finden (oder das fürs Outplacement verfügbare Geld mitnehmen und selbst Arbeit suchen; Möglichkeit, während der Probezeit zum Sozialplan zurückzukehren)
- Umschulung (Qualifikation berücksichtigen; neue Tätigkeit darf höchstens eine Lohngruppe niedriger sein)

2. Einkommenssicherheit (bei interner Versetzung und Betriebswechsel)
- Kein Einkommensverlust, wenn man beim selben Arbeitgeber bleibt
- Vorübergehender Einkommensausgleich, wenn man beim neuen Arbeitgeber weniger verdient
- Vergütung der Kosten, die die Veränderung mit sich bringt
- Die neue Tätigkeit muss unter denselben sozialen Verhältnissen ausgeübt werden können

3. Regelungen für ältere Arbeitnehmer
- Vorzeitige Pensionierung muss aus staatlichen oder betrieblichen Mitteln finanziert werden können; Vereinbarungen über Frührentenalter
- Keine Kündigung innerhalb einiger Jahre vor Pensionierung, oder Lohnfortzahlung bis zur Pensionierung
- Anpassung der Tätigkeit ans Alter

4. Rentengarantie
- Garantie Fortsetzung Rentenaufbau, auch während Vorruhestand bzw. vorzeitiger Pensionierung
- Ausgleich durch den Arbeitgeber im Falle eines Bruchs in der Rentenversicherung oder Verlust von Rentenansprüchen
- Neben der staatlichen Rente die Möglichkeit, freiwillig an der Betriebs- oder Sektorpensionskasse teilzunehmen.

5. Entschädigung (auf der Grundlage des Arbeitsverhältnisses und/oder des Alters)
- Mehr als der gesetzlich festgelegte Betrag
- Je nach Dienstjahren im Betrieb
- Je nach den sozialen Verhältnissen und dem Alter des Betreffenden
- Entlassungsentschädigung

9. Besuch der ZDS

Im Rahmen des Programms wurde auch die Ausbildungsstätte des deutschen Süßwarensektors, die Zentralfachschule der Deutschen Schokoladenwirtschaft (ZDS) in Solingen, besucht.

Das Institut wurde 1951 von den deutschen Schokoladenfirmen gegründet und hatte in erster Linie zum Ziel, die Söhne der Industriellen im Fach auszubilden. Inzwischen hat es sich zu einer viel allgemeineren Fachschule entwickelt, die Ausbildungen in verschiedenen Berufszweigen anbietet, wie zum Beispiel Süßwaren- und Lebensmitteltechnologie. Während ihrer Ausbildung besuchen die Lehrlinge die Schule zweimal im Jahr für eine Periode von fünf Wochen. Während dieses Zeitraumes wohnen sie bei der Schule. Außerdem werden das ganze Jahr über für nationale und internationale Gruppen im In- und Ausland verschiedene Seminare und Praktika durchgeführt. So wurden internationale Fachseminare in Spanien, Mexiko und Australien abgehalten und sind Seminare in Brasilien und Polen geplant. Das Institut zählt 48 MitarbeiterInnen.

Süße Quelle – Ein Besuch des Imhoff-Schokoladenmuseums in Köln

Im Gebäude des ehemaligen Hafenzollamtes, unmittelbar gegenüber der Drehbrücke am Rheinhafen, liegt heutzutage das kölnische Imhoff-Schokoladenmuseum. Bereits beim Betreten des Gebäudes strömten uns die süßen Düfte entgegen, die uns dazu verlockten zu kosten.

Der Rundgang durch das Museum verschafft einen guten Einblick in die Welt dieser Köstlichkeit. Eine historische Übersicht der Produktionsmaschinen zeigt, wie früher

Schokolade hergestellt wurde. Die eigene Schokoladenproduktion bildet das Prunkstück des Museums. Der Besucher kann Schokoladenwaffeln kosten. Man wähnt sich im Schlaraffenland: Von morgens bis abends strömt hier flüssige Schokolade in einem riesigen, runden Becken.
Im tropischen Gewächshaus hat man die Möglichkeit, in der dazugehörigen tropischen Wärme echte Kakaobäume und andere tropische Gewächse zu betrachten. Und so war es für uns alle wieder ein unvergesslicher Tag!!!

Oliver Griesser
Kraft Foods Bludenz (Österreich)