
CAMA-Kommentar

3/2008

„Durchhalten!“

- Möglichkeiten des Umgangs mit dem gegenwärtigen Nachfrageeinbruch

Die Automobilunternehmen werden schon lange wegen ihrer geringen Renditen gescholten. Zwischen 1994 und 2004 lag die durchschnittliche Umsatzrendite der Automobilhersteller weltweit bei nur etwa 4,8 Prozent, die der Zulieferer bei 6,5 Prozent. Zwar konnten sich die Werte in den Folgejahren kurzzeitig erholen. Inzwischen sind sie jedoch erneut auf durchschnittlich 4,1 bzw. 7,0 Prozent gesunken – aus Sicht der Kapitalmärkte zu wenig. Sie haben die Branche mit einem Abschlag von bis zu 40 Prozent auf den rechnerisch ermittelten Marktwert abgestraft.

Die Gefahr ist nun, dass die Automobilunternehmen auf den gegenwärtigen Nachfrageeinbruch mit einem massiven Arbeitsplatzabbau reagieren. Experten erwarten einen Verlust von bis zu 50.000 Arbeitsplätzen in Deutschland.

Dabei besteht kurzfristig gar nicht viel Handlungsspielraum für Stellenstreichungen. In den vergangenen Wochen haben annähernd alle großen deutschen Automobilhersteller und -zulieferer bereits Überstundenkonten und Resturlaub abgebaut, den Zeitarbeiterbestand reduziert und die temporäre Stilllegung von Produktionskapazitäten über den Jahreswechsel angekündigt. Darüber hinaus haben sich alle großen deutschen OEMs und Zulieferer an Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung zu halten, welche im Gegenzug für Zugeständnisse der Arbeitnehmervertreter hinsichtlich Arbeitszeiterhöhung, Arbeitszeitflexibilisierung und Gehaltsverzicht gewährt wurden. Diese Vereinbarungen schließen betriebsbedingte Kündigungen in der Regel aus und haben noch längere Laufzeiten (bei Opel bis 2010, bei Daimler, VW, Audi und Ford bis 2011 sowie bei BMW bis 2014, viele großen Tier-1 bewegen sich im gleichen Rahmen). Selbst wenn diese Vereinbarungen in der Regel bei Wirtschaftskrisen mit vereinbarten Fristen (z.B. bei Audi drei Monate zum Halbjahresende nach dem ergebnislosen Versuch eines Interessenausgleichs) oder nach dem BetrVG kündbar sind, müssen die ordentlichen Kündigungsfristen addiert werden – Kündigungen werden damit erst in 6 – 12 Monaten möglich.

Deshalb ist zu erwarten, dass Automobilhersteller und -zulieferer kurzfristig Stellen dadurch abbauen, dass sie

- befristete Arbeitsverträge nicht weiter verlängern, aber auch
- die freiwillige Fortführung der Altersteilzeit und somit das Ausscheiden von älteren Mitarbeitern forcieren - wie z.B. bei Audi und BMW,
- die Frühverrentung verstärken und

- Arbeitsverhältnisse im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Mitarbeiter und Unternehmen durch die Zahlung entsprechender Abfindungen freiwillig auflösen.

Insbesondere Frühverrentung und Abfindungen führen allerdings in der Regel zu einer ungünstigen Auswahl („adverse selection“) von Arbeitskräften, selbst wenn die Bestimmungen des BetrVG hier Grenzen setzen können: High Potentials wandern gegen Abfindungen in den Ruhestand oder gar zu Konkurrenzunternehmen, Low Potentials bleiben im Unternehmen. So gehen den Automobilunternehmen dauerhaft Kompetenzen verloren.

Gemäß dem Kompetenzansatz im Strategischen Management sind Kompetenzen Ressourcen (hier Arbeitskräfte), die still und unternehmensspezifisch in komplexen Routinen, d.h. in Entwicklungs-, aber auch Montageteams zusammenarbeiten und für den Kunden einen Nutzen stiften, den Konkurrenzunternehmen so nicht schaffen können. Mercedes hat z.B. eine „Gesamtfahrzeugkompetenz“ in der Entwicklung, die Kompetenzen von ZF liegen u.a. in der Mechatronik, d.h. in der Verbindung von Mechanik und Elektronik. Solche Kompetenzen sind von der Fluktuation einzelner Arbeitskräfte nicht betroffen, werden aber viele oder gar ganze (Entwicklungs- oder Produktions-)Abteilungen abgefunden, sind einzigartiges Wissen und unternehmensspezifische Fähigkeiten weg. Solche Kompetenzen lassen sich nur langsam und schwer wieder aufbauen. Das ist sehr gefährlich, wo doch die Verteilung künftiger Gewinne von der gegenwärtigen Verteilung und künftigen Entwicklung der Kompetenzen abhängt.

Was können die renditeschwachen Automobilunternehmen angesichts des gegenwärtigen Nachfrageeinbruchs tun, um nicht durch Abfindungen ihrer High Potentials auch noch ihre künftigen Kompetenzen als Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile und den langfristigen Unternehmenserfolg zu gefährden?

Was die Automobilunternehmen heute brauchen, sind genaue Analysen zur möglichen Dauer der Krise. Sie haben derzeit zweifellos zu viele Mitarbeiter an Bord. Sie dürfen sie aber nur allmählich und überlegt verringern und müssen sich mit ihnen deshalb gegenwärtig die Last teilen: Mitarbeiter sollten statt hoher Lohnforderungen zu einer kurzfristig verringerten Wochenarbeitszeit und zu Lohneinbußen bereit sein. Automobilunternehmen sollten statt auf Warnstreiks zu spekulieren und die Personalkosten auf die Streikkassen und Gewerkschaften abzuwälzen einen kurzfristigen Rückgang ihrer EBIT-Margen hinnehmen, um die langfristigen Wachstumsstrategien nicht aufzugeben. Sollen die Analysten der teilverstaatlichten Banken doch schreiben, was sie wollen, es ist die Stunde des Managements. Langfristig scheinen weiterhin Wachstumspotentiale für deutsche Automobilhersteller außerhalb der Triademärkte Nordamerika, Japan und Europa gegeben. Die Emerging Markets sind zwar vorübergehend auch von der Krise betroffen, der Bedarf an qualitativ hochwertigen und imagerächtigen Automobilen, wie sie die deutschen Hersteller „Made in Germany“ anbieten, wird aber - wie in vielen Prognosen erwartet - zunehmen.

Es ist deshalb zu hoffen, dass die deutschen Automobilunternehmen die von Herrn Zetsche beschworene „richtige Mischung aus Kampfgeist und Durchhaltevermögen“ an den Tag legen und die Auswirkungen auf die Beschäftigten so gering als möglich halten, um sich Kompetenzen und Wachstumschancen zu bewahren.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

info@cama-automotive.de – wir antworten umgehend!