

Präventive Krisenbewältigung – das Beispiel ZF

von Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Bremen

Die ZF Friedrichshafen AG ist einer der größten Automobilzulieferer in Deutschland. Am Stammsitz in Friedrichshafen sind ca. 9.500 Arbeitnehmer beschäftigt. Ein Großkunde, zu dem seit Jahrzehnten intensive Geschäftsbeziehungen bestanden, fiel plötzlich weg: Er wurde von einem Konzern aufgekauft, der die fraglichen ZF-Produkte selbst herstellt, und kündigte alle Verträge zum nächstmöglichen Termin. Hätte man den Dingen freien Lauf gelassen, wären allein deshalb ca. 1.300 Arbeitsplätze weggefallen. Dazu kamen und kommen schwierige allgemeine Rahmenbedingungen: Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer, Dieselproblematik (die sich auch auf Zulieferer auswirken kann), Digitalisierung der Produktion und E-Mobilität. Wo immer man hinschaut – einen festen Halt wird man nur selten finden.

Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite

Der Betriebsrat trat umgehend in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung ein, um durch neue Investitionen das Entstehen einer „Beschäftigungslücke“ zu vermeiden. Am 2. November 2016 kam eine „Betriebsvereinbarung“ zustande, die „Eckpunkte zur Sicherung des Standorts Friedrichshafen“ festlegte. Sie war kein Interessenausgleich, weil noch gar keine Betriebsänderung geplant war, sondern eine (freiwillige) Betriebsvereinbarung, so dass sich in Punkto Verbindlichkeit für beide Seiten und für die Beschäftigten keine grundsätzlichen Probleme stellten.¹

In der Präambel wird die Ausgangssituation und die „Philosophie“ des Abkommens geschildert. Wörtlich heißt es:

„Der Standort Friedrichshafen steht in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen zur Sicherung der Beschäftigung. Die Betriebsparteien haben sich daher entschieden, eine Offensive für Innovation und zusätzliche Beschäftigung am gesamten Standort Friedrichshafen zu starten, die einerseits zukunftsweisende Projekte und Technologien am Standort ansiedelt und mit zusätzlichen Investitionen neue Beschäftigungsmöglichkeiten

¹ Zur umstrittenen Bindungswirkung des Interessenausgleichs s. die Nachweise bei DKKW-Däubler, 16. Aufl. 2018, §§ 112, 112a Rn. 23 ff.

schaft und die andererseits die Wettbewerbsfähigkeit aller Bereiche deutlich verbessern soll. Dazu gehören Beiträge der Mitarbeiter, eine umfassende Beschäftigungssicherung und Regelungen zur weiteren Verbesserung der Flexibilität. “

Dass „einerseits“ neue Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen sollen und „andererseits“ mehr Wettbewerbsfähigkeit das Ziel ist, bewegt sich als Aussage noch im gewohnten Rahmen. Nicht so ganz alltäglich ist es dagegen, dass neben den „Beiträgen der Mitarbeiter“ auch eine „umfassende Beschäftigungssicherung“ als Teil höherer Wettbewerbsfähigkeit bezeichnet wird. Und die an dritter Stelle genannte „Verbesserung der Flexibilität“ muss keineswegs zu Lasten der Arbeitnehmer gehen; „besser“ kann z. B. auch „familienfreundlicher“ oder „gesundheitsverträglicher“ sein. Schauen wir uns die Beiträge beider Seiten im Einzelnen an.

Die Zusage von Investitionen

Unter der Überschrift „Zukunftssicherung“ werden in Abschnitt 2 unternehmerische Maßnahmen beschrieben, durch die 1.100 bis 1.200 neue Arbeitsplätze geschaffen werden sollen. Unter anderem soll in den nächsten Jahren der Standort Friedrichshafen zur „Modellfabrik“ im ZF-Konzern „für autonomes Fahren im Nutzfahrzeuggbereich“ ausgebaut werden. Zu diesem Zweck sollen bis zum Jahr 2022 500 Mio. Euro investiert werden. Dies ist eine Größenordnung, wie man sie sonst aus Standortvereinbarungen nicht kennt.

Zusätzlich ist ein Sonderinvestitionsbudget in Höhe von 100 Mio. Euro vorgesehen, durch dessen Einsatz weitere 500 Arbeitsplätze geschaffen werden sollen. Die Mittel sollen dafür verwendet werden, zusätzliche Produktion zu finanzieren und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Soweit das Arbeitsplatzziel nicht erreicht wird, finden Beratungen mit dem Betriebsrat statt. Das Unternehmen verpflichtet sich, in einem solchen Fall ggf. zusätzliche Investitionsmittel zur Verfügung zu stellen.

Förderung von Innovationen durch die Beschäftigten

Trotz seiner vergleichsweise bescheidenen Ausstattung mit nur 10 Mio. Euro verdient der sog. Innovationsfonds besondere Aufmerksamkeit. Die Beschäftigten erhalten die Möglichkeit, Produktideen und Ideen über neue Geschäftsmodelle bei einem Innovationsbeauftragten einzureichen. Dieser hat sie bei der Verbesserung ihrer Ideen zu

unterstützen und anschließend eine Vorauswahl zu treffen. Was er für potentiell gut befindet, wird einer paritätisch besetzten „Ideenkommission“ vorgelegt, die den Vorschlag im Hinblick auf die Kriterien Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungswirkung bewertet. Die Kommission wählt Ideen aus, deren Einreicher die Chance erhalten, sie für die ZF in geeigneter Weise am Standort Friedrichshafen weiter zu entwickeln. Dies soll dann eine Beurteilung der Marktchancen und der Beschäftigungseffekte möglich machen. Die 10 Mio. Euro sind eine Art Anschubfinanzierung; weitere Schritte werden von ZF finanziert.

Der Vorzug dieses Modells liegt darin, dass Ideen an der normalen Hierarchie vorbei von unabhängiger Seite beurteilt werden. Vorbehalte, die bei Vorgesetzten vorhanden sein können („da hätte ich eigentlich selbst drauf kommen müssen“ oder: „Jetzt kommt der schon wieder mit einem Vorschlag, das macht nur Arbeit und bringt nichts“), bleiben so wirkungslos. Querdenker erhalten eine Chance, was nicht nur ihnen, sondern auch dem Unternehmen zugute kommen kann.²

Beschäftigungssicherung

Wer am 30. September 2016 in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis mit der ZF Friedrichshafen AG stand, kann bis zum 31.12.2022 nicht betriebsbedingt gekündigt werden. Unter Umständen geht der Schutz aber auch über diese gut sechs Jahre hinaus. Unter Abschnitt 7 heißt es nämlich im zweiten Absatz:

„Für den Fall, dass nach Ablauf dieses Datums noch nicht sämtliche Mittel des ...Investitionsvolumens ausgeschöpft wurden, kann weiterhin nicht aus betriebsbedingten Gründen gekündigt werden, bis die genannten Mittel in vollem Umfang ausgeschöpft wurden.“

Werden die versprochenen 600 Mio. Euro bis Ende 2022 nicht voll investiert, verlängert sich daher der Kündigungsschutz - eine höchst umsichtige Regelung, die man in dieser Form nur extrem selten findet.

Sollte es notwendig werden, kapazitätsanpassende Maßnahmen zu treffen, so ist ein Katalog von acht Punkten vorgesehen. Dazu zählt der Abbau von Überstunden und Zeitguthaben und

² Überlegungen und Formulierungsvorschläge dazu bei Däubler/Klebe/Wedde, Arbeitshilfen für den Betriebsrat, 4. Aufl. 2018, § 92a Rn. 27 ff.

– was bemerkenswert ist – der Abbau von Fremdleistungen (Werkverträge) und von Leiharbeit. 40-Stunden-Verträge sollen auf die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit, d. h. grundsätzlich auf 35 Stunden zurückgeführt werden. Weiter sind die Möglichkeiten der Altersteilzeit und der Kurzarbeit auszuschöpfen. Sollten diese Maßnahmen nicht ausreichen, um einen signifikanten Auftragsrückgang abzufangen, oder sollte der Fortbestand der ZF am Standort Friedrichshafen aus Gründen des wirtschaftlichen Umfelds nachhaltig gefährdet sein, so kann über betriebsbedingte Kündigungen verhandelt werden. Angesichts der langen Dauer der Beschäftigungsgarantie ist eine solche „Katastrophenklausel“ nachvollziehbar, zumal es auch mehr als zwei Jahre nach Abschluss der Betriebsvereinbarung keine Anzeichen für eine solche Entwicklung gibt. Wichtig ist, dass auch in einem solchen Fall der Arbeitgeber keine einseitigen Maßnahmen treffen kann, sondern sich mit dem Betriebsrat über die Beurteilung der Lage verständigen muss.

Flexibilisierung

In Abschnitt 4 wird eingangs betont, schwankende Kundenanforderungen sowie die effiziente Nutzung kapitalintensiver Anlagen würden eine flexible Arbeitsorganisation und flexible Betriebsnutzungszeiten notwendig machen. Um beides zu verwirklichen, vereinbaren die Betriebsparteien, An- und Abwesenheiten praktikabler und weniger aufwändig zu steuern sowie die Einsatzmöglichkeiten von Beschäftigten flexibler zu gestalten. Auch wird ein „konstruktives Vorantreiben“ bestehender Projekte und Prozesse versprochen, um so die Flexibilität und Effizienz zu steigern. Dies sind sehr viel weniger konkrete Festlegungen als im Abschnitt über Investitionen. Normalerweise pflegen Arbeitnehmer die konkreten Opfer zu bringen und die Arbeitgeber gute Absichten zu proklamieren. Hier scheint es eher umgekehrt zu sein. Im Folgenden heißt es, Arbeitszeitmodelle könnten bei Bedarf für einzelne Bereiche umgestellt werden, um eine bessere Ausnutzung der vorhandenen Maschinen und Anlagen zu ermöglichen und so eine höhere Beschäftigung zu erreichen. In der Zwischenzeit wurde ein Vier-Gruppen-Modell vereinbart, das zusätzliche Freischichten und Wahloptionen („Zeit oder Geld“) enthält.

Verrechnung von Tarifierhöhungen und andere finanzielle Leistungen der Beschäftigten

Das übertarifliche Leistungsentgelt wird in Zukunft anders berechnet, doch darf dies nicht zu einer Entgeltreduzierung führen. Die Tariflohnerhöhung zum 1.4.2017 wurde in Höhe von 2 % auf dieses übertarifliche Leistungsentgelt angerechnet. Darüber hinausgehende Beträge bleiben bestehen, werden aber zu 50 % auf Entgeltgruppensprünge angerechnet. Als Ausgleich für die Verrechnung erhalten die Beschäftigten eine Einmalzahlung von 700 Euro, Teilzeitkräfte anteilig. Gleichzeitig wird jede weitere Verrechnung von Tariflohnerhöhungen mit übertariflichen Leistungen bis Ende 2022 ausgeschlossen, obwohl sie nach der Rechtsprechung des BAG³ jederzeit möglich wäre. Auch in diesem Sektor halten sich die Opfer der Arbeitnehmerseite in Grenzen.

Einschätzung

Der Betriebsrat der ZF Friedrichshafen AG hat eine ungewöhnlich gute Betriebsvereinbarung zustande gebracht, für die er zu Recht den „Mitbestimmungspreis“ des DGB Baden-Württemberg erhalten hat. Auch wenn der Geschäftsleitung ersichtlich an einer guten Kooperation mit dem Betriebsrat und der Belegschaft gelegen war – um eine solche Betriebsvereinbarung auszuhandeln, muss ein Betriebsrat ungewöhnlich innovativ sein und die Unterstützung der ganzen Belegschaft besitzen. Auch wer nur die Hälfte dessen durchsetzt, was in dieser Betriebsvereinbarung steht, hätte angesichts der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Automobilzulieferer hohe Anerkennung verdient.

³ Ständige Rechtsprechung seit BAG 28.10.1964 – 4 AZR 266/63, AP Nr. 8 zu § 4 TVG Übertariflicher Lohn und Tarifierhöhung