

Die Zukunft der Automobilindustrie mitgestalten

✎ Sylvia Stieler

📅 Arbeitsrecht im Betrieb 9/2022

📄 Ab Seite 14

Transformation Zur Eindämmung der Erderwärmung forciert die Politik eine Gesetzgebung mit Klimazielen. Am Beispiel der Automobilindustrie erklärt unsere Expertin, welche Themen sich daraus für die Betriebsratsarbeit ergeben und welche Handlungsansätze möglich sind.

Darum geht es

1. Die Automobilindustrie befindet sich im Umbruch.
2. Oft werden im Zuge von Transformationsstrategien konventionelle Bereiche lieber abgebaut, statt eigene Kompetenzen auf Zukunftsfelder zu transferieren.
3. Das interne Expertenwissen kann dazu genutzt werden, um Lösungsansätze weiterzuentwickeln.

Schlagzeilen wie »Das Aus für den Verbrennungsmotor!« begleiteten im Juni 2022 das EU-Parlament bei ihrem Beschluss des »0g-Ziels« für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Damit dürfen ab 2035 keine Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor mehr neu zugelassen werden. Der Fokus liegt damit auf batterieelektrischen Pkw (BEV – Batterielectric Vehicles), die im Jahr 2021 einen Anteil von 13,5% der Neuzulassungen in Deutschland ausgemacht haben; der Anteil von Pkw mit Benzin- und Verbrennungsmotor ist auf einen Anteil von 57% zurückgegangen (im Jahr 2019 waren es noch gut 90%¹). Die unter dem Schlagwort der »Technologieoffenheit« geführte Diskussion um andere CO₂-neutrale Antriebskonzepte ist für Pkw damit vom Tisch. Trotzdem werden die Technologieoffenheit, synthetische Kraftstoffe, die Brennstoffzelle oder der Wasserstoffmotor weiterhin benötigt, um bei allen Verkehrsmitteln – Flugzeugen, Schiffen, Schienenfahrzeugen – die CO₂-Neutralität zu erreichen.

Die Automobilindustrie mit fast einer Million Beschäftigten in Deutschland² sieht sich in einer tiefgreifenden Transformation – hin zum CO₂-neutralen Fahrzeug, zum autonomen Fahren – mit möglicherweise ganz neuen Mobilitätsdienstleistungen wie autonomen Taxis oder Mobility on Demand und ungewissen Absatzzahlen der Fahrzeuge. Gleichzeitig hält die jahrzehntelange Globalisierung der

Branche an, indem in den drei Weltmarktregionen Amerika, Asien und Europa zunehmend eigenständige Produktions- und Innovationsnetzwerke aufgebaut werden. Die Risiken weltweiter Lieferketten haben uns die letzten beiden Jahre mit der Covid-19-Pandemie, den stockenden Lieferketten durch Lockdowns in China und Halbleitermangel und aktuell der Krieg in der Ukraine vor Augen geführt.

Schon jetzt deutliche Folgen

Der Schwenk auf Elektrofahrzeuge in den nächsten 13 Jahren hat jetzt schon Folgen für Automobilstandorte in Deutschland, wenn auch mit ganz unterschiedlichen Konsequenzen für die verschiedenen Segmente der Wertschöpfungskette »Automobil«. Beobachtungen in Betrieben zeigen: Die meisten Unternehmen haben ihre Transformationsstrategie – vom »early adopter« bis zu »last man standing« – festgelegt und setzen sie um. Restrukturierung und Personalabbau an deutschen Standorten sind Bestandteile dieser Transformationsstrategien und kein Zeichen fehlender Strategien. Kompetenzen für die Elektromobilität werden lieber zugekauft als selbst aufgebaut, gerne auch im Ausland.

Hoher Transformationsdruck

Große Unternehmen der Automobilindustrie stellen sich insgesamt erfolgreich auf die Elektromobilität ein, aber daraus folgt nicht automatisch auch eine Perspektive für deren deutsche Standorte. Und kleinere Unternehmen stehen vor der Herausforderung des Technologiewechsels. Beschäftigte und Betriebsräte sind damit einem hohen Transformationsdruck ausgesetzt. Aktuell betroffen sind insbesondere Entwicklungsdienstleister und Entwicklungsstandorte, denn für Verbrennungsmotoren werden keine neuen Aufträge mehr vergeben, hier wird es keine neuen Produktgenerationen mehr geben. Gleichzeitig fehlen noch die Auftragsvolumen für Elektroantriebe, die zudem noch einfacher aufgebaut und damit weniger aufwändig sind. An Produktionsstandorten herrscht dagegen oft eine trügerische Sicherheit, weil Teile und Komponenten des Verbrennungsmotors derzeit weiter in hohen Stückzahlen nachgefragt und die Laufzeit von Projekten verlängert wird. Doch das »Aus« für Verbrennungsmotoren ist absehbar – gerade mit dem derzeit in der EU diskutierten Zulassungsverbot.

Betriebsräte können mitbestimmen

Hier sind Betriebsräte gefragt und gefordert! Das Betriebsverfassungsgesetz (siehe Infobox) gibt ihnen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte, mit denen sie die Transformationsstrategie des Unternehmens für den Erhalt von Beschäftigung beeinflussen können.

AUF EINEN BLICK

Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte

Formations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte aus dem BetrVG

- **Informationsrechte** nutzen, regelmäßig nach Perspektiven fragen
 - Für Betriebsratsaufgaben (§ 80 Abs. 2 BetrVG)
 - Wirtschaftsausschuss
 - Monatsgespräch
 - Qualifizierungsbedarf
- **Beratungsrechte** sind Anlass für den Austausch mit dem Arbeitgeber aber brauchen ein Gremium mit Position!
 - Gestaltung von Arbeitsplätzen (§ 90 BerVG)
 - Beschäftigungssicherung und Personalplanung/Qualifizierung (§§ 90, 92, 96 BetrVG)
- mit **Mitbestimmungsrechten** Unternehmensentscheidungen beeinflussen
 - Arbeitszeit, technische Einrichtungen, Betriebliches Vorschlagswesen ... (§ 87 Abs. 1 BetrVG)
 - Qualifizierungsmaßnahmen (§ 98 BerVG)

Beschäftigte beteiligen

- Perspektive aufzeigen
- Ideen aufgreifen, z.B. in arbeitsorientierten Innovationsprojekten
- Gute Arbeitsbedingungen erhalten
- Bereitschaft zum Wandelfördern
- Leitplanken für die Transformation verabreden

betriebspolitisch agieren

- Gemeinsame Steuerungsgruppe für die Transformation mit AG besetzen
- Regelmäßig aktuelle Herausforderung, geplante Maßnahmen und deren Umsetzung begleiten

Gerade wenn als Folge der Unternehmens-Transformationsstrategie Standortrestrukturierungen und Personalabbau geplant sind, können die Verhandlungen als Hebel für die Durchsetzung alternativer Strategien zur Beschäftigungs-Transformation genutzt werden. Gemeinsam mit einer betriebspolitischen Mobilisierung und betriebswirtschaftlich sinnvollen Alternativkonzepten werden so Standort- und Beschäftigungsperspektiven in der Transformation erreicht. Dazu drei Beispiele.

Entwicklung statt Abwicklung

Der Entwicklungsstandort eines internationalen Automobilzulieferers ist vollständig auf Komponenten des Verbrennungsmotors spezialisiert. Aufgrund der fehlenden Neuentwicklung von Verbrenner-Antriebssträngen brechen jetzt die Entwicklungsaufträge der Kunden um über 40% ein. Der Arbeitgeber plante einen Personalabbau von über 200 Beschäftigten in den F&E-Abteilungen durch freiwilliges Ausscheiden und betriebsbedingte Kündigungen. Doch die »Abwicklung der Entwicklung« führt mittelfristig auch zur Abwicklung der Produktion. Der Betriebsrat machte mit externer Beratung den Gegenvorschlag eines »Start-ups«, das Zukunftsprodukte für alle Konzernbereiche von den Ideen bis hin zur Entscheidung über deren Marktchancen entwickelt. In intensiven Verhandlungen erreichten die Betriebsräte und die Beschäftigten: zehn Beschäftigte mehr in der Vorausbildung, über 50 Entwicklungsingenieurinnen und -ingenieure übernehmen Entwicklungsaufgaben für andere Konzernbereiche, für zehn Beschäftigte finanziert das Unternehmen ein Masterstudium zu E-Mobility, Software-Design oder Künstlicher Intelligenz. Über eine Transfergesellschaft können weitere Ingenieurinnen und Ingenieure dieses Masterstudium machen. In Verbindung mit einem Freiwilligenprogramm wurde die Kündigungsliste auf weniger als 50 Beschäftigte verkleinert.

Standortperspektive Leitwerk

Viele deutsche Konzernstandorte stehen unter deutlichem Kostendruck bzw. gegenüber ihren konzerninternen und externen Kunden im Wettbewerb mit Standorten in »Best«- bzw. »Low Cost Countries«. Die hohe Innovationskraft bei Produkten und dem Anlaufen industrieller Fertigung bleibt dabei oft außen vor. In einem Interessenausgleich konnten Betriebsräte vereinbaren, dass die

Leitwerksrolle des deutschen Standorts analysiert und perspektivisch abgesichert werden sollte. Zentrale Leitwerksaufgaben sind dabei die Betreuung der internationalen Werke, die Weiterentwicklung effizienter und digitalisierter Produktions- und Montageprozesse und der enge Austausch mit der Produktentwicklung. Diese Funktionen erfordern hoch qualifizierte Beschäftigte und eine andere Finanzierung, beispielsweise durch Lizenzgebühren der Standorte, die die am Leitwerk entwickelten Produkte und Prozesse übernehmen. Unter diesen Voraussetzungen kann die Serienfertigung zentraler Produktgruppen am deutschen Standort abgesichert werden.

Blick in die Zukunft statt zurück

Viele Betriebsräte kennen regelmäßige Forderungen des Arbeitgebers nach einem Personalabbau oder Beschäftigtenbeiträgen. Dabei zeigt Stellenabbau vor allem, dass eine Perspektive für das Unternehmen fehlt. In Verhandlungen mit Arbeitgebern sollte der Fokus von der Krisenbewältigung hin zur Zukunftsfähigkeit gerichtet werden: Für welche Produkte, welche Kompetenzen steht der Standort auch zukünftig und wie wird das gesichert und ausgebaut? Auch für Arbeitgeber ist ein – schneller abgeschlossenes – Zukunftskonzept attraktiver als Verhandlungen über eine Betriebsänderung, die ja durch Betriebsräte mit möglichst ausführlicher Informations- und Klärungsphase auch in die Länge gezogen werden können. Zentrale Elemente eines Zukunftskonzepts sind

- Beschäftigtenbeiträge werden gestundet und bei erfolgreicher Transformation zurückgezahlt
- sie müssen für Zukunftsprojekte statt für eine Krisenbewältigung verwendet werden
- ein gemeinsamer Steuerkreis beschließt Investitionen in Zukunftsprojekte und überwacht deren Umsetzung
- Ideen der Beschäftigten werden beispielsweise in arbeitsorientierten Innovationsprojekten aufgenommen (Ideenmanagement; betriebliches Vorschlagswesen) und systematisch ausgewertet
- Betriebsbedingte Kündigungen werden – soweit möglich – ausgeschlossen, stattdessen steht die Qualifizierung der Beschäftigten im Vordergrund. Hier bietet das Qualifizierungschancengesetz neue und wesentlich umfangreichere Förderungsmöglichkeiten als bisher.

Gut zu wissen

Nachhaltig – also perspektivisch erfolgreich – sind Zukunftsvereinbarungen oder Zukunftstarifverträge

- mit konkreten Absprachen zu Zukunftsprodukten und Standortperspektiven,
- Investitionen in Beschäftigte und deren Qualifikation (Beschäftigte sind – anders als Maschinen – nicht verlagerbar),
- an denen Beschäftigte bei der Entwicklung der Zukunftsbilder beteiligt und
- die Betriebsräte nach Abschluss der Vereinbarung konkret bei Umsetzung und Erfolgskontrolle beteiligt werden.

»Zukunftstarifverträge« ergänzen die Handlungsmöglichkeiten aus dem Betriebsverfassungsgesetz. Diese Option haben beispielsweise die IG Metall Baden-Württemberg und Südwestmetall in ihrem Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung im März 2021 eingeführt. Damit können Betriebsräte und IG Metall aktiv eine Vereinbarung zur Standortperspektive anstoßen. Auch hier sind gemeinsame Innovationsprojekte, Zukunftsbilder und »Leitplanken für Beschäftigung« wichtige Elemente.



Sylvia Stieler, Sozialwissenschaftlerin und Beraterin mit den Schwerpunkten Personalplanung und Arbeitszeit, IMU Institut.

- [1] KBA – Kraftfahrtbundesamt, 2022: Fahrzeugzulassungen (FZ). Neuzulassungen von Kraftfahrzeugen nach Umwelt-Merkmalen für die Jahre 2021 und 2019. Online verfügbar unter https://www.kba.de/DE/Statistik/Produktkatalog/produkte/Fahrzeuge/fz14_n_uebersicht.html?nn=3514348, letzter Abruf 1.7.2022.
- [2] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg.) 2019: Automobile Wertschöpfung 2030/2050. Endbericht. Online abrufbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/automobile-wertschoepfung-2030-2050-1725526>, letzter Abruf 1.7.2022.

– Titelthema