„Keine Erfindung“

DaimlerChrysler: Vorstand verteidigt Stellenabbau – Betriebsrat kritisiert Zahl als „pauschal“

VON CHRISTOPH HÄRING

Sichtbares Zeichen für den Konzernumbau bei DaimlerChrysler: Dieter Zetsche zieht mit seinen Vorstandskollegen von Stuttgart-Möhringen nach Stuttgart-Untertürkheim (Bild). Foto: DaimlerChrysler

STUTTGART. „Ich habe nicht damit gerechnet, dass es so viele sind – mit der Hälfte vielleicht“, sagt Stephan Droxner, Analyst bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW). Einen Abbau von Stellen im Verwaltungsbereich des DaimlerChrysler-Konzerns hat er allerdings schon erwartet. Für Droxner ist der jetzt von Vorstandschef Dieter Zetsche angekündigte Umbau des Managements ein konsequenter Schritt: „Zetsche will zurück zum Kerngeschäft. Er will weg von der Holding-Gesellschaft, in der jeder sein eigenes Supplein kocht.“ Edzard Reuter und Jürgen Schrempp, die beiden Vorgänger Zetsches, hatten den Konzern „zusammengekauft“, jetzt komme es darauf an, „dass die Menschen in der Welt AG zusammenarbeiten“.

Kleiner Kreis von Managern

Seit Mitte des vergangenen Jahres laufen die Vorarbeiten für das neue Führungsmodell. Ein kleiner Kreis auf Top-Management-Ebene habe das Konzept „mit internen Ressourcen“ erstellt, heißt es in einer Mitteilung aus dem Konzern. „Interne Ressourcen bedeutet, dass keine Unternehmensberater von außen beteiligt waren“, erklärt eine Sprecherin auf Nachfrage. Die Höhe des angestrebten Personalabbaus in der Verwaltung – 6000 Stellen weltweit – sei keine Erfindung des Vorstands, sagt sie weiter, sondern das Ergebnis einer von unten nach oben geführten Untersuchung. Die Fusionen in den vergangenen Jahren – zunächst zwischen Mercedes und Daimler und dann mit der Chrysler Group – seien „durchaus optimierungsbedürftig“, so die Sprecherin. Die Verwaltungen seien einfach addiert worden. Nun müsse die Verzahnung voranschreiten. Sie betont, dass Zetsche kein Stellenabbauprogramm aufgelegt habe, sondern ein neues Führungsmodell. Es gehe dabei allgemein um Effizienzsteigerung im Konzern, die Personalkosten seien lediglich ein Teil davon: „Der Fokus liegt darauf, Prozesse weltweit zu vereinheitlichen und zu standardisieren.“ Zetsche kündigte bereits an, die bisher weitgehend voneinander abgeschotteten Marken Mercedes-Benz und Chrysler zur Kooperation zu zwingen. Die Steigerung der Markenwerte habe zwar Vorrang, sagte er. „Unter Wahrung dieser Priorität können wir noch sehr viel mehr Chancen nutzen, im Unternehmen zusammenzuarbeiten.“

Doch zunächst wird der Konzernumbau in den kommenden zwei Jahren nach Zetsches Angaben rund zwei Milliarden Euro kosten. Ziel des Managements ist es, durch die Sanierungsmaßnahmen die Verwaltungskosten um rund 1,5 Milliarden Euro im Jahr zu verringern. Wie im Detail Einsparungen realisiert werden können, scheint noch nicht klar. In den nächsten Monaten sollen Arbeitsgruppen konkretisieren, wo welche Stelle überflüssig ist. Die Detailpläne werden dem Aufsichtsrat Ende April vorgelegt. Das Gremium muss die finanziellen Mittel für den Umbau freigeben, das Abbauziel an sich ist jedoch nicht zustimmungspflichtig. „In Deutschland führt der Vorstand einer Aktiengesellschaft die Geschäfte und kann die Entscheidungen alleine treffen“, erklärt Hagen Lindstadt, der an der Universität Karlsruhe Unternehmensführung lehrt (siehe auch Interview unten). Aufgabe des Aufsichtsrats sei es, abzuklopfen, ob Entscheidungen ordnungsgemäß zustande gekommen sind. „Davon abgesehen müssen die Aufsichtsräte selbstverständlich über die Strategie der Geschäftsführung informiert werden.“ Der Aufsichtsrat von DaimlerChrysler besteht aus insgesamt 20 Mitgliedern. Die eine Hälfte sind Vertreter der Aktionäre und die andere Hälfte Vertreter der Arbeitnehmer. Der Vorsitzende wird aus der Gruppe der Kapitalvertreter gewählt und besitzt ein Doppelstimmrecht bei Pattsituationen.

Stellenabbau zum Dritten

Der Gesamtbetriebsrat muss sich ebenfalls mit den Umbauplänen des Vorstands auseinandersetzen. Bereits zum dritten Mal werden die Arbeitnehmervertreter mit dem Thema Stellenabbau konfrontiert: Im vergangenen September verkündete Dieter Zetsche die Streichung von 8500 Stellen innerhalb der Mercedes Car Group (MCG). In der Sitzung des Aufsichtsrats im Dezember stellte der Vorstand Pläne vor, wonach bis zum Jahr 2008 zusätzlich 8000 Arbeitsplätze in der Pkw- und Nutzfahrzeugsparte wegfallen sollen. Jetzt ist jede fünfte Stelle der insgesamt 30 000 Verwaltungsmitarbeiter von der Rationalisierung betroffen. Gesamtbetriebsratschef Erich Klemm hat dafür kein Verständnis: „Personalabbau wird für den Vorstand offenbar zum zentralen Mittel der Effizienzsteigerung.“ Die Arbeitnehmervertreter akzeptieren die vorgelegten Pläne nicht. „Wir kritisieren, dass pauschale Zahlen vorgegeben werden. Erst in den kommenden Wochen sollen die strukturellen Änderungen im Detail erarbeitet werden“, sagt die Sprecherin des Gesamtbetriebsrats der bwWoche. „Schon die Abbauzahlen im Produktionsbereich beruhten teilweise auf Annahmen über Rationalisierungsfortschritte, die noch gar nicht realisiert sind.“

Für die Beschäftigten an den Standorten von DaimlerChrysler in Deutschland gilt der Beschäftigungspakt – und in dem steht, dass Kündigungen bis Ende des Jahres 2011 verboten sind. Der Pakt gilt jedoch ausschließlich für tarifgebundene Mitarbeiter, nicht für leitende Führungskräfte. Und jene sollen laut Zetsche überproportional von den Kürzungen betroffen sein. Klemm sagte in einem Interview: „Die leitenden Angestellten fallen in der Tat nicht in unseren Bereich.“ Doch deren Vertreter habe gefordert, dass die Vereinbarungen im Rahmen des Beschäftigungspakts auch auf die leitenden Angestellten angewendet werden sollen. „Was darauf hindeutet, dass wir gute Regelungen getroffen haben“, so Klemm.

„Wenn man weniger Truppen hat, braucht man auch weniger Offiziere“, kommentiert entsprechend Hans Bauer, BWL-Professor an der Universität Mannheim, den geplanten Stellenabbau im Verwaltungsbereich des Konzerns. Das Abschmelzen von so genanntem „organisatorischem Speck“ sei durchaus sinnvoll. „Doch das Management muss den richtigen Punkt finden. Es darf nicht so weit gehen, dass die Belegschaft am Ende zu mager ist, um die Herausforderungen der Zukunft anzugehen.“

Handfeste Vision

Dieter Zetsche konzentriert sich auf das Kerngeschäft

INTERVIEW

Top-down oder bottom-up? Professor Hagen Lindstädt von der Universität Karlsruhe erklärt, wie sich Veränderungsprozesse in Unternehmen vollziehen. Christoph Häring hat sich mit ihm über die Stellenabbauprogramme bei DaimlerChrysler unterhalten.

bwWoche: Wie kommt das Management auf eine Zahl von 6000?

Hagen Lindstädt: Entweder komme ich zu solch einem Ergebnis durch eine top-down-Betrachtung, also von oben nach unten. Dabei leite ich eine Zielkostenstruktur aus Marktuberlegungen ab: Wie teuer darf mein Produkt am Markt sein? Die Feinabstimmung für die Zielerreichung läuft dann von oben nach unten. Oder aber ich entscheide mich für eine bottom-up-Betrachtung. Dann geht der Prozess gerade umgekehrt von unten nach oben: Ich frage mich, welche Leistungen erbracht werden müssen und wieviel Mitarbeiter ich für die Tätigkeiten brauche. Meist ist es so, wenn große Veränderungen eingeleitet werden, deutet das auf einen top-down-Prozess hin. Evolutionäre Fortentwicklungen sind dagegen meist Ergebnis einer bottom-up-Betrachtung.

Ist mit der Person von Dieter Zetsche auch eine neue Vision für DaimlerChrysler verbunden?

Nun, der Automobilmarkt ist hart umkämpft. Die Aktienentwicklung von DaimlerChrysler war in der vergangenen Zeit nicht so wahnsinnig positiv. Und man konnte erwarten, dass ein neuer Chef eigene Vorstellungen mitbringt. Zetsches Strategie ist: Konzentration auf das Kerngeschäft. Während Edzard Reuter von einem Technologie-Konzern träumte und Jürgen Schrempp die Vision der Welt-AG vertrat, will Dieter Zetsche das tun, was die Mitarbeiter von DaimlerChrysler am besten können: Autos bauen. Das ist, wenn man so will, eine recht handfeste Vision. Aber ich halte sie für ziemlich vernünftig. Denn der Automobilbau ist das, was das Unternehmen in der Vergangenheit so erfolgreich gemacht hat.

Wie kann es sein, dass vor zwei Jahren bei DaimlerChrysler noch ein Beschäftigungspakt bis zum Jahr 2011 abgeschlossen wurde und mittlerweile 22 500 Stellen im Konzern wegfallen sollen?

Offensichtlich hat sich die Planungsgrundlage geändert. Es ist schwierig geworden für Konzerne, Garantien über so lange Zeiträume abzugeben. Das trifft auf fast alle Industriezweige zu, vielleicht mit Ausnahme von Energie- und Pharmabetrieben. Alle anderen stehen voll im Wettbewerb und müssen sich immer wieder den Anforderungen anpassen.

Quelle: bwWoche, Der Staatsanzeiger für Baden-Württemberg, 55. Jhg., Nr. 4,6. Februar 2006.