

# ZF: Gute Zahlen, aber Krieg und Lieferengpässe belasten

ZF konnte 2021 gut abschließen. ZF-Chef Scheider erwartet jedoch ein schwieriges Jahr 2022. Welche Auswirkungen der Ukraine-Krieg hat.

Anja Ringel,  
Produktion Nr. 05, 2022

**Landsberg (sm).** Seit einigen Wochen blickt die Welt auf die Ukraine. Der dortige Krieg hat auch Auswirkungen auf die deutschen Unternehmen. Da ist ZF keine Ausnahme. ZF-Vorstandsvorsitzender Wolf-Henning Scheider erklärte, ZF sorge sich um die ukrainischen Beschäftigten vor Ort, aber auch an anderen Standorten. So werden zum Beispiel die Löhne weitergezahlt, es gebe eine Arbeitsplatzgarantie und Unterstützung bei der Suche nach Unterkünften, so CEO Wolf-Henning Scheider auf der Bilanzpressekonferenz. Dafür wurde ein eigener Krisenstab eingerichtet.

ZF hat in der Ukraine acht Mitarbeitende und ist mit diesen jeden Tag in Kontakt. Scheider erklärte, mit Zustimmung der Beschäftigten gebe es auch eine GPS-Verbindung, sodass das Unternehmen immer genau wisse, wo sie sich aufhalten und helfen kann.

So sei die erste Familie in Deutschland angekommen und hat mit Hilfe des Unternehmens eine Unterkunft gefunden. In Russland erwirtschaftet ZF rund 2 % seines



Bild: ZF

Umsatzes. Das sei „jetzt nicht die große Tragweite“, sagte Scheider. Er rechnet damit, dass ZF in diesem Jahr keinen Umsatz in Russland machen wird. Wie berichtet, hat ZF zu Beginn des Krieges alle Lieferungen nach Russland – auch zum Joint Venture ZF Kama – gestoppt. ZF hat in Russland insgesamt 600 Mitarbeitende, die trotz Produktionsstopp weiter die Gehälter erhalten.

Scheider erklärte, man sehe sich bei ZF als Familie – egal, in welchem Land die Beschäftigten arbeiten. Er schränkte aber ein: Die Gehälter können nur so lange gezahlt werden, wie die Finanzmittel vor Ort vorhanden sind. Denn aufgrund der Sanktionen können keine Überweisungen getätigt werden. Wie es mit dem Joint Venture weitergeht, konnte Scheider noch nicht sagen. Ob das Joint Venture betriebsfähig ist, hängt auch davon ab, wie lange die Sanktionen bestehen bleiben.

Obwohl ZF derzeit kaum von kriegsbedingten Lieferengpässen betroffen ist, haben die Lieferengpässe bei den ZF-Kunden natürlich Auswirkungen, so Scheider. So werden weniger Produkte abgerufen. Aber nicht nur der Ukra-

ine-Krieg beschäftigt den Automobilzulieferer. Rund 10 Mio Fahrzeuge konnten aufgrund der Lieferengpässe im vergangenen Jahr nicht gebaut werden, sagte Scheider. Als Zulieferer war davon natürlich auch ZF betroffen. Der CEO berichtet, Kunden haben ihre

übertrafen. Der Umsatz lag mit 38,3 Mrd Euro rund 1,8 Mrd Euro über dem Umsatz aus dem Jahr 2019. Der Netto-Gewinn betrug 783 Mio Euro.

Zum Vergleich: 2019 lag das Ergebnis nach Steuern bei 400 Mio Euro. Für 2022 rechnet ZF mit einem Umsatzwachstum auf mehr als 40 Mrd Euro. Die Prognose sei aber aufgrund der aktuellen Geschehnisse „ganz explizit unter Vorbehalt“, so das Unternehmen. Scheider rechnet damit, dass sich die Halbleiter-Versorgung voraussichtlich im zweiten Halbjahr verbessern wird. Es werde aber weiterhin Lieferengpässe geben. Denn es habe sich zwar die Lieferfähigkeit der Partner verbessert, aber: Wenn nur ein einziges Teil fehlt, können die Produkte nicht fertiggestellt werden. Im vergangenen Jahr haben laut Scheider mehrere Teile gefehlt. Inzwischen fehlen weniger Teile. Diese werden jedoch dringend benötigt. Man müsse zudem schauen, wie sich der Ukraine-Krieg auf die Lieferengpässe auswirkt und ob es zum Beispiel genügend Lkw-Fahrer gibt. Der CEO rechnet deshalb mit einem schwierigen Jahr. ■

»Wir sehen uns als Familie und dabei ist es egal, in welchem Land die Beschäftigten arbeiten.«

Wolf-Henning Scheider  
Vorstandsvorsitzender  
ZF

Produktion aufgrund von Materialknappheit oder Sanktionen eingestellt oder werden sie bald einstellen. Dazu kommen signifikant gestiegene Einkaufspreise und höhere Kosten für Fracht und Lagerhaltung.

Dennoch konnte ZF seine Ziele im vergangenen Jahr erreichen und hat sogar sein Vor-Corona-Niveau

## Mehr Unterstützung als Kontrolle

Das Corona-Management der Unternehmen bekommt Mitarbeiter-Lob.

Jens Gieseher,  
Produktion Nr. 05, 2022

**Tübingen (sm).** Bei allen Klagen über die Corona-Maßnahmen und dem Lärm um die Spaltung der Gesellschaft entdecken viele Unternehmen auch ein verstärktes Wir-Gefühl ihrer Mitarbeiter. So stellt Elmar Czeko, Leiter Covid-19-Taskforce bei Leoni fest: „Natürlich machte und macht das Sicherheitskonzept manches umständlicher. Aber so, wie ich es erlebe, ist jeder und jedem klar, dass wir Covid-19 nur mit gegenseitiger Rücksichtnahme meistern werden.“

**Produzierende Unternehmen stehen vor ganz anderen Herausforderungen**

Während IT-Unternehmen ihre Mitarbeiter nahezu komplett ins Homeoffice schicken können, stehen produzierende Unternehmen, die nun tatsächlich Hand in Hand arbeiten und zwar an diversen internationalen Standorten und dementsprechend unterschiedlichen staatlichen Vorgaben, vor ganz anderen Problemen. So umfasst das Hygiene-Konzept bei Leoni einerseits grundlegende Verhaltensregeln wie zum Social Distancing, besonderen Hygienevorschriften oder auch Reisebeschränkungen. Andererseits stellt der Automobilzulieferer seinen Mitarbeitern Schutzmaterialien wie Masken zur Verfügung und achtet beim Transport und der Mobilität der Mitarbeiter,

dass Abstandsgebote eingehalten werden, indem beispielsweise mehr Busse eingesetzt werden. Oder die Nürnberger helfen ihren Mitarbeitern durch Impfaktionen in Deutschland oder Russland, in Ägypten oder Brasilien.

**Viele Mitarbeiter honorieren die offene Kommunikation ihres Unternehmens**

Branchenübergreifend ist die Mehrheit der Mitarbeiter deutschsprachiger Unternehmen (57 %) beeindruckt von dem Engagement und der Fürsorge ihrer Führungskräfte – ob Homeoffice, Arbeitsmöglichkeiten oder Technik, Homeschooling, Kontaktbeschränkungen oder überhaupt Zusammenspiel von Familie und Beruf.

Drei Fünftel der Beschäftigten haben den Eindruck, dass ihr Unternehmen ein besseres Verständnis für sie entwickelt hat. Das ist das Ergebnis der zweiteiligen Studie „Corona und die Folgen“ des Personaldienstleisters Hays. Einerseits wurden 1 000 Beschäftigte befragt, andererseits 755 Führungskräfte. Knapp zwei Drittel der Mitarbeiter honorieren die offene Kommunikation ihres Unternehmens über die jeweils aktuelle Lage und Prognose, selbst wenn die Geschäftsführung nur die eigene Unsicherheit oder Genervtheit über die wechselnden Verordnungen mitteilen konnte. Auch der kommunizierte Kontrollverlust stärkt die Gemeinsamkeit. Grundsätzlich



Branchenübergreifend ist die Mehrheit der Mitarbeiter deutschsprachiger Unternehmen (57 Prozent) beeindruckt von dem Engagement und der Fürsorge ihrer Führungskräfte. Bild: Leoni

fühlen die Mitarbeiter durch den Austausch mehr Wertschätzung und Anerkennung.

Allerdings gibt es auch Kritik am Führungsverhalten. Das betrifft einerseits die engmaschige Kontrolle und andererseits fehlende Empathie. So beklagen 48 % der Mitarbeiter den gestiegenen Druck, knappe zwei Fünftel registrieren Führung von oben herab und 36 %, dass sie sehr genau kontrolliert werden, wann, wie viel und wie sie arbeiten. 45 % fühlen sich stärker austauschbar und weniger wichtig und mehr als ein Drittel ist sogar nachhaltig enttäuscht von seinem Unternehmen. Führung sei

ein Balanceakt zwischen Vertrauen und Kontrolle, so Dirk Hahn. Der CEO der Mannheimer Hays AG weiter: „Die Aussagen zur zunehmenden digitalen Kontrolle und dem in der Realität nur teilweise umgesetzten partizipativen Führungsstil sollte Führungskräfte aufhorchen lassen. Hier zeigen sich wichtige Stellschrauben zur Mitarbeiterbindung, gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels“.

Weniger formell als große Mittelständler wie Leoni können kleine Produktionsbetriebe agieren, die längst eine transparente Unternehmenskultur leben. „Wir haben ten-

denziell offene Bücher“, sagt Dominik Jauch. Im Gegenzug vertrauen die Mitarbeiter dem Geschäftsführer von Spinner Automation, wenn sie von ihm nach dem Impfstatus gefragt wurden. „Es ging nie darum, sie in die Ecke zu stellen, sondern Lösungen zu finden, wie wir mit gesundem Menschenverstand miteinander umgehen oder wer zu Kunden fährt.“ So gibt es für die 70 Mitarbeiter inzwischen eine Teststation im Betrieb und die knapp zehn Prozent Ungeimpften sind froh, dass sie nicht woanders hinfahren und anstehen müssen. Alle nehmen weiterhin an den monatlichen Arbeitertreffen teil, das eben nicht mehr im Tagungsraum, sondern in der Produktionshalle stattfindet. „Jeder schnappte in den Medien mal eine Extrem-Meldung auf und dann konnte der Austausch auch emotional werden“, weiß Jauch. Deshalb ist es ihm wichtig, kontinuierlich und nüchtern Informationen weiterzugeben und selbst ein Vorbild für respektvolle Diskussionen zu sein.

Zwei Mitarbeiter sind in den vergangenen Monaten an Corona erkrankt, haben allerdings keine Welle bei dem Automationspezialisten ausgelöst.

Nicht nur, dass das Hygienekonzept funktioniert, es herrscht Arbeitsfreude im schwäbischen Markgröningen. Bei einem Fünftel der Mitarbeiter wäre Homeoffice technisch und organisatorisch machbar, doch sie nutzen die Gelegenheit bisher eher selten. ■