

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 243, März 2022

Effizienzprogramme in den Group Functions der Automobilindustrie

**Eine Bestandsaufnahme bei deutschen Herstellern und
Zulieferern**

Sylvia Stieler und Martin Schwarz-Kocher

Auf einen Blick

In der Covid-19-Pandemie verschärften viele deutsche Automobilhersteller und Zulieferer ihre Programme zu Effizienzsteigerungen und Kostensenkung. Im Fokus standen diesmal insbesondere Verwaltungsbereiche und FuE-Tätigkeiten an den Konzernzentralen – Group Functions. Eine arbeitsorientierte Bewertung dieser Programme ist eine besondere Herausforderung für Träger*innen der Interessenvertretung. Unterstützung erhalten sie durch hier erarbeitete Analyseraster, mit denen zum einen Group Functions und zum anderen Wirkungen einzelner Maßnahmen auf Beschäftigte und Beschäftigung im Unternehmen systematisch erfasst werden können.

© 2022 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Effizienzprogramme in den Group Functions der Automobilindustrie“ von Sylvia Stieler und Martin Schwarz-Kocher ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	4
1. Zentrale Ergebnisse	6
2. Aktuelle Herausforderungen der Automobilindustrie	7
2.1 Projektziele und methodisches Vorgehen	9
3. Zur aktuellen Diskussion in den Unternehmen	11
4. Strategische Ziele der Arbeitgeber*innen	14
4.1 Ambivalente Bewertung durch die betriebliche Interessenvertretung.....	15
5. Analyse der Maßnahmen durch Betriebsräte.....	17
5.1 Systematisierung der Funktionsbereiche	17
5.2 Systematisierung der Maßnahmen	20
5.3 Das Systematisierungsraster	23
6. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....	25
7. Literatur.....	27
Autorinnen und Autoren	30

Zusammenfassung

Die deutsche Automobilindustrie steht mit dem Wandel zur Elektromobilität sowie zum vernetzten und autonom fahrenden Fahrzeug vor einem herausfordernden strukturellen Wandel. Dies überlagerte die Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 mit dem gleichzeitigen Einbruch des Pkw-Angebots (Stichwort „gerissene Lieferketten“) und der Pkw-Nachfrage. Deshalb verschärften viele deutsche Automobilhersteller und Zulieferer ihre Programme zu Effizienzsteigerung und Kostensenkung. Im Fokus der Arbeitgeber*innen standen diesmal insbesondere Verwaltungsbereiche und FuE-Tätigkeiten an den Konzernzentralen – ein deutlicher Unterschied zu früheren Programmen.

Das Projekt „Effizienzprogramme in den Group Functions der Automobilindustrie“ befasste sich deshalb mit den Fragen, welche strategischen Überlegungen der Arbeitgeber hinter den Kostensenkungsprogrammen stehen, welche operativen Maßnahmen umgesetzt werden sollen und an welchen Maßstäben sich die Programme orientieren. Die Antworten ergeben sich aus Expert*inneninterviews und aktuellen Beratungserfahrungen des IMU Instituts.

Aus Unternehmenssicht ist die regelmäßige Überprüfung der Kostenstrukturen zwingend erforderlich. Träger*innen der Interessenvertretung sind hier im Zwiespalt: einerseits sichert erfolgreiches Kostenmanagement die Arbeitsplätze im gesamten Unternehmen, andererseits wollten gerade im Corona-Jahr 2020 einige Arbeitgeber Errungenschaften der Arbeitnehmer*innen wieder zurücknehmen. Deshalb müssen sie die von den Arbeitgeber*innen geplanten Maßnahmen analysieren, bewerten und gestalten.

Die betrieblichen Interessenvertretungen sind regelmäßig mit laufenden, neuen oder neu aufgelegten Programmen zur Kostensenkung beschäftigt. Trotz ähnlicher Berichterstattung in Fachzeitschriften zeigten die Expert*innengespräche die unterschiedliche Ausrichtung in den einzelnen Unternehmen: Es gab unternehmensweite Ziele, aber auch standortspezifische Forderungen. Manches wurde noch verhandelt, bei anderen Themen dauerte die Informationsphase noch an. Teilweise wurden auch erst die Erfahrungen mit früheren Programmen ausgewertet, um die Ergebnisse in aktuellen Verhandlungen zu berücksichtigen. Aufgrund dieser Unterschiede konnte kein Branchenüberblick erstellt werden (ein anfängliches Projektziel). Auch die von einigen Arbeitgeber*innen verwendeten Benchmarks vergleichen ganz spezifische Kostensituationen, die aber gerade durch ihren eingeschränkten Blick in Verhandlungssituationen den Träger*innen der Mitbestimmung Argumentationsspielräume eröffnen.

Für die Interessenvertretung in Group Functions (den zentralen Konzern­tätigkeiten) wurde ein Analyseraster entwickelt, mit dem Tätigkeiten einzelnen Overheadbereichen zugeordnet werden können. Ergänzend wurde eine Maßnahmen-Systematik erstellt, mit der die Vorschläge der Arbeitgeber nach ihren Auswirkungen auf die Beschäftigten und die Beschäftigung im Konzern beurteilt werden kann. Beide Instrumente unterstützen die Träger*innen der Interessenvertretung in Verhandlungen zu Kostensenkung oder Effizienzsteigerung in Group Functions.

1. Zentrale Ergebnisse

Die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie haben in den Pandemie Jahren 2020/2021 zwei der schwierigsten Jahre seit Jahrzehnten hinter sich. Dabei überlagert sich die pandemiebedingte konjunkturelle Krise mit einer Strukturkrise durch den Wandel zur Elektromobilität. Deshalb verschärften im „Corona-Jahr“ 2020 viele deutsche Automobilhersteller und große Zulieferer ihre Programme zu Effizienzsteigerungen und Kostensenkung. Im Unterschied zu früheren Programmen standen diesmal Verwaltungsbereiche und FuE-Tätigkeiten insbesondere an den deutschen Konzernzentralen im Fokus der Arbeitgeber*innen. Zentrale Fragen des Projekts „Effizienzprogramme in den Group Functions der Automobilindustrie“ waren daher:

- Welche strategischen Überlegungen stehen hinter den branchenweit erkennbaren Kostenoptimierungsprogrammen in den „Group Functions“?
- Mit welchen operativen Maßnahmen soll der beabsichtigte Personalabbau kompensiert werden?
- Woran orientieren sich die Kostenoptimierungsprogramme, und gibt es objektivierbare Benchmark-Kriterien, um die personelle Ausstattung der „Group Functions“ konzernübergreifend zu bewerten?

Explorative Antworten auf diese Fragen ergeben sich aus Expert*innengesprächen und aktuellen Beratungserfahrungen des IMU Instituts von fünf deutschen Automobilherstellern und vier Automobilzulieferern, die im Projektbericht zusammengefasst und punktuell mit aktueller Literatur ergänzt wurden.

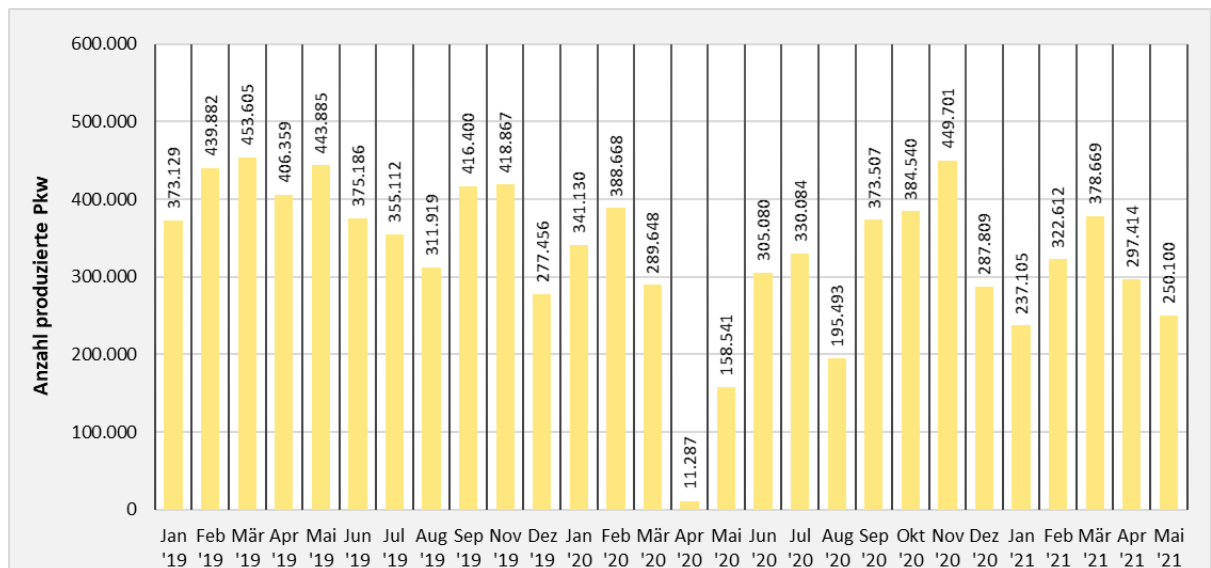
Die regelmäßige Überprüfung von Kostenstrukturen ist aus Unternehmenssicht zwingend erforderlich. Statt auf der Produktion liegt der Fokus jetzt auf den konzernbezogenen Overheadkosten. Mit der starken Orientierung der Gewinnerwartung am Finanzmarkt, zum Abbau von Ineffizienzen und Parallelstrukturen, zur Senkung der Gewinnschwelle und schließlich zur Finanzierung der Transformation wird das strenge Kostenmanagement der Produktion jetzt auch auf Konzernfunktionen übertragen.

Betriebsrät*innen sehen die Zwiespältigkeit dieser Entwicklung: Erfolgreiches Kostenmanagement in allen Konzernbereichen sichert letztlich die Arbeitsplätze im Unternehmen und darf keinen Bereich ausnehmen, andererseits werden unter dem Hinweis auf die Pandemie bisherige Errungenschaften der Arbeitnehmer*innen infrage gestellt. Eine systematische Analyse der von Arbeitgeber*innen geplanten Maßnahmen hilft bei der Bewertung und Gestaltung der Effizienzsteigerungen durch die betrieblichen Interessenvertretungen.

2. Aktuelle Herausforderungen der Automobilindustrie

Die Unternehmen der deutschen Automobilindustrie haben im Frühjahr 2021 eins der schwierigsten Jahre in den letzten Jahrzehnten hinter sich und stehen auch mittelfristig vor großen Herausforderungen (vgl. z. B. Dispan/Schwarz-Kocher/Stieler 2021). Zum ersten Mal seit Jahrzehnten ist die Automobilproduktion im April 2020 fast vollständig eingebrochen:

Abbildung 1: Automobilproduktion in Deutschland Januar 2019 bis Mai 2021



Quelle: e-mobil BW 2022

Ein Bruch des seit 2010 anhaltenden Umsatz- und Beschäftigungswachstum zeichnete sich in Europa bereits 2019 ab. Weltweit setzten viele Unternehmen weiterhin auf ein anhaltendes Wachstum mit Prognosen von über 100 Millionen verkaufter Fahrzeuge im Jahr 2020. Die Covid-19-Pandemie hat zumindest kurzfristig zu einem weltweiten Einbruch des Pkw-Markts auf unter 70 Millionen Fahrzeuge geführt. Nahezu alle deutschen Hersteller und Zulieferer haben ihre Produktion für mehrere Wochen gestoppt, und dies zunächst mit „gerissenen Lieferketten“ begründet (ausführlicher dazu z. B. Frieske/Stieler 2021). Auch in den nächsten Jahren wird ein niedrigerer Absatz erwartet, sodass die fehlende Auslastung bzw. Überkapazitäten bei Herstellern (OEM) und Zulieferern andauern werden.

Damit überlagern sich derzeit in der Automobilindustrie eine konjunkturelle Krise mit dem strukturellen Wandel der Branche zur Elektromobilität. Deshalb verschärften im „Corona-Jahr“ 2020 viele Automobilunternehmen wie die Daimler AG, die Volkswagen AG, die Robert Bosch GmbH oder die Mahle GmbH ihre schon laufenden Programme zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung noch einmal und kündigten dabei auch einen erheblichen Stellenabbau auch an den deutschen Standorten an. Betroffen davon sind insbesondere in den Konzern-Headquartern Bereiche wie Finanzen, IT, Beschaffung, FuE (Forschung und Entwicklung) oder Personal. „Da im Mobility-Bereich die Fertigungsstandorte bereits Personal abgebaut und Zugeständnisse etwa mit Arbeitszeitverkürzungen gemacht haben, sind nun die Verwaltungsbereiche im Fokus“, wird etwa der Betriebsratsvorsitzende von Bosch Bamberg zitiert (Gerster/Knauer/Riering 2020).

Laut Car-Institut kündigen allein die Hersteller BMW, Audi, VW und Ford einen Abbau von rund 20.000 Beschäftigten an. Bei Daimler ist ein Personalabbau von 15.000 Personen im Gespräch, allein in Untertürkheim bis 2025 viertausend von 19.000 Stellen, dabei soll die IT ausgelagert sowie Stellen in der Holding und der Entwicklung abgebaut werden (Automobilwoche 2020 und 2022). Porsche plant ein Effizienzprogramm, um bis 2025 sechs Milliarden Euro einzusparen, denen allerdings Investitionen in Höhe von 15 Milliarden Euro für Elektromobilität und Digitalisierung gegenüberstehen (Gerster 2020).

Auf einen ähnlichen Umfang belaufen sich auch die Abbaupläne bei den Zulieferern: In der Schaeffler-Gruppe ist der Abbau von 4.400 Stellen in Deutschland und anderen europäischen Ländern geplant. Seit 2018 ist die Beschäftigung in der Schaeffler-Gruppe um rund 8.250 Beschäftigte auf jetzt 84.223 Beschäftigte zurückgegangen. Mahle hat bereits einige FuE-Kapazitäten an die osteuropäischen Entwicklungsstandorte verlagert und plant weitere Verlagerungen bzw. Personalabbau. Bei Ford ist ein Personalabbau um zehn Prozent der weltweit etwa 200.000 Mitarbeiter*innen geplant, in Deutschland geht es um 5.400 Stellen. Brose will bis 2020 in Deutschland 2.000 von rund 9.000 Stellen durch Digitalisierung der Prozesse in Produktion und Verwaltung, durch Verringerung von Hierarchieebenen und Bürokratie abbauen, bis 2025 sollen jährlich rund 600 Millionen Euro eingespart werden (Flörecke 2020).

2.1 Projektziele und methodisches Vorgehen

Im Fokus des Projekts steht der in diesem Zusammenhang in vielen Unternehmen der Automobilbranche eingeleitete Personalabbau in den „Group Functions“, also in den indirekten Bereichen und hier vor allem in den Konzernfunktionen. Die Arbeit leiten folgende Fragen an:

- Welche strategischen Überlegungen stehen hinter den branchenweit erkennbaren Kostenoptimierungsprogrammen in den „Group Functions“?
- Mit welchen operativen Maßnahmen soll der beabsichtigte Personalabbau kompensiert werden?
- Woran orientieren sich die Kostenoptimierungsprogramme und gibt es objektivierbare Benchmark-Kriterien, um die personelle Ausstattung der „Group Functions“ konzernübergreifend zu bewerten?

Für die betriebliche Interessenvertretung sind damit neue Herangehensweisen erforderlich, die in diesem Projekt auf Grundlage einer kurzen Bestandsaufnahme skizziert werden.

Unter den beschriebenen Rahmenbedingungen ergab sich für mehrere Gremien der betrieblichen Interessenvertretung die Frage, inwieweit die aktuellen Sparprogramme bei Konzernfunktionen über verschiedene deutsche OEM und Zulieferer hinweg vergleichbar sind, und in welcher Form Betriebsrät*innen in den aktuellen Verhandlungsrunden unterstützt werden können. Dafür entwickelte das IMU Institut ein Raster, das

- einen Überblick über Konzernfunktionen und eine Systematik zu ihrer Einordnung bietet,
- Begründungen und Ursachen für den Personalabbau systematisch unterscheidet und den einzelnen Funktionsbereichen zuordenbar macht,
- operative Maßnahmen zur Kompensation des Personalabbaus identifiziert.

Ziel ist es, dass Betriebsrät*innen durch diese systematische Analyse der Kostenprogramme differenzierte Handlungsstrategien ableiten können.

In Verbindung mit einem gewerkschaftlichen Arbeitskreis von Gesamtbetriebsrät*innen deutscher Automobilunternehmen (sowohl OEM als auch Zulieferer) wurde dieses Projektkonzept in zwei Workshops entwickelt. Methodisch standen leitfadengestützte Experten- und Expertinnengespräche im Vordergrund, die mit Interessensvertreter*innen von OEM und Zulieferunternehmen geführt wurden. Die Aussagen von Expertinnen und Experten werden mit „(Exp.)“ gekennzeichnet. Inhaltliche Ergänzungen erfolgten aus aktuellen Beratungserfahrungen des IMU Instituts bei Automobilzulieferern und bei zwei OEM. Insgesamt flossen so Aussagen

und Einschätzungen aus fünf deutschen Automobilherstellern (OEM) und vier Automobilzulieferern in die Projektergebnisse ein. Die zu Projektbeginn beabsichtigte Auswertung von Verhandlungsunterlagen zur Ableitung einer Bewertungssystematik konnte nicht umgesetzt werden.

3. Zur aktuellen Diskussion in den Unternehmen

Die aktuell angekündigten bzw. umgesetzten Kostensenkungsprogramme setzen aus Sicht der betrieblichen Interessenvertreter*innen seit Langem laufende bzw. immer wieder neu aufgelegte Kostensenkungs-/Effizienzprogramme fort, die teilweise ineinander übergehen. Vor allem ein Personalabbau über Freiwilligenprogramme wird mit Laufzeiten über mehrere Jahre hinweg geplant.

Trotz sehr ähnlicher Ankündigungen der Programme in der Fachpresse zeigten sich im Gespräch mit den betrieblichen Experten und Expertinnen Unterschiede in der betrieblichen Ausrichtung: Einige Arbeitgeber*innen formulieren dafür unternehmensweite Ziele, andere setzen standortspezifische Forderungen auf. Auch der Umsetzungsstand ist unterschiedlich: „Manches ist schon verhandelt, bei anderem sind wir noch in der Informationsphase mit inhaltlichen Klärungen, Ringen um Beschäftigungssicherung versus Arbeitsplatzsicherheit für künftige Generationen“ (Exp.). Einige Betriebsrät*innen berichten außerdem, dass frühere Programme noch ausgewertet werden und die Erfahrungen in die aktuellen Verhandlungen aufgenommen werden.

Abbildung 2: Idealtypisches Schema zur Einordnung der aktuellen Verhandlungssituation



Quelle: eigene Darstellung (IMU Institut)

Als erster Systematisierungsschritt sollten die Größenordnungen der angestrebten Kostensenkungen miteinander verglichen werden. Allerdings war der Umfang der von den Arbeitgeber*innen aufgetragenen Forderungen kaum zu ermitteln. Etwa die Hälfte der Gesprächspartner*innen konnte oder wollte zum Umfang der Forderungen keine Auskunft geben; einer verwies als Informationsquelle auf die Berichterstattung in der Presse. Einige der befragten Betriebsrät*innen gaben Größenordnungen

an: „Als Ziel für die Kostensenkung werden minus 20 Prozent angegeben. Allerdings sind es bei uns immer minus 20 Prozent“ (Exp.). „Das hat einen Umfang von 500 Millionen Euro und zusätzliche Beiträge aus den Standorten; 15 bis 20 Prozent Kostensenkung innerhalb der nächsten fünf Jahre und 20 Prozent Senkung der Personalkosten. [...] Zweistellig ist das Ziel des Arbeitgebers“ (Exp.). Auch eine ergänzende Recherche in Fachzeitschriften und Unternehmensdarstellungen konnte das lückenhafte Bild nicht vervollständigen.

Die Ziele der Programme werden von vielen Arbeitgeber*innen zunächst für alle Bereiche formuliert „Jeder Bereich ausgenommen die Produktion soll Personal abbauen“ (Exp.). „Es ist überall das Gleiche“ (Exp.). „Die Arbeitszeitverkürzung und der Verzicht auf Beschäftigtenbeteiligung, das ging wie ein ‚Rasenmäher‘ über alle Bereiche hinweg“ (Exp.). Ausnahmen gibt es für die Bereiche, die zur Elektromobilität arbeiten: „Die Senkung gilt für alle Bereiche, allerdings können manche wie das Team Elektromobilität die eingeforderten Kostensenkungen argumentativ abwehren, die werden dann ausgenommen. Stärker betroffen sind natürlich die Verbrennungsmotoren“ (Exp.). „Es sind alle Bereiche betroffen, aber mit unterschiedlichen Einsparzielen und unterschiedlich harten Maßnahmen. Bürojobs sollen bis zu 25 Prozent abgebaut werden“ (Exp.). Dabei ist ein unterschiedlich starker Abbau in den verschiedenen Konzernfunktionen aus Betriebsratsicht gerechtfertigt.

Ein OEM hatte zum Befragungszeitpunkt im Herbst/Winter 2020 gerade ein Abbauprogramm hinter sich, mit dem in den letzten beiden Jahren die Beschäftigung um über 25 Prozent reduziert wurde. Zurzeit steht dort deshalb kein neues Kostensenkungsprogramm an. Allerdings rechnet der Arbeitgeber mit einem weiteren Beschäftigungsabbau im Umfang von etwa fünf Prozent der Beschäftigten in Deutschland, weil diese Beschäftigten künftig aufgrund ihres Alters aus dem Unternehmen ausscheiden, und die Stellen nicht wieder besetzt werden.

Neu war für fast alle befragten Betriebsrät*innen die Forderung der Arbeitgeber*innen nach Rücknahme von übertariflichen Leistungen, die teilweise bereits seit Langem bestehen. Dies wird gerade von Branchenführer*innen gefordert. „Die Unternehmensseite stellt übertarifliche Leistungen infrage“ (Exp.). „Die Unternehmenskultur wird rigider, in Summe eine Spur schärfer“ (Exp.).

Arbeitgeber*innen begründen ihre Forderungen unterschiedlich:

- In zwei Unternehmen wird explizit auf Benchmarks,
- in einem Unternehmen wird auf die EBIT-Marge als Renditekennzahl verwiesen;

- ergänzend führen Arbeitgeber*innen beispielsweise Ergebnisse von Mitarbeiter*innen-Befragungen als Begründung für Kostensenkungen an.

Die häufig angeführten Benchmarks werden schon lange als Vergleich mit anderen Unternehmen und zur Analyse der eigenen Kostenstrukturen eingesetzt. „Seit 2010 gibt es regelmäßig Benchmarks mit anderen Unternehmen“ (Exp.). Als Vergleich dienen dabei sowohl Wettbewerber*innen aus der Automobilindustrie, aber auch „andere Unternehmen wie Siemens, BASF, andere Dienstleistungsbereiche“ (Exp.). Dazu werden Kostenstrukturen z. B. differenziert als Vertriebs- und Verwaltungskosten im Verhältnis zum Umsatz betrachtet und mit der Preisbildung und den Kostenstrukturen von Konkurrent*innen verglichen. Allerdings „gibt es keinen Standard, was jeweils in den Kostenblöcken drinsteckt“ (Exp.). Empfehlungen zur Durchführung von Benchmarks verweisen auf sehr konkrete und damit nachvollziehbare Benchmarking-Kennzahlen (z. B. Erichsen 2011, S. 236 f.). Die unternehmensspezifische Zuordnung der „Group Functions“ erschwert unternehmensübergreifende Benchmark-Vergleiche, betriebliche Interessenvertretungen müssen hier detailliert nachfragen und sich die jeweilige Vergleichbarkeit von Arbeitgeber*innen erläutern lassen.

Andere Unternehmen begründeten Effizienzprogramme mit Gewinnkennzahlen wie der Ebit-Marge, gaben für diese einen Zielkorridor beispielsweise zwischen acht und zehn Prozent vor. „Das Unternehmen will Gewinne generieren und Rendite-Erwartungen von Investor*innen erfüllen“ (Exp.). Trotz der Pandemie streben zumindest die OEM wie Daimler oder Porsche eine zweistellige operative Umsatzrendite an.

Einen Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie sehen die Gesprächspartner*innen vor allem darin, dass diese von den Arbeitgeber*innen als Begründung und Anlass für weitere Kostensenkungen genutzt wurde. „Vorher hat das Unternehmen gute Gewinne gemacht und keine Argumente gefunden, mit denen Kostensenkungen begründet werden konnten. [...] Dieser Eingriff in die Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten wäre ohne Krise nicht durchsetzbar gewesen“ (Exp.).

4. Strategische Ziele der Arbeitgeber*innen

Aus Unternehmens- und Konzernsicht ist die regelmäßige Überprüfung der Kostenstrukturen der „Group Functions“ zwingend erforderlich. Während in den Produktionsbereichen die Preiskalkulationen sowie der interne und externe Wettbewerb der Produktionswerke zu einer ständigen Effizienzsteigerung führt, stehen die konzernbezogenen Overheadkosten nicht automatisch im Fokus betrieblicher Effizienzprogramme. Vielmehr führen immer wieder neue Anforderungen an die Funktionsbereiche dazu, dass Beschäftigung und Kosten aufgebaut werden. Deshalb ist ein expliziter Steuerungsimpuls der Konzernführung zur Überprüfung der Kostenstrukturen in den „Group Functions“ erforderlich. Mehrere strategische Gründe werden für die auferlegten Kosteneinsparprogramme genannt:

Wie alle anderen Kosten schmälern auch die Kosten der „Group Functions“ die Gewinne der Unternehmen. Bei der Gewinnerwartung **orientieren sie sich stark am Finanzmarkt** und definieren als Wertzuwachs des Unternehmens erst denjenigen Ertrag, der den mit dem eingesetzten Kapital am Finanzmarkt erzielbaren Ertrag übersteigt. Diese Ergebnisziele sind nur mit einem strengen Kostenmanagement in allen Bereichen erreichbar.

Außerdem bestehen in den „Group Functions“ auch aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung **Ineffizienzen und Parallelstrukturen**, die sich beispielsweise aus früheren Organisationsänderungen ergeben haben. Neue Organisationskonzepte und Anforderungen zur Effizienzsteigerung begründeten größere organisatorische Umbauten. Der Aufbau neuer organisatorischer Strukturen im indirekten Bereich führt aber nicht immer zu einem adäquaten Abbau der alten Strukturen. In der Aushandlung mit betroffenen Führungskräften und Interessenvertretungen können so ineffiziente Doppelstrukturen entstehen. „Gerade Frauentätigkeiten bleiben, dadurch gibt es einige Satelliten mit zwei bis 40 Leuten an den Standorten, dadurch entstehen Flickenteppiche und Reisetätigkeiten“ (Exp.). Bei den von der Betriebsrätin angeführten Frauentätigkeiten handelt es sich um Tätigkeiten in der Verwaltung, die häufiger von Frauen als von Männern ausgeübt werden.

Drittes wichtiges strategisches Ziel der Unternehmen ist es, mit den Kosteneinsparprogrammen in den „Group Functions“ den **Break-even-Point zu reduzieren**. Dazu soll das Unternehmen schon mit einem niedrigeren Umsatzwert die Gewinnschwelle überschreiten. Dies ist auch eine Reaktion auf die Erfahrungen aus dem Pandemiejahr 2020. Hier zeigte sich, dass ein Umsatzrückgang von 15 bis 20 Prozent auch bis dahin sehr profitable Unternehmen in die Verlustzone gebracht hatte. Außerdem ist

die Absenkung des Break-even-Points auch eine Branchenanforderung aus der Transformation zur Elektromobilität. Insbesondere die vom Verbrennungsmotor abhängigen Zulieferer werden im Umstieg auf den E-Antrieb deutliche Umsatzrückgänge verkraften müssen.

Das begründet auch die auffällige Parallelität der Ereignisse: Dass in so vielen Unternehmen der Automobilbranche gleichzeitig über die Kostensenkung in den „Group Functions“ verhandelt wird, wird wesentlich durch zwei Branchenprämissen ausgelöst: Zur Vorbereitung der Transformation zur E-Mobility müssen hohe Finanzmittel generiert und der Break-even-Point abgesenkt werden.

4.1 Ambivalente Bewertung durch die betriebliche Interessenvertretung

Die betrieblichen Interessenvertretungen erleben das kontinuierliche Anwachsen der „Group Functions“ mit durchaus gemischten Gefühlen. Während die Produktionsbereiche der Automobilindustrie seit Jahrzehnten unter starkem Kostendruck stehen, erleben sie im Gegensatz dazu einen kontinuierlichen Ausbau der Konzernfunktionen.

Das zeigt sich in den Unternehmen in einer Verschiebung der Anteile von Produktionsbeschäftigten und produktionsnahen Mitarbeiter*innen hin zu Verwaltungsbeschäftigten: Während in einem der befragten Unternehmen seit 2014 die Beschäftigung um 2,5 Prozent zugenommen hat, hat die Zahl der Produktionsbeschäftigten um 2,8 Prozent und die der produktionsnahen indirekten Beschäftigten sogar um 14 Prozent abgenommen. In der Verwaltung ist die Zahl der Beschäftigten dagegen um 14 Prozent gestiegen, sodass in Deutschland die Overheadbeschäftigten mittlerweile zahlreicher als die direkt Beschäftigten sind. Darin schlägt sich auch der Produktionsausbau im Ausland nieder, der vom Aufbau der Konzernfunktionen an deutschen Standorten begleitet wurde (vgl. Caciolo/Haag 2018, S. 22).

Diese Entwicklung stimmt in aller Regel nur für die deutschen Standorte und dort insbesondere für die Konzern-Headquarters. Ursache ist ein doppelter Globalisierungseffekt. Aufgrund des Ausbaus der globalisierten Produktionsnetzwerke wachsen die Konzernfunktionen umsatzproportional mit. Zusätzlich gehen Produktionsarbeitsplätze an internationale Produktionsstandorte verloren, weil einerseits marktnahe Produktionszentren in Asien und Amerika aufgebaut werden („local for local“) und andererseits Wertschöpfung vorrangig an osteuropäische Low-Cost-Standorte verlagert wird.

Viele Betriebsrät*innen und Produktionsbeschäftigte erleben seit über 20 Jahren die unablässige Bedrohung der Existenz der deutschen Produktionswerke. Bei jedem Projektauslauf beginnt ein harter Kampf um die Lokalisierung der Folgeprojekte. Die Zielkosten werden definiert durch Marktpreis-Vorgaben der internen Einkaufs- und Controlling-Abteilungen oder bei den Automobilzulieferern durch „Cost Estimators“ der OEM-Kunden. Die vom Produktionswerk zu verantwortenden Anteile der Herstellkosten (HK) sind dabei transparent den einzelnen Abteilungen und den direkten und produktionsnahen indirekten Beschäftigten zuzuordnen. Dieser Teil der Herstellkosten kann durch operative Effizienzsteigerungen beeinflusst werden.

Unabhängig davon finanzieren sich aber die „Group Functions“ entweder über entsprechende Overheadaufschläge (von z. B. 8–10 %) auf die Herstellkosten, damit entscheiden sie wesentlich über deren Rohertrag (Gross Profit) bzw. deren Profitabilität. Diese Kostenanteile sind vom Werk nicht beeinflussbar und werden deshalb von den Betriebsrät*innen insbesondere bei Make-or-Buy-Entscheidungen als unfaire Belastung erlebt. Deshalb werden jetzt verstärkt neben den Produktionswerken auch die indirekten Bereiche in die Diskussion um Effizienzsteigerungen und Kostensenkung einbezogen. „Jetzt geht es um Unternehmensbereiche wie Controlling, Buchhaltung“ (Exp.).

Auf der anderen Seite ist den Betriebsrät*innen bewusst, dass wichtige Innovationsimpulse aus diesen „Group Functions“ entstehen, die Voraussetzung für Auslastung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit auch der Produktionswerke sind. „Bei internen Konzernfunktionen gilt unsere Zentrale als Qualitäts-Tempel und ist gleichzeitig mit Standesdünkel verbunden. Aber die Frage ist, ob sich der Konzern das noch leisten kann. Der Umsatz verschwindet in Zentralfunktionen, aber die dürfen eigentlich die anderen Geschäftsbereiche nicht belasten“ (Exp.).

5. Analyse der Maßnahmen durch Betriebsräte

Ein Projektziel ist ein Analyseraster, mit dem Betriebsrät*innen die zum Teil sehr differenzierten Maßnahmen in den unterschiedlichen Bereichen der „Group Functions“ identifizieren und dazu passende Gestaltungsvorschläge entwickeln können. Dazu müssen zunächst die Tätigkeiten bzw. Funktionen der „Group Functions“ aufgenommen werden, bevor im zweiten Schritt die geplanten Maßnahmen betrachtet werden können.

5.1 Systematisierung der Funktionsbereiche

Für einen unternehmensübergreifenden Benchmark ist eine Zuordnung von Tätigkeiten zu den „Group Functions“ nicht immer einfach, weil die interne Gliederung einzelner Overheadbereiche in den Branchenunternehmen und ihre Bezeichnungen sehr unterschiedlich organisiert sind. Grob können folgende Bereiche unterschieden werden:

- *Finanzen* mit Buchhaltung, Treasury, Controlling, externem Rechnungswesen
- *Beschaffung* mit strategischem Einkauf, operativem Einkauf, externer Logistik
- *Vertrieb* mit Marketing, Produktmanagement, Key Account Management
- *IT* mit Enterprise Resource Planning (ERP), IT-Support, IT-Sicherheit
- *FuE* mit strategischer Steuerung, Grundsatzforschung, Methoden
- *Handel* mit dem stationären und dem Online-Handel, der Kaufabwicklung, der Finanzierung

Die Teilbereiche der „Group Functions“ verändern sich unterschiedlich und spiegeln in Teilen eine langanhaltende, „doppelte Internationalisierung“ in der Automobilindustrie (Schwarz-Kocher/Krzywdzinski/Korflür 2019) wider: Nachdem in den Anfängen der Globalisierung die Markterschließung in den Weltmarktregionen im Vordergrund stand, werden Asien, Amerika und Europa heute zunehmend aus jeweils dort angesiedelter Produktion sowie Forschung und Entwicklung (FuE) bedient. Diese „local for local“-Strategie haben vor allem die OEM vorangetrieben und sie von ihren Zulieferern eingefordert. Dadurch haben deutsche und europäische Produktionswerke in den letzten Jahren Wertschöpfungs- und Beschäftigungsanteile an außereuropäische Märkte verloren, was zusam-

men mit einem seit 2019 schwächeren europäischen Markt den Handlungsdruck an deutschen Standorten erhöht.

Gleichzeitig findet innerhalb der Weltmarktregionen und insbesondere innerhalb Europas eine Verlagerung von Produktion, und aktuell auch zunehmend von FuE und Verwaltungstätigkeiten in sogenannte „Best Cost Countries“ (BCC) oder „Low Cost Countries“ (LCC) statt.¹ Diese Erschließung von Niedriglohnstandorten in häufig osteuropäischen Ländern haben seit den 1990er-Jahren die Automobilzulieferer vorangetrieben, erleichtert wurde dies mit dem Beitritt dieser Länder in die EU (z. B. Mattes/Strotmann 2005). Mittlerweile ziehen die OEM hier nach. Risiken dieser Verlagerung zeigten sich deutlich im Frühjahr 2020, als innereuropäische Grenzen zur Eingrenzung der Covid-19-Pandemie geschlossen wurden. Trotzdem halten Unternehmen an der innereuropäischen und weltweiten Arbeitsteilung fest (Frieske/Stieler 2021). Strategische Steuerungszentralen bleiben in Deutschland.

Innerhalb der „Group Functions“ sind für den Vertrieb, die Verwaltung sowie FuE unterschiedliche Strategien erkennbar: Der **Vertrieb** ist schon immer weltweit aufgestellt, nur strategierelevante Abteilungen sind im Headquarter bzw. in Sub-Headquartern der Weltmarktregionen zentralisiert. Das ist aber ein eher kleiner Bereich, der Hauptteil der Aktivitäten ist auf die Weltmarktregionen verteilt. Bei den Anteilen unterscheiden sich OEM und Zulieferer, letztere orientieren sich an den Standorten der OEMs. Eine Verlagerung in „Shared Service Center“ oder „Low Cost Countries“ ist in den klassischen Vertriebstätigkeiten weniger bedeutend, betreffen nur einige Unterstützungsfunktionen. Die kostengetriebene Globalisierung spielt für den Vertrieb nur eine untergeordnete Rolle, die strategierelevanten Tätigkeiten verbleiben am klassischen Headquarter, haben aber einen geringen Beschäftigungsumfang – und den eher noch bei den OEM als bei den Zulieferern.

Die **Verwaltungsbereiche** wie z. B. Finance oder Personal sind am (deutschen) Headquarter platziert. Es gibt zwar weltweit an den Standorten örtlich Zuständige, insgesamt hat in diesen Bereichen die Zentralisierung über alle Geschäftsbereiche bis vor ein paar Jahren noch zugenommen. Hier findet jedoch eine Verlagerung von Tätigkeiten in „Shared Service Center“ statt, die in allen drei Weltregionen in LCC angesiedelt werden. Für Europa sind das die osteuropäischen Länder.

1 Vor 15 Jahren galten Dienstleistungen noch als schwierig zu verlagern. So nennen Mattes/Strotmann (2005, S. 12) als branchenbezogene Quoten für Produktionsverlagerungen einen Anteil von 83 Prozent bei Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes, aber von nur 9 Prozent bei Betrieben aus Dienstleistungsbranchen (Befragung von 11.700 baden-württembergischen Betrieben des IAB Betriebspanels).

Ein Umbruch ist zurzeit in der **FuE** zu beobachten: Die produktbezogene FuE wurde bereits mit den Produktionsstätten weltweit aufgebaut. Dabei geht es insbesondere darum, im kulturellen Umfeld der einzelnen Marktregionen Asien, Europa und Amerika die dort geforderten Produkte zu entwickeln. Die strategische Voraus- oder Basisentwicklung, die als Grundlagenentwicklung nicht direkt an Kund*innenprojekten hängt, ist vorrangig an den Standorten der Headquarters angesiedelt. In Beratungen des IMU Instituts wird aktuell deutlich, dass inzwischen FuE-Aufgaben auch kostengetrieben an die LCC in Osteuropa verlagert werden. Dies ist ein neuer Trend, der zu einem Abbau der FuE-Bereiche in Deutschland beiträgt.

Die Trennung zwischen der direkten Wertschöpfung und den Overheadfunktionen ist sowohl für Arbeitgeber*innen als auch für die Betriebsrät*innen in der Praxis schwieriger, als es nach der betriebswirtschaftlichen Theorie klingt:

- In einem Konzern führt ein „Shared Service Center“ für alle Konzernunternehmen die Personalbuchhaltungen aus und übernimmt damit Dienstleistungen für einzelne Standorte und für den Konzern.
- Der Umfang der Konzernfunktionen hängt stark davon ab, wie hoch die Fertigungstiefe ist bzw. wie viele Dienstleistungen beispielsweise bei Verwaltung oder bei FuE zugekauft werden. Entsprechende Kennzahlen wie der Aufschlag für Overheadfunktionen oder der Kostenanteil am Umsatz sind daher nicht über verschiedene Unternehmen hinweg vergleichbar.
- Im Zuge von Reorganisationen verändern sich zudem die Abgrenzungen von zentralen und dezentralen Tätigkeiten, oder es werden Zentralfunktionen von Konzerntöchtern übernommen.
- Zudem erschweren Restrukturierungen im Konzern – wie beispielsweise die Trennung der Daimler AG in Pkw/Vans und Trucks – die Vergleichbarkeit über längere Zeiträume und damit die Nachvollziehbarkeit längerer Trends.

Ein konzernübergreifender Vergleich der Funktionen scheitert auch daran, dass diese „Group Functions“ in jedem Konzern für unterschiedliche Teilbereiche zuständig sind. So kann z. B. ein Finanzbereich für den gesamten Konzern zuständig sein, oder er ist auf einzelne Geschäfts- oder Produktbereiche aufgeteilt.

5.2 Systematisierung der Maßnahmen

Neben dem Umfang der Kostensenkung wurden auch die von den Arbeitgeber*innen beabsichtigten arbeitsorganisatorischen Maßnahmen betrachtet, mit denen die Einsparungen realisiert werden sollen. Damit die aktuell durchgeführte Kosten- und Personalreduktion letztlich gelingt, müssen operative Maßnahmen ergriffen werden, die weiterhin die effiziente Erfüllung der „Group Functions“-Aufgaben gewährleisten. Hier können zurzeit fünf Maßnahmenfelder unterschieden werden, die jeweils unterschiedlich schwerwiegende Änderungen für die Beschäftigten individuell und für die Beschäftigung im Unternehmen als Ganzes mit sich bringen:

- Mit operativen Maßnahmen wie Abbau von Doppelfunktionen, Lean Office oder agilem Arbeiten soll die Effizienz bei internen Aufgaben gesteigert werden (*operative Effizienzsteigerung*).
- Digitale Tools wie RPAs, ERP-Vernetzungen, Self-Service etc. vereinfachen Arbeiten oder automatisieren sie (*digitale Unterstützung*).
- Tätigkeiten werden von deutschen Konzernstandorten in konzerneigene „Shared Service Center“ im kostengünstigeren Ausland verlagert (*Offshoring*).
- Bisher konzerninterne Aufgaben werden an externe Dienstleister abgegeben (*Outsourcing*).
- Funktionen werden verringert, Kapazität wird aufgrund niedrigerer Marktanteile oder veränderter Anforderungen verringert (z. B. Elektromobilität) (*reduzierte Anforderungen*).

Als schnell umsetzbare Kostensenkung wurde in mehreren Unternehmen im Herbst 2020 bereits die Arbeitszeit abgesenkt. Das war in einigen Unternehmen beschränkt auf die Rückführung von „40-Stunden-Verträgen“ auf die in der Metall- und Elektroindustrie überwiegend geltende 35-Stunden-Woche; teilweise ging die Arbeitszeitverkürzung aber auch darüber hinaus und wurde auf weitere Beschäftigtengruppen ausweitete. Eine entsprechende Verringerung der Arbeitsaufgaben fand jedoch nicht statt: „Trotz Arbeitszeitverkürzung wurden die Arbeitspakete und Termine beibehalten, der Anspannungsgrad bleibt gleich“ (Exp.). „Arbeitsbelastung und Komplexität der Projekte sind trotz kürzerer Arbeitszeit gleichgeblieben“ (Exp.). „Die Quoten zur Kostensenkung werden ohne Rücksicht auf die Zielanspannung durchgesetzt. Es wird keine Rücksicht darauf genommen, wie vielleicht auch effizienter gearbeitet werden könnte“ (Exp.).

5.2.1 Operative Effizienzsteigerung und digitale Unterstützung

Mit der Zentralisierung und Standardisierung von Tätigkeiten sind die betrieblichen Interessenvertretungen bereits seit Jahren beschäftigt, immer schon mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und Kostensenkung. „Anfangs war die Reorganisation nicht „Anti-Beschäftigung“, obwohl es um Hochlohnstandorte ging“ (Exp.). So wird in einem Unternehmen der bereits 2013 angekündigte Abbau von Führungsebenen und Führungskräften weiter fortgesetzt. Mit der Standardisierung wurde eine Grundlage für die derzeitige Automatisierung von Verwaltungstätigkeiten geschaffen. „Jetzt besteht Kostendruck in wenig automatisierten Bereichen. In den ersten Jahren wurde viel in die Standardisierung investiert: Inhalte, Methoden, Datenbanken, Tools. Das wirkt alles noch nicht, aber es ‚riecht schon‘“ (Exp.).

Chancen der Reorganisation für eine Arbeitsverbesserung werden aus Sicht der Interessenvertretungen eher selten genutzt. Oft werden Stellen gestrichen, ohne dass Arbeitsabläufe effizienter organisiert oder mit digitaler Unterstützung erleichtert werden. „Im Einkauf wurden beispielsweise Tätigkeiten auf eine Person zusammengelegt, die früher von anderthalb bis zu zwei Personen ausgeführt wurden. Und die Einführung neuer Technik erstickt teilweise in der bei uns gewünschten Bürokratie“ (Exp.).

Ob hier Umsetzungen zu Kosteneinsparungen führen, wird von den befragten Betriebsrät*innen eher kritisch gesehen. „Die neuen Strukturen haben noch keine volle Durchschlagskraft, obwohl das technische Potenzial dafür vorhanden ist. Doch der Kostendruck ist schon da, die Reaktion darauf ist jetzt primitive Verlagerung in Niedriglohnländer“ (Exp.).

5.2.2 Outsourcing und Offshoring

Sehr viel häufiger führen die befragten Expertinnen und Experten Outsourcing und Offshoring als diejenigen Maßnahmen an, mit denen die Arbeitgeber*innen ihre Kosteneinsparungen erreichen wollen. Alle berichten von Ausgliederung und Verlagerungen in „Shared Service Center“ in BCC bzw. LCC: Test eines „Sekretariats der Zukunft“ mit einem Sekretär*innen-Pool in Mecklenburg-Vorpommern, Einkaufsassistent*innen in der Türkei, Abbau von IT-Beschäftigten und Vergabe der Tätigkeiten an externe Dienstleister. Auch bei den Verlagerungen lässt sich die doppelte Internationalisierung nachvollziehen: „Das Unternehmen hat schon vor 25 Jahren mit der Verlagerung begonnen, beispielsweise gingen die Buchhaltung oder einfache IT-Tätigkeiten nach Indien. In den letzten

fünfzehn bis zehn Jahren wurde innerhalb Europas verlagert, z. B. Marketing und Sales nach Ungarn.“ Eine Verlagerung wird mittlerweile regelmäßig geprüft und auch durchgeführt, wenn sie technisch/organisatorisch machbar und wirtschaftlich ist. Weiterhin wird über die Verlagerbarkeit von Tätigkeiten diskutiert, die von Betriebsrät*innen als zentrale Unternehmenstätigkeiten gesehen werden: „Es gibt intern einen Konflikt um die Außenvergabe versus den Erhalt der Core-Kompetenz, den Erhalt von hoher Flexibilität und Einflussnahme durch das Unternehmen“ (Exp.). Mit der Verlagerung von Tätigkeiten an Standorte in „Low Cost Countries“ befassen sich derzeit auch fast alle IMU-Beratungen von Automobilzulieferern. Die Verlagerungspläne spiegeln die Markterwartungen der Unternehmen in den jeweiligen Weltmarktregionen wider: Gerade FuE-Tätigkeiten an deutschen Standorten werden eingestellt, wenn Produktsätze nur noch in anderen Weltmarktregionen gesehen werden.

Wie bei der operativen Effizienzsteigerung und der digitalen Unterstützung sind die betrieblichen Interessenvertreter*innen skeptisch, ob die gewünschten Wirkungen eintreten. „Durch viele Ausnahmen entsteht ein hoher Betreuungsaufwand. Doch die qualifizierten Fachkräfte sitzen hier in Deutschland. Die Verlagerungen vermeintlich einfacher Tätigkeiten wie Buchhaltung sind oft nicht gut gelaufen“ (Exp.). „Jetzt sind aus früher vielen kleinen Bereichen an Standorten durch die Zentralisierung große Bereiche, Königreiche geworden mit Hierarchien. Der Abbau würde auch den Abbau von Führungskräften bedeuten. Das ist einerseits schwieriger, andererseits müssen die aufgeblähten Bereiche durchgefüttert werden. Da gibt es durchaus kontraproduktive Effekte“ (Exp.). „Hier wäre eine spannende Frage, ob die Verlagerungsprämissen tatsächlich eingetreten sind, z. B. Dumpinglöhne in Bukarest, hoher Qualifizierungsaufwand an ausländischen Standorten und hoher Kommunikationsaufwand für deutsche Beschäftigte“ (Exp.).

5.2.3 Reduzierte Anforderungen

Insbesondere bei den vom Verbrennungsmotor abhängigen Zulieferer-Unternehmen zeigt sich in den FuE-Bereichen ein zum Teil dramatischer Rückgang der abgeforderten Arbeitsvolumen, damit bestehen im Gegenzug Überkapazitäten bei den FuE-Beschäftigten (für Bosch beispielsweise bis zu 20 Prozent, Automobilwoche 11/12 vom 25.5.2020, S 1). In einem Beratungsfall des IMU Instituts belegte der Arbeitgeber, dass die Entwicklungsaufträge der OEM-Kunden innerhalb von einem Jahr um ca. 30 Prozent zurückgegangen sind. Ursache ist hier die Vorbereitung auf die Transformation zur Elektromobilität. Die OEM haben sich entschie-

den, deutlich weniger neue Verbrennungsmotoren zu entwickeln und die aktuellen Motortypen auf noch breitere Plattformkonzepte zu verteilen und deren lifecycle zu verlängern. Damit kann das Transformationsrisiko der OEM reduziert werden, weil sich eine kostenaufwendige Neuentwicklung von Verbrennungsmotoren nur bei hohen Verkaufszahlen rechnet. Ein schnellerer Umstieg auf rein batterieelektrische Pkw (BEV) könnte die Amortisation dieser Entwicklungskosten gefährden. Diesen gravierenden Rückgang der Entwicklungsaufträge kann das Unternehmen nur durch einen radikalen Kapazitätsabbau kompensieren. In einem Beratungsfall sollen deshalb über 25 Prozent der Entwicklungsingenieur*innen gekündigt werden.

In einem weiteren Fall ergibt sich folgende Konstellation: Aufgrund der deutlich reduzierten Entwicklungen von Verbrennungsmotoren bei den OEM stellt das Zuliefer-Unternehmen fest, dass hoch innovative Weiterentwicklungen der vom Unternehmen gelieferten Motorkomponenten nicht mehr angefordert werden. Vielmehr geht es nur noch um kleinere Anpassungskonstruktionen. Diese weniger komplexen Aufgaben kann aber das FuE-Zentrum in Osteuropa selbstständig übernehmen. Deshalb werden noch bestehende Entwicklungsaufträge komplett nach Osteuropa verlagert. Die am Headquarter verbleibenden Entwicklungs-Ingenieur*innen werden für die hoch innovative Entwicklung der Zukunftsprodukte im Bereich der E-Mobility eingesetzt. Da diese aber deutlich weniger Entwicklungsaufwand erfordern, sollen auch in diesem Unternehmen über 20 Prozent der Entwicklungsingenieur*innen abgebaut werden.

5.3 Das Systematisierungsraster

Die systematische Analyse von Kostenabbauprogrammen der Arbeitgeber*innen unterstützt das folgende Raster. Dabei sind zuerst die Abbauziele in den einzelnen Funktionsbereichen einzutragen. Hohe Abbauzahlen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und insbesondere hohe prozentuale Abbauziele deuten auf einen größeren Veränderungsprozess und damit auf die Notwendigkeit einer intensiveren Prüfung hin. Besonders zu markieren sind hier die Bereiche, bei denen der Personalabbau nach den Erfahrungen der betrieblichen Interessenvertretung nicht allein durch Freiwilligenprogramme zu bewerkstelligen sein wird und deshalb mit betriebsbedingten Kündigungen zu rechnen ist.

Tabelle 1: Raster zur Bestandsaufnahme „Kostenprogramm Group Functions“

	Finanzen	Beschaffung	Personal	Vertrieb	IT	F&E
Abbauziel MA (%)						
Operative Effizienzsteigerung - Doppelfunktionen, Lean, Agil						
Digitale Unterstützung - RPA, ERP-Vernetzung, Self-Service						
Offshoring - Shared-Service-Center in LCC						
Outsourcing - Externer Dienstleister						
Reduzierte Anforderungen - Externer Dienstleister						

Quelle: eigene Darstellung (IMU Institut)

Im zweiten Schritt werden die vom Arbeitgeber / der Arbeitgeberin geplanten operativen Maßnahmen zur Umsetzung des Personalabbaus eingetragen. Falls mehrere Maßnahmen greifen sollen, sollten die Effekte für jede einzelne Maßnahme abgeschätzt werden. In dem notwendigen Detaillierungsgrad liegen diese Informationen zumeist nicht vor, sondern sie sollten in der Informationsphase der Betriebsänderung vom Betriebsrat detailliert abgefragt werden. Das Systematisierungsraster kann hier bei der Erstellung der Frageliste helfen. Außerdem unterstützt es bei der Diskussion mit dem Arbeitgeber / der Arbeitgeberin, mit welchen operativen Maßnahmen die geplante Kosteneinsparung und ggf. der Personalabbau bewältigt werden soll.

Die Bestandsaufnahme in einem der beiden Projektworkshops ergab sehr unterschiedliche Unternehmensstrategien:

- Während in einigen Unternehmen die IT von Kostensenkungen ausgenommen wird, gibt es in anderen Unternehmen einen deutlichen Abbau der IT durch Outsourcing und Offshoring.
- In Teilen findet ein kostengetriebener Rückzug aus FuE-Bereichen statt, das betrifft sehr stark den Verbrennungsmotor, aber auch Grundlagenforschungen wie autonomes Fahren.
- In anderen „Group Functions“ wie Beschaffung, Personal, Finanzen soll der Personallabbau vor allem durch digitale Unterstützung kompensiert werden.

6. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Umsatzrückgänge in der Automobilindustrie veranlassen die Unternehmen zu Effizienzsteigerungs- bzw. Kostensenkungsprogrammen in den „Group Functions“. Basis für diese Anpassung sollte eine genaue Analyse der Kostenstrukturen sein. Die betrieblichen Beispiele aus den Experten- und Expertinnengesprächen zeigen detailliert Ursachen und Folgen der aktuellen Veränderungen im Overheadbereich auf. Das im Rahmen dieses Projekts entwickelte Raster zur Bestandsaufnahme ist eine Grundlage, um ein tieferes Verständnis für diese Veränderungen zu entwickeln. Eine systematische Übersicht über die aktuellen Kostensenkungsprogramme konnte in diesem Projekt nicht erarbeitet werden.

Der Vorrang der Kostenoptimierung könnte die Funktionsfähigkeit der „Group Functions“ und möglicherweise die Innovationsfähigkeit des gesamten Unternehmens beeinträchtigen. Über ähnliche Erfahrungen berichteten die befragten Expertinnen und Experten auch aus früheren Effizienzprogrammen. Über die Beteiligungsrechte kann die betriebliche Interessenvertretung entsprechend Einfluss auf die Gestaltung des Unternehmensumbaus nehmen. Mit dem Raster können diejenigen Bereiche identifiziert werden, die am stärksten vom Personalabbau betroffen sein sollen und die deshalb im Fokus der betrieblichen Interessenvertretung stehen müssen.

In den Beratungen des IMU Instituts hat sich gezeigt, dass die Einbeziehung der Beschäftigten aus den betroffenen Bereichen helfen kann, funktionsgefährdende Maßnahmen zu erkennen und abzuwenden. So wurden in einem Unternehmen vom Betriebsrat Workshops mit den betroffenen Beschäftigten durchgeführt. Hier wurden z. B. Aufgaben der aktuellen Abteilung aufgenommen, die in der Planung der neuen Struktur nicht berücksichtigt waren. In den gleichen Workshops wurden auch alternative Organisationsformen entwickelt, die zu Kosteneinsparungen bei Aufrechterhaltung der notwendigen Funktionen führten.

In einem anderen Fall ist es dem Betriebsrat gelungen, den geplanten Abbau im FuE- Bereich zu reduzieren. Hier konnte ein Qualifizierungskonzept für die betroffenen Ingenieure durchgesetzt werden. Dabei werden klassische Maschinenbau-Ingenieure mit einem Master-Aufbaustudiengang auf die neuen Aufgaben im Bereich der Elektromobilität und Software-Design vorbereitet.

Besondere Vorsicht ist geboten, wenn der Arbeitgeber den Personalabbau mit Benchmarks zu anderen Unternehmen und Konzernen begründet. In aller Regel liegen nicht genügend Informationen aus dem Vergleichsunternehmen vor, um einen angemessenen Vergleich der „Group

Functions“ durchzuführen. Schon die Zuordnung einzelner Funktionen und deren Bezeichnung weicht in vielen Unternehmen voneinander ab, sodass keine Vergleichsgruppen bei den Beschäftigten und bei den Kostenstrukturen gebildet werden können. Darüber hinaus ist zu klären, für welchen Bereich die „Group Functions“ tätig sind: Arbeiten sie für den gesamten Konzern, nur für einzelne Konzern-Marken oder für einzelne Geschäftsbereiche? Um für die Träger*innen der Mitbestimmung hier einen Branchenvergleich zu ermöglichen, müssten die hinter den Bezeichnungen liegenden Funktionen aufgenommen und vergleichbar gemacht werden, was aber aufgrund des fehlenden Einblicks in das Vergleichsunternehmen nicht möglich ist. Eine intensive Befragung der Arbeitgeber*innen zu den Prämissen des vorgelegten Benchmarks wird in vielen Fällen deren Defizite offenlegen.

Das in diesem Projekt entwickelte Systematisierungsraster kann hilfreich sein, um ein konzernspezifisches Verständnis für die Veränderungen zu erarbeiten. Und auf dieser Basis Entwicklungen in den „Group Functions“ nachzuvollziehen und deren Plausibilität als betriebliche Interessenvertretung selbst einzuschätzen, sowie passende Gestaltungsvorschläge bei deren Reorganisation zu entwickeln.

7. Literatur

- Automobilwoche (2020): „Die neue Zahl ist auf jeden Fall größer“:
Daimler plant Abbau von mehr als 15.000 Stellen.
<https://www.automobilwoche.de/article/20200711/AGENTURMELDUNGEN/307119995/die-neue-zahl-ist-auf-jeden-fall-groesser-daimler-plant-abbau-von-mehr-als--stellen> (Abruf am 16.3.2022).
- Automobilwoche (2022): Dudenhöffer erwartet deutlichen Stellenabbau in Autoindustrie. <https://www.automobilwoche.de/article/20200330/AGENTURMELDUNGEN/303299999/wegen-coronavirus-dudenhoeffler-erwartet-deutlichen-stellenabbau-in-autoindustrie> (Abruf am 16.3.2022).
- Cacilo, Andrej / Haag, Michael (2018): Beschäftigungswirkungen der Fahrzeug-Digitalisierung. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 406. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_406.pdf (Abruf am 9.3.2022).
- Dispan, Jürgen / Schwarz-Kocher, Martin / Stieler, Sylvia (2021): Industriepolitische Herausforderungen für die Automobilindustrie. In: Lemb, Wolfgang (Hrsg.): Perspektiven eines Industriemodells der Zukunft. Marburg.
- Dispan, Jürgen / Koch, Andreas / König, Tobias (2019): Strukturbericht Region Stuttgart 2019. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt Mobilitätsdienstleistungen. Stuttgart und Tübingen. <https://www.imu-institut.de/data/publication/strukturbericht-region-stuttgart-2019/view> (Abruf am 9.3.2022).
- e-mobil BW (2022 / im Erscheinen): ReLike: Smarte Lieferketten und robuste Strategien für die Transformation. Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die baden-württembergische Automobilindustrie und deren Lieferketten. Stuttgart.
- e-mobil BW (2019): Strukturstudie BWe mobil 2019: Transformation durch Elektromobilität und Perspektiven der Digitalisierung. Stuttgart. <https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-mobilbw/Publikationen/Studien/Strukturstudie2019.pdf> (Abruf am 9.3.2022).
- Erichsen, Jörgen (2011): Controlling-Instrumente von A-Z. Freiburg
- Flörecke, Klaus-Dieter (2020): Interview Brose-Chef Ulrich Schrickel: „Brose muss wettbewerbsfähiger werden“.
<https://www.automobilwoche.de/article/20200817/BCONLINE/200739994/exklusiv--interview-brose-chef-ulrich-schricket-brose-muss-wettbewerbsfaehiger-werden> (Abruf am 16.3.2022).

- Frieske, Benjamin / Stieler, Sylvia (2021): Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die baden-württembergische Automobilindustrie und deren Lieferketten. Stuttgart. <https://elib.dlr.de/140711/> (Abruf am 9.3.2022).
- Gerster, Michael (2020): Interview mit Finanzchef Lutz Meschke: „Spurlos geht das an Porsche nicht vorbei“.
<https://www.automobilwoche.de/article/20200719/BCONLINE/200719944/exklusiv--interview-mit-finanzchef-lutz-meschke-spurlos-geht-das-an-porsche-nicht-vorbei> (Abruf am 16.3.2022).
- Gerster, Michael / Knauer, Michael / Riering, Burkhard (2020): IG Metall befürchtet Sparprogramme vor der Sommerpause: Branche forciert Stellenabbau. <https://www.automobilwoche.de/article/20200524/BCONLINE/200529981/exklusiv--ig-metall-befuerchtet-sparprogramme-vor-sommerpause-branche-forciert-stellenabbau> (Abruf am 16.3.2022).
- Haipeter, Thomas / Rosenbohm, Sophie (2020): Deutsche Betriebsräte in multinationalen Unternehmen: Befunde zur Artikulation von Interessen in Mehrebenensystemen. In: Industrielle Beziehungen 2020, S. 310–335.
- Hochfeld, Christian (2021): Der faire Beitrag des deutschen Verkehrssektors zum Green Deal: Chancen und Herausforderungen für die Automobilindustrie. Vortrag bei einem Online-Seminar der IG Metall Baden-Württemberg und des IMU Instituts am 23.2.2021. Stuttgart.
- IPE Institut für Politikevaluation / FKA / Berger, Roland (2020) (Hrsg.): Automobile Wertschöpfung 2030/2050. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Ohne Ort.
- Krzywdzinski, Martin / Schwarz-Kocher, Martin / Korflür, Inger / Löckener, Ralf / Schröder, Axel (2016): Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie. Befragung von Arbeitnehmervertretern in Deutschland und Mitteleuropa. Version 1.01. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Unveröffentlichter Datensatz.
- Mattes, Anselm / Strotmann, Harald (2005): Ausmaß und Bestimmungsgründe des Offshoring in die mittel- und osteuropäischen Beitrittsländer der EU. Tübingen. https://www.iaw.edu/team-affiliated-research-fellows/harald-strotmann.html?file=files/dokumente/iaw_kurzbericht_05_2005.pdf (Abruf am 9.3.2022).

NPM – Nationale Plattform Zukunft der Mobilität (2020):

1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung und -entwicklung im Mobilitätssektor. Berlin. <https://www.plattform-zukunft-mobilitaet.de/wp-content/uploads/2020/03/NPM-AG-4-1-Zwischenbericht-zur-strategischen-Personalplanung-und-Entwicklung-im-Mobilit%C3%A4tssektor.pdf>. (Abruf am 9.3.2022).

Schwarz-Kocher, Martin / Krzywdzinski, Martin / Korflür, Inger (Hrsg.) (2019): Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 409. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007098/p_study_hbs_409.pdf (Abruf am 9.3.2022).

Autorinnen und Autoren

Dr. Martin Schwarz-Kocher ist arbeitsorientierter Berater und Forscher bei der IMU Institut GmbH in Stuttgart. Er ist als Sachverständiger für Betriebsräte in vielen Unternehmen und Standorten der Zulieferindustrie tätig und forscht zu überbetrieblichen Herausforderungen für diese Unternehmen.

Sylvia Stieler ist arbeitsorientierte Sozialwissenschaftlerin und Beraterin bei der IMU Institut GmbH in Stuttgart. Einen Arbeitsschwerpunkt von ihr sind Veränderungen in der Automobilindustrie und deren Konsequenzen für die Beschäftigten – vom Wandel der Antriebskonzepte über die Digitalisierung des Fahrzeugs und der Produktion.

ISSN 2509-2359