



IG Metall Automobilzuliefererkonferenz 20.10.2020

Arbeitsgruppe 7 „Im Fokus der Sparmaßnahmen Indirekte Bereiche und Engineering“

Martin Schwarz-Kocher



Problemstellung

Aufgrund eines schwachen Fahrzeugmarkts hatten bereits 2019 mehrere deutsche Fahrzeughersteller (OEM) und große Automobilzulieferer (AZI) in der Öffentlichkeit größere Effizienzprogramme in ihren Group Functions Bereichen angekündigt oder sind schon in deren Umsetzung

Umfrage: Wie ist dies bei Euch im Betrieb, bzw. in den Betrieben, die Ihr betreut?



Forschungsprojekt zur Analyse der aktuellen Entwicklung

Effizienzprogramme in Group Functions der Automobilindustrie

Eine Bestandsaufnahme bei deutschen OEM und Zulieferern

**Hans Böckler
Stiftung**

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien



Kostenblöcke in den Group Functions

Auf der Suche nach Kosteneinsparpotentiale sind die indirekten Zentralbereiche (Group Functions) ins Visier geraten:

- Durch Globalisierung haben die strategischen Aufgaben zugenommen.
- In den Zentralbereichen waren Einsparprogramme eher selten.
- Zusätzliche Aufgaben (Beispiel IT) haben zu kontinuierlichem MA-Aufbau geführt.
- Organisationsänderungen haben oft zu zusätzlichen Strukturen, bei nur teilweisem Abbau der alten Strukturen geführt.
- Rückläufige Absatzzahlen müssen auch zu Anpassungen im Overheadbereich führen.

Finanzen	Buchhaltung, Treasury, Controlling, externes Rechnungswesen
Beschaffung	strategischer Einkauf, operativer Einkauf, externe Logistik ...
Personal	strategisches HR, Personalentwicklung, Personalwirtschaft ...
Vertrieb	Vertrieb, Marketing, Produktmanagement, Key Account Management ...
IT	ERP, IT-Support, IT-Sicherheit ...
F&E	F&E, Konstruktion, strategische Steuerung, Methoden, Fachbereiche
Handel	stationärer Handel, Kaufabwicklung, Finanzierung, ...



Angemessene Overheadstrukturen.

Die Arbeitgeber reklamieren, dass die (selbst aufgebauten) Overheadstrukturen inzwischen zu groß sind.

Die Werke müssen die Group Functions in der Zentrale finanzieren:

- Die Werks-Gross-Margin (Bruttomarge) muss größer sein als der Overheadanteil am Umsatz.
- Oder die Umlagen für Zentralfunktionen reduzieren das Werksergebnis

Auf der anderen Seite brauchen die Werke die Leistungen der Group Functions:

- Innovative Produkte (F&E),
- auskömmliche Preise / Volumen (Vertrieb),
- günstige Materialpreise (Beschaffung) und
- transparente Ergebnisentwicklung (Controlling).

Doch was sind angemessene Overheadstrukturen?

An was kann man das messen?

- Overheadkosten / Umsatz = 8 % - 12 %?
- Group Function Beschäftigte / Gesamtbeschäftigte?

Was ist die richtige Bezugsgröße?

- Umsatz/ Absatz / Personal
- Weltweit / Europa / Deutschland
- Gesamtkonzern / Sparte / BU

Wie argumentieren Eure AG?



Was sind operative Ursachen

Damit **Anpassungen der Kostenstrukturen** und Personalreduktionen gelingen können, müssen die gewählten **operativen Maßnahmen** weiterhin die **effiziente Erfüllung** der Abteilungsfunktionen gewährleisten.

Derzeit werden insbesondere **vier Maßnahmen** genannt, die mit unterschiedlich schwerwiegenden Änderungen für die Beschäftigten und die Beschäftigung im Unternehmen verbunden sind:

Operative Effizienzsteigerungen:

Die Effizienz der internen Aufgaben werden durch operative Maßnahmen und Konzepte gesteigert

- Abbau Doppelfunktionen
- Lean-Office
- agiles Arbeiten etc.

Digitale Unterstützung:

Durch digitale Tools werden indirekte Aufgaben vereinfacht bzw. automatisiert

- RPA
- ERP-Vernetzungen
- Self-Service, etc.

Offshoring:

Bisher in Deutschland bearbeitete Aufgaben werden in ein **konzerneigenes** Shared-Service-Center mit niedrigeren Personalkosten im Ausland abgegeben (LCC).

Outsourcing:

Bisher konzernintern abgewickelte Aufgaben werden an einen **externen** Dienstleister abgegeben.



Einschätzung der Teilnehmer: Was sind die Haupttreiber des Personalabbaus?

Bereiche	Finanzen	Beschaffung	Personal	Vertrieb	IT	F&E
Operative Maßnahmen						
Operative Effizienzsteigerung - Doppelfunktionen, Lean, Agil						
Digitale Unterstützung - RPA, ERP-Vernetzung, Self-Service						
Offshoring - Shared-Service-Center in LCC						
Outsourcing - Externer Dienstleister						



Welche Bereiche und welche operativen Maßnahmen sind bei Euch besonders betroffen?

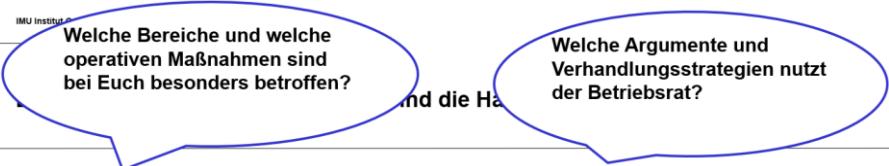
und die Ha

Welche Argumente und Verhandlungsstrategien nutzt der Betriebsrat?

Bereiche	Finanzen	Beschaffung	Personal	Vertrieb	IT	F&E
Operative Maßnahmen						
Operative Effizienzsteigerung - Doppelfunktionen, Lean, Agil						
Digitale Unterstützung - RPA, ERP-Vernetzung, Self-Service						
Offshoring - Shared-Service-Center in LCC						
Outsourcing - Externer Dienstleister						

Ergebnis Rückmeldungen der TeilnehmerInnen in der Arbeitsgruppe

IMU Institut



Welche Bereiche und welche operativen Maßnahmen sind bei Euch besonders betroffen?

Welche Argumente und Verhandlungsstrategien nutzt der Betriebsrat?

Bereiche	Finanzen	Beschaffung	Personal	Vertrieb	IT	F&E
Operative Maßnahmen						
Operative Effizienzsteigerung - Doppelfunktionen, Lean, Agil	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓
Digitale Unterstützung - RPA, ERP-Vernetzung, Self-Service	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓ ✓
Offshoring - Shared-Service-Center in LCC		✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
Outsourcing - Externer Dienstleister		✓	✓	✓	✓ ✓	

© IMU Institut GmbH
IG Metz Automobilzulieferkonferenz

20.10.2020

8