



Von der Unternehmens- zur Beschäftigungs-Transformation

– Kompetenzprofile für nachhaltige Standortentwicklung nutzen

Automobilzuliefererkonferenz IG Metall

Berlin, 27.10.2021

Dr. Martin Schwarz-Kocher



Nächste Phase – Transformation in der Umsetzung!

- I. **Elektromobilität, Globalisierung und Digitalisierung** sind die zentralen Treiber der Transformation der Automobilzulieferindustrie (AZI).
- II. Nach der **Phase der Analyse** und Strategieentwicklung befinden wir uns jetzt **mitten in der Umsetzung der Transformation!**

Elektromobilität

Bei den **OEM** sind die Würfel gefallen:

- Europaweiter BEV-Anteil in 2030: 50% - 60%.
- Die letzten Verbrennungsmotortypen in der Entwicklung.

Aktuell bei den **Zulieferern**:

- Verlängerung bestehender Projekte verbessert manche Werksauslastung.
- Entwicklungsaufträge brechen ein (– 40%).

Globalisierung

Weltregionen:

- Local-for-local mit (teil)autonomen Produktions- und Innovationsnetzwerken in Asien – Europa – Amerika.

In Europa:

- Standardisierbare Serienproduktion in LCC (Ost-/Süd-Europa)
- Vermehrt auch Entwicklung und Konstruktion betroffen!

Digitalisierung

Von der Vision zur Umsetzung:

- Digitale Unternehmensstrategie
- Problemzentrierte Digitalisierung

Aktuelle Auswirkungen:

- Begründung für Personalabbau in Overheadbereichen.
- In Einzelfälle können Digitalisierungsstrategien auch vor Produktionsverlagerungen schützen.



Von der Unternehmens- zur Beschäftigungs-Transformation

Die aktuellen Restrukturierungen sind nicht das Ergebnis einer **fehlende Transformationsstrategie**. Sie sind die direkte Folge einer **verfehlten Unternehmens-Transformationsstrategie**, die:

- eben nicht die eigenen **Kompetenzen** auf Zukunftsaufgaben **transformiert**,
- sondern das mit der **Verbrenner-Kompetenz** verdienten Geld für den **Zukauf** von **E-Mobilitäts-Kompetenzen** und Standorte **nutzt**, und die klassischen Standorte dann **abwickelt**.

Unternehmensstrategien können aber nur auf der Basis einer Beschäftigungstransformation erfolgreich sein.

- Spezifische **Wettbewerbsvorteile** ergeben sich nicht durch Zukauf und Kopie, sondern aus der Anwendung der **Nutzung** der spezifisch **eigenen Kompetenzen**.
- Dazu muss das **Wissen** der Beschäftigten mit in die Strategieentwicklung einfließen und müssen notwendige **Qualifizierungskonzepte** mitentwickelt werden.

Der politische Druck der Betriebsräte kann hier zum zentralen „game changer“ werden.

Wenn es gelingt, die Unternehmens- durch eine Beschäftigungs-Transformation zu ergänzen, wird nicht nur die Beschäftigung, sondern auch ein nachhaltiger Unternehmenserfolg gesichert.



Aktive Betriebsratsarbeit als „game changer“

Eine solche Korrektur bzw. Umkehr der Unternehmensstrategie lässt sich nicht konfliktfrei durchsetzen!

- Echte Mitbestimmungsrechte findet man dazu im BetrVG nicht.

Die folgenden Beispiele zeigen, wie die

Verhandlungen zu konkreten Restrukturierungs- und Anpassungsschritten als strategischer Hebel zur Veränderung der Transformationsstrategie genutzt werden können.

- Dazu reicht es nicht mehr aus, den geplanten Personalabbau abzumildern.

Vielmehr müssen:

- **Beschäftigte und Standorte** in neue **Zukunftsaufgaben** geführt werden, auch wenn dies so nicht geplant war.
- Die deutschen Standorte als **Leitwerk** und Kompetenzknoten im internationalen Netzwerk etabliert werden.

Um aus einer **Unternehmens-Transformation eine Beschäftigungs-Transformation zu machen** braucht es:

- starke Betriebsräte und eine starke IG Metall
- gute Einbindung der Belegschaft und betriebspolitischen Druck
- aber immer auch eine **betriebswirtschaftlich wirksame Alternativstrategie**



Beispiel I: Entwicklung statt Abwicklung



Ausgangslage:

- Das Unternehmen ist zu 100 % vom Verbrenner abhängig.
- Aufgrund von – 40% Entwicklungsaufträge sollen 200 F&E-Beschäftigte abgebaut werden.
- E-Mobility wird in anderen Konzern-BU's bearbeitet.

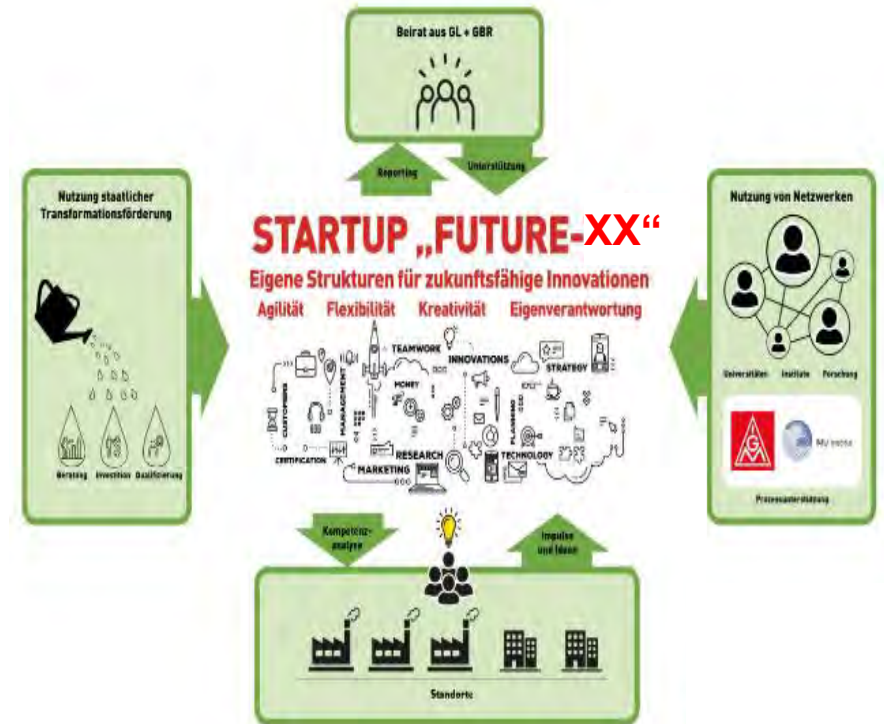
Für BR: Einstig in Abwicklung, nicht Transformation

Forderung BR: Internes Startup-Futur-XX

- Aus eigenen Kompetenzen Ideen für Zukunftsprodukte sammeln und 2 Jahre vorentwickeln.

Ergebnis:

- BR und Management starten Ideenwettbewerb
- 10 MA zusätzlich in Vorausentwicklung für Zukunftsthemen
- 50 Ingenieure entwickeln Zukunftsprojekte für andere BU's
- 10 Ingenieure erhalten Aufbau-Master-Studium, E-Mobility, SW, KI
- gleiches Aufbaustudium in TG
- incl. Freiwilligenprogramm < 50 Kündigungen statt 200





Beispiel II: Zukunftskonzept statt Krisenfinanzierung



Ausgangslage:

- Maschinenbauer ist zu 90% vom Verbrenner abhängig.
- AG fordert ErgTV zur Finanzierung der Corona-Verluste oder Kündigung von 26% der MA.

IG Metall fordert langfristige Lösung im Zukunfts-TV

AG investiert massiv in Zukunftsprodukte

- In der Übergangszeit werden allerdings Kapazitätsprobleme erwartet.

Ergebnis:

- Detaillierte Festschreibung der Investitionen in die Zukunftsprojekte mit jährlicher BR-Kontrolle
- Beschäftigungssicherung bis Ende 2024
- ErgTV mit Verzicht auf Teile der Sonderzahlungen, Rückerstattung durch Transformationsprämie ab 2025
- Nach KUG, AZV in Teilbereichen auf bis zu 28 h mit 50% Teillohnausgleich





Beispiel III: Leitwerksrolle als Standortsicherung



Ausgangslage:

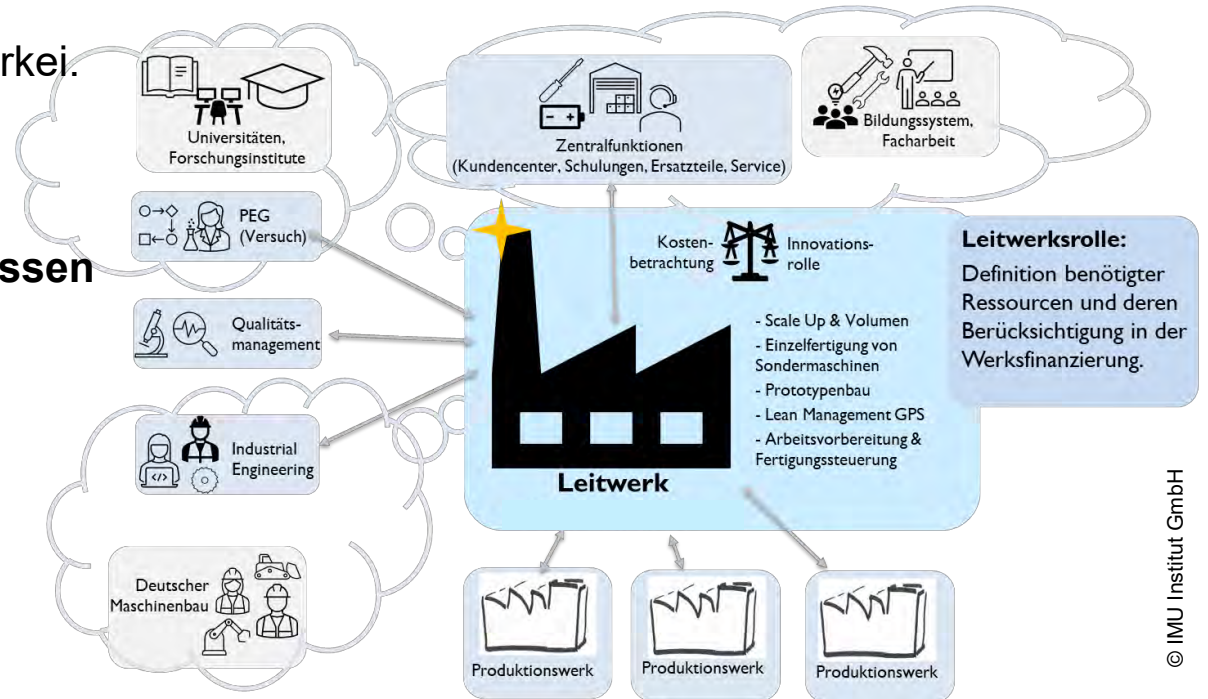
- Das Unternehmens verlagert Produktionsbereiche in Türkei.

BR fordert nachhaltige Absicherung der deutschen Produktionswerke.

Im IA wird gemeinsames Projekt „Leitwerk 2025“ beschlossen

Ergebnis:

- Besondere LW-Kompetenzen werden mit den Beschäftigten in Deutschland und international erfasst.
- LW-Funktionen: Betreuung internationaler Werke und Integration Produktionswissen in Produktentwicklungsprozess.
- Maßnahmen zur Verbesserung der LW-Funktionen
- LW-Aufgaben werden festgeschrieben und die dazu notwendigen Ressourcen festgelegt.
- Lizenzmodell zur Finanzierung der LW-Aufgaben und damit Ergebnisverbesserung an den deutschen Werken.





Newsletter IMU Institut



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

- IMU-Newsletter erscheint ca. 4-mal jährlich
- Infos zu Veranstaltungen und neuen Projekten des IMU Instituts
- IMU-Akzente

Anmeldung: www.imu-institut.de

