

## 07.01.2020 Kostenreduktion – Das große Sparen

### Nach der Krise ist vor der Krise

**Mercedes:** Können Sie sich noch an die Lobeshymnen beim Abschied von Dr. Dieter Zetsche als Vorstandsvorsitzenden von Daimler erinnern? Er wurde gefeiert, als ob er ganz allein den Stern von Mercedes zum Strahlen gebracht hätte. Der Zeitpunkt war gut gewählt, denn sehr viel länger hätte man die gravierenden Probleme nicht mehr vertuschen können. Um die kann sich jetzt Ola Källenius kümmern, der Ärmste. Mitleid ist allerdings fehl am Platz bei einem Gehalt von rund 10 Millionen Euro.

**Audi:** Nach dem unfreiwilligen Abtreten von Rupert Stadler traten die Probleme von Audi offen zutage. Ein Problemlöser musste her in der Person von Bram Schot. Kaum sah es so aus, als hätte er die größten Brocken im Griff, wurde er auch schon wieder abgesetzt. Der Neue kommt von BMW und soll frischen Wind in die erstarrte Audi-Welt bringen. Bei Fußballvereinen sind rasche Trainerwechsel ein Indiz dafür, dass etwas grundlegend im Argen liegt. Gilt für Unternehmen das Gleiche?

**BMW:** Auch bei BMW tut/tat sich einiges. Der wenig charismatische Konzernchef Harald Krüger trat freiwillig zurück. Er führte sein Amt sehr zurückhaltend aus, und machte Platz für den forschen Oliver Zipse. Es wird sich zeigen, ob ein hemdärmeliger Führungsstil besser zu BMW und in die heutige Zeit passt, als ein moderater und integrativer.

### Sparprogramme der Automobilfirmen

Allen dreien gemeinsam ist ein unbedingter Sparwille. Die Kosten müssen runter, koste es was es wolle.

- **Mercedes** will Personalkosten von **1,4 Mrd. Euro** einsparen
- **Audi** will in 5 Jahren **6 Mrd. Euro** einsparen
- Besonders ehrgeizig ist das Sparprogramm von **BMW**. In nur 3 Jahren sollen **12 Mrd. Euro** bei Einkauf, Personal und Modellvarianten eingespart werden.

### Maßnahmen mit Einsparpotential

Den Herstellern steht ein ganzer Strauß an Maßnahmen zur Verfügung. Vor allem dort kann man den Rotstift ansetzen, wo man sich guten Zeiten zu viel des Guten gönnt. Oftmals aus der Sorge heraus, ja nichts Zukunftsträchtiges zu versäumen.

#### **Variantenbereinigung:**

Die sehr weit fortgeschrittenen Baukästen, Module und Plattformen, sowie die Vereinheitlichung von Benzin- und Dieselmotoren ließ die Hersteller bei der Schaffung von immer neuen Varianten übermütig werden. Durch computerunterstützte Entwicklung und Produktion lassen sich neue Modellvarianten quasi per Knopfdruck generieren.

Typische Variantenvielfalt:

- Limousine/Kombi/Coupé/Cabrio/Sportvariante,
- ohne/mit Allrad,

- Schaltgetriebe/Wandlerautomatik/Doppelkupplungsgetriebe,
- Benzin-/Dieselmotor, Micro-/Mild-/Voll-/Plug-In-Hybrid,
- Drei-/Vier-/Sechszylindermotoren:

Wer das für gut hält, dem ist nicht zu helfen.

### **Projektbereinigung:**

Viele Projekte werden den Autoherstellern von außen aufgedrängt. Um Kompetenz zu beweisen glauben sie, an vorderster Front mitmischen zu müssen:

Elektroantrieb, Hybridantrieb, Wasserstoff, Automatisiertes Fahren, Bedienoptionen, Multimedia

### **Bauteil-Vereinheitlichung:**

Was spricht gegen Vereinheitlichung von Bauteilen? Die Kosten! Kostenberechnungen fallen meistens zugunsten eines Variantensplits aus. Die Kosten für Entwicklungs- und Betreuungsaufwand, Lagerhaltung, Montage- und Lieferaufwand, Verwechslungsgefahr usw. werden meistens viel zu niedrig angesetzt.

### **Vereinfachung/Refinement/Qualitätsanpassung:**

Oftmals ist bei Basismodellen die Innenausstattung besonders lieblos gestaltet, sodass sich der Kunde zu teuren Extras genötigt sieht. Aber auch billig wirkende Teile müssen produziert und betreut werden. Kunden, die sich aus Kostengründen mit dem Basismodell begnügen müssen, sind unzufrieden und fügen der Marke womöglich einen Imageschaden zu. Als Markenbotschafter kommen sie bestimmt nicht in Frage.

### **Lieferantenreduktion:**

Die alte Leier: Ein- oder Zweilieferantenstrategie. Bei zwei Lieferanten für den gleichen Umfang kann man die beiden gegeneinander ausspielen. Langfristig rechnet sich aber die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einem einzigen, verlässlichen Partner.

### **Synergien mit anderen Herstellern:**

Auch gemeinsame Projekte mit anderen Herstellern sind nicht länger tabu. Musterbeispiel ist die gemeinsame Plattform von BMW Z4 und Toyota Supra. Aber es gibt natürlich noch viel mehr Potentiale, als da wären gemeinsame Verwendung von nicht markenprägenden Baugruppen und Systemen: Bildschirme, Multimediasoftware, Bedienkomponenten, Klimatisierung, Motoren, Achsen, Zusammenarbeit bei Zukunftsthemen wie Carsharing, Automatisiertes Fahren etc.

### **Der Arbeitsmarkt:**

Egal welche der Rationalisierungsmaßnahmen zur Anwendung kommt, letztlich läuft es immer auf Personalabbau hinaus. Und zwar nicht nur beim Hersteller selbst, sondern in ähnlicher Größenordnung bei Zuliefer- und Dienstleisterbetrieben. Eine simple Rechnung soll das verdeutlichen:

Annahme:

- Ein Angestellter kostet den Hersteller **pro Monat 5.000 Euro**.
- Die Kosten **pro Jahr betragen 60.000 Euro**.
- Mit einer Milliarde Euro lassen sich ca. **23.000 Mannjahre (MJ)** finanzieren.

Umgerechnet ergeben die oben genannten Einsparziele folgende MJ:

**Mercedes:** 1,4 Mrd. Euro entsprechen 22.000 MJ. Mercedes baut also weltweit 22.000 Mann Personal ab, vermutlich zweidrittel in Deutschland.

**Audi:** 6 Mrd. Euro entsprechen 100.000 Mannjahren in 5 Jahren. Entspricht einer Einsparung pro Jahr von 20.000 Mannjahren.

**BMW:** 12 Mrd. Euro entsprechen 200.000 Mannjahren in 3 Jahren. Entspricht einer jährlichen Einsparung pro Jahr von 65.000 Mannjahren. Natürlich wird nur ein Teil der Einsparung bei BMW Deutschland realisiert. Ein Teil bestimmt in den Fabriken und Dependancen im Ausland. Der überwiegende Teil aber bei der Zulieferindustrie und bei Dienstleistern.

**Wie man es dreht und wendet, Rationalisierung läuft letzten Endes immer auf Personaleinsparung hinaus.**

### Die Lawine rollt:

Wenn es nur beim direkten Stellenabbau in der Automobilbranche bliebe. Der direkte Stellenabbau zieht aber noch einen indirekten Abbau in mindestens gleicher Größenordnung nach sich. Besonders deutlich wird dies in Ortschaften, in denen eine einzelne Produktionsstätte das örtliche Leben dominiert. Eine Schließung dieser Werke kommt einem Todesurteil der Kommune gleich. Ein typisches Beispiel findet sich in der SZ vom 2.1.2020. In der Ortschaft Roding mit 12.000 Einwohnern werden Einspritzpumpen hergestellt. Die Frage ist, wie lange noch, dann stehen 540 Leute auf der Straße. Mit ihnen trifft es die Familien, den Bäcker, Metzger, Handwerker, Dienstleister, usw. Die Arbeitsplätze sind ein für alle Mal weg, sie kommen nicht wieder. Besonders schwer Betroffene können sich schon auf ein Leben in Hartz 4 gefasst machen.

### Was macht die Politik?

Lässt sich die Lawine noch stoppen? Nicht mit Windrädern, Solarzellen, Elektroautos, CO<sub>2</sub>-Steuern und Abschaltung von Atom- und Kohlekraftwerken. Im Gegenteil. Das beschleunigt nur den Niedergang Deutschlands und den Aufstieg Chinas. Und es bringt der AfD Wählerstimmen. Womöglich ist dieser Circulus Vitiosus von der Politik sogar gewollt, dann können sie sich in ihren Sonntagsreden umso besser über die Rechten und Linken ereifern, aus ihren mit Diäten und Pensionen abgesicherten Positionen heraus. Man kann Heinrich Heine nur beipflichten:

**„Denk ich an Deutschland in der Nacht - bin ich um den Schlaf gebracht.“**