



## ReTraNetz-BB

Regionales Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

## Die Fahrzeugindustrie Berlin-Brandenburgs im Sog der Mobilitätswende und der Digitalisierung

Zusammenfassung einer qualitativen Kurzstudie der IMU-Institut Berlin GmbH



Institut für Forschung, Training und Projekte



Unternehmen für Bildung.

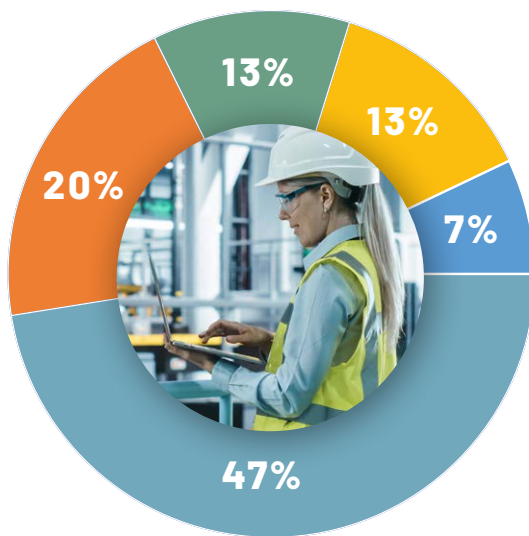


Bezirk Berlin-Brandenburg Sachsen



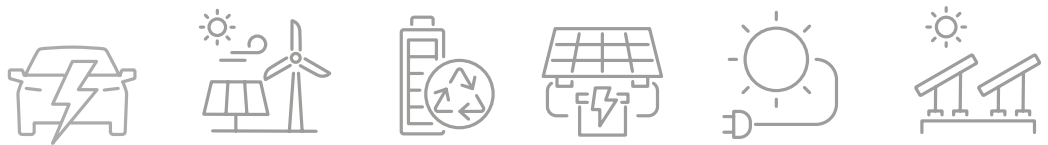
## Teilnehmende Betriebe an der Befragung

- Zulieferer
- Hersteller
- Entwicklungsdienstleister
- Infrastruktur
- Schienefahrzeugbau



Quelle: IMU-Studie, Seite 11

# Vorwort



Im Zeitalter der globalen industriellen Transformation verändert sich auch die gesamte Fahrzeugindustrie und deren Wertschöpfungsmodelle. Geschäftsfelder geraten massiv unter Druck. Neue industrielle Player sind bereits auf dem Spielfeld und bestimmen zunehmend die Geschwindigkeit des Wandels.

Die Mobilitäts- und Verkehrswende geht einher mit dem Umbau des Energie- und Produktionssystems und die digitale Technik – kombiniert mit Robotik und KI-Anwendungen – treibt die Automatisierung voran. Neue Prozesse in Produktion, Logistik und Vertrieb sind das Ergebnis, während sich parallel der Rahmen durch Politik, veränderte Unternehmensstrategien und Investitionsentscheidungen verschiebt. Der Einsatz Erneuerbarer Energien wird steigen und eine auf Kreislaufwirtschaft (circular economy) ausgerichtete Ver- und Entsorgung mit Rohstoffen nachdrücklich gefördert. Schließlich wird die umfassende Dekarbonisierung die Anpassung der Produktlebenszyklen und Wertschöpfungsketten erfordern, was den Wandel beschleunigen wird.

Es ist richtig, wenn die Bundesregierung diesen Transformationsprozess durch die Ansiedlung neuer Unternehmen unterstützt sowie Forschung, Entwicklung und Technologien gezielt fördert. Ebenso wichtig ist es aber auch, die Menschen im Wandel und in ihren Unternehmen zu unterstützen und zu begleiten. Denn ohne deren Motivation und aktives Handeln wird die Transformation unmöglich gelingen können.

Alle Akteure der Fahrzeugindustrie und zugehörigen Branchen stehen dabei vor ähnlichen Problemen – trotz sehr unterschiedlicher Bedingungen. Zu diesem Zweck ist am 1. Juli 2022 in der Region Berlin-Brandenburg das **„Regionale Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg (ReTraNetz-BB)“** entstanden. Gemeinsam sollen Probleme identifiziert und gute Lösungen in der Transformation gefunden werden.

Ein Instrument zum Verständnis der genauen Lage in der Region sind Kurzstudien. Die vorliegende Broschüre stellt hierzu die sieben Kernaussagen einer qualitativen Erhebung in 15 Betrieben der Fahrzeugindustrie vor. Die Langfassung der Studie **„Die Fahrzeugindustrie Berlin-Brandenburgs im Sog der Mobilitätswende und der Digitalisierung: Eine qualitative Kurzstudie“** wurde vom IMU-Institut Berlin GmbH erstellt. Hierzu wurden mit 26 Personen (Betriebsräte und Geschäftsleitungen) leitfadengestützte Experteninterviews geführt, um Auswirkungen der Mobilitätswende und Digitalisierung im Betrieb konkret zu erfassen und darüber individuelle Unterstützungsbedarfe für die Unternehmen und Beschäftigten zu ermitteln.

Die Ergebnisse sind zwar nicht repräsentativ für die Fahrzeugindustrie insgesamt, decken sich jedoch in Teilbereichen mit generellen Aussagen zur Transformation und verweisen zugleich auf regionale Besonderheiten und Handlungsspielräume. ■





## 01 | Schlaglicht – Stand der betrieblichen Transformation

### Breit geteilter Optimismus in der kurzen Frist weicht dreigeteilten Zukunftsaussichten

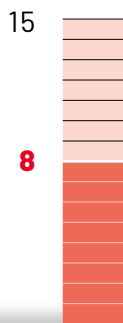
Die (Auftrags-)Lage der kommenden drei bis fünf Jahre wird in den untersuchten Betrieben weit überwiegend als eher gut (42 Prozent) oder sehr gut (50 Prozent) bewertet. Entsprechend baut zu Beginn der 2020er Jahre die relative Mehrheit von 47 Prozent der Betriebe ihr Personal auf, weitere 40 Prozent weisen stabile Beschäftigtenzahlen auf. 13 Prozent baut Personal ab. Der Anteil wächst in der mittleren Frist von fünf bis zehn Jahren deutlich.

Jeweils ein Drittel der Unternehmen rechnet in diesem Zeithorizont mit Personalabbau, mit Personalaufbau bzw. mit Personalstabilität. In der langen Frist von mehr als zehn Jahren offenbaren die Interviews allerdings sehr unterschiedliche Zukunftsaussichten in der Mobilitätswende.



Die Einschätzung der jeweiligen Lage im Unternehmen sind einerseits subjektiv gefärbt. Andererseits steht die Bewertung der eigenen Zukunftsfähigkeit im Kontext einer größer angelegten industriellen Transformation in vielen Ländern. Genau deshalb kann es immer auch zu schnellen positiven/negativen Veränderungen des Geschäftsumfeldes kommen, was die Einschätzungen prinzipiell volatil macht.

Dennoch bieten die in den drei Kategorien eingeordneten generellen Beschreibungen einen guten Orientierungspunkt für den aktuellen Zustand und die Perspektive der Fahrzeugindustrie in Berlin-Brandenburg. Sie sind auch vergleichbar mit vielen Aussagen in anderen deutschen Regionen mit identischen Transformationsnetzwerken der Fahrzeugindustrie. ■

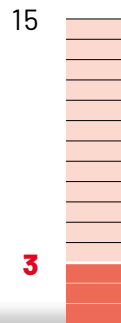


### DIE STANDFESTEN

(8 von 15)

Die Standfesten blicken auf eine **positive oder zumindest stabile Entwicklung** des Standortes – dies betrifft acht Betriebe. Sie nehmen an, dass mit tradierten oder innovativen Produkten und Dienstleistungen in der Mobilitäts- bzw. Energiewende der Betrieb ausgelastet oder ausgebaut werden kann.

Der Umfang an Arbeitsplätzen und die vorhandenen Produktionskapazitäten am Standort scheinen mittel- bis langfristig gesichert.

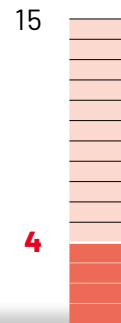


### DIE WANKENDEN

(3 von 15)

Die Wankenden blicken stark verunsichert auf die Zukunft des Standortes – drei Betriebe. Einerseits befinden sich die Betriebe im starken Umbruch, denn ein erheblicher Teil des Geschäftsmodelles erodiert im Zuge der Mobilitäts-, Antriebs- und Energiewende. Andererseits wird versucht, durch Innovationen das Leistungsportfolio zu erweitern und mittels organisatorischer Restrukturierung bestimmte Produkte bzw. Dienstleistungen neu zu entwickeln, die nicht gefährdet sind oder sogar von der Mobilitäts- und Energiewende profitieren.

Als realistisches Szenario gilt es, so die Mehrheit der Arbeitsplätze und die vorhandenen Produktionskapazitäten am Standort mittel- bis langfristig zu sichern. Dennoch wird eine **erhebliche Lücke bei Innovationen, Finanzmitteln und Qualifikationen** gesehen.



### DIE ANGEZÄHLTEN

(4 von 15)

Bei den Angezählten bricht das Geschäftsmodell massiv bis vollständig weg – insgesamt ist dies bei vier Betrieben der Fall. Allerdings gibt es abweichende Interpretationsansätze mit zwei Untertypen.

Den Untertypus „**zweifelnde Angezählte**“ bestimmt eine große Zukunftsunsicherheit mit einem massiven Abbauszenario bis hin zur Betriebsschließung. Entweder sind für diese Betriebe (noch) keine konkreten Innovations- und Reorganisationsbemühungen zu erkennen oder sie können nach aktueller Einschätzung nur einen Bruchteil des Beschäftigungsvolumens und der Produktionskapazitäten am Standort halten – so in drei der 15 Untersuchungsfälle.

Beim Untertypus „**optimistische Angezählte**“ bestimmt trotz des wegbrechenden Geschäftsmodells ein eher ausgeprägtes Zukunftsvertrauen die Interpretation. Ein massives Abbauszenario bis hin zur Betriebsschließung wird weder mittel noch langfristig erwartet, kann aber auch nicht völlig ausgeschlossen werden – so in einem der Betriebe.

## 02 | Offene Zukunft – Technologie im Einsatz

**Digitalisierung der Arbeit schreitet  
voran – aber die vernetzte Fabrik ist ein  
bis dato unerreichtes Leitbild**

In allen Betrieben wird die Digitalisierung vorangetrieben. So gibt es in zwei Drittel der Unternehmen eigene Projektgruppen oder Abteilungen für Digitalisierungsprojekte. Aus Sicht der Befragten hält mit der Digitalisierung kein radikaler Wandel in die Fahrzeugindustrie der Hauptstadtregion Einzug. Vielmehr vollzieht sich aus der Perspektive des betrieblichen Alltags eine inkrementelle Entwicklung mit Einschränkungen: Zum einen lässt sich in den Büroarbeitsbereichen ein Digitalisierungssprung beobachten, wofür im Zuge der Covid-19-Pandemie die technischen und organisatorischen Voraussetzungen (Mobile Arbeit/Home Office) gelegt wurden. Zum anderen werden in einem Drittel der Betriebe die Beschäftigten nicht hinreichend mitgenommen und das Tempo der Veränderung droht die Beschäftigten zu überfordern. Weitere bekannte Probleme wie IT-Fachkräfteengpässe, die Integration einer großen Softwarevielfalt sowie die Absicherung einer hohen Datenqualität bremsen zudem die weitere Digitalisierung der Arbeit in den Betrieben aus.



Wie Unternehmen digital aufgestellt sind, hängt oft daran wie konsistent und mit welchen Finanzmitteln eine Strategie entwickelt und um- und durchgesetzt wird. Viel zu oft fehlen Mittel (insbesondere bei KMU) und Einzelprojekte werden mit großem Elan und Aufwand angefangen, aber sind dann oft nicht auf die Gesamtorganisation abgestimmt. Digitale Inselösungen und zusätzlicher Aufwand mit wenig Nutzen sind häufig das Ergebnis, was Beschäftigte wie Geschäftsführungen gleichermaßen frustriert. ■



## 03 | Neue Märkte – Arbeit und Produkte von morgen

**Die Digitalisierung der Geschäftsmodelle  
und der Produkte nimmt zu**

Im Zuge der Digitalisierung werden auch die Produkte der Fahrzeugindustrie digitaler. Dies betrifft PKW ebenso wie Nutz-, Sonder- und Schienenfahrzeuge sowie Motorräder. Überall werden vermehrt digitale Assistenz-/Steuerungssysteme und Vernetzungstechnik integriert und in Zulieferprodukten wie Getrieben werden vermehrt Elektronik- und Softwarekomponenten eingesetzt. ■

## 04 | Umbruch überall – Wer macht die Arbeit?

### Arbeits- und Fachkräfte- engpass ist ein Top-Thema

Für 93% der Betriebsräte und 60% der befragten Geschäftsführungen ist die Rekrutierung ausreichend qualifizierter Arbeits- und Fachkräfte ein Problem. Zugleich verändern die Mobilitätswende und die Digitalisierung sowohl der Produkte als auch der Produktion die nachgefragten Kompetenzen. Besonders nachgefragte Fachrichtungen sind Mechatronik, Elektronik, Elektrotechnik, Hochvolttechnik, Engineering und IT/Software-Entwicklung.

Digitalisierung und Automatisierung haben immer Rationalisierungspotential. Dennoch gibt es einen wachsenden Bedarf nach Arbeits-/Fachkräften. Einerseits haben die erwähnten Engpässe etwas mit der Entlohnung und Attraktivität der Arbeitsplätze zu tun. Wer anderswo mehr verdienen kann und ein besseres Arbeitsumfeld hat, wechselt schneller den Job.

Andererseits sinkt das Arbeitskräftepotential durch den demographischen Wandel und viele Menschen werden „auf der Strecke zurückgelassen“. Die Ausbildungszahlen sinken seit Jahren, die Quote von Personen ohne Schulabschluss steigt, die Abbrecher-Quote im Studium ist hoch und die Erwerbsbeteiligung von Frauen niedrig. Erziehungs-/Pflegearbeit drängen sie aus dem Berufsleben bzw. in die Teilzeit.

Die übergeordneten Faktoren können Unternehmen nur bedingt beeinflussen. Sie können aber direkt bei sich handeln: Etwa, indem sie bei der Aus-/Weiterbildung gezielt helfen, um sprachliche, schulische oder soziale Defizite auszugleichen und dafür Förderprogramme nutzen. Stetiges Jammern über die mangelnde Ausbildungsfähigkeit hilft nicht.

Bei der Weiterbildung und damit der internen Entwicklung von Führungskräften ist ebenfalls das Unternehmen gefragt: Eine gute strategische Personalplanung mit klaren Prioritäten und Fördermöglichkeiten kann helfen, verborgene Talente zu finden und zu entwickeln.

Schließlich muss jedes Unternehmen um die Arbeits- und Fachkräfte werben und sich darauf einstellen, dass diese Situation so bleiben wird: „Gute Arbeit“ ist nicht ein schöner sozialer Wunsch von Betriebsräten und Gewerkschaften. Es ist ein Auswahlkriterium für viele Menschen, ob sie überhaupt bereit sind, sich in einem Unternehmen zu bewerben und dort langfristig zu arbeiten. ■

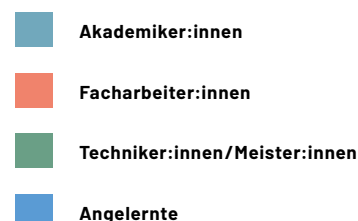
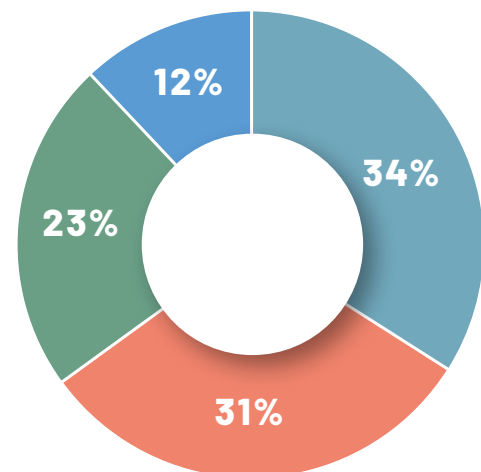
#### „Wir finden ausreichend Arbeits- und Fachkräfte.“



Quelle: IMU-Studie, Seite 23

■ Nein ■ Ja

#### „Wie haben Schwierigkeiten, genügend Arbeits- / Fachkräfte zu finden – und zwar in Bereichen der...“



Quelle: IMU-Studie, Seite 23



## 05 | Basics des Wandels – Kompetenzen und Qualifikationen

### Die Qualifizierung der Belegschaften in der Transformation gelingt meistens, zum Teil auf innovativen Pfaden, aber es gibt erhebliche Bau- und Leerstellen

Die betriebliche Qualifizierung der Belegschaften für die aktuellen Veränderungen wurde in den Interviews nicht grundlegend problematisiert. Generell sorgen die Betriebe dafür, dass ihre Beschäftigten die notwendigen Fähigkeiten für den Arbeitsprozess erhalten, damit sie die veränderten Anforderungen im Zuge der Mobilitätswende erfüllen können – etwa der sichere Umgang mit Hochvolttechnik.

Dennoch gibt es nicht in allen befragten Betrieben eine systematische Personalplanung und Ermittlung von Personalbedarfen: In einem Betrieb wird angegeben, es fehle gänzlich daran und in weiteren sieben Betrieben (40 Prozent) findet dies nur teilweise statt. Es wird zwar versucht, die Beschäf-

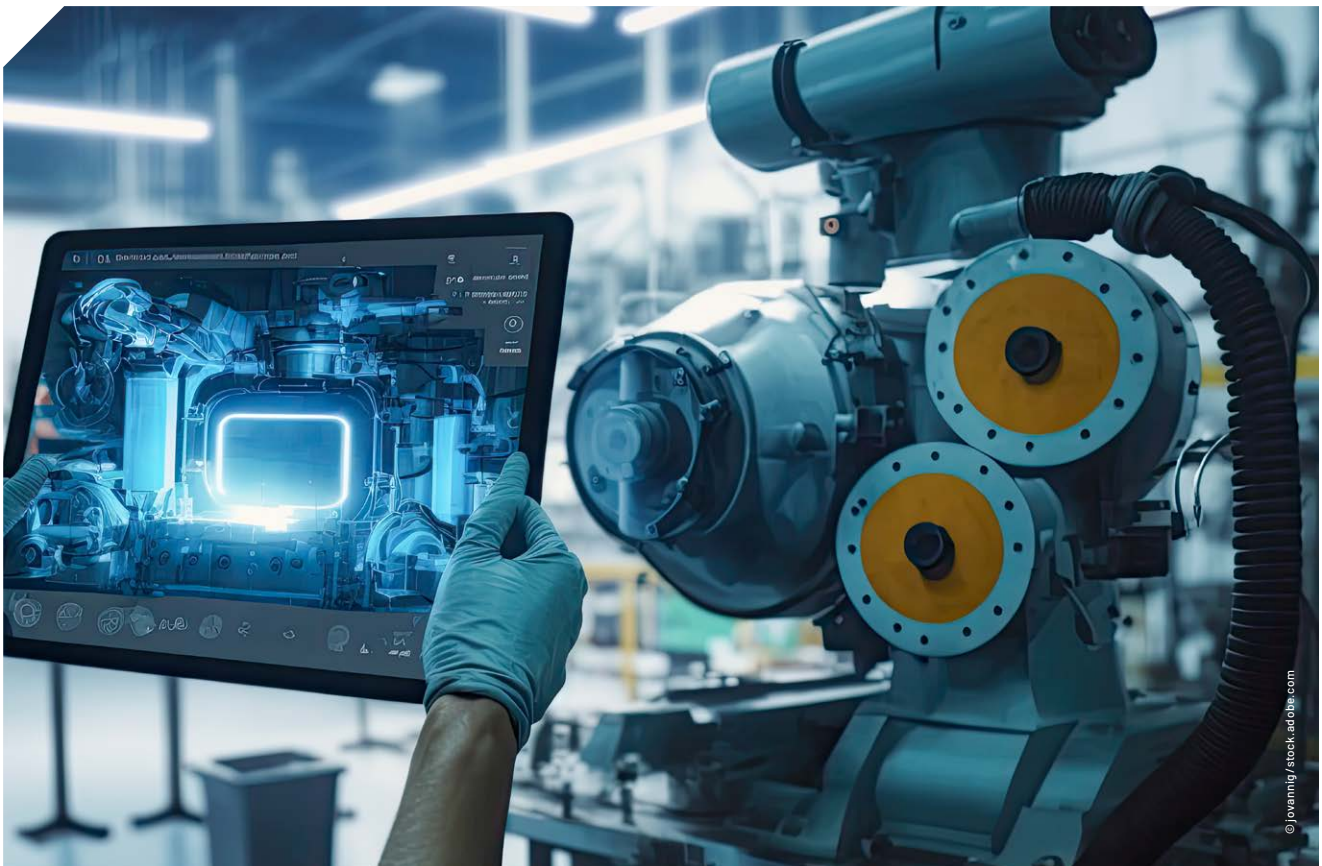
tigten stärker zu befähigen, mit Digitalisierungslösungen umzugehen. Aber von einer stetigen Qualifizierung im Gleichschritt mit der Digitalisierung ist nicht immer die Rede. Neben Lücken und Kritik in Einzelfragen gibt es in fünf Fällen generellere Probleme. In diesem Drittel der Betriebe hinkt die Qualifizierung der Arbeitnehmenden stark hinterher.

Zum Teil werden aber auch neue innovative Wege beschritten, um die Belegschaften fit für die Zukunft zu machen. So wird beispielsweise im Verbund mit anderen Betrieben ausgebildet oder es werden Beschäftigte zu Weiterbildungsmentor:innen qualifiziert. Eine der offenen Baustellen ist überall, wie „Gute Arbeit“ mit dem Anstieg mobiler Arbeit und agiler Projektarbeit gewährleistet werden kann. Diese Form von Arbeit verlangt neben strukturellen Interventionen gegen Überlastung auch ausgeprägte Selbstfürsorge- und Konfliktkompetenz der Beschäftigten, um die Entgrenzung der Arbeit zu verhindern.

Qualifizierung wird immer wichtiger. Oft ist unklar, was gebraucht wird, wenn die Produkte und Dienstleistungen sich wandeln und alternative Geschäftsideen verfolgt werden müssen. Längst sind Soft-Skills (u. a. Team-, Kommunikations-, Konflikt- und Reflexionsfähigkeit) die Voraussetzung für agiles Arbeiten und jede Veränderung. Wer seine Hausaufgaben jetzt macht, agiert aktiv und reagiert nicht passiv auf die Herausforderungen der Transformation. ■







## 06 | Offene Fragen – Alte Probleme in neuer Zeit

### Arbeitspolitische Kontinuität – Humanisierung der Arbeit bleibt ungelöste Aufgabe

Die Antriebswende und Digitalisierung münden in einen weit verbreiteten Prozess der fortwährenden betrieblichen Restrukturierung, Rationalisierung und Automatisierung von Arbeit. Produktumstellungen sind gekoppelt an betriebliche Umbauten und Umstellungen, die für das Management Optionen bieten, um über das Notwendige hinaus weitere Rationalisierungsschritte zu wagen.

Der jeweilige Betriebspfad von mehr oder weniger Rationalisierung und Automatisierung scheint fortgeschrieben zu werden, ohne einen radikalen Rationalisierungssprung oder gar eine Humanisierungsoffensive auszulösen. Dafür spricht, dass sich die Arbeits- und Produktionsprozesse der Werker:innen in der Fahrzeugmontage durch alternative Antriebssysteme nicht gravierend verändert haben. Wo bislang im Fließbandbetrieb gefertigt wird, werden die Fahrzeuge mit Elektroantrieb in Mischlinien integriert.

Zwar verändert die Digitalisierung in vielen Betrieben die Arbeits- und Produktionsprozesse. Sie wird jedoch als janusköpfige Entwicklung beschrieben, die Chancen und Risiken für die Arbeitenden beinhaltet. Die aktuelle Transformation scheint sich aber auch in ihrer digitalen Dimension in die betriebliche Kontinuitätslinie mehr oder weniger stark ausgeprägter Rationalisierung und Automatisierung einzufügen. Aufmerksame, gut geschulte Betriebsrät:innen können grundlegende Verschlechterungen zwar verhindern. Proaktive Humanisierungsoffensiven sind in den untersuchten Betrieben aber nicht erkennbar.

Dabei läge hier eine Chance, digitale Vernetzung und automatisierte Prozesse in der Transformation zu nutzen. Der demographische Wandel schlägt in den Unternehmen durch und wird sich beschleunigen. Ältere Belegschaften und der Fachkräftemangel erfordern also weit mehr ergonomische Arbeitsplätze, ein leichteres Onboarding für Maschinen/ Abläufe, vereinfachte digitale Prozesse und das Halten und Übertragen von Wissen in der Belegschaft. Die Humanisierung der Arbeit ist damit der Schlüssel für eine gelungene Digitalisierung und Automatisierung im Unternehmen. ■

## 07 | Hindernisse und Grenzen – Wandel gelingt gemeinsam am Besten

### Erhebliche Beteiligungslücken in der Transformation

Angesichts der Herausforderungen und potentiellen Risiken der Mobilitätswende und Digitalisierung ist die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen der Schlüssel für eine gelingende Transformation. Aus Sicht der Betriebsrät:innen besteht in etlichen Fällen ein erhebliches prozedurales Demokratiedefizit: Keiner der Befragten sieht die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen maßgeblich in die Gestaltung der Transformation eingebunden.

Solche Aussagen und Ergebnisse in der Fahrzeugindustrie sind überraschend, da sie klassischerweise zum industriellen Kernmodell der sozialpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland zählt. Wenn sich hier die Betriebsräte und Belegschaften mehrheitlich bei der Gestaltung der Transformation im eigenen Unternehmen übergeben und nicht hinreichend eingebunden fühlen, wird dies jeden Wandel auf allen Ebenen erschweren und behindern.

Statt rein passive Subjekte einer Top-down Strategie der Eigentümer und Geschäftsführung zu sein und ertragen zu müssen, wollen viele Belegschaften sich durchaus aktiv einbringen, gehört und wahrgenommen werden mit ihren Ideen und Vorschlägen. Mitgestalten und Wertschätzung der eigenen Kompetenzen und Erfahrungen sind meist die Voraussetzung für eine Transformation ohne große Reibungsverluste und innerbetriebliche Konflikte.

Gerade in sehr turbulenten und unsicheren Zeiten ist der innerbetriebliche Zusammenhalt umso wichtiger, wenn man sich auf einen neuen Weg begeben will oder diesen Weg gehen muss. In vielen Bereichen der Arbeitsplatzgestaltung, für flexiblere Arbeitszeitmodelle und in Fragen der Aus-/Weiterbildung wie der Qualifizierung sind Betriebsräte und die Beschäftigten ohnehin gefragt und einzubinden. Ansonsten kann die Transformation scheitern und die innerbetrieblichen Potentiale bleiben ungenutzt. Dies zeigen alle empirischen Untersuchungen: Deutschlandweit gelingt die Transformation in ihren unterschiedlichen Facetten in den Unternehmen besser, in denen Betriebsräte und Beschäftigte von Beginn an aktiv eingebunden werden. Logischerweise, denn sie sind es ja auch, die an ihrem konkreten Arbeitsplatz den Wandel umsetzen und mit Leben füllen müssen. ■











## Impressum

**Regionales Transformationsnetzwerk  
der Fahrzeug- und Zulieferindustrie  
Berlin-Brandenburg (ReTraNetz-BB)**

**Konsortialpartner/Herausgeber:**  
Berufsbildungswerk gemeinnützige  
Bildungseinrichtung des DGB mbH (bfw)  
und IFTP im bfw in Zusammenarbeit mit  
der IG Metall Berlin-Brandenburg-Sachsen  
Robert Drewnicki (Projektleitung)  
Alte Jakobstraße 149  
10969 Berlin  
[www.iftp-institut.de](http://www.iftp-institut.de)  
[www.bfw.de](http://www.bfw.de)  
[www.igmetall-bbs.de](http://www.igmetall-bbs.de)

**Die Studie wurde im Auftrag des  
ReTraNetz-BB erstellt von:**  
IMU-Institut Berlin GmbH  
Franz-Mehring-Platz 1  
10243 Berlin  
[www.imu-institut.de](http://www.imu-institut.de)

**Verfasser:**  
Anja Jahn  
Dr. Marcel Thiel  
Mitarbeit: Gregor Holst, Katrin Nicke

**Die Langfassung der Studie und viele  
weitere Dokumente zur Transformation  
sind veröffentlicht unter:**  
[www.retranetz-bb.de](http://www.retranetz-bb.de)

**Gestaltung:**  
ROHLOFF Design

**Bildnachweis:**  
Titel: © Gorodenkoff/stock.adobe.com  
Icons Seite 3, 4, 11:  
SkyLine/Trueffelpix/stock.adobe.com

Stand: Dezember 2023

## **ReTraNetz-BB**

Regionales Transformationsnetzwerk für die  
Fahrzeug- und Zulieferindustrie Berlin-Brandenburg

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

