

Fokusgruppensitzung  
„Automobilzulieferer im Zentrum des  
Wandels“

7. Juni 2021

# Dokumentation

## Einleitung

Die Transformation der Automobilzuliefererindustrie in Baden-Württemberg bewegt die Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag. Aus diesem Grund kamen am 7. und 8. Juni 2021 33 Beschäftigte aus unterschiedlichen Unternehmensteilen von verschiedenen Automobilzulieferern aus Baden-Württemberg im virtuellen Raum zusammen, um im Rahmen des Strategiedialogs Automobilwirtschaft des Landes Baden-Württemberg gemeinsam über den Wandel der Zulieferindustrie zu diskutieren. Die Fokusgruppensitzungen umfassten quantitative und qualitative Untersuchungsteile. Sie teilten sich in drei Blöcke auf: Darstellung, Einschätzung und Mitwirkung. In Einzel-, Kleingruppen- und Plenumsarbeit stellten die Teilnehmenden durch professionelle Moderation methodisch angeleitet dar, wie sich der Wandel der Automobilindustrie auf ihren Arbeitsalltag auswirkt und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind.

### Auswahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden

Im Rahmen des Auswahlprozesses erhielten zunächst alle Beschäftigten der Automobilzulieferer in Baden-Württemberg einen Aufruf zur Registrierung. Basierend auf den registrierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wurden die Teilnehmenden ausgewählt. Ziel der Auswahl waren möglichst heterogene Kleingruppen, welche die Breite des Industriezweigs abbilden. Dafür wurden Auswahlkriterien wie Alter, Geschlecht, Unternehmenszweig, Unternehmensgröße, Standort, Tätigkeitsbereiche und Positionen berücksichtigt.

Die Teilnehmenden der Fokusgruppengruppen setzten sich schließlich aus 6 Frauen und 35 Männern zusammen. 6 der Teilnehmenden waren in der Altersgruppe 25 bis 39 Jahren, 21 in der Altersgruppe 40 bis 55 Jahren und 14 waren über 55 Jahre alt. Hinsichtlich der betrieblichen Funktion waren 14 der Teilnehmenden in der Forschung & Entwicklung tätig. Ebenso viele fungierten als Betriebsräte. Im Bereich Produktion und im Bereich Verwaltung, Management, Personal- und Finanzwesen arbeiteten je vier Teilnehmenden. Jeweils eine Person waren in den Bereichen Vertrieb, Beschaffung, Instandhaltung, Anlagenführung und Logistik beschäftigt.

Diese Dokumentation betrifft die Fokusgruppe vom 7. Juni 2021. Dabei werden die zentralen Diskussionsgegenstände und Erkenntnisse zusammengefasst. Anschließend werden die festgehaltenen Ergebnisse dargestellt; zu Sorgen, Wünschen und Hoffnungen der Beschäftigten, zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Transformationsprozesses sowie zu den Handlungsempfehlungen an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Dokumentation schließt mit einer Auswahl von Zitaten aus der Fokusgruppe.

## Ablauf

<b>Zeit</b>	<b>Ablauf</b>
17.00 Uhr	<b>Begrüßung, Einführung und Kennenlernen</b>
17.25 Uhr	<b>Sorgen, Wünsche und Hoffnungen</b>
18.30 Uhr	<b>Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken</b>
20.00 Uhr	<b>Erwartungen an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft</b>
20.50 Uhr	<b>Feedback und Verabschiedung</b>

## Zentrale Erkenntnisse der beiden Fokusgruppensitzungen am 7. und 8. Juni 2021

- Die Beschäftigten sind sich der Transformation bewusst und spüren Sie in ihrem Arbeitsalltag.
- Trotz dieses Bewusstseins fehlt Wissen bezüglich der Transformation. Hieraus ergibt sich ein Bedarf an direkter und faktenbasierter Vermittlung von Technologien und Innovation.
- Der Blick der Beschäftigten auf die Transformation ist geprägt von Ängsten und Sorgen. Es herrscht ein starker Wunsch nach positiven Perspektiven. Es muss als ein Auftrag an Politik, Unternehmen und Gesellschaft verstanden werden, diese Perspektiven aufzuzeigen.
- Misstrauen der Beschäftigten gegenüber den Unternehmensführungen wird deutlich. Eine offene Kommunikationskultur in den Betrieben ist daher notwendig.
- Ein Misstrauen der Beschäftigten gegenüber der Politik, die Transformation nicht aktiv und nicht fair zu gestalten, ist existent. Sie fühlen sich angesichts der Umbrüche allein gelassen. Deshalb erscheinen Dialogformate mit politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern von hoher Wichtigkeit.
- Einige Beschäftigte erkennen die Chancen der Transformation an und haben Ideen, wie diese für eine erfolgreiche Gestaltung der Transformation genutzt werden können. Diese Perspektiven und Vorstellungen stellen wertvolle Ressourcen für Unternehmen und Politik dar.
- Lebenslanges Lernen, Weiterbildung & Qualifizierung stellen sich als wichtige Anliegen der Beschäftigten heraus, um die befürchteten Folgen der Transformation aus ihrer Sicht abzumildern. Dies bedeutet, dass Informationen über bestehende Möglichkeiten besser kommuniziert und zusätzliche Angebote sowie vereinfachter Zugang gewährleistet werden sollen.
- Es zeigt sich ein Bedarf an sachlichen und faktenbasierten Diskussionen innerhalb der Branche, z.B. zu alternativen Antriebstechnologien und Kraftstoffen und zu neuen Mobilitätslösungen, welche über das Auto hinausgehen.

### Zusammenfassung der Fokusgruppensitzung am 7. Juni 2021

Zur Fokusgruppensitzung am 7. Juni 2021 kamen 18 Arbeitnehmende der Zuliefererindustrie im virtuellen Raum auf der Plattform WebEx zusammen. Um 17 Uhr begrüßten die Moderation sowie Vertreterinnen und Vertreter des Staatsministeriums Baden-Württemberg die Teilnehmenden. Timo Peters von der Stabsstelle der Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung Baden-Württemberg führte in den Strategiedialog ein und zeigte die Rolle der Fokusgruppen auf. In der Sitzung gehe es laut Herrn Peters um einen Einblick, wie die Beschäftigten der Zulieferer die Transformation persönlich wahrnehmen, welche Themen sie beschäftigen, welche Chancen und welche Herausforderungen sie sähen. Diese Eindrücke würden in den Strategiedialog eingespeist und im Austausch mit weiteren Landesministerien für weitere Schritte verwertet. Die Frage „Welche Sorgen, Wünsche und Hoffnungen haben Sie mit Blick auf die Transformation und die Arbeit der Zulieferer?“ stand beim ersten inhaltlichen Programmpunkt im Fokus. In Zweiergruppen fanden die Teilnehmenden Antworten, welche sie im Plenum vorstellten und diskutierten (für die detaillierten Arbeitsergebnisse siehe Seite 6). Der Grundtenor: Die Transformation sei aus Gründen des Klimaschutzes und der Digitalisierung **notwendig und im vollen Gange**. Allerdings stehe die **Frage der Ausgestaltung der Transformation** im Zentrum, welche die Beschäftigten unterschiedlich sahen und bewerteten. Wäh-

rend die Mehrheit von **Ängsten vor dem Verlust von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung** berichtete, sahen einzelne Teilnehmende die **Chance für neue Wirtschaftszweige und Arbeitsplätze**. Stark diskutierte Themen waren die voranschreitende **Verlagerung** von Produktionsschritten und Unternehmensabteilungen in Niedrigkostenländer wie auch der **hohe Bedarf an Know-How im Software-Bereich**, das in Deutschland noch Potential besitze. Außerdem wurde das Thema **Antriebstechnologien** kontrovers diskutiert. Einige Teilnehmende kritisierten die, ihrer Meinung nach, einseitige Fokussierung auf die Elektromobilität. Damit war der Wunsch nach **mehr Technologienoffenheit in der Antriebsfrage** verbunden. So forderten sie beispielsweise eine **stärkere Förderung von Alternativen wie synthetische Kraftstoffe**, welche besonders bei der **Bestandsflotte** eine direkte CO<sub>2</sub>-Emissionseinsparung erzielen könnten. Einige wenige Teilnehmenden präferierten wiederum die Elektromobilität, unter anderem aufgrund des **hohen Wirkungsgrads von Batterien**. Mit Blick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen ergebe sich durch die Elektromobilität Chancen, falls der Wille vorhanden sei. Auf einer abstrakteren Ebene diskutierten die Teilnehmenden über die **Zukunft der Mobilität**. Einige sahen die **private Automobilität auf dem Rückzug**, da jüngere Generationen neue Mobilitätsdienstleistungen wie das Carsharing dem eigenen Auto vorzögen. Dieser Entwicklung müsse die Automobilindustrie Rechnung tragen, in dem Sie beim **autonomen Fahren** oder bei intelligenten Mobilitätslösungen wie **Mobility-as-a-Service** neue Tätigkeitsfelder zu erschließen. Allgemein kritisierten die Teilnehmenden die Rolle von Politik und Unternehmen in der Transformation. Von letzteren wünschten sie sich ein **langfristiges Denken in ihren Unternehmensstrategien** statt einer Fokussierung auf kurzfristige Kostenreduktionen. Von den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern wünschte sich die Mehrheit **weniger Regulierung in technologischen Fragen**, stattdessen **eindeutige Zielvorgaben** wie auch eine Ausgestaltung der Transformation **im Sinne der Beschäftigten**. Diese bedürfe einen verstärkten Dialog.

Aufbauend auf der Diskussion ging es im nächsten Programmpunkt um die **Gegenwart und Zukunft der Automobilzulieferer**. In zwei zufällig ausgewählten Kleingruppen setzten sich die Teilnehmenden mit vier von der Moderation vorgestellten Fragen auseinander:

- Welche **Stärken** bietet der Transformationsprozess der Automobilwirtschaft in Baden-Württemberg aktuell für die Automobilzulieferer?
- Welche **Schwächen** ergeben sich aus ihm?
- Welche **Chancen** ergeben sich aus der Transformation der Automobilwirtschaft für die Automobilzulieferer?
- Welche **Risiken** bestehen für sie?

Zurück im Plenum stellten die Kleingruppen die Ergebnisse im Plenum vor. Anschließend priorisierten die Teilnehmenden mit Hilfe einer Punktevergabe die jeweils drei zentralen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (für die detaillierten Arbeitsergebnisse siehe Seiten 7 und 8). In der Diskussion wurde insbesondere die **breit und divers aufgestellte Industrie und Clusterbildung** in Baden-Württemberg und deren **Vernetzung** als Standortvorteile hervorgehoben, wie auch die **hohe Stabilität bei Beschäftigten und Lieferketten**. Zudem wiesen die Teilnehmenden auf den **Innovationsgeist** und die hohe Geschwindigkeit bei der Entwicklung von Technologien in der Vergangenheit hin. Gelobt wurde das **hohe Niveau der Fachkräfte** und ihrer Ausbildung. Diskutierte Schwächen waren dagegen vor allem der heutige **Entwicklungsrückstand bezüglich Zukunftstechnologien**, die **mangelnde Risikofreude** wie auch die Rolle der Politik und ihrer als zu **starr empfundenen Gesetzgebung**, beispielsweise durch den Datenschutz. Außerdem wurde der **Modernisierungstau der Infrastruktur** angemahnt, der anhand des Zustands der Stromnetze und der Ladeinfrastruktur für Elektroautos illustriert wurde. Zu den Chancen der Transformation zählten die Teilnehmenden **neue Berufsfelder und Technologien** wie das **autonome Fahren**, in denen Baden-

Württemberg Vorreiter werden könne. Außerdem sei die Transformation eine Chance, eine **gemeinsame europäische Tech-Infrastruktur** aufzubauen, um die Kräfte zu bündeln und den Standort attraktiver zu gestalten. Gleichzeitig empfanden die Teilnehmenden, dass die Risiken überwögen. Sie führten hier vor allem die Gefahren von **Arbeitsplatz- und Einkommensverlusten** an, welche mit der Verlagerung von Standorten in Niedriglohnländer einherkämen. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass die Transformation teilweise von Unternehmen **als Vorwand genutzt** werde, um Verlagerungen zu rechtfertigen. In diesem Zusammenhang beklagten die Teilnehmenden **fehlende Bemühungen und Strategien**, um den Strukturwandel in Baden-Württemberg erfolgreich zu gestalten. Weiter problematisierten die Teilnehmenden eine sich nach ihrer Auffassung **verschlechternde Schul- und Hochschulausbildung**, gerade vor dem Hintergrund des notwendigen Bildungsniveaus für die Arbeitsplätze der Zukunft wie der Informatik. Als risikoreich nannte die Mehrheit außerdem die **mangelnde Berücksichtigung alternativer Antriebstechnologien und Kraftstoffe**.

Im anschließenden Programmpunkt wurden Erwartungen und Handlungsempfehlungen an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft formuliert. Dies erfolgte in vier Kleingruppen, welche ihre Empfehlungen im Plenum vorstellten und Rückfragen beantworteten (für die vollständigen Empfehlungen siehe Seiten 9 und 10). Die Empfehlungen betrafen vor allem den Bereich Bildung in mehreren Facetten. So sollten Innovationen und Technologien verstärkt und früher in der Bildung integriert, außerdem **Weiterbildung und Qualifizierung** in zukunftssträchtigen Bereichen unterstützt werden. **Hochschulforschung** in Zukunftstechnologien mit hoher Wertschöpfung solle ein Schwerpunkt finanzieller Förderung werden. Zudem wurden Empfehlungen formuliert, die darauf abzielten, Auslagerungsprozesse zu stoppen und die **Automobilbranche für die Zukunft fit zu machen**. Durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen durch die Politik könnten beispielsweise für Unternehmen **Anreize** gesetzt werden, in Baden-Württemberg zu bleiben. Außerdem solle die **Innovationskraft** stärker gefördert werden, indem die Politik **Risikofreudigkeit, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit** bei Unternehmen belohne. Um die Weichen für die Zukunft zu stellen, müssten die **infrastrukturellen Rahmenbedingungen angepasst** werden. Dazu gehörten die beschleunigte Umstellung auf ein **Energiesystem auf Basis erneuerbarer Energien, der Ausbau intelligenter Stromnetze und Energiespeicherinfrastruktur sowie ein dichtes Ladenetz für E-Autos**.

Mit einer Feedbackrunde und einem Ausblick darauf, wie die Ergebnisse der Sitzung in den Strategiedialog eingespeist werden, schlossen die Moderation sowie Vertreterinnen und Vertreter des Staatsministeriums die Fokusgruppensitzung mit einem Dank an die Teilnehmenden.

## Ergebnisse des Mural-Boards

### Sorgen

schlechtere Bedingungen für zukünftige Generationen	schlechtere Berufschancen in der Zukunft	Probleme bei Informationsketten	Neue Aufgabenprofile werden extern eingekauft	Wertschöpfung könnte abnehmen	Corona wird für unsoziale Unternehmensstrategien missbraucht	Selbst Softwarelösungen werden verlagert	weniger Fertigung, auch durch E-Fokus
Diskussion um Antrieb der Zukunft schwarz-weiß	Software braucht keine Produktion	Politik setzt nur auf Batterien	Verlust von Geschäftsfeldern, gerade in der Fertigung	Verlagerung von Arbeitsplätzen (v.a. Osteuropa und Südostasien)	Diesel-Skandal, Digitalisierung und Corona verstärken Probleme	Wunsch nach Autobesitz lässt nach + Carsharing -> Absatzmarkt bricht ein	
Arbeitsplatz- und Statusverlust / -veränderung	Technologietransfer (Beispiel E-Mobilität) wird von extern gekauft	betriebliche Mitbestimmung wirkt weniger	Portfolioumstellung nimmt Zeit in Anspruch	Zulieferer werden von Geschwindigkeit des Prozesses überrollt	wenig Entwicklungschancen für (ausentwickelten) Verbrenner	Fehlende Ladeinfrastruktur	

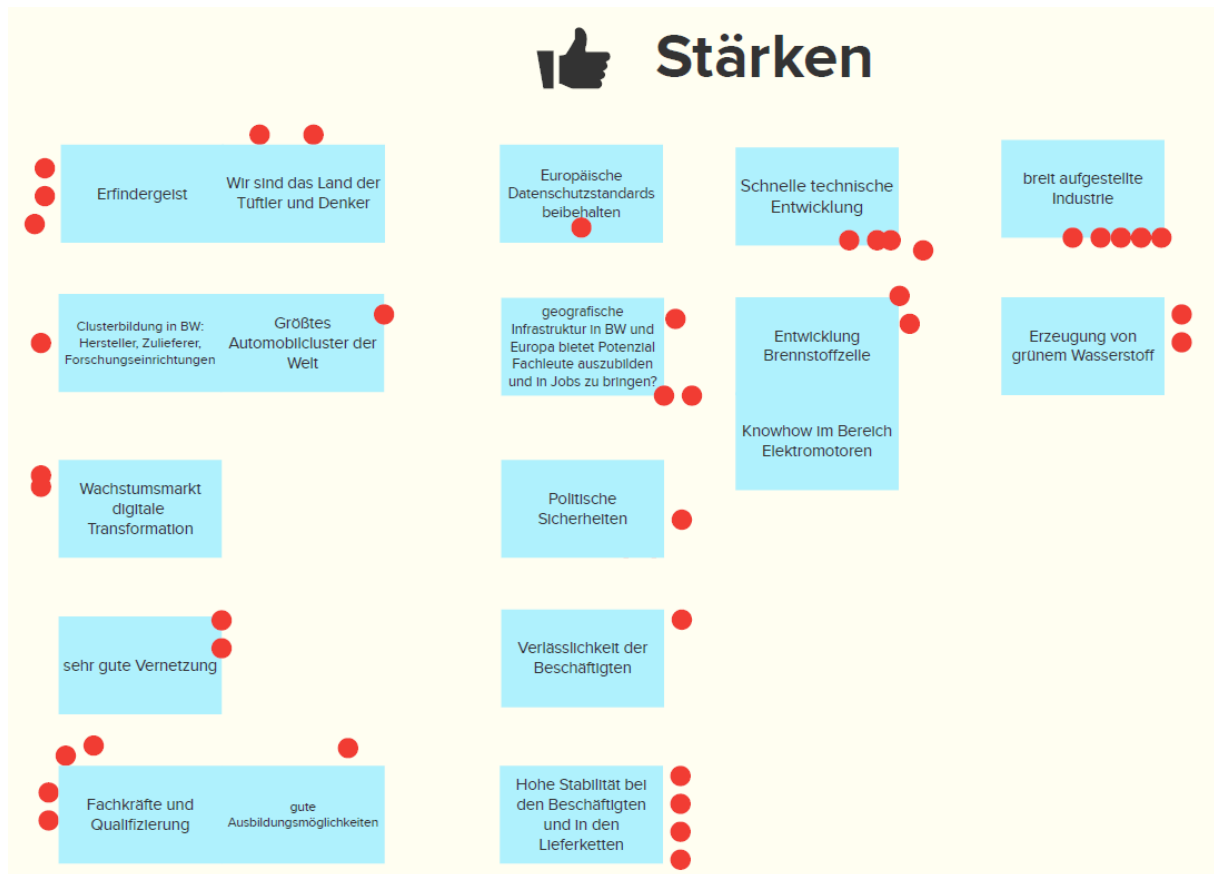
### Wünsche

Politik gestaltet Wandel sozialverträglich	Mehr Ziel- als Instrumentvorgaben der Politik	Politik soll Arbeitnehmende und nicht Unternehmen, die verlagern, unterstützen
Demokratische Entscheidungsprozesse gleichen Tempo der Industrieentwicklung an	sozio-kultureller Wandel notwendig	Verknappung von Arbeit durch Reduktion der Wochenarbeitszeit
Technologieoffenheit	Qualifizierung und Weiterbildung	Neues Mindset: Chancen sehen und nutzen

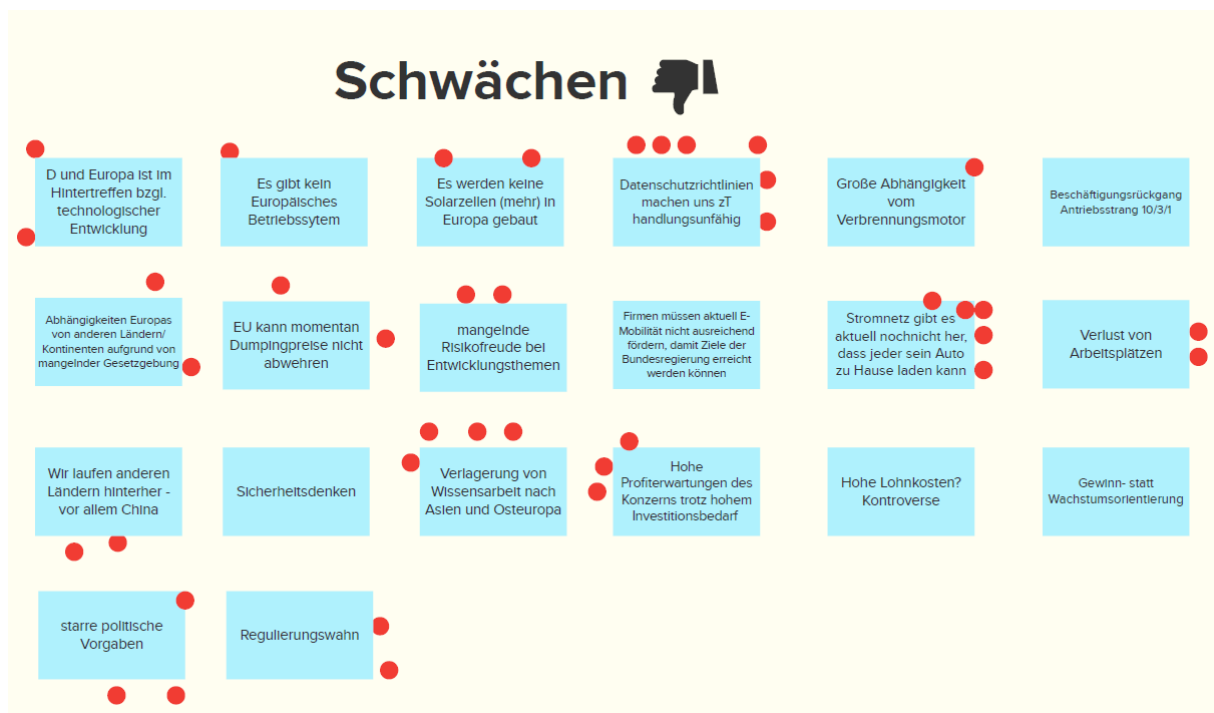
### Hoffnungen

neue Mobilitäts- und Antriebslösungen	Neue Stellen in der Informatikabteilung	Autonomes Fahren: Mobility-as-a-Service	Klimawandel holt Fertigung zurück (Relevanz des ökol. Fußabdrucks)
neue Arbeitsplätze	Neue Jobs und neue Aufgaben -> hier entwickeln	Autonomes Fahren schafft Arbeitsplätze	
Chancen der Elektromobilität	Bestandslösungen	Gesamtgesellschaftlich: Neue Chancen für andere Themenfelder	

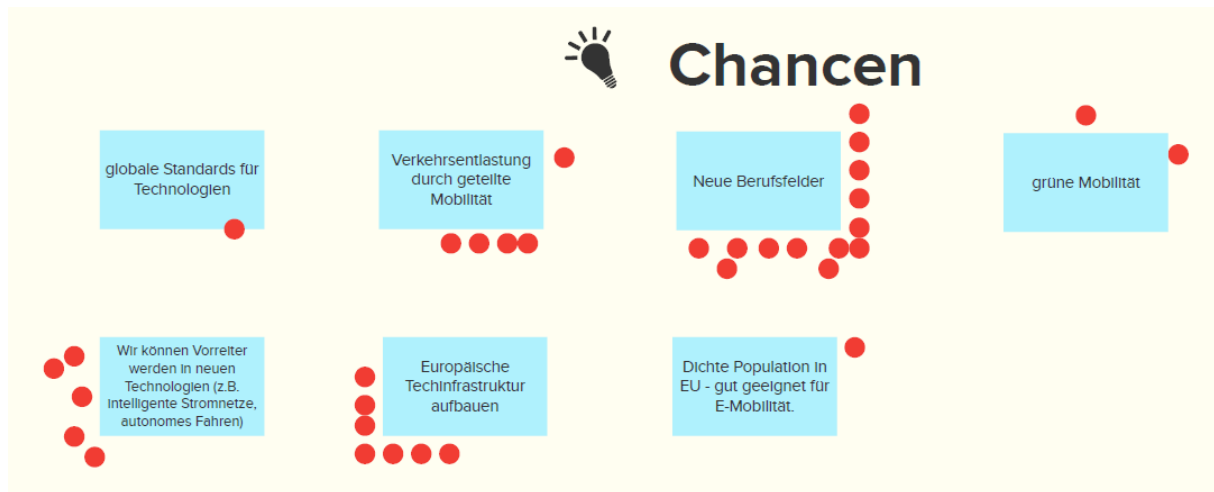
Bewertete Stärken



Bewertete Schwächen



Bewertete Chancen



Bewertete Risiken





## Handlungsempfehlungen

### Gruppe 1

Rahmenbedingungen für  
intelligente Stromnetze  
grüne Stromerzeugung ausbauen  
Speichertechnologie schaffen  
Ladeinfrastruktur schaffen

neue Gesetze, deren Einhaltung  
kontrollierbar ist,  
z. B. gesamte Lieferkette  
betrachten

### Gruppe 2

Technologieoffenheit des Antriebstranges soll  
weiterverfolgt werden, zum Beispiel  
Steuerbegünstigungen für eFuels,  
Unterstützung in Forschung und Entwicklung,  
Förderprogramme, Transparenz bei  
Umweltbilanz von Rohstoffgewinnung bis  
Entsorgung

Unternehmen müssen Nachhaltigkeit von  
Niedriglohnstrategien hinterfragen und unter  
veränderten politischen Rahmenbedingungen  
neue, nachhaltige Strategien entwickeln. Dazu  
gehört der Schutz von Innovationen vor  
ausländischer Subventionspolitik.

Subventionen müssen an  
Nachhaltigkeitskriterien geknüpft  
werden, beispielsweise zur  
Standortbindung.

Kompetenzen über neue Technologien müssen in der  
Bildung früher und verstärkt vermittelt werden  
Allgemein bildend: Überarbeitung Lehrpläne,  
Verbesserung personelle und materielle Ausstattung,  
MINT-Olympiade  
Berufsbildend: Förderung der beruflichen Mittelschicht  
wie Softwarefachkraft, Unterstützung in der Aus- und  
Weiterbildung wie Meister-BAFOG

**Gruppe 3**

Politik: Deregulierung im Bereich der Entwicklung von Technologien, um Marktwirtschaft eine Chance zu geben. Regulierung im sozialen Bereich jedoch aufrecht erhalten.

Neue Technologien, die hier erfunden werden auch hier in Europa ökonomisch nutzbar machen und verwerten. Unternehmen sollten hierfür mehr Kapital in die Hand nehmen, um in langfristige Projekte zu investieren. Politik sollte "Risikofreude" beim Investieren fördern und Unternehmen Sicherheit geben.

Politik: In Bundesländern wird oft klein klein Gedacht und Entscheidungen getroffen, die Probleme nicht lösen, sondern nur verlagern (Verkauf von Diesel Autos nach Polen aufgrund von Fahrverboten). Themen müssen mehr global gedacht werden und nicht nur lokal tragfähige Lösungen gefunden werden.

In der Ausbildung wurde sich im Bereich Hochschulen an die Schwächeren in Europa angepasst.

**Gruppe 4**

Land/Staat/Unternehmen: Attraktive Weiterbildungsangebote für Arbeitnehmer für höhere Qualifizierungen machen (Jobgarantie nach Weiterbildung; Teilzeitweiterbildung; Lohnfortzahlung während Qualifizierungszeit)

Finanzielle und breite technologische Förderung von Hochschulen in Forschung (z.B. Batterieforschung; Leitungselektronik, e-fuels, Wasserstoff und anderen Technologien mit hoher Wertschöpfung bzw. Zukunftspotenzial)

Staat: finanzielle Anreize (Steuerentlastung/Finanzielle Zuwendung) schaffen oder beratende Leistungen bereitstellen, um Zuliefererbetriebe bei der Transformation in andere Technologien/Geschäftsfelder zu begleiten/unterstützen, aber nur wenn sie Standorte nicht verlagern.

Allgemeinbildende Schulen/Hochschulen: Junge Menschen dahin fördern, dass sie im Bereich Softwareentwicklung, MINT und Elektronik besser ausgebildet sind  
Schulbildung/Hochschule verbessern (Abschaffung von G8), Individuelle Förderung im frühkindlichen Alter; Ganztagschule; bessere Entlohnung

Förderung/Mindestquote von betrieblichen Ladesäulen

## Zitate

Mit Blick auf die Zukunft sehe ich viele dunkle Wolken. Meine Sorge gilt da vor allem der nachfolgenden Generation, welche vielleicht nicht mehr die gleichen Chancen haben wie wir damals.

Die Transformation wird neue Arbeitsplätze bringen, aber viele werden ihren jetzigen Status verlieren.

Die Automobilhersteller und Zulieferer müssen sich neu erfinden. Der Schmied hat sich damals auch irgendwann dazu entschieden, sich umzuorientieren.

Man muss die Transformation der Automobilindustrie größer denken. Dazu müsse man nicht nur über Antriebe diskutieren, sondern auch über neue Mobilitätslösungen, welche viel Potential für neue Arbeitsplätze und Aufgabenfelder bieten.

Unternehmen, die sich auf den Verbrenner konzentrieren, haben in der Vergangenheit falsche Entscheidungen getroffen und kein Gas in Richtung Zukunftstechnologien gegeben.

Die Transformation wird massivst missbraucht, um Stellen in andere Länder zu verlagern.

Unsere Stärke ist der Erfindergeist. Gibt es Anreize, werden auch gute Lösungen durch die Unternehmen gefunden.

Made in Germany hat nicht mehr denselben Stellenwert wie früher.

Wir tun nicht genug, um die E-Mobilität zum Laufen zu bringen. Die Ladeinfrastruktur, das Stromnetz und der Ausbau erneuerbarer Energien sind noch ungenügend.

Wir können Vorreiter in neue Technologien wie intelligente Stromnetze und autonomes Fahren werden, wenn wir wollen.