ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Krzywdzinski, Martin

Working Paper

Zwischen Transformation und Krise: Automobilzulieferindustrie in Deutschland im Umbruch

WZB Discussion Paper, No. SP III 2024-301

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Krzywdzinski, Martin (2024) : Zwischen Transformation und Krise: Automobilzulieferindustrie in Deutschland im Umbruch, WZB Discussion Paper, No. SP III 2024-301, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/306850

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

WZB

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung

Martin Krzywdzinski

Zwischen Transformation und Krise. Automobilzulieferindustrie in Deutschland im Umbruch

Discussion Paper

SP III 2024–301

November 2024

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Forschungsschwerpunkt
Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel

Forschungsgruppe
Globalisierung, Arbeit und Produktion

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
www.wzb.eu

Das Urheberrecht liegt beim Autor.

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Discussion Papers, die vom WZB herausgegeben werden, geben die Ansichten der jeweiligen Autor:innen wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

Martin Krzywdzinski

Zwischen Transformation und Krise. Automobilzulieferindustrie in Deutschland im Umbruch

Discussion Paper SP III 2023-301

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2023)

Affiliation des Autors:
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
E-Mail: martin.krzywdzinski@wzb.eu

Zusammenfassung

- In der im Sommer 2024 durchgeführten Befragung von 182 Betriebsrät:innen in der deutschen Automobilzulieferindustrie berichten 60% von Beschäftigungsabbau in den letzten fünf Jahren. Besorgnis erregend ist der genauso hohe Anteil von Betriebsrät:innen, die erwarten, dass der Beschäftigungsabbau in den kommenden Jahren anhalten wird. Der Beschäftigungsabbau zieht sich durch alle Produktbereiche und betrifft zunehmend nicht nur Arbeiter:innen, sondern – das ist neu – auch Angestellte.
- Die Transformation zur Elektromobilität bietet in der gegenwärtigen Krise durchaus eine Chance. Zwar führt diese Transformation für etwa ein Drittel der befragten Betriebe zu einer Abnahme der Nachfrage nach den Produkten. Es ist aber zu betonen, dass die anderen zwei Drittel der Betriebe durch die Transformation zur Elektromobilität keine negativen Folgen oder sogar ein Wachstum der Nachfrage erleben. Bemerkenswert ist der hohe Anteil von Betrieben, die auf die gegenwärtige technologische Transformation und Krise mit der Entwicklung neuer Produkte und Diversifikation reagieren. Dabei sind interessanterweise jene Betriebe besonders aktiv, die von der Transformation zur Elektromobilität besonders profitieren: Diese Betriebe entwickeln ganz neue Produkte und diversifizieren ihr Produktspektrum in der Automobilindustrie.
- Besorgniserregend ist die Abnahme der Vorteile der deutschen Hochlohnstandorte im Hinblick auf Produktivität, Qualität und Beherrschung neuer und komplexer Technologien. Zwar sehen 2024 immer noch mehr als die Hälfte der befragten Betriebsrät:innen darin besondere Stärken der deutschen Standorte, die Bewertung ist aber deutlich skeptischer als 2016. Niedriglohnstandorte und Wettbewerber holen auf, der Vorsprung der deutschen Werke nimmt ab.
- Leitwerkfunktionen – d.h. die Übernahme von Vorreiterrollen beim Anlauf neuer Produkte und neuer Prozesstechnologien – bleiben allerdings weiterhin stark in der deutschen Automobilzulieferindustrie verbreitet. Die Übernahme von Leitwerkfunktionen ist mit einer positiveren Beschäftigungsentwicklung der Betriebe verbunden – bzw. in der gegenwärtigen Krise mit einer weniger stark ausgeprägten Beschäftigungsabnahme.
- Die Verlagerungsdynamik bleibt in der deutschen Automobilzulieferindustrie seit langem konstant hoch. Etwa zwei Drittel der Betriebe berichten Verlagerungen. Dabei wird zunehmend neben der Produktion auch die Produktentwicklung verlagert. Es gibt zwar auch Rückverlagerungen an deutsche Standorte, allerdings ist ihr Anteil (etwa ein Viertel der Betriebe) deutlich geringer als jener der Verlagerungen. Verlagerungen gehen mit Beschäftigungseinbußen einher.
- Insgesamt zeichnen diese Befunde ein ambivalentes Bild. Die Innovationsfähigkeit der deutschen Automobilzulieferindustrie ist weiterhin hoch, zugleich beginnen Personalabbaumaßnahmen und Verlagerungen auch Innovationsfunktionen (z.B. Produktentwicklung) zu erfassen. Der Produktivitäts-, Qualitäts- und Technologievorsprung der deutschen Betriebe schrumpft. Diese ambivalenten Entwicklungen sprechen angesichts der zentralen Bedeutung der Automobilindustrie für die deutsche Wirtschaft für eine industriepolitische Unterstützung der Transformation auf drei Ebenen: Innovationsförderung, Nachfrageförderung sowie Kostenreduktion.

Schlüsselwörter: Automobilindustrie, Deutschland, Innovation, Beschäftigung, Mitbestimmung

JEL Klassifikation: J21, J24, J60, L16, L62, O33

Inhalt

1. Einleitung 5
2. Datengrundlage und Methoden 6
3. Beschäftigungsentwicklung 7
4. Folgen der Transformation zur Elektromobilität 10
5. Standortwettbewerb 13
6. Verlagerungsdynamik 16
7. Schlussfolgerungen 19

Literaturverzeichnis 21

1. Einleitung

Die Automobilindustrie befindet sich in einem seit langer Zeit beispiellosen Umbruch. Technologische Veränderungen, insbesondere die Entwicklung der Elektromobilität sowie die Digitalisierung des Fahrzeugs (Connected Car), überlagern sich mit Verschiebungen in den Rahmenbedingungen des globalen Wettbewerbs, wobei vor allem der Aufstieg wettbewerbsfähiger chinesischer Automobilunternehmen sowie die zunehmend protektionistische Orientierung der Industriepolitik in den USA, China, aber auch Europa zu nennen sind (Krzywdzinski et al., 2025; Puls, 2024). Diese Umbrüche stellen die deutschen Automobilhersteller und -zulieferer vor erhebliche Herausforderungen. Diese werden zusätzlich verschärft durch die Stagnation des europäischen Automobilmarktes, der sich seit dem Einbruch ab 2019 noch nicht erholt hat und noch weit unter den in den ersten beiden Dekaden der 2000er Jahre erreichten Verkaufszahlen liegt.

Die Stagnation auf den europäischen Heimatmärkten und die verschärften Wettbewerbsbedingungen weltweit sind der Hintergrund für den anhaltenden Druck auf Unternehmen und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie. Von 2018/19, dem Höhepunkt des Beschäftigungswachstums in der deutschen Automobilindustrie mit etwa 830.000 Beschäftigten, bis 2023 wurden in der deutschen Automobilindustrie etwa 50.000 Arbeitsplätze abgebaut (Statista, 2024). Die im Sommer 2024 veröffentlichten Warnungen von Volkswagen, dass auch Werksschließungen nicht ausgeschlossen werden könnten, verdeutlichen, dass der Druck auf die deutschen Standorte anhält.

Vor diesem Hintergrund wurde am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Mai und Juni 2024 eine Befragung von Betriebsräten von Automobilzulieferbetrieben in Deutschland durchgeführt. In Kooperation mit der IG Metall wurde die Befragung an insgesamt 449 Betriebsräte verschickt, von denen sich 182 an der Befragung beteiligt haben. Mit einer sehr guten Rücklaufquote von 40% bietet die Befragung ein gutes Bild der Situation der Automobilzulieferbetriebe im Sommer 2024.

Mit der Befragung wurden vier Leitfragen untersucht:

1. Wie entwickelt sich die Beschäftigung in den Automobilzulieferbetrieben?
2. Wie wirkt sich die Transformation zur Elektromobilität auf die Situation der Automobilzulieferbetriebe aus?
3. Wie bewerten die Betriebsräte die Position ihrer Betriebe im Standortwettbewerb und mit welchen Strategien können negative Beschäftigungsfolgen vermieden werden?
4. Wie stark sind Prozesse der Verlagerung ins Ausland ausgeprägt und wie wirken sie sich auf die Beschäftigung aus?

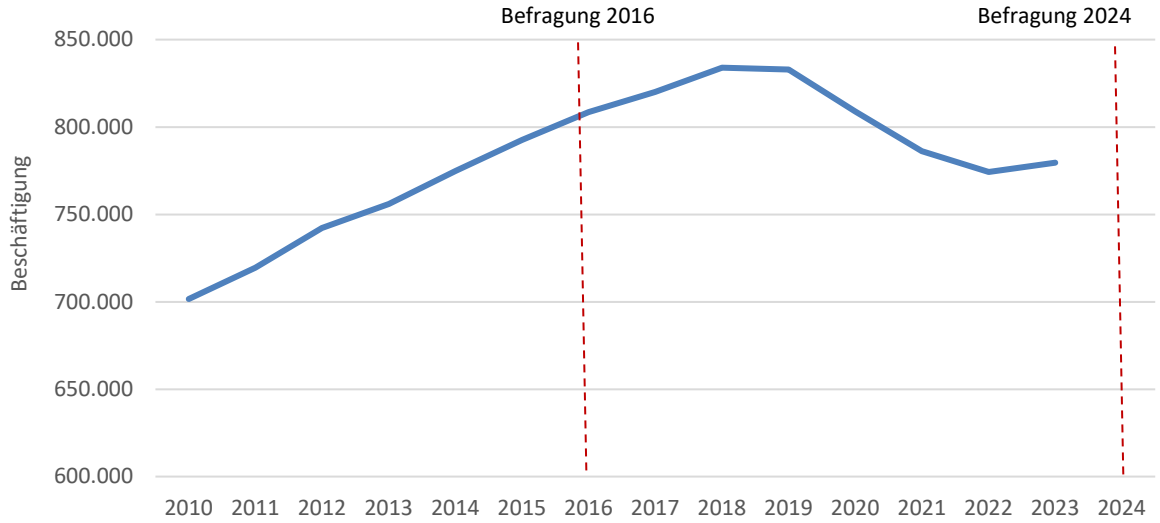
Für die Befragung wurde ein Fragebogen genutzt und angepasst, der in einer Vorgängerstudie 2016 entwickelt und eingesetzt wurde (Schwarz-Kocher et al., 2019). Damit bietet sich die Möglichkeit, an ausgewählten Punkten die Ergebnisse der Befragung 2024 mit jenen der Befragung 2016 zu kontrastieren.

Die Studie ist folgendermaßen gegliedert. Nach einer Darstellung der Datengrundlage und den Methoden der Studie werden die zentralen Befunde entlang der Leitthemen der Studie vorgestellt: Beschäftigung, Elektromobilität, Standortwettbewerb und Verlagerungsprozesse. Zusammenfassende Schlussfolgerungen schließen die Analyse ab.

2. Datengrundlage und Methoden

Die als Grundlage für die folgende Analyse dienende Befragung fand im Mai und Juni 2024 statt, zu einem Zeitpunkt, der von erheblichem Druck auf die Standorte der Automobilindustrie geprägt war. An ausgewählten Punkten wird sie in der hier vorliegenden Studie mit einer nach gleichen Prinzipien und unter Verwendung eines weitgehenden gleichen Fragebogens durchgeführten Befragung von Automobilzulieferern im Jahr 2016 verglichen. Wie die Abbildung 1 zeigt, fand die Befragung 2016 im Kontext einer sehr positiven Automobilkonjunktur, der von wachsender Beschäftigung geprägt war, statt.

Abbildung 1: Studienzeitpunkte und Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie



Quelle: Eigene Darstellung nach Statista (2024).

Wie die Tabelle 1 zeigt, wurden in der Befragung 2024 insgesamt 182 Betriebsräte aus den IG-Metall-Bezirken Baden-Württemberg, Bayern, Niedersachsen/Sachsen-Anhalt sowie Nordrhein-Westfalen befragt, womit zentrale Standortregionen der deutschen Automobilindustrie abgedeckt wurden. Die Einladung und der Link zur Befragung wurde durch die IG Metall an Betriebsräte versandt, die Administration der Befragung vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführt. Die Rücklaufquote betrug 40%, was als insgesamt sehr gut angesehen werden kann. Die Befragung 2016 war in Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen durchgeführt worden, damals hatten 142 Betriebsräte teilgenommen.

Tabelle 1: Samples der Befragungen 2016 und 2024

	2016	2024
Betriebe insgesamt	142	182
Bezirke der IG Metall		
Baden-Württemberg	47	68
Bayern	32	16
Niedersachsen und Sachsen-Anhalt	-	41
Nordrhein-Westfalen	63	57
Beschäftigung		
<251	19,0%	23,5%
251-500	29,6%	22,4%
501-1000	22,5%	16,4%
1001-2000	16,2%	10,9%
>2000	12,7%	26,8%
Betrieb eines Konzerns mit Standorten in mehreren Ländern	88,0%	84,4%
Betrieb eines Unternehmens mit Standorten nur in Deutschland	12,0%	15,6%
Produkte (Mehrfachangaben möglich):		
Exterior	23,9%	9,8%
Karosseriestruktur	19,7%	9,8%
Fahrwerk	28,9%	24,0%
Antriebsstrang	26,8%	32,8%
Motor und Aggregate	48,6%	33,9%
Interior	22,5%	19,7%
Elektronik	30,3%	32,2%
Sonstige	9,1%	22,4%

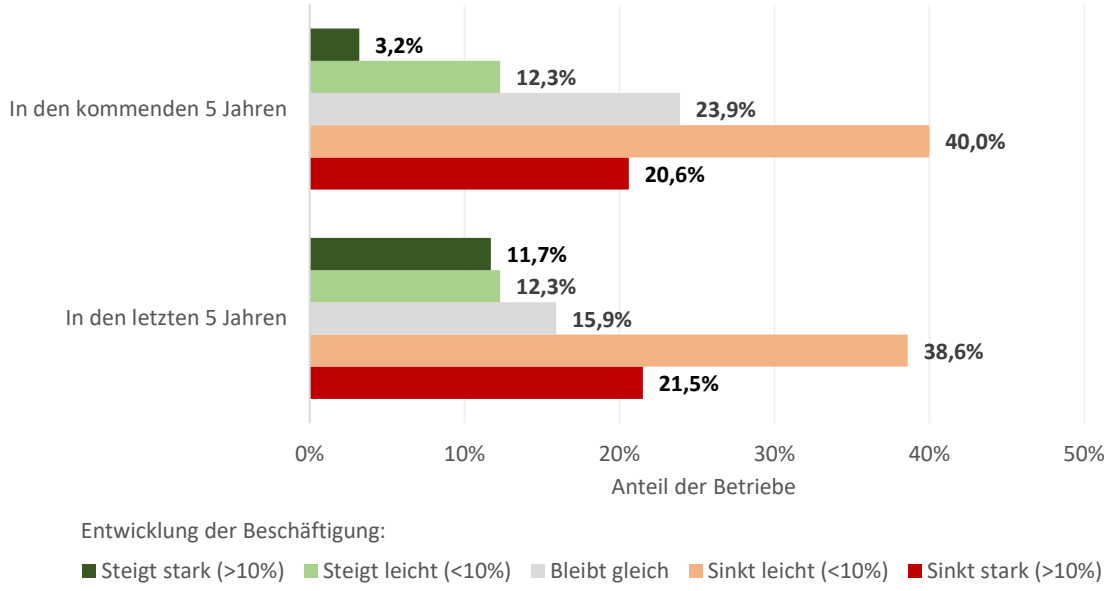
Im Hinblick auf die Zusammensetzung des Samples nach Beschäftigung an den Standorten sowie nach den Produkten der Betriebe gibt es keine wesentlichen Unterschiede. Beide Samples zeigen eine Mischung zwischen kleineren und größeren Betrieben sowie zwischen Betrieben mit unterschiedlichen Produkten.

3. Beschäftigungsentwicklung

Die Befunde im Hinblick auf Beschäftigung bestätigen den massiven Druck, der auf den Standorten der Automobilzulieferer lastet. Die Betriebsrät:innen sind sehr skeptisch, was die Beschäftigungsentwicklung in den kommenden Jahren betrifft und erwarten die Fortsetzung des negativen Trends der letzten fünf Jahre.

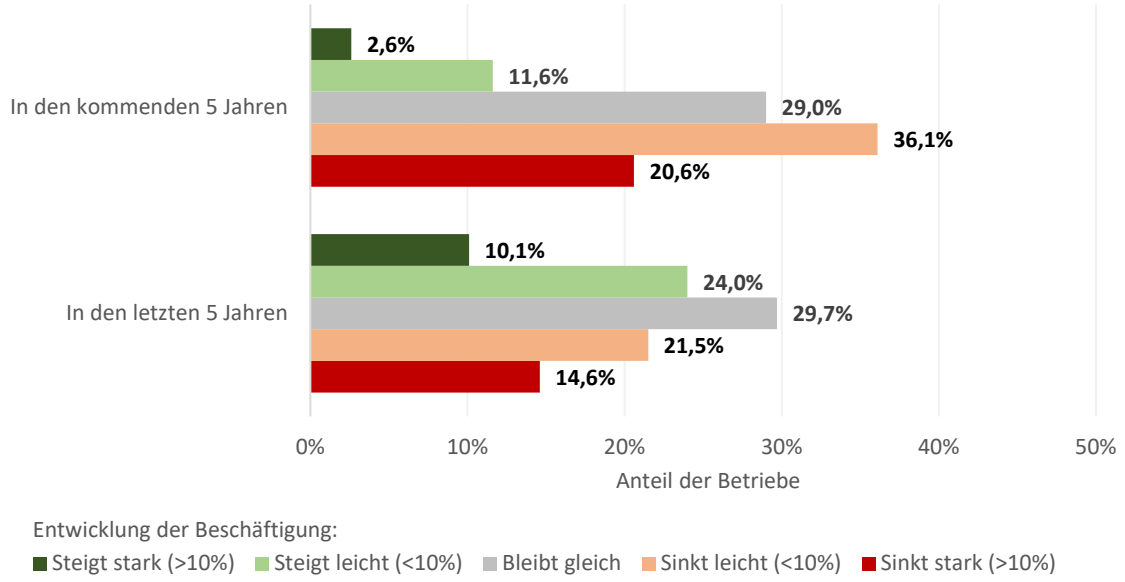
Wie die Abbildung 2 zeigt, berichten etwa 60% der Betriebsrät:innen, dass es in den letzten fünf Jahren einen Beschäftigungsabbau bei Arbeiter:innen gegeben hat, teilweise sehr stark (über 10% der jeweiligen Beschäftigung). In nur knapp einem Viertel der Betriebe hat es eine Zunahme der Beschäftigung von Arbeiter:innen gegeben. Für die kommenden Jahre erwarten etwa 60% der Betriebsrät:innen einen fortgesetzten Beschäftigungsabbau. Der Anteil von Betriebsrät:innen, die eine Zunahme der Beschäftigung von Arbeiter:innen erwarten, liegt nur bei etwa 15%.

Abbildung 2: Beschäftigungsentwicklung im Arbeiter:innen-Bereich, 2024



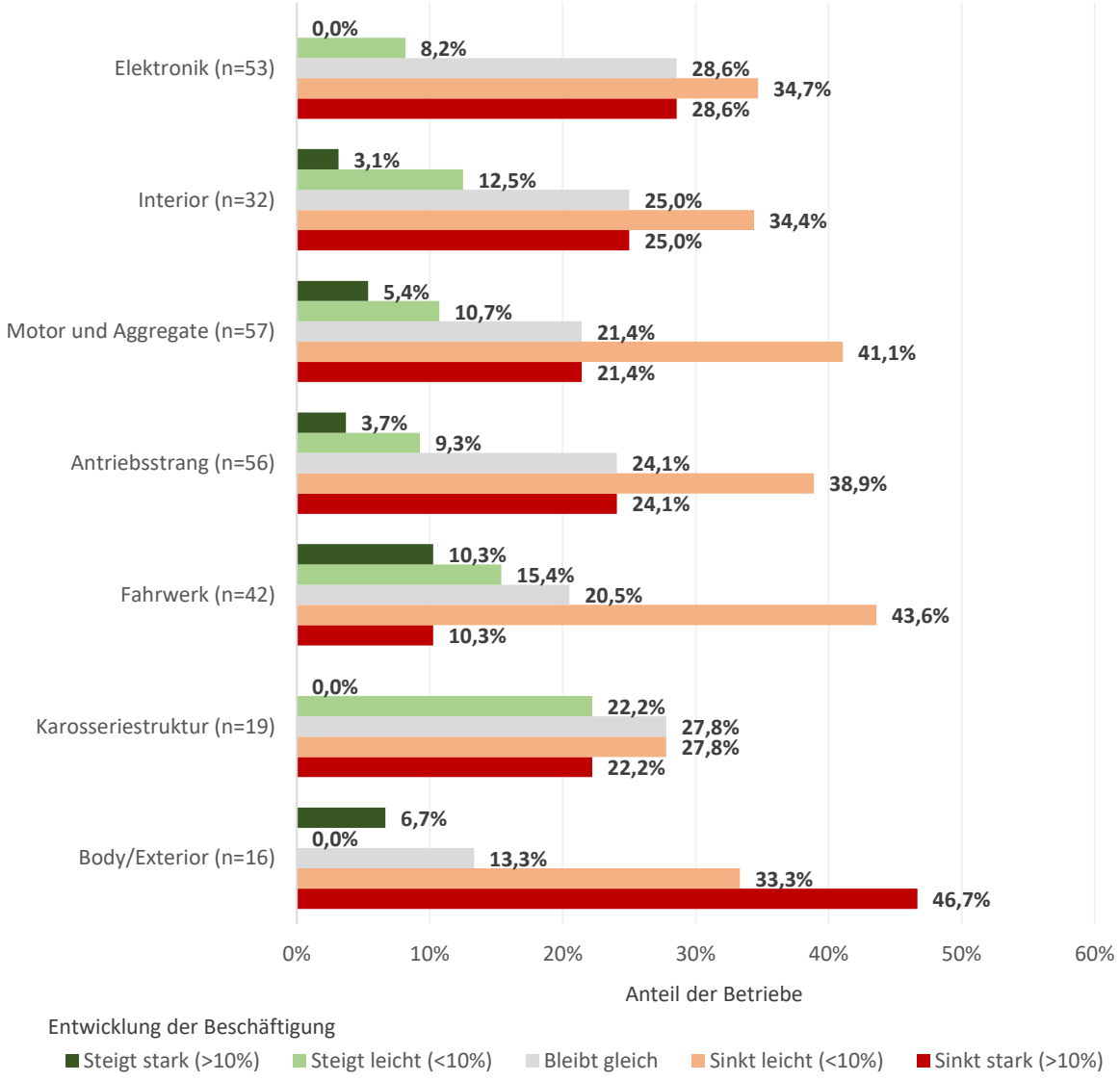
Während der Beschäftigungsabbau bei Arbeiter:innen dementsprechend einen bereits seit längerer Zeit ablaufenden Trend widerspiegelt, haben sich die Einschätzungen bei Angestellten aktuell verschlechtert (Abbildung 3). In den letzten fünf Jahren war die Beschäftigungsentwicklung bei Angestellten ausgeglichen: Jeweils rund 35% der Betriebsrät:innen berichten für diesen Zeitraum eine Abnahme und eine Zunahme der Beschäftigung. Für die kommenden fünf Jahre erwarten allerdings 56% der Betriebsrät:innen einen Abbau und nur etwa 14% eine Zunahme der Beschäftigung von Angestellten.

Abbildung 3: Beschäftigungsentwicklung im Angestellten-Bereich, 2024



Es ist bemerkenswert, dass der Beschäftigungsabbau quer durch alle Produktbereiche geht. Ganz offenbar hängt er nicht mit spezifischen technologischen Entwicklungen (etwa der Transformation zur Elektromobilität), sondern mit einer allgemeinen Krise der Branche zusammen. Wie die folgende Abbildung 4 zeigt, liegt in allen Produktbereichen der Anteil von Betriebsrät:innen, die in den kommenden fünf Jahren einen Beschäftigungsabbau bei Arbeiter:innen erwarten, bei über 50%, besonders ausgeprägt im Produktbereich Exterior (ca. 80%). Der Anteil von Betriebsrät:innen, die eine positive Entwicklung erwarten, liegt nur in den Bereichen Fahrwerk und Karosserie über 20%.

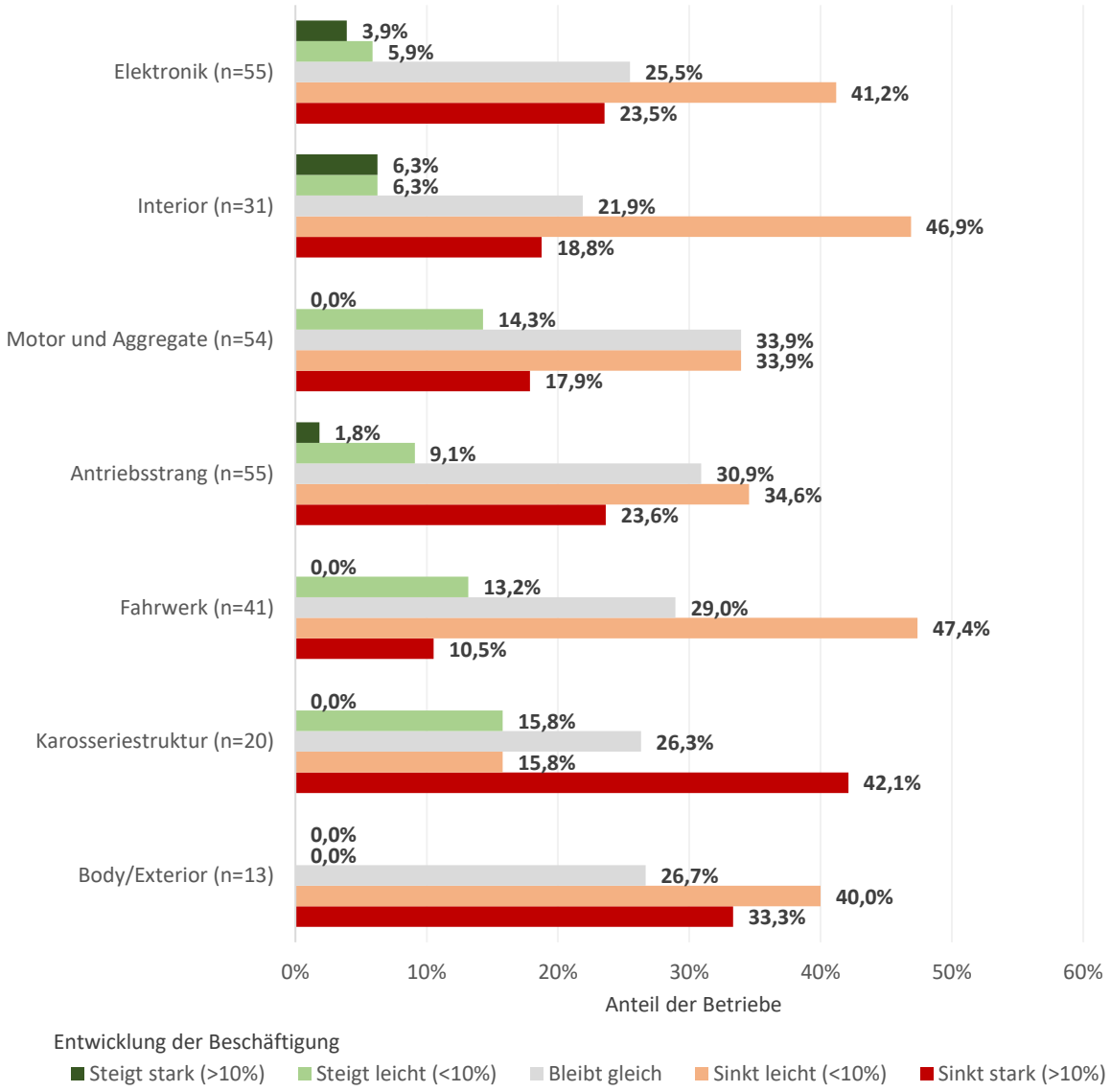
Abbildung 4: Erwartete Beschäftigungsentwicklung in den kommenden fünf Jahren im Arbeiter:innen-Bereich nach Produktbereich, 2024



Auch hier zeigt sich, dass sich die Erwartungen im Hinblick auf die Beschäftigung von Angestellten nicht wesentlich von jenen im Hinblick auf Arbeiter:innen unterscheiden (Abbildung 5). Offenbar erwarten die Betriebsrät:innen, dass der Einbruch, der in den letzten Jahren vor allem Produktionsbereiche erfasste, nun auch Bereiche in Verwaltung, Vertrieb, Beschaffung oder auch

Produktentwicklung trifft. Die Automobilindustrie droht in ein umfassendes Downsizing zu rutschen.

Abbildung 5: Erwartete Beschäftigungsentwicklung in den kommenden fünf Jahren im Angestellten-Bereich nach Produktbereich, 2024

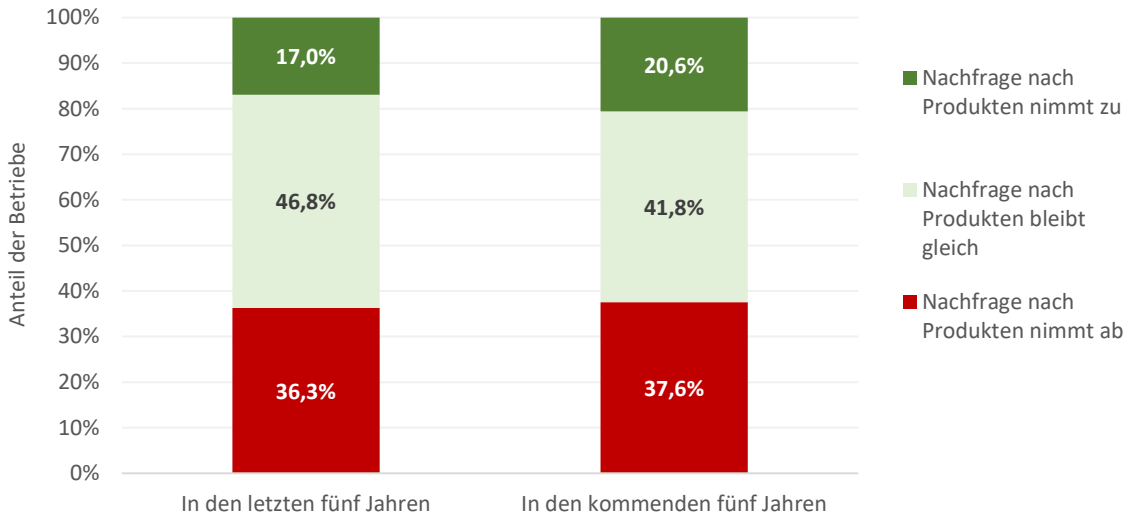


4. Folgen der Transformation zur Elektromobilität

Die Transformation zur Elektromobilität gehört zu den zentralen technologischen Umbrüchen der Automobilindustrie. Sie betrifft den Antrieb, d.h. den Kern des Automobils, verändert aber darüber hinaus die gesamte Fahrzeugarchitektur und macht einen massiven Umbau der Verkehrsinfrastrukturen (vor allem im Hinblick auf Ladeinfrastrukturen) notwendig (Krzywdzinski et al., 2023; Schade et al., 2022). Mit der Elektromobilität wandeln sich die Wertschöpfungsketten in der Automobilindustrie erheblich; sie schafft zudem Eintrittsmöglichkeiten für neue Unternehmen, die insbesondere von chinesischen und amerikanischen Unternehmen mit großem Erfolg genutzt wurden.

Wie die Abbildung 6 zeigt, hat die Transformation zur Elektromobilität ambivalente Auswirkungen auf die Nachfrage nach den Produkten der befragten Automobilzulieferbetriebe. Etwas mehr als ein Drittel der Betriebsrät:innen berichteten, dass durch die Transformation die Nachfrage nach den Produkten ihrer Betriebe sinke. Das ist ein relevanter Anteil. Zugleich ist allerdings auch ausdrücklich zu betonen, dass die Transformation für eine knappe Hälfte der Betriebe keine Auswirkungen auf die Nachfrage hat und für ein knappes Fünftel der Betriebe sogar zu einer Erhöhung der Nachfrage führt. Die Erwartungen für die kommenden fünf Jahre entsprechen weitgehend den Erfahrungen der vergangenen Jahre: Offenbar vermuten die Betriebsrät:innen, dass sich die bisherige Entwicklung fortsetzt.

Abbildung 6: Bisherige und erwartete Auswirkungen der Elektromobilität auf die Nachfrage nach Produkten der Automobilzulieferbetriebe, 2024

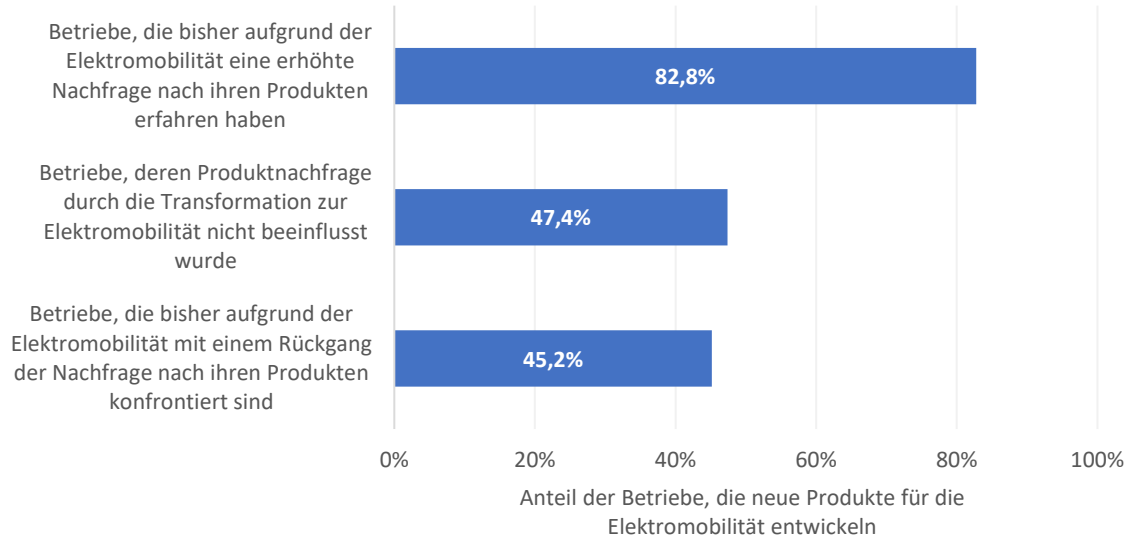


Die Betriebe haben unterschiedliche Möglichkeiten, auf die Veränderung der Nachfrage zu reagieren. Ein Weg zum Umgang mit einem Wandel der Nachfragestruktur kann sein, neue Produkte für die Elektromobilität zu entwickeln und sich damit innerhalb der automobilen Wertschöpfungskette neu zu orientieren. Wie die folgende Abbildung 7 zeigt, berichtet ein erheblicher Teil der Betriebe solche Bemühungen – die Transformation zur Elektromobilität ist also eine wichtige Chance. Allerdings gibt es klare Unterschiede zwischen Betrieben, die bereits von der Transformation zur Elektromobilität profitieren, und solchen, die es nicht tun.

Im Falle von Betrieben, deren Produkte bereits in den letzten fünf Jahren aufgrund der Transformation zur Elektromobilität einen Nachfrageanstieg erfahren haben, berichten über 80% der Betriebsrät:innen Bemühungen, ganz neue Produkte für die Elektromobilität zu entwickeln. Hier gilt die Transformation als eine ganz klare Chance, die zur Vertiefung der bisherigen Strategie führt.

Im Falle von Betrieben, die bislang aufgrund der Transformation zur Elektromobilität keine Veränderung der Nachfrage oder gar eine Abnahme der Nachfrage erfahren haben, berichten immerhin knapp 50% der Betriebsrät:innen von Bemühungen, neue Produkte für die Elektromobilität zu entwickeln. Das ist durchaus ein relevanter Anteil, der für positive Perspektiven spricht – zugleich sehen aber offenbar die Hälfte jener Betriebe für sich keine zusätzlichen Nachfragechancen in der Elektromobilität.

Abbildung 7: Anteil der Betriebe, die begonnen haben, ganz neue Produkte für die Elektromobilität zu entwickeln, 2024

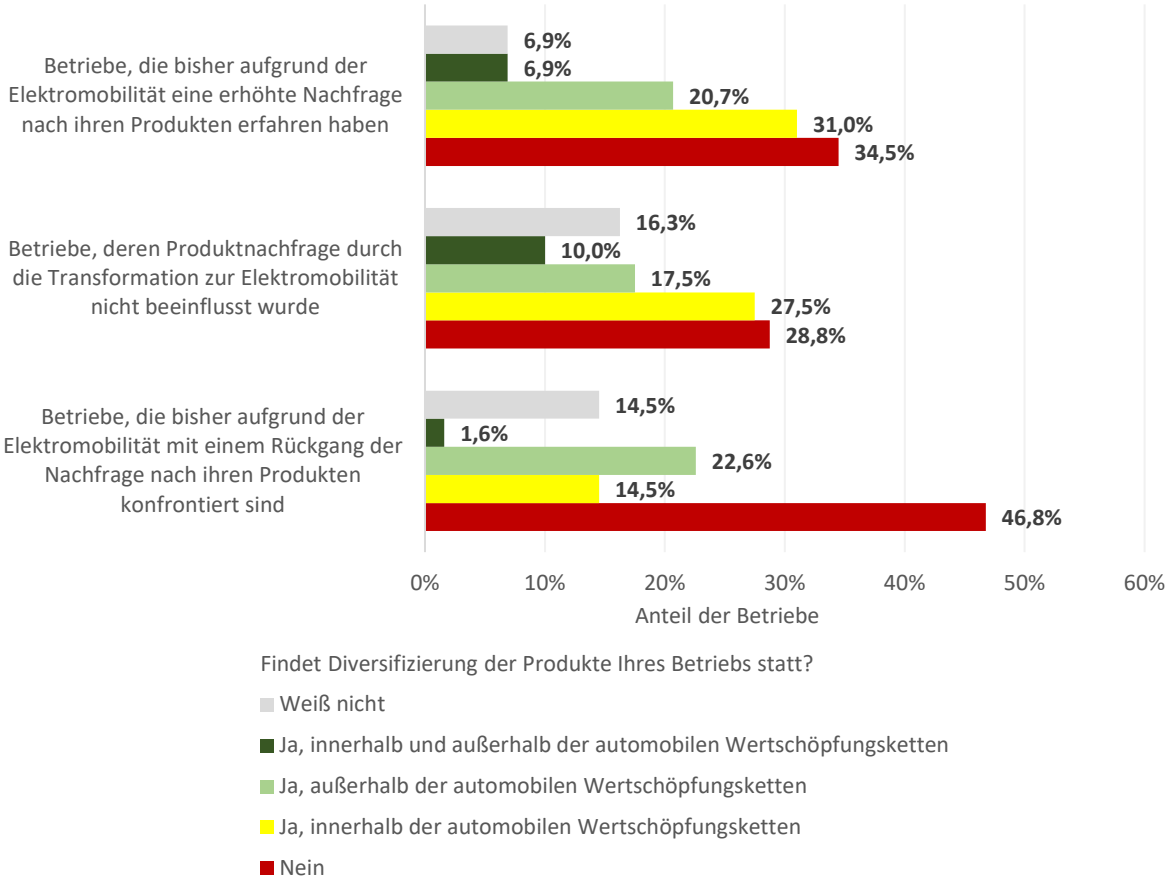


Wir haben daher gefragt, ob die Betriebe auch unabhängig von der Elektromobilität begonnen haben, ihr Produktportfolio zu diversifizieren. Produktdiversifizierung kann eine wichtige Antwort auf Strukturwandel sein. Sie hilft, Standortkompetenzen und Beschäftigung zu erhalten. Wir wollten untersuchen, ob Betriebe, die von der Transformation zur Elektromobilität eher negativ beeinflusst werden, stärkere Bemühungen unternehmen, ihr Produktportfolio zu diversifizieren.

Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse. Der Blick auf Bemühungen um Diversifizierung jenseits der automobilen Wertschöpfungsketten zeigt, dass diese Bemühungen unabhängig davon sind, ob die Betriebe einen Nachfrageeinbruch oder -zuwachs durch die Elektromobilität erfahren. Rund ein Fünftel der Betriebe berichten, dass sie ihr Produktportfolio auch jenseits der Automobilindustrie diversifizieren. Das ist nicht wenig und zeigt, dass unabhängig von der Elektromobilität viele Betriebe erwarten, dass die Wachstumschancen im Automobilbereich begrenzt bleiben werden und es sich lohnt, Zugang zu anderen Wertschöpfungsketten zu finden.

Anders sieht es aus, wenn wir auf die Produktdiversifizierung innerhalb der Automobilindustrie schauen. Hier wird deutlich, dass Betriebe, deren Produkte wegen der Transformation zur Elektromobilität eher leiden, deutlich weniger Bemühungen um eine Diversifizierung ihrer Produkte in der Automobilindustrie unternehmen, als Betriebe, die von der Elektromobilität profitieren. Es scheint, als ob die meisten Betriebe, die wegen der Transformation zur Elektromobilität negative Auswirkungen erleben, eher keine Wachstumsperspektiven in der Automobilbranche sehen und Bemühungen um Entwicklung neuer Produkte in der Automobilbranche generell aufgeben.

Abbildung 8: Produktdiversifizierung innerhalb und außerhalb der automobilen Wertschöpfungskette, 2024



5. Standortwettbewerb

Die Wettbewerbssituation in der Automobilindustrie hat sich aufgrund mehrerer Verschiebungen verändert. Erstens haben sich chinesische Unternehmen zu ernstzunehmenden Wettbewerbern, insbesondere im Bereich preisgünstiger Elektrofahrzeuge, entwickelt (The Economist, 11 Januar 2024). Chinesische und koreanische Unternehmen dominieren zudem die Entwicklung und Herstellung von Batterien für Elektrofahrzeuge. Zweitens haben sich sehr starke Automobilcluster in Niedriglohnperipherien wie etwa Mittelost- und Südosteuropa im EU-Raum entwickelt, die anhaltend Investitionen und Verlagerungen aus Deutschland anziehen (Schwarz-Kocher et al., 2019).

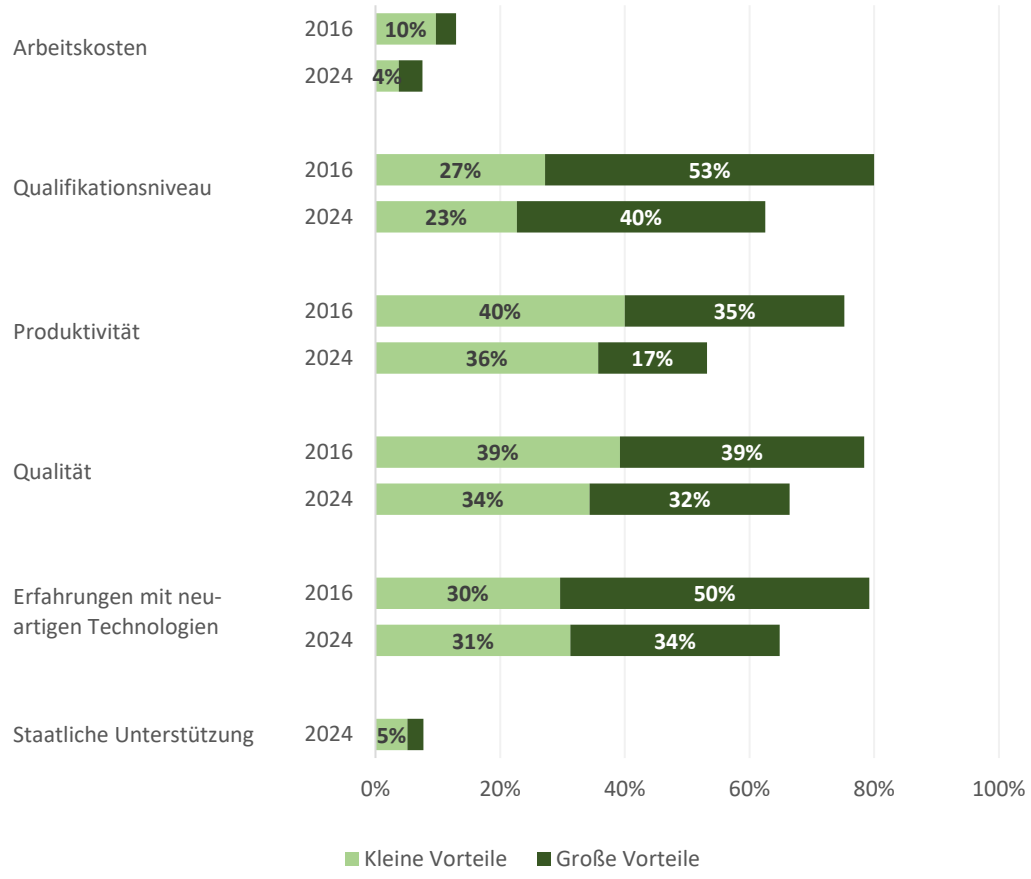
Die Befragungen von 2016 und 2024 bieten die Möglichkeit, die gegenwärtige Wettbewerbssituation der deutschen Automobilzulieferindustrie mit jener vor dem Einbruch von 2018/19 zu vergleichen. Wie die Abbildung 9 zeigt, bleiben die Grundmuster der Wahrnehmungen ähnlich, zugleich gibt es aber deutliche Verschiebungen.

Die Stärken im Standortwettbewerb werden weiterhin im Qualifikationsniveau, bei Erfahrungen mit neuartigen Technologien sowie der daraus resultierenden Produktivität und Qualität gesehen. Das entspricht der klassischen Spezialisierung der deutschen Automobilindustrie. Zugleich sind aber die Einschätzungen in den acht Jahren zwischen den beiden Befragungen deutlich skeptischer geworden, was als Zeichen der Erosion des Entwicklungsmodells der deutschen Automobilindustrie interpretiert werden könnte. 2016 schätzten noch 80% der befragten Betriebsrät:innen das

Qualifikationsniveau der Belegschaften als einen Standortvorteil ein, 2024 waren es noch 63%. Die Produktivität der deutschen Standorte wurde 2016 noch von 75% der Betriebsrät:innen als ein Standortvorteil gesehen, 2024 waren es mit 53% noch knapp über die Hälfte. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich im Hinblick auf die Qualität und die Erfahrungen mit neuartigen Technologien. Sicherlich sind diese Einschätzungen einerseits Ausdruck der aktuellen konjunkturellen Situation, die durch eine starke Unterauslastung der Werke aufgrund der stagnierenden Nachfrage geprägt ist. Andererseits stehen hinter diesen Einschätzungen auch strukturelle Verschiebungen: Sowohl die Niedriglohnstandorte in Mittelost- und Südosteuropa als auch die Werke von konkurrierenden Unternehmen in China holen im Hinblick auf Technologieniveau, Produktivität und Qualität auf.

Angesichts dieser Erosion der traditionellen Elemente der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Werke fällt die Wahrnehmung einer fehlenden staatlichen Unterstützung besonders deutlich auf. Nur knapp 8% der befragten Betriebsrät:innen schätzen die staatliche Unterstützung in Deutschland als einen Standortvorteil ein.

Abbildung 9: Wahrnehmung von Vorteilen der deutschen Betriebe im Standortwettbewerb, 2016 und 2024*



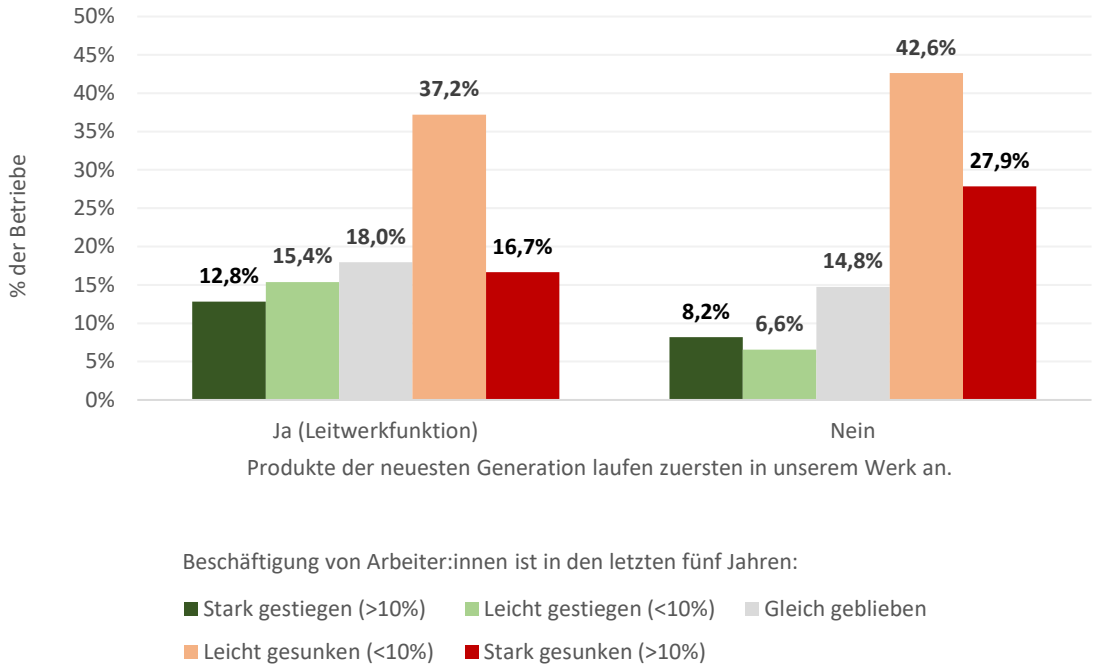
* Diese Frage wurde an Betriebsräte gestellt, deren Standorte mit anderen um Allokation von Produktion konkurrieren.

Ein wichtiger Mechanismus für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Hochlohnproduktionsstandorten kann die Entwicklung von Leitwerkfunktionen sein (Schwarz-Kocher et al., 2019). Als Leitwerkfunktionen bezeichnen wir die Federführung bei der Industrialisierung neuer Produkte und neuer Produktionstechnologien. Der Anlauf neuer Produkte und die Einführung neuer Produktionstechnologien sind in der Automobilindustrie sehr komplex und können mehrere Monate in Anspruch nehmen. Mit der Fähigkeit, Anläufe neuer Produkte und neuer Produktionstechnologien schnell und mit möglichst wenig Problemen zu bewältigen, können Werke erhebliche Kostenvorteile gegenüber anderen haben. Mit der Vorreiterrolle bei Produktanläufen und neuen Technologien können zudem die Stärken des hohen Anteils von Facharbeiter:innen in deutschen Werken genutzt werden. Bei Produktanläufen müssen Arbeiter:innen eng mit Ingenieur:innen zusammenarbeiten und dabei über ein sehr gutes fachliches Wissen verfügen. Schwarz-Kocher et al. (2019) hatten gezeigt, dass deutsche Standorte hier besondere Vorteile haben und deutlich häufiger Leitwerkfunktionen übernehmen als etwa Niedriglohnstandorte in Mittelosteuropa.

Als Operationalisierung der Leitwerkfunktion wurden in der vorliegenden Studie zwei Fragen genutzt: ob die deutschen Standorte die Verantwortung für die Anläufe von Produkten der neuesten Generation übernehmen sowie ob sie die Verantwortung für die Einführung neuer Technologien übernehmen. In der Befragung 2024 hat ein relativ hoher Prozentsatz der befragten Betriebsrät:innen (24%) dazu keine Angaben gemacht. Von den restlichen berichteten aber immerhin 56%, dass die deutschen Standorte weiterhin eine Leitwerkrolle haben und jeweils die Produkte der neuesten Generation als erste übernehmen. Auch bei der Frage nach der Einführung der neuesten Technologien berichteten 55% der Betriebsrät:innen eine Leitwerkrolle. Leitwerkrollen sind also weiterhin in der deutschen Automobilindustrie weit verbreitet.

Eine solche Leitwerkrolle ist kein Allheilmittel gegen die gegenwärtige Krise, sie geht aber doch mit einer positiveren Beschäftigungsentwicklung einher. Dies zeigt sich vor allem in der Produktion, also bei der Beschäftigung von Arbeiter:innen – hier spielen Leitwerkfunktionen eine wichtige Rolle (Abbildung 10). Etwa in Drittel der Standorte mit Leitwerkfunktionen berichtete 2024 trotz der Krise einen Beschäftigungszuwachs und „nur“ etwa 54% einen Beschäftigungsabbau im Arbeiter:innen-Bereich. Bei den Standorten ohne Leitwerkfunktionen berichteten 70% der Betriebe einen Abbau von Beschäftigung im Arbeiter:innen-Bereich und nur etwa 15% eine Beschäftigungszunahme. Leitwerke sind also gegen die gegenwärtige Krise nicht immun, halten sich aber doch etwas besser als Standorte ohne Leitwerkfunktionen. Im Angestelltenbereich ist der Zusammenhang zwischen Beschäftigung und Leitwerkrolle hingegen deutlich schwächer. Offenbar spielen die Vorteile der Leitwerkfunktionen vor allem für Beschäftigung in der Produktion eine Rolle. An Hochlohnstandorten wie Deutschland kann Produktionsbeschäftigung vor allem dort erfolgreich gehalten werden, wo Produktion und Innovation auf engem Raum zusammenkommen.

Abbildung 10: Beschäftigungsentwicklung in Werken mit und ohne Leitwerkfunktionen, 2024

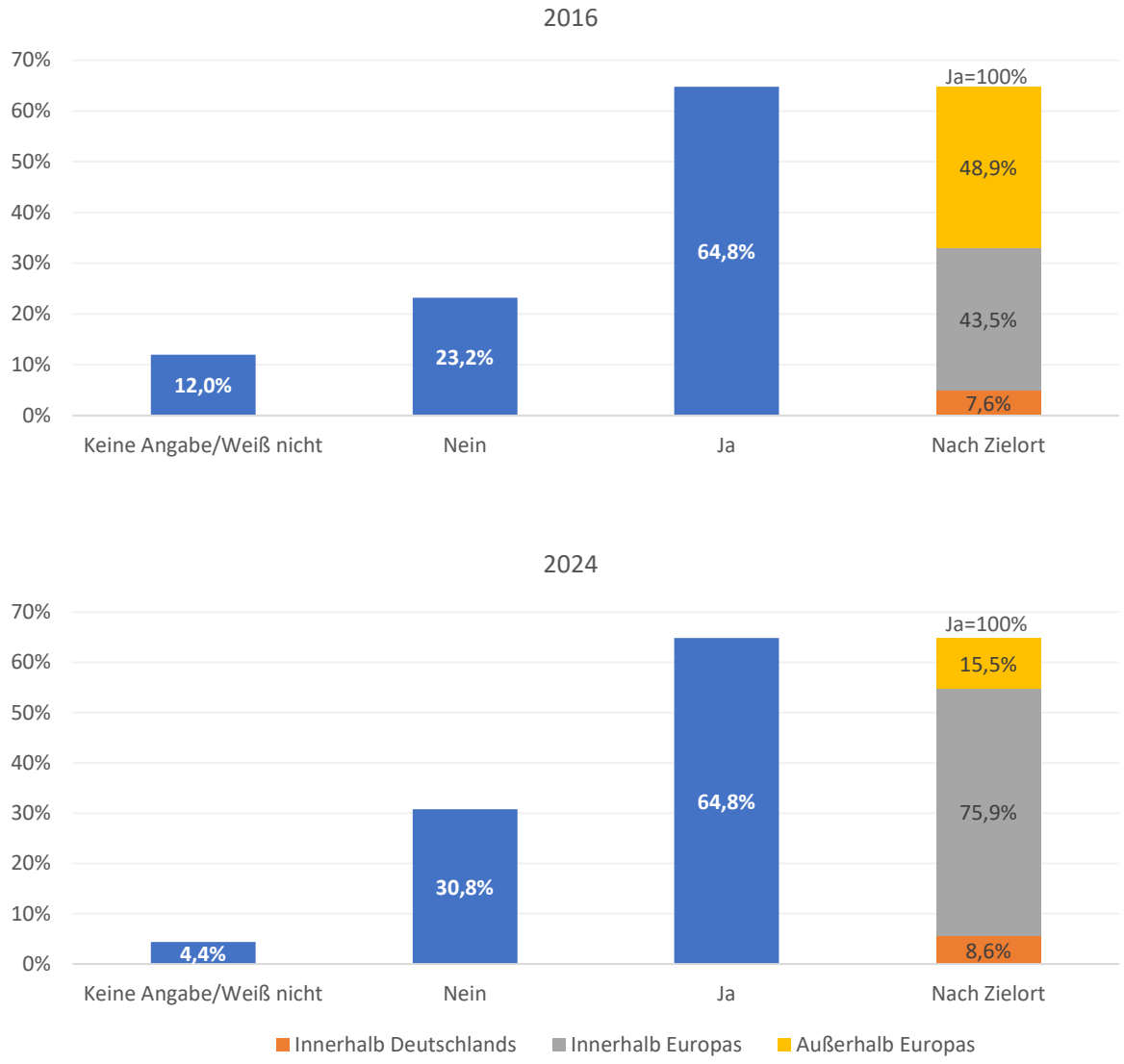


6. Verlagerungsdynamik

Faktische oder angedrohte Verlagerungen von Produktion, aber auch von anderen Funktionen, werden immer wieder aus der Automobilindustrie berichtet. Insbesondere in Mittelost- und Südosteuropa ist eine sehr wettbewerbsfähige Automobilindustrie entstanden, die immer wieder Ansiedlungen und auch Verlagerungen von Automobilzulieferern anzieht.

In den Befragungen 2016 und 2024 wurde nach Verlagerungen und ihren Zielländern gefragt (Abbildung 11). Es ist bemerkenswert, dass in beiden Befragungen der Anteil von Betrieben, die in den jeweils zurückliegenden fünf Jahren Verlagerungen erlebt hatten, mit etwa zwei Dritteln fast identisch ist. Auf dem Höhepunkt der Automobilkonjunktur Mitte der 2010er Jahre wurde genauso oft verlagert, wie in den gegenwärtigen Jahren der Krise. Mit einer gewissen Vorsicht kann das als ein Indikator gesehen werden, dass Verlagerungen ein permanenter Prozess sind, der einen Großteil der Betriebe umfasst.

Abbildung 11: Anteil von Betrieben mit Verlagerungen in den zurückliegenden fünf Jahren



Verändert haben sich zwischen 2016 und 2024 allerdings die Zielorte der Verlagerungen. Wurde 2016 noch jeweils etwa zur Hälfte innerhalb und außerhalb Europas verlagert, haben 2024 die Verlagerungen außerhalb Europas dramatisch abgenommen – nun dominiert die Verlagerung innerhalb Europas, vor allem nach Mittelost- und Südosteuropa.

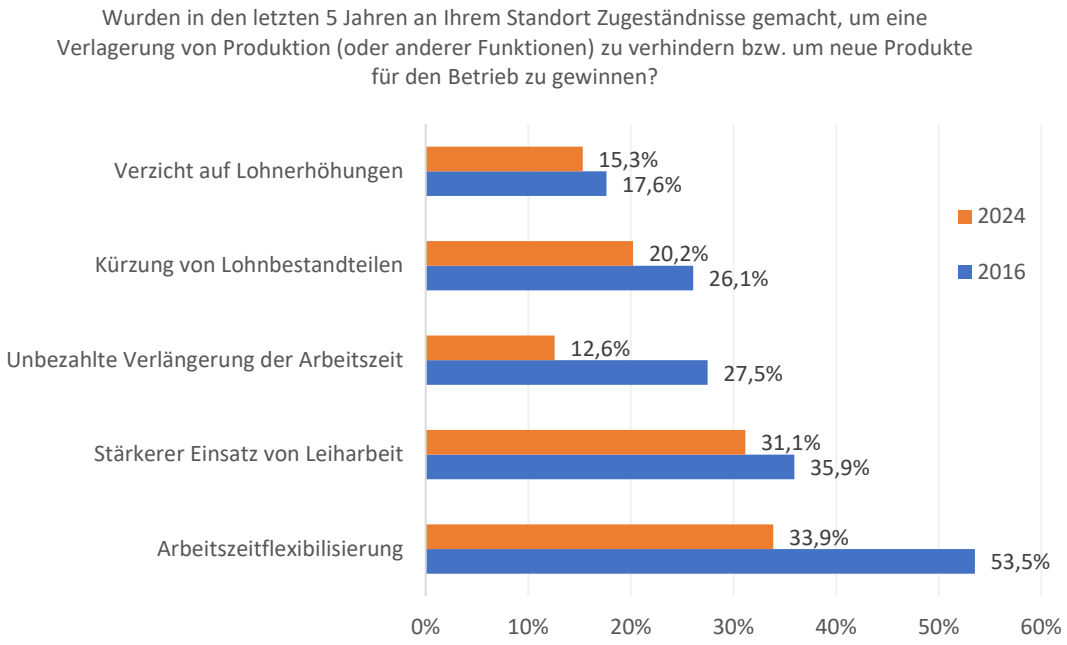
Für die Entwicklung der deutschen Automobilindustrie ist es wichtig, welche Funktionen verlagert werden. Handelt es sich um Produktion oder kommt es auch zur Verlagerung von anderen Funktionen, etwa der Produktentwicklung? Im Jahr 2024 hatten 93% der Betriebe mit Verlagerungen Teile der Produktion verlagert – immerhin 30% berichteten zudem, dass Teile der Produkt-entwicklung verlagert wurden. Diese Entwicklung wird auch für die kommenden fünf Jahre erwartet. In 48% der befragten Betriebe berichteten die Betriebsrät:innen, dass Verlagerungen für die kommenden fünf Jahre angekündigt wurden: In 90% der Fälle soll Produktion und in 33% der Fälle Produktentwicklung verlagert werden.

Rückverlagerungen finden zwar auch statt, aber in viel geringerem Umfang. 24% der im Jahr 2024 befragten Betriebsrät:innen berichteten, dass es in den vergangenen fünf Jahren Rückverlagerungen

in ihren Betrieb gegeben hat. Es handelte sich vor allem um Rückverlagerung von Produktion, teilweise auch von Funktionen wie Werkzeugbau oder Instandhaltung. Produktentwicklung wurde nicht nach Deutschland zurückverlagert.

Verlagerungsdrohungen bilden seit langem eine wichtige Ursache des so genannten „Concession Bargaining" (Haipeter, 2009), d.h. der Verhandlungen standortspezifischer Vereinbarungen, bei denen Gewerkschaften Konzessionen akzeptieren, um Beschäftigung zu sichern. Abbildung 12 zeigt die Verbreitung des Concession Bargaining 2016 und 2024. Allgemein ist zu beobachten, dass die Häufigkeit des Concession Bargaining etwas abgenommen hat: 2024 akzeptierten die Gewerkschaften etwas seltener Konzessionen als noch 2016. Es kann vermutet werden, dass sich die Einschätzung der Chancen, mit solchen Konzessionen tatsächlich Beschäftigung sichern zu können, gegenüber 2016 deutlich verschlechtert hat. Flexibilisierung der Arbeitszeit blieb die am häufigsten genutzte Konzession, zugleich nahm ihre Relevanz zwischen 2016 und 2024 am stärksten ab.

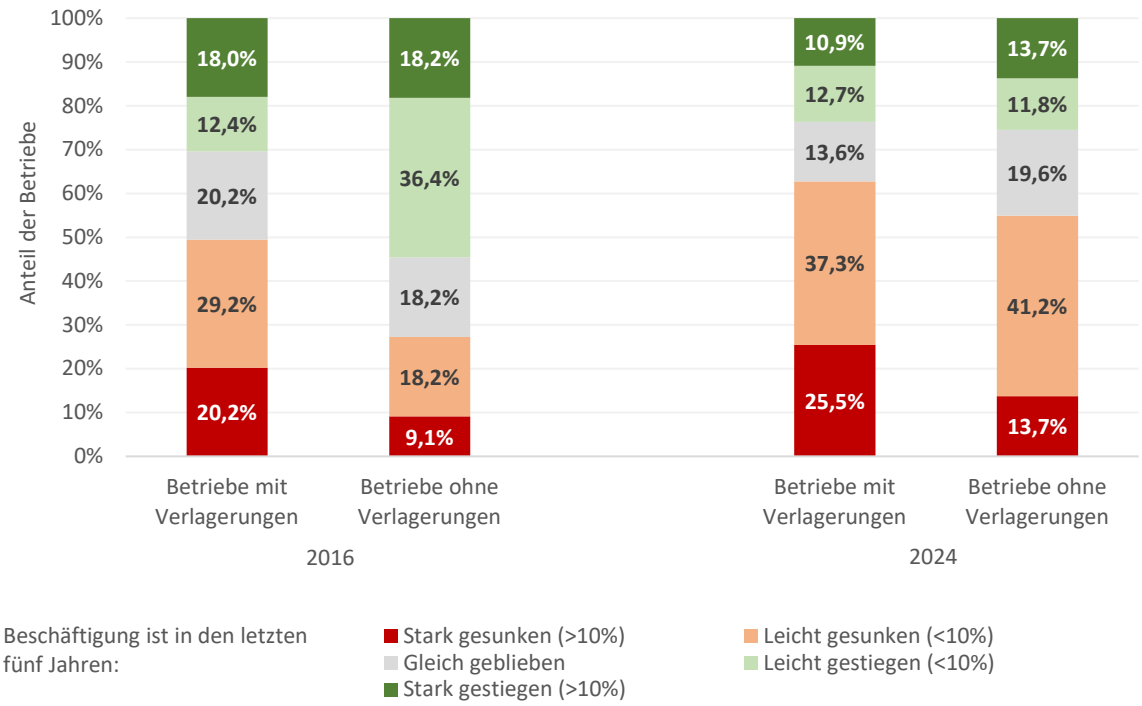
Abbildung 12: Concession Bargaining 2016 und 2024



Obwohl Verlagerungen als ein wichtiger Mechanismus des Beschäftigungsabbaus vermutet werden können, ist der Zusammenhang zwischen beiden bei weitem nicht so klar. Oftmals werden nur einzelne Teile der Produktion oder anderer Funktionen verlagert, zudem dienen Verlagerungen teilweise dazu, Platz für neue Produktion zu schaffen.

Wie die Abbildung 13 zeigt, zeigte sich in unserer Studie 2016 ein „klassisches" Muster: Betriebe mit Verlagerungen berichteten viel häufiger eine abnehmende Beschäftigung im Arbeiter:innen-Bereich als Betriebe ohne Verlagerungen (49% versus 21%). Betriebe ohne Verlagerungen berichteten hingegen viel häufiger eine positive Beschäftigungsentwicklung bei Arbeiter:innen als Betriebe mit Verlagerungen (55% versus 30%). In der Studie von 2024 ist der Zusammenhang zwischen Verlagerung und Beschäftigungsentwicklung weiterhin vorhanden, aber schwächer: 63% der Betriebe mit Verlagerungen und 55% der Betriebe ohne Verlagerungen berichten abnehmende Beschäftigung im Arbeiter:innen-Bereich. Der Abbau von Beschäftigung findet 2024 auch ohne Verlagerungen statt, die Krise ist allgemein geworden.

Abbildung 13: Verlagerung und Beschäftigungsentwicklung im Arbeiter:innen-Bereich, 2016 und 2024



7. Schlussfolgerungen

Die Situation der deutschen Automobilzulieferindustrie ist von Beschäftigungsabbau geprägt, der nach den Erwartungen der Betriebsrät:innen auch in den kommenden Jahren anhalten wird. Dieser Beschäftigungsabbau hängt nicht mit einzelnen technologischen Entwicklungen (z.B. Elektromobilität) zusammen, sondern zieht sich durch alle Produktbereiche der automobilen Wertschöpfungskette und betrifft zunehmend (im Unterschied zu Entwicklungen in den vergangenen Jahren) nicht nur Arbeiter:innen, sondern auch Angestellte.

Die Auswirkungen der Elektromobilität sind ambivalent. Für einen Teil der Betriebe erklären sich die Schwierigkeiten durch die Transformation zur Elektromobilität – allerdings handelt es sich um etwa einen Drittel. Es ist zu betonen, dass die anderen zwei Drittel der befragten Betriebe durch die Transformation zur Elektromobilität keine negativen Folgen oder sogar ein Wachstum der Nachfrage nach ihren Produkten erleben. Die Veränderungen der Nachfrage rufen erhebliche Innovationsbemühen hervor. Ein erheblicher Teil der Betriebe reagiert auf die gegenwärtige technologische Transformation und Krise mit der Entwicklung neuer Produkte und Diversifikation. Dabei sind interessanterweise jene Betriebe besonders aktiv, die von der Transformation zur Elektromobilität besonders profitieren.

Ein etwas besorgniserregender Befund ist die Wahrnehmung der Betriebsräte, dass die klassischen Stärken der deutschen Hochlohnstandorte – Produktivität, Qualität, Beherrschung neuer und komplexer Technologien – immer weniger einen Vorteil im Standortwettbewerb repräsentieren. Niedriglohnstandorte und Wettbewerber holen auf, der Vorsprung der deutschen Werke nimmt ab. Trotz dieses abnehmenden Vorsprungs bleiben allerdings Leitwerkfunktionen – d.h. die Übernahme

von Vorreiterrollen beim Anlauf neuer Produkte und neuer Prozesstechnologien – weiterhin stark in der deutschen Automobilzulieferindustrie verbreitet. Die Befragung zeigt, dass die Übernahme von Leitwerkfunktionen mit einer positiveren Beschäftigungsentwicklung der Betriebe verbunden ist – bzw. in der gegenwärtigen Krise mit einer weniger stark ausgeprägten Beschäftigungsabnahme.

Die Verlagerungsdynamik bleibt in der deutschen Automobilzulieferindustrie seit langem konstant hoch. Etwa zwei Drittel der Betriebe berichten Verlagerungen. Dabei wird zunehmend neben der Produktion auch die Produktentwicklung verlagert, was für die Entwicklung der deutschen Werke eine erhebliche Gefahr darstellt. Es gibt zwar auch Rückverlagerungen an deutsche Standorte, allerdings ist ihr Anteil (24%) deutlich geringer als jener der Verlagerungen. Verlagerungen und Verlagerungsdrohungen sind ein wichtiger Treiber des Concession Bargaining in der deutschen Automobilzulieferindustrie und gehen dennoch mit Beschäftigungseinbußen einher. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen Verlagerung und Beschäftigungsabbau 2024 schwächer als 2016: Es wird auch ohne Verlagerungen viel Beschäftigung abgebaut.

Insgesamt zeichnen diese Befunde ein ambivalentes Bild. Auf der einen Seite gibt es weiterhin einen hohen Anteil von Betrieben, die Innovationsfunktionen übernehmen und als Leitwerke fungieren. Zudem zeigen viele Betriebe beeindruckende Produktdiversifizierungsaktivitäten, um sich angesichts der technologischen Umbrüche in der Automobilbranche von einseitigen Abhängigkeiten zu lösen. Auf der anderen Seite beginnen die Personalabbaumaßnahmen über die Produktionsbereiche hinauszugehen und auch Angestelltenbereiche zu erfassen. Der Produktivitäts-, Qualitäts- und Technologievorsprung der deutschen Betriebe wird immer skeptischer eingeschätzt. Immerhin ein Drittel der Betreibe berichten Verlagerung und damit teilweisen Verlust von Produktentwicklungsfunktionen. Das sind Entwicklungen, die die Innovationsfähigkeit der deutschen Automobilzulieferindustrie in Frage stellen könnten.

Diese ambivalenten Entwicklungen sprechen für eine industriepolitische Unterstützung der Transformation auf drei Ebenen.

Die erste Ebene ist die Innovation: Die deutsche Automobilindustrie ist weiterhin durch eine hohe Innovationsfähigkeit geprägt, die allerdings durch Verschiebungen in der Relevanz von Technologien sowie durch geographische Verlagerungen in Frage gestellt wird. Förderung von Investitionen in Technologiewandel, von betrieblichen Innovationsprojekten (im Sinne der Stärkung von Leitwerkfunktionen und der Unterstützung von Diversifizierung) sowie auch von Forschung und Entwicklung erscheint sinnvoll.

Die zweite Ebene ist die Nachfrage: Derzeit werden alle Betriebe von der seit 2020 stagnierenden Nachfrage getroffen. Dies führt dazu, dass die Bemühungen der Betriebe um neue Produkte und Diversifizierung ins Leere zu laufen drohen. Maßnahmen zur Unterstützung der Nachfrage nach Elektrofahrzeugen (z.B. Ausbau der Ladeinfrastruktur, um die Fahrzeuge für Kund:innen attraktiv zu machen, aber auch weitere Maßnahmen zur Nachfragestützung) können helfen.

Die dritte Ebene sind die Kosten: Produktionsbeschäftigung lässt sich an einem Hochlohnstandort erfolgreich halten, wenn die Betriebe technologisch führend sind sowie Produktivitäts- und Qualitätsvorteile haben. Der in dieser Studie festgestellten Tendenz abnehmender Produktivitäts- und Qualitätsvorteile muss daher entgegengearbeitet werden. Dies kann durch Förderung von Projekten für eine smarte Produktion sowie innovative Arbeitsorganisation geschehen, um Produktivitätspotentiale zu erschließen. Auf der Kostenseite ist zudem die Energie ein immer wichtigerer Kostenfaktor in der Automobilindustrie, übrigens nicht nur durch die Transformation zur Elektromobilität, sondern auch durch die Digitalisierung des Fahrzeugs und der Produktion und die damit steigenden Aufwendungen für die Datenverarbeitung. Die Energiewende und zugleich die Sicherung günstigen Stroms müssen daher eine zentrale Priorität für die Politik sein.

Literaturverzeichnis

Haipeter, T. (2009). *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Springer-Verlag.

Krzywdzinski, M., Lechowski, G., Ferdinand, J., & Schneiß, D. (2023). The German path to electromobility and its impacts on automotive production and employment. In B. Galgoczi (Hrsg.), *On the way to electromobility – a green(er) but more unequal future?* (pp.179-206). ETUI. https://www.etui.org/sites/default/files/2023-03/On%20the%20way%20to%20electromobility-a%20green%28er%29%20but%20more%20unequal%20future_2023.pdf

Krzywdzinski, M., Lechowski, G., Humphrey, J., & Pardi, T. (2025). *Global Shifts in the Automotive Sector. Markets, Firms and Technologies in the Age of Geopolitical Disruption*. Palgrave Macmillan. Im Erscheinen.

Puls, T. (2024). Die Automobilindustrie im Jahr 2024. *IW Report 38/2024*. Institut der deutschen Wirtschaft. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2024/IW-Report_2024-Automobilindustrie.pdf

Schade, W., Haug, I., & Berthold, D. (2022). The future of the automotive sector. Emerging battery value chains in Europe. *ETUI Report 2022.2*. ETUI. https://www.gerpisa.org/en/system/files/The_future_of_the_automotive_sector-Emerging_battery_value_chains_in_Europe_2022.pdf

Schwarz-Kocher, M., Krzywdzinski, M., & Korflür, I. (2019). Standortperspektiven in der Automobilzulieferindustrie. *Study 409*. Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007098/p_study_hbs_409.pdf

Discussion Paper der Forschungsgruppe „Globalisierung, Arbeit und Produktion“

Jana Flemming SP III 2023-301

Folgen der Ausweitung mobiler Arbeit für die betriebliche Mitbestimmung. Thesen und Handlungsempfehlungen für die kollektive Interessenvertretung im Zuge einer zugespitzten Flexibilisierung der Arbeitswelt, 18 Seiten

Martin Krzywdzinski, Sabine Pfeiffer, Maren Evers, Christine Gerber SP III 2022-301

Measuring work and workers. Wearables and digital assistance systems in manufacturing and logistics, 113 Seiten

Martin Krzywdzinski, Svenja Christen SP III 2020-303

Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie, 18 Seiten

Martin Krzywdzinski SP III 2020-302

Automatisierung, Digitalisierung und Wandel der Beschäftigungsstrukturen in der Automobilindustrie. Eine kurze Geschichte vom Anfang der 1990er bis 2018, 64 Seiten

Robert Scholz SP III 2020-301

Regionale Gestaltung von Arbeit: Beschäftigung, Mitbestimmung, Personalaufwand und Ausbildung in den 50 größten Unternehmen in Berlin, 31 Seiten

Phoebe V. Moore SP III 2019-302

The Mirror for (Artificial) Intelligence. Working in Whose Reflection?, 25 Seiten

Martin Krzywdzinski, Franziska Cooiman, Svenja Christen SP III 2019-301

„Ich arbeite ganz anders und besser als früher“. Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen, 61 Seiten

Robert Scholz, Sigurt Vitols SP III 2018-304

Co-determination: a driving force for Corporate Social Responsibility in German companies?, 29 Seiten

Florian Butollo, Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski SP III 2018-303

From Lean Production to Industrie 4.0. More Autonomy for Employees?, 22 Seiten

Grzegorz Lechowski SP III 2018-302

Beyond "dependent development" in a high-tech industry?
The interplay between domestic institutions and transnational sectoral governance in the trajectories of emerging Polish IT firms, 47 Seiten

Maren Evers, Martin Krzywdzinski, Sabine Pfeiffer SP III 2018-301

Designing Wearables for Use in the Workplace. The role of solution developers, 26 Seiten

Martin Krzywdzinski, Axel Schröder SP III 2017-302

Globale Rahmenvereinbarungen in der europäischen Automobilindustrie, 45 Seiten

Robert Scholz SP III 2017-301

German Model or German Models? The spatial distribution of capital and labour in the corporate governance of stock listed companies, 28 Seiten

Martin Krzywdzinski SP III 2016-301

Technologie, Qualifikationen und internationale Arbeitsteilung. Anmerkungen zu der Diskussion über Industrie 4.0, 39 Seiten

Martin Krzywdzinski SP III 2014-301

Leistungsanreize, Leistungsverhalten und die Bedeutung des sozio-kulturellen Kontextes aus ökonomischer, psychologischer und soziologischer Perspektive, 80 Seiten

Yan Hao SP III 2012-304

The Reform and Modernization of Vocational Education and Training in China, 18 Seiten

Elena Shulzhenko SP III 2012-303

Human Resource Management and Labour Relations in Post-Transitional Russia, 59 Seiten

Nan Yu SP III 2012-302

All in Transition – Human Resource Management and Labour Relations in the Chinese Industrial Sector, 43 Seiten

Soumi Rai SP III 2012-301

Human Resource Management and Labour Relations in the Indian Industrial Sector, 42 Seiten

Alle Discussion Papers stehen zum Download bereit:
https://www.wzb.eu/de/publikationen/discussion-papers