

Meißner, Heinz-Rudolf

**Research Report**

## Dringend gesucht: Längerfristige Szenarien für die Autoindustrie

WZBrief Arbeit, No. 06

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Meißner, Heinz-Rudolf (2010) : Dringend gesucht: Längerfristige Szenarien für die Autoindustrie, WZBrief Arbeit, No. 06, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2010052623272>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60011>

**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.*

# WZBrief Arbeit

---

06 | März 2010

---

---

## Dringend gesucht: Längerfristige Szenarien für die Autoindustrie

Heinz-Rudolf Meißner

---

Die Prognosen für die Automobilbranche sind nicht langfristig genug ausgerichtet.

---

Gebraucht wird eine europäische Beobachtungsstelle zum Strukturwandel, die längerfristige Tendenzen im gesellschaftlichen Kontext erfasst.

---

Die großen Herausforderungen, etwa durch die Elektromobilität, erfordern ein neues Ausbildungs- und Weiterbildungssystem.

# Dringend gesucht: Längerfristige Szenarien für die Autoindustrie

Heinz-Rudolf Meißner

Die Automobil- und Zuliefererindustrie in Europa hat sich in den vergangenen Jahren erheblich gewandelt. Viele Innovationen wie die Elektrifizierung der Fahrzeuge prägen die Entwicklung. Transnationale Werterschöpfungsketten wurden umstrukturiert, Produktionsstätten nach Osteuropa ausgelagert und dort neu aufgebaut. Diese Veränderungen verunsichern die Belegschaften. Die Beschäftigten müssen sich den geänderten Arbeitsbedingungen stark anpassen; nur wer sich qualifiziert, kann bei dem Umbruch mithalten. 2,2 Millionen Arbeitsplätze in Europas Autoindustrie sind direkt, über 10,3 Millionen Arbeitsplätze bei den Zuliefererfirmen indirekt vom rasanten Veränderungsprozess betroffen.<sup>1</sup> Zielkonflikte zwischen Wettbewerbs- und Umweltzielen werden den künftigen Prozess prägen.<sup>2</sup>

Doch wie wird dieser Wandel begleitet? In der Öffentlichkeit entsteht der Eindruck – etwa bei den großen Veränderungen in der Daimler AG –, die Beschäftigten seien den Umstrukturierungen und der Jobverlagerung hilflos ausgeliefert. Dabei erheben die Interessenvertretungen der Beschäftigten (Betriebsräte und Gewerkschaften) sehr wohl den Anspruch, mit ihren Belegschaften den Strukturwandel auf regionaler, nationaler wie europäischer Ebene mitgestalten zu können.<sup>3</sup> Entscheidende Voraussetzungen für den sozialen Dialog sind zuverlässige Prognosen über die weitere Entwicklung der Automobil- und Zuliefererindustrie. Welche Prognose-Instrumente gibt es, wie zuverlässig sind diese, wie weit in die Zukunft lässt sich mit ihrer Hilfe schauen? Dies wurde in einem europaweit vergleichenden Forschungsprojekt untersucht.

## Der Beginn eines sozialen Dialogs

Die Sozialpartner der europäischen Automobilindustrie haben – eingebettet in die Neujustierung der Lissabon-Strategie der Europäischen Kommission – vor drei Jahren eine Partnerschaft zur „Antizipation des Wandels“ gegründet. Darin haben der Europäische Verband der Automobilhersteller (ACEA), der Europäische Verband der Automobilzulieferer (CLEPA), der Europäische Metallgewerkschaftsbund (EMB) und die EU-Kommission vereinbart, die Beschäftigung im Automobilssektor bei Umstrukturierungen zu fördern. Mit dieser Vereinbarung wurde erstmals in der EU-Geschichte ein sozialer Dialog für die europäische Automobilindustrie eingeleitet.

Darin verpflichten sich die Beteiligten, die Interessenvertretungen der Beschäftigten frühzeitig über anstehende Veränderungen oder Restrukturierungsmaßnahmen zu informieren und mit ihnen zu beraten – auf Unternehmens- und Konzernebene, aber auch in den einzelnen Betrieben und auf der regionalen, nationalen und europäischen Ebene.

Um eine erste Diskussionsbasis für die Begleitung des sozialen Wandels zu erhalten, wurden drei Studien von einem Konsortium aus Wissenschaftlern und Wissenschaftle-

rinnen der University of St Andrews (Schottland), Alpha Conseil (Frankreich) und dem WZB erarbeitet.<sup>4</sup> Der Fokus der Studien sollte auf dem langfristig zu erwartenden Wandel der Automobilindustrie liegen: Wie sieht die Industrie im Jahr 2030 bzw. 2050 aus? Wie verändert sich der Kompetenz- und Qualifikationsbedarf in den Unternehmen? Welche Instrumente, Mechanismen und Prozesse zur vorausschauenden Bewältigung des zu erwartenden Wandels können eingesetzt werden?<sup>5</sup>

Doch zu Projektbeginn im Oktober 2008 hatten sich die Bedingungen geändert. Die durch die Finanzmarktkrise ausgelöste Krise der globalen Autoindustrie, der Zusammenbruch der Absatzmärkte und die damit verbundenen Risiken für die Beschäftigten kamen überraschend. Deutlich wurde, dass die vorhandenen Prognose-Instrumente, wie etwa bestehende Frühwarnsysteme, nicht funktionierten. Ein weiterer Untersuchungsschwerpunkt entstand, der in das Design der Studien aufgenommen werden musste.

### Fehlende Weitsicht in der Automobilindustrie

Methodisch basieren die Untersuchungen auf 17 Fallstudien zu ausgewählten Hersteller- und Zuliefererunternehmen (u.a. Audi und Bosch in Deutschland, Cimos in Slowenien, Faurecia und Renault in Frankreich, Gestamp in Spanien und Sogefi in Italien). Es wurden Interviews mit Experten und Expertinnen in den Unternehmen, eine elektronische Befragung vor allem der klein- und mittelständischen Zuliefererunternehmen und eine elektronische Befragung von 18 Clusterorganisationen (eine in Österreich, acht in Deutschland, je drei in Frankreich und in Spanien, zwei in Italien, eine in Großbritannien) aus europäischen Automobilregionen durchgeführt.

Die Analysen zeigen, dass in Europa einige staatlich finanzierte Stellen wie The Motor Industry Observatory an der Coventry University in Großbritannien und die Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) in Frankreich existieren, die die Entwicklung in der Automobilindustrie beobachten. Sie haben jedoch bis auf einzelne Ausnahmen ausschließlich eine nationale Perspektive und blicken nur ein bis zwei Jahre in die Zukunft. Längerfristige Entwicklungstendenzen bleiben außerhalb der Betrachtung. Szenarien zu möglichen Zukunftsentwicklungen werden dagegen zumeist von Studien aufgenommen, die von global tätigen Beratungsunternehmen veröffentlicht werden. Eine Verbindung zwischen den vorhandenen Beobachtungsstellen und den globalen Szenarien besteht nicht.

Und die Unternehmen selbst? Hier lassen sich sehr unterschiedliche Vorgehensweisen feststellen, um einen Wandel frühzeitig zu diagnostizieren. Während die großen Unternehmen Prognose-Instrumente einsetzen, die sich auf die Absatzmärkte fokussieren, fehlen den kleineren Unternehmen zumeist die Ressourcen, sich mit den Entwicklungstrends der Branche auseinanderzusetzen. Bei fast allen Unternehmen ist der Zeithorizont der Zukunftsbetrachtung auf bis zu fünf Jahre begrenzt und konzentriert sich auf die Veränderungen im eigenen Industriesektor – nur wenige Unternehmen haben einen breiteren Ansatz, der auch gesellschaftliche Veränderungsprozesse umfasst.

Eine kontinuierliche Beteiligung der Interessenvertretungen der Beschäftigten an diesen Trendanalysen, Prognosen oder Szenarien gibt es nicht. Mit den Betriebsräten und Gewerkschaften werden allenfalls die Auswirkungen der Ergebnisse auf die Unternehmensstrategie diskutiert. Zu kurz kommen vor allem die Themen Weiterbildung und Ausbildung – sie werden oft nur über einen Zeitraum von zwei Jahren beobachtet. Nur in Einzelfällen wird der künftige Bedarf an Kompetenzen und Qualifikationen über Kompetenz-Managementsysteme bewertet und entsprechend geplant. Nicht beantwortet wird dabei, wie in zehn Jahren Tätigkeitsprofile aussehen könnten, welche Auswirkungen innovative Entwicklungen haben und welche Anforderungen für die Weiterbildung daraus entstehen.

Diese Defizite erschweren die Arbeit der Interessenvertretungen. Gerade die Frage nach den künftigen Qualifikationen, die die Weiterbildung bestimmen und die langfristige Beschäftigung von Mitarbeitern sichern sollen, ist für sie von zentraler Bedeutung. In den letzten Jahren dominierte der Elektronikeinsatz im Fahrzeug die neuen Anforderungen an die Beschäftigten – Know-how in den Bereichen Elektronik, Mechatronik und der Software-Entwicklung wird entscheidend sein, um die Innovationsdynamik zu bewältigen. Durch die Umstellung auf Elektroantriebe kommen weitere Herausforderungen auf die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten hinzu. Zentral bei diesen Herausforderungen sind nicht einzelne Kompetenzen, sondern die Integration von verschiedenen Wissensarten und Fähigkeiten. Neben diesen technologischen Herausforderungen fordert die zunehmende Komplexität der Produktionsprozesse von den Belegschaften breiter angelegte Fertigkeiten.

### Weiterbildungsangebote für den Markt der Zukunft fehlen

In den untersuchten Unternehmen haben Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten einen zentralen Stellenwert. Dort, wo Berufsausbildung stattfindet, bildet sie die Basis für eine hochqualifizierte Belegschaft. Das breite Weiterbildungsangebot wird überwiegend intern umgesetzt; es beschränkt sich auf eine Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Belegschaften. Der Weiterbildungsbedarf wird in den meisten der Unternehmen mit Hilfe eines Kompetenz-Management-Systems oder vergleichbarer personalwirtschaftlicher Instrumente ermittelt. Der zeitliche Horizont dieser Aktivitäten ist auch hier auf eine kurzfristige Perspektive von bis zu zwei Jahren beschränkt. Nur bei drei Ausnahmen (bei Audi und den beiden Zuliefererfirmen Cimos und SKF) wurden Ansätze gefunden, die eine längerfristige Perspektive haben. In diesen Fällen wird der Kompetenzbedarf im Hinblick auf Elektromobilität, neue Materialien, Prozesstechnologie oder allgemein Ingenieurfähigkeiten für die nächsten fünf bis 15 Jahre analysiert und später entsprechend in Weiterbildung umgesetzt.

Es ist ein zentrales Charaktermerkmal, dass in allen Unternehmen die Interessenvertreterstrukturen der Beschäftigten auf den verschiedenen Ebenen der Unternehmen gut positioniert sind. Kompetenzentwicklung, der zukünftige Qualifikationsbedarf und Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sind zentrale Themen in den Verhandlungen zwischen Interessenvertretung und Management – allerdings nur bezogen auf einen sehr engen Zeithorizont. Besonders während der Automobilkrise war erkennbar, dass Aus- und Weiterbildungsstandards sowie Personalentwicklung keine Opfer der Krise wurden; sie wurden aufrecht erhalten oder gar intensiviert. Für die meisten Unternehmen wäre es jedoch sehr wichtig, auch langfristige Ansätze der Weiterbildung zu entwickeln, um den Herausforderungen durch die Innovationsdynamik adäquat begegnen zu können.

### Die regionale Perspektive: Cluster sind schlecht erforscht

Da die europäische Automobilindustrie sich räumlich auf wenige Regionen konzentriert, haben sich dort in den vergangenen Jahren zahlreiche „Automobilclusterorganisationen“ als Sektornetzwerke etabliert. Diese Organisationen sind Instrumente regionaler Wirtschaftsförderung. Die Studien haben ergeben, dass die Daten- und Informationslage über die Stärken und Schwächen der regionalen Automobilindustrie meist unzureichend ist. Dies gilt sowohl

- für die Erfassung der automobilbezogenen Beschäftigung und von Kompetenzen, Wissen und Innovationen in den regionalen Vorleistungsbereichen der Automobilindustrie,
- für die Darlegung von Entwicklungstrends, die auf nationaler und internationaler Ebene vorliegen und im Hinblick auf ihre regionalen Ausprägungen beschrieben werden müssten,

- für die Bewertung von Zukunftsentwicklungen, der Antizipation des Sektorwandels und das Erkennen von schwachen Signalen des Wandels in den Unternehmen der Region.

Innovationsprozesse in der Automobilindustrie verlaufen zunehmend sektor- und technologieübergreifend. Der Zusammenarbeit von Unternehmen und Wissenschaft zur Stärkung der regionalen Innovationsfähigkeit kommt nach Aussagen der Befragten eine wachsende Bedeutung zu. Ein intensiver Dialog und Forschungsk Kooperationen unterstützen die regionalen Akteure, regionale Forschungsergebnisse in marktfähige Produkte zu überführen und den Anschluss an Wissensdynamiken des Sektors zu halten. Beispiel West Midlands: In dem Automobilcluster hatte die gute Kooperation der Beteiligten bei der Schließung des Rover-Konzerns dazu geführt, dass 4.000 der insgesamt 6.300 Beschäftigten neue Jobs in der Region fanden.<sup>6</sup>

Clusterorganisationen, regionale Initiativen und Netzwerke konzentrieren sich vor allem auf Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit. Die Auswirkungen des Sektorwandels auf die Beschäftigtenzahl, die zukünftigen Qualifikationsanforderungen und auf den regionalen Bestand an Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung werden oft eher nachrangig behandelt. Arbeitsmarktpolitische Akteure wie auch die Interessenvertretungen der Beschäftigten sind (u.a. aufgrund von politischen Prioritätensetzungen) in den Clusterorganisationen deutlich unterrepräsentiert.

Aktuell stehen vor allem die zu erwartenden Veränderungen beim Antriebsstrang im Mittelpunkt der regionalen Entwicklungsstrategien. Die Elektromobilität wird eine immer größere Rolle spielen. Zudem werden integrierte Mobilitätskonzepte und die Rolle des Automobils in diesen Konzepten den zukünftigen Wandel im Sektor bestimmen. Auch die Diskussion über Schadstoffreduzierung und der Klimawandel werden wesentliche Elemente sein, die die bestehende Industriestruktur verändern werden.

### Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Zu den Analyseergebnissen der Studien wurden Empfehlungen entwickelt. Sie werden jetzt in der Projektsteuerungsrunde sowie in einzelnen Zirkeln, in denen politische Akteure und Vertreter von Unternehmen zusammenkommen, diskutiert. Die Empfehlungen sollen den weiteren sozialen Dialog begleiten. Es geht darum, den künftigen Strukturwandel frühzeitig in den Blick zu nehmen, um vorbeugende Maßnahmen entwickeln zu können, die helfen, negative Auswirkungen auf die Beschäftigten des Automobilsektors zu vermeiden. Bislang existieren keine adäquaten Prognose-Instrumente oder Antizipationsmechanismen auf der europäischen Sektorebene.

Der Sektorwandel wird sich nach Einschätzung des Europäischen Verbands der Automobilzulieferer und des Europäischen Metallgewerkschaftsbunds vor allem in neuen Mobilitätskonzepten niederschlagen, die aber noch entwickelt werden müssen. Gleichzeitig bedarf es eines neuen Weiterbildungs- wie auch Ausbildungssystems, um die Belegschaften durch neue Qualifikationen und Kompetenzen auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten.

Es fehlt vor allem eine europäische Beobachtungsstelle zum Strukturwandel, die mittel- und langfristige Entwicklungstendenzen des Sektors und seine Einbettung in den gesellschaftlichen Wandel erfasst, auswertet und daraus Handlungsorientierungen für die Akteure ableitet. Eine solche Beobachtungsstelle könnte auch ein Gegengewicht zu den zahlreichen Studien von Unternehmensberatungen geben, weil sie eigene Quellen analysiert. Denn auch die Unternehmen selbst haben ja nur einen

auf zwei bis fünf Jahre begrenzten Betrachtungshorizont, wenn sie den zukünftigen Qualifikationsbedarf oder Veränderungstendenzen auf Branchenebene in den Blick nehmen.

Insofern stellt sich für den sektoralen sozialen Dialog in der Automobilindustrie eine Fülle von Aufgaben, wenn das selbst gesetzte Ziel erreicht werden soll, den negativen Auswirkungen des langfristigen Strukturwandels für die Beschäftigten frühzeitig zu begegnen. Der Anfang wurde gemacht, und die drei im WZBrief Arbeit dargestellten Studien haben Informationen und Daten für den künftigen Prozess geliefert. Es gilt jetzt, den Antizipationsgedanken bei allen Beteiligten zu verankern und in komplexen Abstimmungsprozessen zwischen den Akteuren Instrumente zu entwickeln, um weitere Aktionen gemeinsam umzusetzen.

### Zum Autor

Dr. Heinz-Rudolf Meißner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit am WZB.

---

### Quellenangaben

<sup>1</sup> Vgl. ACEA 2008, S. 29.

<sup>2</sup> Etwa die EU-Regulierungen zu Emissionsgrenzwerten und die Förderung der Elektromobilität.

<sup>3</sup> Vgl. Pfeifer (2008).

<sup>4</sup> Aus der Forschungsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit (WPA) am WZB waren Ulrich Jürgens, Heinz-Rudolf Meißner, Antje Blöcker und Anne Zetsche an diesem Projekt beteiligt.

<sup>5</sup> Die Erhebungen sowie die Diskussion der Ergebnisse zu den Studien wurden von einer größeren Projektsteuerungsrunde unterstützt, in die neben der EU-Kommission der Verband der Automobilhersteller, verschiedene Regionen, nationale Einzelgewerkschaften und das Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-Based Industries (CEEMET) eingebunden waren.

<sup>6</sup> Blöcker et al. (2009a), S. 134.

Der WZBrief **Arbeit** erscheint mehrmals im Jahr in unregelmäßigen Abständen. Er bietet knappe Analysen von WZB-Forscherinnen und -Forschern zu einem Thema aus dem Bereich Arbeit.

Der WZBrief **Arbeit** wird elektronisch versandt. Abonnieren unter:  
wzbriearbeit@wzb.eu

## Literatur

ACEA (2008): The Automobile Industry – Pocket Guide (September 2008), Brussels: ACEA Communications Department, S. 29. Internet: [www.acea.be/images/uploads/files/20081003\\_Pocket\\_Guide.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/20081003_Pocket_Guide.pdf) (13.01.2010).

Antje Blöcker/Ulrich Jürgens/Heinz-Rudolf Meißner (2009a): Innovationsnetzwerke und Clusterpolitik in europäischen Automobilregionen – Impulse für Beschäftigung. Berlin/Münster: LIT-Verlag.

Antje Blöcker/Ulrich Jürgens/Heinz-Rudolf Meißner (2009b): Automotive Regions. Study 3 within the Project Anticipation of Change in the Automotive Industry. Berlin: WZB/Paris: Groupe Alpha. Internet: [http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Studies/Study\\_3\\_Final.pdf](http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Studies/Study_3_Final.pdf) (13.01.2010).

Loire, Patrick/Paris, Jean-Jacques/Beech, Nic/Dowling, Martin/Swapnesh, Masrani/McKiernan, Peter/Patrick, Holly/Singhal, Shika/Jürgens, Ulrich/Meißner, Heinz-Rudolf/Blöcker, Antje/Krzywdzinski, Martin/Zetsche, Anne (2009): Good Practices of Anticipation and Management of Change within Companies and Regions. Study 1 within the Project Anticipation of Change in the Automotive Industry: Paris: Groupe Alpha/St. Andrews, Scotland: University of St. Andrews/Berlin: WZB. Internet: [http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Logos/Documents/15\\_June/AoC\\_Study\\_1.pdf](http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Logos/Documents/15_June/AoC_Study_1.pdf)

EMB (Europäischer Metallgewerkschaftsbund) (2007): EMB Arbeitsprogramm 2007 – 2011. Brüssel: EMB.

Patrick Loire/Jean-Jacques Paris/Nic Beech/Martin Dowling/Masrani Swapnesh/Peter McKiernan/Holly Patrick/Shika Singhal/Ulrich Jürgens/Heinz-Rudolf Meißner/Antje Blöcker/Martin Krzywdzinski/Anne Zetsche (2009): Good Practices of Increasing Skills Levels and Employability. Study 2 within the Project Anticipation of Change in the Automotive Industry. Paris: Groupe Alpha/St. Andrews, Scotland: University of St. Andrews/Berlin: WZB. Internet: [http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Studies/Study\\_2\\_Final.pdf](http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Studies/Study_2_Final.pdf) (13.01.2010).

## Impressum

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung  
Herausgeberin  
Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.  
Redaktion  
Dr. Paul Stoop  
Kerstin Schneider

Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
[www.wzb.eu](http://www.wzb.eu)  
Telefon: +49 30 25 491-0  
Telefax: +49 30 25 491-684