



prägnant 07

SEPTEMBER 2019

KONVERSIONSCHANCEN FÜR BETRIEBE UND BELEGSCHAFTEN IM TRANSFORMATIONSPROZESS DER AUTOMOBILINDUSTRIE IN BERLIN, BRANDENBURG UND SACHSEN

Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse des von der Stiftung Neue Länder/Otto-Brenner-Stiftung (OBS) geförderten und in Kooperation mit dem IG Metall Bezirk BBS durchgeführten Projektes (7/2018 bis 9/2019). Die Endfassung der Studie ist ab ca. November 2019 bei der OBS beziehbar.

Klimawandel und damit verbundene Umweltregulation, Elektromobilität, Digitalisierung, autonomes Fahren und Mobilitätsdienstleistungen als neues Geschäftsfeld sind die zentralen Herausforderungen, die den gegenwärtigen Strukturwandel der Automobilindustrie weltweit und in Deutschland prägen. Handelshemmnisse, Unsicherheit wegen des BREXIT, ein starkes Abflauen der Weltkonjunktur spätestens seit dem II. Quartal 2019 sind der Hintergrund vor dem diese Veränderungen stattfinden.

In der deutschen Automobilindustrie gibt es unterschiedliche Betroffenheiten der Entwicklungen in den Belegschaften bei den Herstellern (OEMs), bei Zulieferern, im KFZ-Handel und im KFZ-Handwerk. Dass die IG Metall für Klimaschutz eintritt, den Dialog mit VertreterInnen der Bewegung Fridays for Future sucht, in einer gemeinsamen Erklärung mit NABU und BUND ein anderes Mobilitätssystem einfordert, knüpft an „alte“ Traditionen einer Konversionsdebatte Mitte der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre an. Diese Diskussion ist in den Betrieben heute kaum noch bekannt. Damals wie heute geht es bei Konversion mehr als um eine marktgetriebene Transformation, die v.a. die Modernisierung von Produkten und Prozessen zum Erhalt des Systems Autos und nicht – wie vielfach suggeriert – radikalen Wandel meint, sondern um eine gemeinsame Suche nach neuen Geschäftsfeldern und alternativen Produkten.

Ausgangslage für das Forschungsprojekt waren die Fragen:

- ▶ wie die Autoindustrie im IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (BBS) auf die kommenden Umbrüche vorbereitet ist?
- ▶ Ob sich ein Ende des Auto-Booms Ost abzeichnet?
- ▶ wie Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen die Chancen und Risiken bewerten und kommende Probleme wahrnehmen?

Fünf Transformationsherausforderungen standen im Mittelpunkt der Befragungen in den Betrieben, mit Gewerkschaftsvertretern, mit Entscheidern aus der Politik und Verbandsvertretern:

- 1) die Antriebswende in Richtung Elektromobilität.
- 2) die Digitalisierung der Produkte und Prozesse.
- 3) Mobilitätsdienstleistungen als neues Geschäftsmodelle.
- 4) Spielräume für alternative Produktionen.
- 5) sowie faire Arbeitsbedingungen für eine nachhaltige Transformation.

Dazu wurden in 23 Betrieben (7 OEM, 12 Zulieferer, 4 Logistik/Dienstleister mit 33.643 Beschäftigten) und 12 weiteren Institutionen Interviews mit insgesamt 72 Experten im Zeitraum von Oktober 2018 bis Mai 2019 durchgeführt.

Kurzfassung der Studienergebnisse

Zu Beginn des Projektes (Juli 2018) klaffte eine große Lücke zwischen der realen Beschäftigungssituation und der Problemwahrnehmung bzw. der Stimmung in vielen Betrieben. Die wirtschaftliche Lage war relativ gut, in der Wahrnehmung dominierte aber eine pessimistische Stimmung. Das hat sich innerhalb eines Jahres verändert. Die Zuversicht in den Wechsel in die E-Mobilität hat zugenommen, neue Produktzusagen und Investitionen bei OEMs und Zulieferern haben Zukunftsängste gemildert.

Zum Ende des Projektes (09/2019) verschlechtert die nachlassende Weltautokonjunktur die wirtschaftliche Situation in den Betrieben erheblich. Die Übergangs- und Überbrückungszeiten für den Hochlauf neuer Produkte sind in vielen Betrieben nur mit Unterstützung durch das

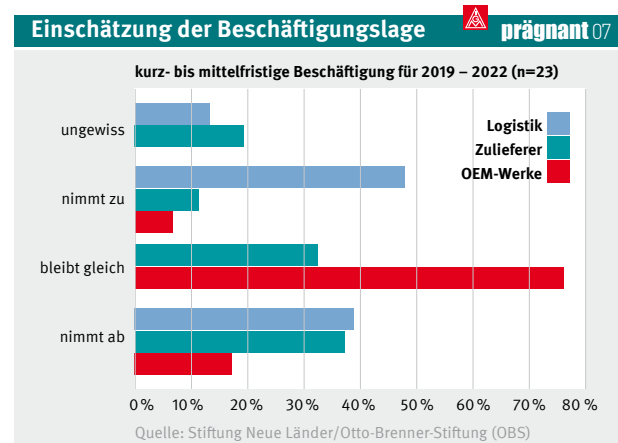
Qualifizierungschancengesetz oder Kurzarbeit, mit Schichtreduzierungen und der Nichtverlängerung von Befristeten und Leiharbeitsverhältnissen durchzuhalten. Nach zehn Jahren Auto-Boom und 30 Jahre nach der „Wende“, bestimmen De-Industrialisierungsängste und Ungleichheitsempfindungen gegenüber dem Westen die Problemwahrnehmungsmuster. Der von vielen Menschen eingeforderte Wandel des Systems Auto über eine Energie- und Verkehrswende in Richtung einer multimodalen Mobilität für alle, in dem Klimaschutz und Arbeitsplätze zusammengehören, wird als zweite oder dritte Wende mehrheitlich misstrauisch betrachtet. Negative Transformations- und Wendeerfahrungen der Vergangenheit spielen diesbezüglich eine große Rolle.

Zur Ausgangslage im Herbst 2018

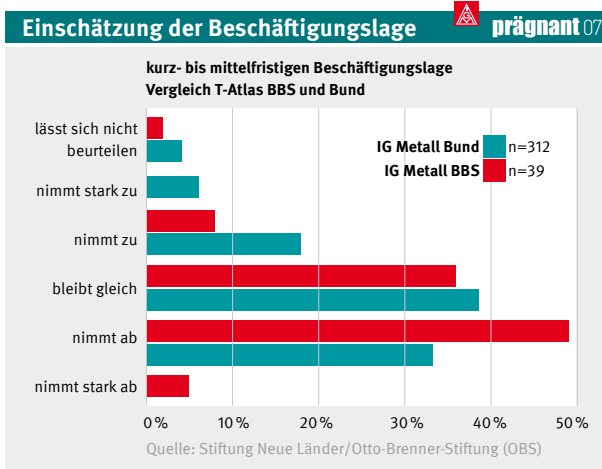
Auto-Boom im Osten: Fast 40.000 Beschäftigte hängen Ende 2018 an der automobilen VW-Wertschöpfungskette in Sachsen. Mit den Ansiedlungen von Porsche und BMW stieg im Autocluster Leipzig die Zahl der Arbeitsplätze in der Autoindustrie seit 2005 von knapp 8.500 auf über 18.000 an. Tatsächlich ist die Automobilindustrie in den drei Bundesländern Berlin, Brandenburg und Sachsen (BBS) zur zentralen Industriebranche geworden. Mit ihr gelang die „ostdeutsche Re-Industrialisierung“ zumindest in Teilregionen. Der **Freistaat Sachsen** gilt als eine der am schnellsten gewachsenen Autoregionen in Europa mit ca. 95.000 Beschäftigten.

Auch für den Großraum Berlin-Brandenburg (ca. 22.000 Beschäftigte) gilt, dass die Autoindustrie für Beschäftigung und Wertschöpfung eine große Bedeutung hat. Nach Einbrüchen im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 stieg die Beschäftigung in den Betrieben fast zehn Jahre ungebrochen. Von westdeutschen, europäischen und auch chinesischen Konzernen und Investoren-Gruppen wurde massiv in Anlagen und Maschinen investiert, kleine F&E-Abteilungen wurden aufgebaut. Einige Zuliefer-Standorte sind zu Leitwerken aufgewertet worden. Es gab Ausnahmen mit Insolvenzen und Arbeitsplatzabbau v.a. in Betrieben ohne Mitbestimmung, ohne Beschäftigungssicherung. Aber: Fast 30 Jahre nach der „Wende“, der politischen „Transformation“ gilt „Auto-Ost“ schon lange nicht mehr als verlängerte Werkbank der westdeutschen Automobilindustrie. Im September 2018 können Auftragslage und Beschäftigungssituation mehrheitlich als positiv beschrieben werden. Bei den OEMs

waren Beschäftigungssicherungsvereinbarungen der Garant für stabile Arbeitsplätze. Unter den zwölf Zulieferbetrieben befanden sich nur zwei in einer wirtschaftlichen Schieflage. Zwei Logistikunternehmen befanden sich im Umbruch, in einem Fall war klar, dass der Vertrag auslaufen würde. Betriebsfälle mit abnehmender Beschäftigung wurden auf „Dieselbetroffenheit“ geprüft, die die Negativentwicklung bundesweit maßgeblich bestimmte. Nur drei der neun Betriebe mit Arbeitsplatzabbau fallen in die Dieselkategorie.



Der Vergleich mit Ergebnissen aus der Betriebsbefragung für den Transformationsatlas der IGM zeigt, dass die 23 befragten Betriebe, sowie die insgesamt 39 T-Atlas-Beteiligten in BBS die kurz- bis mittelfristige Beschäftigungslage deutlich positiver beurteilen als der Bundesdurchschnitt.



Gründe für die abweichenden Ergebnisse zwischen dem Bezirk BBS und dem Bund sind zum einen der überdurchschnittliche Anteil der OEM-Beschäftigten mit Beschäftigungssicherung bis 2025/2028 und 2029, zum anderen kommt darin die positive Beschäftigungserwartung im Zuge des Umbaus des VW-Werkes in Zwickau bzw. Produkterweiterungen und Investitionen im Raum Halle/Leipzig zum Ausdruck.

Herausforderung Antriebswende/Elektromobilität

Auch wenn vielerorts noch über verschiedene Wege einer Antriebswende diskutiert wird (synth. Kraftstoffe, Brennstoffzelle etc.) ist festzustellen, dass sich alle OEMs bis 2030 auf Elektroautos (BEV, PHEV) mit Volumenanteilen an der Gesamtproduktion von 25 % bis 30 % ausrichten.

Fallen bis zu 25 bis 30 % der Verbrennungsmotoren und zugehörigen Komponenten weg, sind lt. ELAB-Studie II (ELAB 2018) **deutschlandweit** (im Szenario 25 % BEV/PHEV-Anteil für 2030) zwischen 74.000 bis 80.000 Arbeitsplätze akut gefährdet. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung kommt für 2035 bei 23 % BEV-Anteil zu einem Minus von 114.000 Beschäftigten im gesamten Fahrzeugbau und einem Plus von 16.000 im Bauwesen und Infrastruktur sowie bei Dienstleistungen (IAB 2018). Strukturstudien (BWe mobil 2019) kommen für Baden-Württemberg im Szenario 50 % reinelektrisch für 2030 zu einem Abbau von 45.000 Stellen. Insbesondere die Arbeit bei Zulieferern für den Antriebsstrang stehe unter extremen Druck. In Abhängigkeit von Größe und Komfort wird ca. ein Drittel der Wertschöpfung eines Fahrzeugs über den Antriebsstrang erzeugt, nicht alle Teile fallen weg, einige werden modifiziert und neue kommen dazu. Aber der Kampf um diese Komponenten/Teile hat einen Unterbietungswettbewerb unter Zulieferern ausgelöst, der den Druck auf Arbeit an den Standorten tendenziell erhöhen wird.

Deutlich weniger dramatisch sind die **Situation und Lage in BBS**. Die in erster Linie über die Emissionsreduktionsvorgaben der EU getriebene Antriebswende in Richtung Elektromobilität hat längst begonnen. Bereits in der Vergangenheit wurde massiv in die E-Mobilität investiert. Die sieben in die Untersuchung einbezogenen OEMs in BBS verfolgen vier sehr unterschiedliche Wege in der Antriebswende, wobei zwischen fahrzeugaufbauenden OEMs und OEM-Komponente zu differenzieren ist. Drei fahrzeugaufbauende OEMs wurden bereits um BEV und v.a. PHEV-Produkte ergänzt oder werden bis Ende 2019 komplett auf E-Fahrzeuge umgestellt.

Der größte Umbau erfolgt am **VW-Standort Zwickau/Mosel**: Das Werk wird damit zum Mehrmarkenwerk ausgebaut. Für diesen Umbauprozess sind in der Investitionsplanung des VW-Konzerns 1,2 Milliarden Euro veranschlagt. Während der Einrüstphasen werden in einem so genannten Change-Prozess umfangreiche Schulungsprogramme für die Gesamtbelegschaft durchgeführt. Dafür wurde ein Trainingsscenter E-Mobilität sowie z.B. Hochvoltqualifizierung auch über öffentliche Förderung etwa mit dem seit 01.01.2019 in Kraft getretenen Qualifizierungschancengesetz unterstützt. Die Belegschaft des Standortes ist über die deutschlandweite Beschäftigungssicherung 2019 des Konzerns langfristig abgesichert. Am Standort **VW-Dresden** wurde die E-Fertigung im Jahr 2018 verdoppelt. Das Werk hat mit dem Aufbau von zwei neuen Geschäftsfeldern die Abhängigkeit von der Fahrzeugproduktion deutlich reduziert. **BMW und Porsche** verfolgen eine andere Strategie. BMW hat sich weltweit für Mischlinien entschieden. Auch Porsche fährt die Mischlinien-Strategie. In das Leipziger Werk wird in den Jahren 2019 und 2020 für ein neues Modell massiv investiert. Die Erweiterung des Karosseriebaus hat bereits begonnen. Mit der Entscheidung für die E-Version sind weitere Investitionen verbunden, u.a. das neue Presswerk in unmittelbarer Grenznähe Sachsen/Sachsen-Anhalt. Was weitere Regionaleffekte der Antriebswende bei BMW und Porsche betrifft, wurde sich in beiden Fällen für ein Inourcing in einigen Vormontage-Bereichen entschieden, was wie bei VW dafürspricht, dass es in Zukunft für die OEMs stärker als in der Vergangenheit um Rückgewinnung von Wertschöpfung entlang der Wertschöpfungskette geht.

Auch wenn hier in erster Linie als bloße Antriebswende interpretiert – gilt für alle drei fahrzeugaufbauenden OEMs mit E-Autos, dass die Energiewende insofern eine Rolle spielt, als dass die jeweiligen Umbauten mit Maßnahmen für eine CO₂-arme Liefer- und Fertigungskette verbunden waren/sind. Die externe Stromversorgung wurde auf Ökostrom umgestellt und mit eigenen Windkraft- und

Blockheizkraftwerken ausgestattet. Für die Zulieferer (Logistik und Just in Sequences (JIS) mit VW-Verträgen spielt weniger die Antriebswende direkt, aber die Mehrmarkenausrichtung der E-Produktion die entscheidende Rolle. Bestehende Lieferanten sind bereits in den Vergaberunden berücksichtigt und können sich während der Ein- und Umrüstphase bei VW entsprechend vorbereiten. Dafür gibt es öffentliche Unterstützung für Qualifizierung und Kurzarbeit. Ein Teil der insgesamt 15 Just In Time (JIT)/JIS-Lieferanten und 40 Kaufteile-Lieferanten wird in ein neues vom Investor METAWERK GmbH betriebenes Industriegebiet Meerane umziehen, in das 31 Mio. Euro investiert wurde. Vier neue Lieferanten werden angesiedelt, ein Unternehmen schließt seinen dortigen Standort.

Das VW-Motorenwerk ist dagegen weder vom Dieseleinbruch noch von der Antriebswende betroffen, da es auf Ottomotoren spezialisiert ist. Auch die OEM-Werke in Brandenburg und Berlin sind nicht tangiert. Im Zulieferbereich gilt, dass bei den Modul- und JIT-Lieferanten wegen der Mehrmarkenproduktion Auftrags- und Beschäftigungszuwächse erwartet werden. Zahlreiche Fertigungsbetriebe, von denen fast alle mehrere OEMs beliefern, haben in konzernseitige Zusagen für Investitionen in Hybrid-Komponenten erhalten. **Insgesamt also ein durchaus sehr positiver Start in die Antriebswende.**

Aber wie sehen die Beschäftigten diese als Autosystemkonforme Produktkonversion verstandene Entwicklung?

Was die E-Mobilität-Marktdurchsetzung betrifft, herrscht große Skepsis in den Belegschaften. Betriebliche Vertreterinnen und Vertreter sind mehrheitlich immer noch stark

auf Verbrenner fokussiert und erwarten eine Renaissance des Diesels. Sehr ausgeprägt ist diese Haltung an Standorten, die weitab von großen Städten in der Fläche angesiedelt sind und (noch) keine subjektive Positiverfahrung mit der E-Autostrategie erleben. Trotz einer individuell von vielen Befragten insgesamt positiven Einstellung zur gesellschaftlichen Mobilitätswende, sind weder E-Autos noch ein grundsätzlicher Auto-Verzicht für die Mehrheit in den Belegschaften denkbar. Es ist innerhalb eines Jahres aber viel in Bewegung geraten. Tatsächlich hat sich in Westsachsen im Verlauf eines Jahres die eher negative Sicht in eine Aufbruchstimmung, was den Hochlauf der E-Autos betrifft, gewandelt.

Aus dem Zweckoptimismus „Das muss gutgehen, Plan B gibt es nicht!“ entwickelte sich ein „Das wird gut gehen!“.

Die Aufmerksamkeit nimmt bundes- und europaweit zu. Medien informieren regelmäßig und ausführlich über den Stand des regionalen Umbaus. Gewerkschafts- und Vertrauensleute berichten auf Nachfrage im Mai 2019 über eine positive Qualifizierungsbereitschaft. Die von regionalen Gewerkschaftsvertretern und vielen Betriebsräten in **Westsachsen** dringend eingeforderte kommunale, landes- und bundespolitische Unterstützung wurde z.T. umgesetzt. Das gilt nicht nur für Westsachsen, sondern auch für den Raum Dresden, Berlin/Brandenburg und zum Teil für Leipzig/Halle, da dort neue Modellzusagen (E-Macan/Porsche) sowie die 100 Mio. Euro-Investition in das gemeinsame Presswerk von Schuler und Porsche nahe Halle das mittelfristige Überleben der Standorte trotz des Wegfalls der dritten Schicht bei Porsche ab Aug. 2019 sichert.

Herausforderung Automatisierung/Digitalisierung

Digitalisierung wird allgemein mit Chancen, aber auch mit vielen Risiken verbunden, wenn die Betriebe den Anschluss an diesen Trend verpassen. Eine nachholende Industrie-3.0-Phase, oder gar ein Abgehängt-Sein von Industrie 4.0 konnte für die untersuchten Betriebe nicht beobachtet werden. Im Gegenteil: **Inbesondere die neuen Autowerke und mehrere Zulieferer in der BBS-Region sind Vorreiter, was „moderne“ Fabrikstrukturen betrifft.** Es wurde z.T. viel in neue Maschinen und Anlagen investiert und z.B. neue Zellenfertigung jenseits tradierter Fließbandarbeit erfolgreich erprobt. Immer mehr digitale Produkte werden in die Fahrzeuge und Komponenten verbaut, in der Regel aber (wie überall, überhaupt nicht ostdeutsch-spezifisch!) als Kaufteile zugekauft. **Chancen gibt es für viele Interieur- und Exterieur-Zulieferer, wenn im Cockpit der Zukunft High-Tech-Touchscreens dominieren, wenn in Textilien Elektronik mit Sensoren und Aktoren integriert werden. Für die Metall-, Elektro-, Textil- und Kunststoffindustrie sind das Chancen für systeminterne Produktkonversion, die aber mehr Zusammenarbeit zwischen den Zulieferern erfordern.**

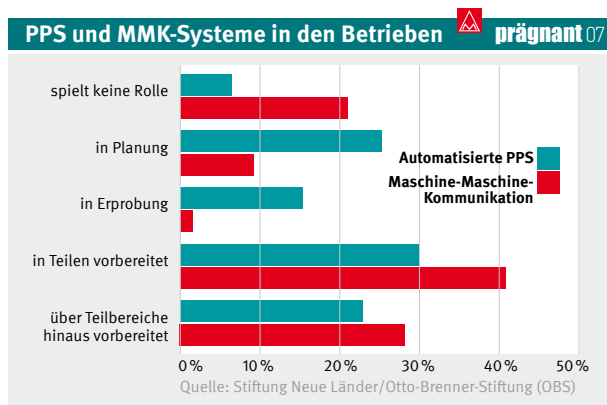
BBS hat gute Chancen mit IT in Berlin und im Raum Dresden und räumlich breit gestreuter Textilcluster und Kunststoffindustrien, wenn die Qualifizierung bedarfsorientiert an betriebliche Erfordernisse anknüpft. Hinsichtlich der Automatisierung und Digitalisierung der Prozesse sind OEMs, Zulieferer und Logistiker unterschiedlich gut auf den Einsatz digitaler Prozesstechnologien vorbereitet. Trotzdem verunsichern vor allem Medienstimmen über kommende neue Robotisierungswellen die Menschen:

„Was wird dann aus mir, wenn überall Roboter eingeführt werden. Wer sagt mir, welche Qualifikation ich in Zukunft brauchen werde und wer trägt dafür die Kosten?“

(unter vielen BE-B4; BR-B11)

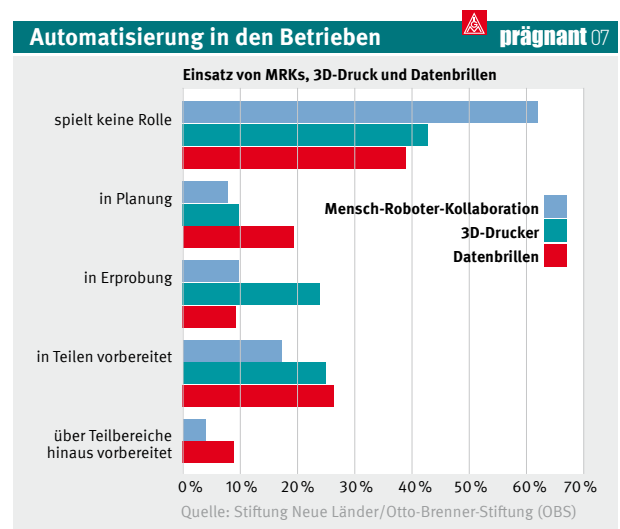
Während bezüglich der Antriebswende die Zuversicht eines positiven E-Auto-Anlaufs im Projektverlauf zugenommen hat, hat sich die Lücke zwischen Situation/Lage und Stimmung im Transformationsfeld „Digitalisierung“ kaum geschlossen. **Die Menschen fürchten von Maschinen überrollt zu werden – in der Arbeitswelt, aber auch in ihrer Lebenswelt.**

Das gilt für alle OEM-Werke, die Fertigungsbetriebe und ebenfalls für die Logistikunternehmen. 18 von 23 Betrieben im Sample (33 von 39 im BBS-T-Atlas) bestätigen, dass Automatisierung und Digitalisierung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben und im lfd. Transformationsprozess eine wichtige Rolle für Umsatz und Beschäftigung spielen. Hinsichtlich des konkreten Technologieeinsatzes schwanken die Angaben in Abhängigkeit der betrachteten Technologien jeweils aber erheblich. Vergleicht man etwa Maschine-Maschine-Kommunikationssysteme (M-M-K-Systeme) mit dem Einsatz von automatisierten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen (PPS), zeigt sich, dass in beiden Fällen der Einsatz mit zwischen 53 % und 69 % sehr weit vorbereitet auch über Teilbereiche hinaus fortgeschritten ist. Das gilt für die OEMs und die Fertigungsbetriebe gleichermaßen. In fahrzeugaufbauenden Werken sehen die Planungen, in den Presswerken, im Karosseriebau und Lackierereien letzte verbleibende Automatisierungsschritte im aktuellen Neu- oder Umbauprozess vor. Das sind keine radikalen Sprünge, vieles erfolgt bei jedem Modellwechsel schon seit vielen Jahren. Am Beispiel von VW-Zwickau bedeutet das etwa die Erneuerung auf die nächste Industrieroboter-Generation (Austausch von 80 % der alten 1.300 und Ergänzung um 350) sowie Prozessschrittweiterung (Ablösung von Fertigungsverfahren Laserschweißen etc.). Die Automatisierungsgrade werden sich von ca. 83 % auf 87 % erhöhen.



Anders ist das an den Montagelinien mit bisher geringen Automatisierungsgraden von ca. 25 % bei VW, zwischen 18 % und 25 % bei den Premium-OEMs sowie bei Fertigungsbetrieben. Hier wird in Zukunft die Mensch-Roboter-Kollaboration (MRK) ausgebaut werden, der

Automatisierungsgrad erhöht sich auf bis zu 30 %. **Da an den Linien die meisten Menschen innerhalb der Fabriken ihren Arbeitsplatz haben, ist eine mediale Angstmache „Hilfe, die Roboter kommen“ völlig unangebracht.** Für die Mitbestimmungsakteure geht es v.a. um den fairen Ausgleich von Rationalisierungs- und Ergonomieeffekten. Für eine deutliche Mehrheit der Betriebe spielt der Einsatz von MRKs noch keine Rolle. **Was so genannte additive Fertigungsverfahren (3D-Druck) betrifft, werden sie von OEM-Vertretern als noch nicht großserienreif beurteilt.** Vor allem in den Zulieferbetrieben, die am Antriebsstrang hängen, werden aber im Werkzeugbau und Kleinserienbereichen bereits viele 3D-Drucker erprobt und vorbereitet. **Auch wenn 3D-Druck noch in den Kinderschuhen steckt, sollten frühzeitig diesbezügliche Qualifizierungen erfolgen, was in vielen Fällen bisher vernachlässigt wird.**



Fahrerlose Transportsysteme (FTS) sind im Betriebsalltag sowohl in der internen als auch in der externen Logistik ebenfalls keine neuen Erscheinungen, ihre Anzahl wird aber stark zunehmen und die Arbeit der Stapler- und Routenzugfahrerinnen teilweise ersetzen. Das ist deshalb von großer Bedeutung, weil es sich oft um die wenigen betrieblichen „Arbeitsräume“ für Leistungsgeminderte handelt. Hier sind alternative Arbeitsplätze und neue Qualifikationen gefragt. Das kann aus Konversionssicht im SPNV und im ÖPNV gelingen, wenn Betriebe, Kommunen und ggfls. privatisierte Verkehrsverbände gemeinsam mit Qualifizierungs- und Arbeitsmarkt-Institutionen gemeinsame mit den Beschäftigten Konzepte dafür entwerfen.

Herausforderung Mobilitätsdienstleistungen (Mobility as a Service – MaaS)

Neue Mobilitätsdienste sind in den wichtigen Auto-regionen Berlin-Brandenburg, Dresden, Leipzig, Chemnitz und Zwickau in unterschiedlicher Ausrichtung und Ausprägung verbreitet. **Der Großraum Berlin-Brandenburg steht mit vielen auf Zukunftsmobilität ausgerichteten F&E-Institutionen, multi-modalen Verkehrsdienstleistungen mit weitem Abstand an der Spitze** und könnte mit Blick auf eine sozial-ökologische Verkehrswende zur bundesweiten „Mobilität für alle“-Vorreiterregion mit einem ÖPNV-Jahresticket nach dem Vorbild der Stadt Wien werden (365 Euro-ÖPNV Jahres-Ticket) werden. Das ist Zukunftsmusik; aber durchaus in Teilen realistisch. Die Stadt Wien hat (unter spezifischen Bedingungen) 200 von Entlassung betroffenen Opel-Aspern-Beschäftigten einen Job als Fahrer/in, Instandhalter/in und im Kundenservice übernommen. Das ist in der Tat konsequente Konversion, wenn die Arbeits- und Entgeltbedingungen stimmen und nicht, wie von vielen befürchtet, mit Ausweitung der Arbeitszeiten auf über 40 St./Woche und Abgruppierung verbunden sind, was aber in Österreich, Ungarn und anderen EU-Ländern zurzeit der Fall ist. **Vorsicht ist also stets geboten, wenn es um gelungene Konversionsbeispiele geht.** Berlin-Brandenburg geht als Region einen guten Weg in eine andere Mobilität. Aber der Blick in die Praxis der Unternehmen, in die Alltagswelt der Beschäftigten in den untersuchten Betrieben zeigt ein deutlich anderes Bild: In 85 % der Betriebe spielen MaaS gegenwärtig und auch in Zukunft überhaupt keine Rolle. Nur einer der sieben OEM-Standorte sowie der EDL-Betrieb sind direkt in dieses Geschäftsfeld involviert. Von den zwölf Zulieferbetrieben geben fünf Betriebsexperten an, sehr wohl regelmäßig über Aktivitäten ihrer Konzerne über „Future/Vision Mobility 2025/2030/2050-Konzepte“ informiert worden zu sein, ihre Standorte wären aber völlig außen vor. Sieben Betriebe tangiert dieser Bereich überhaupt nicht. Vertreterinnen von JIT/JIS und Logistikunternehmen dagegen verbinden die Mobility-Apps in erster Linie mit neuen LKW- und Bahnanlieferungen, mit digitalen Steuerungen der

Be- und Entladung, deren Bedienungskompetenz zusätzliche Qualifikationen erfordere, aber in aktuell geltenden Arbeitsbeschreibungen/Entgelt-Strukturen überhaupt nicht vorkämen. Fehlzeiten, Unlust und Frust sind die Folgen. **Interne und externe Logistiktätigkeiten werden in der „digitalen Online-Welt“ zunehmen.** Das ist dann eine Konversionschance für Arbeitsplatzverluste, wenn die Menschen in den Betrieben und in der Gesellschaft erkennen, dass diese oft gehetzte schlecht bezahlte Arbeit in Zukunft viel mehr Wertschätzung und insgesamt ein anderes Konsumverhalten als bisher braucht. **Denn als Konversionsfeld haben Tätigkeiten im Bereich Logistik- und Mobilitätsdienstleistungen arbeitspolitisch bisher leider oftmals Schattenseiten, da Unternehmen (nur ein Beispiel: Bosch Services GmbH agiert in Leipzig, Magdeburg und Berlin wie ein Call-Center) bisher mitbestimmungsimmun sind.**

Auch von OEMs und global agierenden Zulieferern ausgegründete Joint-Ventures, teilfinanzierte, unabhängige Start-ups haben diesbezüglich erheblichen Nachholbedarf. Mobilitätsdienstleistungen sind kein faires Konversionsfeld, wenn die Arbeitsbedingungen schlechter werden. Auch die Alltagserfahrungen vieler ArbeiternehmerInnen in den Betrieben der Autoindustrie werden mehrheitlich negativ bewertet. Ihre eigene Mobilität ist und wird immer teurer. Die Autoanschaffung und -unterhalt ohne Kredite sind kaum finanzierbar. Pendlerwege gerade für gering Verdienende werden länger. Täglicher Stau nervt und damit geht Sorge-/Familien-Zeit verloren. Es gibt zu wenig bezahlbaren ÖPNV, und wenn **ÖPNV vorhanden ist, ist dieser überhaupt nicht auf die vorherrschende Schichtarbeit in der Autoindustrie ausgerichtet.**

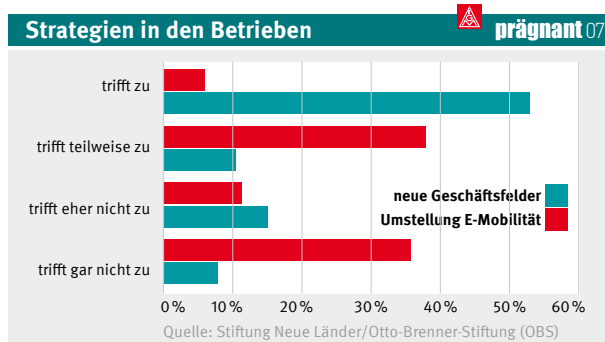
„Wir bauen Teile für Autos, ist ja gutes Geld okay, na ja, könnte mehr sein, wenn wie im Westen bezahlt – aber das Auto, was da vom Band läuft, kann ich mir nie im Leben kaufen – fast keiner hier kann ein Neuwagen kaufen, wir alle sind 2. und 3. Klasse der Gebrauchtwagenkäufer hier, da kannst du fragen, wen du willst.“ (BR-B3; BE 1-4-B5)

Herausforderung Zweites Standbein, alternative Produkte

Es geht um Geschäftsfelderweiterungen als zweite oder dritte Standbeine zur Reduzierung der einseitigen Automobilabhängigkeit. **Sind Produkterweiterungen wirtschaftlich erfolgreich, eröffnen sie Konversionsspielräume, wenn Beschäftigte in Form von Mitbestimmung beteiligt werden.** Und es geht um eine radikale Umstellung der Produkte/Produktionen weg von der Massenproduktion hin zu selbst- und mitbestimmten Unternehmensorganisationen. Daraus resultierende große Konversionsspielräume sind sehr voraussetzungsvoll, weil sie nur gelingen, wenn sie unmittelbar mit dem „Wie“ verbunden werden. Nahezu alle Befragten in Gewerkschaften und Betrieben verfügen über

ausgeprägte Transformationserfahrungen, was Produktpassungen betrifft. Im Gegensatz zu Westbetrieben, deren Erfahrungen allein aus kapitalistischen Krisen resultieren, **nähren sich aus der betrieblichen Perspektive die Transformationserfahrungen im Osten jedoch aus mehreren Quellen:** Zunächst brechen mit der politischen **Wende** bestehende Produkte in den Betrieben oder die Betriebe selbst weg. Dann folgen die Erfahrungen mit dem **Ausverkauf** der Kombinate, ihre Betriebe waren out, ihre oft sehr hohen M+E-Kompetenzen waren im Ausverkauf dagegen sehr gefragt. Es gab die **Wiederaufnahme der Produktion** mit in der Regel Westprodukten inkl. deren Produktions- und

Arbeitsorganisationsnormen. Diese grundsätzlich **ausgeprägte Konversionskompetenz** wird aber selten positiv erlebt. Der Ersatz hydraulischer, mechanischer Teile in Richtung Elektromechanik und Elektronik hat oftmals das Arbeitsvolumen reduziert, da viele neue Produkte anders konstruiert und mit Elektronik vollgestopft sind. Die Verkürzung der Produktzyklen und die Erhöhung der Produktvarianten führte in vielen Fällen zu viel mehr Umrüsttätigkeiten, die mit bestehenden Routinen brach und viel zu wenig Qualifizierungszeiten enthielt. Alte Qualifikationen und Erfahrungswissen werden im Zuge dieser „erlebten Produktvereinfachung und Schnelllebigkeit“ entwertet, weil mit neuen Produkten immer auch neue Automatisierungsprozesse verbunden waren. Mitgestaltung an der Entwicklung bei Produktpassungen gibt es fast gar nicht, da die Produktentwicklung nicht am Standort, sondern in den jeweiligen F&E-Abteilungen der Konzerne und dort auch „nur“ den Vorgaben der Kunden nach vorgegebenen Lastenheften folgt. Lediglich in zwei Fällen wurden der Ausbau von Komponenten im Leichtbau, sowie eine ansatzweise Ausrichtung auf Kleinserien und Anlaufunktionen sehr positiv erfahren, weil der Anteil an Routinen und Monotonie stark reduziert werden konnte. Was die Reduzierung der einseitigen Automobilabhängigkeit betrifft, zeigt sich ein ähnliches Bild. Befragte in OEM-Betrieben sind auf ihr Kerngeschäft fokussiert: **Umweltverträgliche Fahrzeuge (Elektro) und CO₂-arme Fabriken werden aber partiell als neues Standbein begriffen.** Auf die Frage, ob es im Betrieb Strategien zur Dekarbonisierung bzw. Umstellung auf Elektromobilität und der Erschließung neuer Geschäftsfelder gibt, gibt es mit Blick auf die Elektromobilität eine Zustimmung von 63,7 % (trifft zu, trifft teilweise zu, für 23,1 % (trifft gar nicht/eher nicht zu), in 13,2 % der Fälle ließ es sich nicht beantworten. Strategien für neue Geschäftsfelder gibt es in fast der Hälfte der Betriebe (47,5 %) nicht bzw. eher nicht. In nur 6,1 % der Betriebe gibt es eine derartige Strategie.



Zulieferbetriebe, die nicht unmittelbar am E-Umbau beteiligt sind, verweisen auf die geringe Einbindung der Belegschaft, wenn es um neue Geschäftsfelder geht. Was fehlt ist ein Konzept für eine kontinuierliche gemeinsame Zukunftsdiskussion auch bei guten Auftragslagen, die Problemvermittlung und Sensibilisierung für sinnvolle Produkte stärker als bisher berücksichtigt.

Da zahlreiche Teile und Komponenten zudem in höchst arbeitsteiligen Konzernstrukturen entstehen, machen Beschäftigte an den Montagelinien auf das fehlende Produktwissen aufmerksam. Dieses wäre aber unabdingbar für Überlegungen, wo die Produkte jenseits der Autoindustrie Verwendung finden könnten. **Insgesamt wird über zusätzliche Standbeine und neue Geschäftsfelder zwar diskutiert, auf der Umsetzungsseite passiert aber sehr wenig.** Fehlende Transparenz über Produktfunktionalitäten, geringe Transparenz über die Zukunftspläne der im Westen angesiedelten Konzerne, sowie kaum Mitbestimmung am Innovationsprozess stehen im Weg. Auch mit Blick auf eine komplette Abwendung vom Auto und der Massenproduktion gibt es durchaus an einigen Standorten betriebliche Diskussionen, mehrheitlich ist es in den Betrieben aber überhaupt kein Thema. Diejenigen, die sich eine breitere gesellschaftliche Debatte wünschen, betonen aber vor allem die Grenzen einer derartigen Konversion.

„Ja, das ist vorstellbar, so etwas hatten wir früher einmal. Mit früher meine ich DDR-Zeit. Da hatten wir eigene Produkte Ölwannen, Krümmer, Haushaltsgeräte. Waren, die jeder braucht. Heute wäre es aber schwieriger, auf etwas Anderes umzusteigen. Unsere Prozesse und Anlagen sind total auf unsere komplexen Bauteile abgestimmt. Und: Auf die Entlohnung müssen wir auch schauen. Die Autoindustrie hat eigene Entgeltsysteme, Tarife, alles ist sehr automobilbezogen. Das wollen wir nicht aufgeben.“

(BE, VL und BR-C4)

Erste Ansätze im Mobilitätssektor sind allenfalls in Berlin erkennbar. Hier sind viele kleine unabhängige Start-ups v.a. (etwa das E-Cargo Bike ONO – vormals Tretbox – aus dem Dresdner Start-up hervorgegangen) als Handwerksbetriebe entstanden. Für die Flächenländer fehlen solche Ansätze, es gibt nur wenige Handwerkskollektive, die andere Lebensformen erproben – möglicherweise sind sie auch nur in der IGM-Organisationslandschaft unbekannt. Alternativen für das System Auto gibt aus der Beschäftigtenperspektive weder verkehrs- noch arbeitspolitisch, die Mobilitätswänge stabilisieren dieses System. Es geht auch anders, wie ein BR und ein Beschäftigter berichten:

„Wir müssen das System radikal ändern. Wir brauchen nur noch 3-Tage Arbeit in der Woche, 2 Tage kümmern wir uns um Familie und alte Angehörige, 2 Tage um gesellschaftliche Dinge. Wir müssen unsere Konsumgewohnheiten ändern. Hier in unserer Kleinstadt haben wir jetzt einen regionalen Marktplatz mit Bauern. Ich fahre nicht mehr zum „Kaufland“, sondern schaue, was die Bauern hier anbieten. Dann bestelle ich das online – das ist ja auch Digitalisierung, aber positiv, nicht mit mehr „Lieferando“ oder „Amazon“-Verkehr. Dann gibt es einen Tag in der Woche, wo sich alle treffen und das Bestellte verteilt wird. Ich kaufe dort zu fairen Preisen. Ich weiß, was der Bauer verdient. Das ist ein guter Weg in eine faire Arbeits- und Lebensweise – aber ohne unsere Arbeitsplätze hier geht nichts.“ (BE und BR-B6)

Herausforderung Faire Arbeitsbedingungen

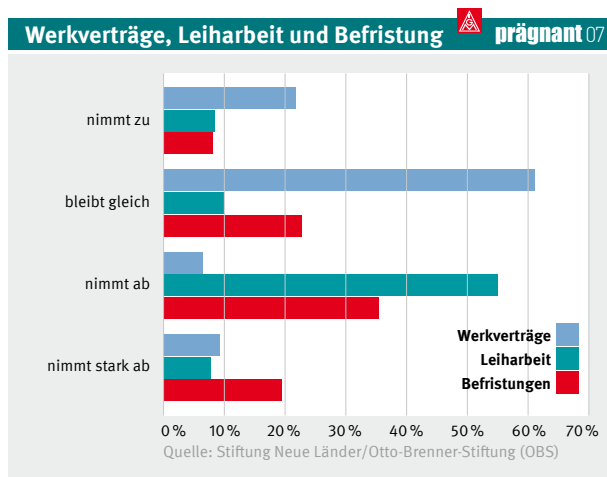
Wenn Konversion als sozial-ökologische Transformation verstanden wird, kann es nicht nur um Produktkonversion gehen, sondern v.a. um das "Wie" eine Produktionsweise aussehen könnte, die die Türen für eine echte Konversionsdebatte weiter öffnen würde. Und dazu steht in der BBS-Autoindustrie im 30. Jahr nach der „Wende“ die Angleichung der Arbeitsbedingungen an erster Stelle. Das ist allerdings nach wie vor ein offenes, stark umkämpftes Feld. Arbeitszeit- und Tarifangleichung Ost-West stehen im Vordergrund. Wichtige Indikatoren für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen bilden die Entwicklungen von befristeter Einstellung, Einsatz von Leiharbeit und das Ausmaß von Werkverträgen. Der Boom der BBS-Autoindustrie, insbesondere in der Region Leipzig hatte seine Schattenseite v.a. in einem hohen Maß an prekärer Arbeit mit viel Leiharbeit und Werkverträgen. In den untersuchten Betrieben finden sich nach wie vor zwei diametral entgegengesetzte Strategien mit jeweils rd. 50 % im Sample: OEMs und Zulieferbetrieben, die der Leiharbeit abgeschworen haben und

OEMs und Zulieferer, die weiterhin auf hohem Niveau Leiharbeiter/innen einsetzen.

Leiharbeit und Befristungen nehmen mehrheitlich in den Betrieben mit insgesamt ca. 55 % stark ab und ab, in fast ¼ der Betriebe (22,7 %) bleiben sie gleich, zu nimmt sie lediglich bei 7,8 % der Betriebe. Das ist grundsätzlich ein sehr positiver Trend. Die Befragten bestätigten mehrheitlich, dass nahezu alle Befristungen nach zwei Jahren in Entfristungen münden. Was auf den ersten Blick als arbeitspolitischer Erfolg bewertet wird, hat in der aktuellen Krisensituation auch seine Schattenseiten. Der Abbau von Leiharbeit ist nach wie vor ein Instrument zum Schutz der Stammebelegschaften.

Auch fehlt in 19 der 23 befragten Betriebe eine nachhaltige Personalstrategie. In diesen Fällen sehen die Befragten hohe Qualifizierungsbedarfe insbesondere für neue erforderliche Kompetenzen in der E-Mobilität, der Robotik sowie im IT-Bereich. Was die Qualifizierungsmotivation in den Belegschaften betrifft, dominiert das Argument, dass oftmals Entgeltgruppen so starr festgeschrieben seien, was sich maßgeblich demotivierend auf die Qualifikationsbereitschaft auswirke. Die Forderung nach „Qualifizierung ja, aber nur bei mehr Geld und mehr Zeit dafür“ war immer wieder zu hören.

Nachhaltige Veränderungsprozesse werden aber kaum Erfolg haben, wenn die sehr stark gefühlten Gerechtigkeitslücken nicht bald geschlossen werden. Eine Konversionsperspektive für die Beschäftigten in der BBS-Automobilindustrie gibt es nur, wenn Alternativen für alle Beschäftigten (Kern- und Randbelegschaften) entlang der automobilen Wertschöpfungskette konkret aufgezeigt werden. Weniger Arbeitszeit, mehr Entgelt, mehr Mitgestaltung – und letztlich mehr Wirtschaftsdemokratie, die die Verteilungsfrage der nach wie vor hohen Gewinne, Renditen, Rücklagen in vielen Betrieben wieder auf die Tagesordnung setzt!



Handlungsempfehlungen für eine aktive Industriekonversionspolitik, in der Klimaschutz und faire und sichere Arbeitsplätze gleichberechtigt verbunden werden

Die Nutzung des Qualifizierungschancengesetzes und die Weiterentwicklung des Kurzarbeitergeldes zu einem Transformationskurzarbeitergeld tragen in aktuellen Umbau- und Überbrückungsphasen zum Erhalt der Arbeitsplätze und zur Sicherheit im Wandel bei. Davon profitieren aber nicht alle Betriebe und nicht alle Beschäftigten in den Betrieben gleichermaßen. Qualifizierungschancen für alle, nicht nur für Leistungsstarke, ist noch nicht überall das Leitmotiv. Es fehlen Konzepte für gering Qualifizierte, deren Chancen für eine Aufwertung ihrer Arbeit am Arbeitsplatz und auf den Arbeitsmärkten schrumpfen.

Im Bundesvergleich gibt es in BBS deutlich höhere Schul- und Ausbildungsabbrecherquoten. **Mehr betriebliche Ausbildungsplätze sind aber eine zentrale Investition in die Zukunft der Betriebe. Das bleibt die zentrale Aufgabe der Unternehmen.** Gemeinsam sollten Arbeitgeber und IG Metall nach Ursachen suchen und Qualität und Vergütung der Ausbildung erhöhen. V.a. in Sachsen wurden von vielen der Befragten viele Mängel in der Bildungspolitik bestätigt und das Fehlen eines Bildungsfreistellungsgesetzes beklagt. Da sind Staat und Politik an der Reihe, das Image der dualen Berufsausbildung zu revitalisieren.

Arbeitgebervertreter klagen über Fachkreftemangel, sind aber weder an Tarifbindung noch an einer Ost-West-Angleichung, was Arbeitszeiten und Entgelte betrifft, ernsthaft interessiert. Nur faire und gute Arbeitsbedingungen garantieren auch in Zukunft die bisher hohe Qualitatsarbeit in den Betrieben. Aktive Industriepolitik sollte die Menschen, nicht die „Wirtschaft“ in den Mittelpunkt stellen.

„Transformation“ bleibt für viele der Befragten bisher ein sehr abstrakter Prozess, der oft nicht mit einem positiven Blick in die Zukunft, sondern mit Rationalisierung, Arbeitsverdichtung und v.a. mit erneuter Benachteiligung gegenüber Westbetrieben verbunden und empfunden wird, wenn es z.B. um verkleinerte Verteilungsspielrume bei Investitionen und Produktzuweisungen geht. Das schürt Ressentiments und kann durch mehr Transparenz und Offenheit über Konzern-Vergabepraktiken an die oft von westdeutschen und europaischen Zentralen geführten Standorte vieler Zulieferer aufzeigen, dass es sich keineswegs um ein Ost-West-Problem, sondern um ein grundsatzliches Problem in der gesamten Autokette handelt.

Auch wenn die Belegschaften morgen und übermorgen noch Autos und Autoteile entwickeln und fertigen werden und wollen, werden SUVs, E-Autos und insgesamt die weltweite Massenproduktion und hohe Dominanz des Autos im Verkehrssystem der Zukunft von sehr vielen der Befragten durchaus als Problem für Klima, zukünftige Generationen und zugleich als Bedrohung für die eigene Arbeitsplatzsicherheit wahrgenommen. An ein „weiter so wie bisher“ mit relativ hoher Beschaftigungsstabilitat zweifeln viele. Dass das Arbeitsvolumen sowohl mit vermehrten E-Auto-Anteilen als auch mit weiteren Automatisierungsprozessen mittel- bis langfristig zurückgehen wird, sollte offen angesprochen werden. Dazu gehört auch, dass sich **die OEMs in Zukunft mehr Wertschöpfung von den Zulieferern zurückholen sowie neue digitale Wertschöpfung für sich sichern.**

Das eröffnet Konversionschancen im Zulieferbereich, wenn darüber im Betrieb offen diskutiert und nach Alternativen gesucht wird. Risiken erhöhen sich, wenn zu sehr auf „Ersatzarbeitsplatze“ abgestellt wird, dann setzen sofort negativ erlebte Transformationserfahrungen ein. Anders als in der Kohledebatte gibt es in den Betrieben reale Alternativen mit komplexen Produktionsanlagen, Maschinen, Ausrüstungen und Labore, mit denen neben Autoteilen auch andere gesellschaftlich nützliche Produkte denkbar sind.

Als ein Konversionshemmnis, also die Suche nach Produktionsalternativen, wurde mehrfach mangelndes Produkt- und Prozesswissen genannt. Die partielle Aufhebung

der stark gesplitterten Arbeitsteilung kann nicht nur die Arbeit des einzelnen entrountinieren und aufwerten, sondern auch dazu beitragen, dass das Wissen über Produktionszusammenhange zunimmt. Dafür braucht es mehr Fortbildungen.

Da es v.a. in vielen kleinen Betrieben der zweiten oder dritten Zulieferstufe keine ausreichende Personalplanung und zu wenig Qualifizierungsangebote gibt, sollten arbeitsmarktpolitische Instrumente passgenauer an Kompetenzen und das Erfahrungswissen der Menschen in den Betrieben ansetzen.

Insgesamt kann eine Konversionsdebatte mit den Beschaftigten in den Betrieben wesentlich dazu beitragen, dass die bisher v.a. marktgetriebenen Transformationsprozesse als Chance für eine andere Arbeits- und Lebensweise und nicht nur als Risiko gesehen werden. Das ist sehr voraussetzungsvoll und geht nicht von heute auf morgen. Die Schließung der Gerechtigkeitslücke in einer sozial-ökologischen Mobilitatspolitik ist eine zentrale Voraussetzung für die zukünftige Konversionsdebatte. Die Aufarbeitung der mehrheitlich negativen Transformationserfahrungen der letzten 30 Jahre ist ein unabdingbarer Schritt, aufkommende De-Industrialisierungsangste und andauernde Ungerechtigkeitsempfindungen in Richtung einer konstruktiven Zukunftsdebatte zu wenden.

Der IGM-Vorschlag für einen Transformationsfonds, der sich aus öffentlichen Geldern, v.a. aber aus Renditeanteilen von Gewinnern im Transformationsprozess speist, kann dann ein guter Beteiligungsansatz werden, wenn er eben gerade nicht als „Auffanggesellschaft“ für Zulieferer oder als Neuaufgabe von „Beschaftigungsgesellschaft statt Sozialplan“ wahrgenommen wird. Echte Beteiligung starkt die Solidaritat und ist ein wichtiger Baustein in Richtung mehr Demokratie in der Wirtschaft. Positive Umbauversionen, die andere Arbeits- und Lebensweisen zum Ziel haben, sind nur mit entsprechend motivierten Belegschaften mit dem Grundsatz „Sicherheit im Wandel“ realisierbar.

Dr. Antje Blcker bedankt sich sehr für die große Unterstützung von den Kollegen/innen in den IGM-Geschaftstellen in BBS und die breite Gesprachsbereitschaft vieler betrieblicher VertreterInnen, die trotz aller Alltagsturbulenzen nicht selbstverstandlich ist. Alle befragten Betriebe werden Exemplare des ca. 70 bis 80-seitigen Berichts (jeweils 30 Seiten BBS und Thüringen, 20 gemeinsame Seiten) als Print-Fassung erhalten.