



prägnant 14

JUNI 2021

STRATEGIEN ZUR GESTALTUNG DES STRUKTURWANDELS IN DER AUTOMOBILREGION SÜDWESTSACHSEN: REGIONAL – INTEGRIERT – BETEILIGUNGSORIENTIERT

Energie- und Antriebswende, Digitalisierung und demografischer Wandel sind gegenwärtig global wirkende Transformationstreiber. Zusammen mit der fortschreitenden Globalisierung der Märkte und der Produktion sowie Nachhaltigkeitserfordernissen bilden sie eine Phalanx vielschichtiger Veränderungen, die zu einem gravierenden Wandel regionaler Wirtschaftssysteme beitragen und nicht nur Märkte, sondern auch Beschäftigte verunsichern.

Mit **Südwestsachsen** ist eine der Kernregionen der deutschen Industrie besonders von diesen Transformationsprozessen herausgefordert. Insbesondere der Übergang zur Elektromobilität bringt für die Automobilindustrie, als regionale Leitbranche mit hoher wirtschafts- und beschäftigungspolitischer Bedeutung, große Anforderungen mit sich. Aufgrund des „knappen Zeithorizonts, der für die automobilen Zeitenwende zur Verfügung steht“ (AMZ und CATI 2017: 2) ist hier zugleich die Transformation der Zulieferindustrie von „existenzielle(r) Bedeutung“ (ebd.) für das gesamte Wertschöpfungs-system.

Aus der Elektrifizierung des Antriebsstrangs entsteht kurz- und mittelfristig ein enormer Anpassungsdruck für die Zulieferer, vor allem in den Produktbereichen Antrieb und Fahrwerk: Hier wird der Wegfall von bis zu 5.100 Stellen für die Region prognostiziert (AMZ Sachsen und CATI

2019). Demgegenüber liegen Chancen im Bereich der Neuentstehung von bis zu über 4.200 Beschäftigungsverhältnissen in den Elektronikbereichen, in der Softwareentwicklung und Textilverarbeitung (ebd.). Diese in Südwestsachsen keinesfalls nur auf die Automobilindustrie beschränkten Transformationsprozesse können somit auch als große Entwicklungschance für die Region interpretiert werden. Offen ist, unter welchen Bedingungen der industrielle Wandel zum Nutzen der Region erfolgreich bewältigt werden kann. Von der pro-aktiven Gestaltung des Strukturwandels wird abhängen, in welchem Ausmaß sich seine Folgen niederschlagen werden.

Eine nun veröffentlichte Studie des IMU-Instituts untersucht, wie die Konversion der Automobilindustrie und der regionale Strukturwandel zu einer Stärke südwestsächsischer Entwicklung und Beschäftigung werden können. Die dabei zu beantwortenden Kernfragen sind, welche beschäftigungs-, arbeits(markt-), industrie- und strukturpolitischen Rahmenbedingungen und Handlungsstrategien hilfreich und erforderlich sind, um dem Transformationsprozess eine positive Richtung zu geben. Mit dem Ziel einen integrierenden Ansatz regionaler Strukturpolitik zu skizzieren, zeigt die Studie Perspektiven für eine sozial gerechte, ökonomisch und ökologisch nachhaltige Transformationsstrategie auf – damit die Menschen vor Ort nicht zu den Verlierern des Wandels werden.

Die Region Südwestsachsen

In Ermangelung einer regionalwissenschaftlich eindeutigen Definition wird Südwestsachsen im Rahmen der Studie als der südwestliche Teil des Freistaates Sachsen (die Landkreise **Zwickau, Erzgebirge und Vogtland** sowie die kreisfreie Stadt **Chemnitz** umfassend) verstanden.

Vier Megatrends bewirken aktuell und in den kommenden Jahren Veränderungen, die Wirtschaft, Arbeit und Beschäftigung in Südwestsachsen massiv beeinflussen:

- Der **demografische Wandel** verändert das Fachkräftepotenzial der Region erheblich.
- Die **Digitalisierung** prägt die Gestaltung der Technik und die Entwicklung der Arbeit.
- **Energie- und Verkehrswende** erhöhen die Erforderlichkeiten nachhaltigen Wirtschaftens.
- Die dominierende **Wertschöpfungskette** der Region profiliert sich mit dem Wandel der Automobilindustrie in Richtung Elektromobilität um.

Südwestsachsen ist eine **Industrieregion**. So trug das Verarbeitende Gewerbe hier im Jahr 2018 mit rund 7,5 Mrd. Euro knapp 26% zur gesamten Bruttowertschöpfung der Region bei. Im Landkreis Zwickau lag dieser Wert sogar bei mehr als 34%, im Erzgebirgskreis bei 27%.

Branchenstrukturell spielt die Automobilindustrie in Südwestsachsen eine herausgehobene Rolle: Die Region verfügt über viele innovative Unternehmen auf allen Zulieferstufen der Wertschöpfungskette. Im Verbund mit den Produktionsstandorten Zwickau/ Mosel und dem Motorenwerk Chemnitz als regionalem VW-„Gravitationszentrum“ bilden sie eine der „**Automobilregionen**“ Deutschlands. Weitere relevante industrielle Kerne Südwestsachsens sind vor allem im Maschinenbau, in der Metall- und Elektroindustrie sowie in der Textilindustrie zu finden. Diese Branchen sind zum Teil ebenfalls in die automob ile Wertschöpfungskette eingebunden, umfassen aber auch darüber hinausreichende Potenziale (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1:

Industriestruktur Südwestsachsens						
Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten	Industrie (WZ C)	davon: Metallindustrie (WZ 24+25)	Elektroindustrie (WZ 26+27)	Maschinenbau (WZ 28)	Automobil (WZ 29)	Restliche Branchen
Betriebe	1.084	280	89	138	68	509
Beschäftigte	100.355	23.773	7.199	13.991	18.162	37.230
Umsatz [Mio. €]*	20.986	3.378	1.469	2.527	5.930	7.683

Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut nach Statistisches Landesamt des Freistaats Sachsen 2020.

Seit der Wiedervereinigung ist Südwestsachsen von Abwanderung und einer negativen natürlichen Bevölkerungsentwicklung (rückläufige Geburtenrate) betroffen. In der Region lebten 2018 noch rund 1,1 Millionen Menschen, 1990 waren es rund 1,5 Millionen (vgl. Abbildung 2). Eine Trendwende ist nicht in Sicht. Stattdessen wird die Zahl der Einwohner*innen bis 2030 gemäß der Bevölkerungsvorausberechnung auf rund 1 Million und damit um rund 110.000 weitere Menschen sinken.¹

Abbildung 2:

Bevölkerung in Südwestsachsen				
Einwohnerzahl	31.12.1990	31.12.2011	31.12.2018	2030 (Variante 2)
Südwestsachsen	1.478.200	1.171.380	1.130.260	1.021.880
Chemnitz	315.320	240.543	247.237	233.920
Erzgebirgskreis	456.788	359.103	337.696	298.460
Vogtlandkreis	296.000	238.443	227.796	204.970
Landkreis Zwickau	410.092	333.291	317.531	284.530
Freistaat Sachsen	4.775.914	4.054.182	4.077.937	3.922.900

Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut nach Statistisches Landesamt des Freistaats Sachsen 2020.

Neben dem absoluten Rückgang der Einwohnerzahlen reduziert zudem die erwartete Alterung der Bevölkerung in den kommenden zehn Jahren das **Erwerbspersonenpotenzial** deutlich (vgl. Abbildung 3). Diese Entwicklungen wirken sich ebenso betrieblich aus. Nimmt man eine ungefähr konstant bleibende Gesamtbeschäftigung an, ist aufgrund der betrieblichen Altersstrukturen mit einem deutlich steigenden Fachkräfte-Ersatzbedarf für altersbedingt ausscheidende Beschäftigte zu rechnen. Dieser wird auf dem regionalen oder auch landesweiten Arbeitsmarkt kaum noch zu decken sein.

Abbildung 3:

Altersstruktur Südwestsachsen						
Alter	< 20		20 – 64		65 +	
	Anzahl zum 31.12.2018	Trend bis 2030 (V2)	Anzahl zum 31.12.2018	Trend bis 2030 (V2)	Anzahl zum 31.12.2018	Trend bis 2030 (V2)
Südwestsachsen	186.047	-9,5%	615.292	-17,5%	328.921	5,1%
Chemnitz	41.346	-3,9%	137.250	-8,9%	68.641	0,8%
Erzgebirgskreis	56.855	-13,0%	181.514	-21,5%	99.327	7,1%
Vogtlandkreis	36.141	-9,1%	123.395	-19,4%	68.260	6,4%
Landkreis Zwickau	51.705	-10,3%	173.133	-18,8%	92.693	5,3%
Freistaat Sachsen	707.298	-9,5%	2.304.327	-10,5%	1.066.312	8,8%

Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut nach Statistisches Landesamt des Freistaats Sachsen 2020.

1) In der etwas optimistischeren Variante 1 der Bevölkerungsvorausberechnung beträgt der Rückgang „nur“ 89.000 Einwohner.

Rund **442.000 Erwerbstätige** gehen in der Region einer **sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung** nach. Rund 115.000 (26%) dieser Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen finden ihr Auskommen im Verarbeitenden Gewerbe, wobei der Anteil der Industriebeschäftigung mit rund 14% in Chemnitz und bis zu 32% im Erzgebirgskreis stark schwankt.

Die Region weist einen außergewöhnlich hohen Facharbeiteranteil auf: Ihrer Qualifikation nach verfügen mit 74% überdurchschnittlich viele sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Südwestsachsen über einen anerkannten Berufsabschluss. Bundesweit sind es lediglich 62% und in den ostdeutschen Bundesländern unter 65%. Demgegenüber sind die Anteile der Beschäftigten ohne anerkannten Berufsabschluss (7%) und mit akademischem Abschluss (14%) deutlich geringer als auf Bundesebene (12% und 17%) (Daten nach Bundesagentur für Arbeit 2020).

Die positive wirtschaftliche Entwicklung in Südwestsachsen der letzten Jahre spiegelt sich auch auf dem **Arbeitsmarkt**. Innerhalb knapp eines Jahrzehnts hat sich die Arbeitslosigkeit in der Region deutlich, um ca. die Hälfte, zu reduziert. Vor der Corona-Krise befand sich die regionale Arbeitslosenquote mit rund 5% (6,6% in Chemnitz, 4,5% im Erzgebirge, 5,1% im Vogtland sowie 4,4% im Kreis Zwickau) auf dem geringsten Niveau seit

der Wiedervereinigung und lag somit deutlich unter dem Durchschnitt der ostdeutschen Länder (6,4%). Sie lag noch unter dem Landeswert Sachsens (5,5%) und nur leicht über dem Bundesschnitt (5,1%).

Die Folgen der Corona-Pandemie werden auf dem Arbeitsmarkt erst langsam sichtbar. Zwischen Oktober 2019 und September 2020 hatte sich die Zahl der Arbeitslosen in Südwestsachsen um 5.400 erhöht, die Zahl der gemeldeten Arbeitsstellen hingegen ging um 800 zurück. Insgesamt 32.000 Erwerbslose stehen nur rund 9.200 offene Stellen gegenüber (Stand September 2020). Trotz schrumpfender Beschäftigungsreserve und des vielfach reklamierten Fachkräftemangels liegt die Unterbeschäftigungsquote in der Region im September 2020 allerdings relativ unverändert zum Vorjahr noch zwischen 6,3% und 9,5% (Daten nach Bundesagentur für Arbeit 2020).

Auch in Südwestsachsen hat sich der Arbeitsmarkt innerhalb der letzten Dekade von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt gewandelt. Und nach wie vor entscheiden sich (zu) viele – vor allem junge und gut ausgebildete – Menschen aus der Region dafür, abzuwandern. Dies bedeutet, dass von allen Akteuren erhebliche Anstrengungen unternommen werden müssen, um den Industriestandort zu erhalten und die regionalen Unternehmen als attraktive Arbeitgeber zu profilieren.

Die Automobilbranche im Umbruch – Regionale Auswirkungen der Transformation der Autoindustrie in Südwestsachsen

Der in der Branche laufende Wandel, weg vom „Verbrenner“ hin zu neuen Antriebstechnologien, findet vor dem Hintergrund komplexer und sich dynamisch verändernder Rahmenbedingungen statt. Dabei sind u.a. die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung, Überkapazitäten im EU-Markt, die verstärkte Nutzung neuer Energieträger und die Ausrichtung auf neue Mobilitätskonzepte wesentliche Aspekte. Automobilhersteller setzen, vor allem um vorgegebene CO₂-Emissionsbeschränkungen einzuhalten, in diesem Wandel verstärkt auf neue Energiespeicher- und Antriebssysteme. Die Elektrifizierung des Antriebsstrangs verleiht der gesamten Wertschöpfungskette ein neues Profil. Südwestsachsen nimmt dabei eine Vorreiterrolle ein.

Die Struktur der regionalen Automobilindustrie ist hier stark von Volkswagen Sachsen mit seinen über 10.000 Beschäftigten (knapp 30% der erfassten Gesamtbeschäftigung in der Branche) geprägt. Außerdem besteht in Südwestsachsen eine sehr heterogene Zulieferlandschaft, die neben einigen großen Zulieferern überwiegend klein- und mittelständisch dominiert ist. Typisch für diese KMU sind u.a. eine häufig geringe Eigenkapitalausstattung bei gleichzeitig hohen Investitions- und Digitalisierungsbedarfen, geringen oder nicht vorhandenen Kapazitäten für eigene Forschung und Entwicklung,

(große) Kooperationshemmnisse sowie eine unzureichende Fachkräftebindung und ein geringes Fachkräftereservoir. Letzteres liegt vor allem auch an geringen eigenen (Erst-)Ausbildungsquoten zur Rekrutierung von Fachkräftenachwuchs.

Gleichzeitig ist die Einbettung der großen Player der Automobilindustrie in das regionale Wirtschaftsgefüge gering, da es sich bei ihnen überwiegend um konzerngebundene Unternehmen handelt, die jenseits der Konzernzentralen kaum über eigene Gestaltungsspielräume hinsichtlich ihres Produktportfolios etc. verfügen. Für die vielfältige KMU-Landschaft Südwestsachsens ist es auch deshalb eine große Herausforderung, ihr innovatives Potenzial auszuschöpfen ein solches zu entwickeln, um eigenständige Konversionsstrategien voranzutreiben. Der Druck der Kostenstrukturen und die Produktionszwänge sind vielfach zu hoch, um eigenständig Ressourcen für die strategische Planung freizusetzen. Wandel findet vor allem dann statt, wenn Impulse von außen, bspw. durch die OEM, gesetzt werden.

Die Prägung der Region als Fertigungsstandort („verlängerter Werkbank“) spiegelt sich auch in den Unternehmensmitbestimmungsstrukturen wider. Der Anteil an mitbestimmten und tarifgebundenen Betrieben ist vergleichsweise gering (vgl. u.a. Schulten et al. 2019;

WSI 2020). Dennoch bestehen in Südwestsachsen eine hohe Identifikation vieler Beschäftigten mit der Region und vertrauensvolle Netzwerkstrukturen zwischen den Arbeitnehmervertretungen innerhalb der Branchen.

Fest steht: Die Elektromobilität wird kräftig Fahrt aufnehmen. Bis 2025 will allein VW 20 rein batteriebetriebene E-Fahrzeugmodelle im Markt haben. 22 Millionen E-Autos sollen bis 2028 insgesamt im VW-Konzern produziert werden. Die Produktion von E-Fahrzeugen ist für acht Werke in Europa, China und den USA geplant. **Das Werk in Zwickau/Mosel ist zu einer digitalen, flexiblen und hocheffizienten High-Tech- und „Vorzeige-E-Fabrik“ umgebaut.**

Zugleich muss konstatiert werden, dass der Standort auch nach der Umstellung auf die Elektromobilität ein fahrzeugbauendes Werk ohne eigene Entwicklungskompetenz und ohne eigene neue Komponentenfertigung bleibt. Weder die neue Software noch der Antriebsstrang selbst, beides zentrale Neuerungen in der ID-Family, werden vor Ort entwickelt und gefertigt. Realisiert wurde aber bereits die Qualifizierung der Beschäftigten (Schulungen für 8.000 Beschäftigte bis 2021), die nunmehr über neue Hochvolt- und Montageflexibilisierungskompetenzen (Mehrmarken) verfügen und mit dem Handling neuer Automatisierungsverfahren (Leit- und E-Anlaufkompetenz) vertraut sind.

Chancen und Risiken des Strukturwandels

Chancen im Transformationsprozess bestehen für die Region im Zusammenhang mit der Etablierung als innovativer OEM-Standort der Automobilindustrie mit hohem Beschäftigungspotenzial und unter Bedingungen des Erhalts und der Schaffung guter Arbeit. Als Nukleus einer Kompetenzregion moderne Mobilität kann er dann fungieren, wenn sich Südwestsachsen zu einem Standort mit hoher Wertschöpfungstiefe und qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen entwickelt. Darin besteht eine Möglichkeit, nachhaltige soziale, ökologische und ökonomische Entwicklungsperspektiven für die Region zu erschließen und so die Grundlage für eine weitere Angleichung und Weiterentwicklung der Arbeits- und Lebensverhältnisse zu schaffen.

Ein Risiko stellt die dauerhaft einseitige Abhängigkeit von regionsextern getroffenen Standortentscheidungen dar. Damit einhergehend besteht ebenso die Gefahr, dass

die Zuliefererstrukturen den Veranderungsanforderungen in der automobilen Wertschöpfungskette nicht gerecht werden können. Dies kann zur Folge haben, dass ein Teil dieser Unternehmen aus dem Markt ausscheiden und die Region einen Teil ihres Wertschopfungsclusters verlöre.

Würde der Werkbankcharakter der Betriebe und Südwestsachsens Status als Fertigungsregion zementiert, würden auch die Chancen für die Weiterentwicklung zu einer Innovations- und Kompetenzregion sinken und es besteht die Gefahr, dass sich die Charakterisierung als Niedriglohnregion verfestigen könnte. Die mit der Transformation verbundenen möglichen positiven Effekte auf alle Arbeits- und Lebensbereiche könnten sich dann nicht (voll) entfalten. Für die Regionalentwicklung insgesamt wäre damit eine Stagnation mit fortgesetzter demografischer Ausdünnung und in der Folge erschwert aufrecht zu erhaltenden Infrastrukturen verbunden.

Integrierte und beteiligungsorientierte Gestaltungsansätze für eine zukunftsfeste regionale Transformation

Ein erster Gestaltungsansatz wird in der Fokussierung auf die **Region als Handlungsebene** gesehen. Einzelne Standorte, Städte oder Kreise können die Herausforderungen nicht allein bewältigen. Gemeinsames Agieren für ganz Südwestsachsen ist hier ebenso wie der Austausch mit anderen Regionen (Best Practices) erfolgversprechend. Weiterhin ist die **Integration verschiedener Fachpolitiken** zugunsten einer ganzheitlichen Betrachtung der Transformationsprozesse voranzutreiben. Eine ressortübergreifende Kooperation von Fachpolitiken (z. B. Industrie-, Bildungs-, und Strukturpolitik) wird dafür als zielführend betrachtet.

Als zweiter Gestaltungsansatz kann das regional **kooperative Zusammenwirken** von Wirtschaft und Arbeit, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, Politik und Wissenschaft für die erfolgreiche Gestaltung solcher Transformationsprozesse aus wissenschaftlicher (u.a.

Arndt et al. 2015; Iwer et al. 2002; Benz 1999; Kilper 2005; Sträter 1998; Maillat 1995) und empirischer Sicht (vgl. Strukturwandel im Ruhrgebiet, „Strategiedialog Automobilwirtschaft“ in Baden-Württemberg, „Zukunftsforum Automobil“ in Bayern) als notwendig erachtet werden.

Zielorientierung sollte dabei sein, den **Strukturwandel auf Basis eines gemeinsam entwickelten Leitbildes pro-aktiv zu gestalten**. Ein solches Leitbild bildet normative Handlungsgrundlagen ab und stellt damit eine wertebasierte Orientierungshilfe für die strukturelle, wirtschaftliche und arbeitsmarktseitige Regionalentwicklung dar. Ebenso kann es zur Imagebildung der Region mit überregionaler Strahlkraft beitragen. Auf Grundlage eines solchen Leitbildes kann eine integrierende arbeits- und beschaftigungsorientierte Strategie entwickelt werden, die eine nachhaltige Transformation zum Kerngedanken hat. Die Leitbildentwicklung und Erarbeitung einer

Transformationsstrategie sind als mittel- bis langfristige Prozesse zu verstehen.

Ein mit der Studie entwickelter zentraler Gedanke dazu ist die Etablierung eines regionalen Dialogs, der die entworfenen Eckpunkte eines Entwicklungsleitbilds für Südwestsachsen weiter ausarbeitet und untersetzt. Wichtig ist, in diesen Prozess eine möglichst breite Auswahl an Akteuren einzubeziehen, indem eine inklusive Stakeholder-Allianz gebildet wird. Erst ein integrierend konzipierter, partizipativer Leitbildprozess ermöglicht die umfassende Betrachtung der komplexen Anforderungen. Information und Beteiligung stärken nicht nur die Akzeptanz der entwickelten Vorschläge, sondern wirken auch auf die Willensbildung selbst demokratisierend. Das Leitbild sollte regionale Identitäten aufgreifen und Traditionen abbilden, um anschlussfähig zu sein. Sofern es auf vorhandene Stärken setzt, kann nachhaltige Zukunftsorientierung an erfolgreich etablierte Strukturen anknüpfen. Es gilt dazu, ein geteiltes (identitätsstiftendes) Moment als gemeinsame Tragfläche für Zukunftsstrategien zu erarbeiten, welches über das Thema Automotive hinausgeht, indem es nicht allein auf das Zugpferd Fahrzeugbau setzt. Entsprechend ließe sich dafür das Motto formulieren:

„Innovationsregion: Moderne Mobilität Südwestsachsen - Gestaltung einer sozial und ökonomisch gerechten, ökologisch und demokratisch nachhaltigen Transformation“.

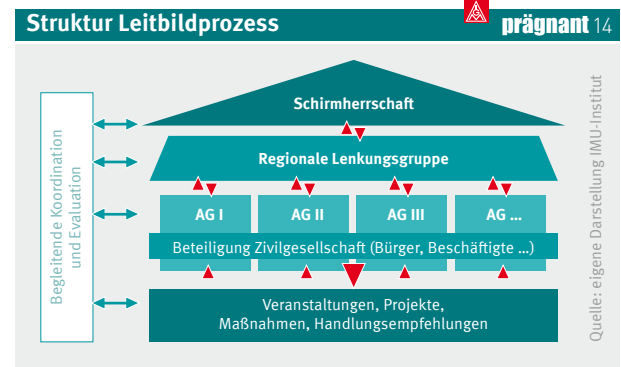
In landespolitischer Verantwortung wird die Aufgabe verortet, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zur Gestaltung des regionalen Strukturwandels zu schaffen. Die Landesregierung sollte deshalb den Startschuss zur Etablierung eines regionalen Leitbildprozesses geben

Konkrete Handlungsfelder für Südwestsachsen

Die Gestaltung der Transformation muss sich auf die Herausbildung einer zukunftsfähigen regionalen Diversifizierung durch die Weiterentwicklung von Qualitätsproduktion und die Stärkung der Innovationskraft der (noch) breit aufgestellten KMU-Landschaft gründen. Für die Gestaltung einer solchen nachhaltigen Regionalentwicklung werden in der Studie vier Handlungsfelder diskutiert:

Im Bereich der Industriepolitik gilt es einerseits, Betriebe bei der Krisenbekämpfung und der Gestaltung der Transformation zu unterstützen. Dazu kann das etablierte Beratungs- und Unterstützungsangebot für Unternehmen für Südwestsachsen durch zusätzliche Instrumente wie eine „Task-Force Standortsicherung und Transformation“ und eine „Sächsischen Industrie-Holding“ ergänzt werden. Beide wären gleichermaßen den Zielen der Standortsicherung durch die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, der Schaffung und der Erhaltung guter und sicherer Arbeitsplätze sowie dem Klima-, dem Umwelt- und Ressourcenschutz verpflichtet. Darüber hinaus wird vorgeschlagen, die lokalen

Abbildung 4:



und auf die Etablierung eines regionalen Dialogformates zur Wiederbelebung der interkommunalen Kooperation hinwirken. Vorgeschlagen wird, dass der Freistaat die Schirmherrschaft für den Leitbildprozess übernimmt. Für den Leitbildprozess selbst wird die Einrichtung einer Regionalen Lenkungsgruppe als treibender Kraft - bestehend aus Vertreter*innen der regionalen Politik und Verwaltung im Verbund mit den Sozialpartnern - vorgeschlagen. Sie tritt als „Sprachrohr der Region“ auf, steuert die Zielrichtung der Leitbildentwicklung und priorisiert Aktivitäten der Regionalentwicklung. Schlüsselthemen des Leitbildprozesses werden auf fachlicher Ebene in parallelen Arbeitsgruppen bearbeitet. Hier wirken regionale Akteure aus Verwaltungen und Behörden, die Agentur für Arbeit, Wirtschaftsförderungen und Kammern, Branchen- und Unternehmensverbände, Cluster und Netzwerke, Bildungsträger sowie Wissenschaft und Forschung mit.

Wirtschaftsförderungspolitiken weiter zu entwickeln und zu regionalisieren, um den Wandel auf betrieblicher Ebene durch eine dynamische Bestandspflege, Gründungen und Neuansiedlungen zu unterstützen. Die (zu reformierende) Gewerbeflächenpolitik ist dabei ein zentraler regionalwirtschaftlicher Ansatzpunkt, um den Widerspruch zwischen ökonomischen Anforderungen, ökologischen Notwendigkeiten und arbeits- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen durch ein ganzheitliches Herangehen aufzulösen.

Schließlich ist das regionale Innovationssystem in Südwestsachsen durch weiterentwickelte Kooperations- und Vernetzungsstrukturen zu stärken. Dies erfordert ein effektives Schnittstellenmanagement, welches entlang von Wertschöpfungsketten und nicht in Disziplinen oder Branchen denkt. Neue Formen des kooperativen Ideenmanagements unter Einbezug der Beschäftigten und eine tolerante Fehlerkultur (bspw. in den Bereichen Ausprobieren bspw. bei innovativen Konzepten, nicht jedoch in der Produktqualität) in den Unternehmen können diesen Prozess stärken.

Die **betriebliche Arbeitspolitik** steht in der Transformation ein grundlegender Wandel des Arbeitsmarktes von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt bevor. Der von einigen Unternehmen intendierte Standortvorteil eines niedrigen Lohnniveaus und längerer Arbeitszeiten hat sich in sein Gegenteil verkehrt und erweist sich als ernstzunehmendes Hemmnis für die Fachkräftesicherung. Tariflich geregelte Löhne und Arbeitszeiten, vergleichbar und konkurrenzfähig mit anderen Regionen, erweisen sich in Südwestsachsen zunehmend als Erfolgsvoraussetzung und Bedingung für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und zur Hebung der technischen Stärken, die in den letzten Jahren aufgebaut worden sind. „Gute Arbeit“ ist - auch gestützt von der sächsischen Landesregierung - zu einem zentralen Schwerpunkt geworden, um den Wirtschafts- und Arbeitsstandort nachhaltig zu stärken. Um die betriebliche Mitbestimmung zu verbessern, wird zudem die Einrichtung einer Unterstützungsstruktur vorgeschlagen, die Betrieben und Beschäftigten im Feld der Arbeitsgestaltung und Qualifizierung mit konkreten Handlungskonzepten zur Seite steht.

Eine **aktive Arbeitsmarktpolitik** ist auf überbetrieblicher Ebene gefordert, zur Beschäftigungssicherung in den Betrieben und zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit der Beschäftigten beim Arbeitsplatzwechsel beizutragen, die Qualität der Arbeit und der Arbeitsplätze in der Vermittlungstätigkeit zu berücksichtigen und soziale Härten und Risiken für die Beschäftigten zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Analog zu Rettungsschirmen für die Unternehmen in der Corona-Krise kann dazu ein Schutzschirm für die Beschäftigten aufgespannt werden, der ihnen einen möglichst friktionslosen und nachteilsarmen Übergang von der alten in eine neue Beschäftigung ermöglicht und ihnen die Chance eröffnet, an den Chancen der Transformation zu partizipieren. Präzise Informationen zu Bedarfen der Fachkräftesicherung und Qualifizierung kann bspw. ein regionales Arbeitsmarkt-Monitoring bereitstellen.

Ein Dilemma vieler (gerade kleiner und mittlerer) Unternehmen besteht darin, dass sie Qualifikationsbedarfe für einen Transformationsprozess identifizieren müssten, dessen Verlauf häufig noch nicht abschätzbar ist. Um die **regionale Weiterbildungslandschaft** für die Transformation weiterzuentwickeln, werden in der Studie zwei Vorschläge unterbreitet: Erstens die Auflegung spezieller Unterstützungsmaßnahmen für die regionalen Weiterbildungsträger, um Investitionen und die Weiterbildung des Personals zu fördern. Zweitens die Einführung von Transformationslotsen Südwestsachsen, deren Hauptaufgaben die Unterstützung der Betriebe bei der Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen, der Identifizierung von Weiterbildungsanforderungen, dem Finden passender regionaler Qualifizierungsmaßnahmen und der Assistenz bei der Beantragung öffentlicher Fördermittel sind.

Die **Energie- und Verkehrswende sollte lokal sichtbar werden**, indem sich Südwestsachsen als Testfeld für neue Technologien interpretiert, die zukunftsweisende Anwendungen in lokale Praxis überführt. Umsetzbar ist dies, wenn die Zukunft der „Innovationsregion moderne Mobilität“ vor Ort als gestalt- und erlebbar wahrgenommen wird – etwa indem öffentliche Einrichtungen die Transformationstrends reflektieren und in den Alltag überführen, wozu sie bspw. im Rahmen ihres Beschaffungswesens Gestaltungsspielräume haben. Der Erhalt und Ausbau der **Straßen-, Schienen- und Wegeinfrastruktur** mit Hilfe des Freistaates und des Bundes wird in der Region als wichtige Zukunftsaufgabe verstanden. In diesem Zusammenhang wäre zu berücksichtigen, dass beim Ausbau der verkehrlichen Infrastruktur möglichen grenzüberschreitenden, interregionalen Kooperationsräumen besondere Beachtung geschenkt werden sollte. Profilierungschancen für Südwestsachsen können sich aus den Innovationspotenzialen moderner Bahn- und Mobilfunktechnologie ergeben, die wiederum als technische Basis für eine Herausbildung der Innovationsregion Moderne Mobilität dienen würden.

Fazit

Die in der IMU-Studie vorgeschlagene Regionalisierung im Rahmen einer integrierenden und partizipativen Strukturwandelstrategie zur Gestaltung der Transformation in Südwestsachsen muss als Mehr-Ebenen-Ansatz verstanden werden. Sie benötigt einerseits politische Protektion also Förderung und Anreizsysteme durch die Landespolitik. Um die Region als Handlungsebene zwischen Landes- und Kommunalpolitik wirksam gestaltunfähig zu machen, ist zugleich die Etablierung (oder Stärkung) von Strukturen erforderlich, damit diese den an sie gerichteten Erwartungen gerecht werden können und die sowohl von der Landes- als auch von der kommunalen Ebene akzeptiert und getragen werden.

Grundlage jeder Regionalisierungsstrategie ist andererseits die Motivation und Bereitschaft der lokalen Akteure, einen Teil ihrer Kernaufgaben gemeinsam und zum allseitigen Vorteil der beteiligten Partner in der Region zu lösen und dazu die erforderlichen regionalen Kooperationen einzugehen. Maßgeblich sollten die regionalen Prozesse an einem gemeinsam entwickelten Leitbild für die Region ausgerichtet werden.

Mehr Informationen sowie die gesamte Studie zum Download auf www.imu-berlin.de/portfolio-item/strukturwandel_suedwestsachsen/. Die Studie wurde im Rahmen eines Projekts der Fachkräfterrichtlinie des SMWA erstellt. Eine Kofinanzierung erfolgte durch die Stiftung Neue Länder.