

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS- UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

**Schwerpunkt:
INDUSTRIEPOLITIK**

***Nikolaus Kowall:** Wettbewerbsfähigkeit in der globalisierten Ökonomie • **Jakob Kapeller, Claudius Gräßner-Radkowitz:** Standortwettbewerb und Deindustrialisierung: Das Beispiel MAN als Lehrbuchfall • **Michael Hoffmann, Julian Reinert:** Transformation der saarländischen Automobilindustrie und die Herausforderungen für Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften*

WISO Studierendenforum

***Kaltenbrunner Victoria, Kern Jana, Nisavic Jelena, Oegg Marlene:** Grenzgänger*innen in der Pandemie*

Transformation der saarländischen Automobilindustrie und die Herausforderungen für Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften

1. Einführung	54
2. Was bedeutet Transformation der Automobilindustrie?	54
3. Strukturelle Gegeben- und Besonderheiten im Saarland	59
4. Die Rolle der Gewerkschaften im Transformationsprozess – Transformationswerkstatt Saar der IG Metall	60
5. Handlungsumfeld und Herausforderungen der Arbeitnehmervertretung mit besonderem Bezug auf Betriebe des Saarlandes	61
6. Praktische Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmervertretungen	64

Michael Hoffmann

Rechtsanwalt, Wirtschaftsmediator, Direktor und Projektleiter bei der INFO-Institut Beratungs-GmbH, Saarbrücken

Julian Reinert

Wirtschaftsingenieur, Senior Consultant bei der INFO-Institut Beratungs-GmbH, Saarbrücken

1. Einführung

Die Automobilindustrie befindet sich weltweit in einem Strukturwandel, der sogenannten Transformation. Vielfach wird dieser Transformationsprozess mit der Elektromobilität gleichgesetzt. Dessen Herausforderungen gehen dabei allerdings noch weit über die Elektromobilität hinaus. Gesamtheitlich werden diese daher vermehrt auch mit dem Akronym „CASE“ umschrieben, welches sich aus den englischen Begrifflichkeiten „Connected“, „Autonomous“, „Shared“ und „Electric“ zusammensetzt.¹

Automobilindustrie als Leitbranche der Industrie in Deutschland

In Deutschland gilt die Automobilindustrie unumstritten als Leitbranche der Industrie. Sie kann aufgrund des hohen Wertschöpfungsanteils, der hohen Exportquote sowie der hohen Anzahl an Beschäftigten² als systemrelevant eingestuft werden und erhält damit ein hohes Maß an politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Aufmerksamkeit.³ Strukturelle Wandlungen der Automobilindustrie führen, aufgrund ihrer Größe und der starken Verflechtung zu anderen Branchen, damit zu einer umfassenden Betroffenheit und setzen nicht nur die Industrie in ein vielseitiges und komplexes Spannungsfeld.

Im Folgenden sollen die Bedeutung und das Ausmaß der Transformation in der Automobilindustrie – mit Fokus auf das Saarland – näher dargestellt werden. Des Weiteren werden das Handlungsumfeld und die spezifischen mit der Transformation verbundenen Herausforderungen für Gewerkschaften und Betriebsräte herausgearbeitet und skizziert. Abschließen soll der Beitrag mit dem Aufzeigen konkreter Handlungsempfehlungen und -optionen.

2. Was bedeutet Transformation der Automobilindustrie?

Zunächst gilt es – vorerst losgelöst von den spezifischen Gegebenheiten im Saarland – die strukturellen Änderungen aus der Transformation der Automobilindustrie zu begreifen. Diese Änderungen können auf Ebene der Wertschöpfungskette, des Unternehmensumfeldes sowie auf Ebene der Beschäftigung analysiert werden.

Begonnen bei der konventionellen Wertschöpfungskette, mit bisher starker Fokussierung auf den Verbrennungsmotor, wird diese im Rahmen der Elektrifizierung starke Änderungen erfahren. Für bisherige Zulieferer und Hersteller in Deutschland gilt es, dabei nicht allein

auf Verschiebungen in der Wertschöpfung zu reagieren, sondern es muss auch mit dem Eintritt neuer Konkurrenten und Marktakteure umgegangen werden.

Zur Verteilung der gesamten Wertschöpfung eines konventionellen Verbrenner-Fahrzeugs zeigt sich, dass es über den Zeitverlauf zu einer Verlagerung innerhalb der Wertschöpfungs-Pyramide hin zu den Zulieferern kam.⁴ Liegen zwar ausschließlich bezogen auf den Verbrennungsmotor aktuell noch ca. 60 Prozent der Wertschöpfung bei den Fahrzeugherstellern,⁵ besitzen diese über alle Komponenten des Fahrzeugs zusammengenommen lediglich noch 25–30 Prozent der Wertschöpfung.⁶ Übergreifend führt eine starke Substitution des Verbrenners durch alternative Antriebsstränge aufgrund der geringeren Komponentenanzahl (insbesondere in Bezug auf batteriebetriebene Fahrzeuge, im Folgenden BEVs) zu einem geschätzten Wertschöpfungsverlust

konventionelle Wertschöpfungskette wird im Rahmen der Elektrifizierung starke Veränderungen erfahren

über die gesamte Wertschöpfungskette von ca. 30 Prozent.⁷ Dem Wegfall von bspw. Verbrennungsmotor oder Abgasanlage stehen dabei zwar neue Wertschöpfungsumfänge wie die Traktionsbatterie oder die Leistungselektronik gegenüber, allerdings liegen diese zumeist außerhalb des Kompetenzprofils bisheriger Zulieferer.⁸ An deren Stelle treten in vielen Fällen neue Marktakteure wie Start-ups oder branchenfremde Unternehmen, die die neuen Wertschöpfungsumfänge übernehmen. Exemplarisch für letztere wären insbesondere Unternehmen der Chemie- oder Elektronikindustrie, da Elektronik und ebenso das Thermomanagement im elektrifizierten Fahrzeug zunehmen und im Gegensatz dazu mechanische oder hydraulische Umfänge entfallen.⁹ Die in weiten Teilen geringere Komplexität der Komponenten elektrifizierter Fahrzeuge eröffnet gemeinsam mit den wenig gefestigten Marktstrukturen, bezogen auf die neuen Wertschöpfungsinhalte, demnach einen vereinfachteren Markteintritt.¹⁰

Neue Wertschöpfungsumfänge bieten jedoch nicht ausschließlich für branchenfremde Akteure Chancen, die eigene Marktposition auszubauen. Bisherige Zulieferer konventioneller Verbrenner-Komponenten können das eigene Kompetenzprofil ausweiten, die eigene Wertschöpfung auf vor- und oder nachgelagerte Leistungen ausdehnen und neue Geschäftsfelder nutzen. Möglichkeiten bieten hierzu

insbesondere Kooperationen, welche auf horizontaler oder vertikaler Ebene sowie branchenübergreifend in den Fokus rücken.^{11 12 13}

*etablierte
Hersteller werden
in Zuliefererrolle
verdrängt*

Auf Ebene der Fahrzeughersteller (im Folgenden OEMs) zeigt sich ein vergleichbares Bild. Neue Konkurrenten, welche bisher lediglich regional oder überhaupt nicht als Hersteller aufgetreten sind, sowie Unternehmen anderer Branchen stellen sich in Zukunft neben bisherige OEMs. Entscheidend ist dabei, dass diese nicht nur als neue Hersteller auftreten, sondern über neue Geschäftsmodelle wie bspw. das Carsharing oder andere Mobilitätskonzepte, die Schnittstelle zum Kunden neu besetzen und damit etablierte Hersteller in eine Zuliefererrolle verdrängen. Für die OEMs scheint es damit notwendig zu sein, klassische Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufbrechen zu müssen, um als gesamtheitlicher Serviceanbieter der Dynamik des Marktes gerecht werden zu können. Ähnlich wie für bisherige Zulieferer werden Kooperationen in diesem Kontext von zunehmender Wichtigkeit.^{14 15 16}

Eine Umfeldanalyse zeigt, dass für den Kunden Diskrepanzen zwischen dem angebotenen Elektromobilitäts-Portfolio und dessen Vorstellungen bestehen. Aspekte des Preises, der Reichweite sowie der Lademodalitäten können als Begründung für das zum Teil noch zögerliche Kaufverhalten angesehen werden.¹⁷ Der Kunde stellt damit insbesondere Anforderungen an ein zukünftiges Produktportfolio der Hersteller und schafft zugleich Unsicherheit für den zukünftigen Absatz und damit die Finanzkraft der Automobilunternehmen.

*Marktentwertung
konventioneller
Verbrenner-
produkte*

Seitens der Politik in Deutschland wird in der Elektromobilität die Chance gesehen, insbesondere klimapolitische Zielsetzungen erreichen zu können.¹⁸ Folglich wurden bereits zahlreiche Maßnahmen sowie Regulierungen eingesetzt, diese zu fördern, Defizite wie bspw. in Bezug auf den Preis auszugleichen und somit einen Markt zu schaffen. Dies bedeutet jedoch aufgrund der Konkurrenzsituation der Technologien zugleich eine Marktentwertung konventioneller Verbrenner-Produkte. Der Markt für bisherige Diesel- und Benzin-Produkte wird durch die Aktivitäten der Politik entwertet und die zukünftige Absatz- und Marktentwicklung sowie die Finanzkraft der hier agierenden Unternehmen belastet.¹⁹

Kundenerwartungen sowie die politische Drucksituation fordern konventionelle Hersteller dazu auf, in die Produktion sowie die

Forschung und Entwicklung elektrischer Fahrzeuge zu investieren.²⁰ Gleichzeitig gilt es für diese dabei mit einer geänderten Wettbewerbssituation, der unsicheren zukünftigen Ausrichtung des globalen Marktes in Hinblick auf die Volumenverteilung der diversifizierten Antriebskonzepte und der global unterschiedlichen Diffusionsgeschwindigkeit der Technologien umzugehen.^{21 22} Zudem muss für bisherige Zulieferer und OEMs der Fortschritt der Elektromobilität zumeist aus Gewinnen konventioneller Technologien erwirtschaftet werden, was deren Wettbewerbsfähigkeit und technologische Verbesserung auch in Zukunft voraussetzt.^{23 24}

Fortschritt der Elektromobilität muss aus Gewinnen konventioneller Technologien erwirtschaftet werden

Gesamtheitlich kann explizit für frühe Marktphasen der Elektromobilität für die Unternehmen aber auch den Endkunden eine Art „Teufelskreis der Elektromobilität“ festgestellt werden. Die bestehenden Hindernisse für den Kunden zum Kauf eines elektrischen Fahrzeugs münden in einer zögerlichen Absatz- und Mengenentwicklung und damit entsprechend in geringen Skaleneffekten für die Unternehmen. So verbleiben auf Seiten der Automobilindustrie hohe Produktionskosten sowie der Bedarf nach Investitionen in die Produktion als auch die Forschung und Entwicklung, um dem entgegenwirken zu können. In Folge von ausbleibenden ausgiebigen Investments erfolgt die teilweise Weitergabe der Defizite bspw. in Form eines höheren Preises an den Kunden. Hier greift der deutsche Staat in Form diverser Förderungen ein, um bestehende Defizite auszumerzen und verstärkt nicht nur einen Markt zu schaffen, sondern ebenfalls einen Mengenhochlauf zu bewirken.²⁵

Angereizt insbesondere aus der politischen Marktschaffung bewirkt die zunehmend stattfindende Ausrichtung der Unternehmensstrategien auf die Elektromobilität (z.B. Volkswagen) und das daraus folgende Einbringen von Eigenkapital aktuell zunehmend ein Aufbrechen dieses Teufelskreises, womit sich die Elektromobilität in neue Marktphasen entwickelt.²⁶ Explizit im PKW-Bereich bewegen sich batterieelektrische Fahrzeuge in Richtung des Eintritts zum Massenmarkt.²⁷

Aufbrechen des Teufelskreises der Elektromobilität

Abschließend resultieren aus den Änderungen hinsichtlich der verbauten Komponenten sowie der Gesamtfahrzeugkonzeption geänderte Produktionsverfahren und Wertschöpfungsketten und damit geänderte Kompetenzanforderungen der Beschäftigten.

zunehmender Einsatz von umformenden und fügenden bei gleichzeitigem Bedeutungsverlust von zerspanenden Fertigungsprozessen

In Zukunft führen die Neuerungen im elektrischen Antriebsstrang zu einem zunehmenden Einsatz von umformenden und fügenden Fertigungsprozessen wie dem Pressen, Ziehen, Biegen, Stanzen oder Schweißen. Demgegenüber verlieren die zuvor häufig eingesetzten zerspanenden Prozesse, wie das Drehen, Fräsen, Bohren oder Schleifen, für elektrische Antriebslösungen an Bedeutung.²⁸ Gleichmaßen sind es die Felder Chemie, Elektronik, Elektrotechnik, Software, Systemintegration sowie die Informations- und Kommunikationstechnologie, in denen ein zukünftiger Mehrbedarf abgeleitet werden kann. Explizit Bedarfe nach Kompetenzen, welche vor allem im Bereich der elektrischen Steuerung des Fahrzeugs eingesetzt werden, erscheinen als von langfristig sogar herausragender Bedeutung.²⁹ Es greifen u.a. der Elektromotor sowie die Leistungselektronik auf dieses Wissen zurück, womit sich ein Mehrbedarf nach u.a. Ingenieur*innen und Informatiker*innen begründet. In Summe werden jedoch neben akademischen Ausbildungen, Fachkräfte in allen Wertschöpfungsbereichen der Leistungselektronik sowie der Batterie und des Elektromotors benötigt. Insbesondere die Wertigkeit einer elektrotechnischen Grundausbildung wird damit angehoben.^{30 31}

bedarfsgerechte Qualifizierung unter Berücksichtigung der Entwicklungsgeschwindigkeiten der Technologien

Durch das Voranschreiten der Elektromobilität sowie aufgrund der demografischen Entwicklung kann es zu einem Abschmelzen der bestehenden Kompetenzen innerhalb der Unternehmen kommen. Eine kompetenzzeitige Personalunterdeckung im Bereich konventioneller Erzeugnisse kann damit ein Risiko darstellen, dem im Kontext der verbleibenden Bedeutung sowie notwendigen Weiterentwicklung der Verbrenner-Technologie entgegenzuwirken ist. Für die strategische Personalplanung der Unternehmen bedeutet dies, dass neben Anpassungsaktivitäten eine bedarfsgerechte Qualifizierung unter Berücksichtigung der Entwicklungsgeschwindigkeiten der Technologien eine Rolle spielen wird. Das Finden eines passenden Zusammenspiels aus Bedarf und geeigneten Maßnahmen wird damit eine Herausforderung darstellen.^{32 33 34}

Aus der Transformation könnten sich darüber hinaus quantitativ stark negative Beschäftigungseffekte in Deutschland einstellen. Auf Basis einer Szenariobetrachtung der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität (kurz: NPM), als per Koalitionsvertrag eingesetztes Beratungsgremium der Bundesregierung, könnten bis 2030 gesamtwirtschaftlich (unter pessimistischen Annahmen der Importbedarfe) bis zu 410.000 weniger Arbeitsplätze in Deutschland aufgrund der

Umstellungen aus der Elektromobilität vorhanden sein.³⁵ Vorrangig betroffen wären dabei die Bereiche Fahrzeugbau und Antriebsstrangproduktion und innerhalb derer wiederum die direkt an der Produktion beteiligten Beschäftigten.³⁶ Daneben sind die Bereiche Maschinen- und Fahrzeugtechnik, die technische Entwicklung und Produktionssteuerung, die Metallerzeugung, -bearbeitung sowie der Metallbau, ebenfalls als Felder hervorzuheben, die von einem Arbeitsplatzverlust betroffen sein könnten.

*quantitativ
stark negative
Beschäftigungs-
effekte erwartbar*

3. Strukturelle Gegeben- und Besonderheiten im Saarland

Das Bundesland Saarland ist das kleinste der Flächenländer und liegt im Südwesten der Bundesrepublik Deutschland. Es grenzt im Norden und Osten an das Land Rheinland-Pfalz, im Süden an die französische Region Grand Est mit deren Département Moselle, und im Westen an das Großherzogtum Luxemburg. Gemeinsam mit diesen Nachbarn und der belgischen Region Wallonien bildet das Saarland die europäische Großregion Saar-Lor-Lux, in der etwa 11,6 Millionen Menschen leben. Das Saarland ist geprägt von einem hohen Industrialisierungsgrad und einer stark ausgebauten Infrastruktur. Die Region verzeichnet die höchste grenzüberschreitende Mobilität von Arbeitnehmer*innen der Europäischen Union. Landeshauptstadt, größte Stadt und Oberzentrum des Saarlands ist Saarbrücken.³⁷ Zum Stichtag 31.12.2020 misst das Saarland eine Gesamtfläche von 2571,1 km² und zählte 983.991 Einwohner*innen.³⁸

Historisch gewachsen aus der Montanindustrie (Kohle und Stahl) zeigt sich das Saarland als von der Industrie geprägt. Insoweit besteht auch eine hinreichende Vergleichbarkeit zur Wirtschaftsregion Oberösterreich. Wechselseitige Abhängigkeiten und die starke Verbundenheit der Schlüsselbranchen Fahrzeugbau, Maschinenbau und des Metallgewerbes (insbesondere die Stahlindustrie) können allgemein als Stärke des Saarlandes interpretiert werden. Allerdings kann sich diese im Rahmen der Entwicklungen zur Elektromobilität sowie allgemein der CASE-Herausforderungen als Schwäche und Risiko darstellen, sollten zugleich mehrere der starken Industriezweige von einer Krisensituation betroffen sein.³⁹ Quantitativ stellte das saarländische Automotive Cluster in 2016 mehr als 60 Prozent des gesamtindustriellen Umsatzes und ca. 50 Prozent aller Beschäftigten der Industrie im Bundesland. Sowohl die Umsätze, als auch die Beschäftigten des Fahrzeugbaus liegen dabei über dem bundesweiten

*hinreichende
Vergleichbarkeit
des Saarlandes zur
Wirtschaftsregion
Oberösterreich*

Durchschnitt, allerdings sind, aufgrund ihrer starken Abhängigkeit, auch Größen anderer an der Saar stark vertretener Wirtschaftszweige wie bspw. des Maschinenbaus oder des Metallgewerbes dem Cluster zuzurechnen.⁴⁰

Fertigungsprozesse im Saarland stark auf konventionelle Antriebstechnologien konzentriert

In einer Kompetenzanalyse zeigt sich, dass das Saarland im überdurchschnittlichen Maße ein industrieller Produktionsstandort ist, dessen heutige Fertigungsprozesse dabei stark auf konventionelle Antriebstechnologien konzentriert sind. Nahezu die Hälfte aller Umsätze des Automotive Clusters könnten aufgrund dessen von einer Elektrifizierung bedroht sein. Kompetenzen des Saarlandes in Tätigkeiten der Zerspannung, wie bspw. das Drehen, Fräsen, Bohren oder Schleifen würden in einem Strukturwandel womöglich zunehmend substituiert.^{41 42}

Vor weitere Herausforderungen wird das Bundesland aufgrund der starken Prägung durch Großunternehmen gestellt. Betriebsstätten der Robert Bosch GmbH, der Ford-Werke GmbH oder der ZF Friedrichshafen AG (im folgenden Bosch, Ford und ZF genannt) stellen den größten Anteil des Umsatzes sowie der Beschäftigung des Automotive Clusters. Deren Hauptsitze und Entscheidungszentren befinden sich allerdings außerhalb des Saarlandes, nämlich in Stuttgart (Bosch), Köln (Ford) oder Friedrichshafen (ZF).⁴³

Auch für Gewerkschaften und die Arbeitnehmervertretungen im Saarland bringt dieser Transformationsprozess große Herausforderungen mit sich und es gilt, (teilweise) neue, innovative und zukunftssichernde Handlungsoptionen und Lösungen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung zu entwickeln und umzusetzen.

4. Die Rolle der Gewerkschaften im Transformationsprozess – Transformationswerkstatt Saar der IG Metall

Gewerkschaften in Deutschland wollen aktive Rolle im Transformationsprozess spielen

Auch die Gewerkschaften in Deutschland haben erkannt, dass sie eine aktive Rolle bei der Gestaltung des Transformationsprozesses spielen müssen. Dies beinhaltet bundesweite Kampagnen, aber insbesondere auch Mitgestaltung und Unterstützung der Arbeitnehmervertreter auf regionaler und lokaler Ebene.

Mit Blick auf das Saarland hat die für die Metall- und Elektroindustrie, und damit überwiegend für die deutsche Automobilindustrie,

zuständige Gewerkschaft IG Metall die Transformationswerkstatt Saar⁴⁴ (im Folgenden TWS) ins Leben gerufen, um die Herausforderungen aus der Transformation Geschäftsstellen-übergreifend zu adressieren. Die TWS bildet damit die Koordinierungsstelle der saarländischen Geschäftsstellen, des Bezirks und der Vorstandsverwaltung der IG Metall. Sie hat die Aufgabe, sich als zentrale Einheit einen Gesamtüberblick über die Saarwirtschaft zu verschaffen. Innerhalb dessen versteht sich TWS Saar als Dienstleister der Geschäftsstellen und des Bezirks. Priorität in der Arbeit der TWS hat es dabei, Synergien zu bilden, die volle Organisationsstärke auszunutzen, Doppelstrukturen zu vermeiden und effiziente Lösungen zum Erhalt der Arbeitsplätze zu entwickeln.

Transformationswerkstatt Saar als gewerkschaftliche Antwort auf Herausforderung

Um dies zu ermöglichen, müssen die wirtschafts-, struktur- und arbeitsmarktpolitischen Instrumente transparent und praxisnah zu den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären und ehrenamtlichen Funktionären gelangen.

Aufgrund der engen Verzahnung mit Politik und Wirtschaft kann die TWS Saar die Forderungen der IG Metall direkt an die politischen Akteure adressieren. Durch Networking und Lobbyarbeit werden Projekte vorangetrieben und letztendlich zum Wohl der Beschäftigten umgesetzt. Das Schaffen von Plattformen zum Austausch soll es ermöglichen, sowohl in der Organisation als auch mit bestehenden Partnern Themen fokussiert zu bearbeiten und gleichzeitig den Blick über den Tellerrand zu erweitern. Es wurden regionale Netzwerke zu Transformationsthemen gegründet, um Betriebsräte in der Transformation zu begleiten und wichtige Aspekte wie z.B. Arbeitsmarkt und Qualifizierung zielgerichtet zu begleiten. Oberstes Ziel ist es, Beschäftigung im Saarland zu sichern und darüber hinaus die sozial-ökologische Transformation zum Wohle der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gestalten.⁴⁵

*Ziel Beschäftigungssicherung und Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation zum Wohle der Arbeitnehmer*innen*

5. Handlungsumfeld und Herausforderungen der Arbeitnehmervertretung mit besonderem Bezug auf Betriebe des Saarlandes

Für die gewerkschaftlichen und betrieblichen Arbeitnehmervertreter ist es wichtig zu analysieren, zu verstehen und zu bewerten, welche Auswirkungen die Transformation auf die Branche, das Unternehmen sowie den jeweiligen Standort mit seinem Produkt- und Leistungsportfolio haben wird. Gleichermaßen sind in diesem Kontext die Auswirkungen auf die Kunden und Lieferanten von hoher Relevanz.

Es ergibt sich damit ein individuelles Handlungsumfeld für Interessenvertretung und Gewerkschaft, aus dem heraus Einfluss auf die zukünftige Entwicklung des eigenen Standorts genommen werden soll. Im Fokus stehen Investitions- und Innovationsstrategien der Arbeitgeber, eine strategische Personalentwicklung und Qualifizierung sowie Zukunftsvereinbarungen, die die Sicherheit der Beschäftigung garantieren sollen.

Das Saarland und dessen Betriebe des Automobilsektors können aufgrund ihrer Fokussierung der Wertschöpfungsinhalte bzw. des Produktportfolios auf die konventionelle Verbrenner-Technologie als

besonders von der Transformation betroffen bezeichnet werden. Nahezu die Hälfte der erwirtschafteten Umsätze innerhalb des saarländischen Automotive

entscheidend ist Ansiedelung neuer Produkte am jeweiligen Standort

Clusters sind auf Komponenten zurückzuführen, die von einer Elektrifizierung des Fahrzeugs unmittelbar betroffen wären. Vorrangig zu nennen sind hierzu Getriebe (62,8 Prozent⁴⁶), Verbrennungsmotoren (25,8 Prozent) und Systeme im Bereich Abgasbehandlung und Effizienztechnologien (10,4 Prozent), die wiederum den Hauptanteil der betroffenen Erzeugnisse darstellen.⁴⁷ Ist es auf Basis dessen der Anspruch, die im Saarland angesiedelten Wertschöpfungsinhalte für die Zukunft zu transformieren, kann es für die Betriebe im Saarland als entscheidend angesehen werden, dass die dazu notwendigen Innovationssprünge zumeist nicht innerhalb eines Produktzyklus möglich sind. Wenngleich die Standorte an der Aufwertung und Optimierung der bestehenden Produktion arbeiten, können bisherige Innovationsbemühungen der saarländischen Betriebe zumeist keine Kompensation wegbrechender Produktionsvolumina des Verbrenner-Segments herbeiführen. Dies wird stattdessen erst mit der Ansiedlung neuer Produkte am jeweiligen Standort und dem damit einhergehenden Auslösen von Investitionsentscheidungen möglich.

Das Gewinnen der zur Transformation der Wertschöpfung notwendigen neuen Produkte ist für die Arbeitnehmervertretungen besonders in den Kontext des Schwergewichts an Großbetrieben im Saarland zu stellen. So sind es mehr als 81 Prozent aller Beschäftigten des Automotive Bereichs, die laut Erhebung von IW Consult in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer IAO, in 2016 in Großbetrieben arbeiteten. Bezogen auf den Umsatz erwirtschafteten diese Großbe-

triebe dabei ca. 83 Prozent aller Umsätze des Automotive Clusters. Wichtig für den Kontext der Transformation lassen sich innerhalb der Großbetriebe Trendverhalten konzernweiter Strategien erkennen, welche die Standorte auf einzelne Kompetenz- bzw. Produktfelder spezifizieren. Allerdings wird damit den Standorten nicht allein das Risiko der Marktentwicklung des eigenen Produktportfolios übertragen, sondern dies erschwert für die „Verbrenner-lastigen“ Standorte ebenso den Aufbau bisher nicht angesiedelter Kompetenzen und Wertschöpfungsinhalte. Es fehlt für Standorte an Diversifizierung im eigenen Portfolio, über welche die negativen Entwicklungen einzelner Produkte womöglich zu kompensieren wären.⁴⁸

Darüber hinaus handelt es sich bei den Großbetrieben im Saarland häufig um rechtliche unselbstständige Betriebe, deren Hauptsitz sich außerhalb des Bundeslandes befindet. Gleichermaßen hemmend für die Transformation tragen daher die, aus den zentralisierten Konzernstrukturen resultierenden, fehlenden Entscheidungsautonomien am Standort bei. Der Zugang zu Entscheidungsträgern wird für Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften aufgrund dessen häufig erst über die Beteiligung am Gesamt- oder Konzernbetriebsrat möglich. Ebenfalls führt dies dazu, dass oftmals in Großbetrieben anzufindende Wettbewerbsvorteile wie bspw. am Standort befindliche Forschung und Entwicklung oder auch eine hohe Akademikerquote in den Großbetrieben des Saarlandes stark unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Exemplarisch lag die F&E-Quote⁴⁹ im verarbeitenden Gewerbe, zu dem im Wesentlichen die Betriebe des Automotive Clusters zu zählen sind,⁵⁰ in 2015 bei 1,7 Prozent. Deutschlandweit lag diese im Gegensatz dazu bei durchschnittlich 8,3 Prozent.⁵¹ Explizit das Fehlen eigener Entwicklungsbereiche birgt dabei für die Standorte Nachteile, da diese somit nicht von einem örtlich gebündelten Zusammenspiel aus Fertigungs- und Entwicklungskompetenz profitieren können. Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung werden die Standorte im Gesamtkontext daher auch häufig als verlängerte Werkbänke der Unternehmenszentralen wahrgenommen.

zentralisierte Konzernstrukturen und fehlende Entscheidungsautonomie hemmen Transformation

Standorte als verlängerte Werkbänke der Unternehmenszentralen wahrgenommen

Mit Blick auf die zukünftige Entwicklung der Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten und damit auf die Qualifikationsbedarfe der Standorte im Saarland, knüpfen sich auch diese eng an das zukünftige Produkt- und Leistungsportfolio des jeweiligen Standorts. Gelingt es, Innovationssprünge durch Neuprodukte zu realisieren, wäre dies zumeist mit dem Bedarf verbunden, die Beschäftigten auf die geän-

Innovationssprünge sind mit Bedarf, Beschäftigte auf andere Arbeitsinhalte zu qualifizieren, verbunden

örtliches Management als Ausführungsorgan höherer Organisationsebenen

für die Transformation bedarf es nicht eines einmaligen „großen Wurfs“, sondern einer Vielzahl einander stützender Bausteine

derten Arbeitsinhalte qualifizieren zu müssen. Maßgeblich für die entstehenden Qualifizierungsbedarfe ist dabei das zum Status Quo bestehende Qualifikationsniveau sowie die bestehenden Qualifizierungsmöglichkeiten am jeweiligen Standort. Diesbezüglich bestehen im Saarland Unterschiede. Vorteile haben solche Standorte, deren Beschäftigte über ein vergleichsweise hohes Qualifikationsniveau und ein breites Angebot an Qualifizierungsmöglichkeiten verfügen. Positiv trägt in diesem Kontext die stetige und zukunftsorientierte Anpassung der Ausbildungsinhalte bei.

Als weitere Herausforderungen sind die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung (Industrie 4.0), Aktivitäten im Rahmen einer CO₂-neutralen Fertigung sowie ein zunehmend steigender Druck, vom Unternehmen vorgegebene Wettbewerbs- und Performanceziele zu erreichen, zu nennen. Explizit im Kontext wirtschaftlicher Performancegrößen treibt das örtliche Management, als Ausführungsorgan höherer Organisationsebenen, dazu an, Ergebniszielgrößen zu erreichen, Kapitalerträge jährlich auszubauen und die wirtschaftliche IST-Darstellung zu optimieren. Die Folge für den Standort können durch das Unternehmen initiierte Kostensenkungsprogramme, Zentralisierungsmaßnahmen, Outsourcing-Aktivitäten oder Verlagerungen insbesondere an Standorte niedrigerer Lohnkostenstruktur sein. Für Standorte, die Teil eines Konzernunternehmens sind, verschärft die Konkurrenzsituation der Produktionsstandorte des internationalen Produktionsverbands des Unternehmens untereinander die Drucksituation häufig zusätzlich. Das Auseinandersetzen mit all diesen Themen bindet in der Konsequenz die Ressourcen der Arbeitnehmervertretung auf operativer sowie auf strategischer Ebene, womit für die Transformation ebenfalls das Ressourcenmanagement zu einer Herausforderung für die Arbeitnehmervertretungen wird.

6. Praktische Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmervertretungen

Die Transformation des eigenen Betriebs kann aus Sicht einer Arbeitnehmervertretung nicht durch einzelne Aktivitäten oder einen einmaligen „großen Wurf“ erreicht werden. Es bedarf einer Vielzahl an Bausteinen, die einander so stützen, dass ein Gesamtsystem entsteht, welches Transformation ermöglicht. Zwar ist auch über den Aufbau eines solchen Systems nicht sicher davon auszugehen, dass

eine Transformation gelingen wird, da viele weitere endogene und exogene Parameter eine Rolle spielen, jedoch erhöht es die Chancen darauf deutlich. Entscheidend zur Umsetzung nachfolgender Handlungsempfehlungen ist, dass diese stets auf das individuelle Handlungsumfeld von Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaft abzustimmen sind.

Anmerkend fußen nachfolgende Handlungsempfehlungen sowie die Ausführungen zum Handlungsumfeld (Kapitel 5) wesentlich auf den Erkenntnissen aus der Beratungspraxis der INFO-Institut Beratungs-GmbH sowie auf geführten Expertengesprächen.

Den Grundbaustein zu einer Transformation des Betriebs bilden bereits die Zusammensetzung und Organisationsstruktur der Arbeitnehmervertretung selbst, sowie der Organisationsgrad der Belegschaft. Maßgebend ist es, in diesem Kontext einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad am Standort zu erreichen, d.h. dass die Mehrzahl der Belegschaft Teil einer Gewerkschaft sein sollte. Dies schafft für die Arbeitnehmervertretung die notwendige Konfliktfähigkeit und ebenso eine Machtposition, über die diese legitimiert wird, an der Transformation mitwirken zu können. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Arbeitnehmervertretung selbst lohnt es darauf zu achten, dass neben Beschäftigten direkter Bereiche, auch solche indirekter Bereiche, wie bspw. der Planung und Konstruktion vertreten sind, um die vorhandenen Kompetenzen der Arbeitnehmervertretung in Summe möglichst breit aufzustellen. Vielmehr gilt es darüber hinaus jedoch sicherzustellen, dass die Arbeitnehmervertreter mit den notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen ausgestattet sind, um den zahlreichen, an sie gestellten, Anforderungen gerecht werden zu können. Die von Arbeitnehmervertretern abzubildenden Kompetenzanforderungen haben sich insbesondere in jüngerer Vergangenheit stark ausgeweitet, weshalb die Weiterbildung der Arbeitnehmervertreter nicht vernachlässigt werden sollte. Es sind hier mitunter Kompetenzen in den Bereichen: Maschinenbau, Wirtschaft, Recht, Personalwesen sowie im Prozess- und Projektmanagement, die für die Arbeitnehmervertretung als wichtig erscheinen.

*Grundbaustein der Transformation Organisationsstruktur der Arbeitnehmer*innenvertretung selbst*

Vernetzung in eigene Belegschaft als Informationsquelle im Kontext neuer Technologien und Produkte

Aufsetzend auf der Zusammensetzung gilt es, innerhalb der Arbeitnehmervertretung eine klare Organisationsstruktur zu schaffen, welche eindeutige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definiert und idealerweise die innerhalb der Arbeitnehmervertretung bestehenden unterschiedlichen Kompetenzprofile bestmöglich mit den anstehenden Aufgaben zusammenführt. Der vereinfachte Leitsatz: „Nicht jeder muss alles erledigen, aber alles muss erledigt werden“ macht es möglich, sowohl die Betreuung der Beschäftigten zu gewährleisten als auch Entwicklungsarbeit für den Standort zu leisten und setzt somit die begrenzten Ressourcen effizient ein. Abschließend zur eigenen Organisationsstruktur sollte eine starke Vernetzung in die eigene Belegschaft hergestellt werden. Diese Vernetzung stellt für die Arbeitnehmervertretung eine zentrale Informationsquelle dar, die im Kontext neuer Technologien und Produkte genutzt werden sollte. Es macht sich gerade an dieser Stelle daher auch das Vorhandensein eigener Entwicklungsbereiche am Standort bemerkbar, durch die eine Arbeitnehmervertretung besseren Zugang zu Informationen über neue Produkte, Prototypen, Entwicklungen oder Trends erhält.

*in Informationsbeschaffung über bestehende Arbeitnehmer*innengremien liegt großes Potential*

Aufbauend auf der beschriebenen Organisationsstruktur stellt das Gewinnen von Informationen einen weiteren Baustein auf dem Weg zur Transformation dar. Zielsetzung ist es dabei, als Arbeitnehmervertretung darüber informiert zu sein: Welche Trends am externen Markt bestehen, welche Strategien und Entwicklungen im eigenen Unternehmen diskutiert werden, welche technologischen Möglichkeiten am eigenen Standort vorhanden sind sowie welche Rahmenbedingungen es bräuchte, um bestehende Potentiale und Chancen nutzbar zu machen. Hierzu stellt es eine erste Möglichkeit dar, sich mit Studien, Marktkonzepten sowie den Veröffentlichungen des eigenen Unternehmens näher auseinanderzusetzen. Größeres Potential liegt des Weiteren allerdings zumeist in der Informationsbeschaffung über andere bestehende Arbeitnehmergremien innerhalb des Unternehmens, wie z.B. dem Wirtschaftsausschuss, dem Gesamt-/Konzernbetriebsrat inkl. möglicher Unterausschüsse, dem europäischen Betriebsrat oder dem Aufsichtsrat. Gerade bezogen auf die saarländischen Arbeitnehmervertretungen schafft die aktive Beteiligung in diesen Gremien und damit die Vernetzung in den Konzern dabei nicht allein die Möglichkeit, frühzeitig Informationen zu erhalten, sondern stellt zugleich auch eine Reaktion auf bestehende Abhängigkeiten zu nicht saarländischen Hauptsitzen dar. Fehlende Zuständig- und Verantwortlichkeiten am Standort werden

teilweise kompensiert, indem der Standort in diesen zentralisierten Gremien repräsentiert wird und so näher an die Entscheidungsträger rückt. Ferner kann eine neue Gesprächs- und Verhandlungsebene zu den Entscheidungsträgern auf diesem Weg aufgebaut werden, wie sie anders aufgrund der zumeist stark hierarchischen Strukturen der Unternehmen nur schwer zu erreichen ist. Neben unternehmensinternen Möglichkeiten zur Vernetzung der Arbeitnehmervertretung besteht ebenfalls Potential darin, sich zu Themen der Transformation über eine Gewerkschaft zusammenzuschließen. Es kann somit von den Eindrücken anderer Arbeitnehmervertretungen sowie von den Ressourcen der Gewerkschaft selbst profitiert werden.

Aufbau neuer Gesprächs- und Verhandlungsebenen zu Entscheidungsträgern

Konsequenterweise sind die gesammelten Informationen insbesondere zur objektiven Bewertung der Situation auszuwerten. Inhaltlich sollte die Arbeitnehmervertretung dabei entlang nachfolgender (nicht abschließender) Punkte an einer objektiven Bewertung und dem Aufbau einer Zielvorstellung arbeiten:

- Analyse des eigenen Produktportfolios, insbesondere im Hinblick auf den Lebenszyklus, die Zukunftsfähigkeit und das Risiko hinsichtlich Verlagerungen der Produkte.
- Verarbeitung der Informationen zu Chancen im Bereich neuer, zukunftsfähiger Produkte und Wertschöpfungsinhalte
- Bewertung der Kompetenzen, der Qualifizierung und Erstausbildung am Standort
- Prüfung der infrastrukturellen Gegebenheiten innerhalb und außerhalb des Standortes auf ihre Wettbewerbsfähigkeit. Im Rahmen dessen, ebenfalls Analyse der bisher durchgeführten sowie der in Zukunft geplanten Investitionen.
- Bewertung und ggf. Anpassung der Organisationsstruktur der Arbeitnehmervertretung
- Bewertung und ggf. Anpassung des Ideenmanagements bzw. der Beteiligungsstrukturen der Beschäftigten
- Bewertung der bisherigen und Festlegung der zukünftigen, internen und externen Kommunikationsstrategie – Inbegriffen ist hier die Öffentlichkeitsarbeit der Arbeitnehmervertretung

Ergebnis einer solchen Analyse kann ein strategischer Leitfaden sein, welcher in Form von konkreten Zielsetzungen die Ausrichtung der strategischen Aktivitäten der Arbeitnehmervertretung definiert. In der Folge kann eine konkrete Strategie zu einer Umsetzung aufgebaut werden. Hierzu bedarf es eines Gesamtkonzepts, welches das

*strategische Ausrichtung der Arbeitnehmer*inneninteressenvertretung*

*flankierende,
öffentlichkeitswirk-
same Maßnahmen,
um Drucksituation
auf Management
aufzubauen*

operative und strategische Kapazitätsmanagement, das Change-Management, die Reaktionsstrategie im Bereich der Qualifizierung und die Positionierung auf neue, zukunftsfähige Produkte zusammenführt. So sollten die Beschäftigten am Standort, die Menschen im Umkreis, die örtliche und landesweite Politik sowie die ganze Region durch flankierende, öffentlichkeitswirksame Maßnahmen soweit auf die strategischen Zielsetzungen der Arbeitnehmervertretung des Standorts ausgerichtet werden, dass auf Seiten des Managements eine – wenn auch nur empfundene – Drucksituation entsteht, den, im Rahmen der Transformation gestellten Forderungen der Arbeitnehmervertretung (zumindest in Teilen) nachzukommen. Dienlich ist es hierzu, die inhaltlichen Themenpunkte fachlich, wie auch politisch immer wieder zu platzieren. Sei es unternehmensintern bei den Entscheidungsträgern über die Vernetzung in den Konzern als auch unternehmensextern bei der Politik und der Öffentlichkeit.

Darüber hinaus ist zu empfehlen, betriebswirtschaftliche sowie juristische sachverständige Beratung hinzuzuziehen, da diese die notwendige Fachkompetenz in den Gesamtprozess einbringen und die Ressourcen der Arbeitnehmervertretung ausweiten können.

Anmerkungen

1. Vgl. Dudenhöffer, F. (2019): *Die Autobranche wird umgepolt*, in: *Wirtschaftsdienst: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 99, S. 456.
2. *Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen alle Geschlechter (m/w/d); alle sind damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen.*
3. Vgl. Mönning, A. / u.a. (2018): *Elektromobilität 2035. Effekte auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs von Personenkraftwagen*. Nürnberg, S. 9.
4. Vgl. Jaroschinsky, A. (2018): *Strategische Sanierung von Automobilzulieferern. Handlungsstrategien der Hersteller in der akuten Krise eines Zulieferers*. Wiesbaden, S. 25 – 27.
5. Vgl. PwC / Fraunhofer IAO (2010): *Elektromobilität. Herausforderungen für Industrie und öffentliche Hand*. Frankfurt am Main, S. 37 f.
6. Vgl. Kasperk, G. / Fluchs, S. / Drauz, R. (2018): *Geschäftsmodelle entlang der elektromobilen Wertschöpfungskette*, in: *Kampker, A. / Vallée, D. / Schnettler, A. (Hrsg.). Elektromobilität. Grundlagen einer Zukunftstechnologie*. 2. Aufl. Berlin, S. 145.
7. Vgl. McKinsey (2011), zitiert nach Kasperk, G. / Fluchs, S. / Drauz, R. (2018): *Geschäftsmodelle entlang der elektromobilen Wertschöpfungskette*, in: *Kampker, A. / Vallée, D. / Schnettler, A. (Hrsg.). Elektromobilität. Grundlagen einer Zukunftstechnologie*. 2. Aufl. Berlin, S. 145.

8. Vgl. PwC / Fraunhofer IAO (2010): *Elektromobilität ...*, a.a.O., S. 37 f.
9. Vgl. Kampker, A. / u.a. (2018): *Grundlagen*, in: Kampker, A. / Vallée, D. / Schnettler, A. (Hrsg.). *Elektromobilität. Grundlagen einer Zukunftstechnologie*. 2. Aufl. Berlin, S. 45.
10. Vgl. Leschus, L. / Stiller, S. / Vöpel, H. (2009): *Mobilität: Strategie 2030 – Vermögen und Leben in der nächsten Generation*, No. 10. Hamburg, S. 59.
11. Vgl. PwC Strategie & (Germany) GmbH (2020): *Stimmungsbarometer Automotive 2020. Befragung von Managern der Automobilbranche*. o.O., S. 33–37.
12. Vgl. Kampker, A. / u.a. (2018): *Grundlagen ...*, a.a.O., S. 42–50.
13. Vgl. Kasperk, G. / Fluchs, S. / Drauz, R. (2018): *Geschäftsmodelle ...*, a.a.O., S. 144–150. u. S. 152–154.
14. Vgl. Ehlert-Hoshmand J./u.a. (2018): *Die Rolle von Stahl in der Elektromobilität*. Düsseldorf, S. 12 f.
15. Vgl. Kampker/u.a. (2018): *Grundlagen ...*, a.a.O., S. 44–53.
16. Vgl. Pfeil, F. (2018): *Megatrends und die dritte Revolution der Automobilindustrie. Eine Analyse der Transformation der automobilen Wertschöpfung auf Basis des Diamantmodells*. In: *Research Papers on Marketing Strategy*, No. 13/2018, S. 25–27.
17. Vgl. KPMG (2019): *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2019*. KPMG Automotive Institute. o.O., S. 23.
18. Bundesregierung (2009): *Nationaler Entwicklungsplan Elektromobilität der Bundesregierung*. o.O., S. 2. u. 44–47.
19. Vgl. Proff, H. (2019): *Multinationale Automobilunternehmen in Zeiten des Umbruchs: Herausforderungen – Geschäftsmodelle – Steuerung*. Wiesbaden, S. 146–148.
20. Vgl. Kampker, A. /u.a. (2018): *Grundlagen ...*, a.a.O., S. 16 f.
21. Vgl. Kasperk, G. / Fluchs, S. / Drauz, R. (2018): *Geschäftsmodelle ...*, a.a.O., S. 144 f.
22. Vgl. Ehlert-Hoshmand, J. /u.a. (2018): *Die Rolle von Stahl ...*, a.a.O., S.24.
23. Vgl. Proff, H./u.a. (2014): *Management des Übergangs in die Elektromobilität: Radikales Umdenken bei tiefgreifenden technologischen Veränderungen*. Wiesbaden, S. 161 f.
24. Vgl. Pfeil, F. (2018): *Megatrends und die dritte Revolution ...*, a.a.O., S. 24–27.
25. Vgl. Kampker, A. / u.a. (2018): *Grundlagen ...*, a.a.O., S. 68 f.
26. Vgl. Horváth & Partner GmbH (2020): *Faktencheck E-Mobilität Update 2020. „Status Quo der E-Mobilität in Deutschland“*. Stuttgart, S. 19 f.
27. Vgl. Stricker K./u.a. (2020): *Endspiel in der Automobilindustrie: Entscheidend ist der Tipping Point*. München, S. 10.
28. Vgl. Kampker, A. /u.a. (2018): *Grundlagen ...*, a.a.O., S. 62.
29. Vgl. Kasperk, G. / Fluchs, S. / Drauz, R. (2018): *Geschäftsmodelle ...*, a.a.O., S. 144–150.
30. Vgl. Nationale Plattform Zukunft der Mobilität (NPM) Arbeitsgruppe 4 (2019): *1. Zwischenbericht zur Wertschöpfung*. Berlin, S. 20
31. Vgl. Proff, H./u.a. (2014): *Management des Übergangs ...*, a.a.O., S. 120–127.
32. Vgl. Nationale Plattform Zukunft der Mobilität (NPM) Arbeitsgruppe 4 (2019):

1. Zwischenbericht ..., a.a.O., S. 21–23.
33. Vgl. NPM Arbeitsgruppe 4 (2020): 1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung und -entwicklung im Mobilitätssektor. Berlin, S. 20.
34. Vgl. Vgl. Proff, H. / u.a. (2014): Management des Übergangs ..., a.a.O., S. 117–119.
35. Vgl. NPM Arbeitsgruppe 4 (2020): 1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung ..., a.a.O., S. 15–19.
36. Vgl. NPM Arbeitsgruppe 4 (2020): 1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung ..., a.a.O., S. 17.
37. Vgl. <http://www.grossregion.net/Die-Grossregion-kompakt/Die-Grossregion-in-Zahlen> (Login vom 21.10.2021)
38. Vgl. https://www.saarland.de/stat/DE/_downloads/aktuelleTabellen/GebieteUndBev%C3%B6lkerung/Tabelle_Fl%C3%A4che_und_Bev%C3%B6lkerung_AKTUELL.html, aufgerufen am 21.10.2021
39. Vgl. Boos, J. (2019): Die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie muss erhalten bleiben: Transformationsprozess – Agieren statt Reagieren ist das Gebot der Stunde, in: Konkret – Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes, Ausgabe 3/2019, S. 73 f.
40. Vgl. IW Consult GmbH/ Fraunhofer IAO (2017): Zukunftsstudie Autoland Saarland: Perspektiven des automobilen Strukturwandels. Köln, S. 61–67.
41. Vgl. IW Consult GmbH/ Fraunhofer IAO (2017): Zukunftsstudie ..., a.a.O., S. 66.
42. Vgl. Boos, J. (2018): Automobiler Strukturwandel: Fragen der Arbeitswelt müssen in den Fokus, in: Analyse – Ein Service der Arbeitskammer des Saarlandes, Nummer 1/2018, S. 4.
43. Vgl. IW Consult GmbH/ Fraunhofer IAO (2017): Zukunftsstudie ..., a.a.O., S. 65.
44. siehe <https://www.igmetall-bezirk-mitte.de/transformation/transformati- onswerkstatt-saar>, aufgerufen am 30.9.2021.
45. siehe <https://www.igmetall-bezirk-mitte.de/transformation/transformati- onswerkstatt-saar>, aufgerufen am 30.9.2021.
46. [bezogen auf die betroffenen Umsätze.]
47. Vgl. IW Consult GmbH/ Fraunhofer IAO (2017): Zukunftsstudie ..., a.a.O., S. 67.
48. Vgl. IW Consult GmbH / Fraunhofer IAO (2017): Zukunftsstudie ..., a.a.O., S. 61–65.
49. [=interne F&E-Ausgaben der Unternehmen in Prozent der Bruttowertschöpfung]
50. Vgl. Boos, J. (2019): Die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie ..., a.a.O., S. 16 f.
51. Vgl. IW Consult GmbH/ Fraunhofer IAO (2017): Zukunftsstudie ..., a.a.O., S. 98–102.

Literatur:

- » Boos, Jonas (2018). Automobiler Strukturwandel: Fragen der Arbeitswelt müssen in den Fokus, in: Analyse – Ein Service der Arbeitskammer des Saarlandes, Nummer 1/2018, S. 1–6.
- » Boos, Jonas (2019). Analyse der Branchenstruktur im Saarland: Entwicklungen, Trends und Ansatzpunkte. Saarbrücken.

- » Bundesregierung (2009). *Nationaler Entwicklungsplan Elektromobilität der Bundesregierung*. o.O.
- » Dudenhöfer, Ferdinand (2019): *Die Autobranche wird umgepolt*, in: *Wirtschaftsdienst: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Bd. 99, S. 456–459.
- » Ehler-Hoshmand, Julia / u.a. (2018): *Die Rolle von Stahl in der Elektromobilität*. Düsseldorf.
- » EVTZ Gipfelsekretariat der Großregion (o.J.): *Die Großregion in Zahlen*, <http://www.grossregion.net/Die-Grossregion-kompakt/Die-Grossregion-in-Zahlen> (Login vom 21.10.2021)
- » Horváth & Partner GmbH (2020): *Faktencheck E-Mobilität Update 2020: „Status Quo der E-Mobilität in Deutschland“*. Stuttgart.
- » IG Metall-Bezirksleitung Mitte (Hrsg.) (o.J.): *Transformationswerkstatt Saar*. <https://www.igmetall-bezirk-mitte.de/transformation/transformationswerkstatt-saar>, aufgerufen am 30.9.2021.
- » IWConsult GmbH/Fraunhofer IAO (2017): *Zukunftsstudie Autoland Saarland: Perspektiven des automobilen Strukturwandels*. Köln.
- » Jaroschinsky, Alexander (2018): *Strategische Sanierung von Automobilzulieferern: Handlungsstrategien der Hersteller in der akuten Krise eines Zulieferers*. Wiesbaden.
- » Kampker, Achim / u.a. (2018): *Grundlagen*, in: *Kampker, Achim/ Vallée, Dirk/ Schnettler, Armin (Hrsg.). Elektromobilität: Grundlagen einer Zukunftstechnologie*. 2. Aufl. Berlin, S. 3–86.
- » Kasperk, Garnet/Fluchs, Sarah/Drauz, Ralf (2018): *Geschäftsmodelle entlang der elektromobilen Wertschöpfungskette*, in: *Kampker, A./Vallée, D./Schnettler, A. (Hrsg.). Elektromobilität: Grundlagen einer Zukunftstechnologie*. 2. Aufl. Berlin, S. 133–180.
- » KPMG (2019): *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2019*. KPMG Automotive Institute. o.O.
- » Land Saarland, Staatskanzlei des Saarlandes (2021): *Das Saarland in Kürze*, https://www.saarland.de/stat/DE/_downloads/aktuelleTabellen/GebieteUndBev%C3%B6lkerung/Tabelle_FL%C3%A4che_und_Bev%C3%B6lkerung_AKTUELL.html, aufgerufen am 21.10.2021
- » Mönning, Anke/ Schneemann, Christian/ Weber, Enzo/ Zika, Gerd/ Helmrich, Robert (2018): *Elektromobilität 2035. Effekte auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs von Personenkraftwagen*. Nürnberg.
- » Nationale Plattform Zukunft der Mobilität (NPM) Arbeitsgruppe 4 (2019): *1. Zwischenbericht zur Wertschöpfung*. Berlin.
- » NPM Arbeitsgruppe 4 (2020): *1. Zwischenbericht zur strategischen Personalplanung und -entwicklung im Mobilitätssektor*. Berlin.
- » Pfeil, Felix (2018): *Megatrends und die dritte Revolution der Automobilindustrie: Eine Analyse der Transformation der automobilen Wertschöpfung auf Basis des Diamantmodells*. In: *Research Papers on Marketing Strategy*, No. 13/2018.
- » Proff, Heike / Proff, Harald / Fojcik, Thomas M. / Sandau, Jürgen (2014): *Management des Übergangs in die Elektromobilität: Radikales Umdenken bei*

tiefgreifenden technologischen Veränderungen. Wiesbaden.

- » *Proff, Heike (2019): Multinationale Automobilunternehmen in Zeiten des Umbruchs: Herausforderungen – Geschäftsmodelle – Steuerung. Wiesbaden.*
- » *PwC Strategy & (Germany) GmbH (2020): Stimmungsbarometer Automotive 2020: Befragung von Managern der Automobilbranche. o.O.*
- » *PwC / Fraunhofer IAO (2010): Elektromobilität: Herausforderungen für Industrie und öffentliche Hand. Frankfurt am Main.*
- » *Stricker Klaus/u.a. (2020): Endspiel in der Automobilindustrie: Entscheidend ist der Tipping Point. München*