

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 344, Juli 2024

Sozialpartnerschaftliche Lernreise für Zukunftsprodukte

**Ein erprobtes Vorgehensmodell für die partizipative Erschließung
zukünftiger Geschäftsfelder im produzierenden Mittelstand**

Alexander Ziegler und Maximilian Locher

Auf einen Blick

Derzeit stehen viele produzierende kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor der Herausforderung, neue Produkte und Kompetenzen zu erschließen, um stabile Zukunftsaussichten zu schaffen. Bislang gibt es nur wenige Vorbilder, wie eine nachhaltige Transformation unter Beteiligung der Beschäftigten gelingen kann. Das Paper stellt die Ergebnisse einer Sozialpartnerschaftlichen Lernreise zur Erschließung neuer Geschäftsfelder in einem familiengeführten KMU in der Automobilzulieferindustrie vor. Zugleich wird die Sozialpartnerschaftliche Lernreise zu einem Vorgehensmodell systematisiert für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung von Transformationsprozessen im Mittelstand.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Sozialpartnerschaftliche Lernreise für Zukunftsprodukte“ von Alexander Ziegler und Maximilian Locher ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	4
1. Einleitung.....	7
1.1 Projektinfo.....	8
1.2 Struktur des Papers und empirische Basis.....	9
2. Der industrielle Mittelstand in der Transformation	11
2.1 Ein Erfolgsmodell gerät unter Veränderungsdruck	11
2.2 Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand	15
3. Ein Automobilzulieferer in der Transformation	20
3.1 Spezialisierung als Erfolgsmodell: Zur Entwicklung des Fallunternehmens.....	20
3.2 Das Geschäftsmodell unter Druck: Zwischen volatiler Nachfrage und Epochenwandel Antriebswechsel	23
3.3 Zukunftsstrategie entwickeln: Die Akteure der Mitbestimmung werden aktiv.....	27
4. Das Vorgehensmodell der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise	29
4.1 Vorbereitungsphase.....	29
4.2 Durchführungsphase.....	31
4.3 Nach der Lernreise: Inkubationszone für Neugeschäft etablieren.....	39
4.4 Sozialpartnerschaftliche Lernreise: Besonderheiten des Vorgehensmodells	44
5. Fazit: Mit der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise die sozial-ökologische Transformation im Mittelstand gestalten	47
Literatur.....	51
Autoren	58

Zusammenfassung

In vielen Branchen der deutschen Wirtschaft bilden mittelständische Unternehmen mit ihren spezialisierten Kompetenzen und qualifizierten Fachkräften ein wichtiges Rückgrat der Wertschöpfungsprozesse und der Sicherung attraktiver Arbeitsplätze. Insbesondere die produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands sind jedoch in den letzten Jahren einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Neben einer zunehmenden Volatilität in globalen Lieferketten und steigenden Energie- und Materialkosten stellen langfristige Transformationsprozesse wie die fortschreitende Digitalisierung und der sich verschärfende Klimawandel die Akteure vor weitreichende Herausforderungen.

Angesichts dieser Entwicklungen geht es für viele produzierende Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Innovationsprozesse nicht mehr in erster Linie um die Weiterentwicklung des bestehenden Kerngeschäfts. Um in einem sich dynamisch verändernden Marktumfeld stabile Zukunftsperspektiven für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen, müssen gleichzeitig mit neuen Technologien neue Geschäftsfelder erschlossen, neue Kompetenzen aufgebaut und komplementär dazu die Organisation und die Arbeitsprozesse weiterentwickelt werden.

Angesichts fehlender Zukunftsstrategien in vielen Unternehmen sind in dieser Konstellation auch die Akteure der Mitbestimmung verstärkt gefordert, im Handlungsfeld der Geschäftsmodellentwicklung aktiv zu werden, um die Interessen der Beschäftigten langfristig wirksam vertreten zu können. Bislang gibt es jedoch kaum geeignete Vorgehensmodelle und Beispiele guter Praxis, die als Orientierung für die betrieblichen Akteure im industriellen Mittelstand dienen können, um eine nachhaltige Transformation in ihren Unternehmen sozialpartnerschaftlich und unter Beteiligung der Beschäftigten voranzutreiben.

Die wenigen vorliegenden Handlungsleitfäden richten sich fast ausschließlich ans Management und konzentrieren sich überwiegend darauf, Konzepte und Instrumente der Geschäftsmodellentwicklung für Großunternehmen auf den industriellen Mittelstand zu übertragen. Deren spezifische Ausgangsbedingungen und limitierte Handlungsspielräume, aber auch Stärken wie ihre kurzen Entscheidungswege sowie die Frage, wie die Akteure der Mitbestimmung und die Mitarbeitenden in diesen Prozessen aktiv werden und sich einbringen können, werden dabei weitgehend ausgeblendet.

Das Working Paper greift diesen Forschungs- und Gestaltungsbedarf aus der betrieblichen Praxis auf. Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

- Wie kann ein Vorgehensmodell für die Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder im industriellen Mittelstand bei gleichzeitiger Sicherung und Weiterentwicklung der Beschäftigungsperspektiven aussehen?
- Wie können die Betriebsrät:innen und Beschäftigte in diesem Prozess zu Mitgestaltern statt passiv Betroffenen der Transformation werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden die Ergebnisse des Projekts „Transformation im Mittelstand. Eine sozialpartnerschaftliche Lernreise in der Automobilzuliefererindustrie“ vorgestellt. Im Projekt wurde ein KMU aus der Automobilzulieferindustrie bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder begleitet.

Dieses Unternehmen hat sich auf die Fertigung komplexer Präzisionsdrehteile für den Antriebsstrang mit Verbrennungsmotoren spezialisiert. Aufgrund des Wandels in seiner Hauptabsatzbranche steht es vor der Herausforderung, neue Geschäftsfelder zu erschließen und die damit verbundenen Transformationsprozesse im Unternehmen zu gestalten, um die Zukunft des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Ziel des Projekts war es zum einen, die Sozialpartner und Beschäftigten auf diesem Weg durch technik- und sozialwissenschaftliche Expertise zu unterstützen und gemeinsam in einer Serie von Workshops zu Zukunftsfeldern einen Überblick über konkrete Entwicklungsperspektiven und damit verbundene Produktsegmente sowie die jeweils notwendigen Transformationsschritte zu erarbeiten. Zum anderen wurden im Projekt die Erfahrungen aus diesem Prozess ausgewertet und ein übergeordnetes Vorgehensmodell für die Erschließung neuer Geschäftsfelder in produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands unter Beteiligung von Sozialpartnern und Beschäftigten entwickelt.

Im Mittelpunkt des Working Papers steht dieses Vorgehensmodell der „Sozialpartnerschaftlichen Lernreise“, das im Projekt angewendet und im Hinblick auf seine Praxistauglichkeit getestet werden konnte. Als Referenzbeispiel wird die betriebliche Entwicklung im Fallunternehmen beleuchtet und es werden Lessons Learned und Ergebnisse aus der Lernreise im Fallunternehmen dargestellt.

Mit dem Fokus auf

- Geschäftsmodellentwicklung und Beschäftigungssicherung,
- der KMU-Spezifik,
- der partizipativen und sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung,
- der Integration von Feedbackschleifen mit externen Akteuren,
- der konsequenten Anwendungsorientierung und
- der Ausrichtung auf eine Befähigung der betrieblichen Akteure

weist die Sozialpartnerschaftliche Lernreise eine Reihe von Besonderheiten auf, die sich von bisherigen Vorgehensmodellen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder im industriellen Mittelstand unterscheiden.

Mit der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise wird den Akteuren der Mitbestimmung ein Vorgehensmodell und Instrumentarium an die Hand gegeben, um Prozesse der Geschäftsmodellentwicklung in den produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands aktiv mitzugestalten und zu konkreten Ergebnissen zu führen sowie im Sinne von Beschäftigungssicherung und Guter Arbeit zu prägen.

1. Einleitung

In vielen Branchen der deutschen Wirtschaft bilden mittelständische Unternehmen mit ihren spezialisierten Kompetenzen und qualifizierten Fachkräften ein entscheidendes Rückgrat der Wertschöpfungsprozesse. Insbesondere in den Wertschöpfungsnetzwerken der Industrie leisten sie wichtige Beiträge zur Entwicklung qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen sowie zur Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze und zur Sicherung von Beschäftigung. Dieses Modell hat in den letzten Jahren einen starken Veränderungsdruck erfahren und steht zunehmend auf dem Spiel.

Neben einer zunehmenden Volatilität in den globalen Lieferketten und steigenden Energie- und Materialkosten stellen langfristige Transformationsprozesse wie die fortschreitende Digitalisierung und der sich verschärfende Klimawandel die Akteure vor weitreichende Herausforderungen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen geht es für viele produzierende Unternehmen des industriellen Mittelstands bei der Gestaltung ihrer Innovationsprozesse nicht mehr in erster Linie um die Weiterentwicklung des bestehenden Kerngeschäfts. Um in einem sich dynamisch verändernden Marktumfeld stabile Zukunftsperspektiven für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen, müssen gleichzeitig mit neuen Technologien neue Geschäftsfelder erschlossen, neue Kompetenzen aufgebaut und komplementär dazu die Organisation und die Arbeitsprozesse weiterentwickelt werden.

Angesichts fehlender Zukunftsstrategien in vielen Unternehmen sind in dieser Konstellation auch die Akteure der Mitbestimmung verstärkt gefordert, trotz sehr geringer formaler Mitbestimmungsrechte im Handlungsfeld der Geschäftsmodellentwicklung aktiv zu werden, um die Interessen der Beschäftigten langfristig wirksam vertreten zu können. Sie müssen dort die Initiative ergreifen, wo entsprechende Maßnahmen zur Strategie- und Organisationsentwicklung fehlen. Und sie müssen dort aktiv werden, wo solche Projekte zwar vorhanden sind, aber nicht zur Sicherung guter Arbeitsverhältnisse beitragen.

In diesen Auseinandersetzungen um Zukunftsperspektiven geht es um viel: Werden die betriebliche Mitbestimmung und die gewerkschaftliche Bewegung als kompetente und einflussreiche Gestalter des gegenwärtigen industriellen Strukturwandels wahrgenommen, reproduzieren und erweitern sie ihre Handlungsmacht oder nicht? Bislange gibt es jedoch kaum geeignete Vorgehensmodelle und aufbereitete Beispiele guter Praxis, an denen sich betriebliche Akteure orientieren können, um eine nachhaltige Transformation ihrer Unternehmen sozialpartnerschaftlich und unter Beteiligung der Beschäftigten voranzutreiben.

Die wenigen Handlungsleitfäden, die derzeit im deutschsprachigen Raum vorliegen (z. B. Busch/Großheim/Sonntag 2019; Kersten 2019), richten sich fast ausschließlich an das Management und konzentrieren sich überwiegend darauf, Konzepte und Instrumente der Geschäftsmodellentwicklung, die für Großunternehmen mit spezialisierten Innovationsabteilungen entwickelt wurden, auf die Unternehmen des industriellen Mittelstands zu übertragen.

Deren spezifische Ausgangsbedingungen und limitierte Handlungsspielräume, aber auch ihre Stärken wie kurze Entscheidungswege und die Frage, wie die Akteure der Mitbestimmung und die Mitarbeitenden in diesen Prozessen aktiv werden und sich einbringen können, werden dabei weitgehend ausgeblendet. Für ein auf die Anforderungen des industriellen Mittelstands zugeschnittenes sozialpartnerschaftliches Vorgehensmodell zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Gestaltung der damit einhergehenden Transformationsprozesse liegen insgesamt noch wenige Ergebnisse vor.

Das Working Paper greift diesen Forschungs- und Gestaltungsbedarf auf und stellt die Ergebnisse eines Projektes vor, in dem in einem mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie die Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder sozialpartnerschaftlich und unter Beteiligung der Beschäftigten vorangetrieben wurde. Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

- Wie kann ein Vorgehensmodell zur Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder im industriellen Mittelstand bei gleichzeitiger Sicherung und Weiterentwicklung der Beschäftigungsperspektiven aussehen?
- Wie können Betriebsrät:innen und Beschäftigte in diesem Prozess zu Mitgestaltern statt passiv Betroffenen der Transformation werden?

1.1 Projektinfo

Das Working Paper ist im Rahmen des Projekts „Transformation im Mittelstand. Eine sozialpartnerschaftliche Lernreise in der Automobilzulieferindustrie“ entstanden, das von der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen der Förderlinie „Transformation“ gefördert wurde. Im Zentrum des praxisorientierten Vorhabens stand die betriebliche Entwicklung in einem familiengeführten mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, das auf die Auftragsfertigung von Präzisionsdrehteilen für den Antriebsstrang mit Verbrennungsmotoren spezialisiert ist.

Angesichts der Transformation in seiner Hauptabsatzbranche steht das Fallunternehmen vor der Herausforderung, neue Geschäftsfelder zu erschließen und die damit einhergehenden Transformationsprozesse im

Unternehmen zu gestalten, um die Zukunft des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Ziel des Projekts war es zum einen, Sozialpartner und Beschäftigte auf diesem Weg wissenschaftlich zu unterstützen und gemeinsam in einer Serie von Workshops einen Überblick über konkrete Entwicklungsperspektiven und damit verbundene Produktsegmente in Zukunftsfeldern sowie die jeweils notwendigen Transformationsschritte zu deren Erschließung zu erarbeiten.

Zum anderen wurden im Projekt angelehnt an die sozialwissenschaftliche Aktionsforschung (Argyris/Putnam/McLain Smith 1985; Fricke 2010) und Design-Science-Ansätze in der Organisations- und Managementforschung (van Aken 2005) die Erfahrungen aus diesem Prozess ausgewertet und ein übergeordnetes Vorgehensmodell für die Erschließung neuer Geschäftsfelder in produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands unter Beteiligung von Sozialpartnern und Beschäftigten entwickelt.

Dieses Vorgehensmodell der „Sozialpartnerschaftlichen Lernreise“ konnte so zugleich auf seine Praxistauglichkeit überprüft werden. Als unabhängige Forschungseinrichtungen am Projekt beteiligt waren das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München und das Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW).

1.2 Struktur des Papers und empirische Basis

Das Working Paper stellt die Ergebnisse dieses Vorhabens vor. Dazu werden im zweiten Abschnitt die besonderen Herausforderungen für produzierende Unternehmen bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder beleuchtet und ein Überblick über existierende Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellentwicklung und Gestaltung von Transformationsprozessen im Mittelstand gegeben.

Im dritten Abschnitt steht die betriebliche Entwicklung im Fallunternehmen im Mittelpunkt. Nach einer Einführung in das Fallunternehmen und sein Geschäftsmodell werden die Veränderungen im Marktumfeld des Fallunternehmens herausgearbeitet, die eine Erschließung neuer Geschäftsfelder erforderlich machen. Abschließend werden die Aktivitäten der Akteure der Mitbestimmung rekonstruiert, die die Durchführung einer Sozialpartnerschaftlichen Lernreise im Fallunternehmen vorbereitet haben.

Im vierten Abschnitt wird das Vorgehensmodell der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise chronologisch entlang der drei Hauptphasen Vor-

bereitungs-, Durchführungs- und Verstetigungsphase vorgestellt. Im Sinne eines Referenzbeispiels werden zudem Lessons Learned und Ergebnisse der im Fallunternehmen durchgeführten Lernreise dargestellt.

Im Fazit werden die wesentlichen Ergebnisse im Hinblick auf die Ausgangsfragestellungen zusammengefasst und weiterführender Forschungs- und Gestaltungsbedarf skizziert.

Die empirische Grundlage für die folgenden Ausführungen bilden zum einen sechs Experten:innen-Interviews (Meuser/Nagel 2009) mit Vertreter:innen von Geschäftsleitung, Mitarbeitenden und Betriebsrät:innen des Fallunternehmens sowie Gewerkschaftsvertreter:innen, die das Fallunternehmen und seine Beschäftigten in ihrer gewerkschaftlichen Arbeit begleiten. Die Expert:innen-Interviews wurden transkribiert und ausgewertet.

Zum anderen wurden aktive teilnehmende Beobachtungen (Sowa et al. 2013) im Rahmen von sieben Workshops, einer Betriebsbesichtigung sowie acht Betriebsratssprechstunden durchgeführt, in denen die Belegschaft über die Projektaktivitäten informiert wurde und ihre Anregungen und Ideen zur Erschließung von Zukunftsfeldern durch das Fallunternehmen aufgenommen wurden. Die Beobachtungen wurden in Form von Feldnotizen verschriftlicht.

Für die Workshops wurden zudem Ergebnisprotokolle und Fotodokumentationen erstellt. Darüber hinaus wurden relevante Dokumente zur betrieblichen Entwicklung, die von den beteiligten Akteuren zur Verfügung gestellt wurden, analysiert und ausgewertet sowie zahlreiche Hintergrundgespräche im Zusammenhang mit den empirischen Arbeiten, den Workshops und den Vorbereitungsterminen im Unternehmen geführt. Diese empirischen Untersuchungsschritte wurden in der Auswertung zu einer industriesoziologischen Fallstudie verdichtet (Pongratz/Trinczek 2010). Sämtliche Aktivitäten fanden im Zeitraum von September 2023 bis Februar 2024 statt.

2. Der industrielle Mittelstand in der Transformation

2.1 Ein Erfolgsmodell gerät unter Veränderungsdruck

Parallel zum Aufstieg führender Weltkonzerne im Zeitalter des organisierten Kapitalismus hat sich der Mittelstand zu einer tragenden Säule der deutschen Wirtschaft und einer wichtigen Quelle industrieller Stärke entwickelt (Herrigel 1996; Berghoff 2006). Mittelständische Unternehmen erbringen einen hohen Anteil an der Wirtschaftsleistung, haben zahlreiche spezialisierte Weltmarktführer hervorgebracht, schaffen viele attraktive Arbeits- und Ausbildungsplätze, stiften regionale Kooperationen und leisten wichtige Beiträge zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen (Welter/Schlepphorst 2020).

Laut Statistischem Bundesamt gehörten im Jahr 2021 99,3 Prozent der Unternehmen in Deutschland zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen arbeiteten in diesen Unternehmen. Nicht selten wird der Mittelstand daher in Politik und Wirtschaft als „Motor“ oder „Herz“ der deutschen Wirtschaft bezeichnet (BDI 2015).

Viele dieser mittelständischen Unternehmen sind inhaber- und familiengeführt. Dieses Merkmal wird in vielen Mittelstandsdefinitionen neben der Beschäftigtenzahl und dem Umsatz als wichtiges Kriterium genannt und gilt in der Mittelstandsforschung auch als ein entscheidender Faktor für die Beständigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen (Hoon 2016). Demnach trage die Einheit von Eigentum und Unternehmensleitung dazu bei, dass das langfristige Interesse an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gegenüber einer kurzfristigen Renditemaximierung bei der unternehmensstrategischen Entscheidungsfindung tendenziell überwiegt (Kinkel/Lay 2012).

Aber auch dem Betriebsrat sowie den zahlreichen informellen Formen betrieblicher Interessenvertretung, die sich in vielen Betrieben gebildet haben und die sich für gute Arbeitsbedingungen und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung in ihren Regionen einsetzen, wird ein großer Anteil an der positiven Entwicklung mittelständischer Unternehmen zugeschrieben (Schlömer et al. 2007).

Insbesondere die industrielle Wertschöpfung in Deutschland ist stark mittelständisch geprägt. In quantitativer Hinsicht können mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen (51 Prozent) der Industrie zugeordnet werden (DDW 2023). Der Maschinenbau, die Automobilzuliefer-

Industrie und das Kfz-Gewerbe, die Gebäude- und Energietechnik, die Logistik und das Baugewerbe zählen zu den umsatzstärksten Branchen des Mittelstands. In qualitativer Hinsicht übernehmen sie zum Teil hoch spezialisierten Unternehmen wichtige Funktionen in industriellen Wertschöpfungsnetzwerken und stützen durch ihren hohen Exportanteil weltweit das Image der deutschen Wirtschaft.

Nachdem sich die Rahmenbedingungen für ihre Geschäftstätigkeit nach dem Zweiten Weltkrieg über viele Jahrzehnte weitgehend stabil und vorhersehbar entwickelt hatten, überlagern und potenzieren sich in den letzten Jahren die Herausforderungen für die Unternehmen des industriellen Mittelstands (Kammerlander/Soluk/Zöller 2020).

Auf der einen Seite sind sie in jüngster Zeit verstärkt mit den Folgen neuer Handelsbarrieren und disruptiver Ereignisse wie dem Brexit, der Corona-Pandemie und geopolitischen Konflikten konfrontiert. Der mit diesen Ereignissen einhergehende sprunghafte Anstieg der Volatilität in den Lieferketten sowie der Energie- und Materialkosten trifft diese Unternehmen häufig besonders hart, da sie unter hohem Kostendruck stehen und nicht über ausgefeilte Risikomanagementsysteme, ausreichende Flexibilitätspuffer und Ressourcen zur Diversifizierung ihrer Lieferketten verfügen (DIHK 2022).

Hinzu kommt der anhaltende Fachkräftemangel, der laut einer aktuellen Befragung von Führungskräften im Rahmen des Zukunftspanels des Instituts für Mittelstandsforschung in vielen Unternehmen zu den drängendsten Problemen zählt. Er führt nicht nur dazu, dass viele Stellen nicht nachbesetzt werden können, sondern auch dazu, dass Erfahrungswissen beim Ausscheiden langjähriger Beschäftigter in den Betrieben verloren geht (Böhle 2009) oder Wachstumschancen ungenutzt bleiben müssen (Brink/Icks 2022).

Auf der anderen Seite sind es langfristige Entwicklungen wie die digitale Transformation und die sich verschärfende Klimakrise, die die Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit vieler Produktionsunternehmen im Mittelstand dauerhaft verändern. Die fortschreitende Digitalisierung, die mit dem Aufstieg des Internet der Dinge industrielle Wertschöpfungsprozesse in neuer Qualität erfasst (Ziegler 2020), rückt auch im industriellen Mittelstand verstärkt auf die Agenda.

Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, zu erkennen, wie sich ihre Geschäftsmodelle – vom Wertversprechen über die Ertragsmodelle bis hin zur Wertschöpfungsarchitektur – vor dem Hintergrund der Einführung immer neuer und leistungsfähigerer digitaler Technologien verändern, welche Maßnahmen angesichts enger Investitionsspielräume tatsächlich zu ergreifen sind und wie diese effektiv umgesetzt werden können (Becker/Ulrich/Botzkowski 2017; Locher 2023).

Gleichzeitig sehen sich produzierende Unternehmen im Zuge der digitalen Vernetzung von Wertschöpfungsketten mit neuen Anforderungen z. B. an die Datenübermittlung von ihren Kunden konfrontiert, die sie erfüllen müssen, um weiterhin Aufträge zu erhalten (Steinbrücker/Hofmann/Piele 2020).

Bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien im Mittelstand wird derzeit noch großer Handlungsbedarf gesehen. Dem Digitalisierungsreport von KfW Research (2022) zufolge geben beispielsweise lediglich 28 Prozent der Unternehmen an, dass sie aktuell in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen investieren können. In Auswertung ihrer Befragungen diagnostizieren die Autoren zudem eine wachsende Kluft zwischen einer kleineren Zahl von Pionierunternehmen und einer größeren Zahl an Nachzüglern (ebd.).

Neben der Digitalisierung beeinflusst in vielen mittelständischen Unternehmen der sich verschärfende Klimawandel das Geschäft zunehmend spürbar. Zum einen wirkt sich die Häufung von Extremwetterereignissen bereits direkt auf die Geschäftstätigkeit aus und wird von den Unternehmensleitungen als Gefahr für den wirtschaftlichen Erfolg wahrgenommen (Rieger-Fels/Schlepphorst 2023). Zum anderen verändert sich im Zuge der Dekarbonisierung das zu bedienende Produktspektrum in vielen Geschäftsfeldern.

Von Elektrofahrzeugen und Ladestationen über Solar- und Windkraftanlagen bis hin zu Elektrolyseuren und Wärmepumpen ersetzen in vielen Bereichen Produktsegmente mit neuen Anforderungen etablierte Produkte. Darüber hinaus gilt es auch für mittelständische Unternehmen, Dekarbonisierungs- und Kreislaufwirtschaftsstrategien zu entwickeln, um neuen regulatorischen Anforderungen und Berichtspflichten, etwa im Rahmen des European Green Deal, gerecht zu werden und einen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele zu leisten (BMWK 2022; Friedl/Blaschke/Frank 2023).

Eine der Branchen, in denen sich diese Entwicklungen aktuell zuspitzen, ist die Automobilindustrie (Canzler/Knie 2018; Boes/Ziegler 2021; Pfeiffer/Autor*innenkollektiv 2023). Die Umstellung auf alternative Antriebstechnologien und die Einführung neuer Mobilitätskonzepte, die Digitalisierung und der Markteintritt neuer Wettbewerber stellen nicht nur OEM und Systemzulieferer, sondern auch spezialisierte Zulieferer und Ausrüster in der Wertschöpfungskette vor zahlreiche Herausforderungen (Blöcker/Dörre/Holzschuh 2020; Heidling/Ziegler 2022; Michaelis/Rehfeldt/Schreiber 2023).

Insbesondere Unternehmen, die sich auf die Zulieferung von Komponenten für den verbrennungsmotorischen Antriebsstrang, damit verbundene Entwicklungsdienstleistungen oder die Produktion der für die Kom-

ponentenfertigung notwendigen Maschinen und Anlagen spezialisiert haben, stehen unter einem enormen Veränderungsdruck. Mit der Zunahme disruptiver Ereignisse in den Lieferketten, wie z. B. der Chip-Krise im Zuge der Corona-Pandemie (Ziegler/Heidling 2023) oder des sprunghaften Anstiegs der Energiekosten, steigt zudem die Unsicherheit in der Branche (DIHK 2023).

Investitionsentscheidungen werden verzögert und Innovationsbudgets gekürzt. Produzierende Unternehmen der Automobilzulieferindustrie sind von diesen Entwicklungen häufig besonders stark betroffen, da sie von den Entscheidungen ihrer Kunden in hohem Maße abhängig sind. Auch können sie kapitalintensive Investitions- und Flexibilitätsspielräume nicht auf Abruf vorhalten und sind aufgrund ihrer geringeren Markt- und Verhandlungsmacht einem erhöhten Preisdruck ausgesetzt (Blöcker 2015; BMWK/VDA 2022).

In dieser Konstellation hängen die Zukunfts- und Beschäftigungsperspektiven vieler produzierender Unternehmen des industriellen Mittelstands nicht mehr primär von der Weiterentwicklung ihrer bestehenden Leistungsportfolios und Prozesslandschaften ab. Vielmehr ist immer häufiger zu beobachten, dass die Akteure etablierte Pfade verlassen und die Erschließung neuer Geschäftsfelder vorantreiben müssen, um angesichts des veränderten Marktumfelds stabile Zukunftsperspektiven für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen.

Bei der Suche nach resilienten und nachhaltigen Zukunftsstrategien gewinnt daher die Frage der Geschäftsmodellentwicklung an Bedeutung und wird zu einem immer wichtigeren Handlungsfeld für die Akteure in den Unternehmen.

Das Konzept des Geschäftsmodells wurde von der Managementforschung aus der New-Economy-Diskussion aufgegriffen und wird zur Bezeichnung des Zusammenspiels von Wertversprechen, Erlösmodell und Wertschöpfungsstruktur verwendet, welches die Kernlogik des Geschäfts eines Unternehmens ausmacht (Stähler 2002; Osterwalder/Pigneur 2010; Ziegler 2020). Bei der Geschäftsmodellentwicklung arbeiten die Akteure in den Unternehmen unter hoher Unsicherheit daran, dieses Zusammenspiel neu zu konfigurieren.

Der Erfolg oder Misserfolg solcher Initiativen hat häufig weitreichende Konsequenzen für die Zukunftschancen der einzelnen Unternehmen und ihre Beschäftigungsperspektiven. Angesichts der strukturprägenden Bedeutung des industriellen Mittelstands ist die Entwicklung nachhaltiger Zukunftsperspektiven für diese Unternehmen nicht zuletzt ein Schlüsselbaustein für eine gelingende sozial-ökologische Transformation in Deutschland.

2.2 Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

Bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder und der Umgestaltung ihrer Organisationen stellen sich für die Praxis in den Unternehmen des industriellen Mittelstands besondere Herausforderungen. Anders als Konzerne und Großunternehmen stehen ihnen meist nur sehr geringe Investitionsspielräume zur Verfügung, sodass sie beispielsweise neue Technologien nicht einfach ausprobieren können. Bleiben nach einer Investition in neue Maschinen, etwa zur Herstellung von Komponenten für Wärmepumpen oder Elektrofahrzeuge, die erhofften Aufträge und Stückzahlen aus, kann diese Investition nicht einfach rückgängig gemacht werden.

Mit zunehmender Größe der Investition steigt vielmehr die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in seinem Bestand gefährdet wird, wenn ein solcher Fall eintritt. Zudem können sich KMU in der Regel keine Innovationsabteilungen leisten, welche sich ausschließlich auf die Erschließung neuer Geschäftsfelder konzentrieren und deren Mitarbeitende speziell für solche Aufgaben ausgebildet sind.

Stattdessen müssen die Mitarbeitenden die Erschließung neuer Geschäftsfelder parallel zu ihren Tätigkeiten im Bestandsgeschäft bewältigen. Denn die Erträge aus dem laufenden Betrieb bilden häufig die einzige Finanzierungsbasis für Innovationsaktivitäten. Auch die Beteiligung an oder die Übernahme von Start-ups, eine Option, die viele Großunternehmen in ihr strategisches Portfolio aufgenommen haben, liegt für die meisten KMU in weiter Ferne.

Für produzierende Unternehmen des industriellen Mittelstandes ist es daher noch deutlich schwieriger, völlig neue Kompetenzfelder aufzubauen und ein grundlegend neues Geschäftsmodell losgelöst vom bestehenden zu etablieren. Die Chancen, dass sich ein produzierender Mittelständler z. B. Geschäftsfelder im Softwarebereich bzw. mit Software erschließen kann, sind eher gering. Vielmehr sind sie darauf angewiesen, die Erschließung neuer Geschäftsfelder in unmittelbarer Nähe zur Fortführung des bestehenden Geschäftes voranzutreiben.

Dementsprechend kommt es bei der Geschäftsmodellentwicklung besonders darauf an, durch ein effektives Vorgehen und gutes Timing Einstiege und Übergänge vom Bestands- zum Neugeschäft zu ermöglichen und die Kreativität und das Erfahrungswissen der Führungskräfte und Beschäftigten, ihre hohe Identifikation mit dem Unternehmen sowie die kurzen Entscheidungswege und das partnerschaftliche Miteinander in vielen mittelständischen Unternehmen als „Transformationsressourcen“ (Pfeifer/Autor*innenkollektiv 2023) zu nutzen.

Vor dem Hintergrund der Diagnose, dass in vielen Unternehmen trotz vielfältiger einschneidender Transformationsprozesse noch keine Zukunftsstrategien vorliegen (IG Metall 2019, 2024), sehen sich auch die Akteure der Mitbestimmung verstärkt damit konfrontiert, im Handlungsfeld der Geschäftsmodellentwicklung aktiv zu werden, um die Interessen der Beschäftigten langfristig zu wahren (Gerst 2020; Maschke 2020), aber auch Beschäftigungsgruppen wie die Tech-Angestellten zu erschließen, die ein wachsendes Interesse an der Demokratisierung von Produktentscheidungen in den Unternehmen zeigen (Ziegler 2022).

Mit Ablaufdatum versehene Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung greifen angesichts der weitreichenden Veränderungen von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen immer häufiger zu kurz, wenn sie nicht mit Initiativen zur Erschließung von Zukunftsfeldern gekoppelt werden. Da das Betriebsverfassungsgesetz in diesem Handlungsfeld bisher keine verbrieften Mitbestimmungsrechte, sondern lediglich Vorschlagsrechte vorsieht, gilt es in der betrieblichen Praxis von KMU kreative Wege zu finden, um Unternehmensstrategien mitzugestalten und im Sinne der Standort- und Beschäftigungssicherung zu prägen (Haipeter et al. 2019; Dörre et al. 2023; Frey/Gnisa/Nierling 2024).

Bisher existieren allerdings nur wenige Beispiele guter Praxis und geeignete Vorgehensmodelle, welche betrieblichen Akteuren in den produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands als Orientierung für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung der Erschließung neuer Geschäftsfelder und der damit einhergehenden Transformationsprozesse in ihren Betrieben dienen können.

Das Instrument des Zukunftstarifvertrags, das beispielsweise in Baden-Württemberg im Rahmen des Kornwestheimer Abkommens seit 2021 das Tarifwerk in der Metall- und Elektroindustrie ergänzt und in immer mehr Konzernen zur sozialpartnerschaftlichen Gestaltung von Zukunftsstrategien für deutsche Standorte genutzt wird, erscheint für die Praxis von KMU zu schwerfällig.

Die sozialwissenschaftliche Forschung zur beteiligungsorientierten Innovationsgestaltung hat sich darauf konzentriert zu untersuchen, welche Rolle die Akteure der Mitbestimmung beispielsweise bei der Einführung digitaler Technologien und Informationssysteme sowie neuer Konzepte der Arbeitsorganisation spielen und wie Prozessinnovationen mitgestaltet werden können (Pfeiffer 2014; Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Niehaus 2018; Buss et al. 2021).

Zur beteiligungsorientierten, agilen und sozialpartnerschaftlichen Gestaltung der Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt wurde am ISF München beispielsweise mit dem Praxislaboratorium ein Vorgehensmodell in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch GmbH entwickelt und in

weiteren Konzernen z. B. bei der Gestaltung agiler und hybrider Arbeitsformen in Angestelltenbereichen oder der Entwicklung eines flexiblen Schichtmodells in der Lackiererei eines Automobilherstellers erprobt (Boes et al. 2017, 2019).

Dieses Vorgehensmodell wird darüber hinaus im Rahmen der Initiative Neue Qualität des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales auch in kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt. Auch hier liegen die Schwerpunkte jedoch nicht unmittelbar auf der Geschäftsmodellentwicklung von KMU, sondern auf Themenfeldern wie Führungskonzepten, Diversitätsmanagement, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement, die auf der Arbeitsebene angesiedelt sind.

Die Aktivitäten im Handlungsfeld der Geschäftsmodellentwicklung fanden bislang sowohl in den Analysen zur Rolle von Mitbestimmung in Innovationsprozessen als auch in den Gestaltungsansätzen kaum Beachtung. Eines der wenigen dokumentierten Referenzbeispiele stammt aus der IT-Industrie. Die DB Systel GmbH hat ihr Geschäftsmodell vom IT-Dienstleister zum IT-Innovator für den Bahnkonzern unter Beteiligung der Sozialpartner neuausgerichtet und eine umfassende Neugestaltung der Arbeitsorganisation sowie die Einführung agiler Arbeitsformen partizipativ vorangetrieben (Sonnen-Aures 2020; Niewerth et al. 2021, S. 70 ff.).

In der anwendungsorientierten betriebswirtschaftlichen Forschung hingegen spielt das Handlungsfeld der Geschäftsmodellentwicklung insbesondere seit Beginn der kommerziellen Entwicklung des Internets eine immer prominentere Rolle (Stähler 2002). Die spezifischen Bedingungen mittelständischer Unternehmen in diesem Handlungsfeld wurden dabei jedoch bisher nur selten betrachtet.

Ein Leitfaden zur Durchführung eines Geschäftsmodellentwicklungsprozesses in mittelständischen Unternehmen wurde beispielsweise vom RKW-Kompetenzzentrum entwickelt. Dieser soll für alle Branchen und ein breites Spektrum an Unternehmensgrößen bis hin zu Start-ups geeignet sein (Busch/Großheim/Sonntag 2019). Im Zentrum des Vorgehens steht das in Anlehnung an den „Business Model Canvas“ (Osterwalder/Pigneur 2010) entwickelte Tool des Geschäftsmodell-Cockpits, das die Strukturierung einer Ist-Analyse des bestehenden Geschäfts entlang der fünf Dimensionen Prozesse, Erlösmodelle, Kanäle, Wertangebot und Kundenschaft unterstützt.

Darauf aufbauend soll gleichzeitig die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bzw. die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ermöglicht werden. Im Sinne eines klassischen Stage-Gate-Modells werden nach der Ist-Analyse drei weitere Phasen durchlaufen, in denen ein neues Geschäftsmodell entwickelt, beschlossen und schließlich umgesetzt wird.

Für jede der einzelnen Phasen werden unternehmensinterne Workshops mit Unterstützung von Prozessbegleitern durchgeführt.

Die Workshops orientieren sich an verschiedenen vorgegebenen Leitfragen, auf die Antworten erarbeitet werden sollen. Das Vorgehensmodell richtet sich an die Leitungsebene in mittelständischen Unternehmen, während die Beteiligung der Mitarbeiter anlassbezogen erfolgen kann. Eine Beteiligung des Betriebsrats ist nicht explizit vorgesehen.

Ein weiteres Vorgehensmodell für die Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen wurde im Rahmen der Aktivitäten des Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrums Hamburg entwickelt (Kersten 2019). Eine Schlüsselrolle nimmt dabei ebenfalls der Business Model Canvas ein, der ergänzt durch weitere Instrumente wie beispielsweise PESTEL- und SWOT-Analysen oder „Customer Empathy Maps“ zu einer umfassenden Ist-Analyse des Bestandsgeschäfts eingesetzt wird.

Auf dieser Grundlage soll die Ideenfindung für neue Geschäftsmodelle stimuliert werden. Auch hier wird der Prozess durch ein sequenzielles Vorgehen mit den vier Phasen Initialisierung, Analyse, Geschäftsmodell-Entwicklung und Geschäftsmodell-Implementierung strukturiert. Anders als beim Leitfaden des RKW-Kompetenzzentrums wird jedoch empfohlen, externe Akteure wie z. B. potenzielle Kunden in den Prozess einzubeziehen und Prototypen des neuen Geschäftsmodells im Rahmen von Friendly User Tests vor der Implementierung zu testen (a. a. O., S.°20).

Das Vorgehensmodell richtet sich ebenfalls an die Leitungsebene in kleinen und mittleren Unternehmen aller Branchen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden wird empfohlen. Allerdings weniger, um deren Kompetenzen und Erfahrungswissen einzubinden, sondern um frühzeitig die Akzeptanz für den Veränderungsprozess zu sichern, der mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells einhergeht. Die Beteiligung des Betriebsrats ist in diesem Vorgehensmodell ebenfalls nicht explizit vorgesehen.

Für diese beiden Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen liegen allerdings noch keine aufbereiteten Referenzbeispiele vor, anhand derer nachvollzogen werden kann, wie sie in Betrieben bei der Geschäftsmodellentwicklung konkret eingesetzt wurden und welche Resultate dadurch erzielt werden konnten. Stattdessen wird in den Veröffentlichungen auf verschiedene erfolgreiche Praxisbeispiele der Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen verwiesen, ohne dass anhand der Darstellungen genauer ersichtlich wird, wie das jeweilige Vorgehensmodell im konkreten Fall zur Anwendung gekommen ist.

Ungeachtet dessen liefern sowohl die sozialwissenschaftlichen als auch die betriebswirtschaftlichen Vorgehensmodelle und die Erfahrungen, die damit gemacht wurden, viele Anregungen und Anknüpfungs-

punkte für die Entwicklung eines sozialpartnerschaftlichen Vorgehensmodells zur Erschließung neuer Geschäftsfelder, das an den spezifischen Bedingungen produzierender Unternehmen des industriellen Mittelstands ansetzt.

Wie das Vorgehensmodell der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise im Projekt entwickelt wurde und bei einem mittelständischen Automobilzulieferer zum Einsatz kam, steht im Zentrum der folgenden Ausführungen.

3. Ein Automobilzulieferer in der Transformation

Das Fallunternehmen ist ein Fertigungsbetrieb der metallverarbeitenden Industrie, der für seine Kunden Präzisionsdrehteile und mechanische Baugruppen herstellt. Das Familienunternehmen wird in dritter Generation geführt und produziert mit etwa 230 Beschäftigten und einem Maschinenpark von etwa 200 Werkzeugmaschinen im Dreischichtbetrieb knapp 100 Millionen Teile pro Jahr für seine Auftraggeber.

Damit erwirtschaftet das Unternehmen einen Umsatz im mittleren zweistelligen Millionenbereich. Hauptabsatzbranche ist die Automobilindustrie. Etwas mehr als die Hälfte der hergestellten Produkte wird exportiert, wobei die USA den größten Exportmarkt darstellen. Das Fallunternehmen ist tarifgebunden und an einem Standort in Deutschland tätig, der sich im Gegensatz zu vielen Wettbewerbern nicht im ländlichen Raum, sondern in einer Großstadt befindet.

3.1 Spezialisierung als Erfolgsmodell: Zur Entwicklung des Fallunternehmens

Das Fallunternehmen wurde im Jahr 1944 gegründet und konnte sich nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs als Dreherei in der Region etablieren. In dieser Phase wurden sehr unterschiedliche Drehteile im kleinen bis mittleren Stückzahlenbereich für eine heterogene Kundschaft gefertigt. In zweiter Generation wurde das Geschäft immer stärker auf die Produktion von Präzisionsdrehteilen für die Automobilindustrie fokussiert, sodass das Unternehmen Ende der 1990er Jahre über 50 Kunden aus dem weiteren Umfeld der Automobilindustrie verfügte.

Mit dieser Strategie der Spezialisierung gelang es, an den rasant wachsenden Umsatzsteigerungen der Automobilindustrie zu partizipieren. Das Unternehmen konnte hohe Wachstumsraten verzeichnen und zu einer der führenden Drehereien für die Automobilindustrie in der Region und darüber hinaus heranwachsen.

In den 1990er Jahren verschärfte sich der Preiswettbewerb in der Automobilindustrie. Durch Fusionen und Übernahmen entstanden an der Spitze der Wertschöpfungskette immer größere Konzerne, welche den Wettbewerb um Marktanteile über Skalen- und Verbundeffekte intensivierten. Mit Hilfe verbesserter IT-gestützter Informationssysteme trieben Automobilhersteller und Systemzulieferer zudem die Globalisierung ihrer

Produktionsstrukturen und Lieferketten sowie ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten voran (Herrigel/Voskamp/Wittke 2017).

Damit verfolgten sie u. a. das Ziel, näher an ihre Zielmärkte zu rücken, aber auch von den unterschiedlichen Lohnniveaus und Fachkräftepools an verschiedenen Standorten zu profitieren und mit dem Fall des Eisernen Vorhangs z. B. in Osteuropa oder, mit der Integration des chinesischen Marktes in die Weltwirtschaft, in China Fuß zu fassen. Hinzu kommt, dass Branchenschwergewichte wie General Motors und VW ihre Marktmacht deutlich stärker dafür in Anschlag brachten, die Preise im Einkauf zu drücken und in jährlichen Verhandlungsrunden regelmäßig weitere Preisnachlässe von ihren Zulieferern einzufordern.

In dieser Konstellation stand das Fallunternehmen in seiner Entwicklung um die Jahrtausendwende an einem Scheidepunkt: Die naheliegende Möglichkeit, in den bestehenden Segmenten für Präzisionsdrehteile für die Automobilindustrie preislich weiter wettbewerbsfähig zu bleiben, wurde darin gesehen, die eigene Produktion ebenfalls zu verlagern und Fertigungsstätten an Low-Cost-Standorten aufzubauen. Diese Option wurde laut Interviews von den Kunden des Fallunternehmens favorisiert:

„Insbesondere unsere Kunden in der Automobilindustrie haben uns gedrängt, dass wir ihnen ins Ausland folgen und von uns aus im Ausland, und zwar einem Niedriglohnland, einen Standort suchen.“ (002BaE, 284–286)

Gleichzeitig eröffnete sich in dieser Phase allerdings auch die Möglichkeit, ein noch relativ neues und schnell wachsendes Produktsegment mit hohen technologischen Anforderungen in der Automobilindustrie zu besetzen. Getriebehersteller befanden sich auf der Suche nach Zulieferern, die sie darin unterstützten, die stark ansteigende Nachfrage nach Automatikgetrieben zunächst in den USA und Japan, später auch in den Premium- und Volumenmärkten in Deutschland und Europa zu befriedigen.

Diese Zulieferer mussten in der Lage sein, sehr anspruchsvolle Präzisionsdrehteile aus Aluminium mit komplexen Geometrien für die elektrohydraulischen Steuergeräte der Automatikgetriebe in hoher Qualität in großen Serien herzustellen und galvanisch zu beschichten. Im Rückblick schildert ein Gesprächspartner diese Situation wie folgt:

„Die Kunden haben den Bedarf gehabt an Präzisionsdrehteilen, die ihre Anforderungen erfüllen. Da gehört einmal die Zerspanung von Aluminium dazu, da gehört die Genauigkeit der Steuerkanten dazu, und dazu haben sie Lieferanten gesucht.“ (002BaE, 168–170)

Das Fallunternehmen ergriff diese Möglichkeit, meisterte die technischen Herausforderungen und konnte darauf aufbauend sukzessiv weitere Kun-

den in diesem Produktsegment gewinnen. Damit wurde in dritter Generation die Strategie der Spezialisierung in neuer Qualität weitergeführt. Sie mündete in die konsequente Positionierung des Fallunternehmens als Fertigungsunternehmen für einen hochgradig anspruchsvollen Nischenmarkt in der Automobilzulieferung.

Nach dem Muster der inkrementellen Innovation wurden in der Folge zentrale Komponenten des Geschäftsmodells des Fallunternehmens wie der Maschinenpark, die Kompetenzentwicklung der Kernbelegschaft oder der Vertrieb immer stärker auf diese „Nischenstrategie“ (Porter 1980, S. 269) und die damit verbundenen Anforderungen ausgerichtet. Diese Maßnahmen ermöglichten es dem Fallunternehmen, sich dem immer stärkeren Preiswettbewerb zumindest teilweise zu entziehen und durch die Herstellung anspruchsvoller Aluminiumdrehteile in Großserien eine höhere Kostenstruktur längerfristig am Markt durchzusetzen.

Gegenläufig hatten die Entscheidung und die Umsetzungsmaßnahmen jedoch die erwartbare Konsequenz, dass das Geschäft in den bestehenden Produktsegmenten, für die im Vergleich weniger anspruchsvolle Drehteile gefertigt wurden, immer weiter zurückging:

„Wir wurden immer mehr bei Neuprojekten im Automatikgetriebe-Bereich berücksichtigt, und dafür haben wir immer mehr Geschäft [...] oder hatten immer weniger Anschlussaufträge in anderen Bereichen bekommen; wenn dann Produkte in anderen Bereichen ausgelaufen sind, haben wir den Anschluss nicht mehr bekommen. Dagegen beim Automatikgetriebe wurden wir zum Marktführer. Und somit kam diese Konzentration.“ (002BaE, 149–154)

In den Folgejahren haben sich die Aufträge, die das Fallunternehmen übernimmt, somit hochgradig auf ein Produktsegment – die Herstellung von Präzisionsdrehteilen für Automatikgetriebe – konzentriert. Das weitere Wachstum wurde wesentlich durch den Ausbau und die Internationalisierung des Geschäfts getragen:

„Im Jahr 2009 hatten wir einen Exportanteil, also alles außerhalb von Deutschland, von 18 Prozent, irgendwo in der Richtung, oder sagen wir 20 Prozent, auch gut. Wir liegen heute bei knapp unter 60 Prozent.“ (006BaE, 350–352)

Die konsequente Spezialisierung auf ein qualitativ hochwertiges Produktsegment in der Automobilindustrie erwies sich als Erfolgsmodell und kulminierte Mitte der 2010er Jahre. Im Fallunternehmen wurden Rekordumsätze erzielt.

3.2 Das Geschäftsmodell unter Druck: Zwischen volatiler Nachfrage und Epochenwandel Antriebswechsel

In der zweiten Hälfte der 2010er Jahre veränderte sich das Marktumfeld des Fallunternehmens jedoch spürbar. Diese Veränderungsdynamik wird von den Gesprächspartner:innen zum einen auf die Zunahme unvorhersehbarer Nachfrageschwankungen und zum anderen auf die forcierte Umstellung auf CO₂-neutrale Antriebstechnologien in der Automobilindustrie zurückgeführt.

Beginnend mit der Einführung von Schutzzöllen für den US-Markt durch die Trump-Administration führten disruptive Ereignisse wie der Brexit, die Corona-Pandemie, die Chip-Krise und der Krieg in der Ukraine zu teilweise erheblichen Störungen in den automobilen Lieferketten und erhöhten die Unsicherheit im Wertschöpfungssystem. Automobilhersteller und Systemzulieferer haben daher in den letzten Jahren weniger Teile beim Fallunternehmen gekauft als in den Planungszahlen fürs Jahr vorgesehen und ihre Lieferabrufe immer häufiger kurzfristig geändert:

„Die letzten eineinhalb Jahre waren sehr volatil. Und das ist wirklich so gewesen, heute wollte der Kunde plötzlich nichts mehr haben, und nächste Woche will er plötzlich wieder super viel haben, und dann will er wieder plötzlich nichts mehr haben, und das schwankt extrem. Die können dann selber irgendwie nicht mehr so gut planen.

Und in Summe muss man sagen, ist es weniger als eben vor drei, vier Jahren, und vor allem bei gewissen Kunden. Also bei manchen Kunden läuft es nach wie vor sehr gut, und andere Kunden haben aber das Geschäft deutlich reduziert [...]. Und man muss halt natürlich aber trotzdem die Lagerbestände vorhalten, damit man immer lieferfähig ist, weil man nie weiß, okay, wann kommt es wieder?“ (004BaE, 469–481)

Diese Entwicklungen sind für das Fallunternehmen mit einer deutlichen Zunahme von Unsicherheiten verbunden, die intern mit einem erhöhten Planungsaufwand einhergehen. Im Umgang mit diesen Nachfrageschwankungen wurde in den letzten Jahren auch verstärkt auf das Instrument der Kurzarbeit zurückgegriffen. Die Kernkomponenten des Geschäftsmodells als solchen wurden durch diese Entwicklungen jedoch nicht strukturell infrage gestellt. Anders verhält es sich mit dem Wandel des Antriebsstrangs in den Fahrzeugen.

Mit dem Dieselskandal als Vorboten kündigte sich hier Mitte der 2010er Jahre eine Entwicklung an, die das Geschäftsmodell des Fallunternehmens langfristig stark beeinflussen wird. Während es zunächst noch unklar war, ob sich alternative Antriebstechnologien am Markt durchsetzen würden, zeichneten sich gegen Ende des Jahrzehnts neue Gewissheiten in dieser Frage ab. Zum einen waren in diesem Zeitraum neue Wettbe-

werber – allen voran Tesla, aber auch chinesische Hersteller wie BYD, Xpeng, Nio und Li Auto – auf den Plan getreten, die die Leistungsfähigkeit alternativer Antriebstechnologien im Pkw-Bereich unter Beweis stellten und ihre Absatzzahlen kontinuierlich steigern konnten.

Zum anderen verschärften die Staaten weltweit ihre Emissionsvorschriften und erhöhten die Subventionen für Fahrzeuge mit emissionsarmen Antriebstechnologien, u. a. durch Kaufprämien für Hybrid- und Elektrofahrzeuge, Steuersenkungen und Investitionen in die Ladeinfrastruktur.

Diese Entwicklung beschleunigte sich Anfang der 2020er Jahre. Im August 2022 verabschiedete das California Air Resources Board (CARB) eine neue Verordnung mit dem Ziel, ab 2035 nur noch emissionsfreie Fahrzeuge auf Kaliforniens Straßen zuzulassen. Die Biden-Administration hat ferner das Ziel ausgegeben, dass Elektro-Fahrzeuge bis zum Jahr 2030 mindestens 50 Prozent der Neuzulassungen ausmachen sollen (White House 2023).

Im Oktober 2022 wurde bekannt, dass sich auch die EU-Mitgliedstaaten und das EU-Parlament auf ein Gesetz geeinigt haben, wonach ab 2035 nur noch emissionsfreie Fahrzeuge neu zugelassen werden sollen.

In China, dem größten Automarkt der Welt, wurde ein solches Datum zwar noch nicht festgelegt. Allerdings hat die chinesische Regierung im September 2020 das Ziel ausgegeben, die gesamte Wirtschaft bis 2060 CO₂-neutral zu machen, und fördert in diesem Zusammenhang den Absatz von Elektrofahrzeugen u. a. durch Kaufprämien, sodass China zu einem der weltweit führenden Märkte für Elektrofahrzeuge geworden ist. Der Anteil von batterieelektrischen Fahrzeugen an den Neuzulassungen war in China im Jahr 2022 auf 26 Prozent angewachsen.

Auch die japanische Regierung hat sich im Rahmen ihrer „Green Growth Strategy“ das Ziel gesetzt, den Absatz von Elektrofahrzeugen bis 2035 auf 100 Prozent zu steigern, wobei dazu auch Hybridfahrzeuge gezählt werden. Diese Entwicklungen trugen dazu bei, dass auch die etablierten OEM ihre Aktivitäten zur Erschließung alternativer Antriebstechnologien intensivierten.

Volkswagen und Audi beispielsweise planen, ab dem Jahr 2026 nur mehr vollelektrische Fahrzeuge neu zu entwickeln sowie in der EU ab dem Jahr 2033 nur noch vollelektrische Fahrzeuge zu verkaufen (Gomoll 2022). BMW hat das Ziel ausgegeben, bis zum Jahr 2030 50 Prozent vollelektrische Fahrzeuge zu verkaufen (BMW Group 2023).

Diese Transformation des Antriebsstrangs in den Fahrzeugen hat grundlegende Auswirkungen auf das Geschäftsmodell des Fallunternehmens. Sowohl batterie- als auch brennstoffzellenbetriebene Elektrofahrzeuge kommen in der Regel ohne Automatikgetriebe mit elektrohydraulischen Steuergeräten aus, da Elektromotoren bereits beim Start ihr volles

Drehmoment in einem großen Drehzahlbereich zur Verfügung stellen können.

Das im Jahr 2023 meistverkaufte Elektrofahrzeug in Deutschland, das Model Y von Tesla, verfügt z. B. über ein festes einstufiges Automatikgetriebe (Tesla 2023) und auch im Modularen E-Antriebsbaukasten von Volkswagen werden Drehzahl und Drehmoment der E-Antriebseinheit von einem kompakten Ein-Gang-Getriebe mit zwei Stufen auf die Antriebsräder übertragen (Volkswagen 2023).

Dies impliziert, dass die Nachfrage nach Präzisionsdrehteilen für Automatikgetriebe, welche den Hauptumsatz des Fallunternehmens ausmachen, proportional zu einem rückläufigen Anteil an Neuzulassungen von Verbrennungs- und Hybridfahrzeugen sinken wird. Den Aussagen der Gesprächspartner:innen zufolge machen sich diese Entwicklungen bereits bemerkbar:

„Man spürt, dass da eben nicht mehr so viel Anfragen kommen, gerade für neue Getriebearten. Früher hat man mehr gemerkt, es kommen neue Entwicklungen, es kommen neue Anfragen für ein neues System, für ein neues Getriebe. Und das ist jetzt eher weniger geworden für neue Entwicklungen. Man merkt, dass die Neuentwicklungen für solche Systeme, für neue Getriebe, zurückgehen, weil die dann eben auch nicht mehr gebraucht werden in Zukunft. Wenn ich keinen Verbrenner mehr bauen darf, dann brauche ich auch das Getriebe dazu nicht mehr. Das, würde ich sagen, merkt man aktuell schon.“ (005BaE, 780–786)

Das Geschäftsmodell wird somit nicht durch neue Wettbewerber infrage gestellt, die in den Markt des Fallunternehmens eintreten und ihm das Geschäft mit Präzisionsdrehteilen für Automatikgetriebe streitig machen wollen. Vielmehr verändert die Transformation des Antriebsstrangs langfristig das etablierte Gesamtgefüge, in dem das Fallunternehmen agiert, grundlegend. Die Transformation des Antriebsstrangs wirkt für das Fallunternehmen wie eine disruptive Welle (Bower/Christensen 1995).

Angesichts dieser Veränderungen im Marktumfeld stellt sich für die Zukunft des Fallunternehmens und die Sicherung der Beschäftigung die Frage, für welche Produktsegmente in welchen Branchen es künftig seine Leistungen anbieten und wie es sein Geschäftsmodell zukunftsfähig aufstellen kann.

Eine Möglichkeit zur Erschließung eines neuen Produktsegments wird im Fallunternehmen in der Herstellung von Drehteilen für elektrohydraulische Bremssysteme gesehen. Hierfür konnte das Unternehmen in den letzten Jahren einen Auftrag gewinnen. Eine wichtige Grundlage dafür war, dass die Teile für das Bremssystem mit dem bestehenden Maschinenpark gefertigt werden können:

„Dieses Produkt [Bremsteil] ist auch ein Drehteil. Das ist, wenn man es anschaut, es ist rotationssymmetrisch, verlangt hochpräzise Bearbeitung.“
(006BaE, 506–508)

Das Fallunternehmen hat das Projekt des Kunden von der Entwicklungsphase bis hin zur Serienreife begleitet. Wie ein Gesprächspartner beschreibt, mussten dafür jedoch auch neue Kompetenzfelder erschlossen werden:

„Das Projekt ist dann eben für ein Bremssystem und nicht mehr für den Motor direkt. [...] Es sind nicht die Standarddrehteile, die wir herstellen, sondern schon anspruchsvoller. Er [ein Kollege] hat es aber auch geschafft, den Auftrag zu bekommen und auch schon Muster gefertigt. Das ist jetzt die letzten zwei Jahre gelaufen und jetzt läuft dieses Jahr die Serie an. Also hat man da schon ein anderes Segment erschließen können.“
(005BaE, 697–703)

Um den Auftrag zu erhalten, musste das Fallunternehmen im Bereich der Qualitätssicherung in neue Prüfmaschinen investieren. Durch die Anschaffung dieser Maschinen konnten die erhöhten Sicherheitsanforderungen an Bremssysteme erfüllt werden (bei Getriebeteilen ist eine abschließende Sichtprüfung durch angeleitete Arbeitskräfte ausreichend). Die Serienfertigung der Bremsteile hat vor kurzem begonnen. Ziel ist es, auf Basis dieses Referenzauftrages weitere Aufträge in diesem Produktsegment zu akquirieren.

Das Geschäftsfeld Bremssysteme könnte jedoch in naher Zukunft ebenfalls wegfallen. Viele Hersteller von Bremssystemen arbeiten derzeit an der Einführung von Brake-by-Wire-Bremssystemen, für die solche Drehteile nicht mehr benötigt werden. Denn bei Brake-by-Wire-Systemen wird der Bremsbefehl nicht mehr über eine Hydraulikleitung zwischen Rädern und Pedal übertragen, sondern über elektronische Steuerimpulse und Aktuatoren (elektrisches statt mechanisches Bremsen). Die ersten Brake-by-Wire-Systeme sollen im Jahr 2025 in Serie gehen. Bis sie sich flächendeckend durchsetzen werden, wird es zwar noch einige Zeit dauern.

Allerdings bleiben damit langfristig die Unsicherheiten für das Unternehmen und die Beschäftigten weiter bestehen. Auf diese unsicheren Zukunftsaussichten reagierte das Fallunternehmen beispielsweise mit der Einstellung seines Ausbildungsbetriebs.

3.3 Zukunftsstrategie entwickeln: Die Akteure der Mitbestimmung werden aktiv

In dieser Situation wurden der Betriebsrat des Unternehmens und der Betriebsbetreuer der örtlichen Verwaltungsstelle der IG Metall Ende 2022 aktiv. Im Rahmen einer Veranstaltung des Ortsvorstandes hatten Betriebsrät:innen und Betriebsbetreuer:innen erfahren, dass die IG-Metall-Bezirksleitung einen „Zukunfts-Check“ zur Identifikation und Bearbeitung betrieblicher Transformationsthemen in den Unternehmen der Region anbietet.

Beim IG-Metall-Zukunfts-Check handelt es sich um ein interaktives Workshop-Format, bei dem Expert:innen der Bezirksleitung gemeinsam mit den Betriebsrät:innen einen Überblick über die Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens, seines Produkt- und Serviceportfolios und seiner Arbeitsplätze vor dem Hintergrund der Transformationsherausforderungen erarbeiten. Gleichzeitig wird überprüft, inwieweit die Unternehmensstrategie zu den künftigen Herausforderungen passt und wie gut die Betriebsrät:innen auf die Transformationsherausforderungen vorbereitet sind. Betriebsrät:innen und Betriebsbetreuer ergriffen diese Möglichkeit:

„Ja, also das war mal im Ortsvorstand, [...] also die von der IG Metall haben das da vorgestellt, das Transformationsthema. Muss man sich überlegen. Ich sage, du, was machen wir eigentlich in ein paar Jahren, wenn der Verbrenner jetzt wirklich ausläuft? Und dann haben sie uns das vorgestellt, wie sie das machen. Und da habe ich gesagt, du, das mache ich gleich, sofort, das ist was für uns, die können uns bestimmt weiterhelfen, und so ist das dann entstanden.“ (003BaE, 668–673)

Gemeinsam mit einem Vertreter der Bezirksleitung führten eine Gruppe von Betriebsrät:innen des Fallunternehmens und der Betriebsbetreuer einen Zukunfts-Check durch. Im Ergebnis wurde ein großer Handlungsbedarf für das Fallunternehmen diagnostiziert.

Die Ergebnisse des Zukunfts-Checks wurden anschließend der Geschäftsführung des Fallunternehmens vorgestellt und diskutiert. In diesem Gespräch konnte die Geschäftsführung vom Handlungsbedarf überzeugt werden. Es wurde vereinbart, ein sozialpartnerschaftliches Projekt zur Erschließung von Produktsegmenten in den Geschäftsfeldern Elektromobilität sowie Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle und zur Entwicklung einer nachhaltigen Zukunftsstrategie im Fallunternehmen mit wissenschaftlicher Unterstützung durchzuführen. In dieses Projekt sollte die Nachfolge in der Geschäftsführung direkt eingebunden werden, da im Unternehmen bereits eine Nachfolgeregelung angekündigt war:

„Im Zukunft-Check selbst kam der Gedanke auf, der auch am Ende noch mal stark besprochen wurde: Wenn wir Ergebnisse und eine bestimmte Sichtweise jetzt entwickelt haben auf die zukünftige Entwicklung des Betriebs, werden die verpuffen, wenn wir sie nicht im Kreis der potenziellen Nachfolge [in der Geschäftsführung] besprechen. Und deswegen haben wir schon in dem Gespräch, in dem Workshop damals auch überlegt, wie schaffen wir eine Gesprächssituation, in der die Nachfolge mit dabei ist? Zum einen, weil man eben dann höheres Vertrauen hat, dass was daraus wird, weil aber auch der Betriebsratsvorsitzende ein ganz starkes Gefühl hatte, dass sie reingeführt werden muss, weil sonst auch die Leute das Zutrauen in die Zukunft verlieren.“ (001AaE, 89–98)

Im Anschluss an das Gespräch mit der Geschäftsführung wurde auch die Belegschaft im Rahmen einer Betriebsversammlung über die Ergebnisse des Zukunfts-Checks und das anstehende Projekt informiert.

Unter Federführung der IG-Metall-Bezirksleitung wurde für das Projekt ein interdisziplinäres Konsortium mit den wissenschaftlichen Partnern ISF München und dem Zentrum für Sonnenenergie und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW) gebildet.

Während das ISF München seine sozialwissenschaftliche Kompetenz in der Begleitung von Transformationsprojekten und seine Expertise zur Transformation der Automobilindustrie einbringen sollte, sollte das ZSW seine technik- und fachwissenschaftliche Expertise in den Zukunftsfeldern Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle und Elektromobilität sowie sein umfangreiches regionales Netzwerk zu Unternehmen in diesen Bereichen dem Projekt zur Verfügung stellen.

Die Finanzierung der Forschungseinrichtungen konnte im Rahmen der Förderlinie „Transformation“ der Hans-Böckler-Stiftung gesichert werden. In der Antragsphase hat das ISF München, das die Rolle der wissenschaftlichen Projektleitung übernahm, gemeinsam mit der IG-Metall-Bezirksleitung das Konzept der „Sozialpartnerschaftlichen Lernreise“ als Vorgehensweise für die Durchführung des Projekts entwickelt.

Diese Vorgehensweise sollte nicht nur die Arbeiten mit dem Fallunternehmen im Projekt strukturieren, sondern zugleich auch auf ihre Praxistauglichkeit hin erprobt und weiterentwickelt werden, um sie auf dieser Grundlage anderen Betrieben zur Gestaltung ihrer Transformationsprozesse zugänglich zu machen (vgl. Abschnitt 4).

4. Das Vorgehensmodell der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise

Das im Fallunternehmen erprobte Vorgehensmodell der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise ist speziell an die Anforderungen von KMU angepasst. Es umfasst drei Phasen: die Vorbereitungsphase, die Durchführungsphase und die Verstetigungsphase nach der Lernreise. In diesem Abschnitt werden die drei Phasen vorgestellt. Dabei soll jeweils anhand der im [Fallbeispiel](#) erzielten Ergebnisse veranschaulicht werden, wie sie bearbeitet werden können und welche Erkenntnisse zu erwarten sind ([in blauer Schrift](#)).

4.1 Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase werden die Voraussetzungen für die Durchführung der Lernreise geschaffen und ein Arbeitsprogramm festgelegt. **Der erste Schritt** besteht in der Durchführung eines Workshops in Anlehnung an den „Zukunfts-Check“ der IG Metall (Wahl 2023; Locher 2024) mit dem Ziel, ausgehend von einer Analyse der Ausgangssituation im Betrieb und einer Ermittlung seiner Kernkompetenzen einen Überblick über die potenziellen Auswirkungen von Entwicklungstrends im Marktumfeld auf das Geschäftsmodell und die Zukunftsfähigkeit des Betriebes zu gewinnen.

Vor diesem Hintergrund können die gegenwärtige Strategie des Unternehmens im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit bewertet und Handlungsbedarfe identifiziert werden. Diese Analyse dient zugleich dazu, erste Hypothesen über relevante zukünftige Geschäftsfelder zu entwickeln, in denen das Unternehmen seine Stärken anwenden kann, um ein Arbeitsprogramm für die Lernreise zu entwickeln.

[Im Fallbeispiel wurde im Rahmen des Zukunfts-Checks festgestellt, dass der strategische Fokus des Unternehmens trotz der sich abzeichnenden Antriebswende bis zu diesem Zeitpunkt auf dem verbrennerabhängigen Bestandsgeschäft mit Teilen für Automatikgetriebe lag. Zwar wurden punktuell Anstrengungen von Einzelpersonen unternommen, aber noch keine systematischen Initiativen für die Erschließung neuer Geschäftsfelder vorangetrieben.](#)

[Angesichts des sich beschleunigenden Übergangs zu alternativen Antriebstechnologien wurde ein hoher Handlungsbedarf diagnostiziert. Unter anderem aufgrund des ausgeprägten Automotive-Know-hows des Fallunternehmens wurden die Geschäftsfelder Elektromobilität und](#)

Brennstoffzelle/Wasserstoffwirtschaft als interessante mögliche zukünftige Geschäftsfelder für das Unternehmen identifiziert. Diese sollten daher im Rahmen der Lernreise prioritär bearbeitet werden.

Im zweiten Schritt wird ein Reiseteam für die Lernreise zusammengestellt. Ziel ist es, sowohl eine sozialpartnerschaftliche Besetzung des Reisetteams sicherzustellen als auch die Beschäftigten unmittelbar zu beteiligen. Je nach Ausgangssituation kann es in diesem Schritt intern darum gehen, die Geschäftsführung vom Handlungsbedarf zu überzeugen und für die Durchführung zu gewinnen. Gleichzeitig ist es wichtig, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein Interesse an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens haben, ins Reiseteam aufzunehmen.

Darüber hinaus müssen geeignete externe wissenschaftliche Partner ins Boot geholt werden, die sozialwissenschaftliche Prozesskompetenz in Transformationsprojekten mit fachwissenschaftlicher Expertise in den Zukunftsfeldern verbinden. Eine interdisziplinäre Zusammensetzung des Reisetteams kann sich aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven auf die Unternehmensentwicklung und die Kompetenzfelder der wissenschaftlichen Partner als sehr fruchtbar erweisen.

Im Fallbeispiel ist es dem Betriebsrat mit Unterstützung der Gewerkschaft gelungen, auf Basis einer professionellen Präsentation der Ergebnisse des Zukunfts-Checks das Management für eine Lernreise zu gewinnen. Im Mittelpunkt des längeren Austauschs stand die Verständigung auf die zentrale Frage aus dem Zukunfts-Check: Wie kann es gelingen, die rückläufigen Stückzahlen aus dem Geschäft mit Verbrennungsmotoren durch zukunftsfähige Produkte für neue Antriebstechnologien zu ersetzen und damit Beschäftigung zu sichern?

Betriebsrat und Gewerkschaft präsentierten den sehr konkreten Vorschlag einer gemeinsamen Lernreise und versuchten so, die vergemeinschaftete Frage direkt in eine Ja/Nein-Entscheidung des Managements für ein gemeinsames Projekt zu überführen.

Bei einem weiteren Termin einigten sich die Sozialpartner darauf, junge Beschäftigte des Unternehmens in das Reiseteam aufzunehmen, die zukünftig Führungsaufgaben in Schlüsselbereichen des Unternehmens (Arbeitsvorbereitung und Fertigung) übernehmen sollen. Von wissenschaftlicher Seite unterstützten das ISF München mit sozialwissenschaftlicher und das ZSW mit technik- und fachwissenschaftlicher Expertise.

Im dritten Schritt muss das Budget für die wissenschaftliche Begleitung bereitgestellt werden. Neben internen Mitteln können hierfür auch externe Mittel akquiriert werden (z. B. Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung; die Fördermaßnahme „KMU-innovativ: Zukunft der Wertschöpfung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung;

die „Beratungsgutscheine zur Transformation der Automobilwirtschaft“; des Landes Baden-Württemberg; das Programm „unternehmensWert: Mensch plus“ des Europäischen Sozialfonds). Bei einer externen Finanzierung ist es wichtig, dass der Zeitraum zwischen der Antragstellung und dem Projektbeginn möglichst kurz ist.

Im Fallbeispiel wurde die Beteiligung der wissenschaftlichen Partner an der Lernreise im Rahmen der Förderlinie Transformation der HBS gefördert.

Im vierten Schritt sollte die Belegschaft über das Vorhaben informiert und um Unterstützung und Beteiligung geworben werden.

Im Fallbeispiel fand in der Vorbereitungsphase der Lernreise eine Betriebsversammlung statt, in der die Ergebnisse des Zukunfts-Checks vorgestellt und diskutiert wurden und die Belegschaft über die Planung der Lernreise informiert wurde. Vonseiten der Belegschaft gab es eine große Zustimmung für das bevorstehende Projekt. Unmittelbar vor dem Start der Lernreise wurde die Belegschaft nochmals per Aushang über die Ziele, das Vorgehen und die Zusammensetzung des Reisetteams informiert.

4.2 Durchführungsphase

Der Kick-off

Nach Absolvierung der Vorbereitungsphase kann die Lernreise gestartet werden. Die **erste Station** der Durchführungsphase der Lernreise ist der Kick-off mit dem gesamten Reisetteam. Der Kick-off hat vier Hauptfunktionen: **Erstens** die Konstitution des Reisetteams mit dem Ziel, die Voraussetzungen für die Entwicklung von Vertrauen zu schaffen.

Vertrauen ist eine Schlüsselressource und Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Verlauf der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise. Nur in einer Atmosphäre, in der mögliche betriebliche Konflikte im Interesse der gemeinsamen Arbeit an der Zukunftssicherung des Unternehmens vorübergehend ausgeblendet bzw. außerhalb des gemeinsamen Projekts bearbeitet werden und an einem Strang gezogen wird, können Erkenntnisgewinne für das Unternehmen erzielt werden.

Das impliziert auch, das Nichtwissen den Beteiligten nicht als Schwäche ausgelegt wird, sondern mit Nichtwissen offen umgegangen wird und es als Voraussetzung für Lernprozesse anerkannt wird. Der Kick-off sollte daher mit einer sozialen Präsenzveranstaltung kombiniert werden, im Rahmen derer sich die Projektbeteiligten kennenlernen und auf die Lernreise einstimmen können.

Im Fallbeispiel fand vor dem Kick-off ein gemeinsames Abendessen statt, bei dem alle Beteiligten Gelegenheit hatten, einander kennenzulernen.

Zweitens die Ermittlung der Erwartungen des Reisetteams an die Lernreise und die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung.

Im Fallbeispiel wurden u. a. möglichst konkrete handlungsleitende Erkenntnisgewinne über die Drehteile, die das Fallunternehmen für die neuen Geschäftsfelder produzieren kann, sowie die Erzeugung einer Aufbruchstimmung im Unternehmen als Ziele formuliert.

Drittens die Durchführung einer vertiefenden Bestandsanalyse des Geschäftsmodells und der Kernkompetenzen des Unternehmens.

Im Fallbeispiel wurden im Vorfeld des Kick-off Expert:innen-Interviews durch das ISF München mit den Beteiligten im Reisetteam durchgeführt. Ziel der Interviews war es, die Unternehmensgeschichte, die einzelnen Dimensionen des Geschäftsmodells des Unternehmens sowie des Innovationsmanagements zu erfassen und die Perspektiven und Erwartungen der einzelnen Beteiligten auf die Lernreise kennenzulernen. Darüber hinaus erfolgte eine gemeinsame Betriebsbesichtigung durch das Reisetteam und eine Gruppendiskussion, in der die betrieblichen Abläufe in der Arbeitsvorbereitung sowie die Stärken und Schwächen des Fallunternehmens identifiziert wurden.

Viertens schafft die Bestandsanalyse die Grundlage für die Bestimmung von Suchparametern, welche die Analyse zukünftiger Geschäftsfelder strukturieren. Die Bestimmung realistischer Suchparameter ist für KMU von besonderer Bedeutung, da sie bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Regel keine großen Sprünge machen können, sondern auf effiziente Einstiege und Übergänge vom Bestands- zum Neugeschäft angewiesen sind.

Im Fallbeispiel wurde die strategische Entscheidung getroffen, das Geschäftsmodell „Fertigungsbetrieb für Präzisionsdrehteile“ auch unter den sich verändernden Rahmenbedingungen fortzuführen. Dementsprechend sollen auch in Zukunft keine eigenen Produkte entwickelt und keine Dienstleistungen angeboten werden.

Stattdessen sollte bei der Analyse zukünftiger Geschäftsfelder der Fokus darauf gelegt werden, in den jeweiligen Feldern Präzisionsdrehteile zu identifizieren, die das Fallunternehmen herstellen und bei denen es seine Stärken ausspielen kann: z. B. Drehteile, die Eigenschaften wie bestimmte Werkstoffe (Aluminium/Stahl kombiniert mit galvanischen Beschichtungen), komplexe Geometrien in bestimmten Durchmesser- und Längenbereichen, Stückzahlen in mittleren bis großen Serien sowie eine hohe Service- und Produktqualität in der Bearbeitung aufweisen.

Im Rahmen des Kick-off sollte auch geprüft werden, inwieweit das Unternehmen parallel zu den Aktivitäten der Lernreise sofort mit der Umsetzung beginnen kann. Denn einerseits können es sich KMU nicht leisten, zu lange in der Analysephase zu verharren. Andererseits kann das aktive Ausprobieren der Erschließung neuer Geschäftsfelder den Erkenntnisgewinn zusätzlich befördern.

Beispielsweise kann in einem produzierenden Unternehmen untersucht werden, ob bereits heute Anfragen für Teile aus den zukünftigen Geschäftsfeldern ans Unternehmen gestellt werden und welche Anforderungen diese haben. Außerdem können Erkenntnisse über potenzielle Kunden genutzt werden, um mit ihnen in Kontakt zu treten.

Im Fallbeispiel wurde auf dem Kick-off beschlossen, über den Zeitraum der Lernreise in der Arbeitsvorbereitung alle Anfragen für Teile unabhängig vom Verbrennungsmotor systematisch zu erfassen und auszuwerten, um Muster und Potenziale zu erkennen. Zuvor wurden solche Anfragen nicht gesondert betrachtet und fielen daher häufig durch das Raster, wenn sie bestimmte, für das Fallunternehmen im Bestandsgeschäft wichtige Kriterien wie Stückzahlen und Durchmessergrößen nicht erfüllten.

Eine entsprechende Analyse der Anfragen sollte für die Zwischenevaluation vorbereitet werden. Diese Maßnahme gab der Lernreise zusätzlichen Schwung, da sie die Auseinandersetzung mit den Zukunftsfeldern weiter förderte und zugleich deutlich machte, wie nah die Zukunft heute schon ist.

Die erste Lernschleife: Potenziale und Anforderungen analysieren

Die **zweite Station** bildet die erste Lernschleife, im Rahmen derer ein neues Geschäftsfeld einer Potenzial- und einer Anforderungsanalyse unterzogen wird. Den Auftakt macht die Potenzialanalyse. Diese kann im Rahmen eines Workshops im Betrieb oder idealerweise bei der Forschungseinrichtung erfolgen, die über technik- und fachwissenschaftliche Expertise im Geschäftsfeld verfügt.

Ziel der Potenzialanalyse ist es, das zukünftige Geschäftsfeld zu vermessen. Wichtige Leitfragen lauten: Welche Anforderungen an Produkte und Technologien stellt das Geschäftsfeld? Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich im Geschäftsfeld für das Unternehmen? Wie entwickelt sich der Markt im zukünftigen Geschäftsfeld? Weitere Leitfragen können sich je nach betrieblichem Kontext aus der Bestimmung der Suchparameter im Rahmen des Kick-off ableiten.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse dienen zugleich dazu, ein Konzept für die Ansprache der Akteure im Feld zu entwickeln, das im weiteren Verlauf der Lernreise und über die Lernreise hinaus kontinuierlich weiterentwickelt werden kann. Die Leitfrage in diesem Fall lautet: Welche Beiträge kann das Unternehmen mit seinen Kompetenzen für die Wertschöpfung im Geschäftsfeld leisten?

Im Fallbeispiel widmete sich die erste Lernschleife dem Geschäftsfeld Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle. Die Potenzialanalyse fand in der HyFaB – Forschungsfabrik für Wasserstofftechnologie und Brennstoffzellentechnik beim Projektpartner ZSW in Ulm statt. Das Reisetem orientierte sich bei dem Workshop an den folgenden Fragen: Welchen Bedarf an Drehteilen gibt es im Geschäftsfeld Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle? Ist das Fallunternehmen in der Lage, diese Drehteile herzustellen? Haben die Teile das Potenzial für Alleinstellungsmerkmale? Wie wird sich die Nachfrage (Stückzahlen) entwickeln?

Da die Teile, die z. B. in Elektrolyseuren zum Einsatz kommen, sehr groß sind, das Fallunternehmen aber auf Kleinteile spezialisiert ist, stand vor allem die Brennstoffzelle im Fokus des Workshops. Die Potenzialanalyse ergab einerseits, dass im sogenannten Brennstoffzellen-Stack mit den metallischen Bipolarplatten Wiederholteile eingesetzt werden, von denen bis zu 900 Stück pro Fahrzeug benötigt werden. In der Herstellung werden diese jedoch von großen Pressen geschnitten, umgeformt und geprägt sowie anschließend gereinigt, geschweißt und beschichtet. Drehverfahren sind hierfür nicht erforderlich.

Andererseits wurde deutlich, dass in den Komponenten in der Peripherie des Brennstoffzellen-Stacks einige Drehteile verbaut werden, z. B. bei Kompressoren und der Ventiltechnik.

Mit Blick auf die Marktentwicklung zeigte sich, dass Brennstoffzellenantriebe von den Expert:innen insbesondere im Nutzfahrzeugbereich als Alternative zu Batterieantrieben gesehen werden, insbesondere wenn kurze Ladezeiten und hohe Nutzlastanforderungen im Vordergrund stehen.

Insgesamt befindet sich der Markt für Brennstoffzellensysteme in einer frühen Markteintrittsphase. Die Stückzahlenentwicklung für Brennstoffzellen ist noch offen und wird stark von Faktoren wie dem Infrastrukturausbau und der Verfügbarkeit von grünem Wasserstoff abhängen. Für das Fallunternehmen birgt diese Unsicherheit einerseits viele Risiken. Andererseits bietet sie allerdings auch die Möglichkeit, den Markt mitzugestalten.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde die Entscheidung getroffen, dass sich das Unternehmen auch in diesem frühen Stadium der Marktentwicklung um Aufträge für kleine Stückzahlen bewerben sollte, sofern diese mit

dem bestehenden Maschinenpark gefertigt werden können. Ziel ist es, dadurch Kompetenzen in diesem Bereich aufzubauen und als Hersteller sichtbar zu werden. Eine Gruppe aus dem Reisetem wurde in der Folge beauftragt, weitere Recherchen zu den Peripheriekomponenten im Brennstoffzellensystem und deren Herstellerfirmen durchzuführen sowie Kontakte zu diesen Unternehmen aufzunehmen.

An die Potenzialanalyse schließt sich die Anforderungsanalyse an. Diese sollte im Rahmen eines Workshops außerhalb des Unternehmens mit Akteuren der zukünftigen Geschäftsfelder durchgeführt werden. Die Anforderungsanalyse dient dazu, die Erkenntnisse aus der Potenzialanalyse zu vertiefen, indem das Reisetem direkt mit potenziellen Kunden in Kontakt tritt, ihre Sichtweise kennenlernt und ihre Anforderungen erfassen kann. Die Leitfrage lautet: Welche Anforderungen haben die Akteure im Geschäftsfeld?

Der Austausch im Rahmen der Anforderungsanalyse bietet dem Reisetem gleichzeitig die Möglichkeit, erste persönliche Netzwerke zu den Akteuren aufzubauen und die auf Basis der Erkenntnisse aus der Potenzialanalyse entwickelte Storyline, welchen Beitrag das Unternehmen zur Wertschöpfung im Geschäftsfeld leisten kann, zu testen.

Analog zum sogenannten DevOps-Loop in der Softwareentwicklung¹ (Kim et al. 2022) wird so sichergestellt, dass das Reisetem Feedback von „echten“ potenziellen Nutzern erhält und dieses direkt in die weiteren Bemühungen zur Erschließung des neuen Geschäftsfeldes einfließen lassen kann. Der Aufbau von persönlichen Netzwerken in den neuen Geschäftsfeldern ist darüber hinaus elementar, weil die Kontaktaufnahme zu potenziellen Kunden über deren Lieferantenportale häufig ins Leere läuft.

Im Fallbeispiel wurde für die Anforderungsanalyse ein Workshop mit einem Hersteller von Brennstoffzellensystemen für Nutzfahrzeuge durchgeführt. Das Reisetem erhielt vor Ort Einblicke in das Brennstoffzellensystem und die Peripheriekomponenten und konnte sowohl die Anforderungen an Drehteile als auch die Perspektive dieses Akteurs auf die Marktentwicklung kennenlernen. Für den Workshop wurde im Vorfeld eine neue Unternehmenspräsentation entwickelt, welche das Angebotsprofil und die Kernkompetenzen des Fallunternehmens vorstellt und aufzeigt, welche Beiträge für Brennstoffzellensysteme geleistet werden können.

Im Austausch mit dem Hersteller von Brennstoffzellensystemen stellte sich heraus, dass die meisten der verwendeten Peripheriekomponenten zugeliefert werden und diese Zulieferer wiederum als potenzielle Kunden für das Fallunternehmen infrage kommen. In der Diskussion konnte in Er-

¹ Gemeint sind automatisierte und optimierte Verfahren und Prozesse zwischen bisher getrennt voneinander arbeitenden Softwareentwicklern und operativ arbeitenden IT-Teams; mehr unter Microsoft 2023.

fahrung gebracht werden, dass das Fallunternehmen mit einigen der Zulieferer bereits im Bestandsgeschäft kooperiert. So konnten durch den Austausch die Informationen über potenzielle Kunden im Bereich Brennstoffzellensysteme verfeinert und ergänzende Einschätzungen zum Markthochlauf und zur Stückzahlenentwicklung gewonnen werden.

Die Beteiligung der Beschäftigten und die Zwischenevaluation

Die **dritte Station** ist die Beteiligung der Beschäftigten an der Lernreise durch direkte Beteiligungsformate. Dabei geht es zum einen darum, über den Zwischenstand des Projekts zu informieren, den Beschäftigten Gelegenheit zur Diskussion zu geben und Unterstützung für Maßnahmen vorzubereiten. Zum anderen geht es darum, die Anregungen, Ideen und das Wissen der Führungskräfte und Beschäftigten im Unternehmen für die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu nutzen sowie die Beschäftigten zu ermutigen, zukünftig weitere Ideen einzubringen.

Im Fallbeispiel führte der Betriebsrat mit Unterstützung der Gewerkschaft Betriebsratssprechstunden durch, in denen erste Zwischenergebnisse aus dem Projekt vorgestellt und diskutiert sowie die Vorschläge der Beschäftigten erfasst wurden. Durch diese Maßnahmen gelang es, nahezu die gesamte Belegschaft zu beteiligen. Von vielen Beschäftigten wurde die Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung des Fallunternehmens mit Sorge betrachtet. Eine Anregung aus den Betriebsratssprechstunden war z. B. den Sondermaschinenbau im Fallunternehmen, der u. a. Automatisierungslösungen für die eigenen Fertigungsprozesse konstruiert, zu einem eigenständigen Geschäftszweig auszubauen.

Die **vierte Station** der Lernreise ist die Zwischenevaluation. Diese hat vier Hauptfunktionen. Erstens dient sie dazu, die Erkenntnisse aus der ersten Lernschleife zusammenzufassen und zu diskutieren, um auf dieser Grundlage (im Sinne einer Retrospektive) das Vorgehen in der Lernreise zu reflektieren und ggf. Suchparameter und Arbeitsprogramm anzupassen. Zweitens dient sie dazu, die parallel zur Lernreise mit dem Kick-off begonnenen Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder auszuwerten. Zudem schafft sie einen Rahmen, um drittens die Ergebnisse aus der Beteiligung der Beschäftigten im Reiseteam und viertens die Ergebnisse aus der sozialwissenschaftlichen Bestandsanalyse im Rahmen des Kick-offs zu evaluieren.

Im Fallbeispiel gaben die Geschäftsführung und die Arbeitsvorbereitung im Rahmen der Zwischenevaluation einen detaillierten Überblick über eingegangene Anfragen für Drehteile, die unabhängig vom Antriebs-

strang mit Verbrennungsmotor sind. Darunter befanden sich eine Reihe vielversprechender Anfragen aus den Bereichen E-Mobilität, Brennstoffzellensysteme, Hydraulikindustrie und Fahrzeug-Bremssysteme, teilweise auch im höheren Stückzahlbereich.

Ein wichtiges Learning für die Bewertung der Anfragen ist, im Kontakt mit den potenziellen Auftraggebern genauere Informationen zum Anwendungskontext der Drehteile einzuholen, um auf dieser Basis das Zukunftspotenzial der Anfragen besser einschätzen zu können. Die Erkenntnisse aus der ersten Lernschleife zum Geschäftsfeld Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle haben auf der einen Seite zu Ernüchterung geführt, insbesondere aufgrund der hohen Unsicherheit bezüglich der Marktentwicklung.

Andererseits konnten relevante Betätigungsfelder für das Fallunternehmen in diesem Geschäftsfeld identifiziert werden. Das bisherige Vorgehen – insbesondere der direkte Austausch mit den Akteuren aus dem Geschäftsfeld – wurde positiv bewertet. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse aus den Betriebsratsprechstunden im Reisetem und die zahlreichen Anregungen diskutiert. Es wurde auf dieser Grundlage vereinbart, die Belegschaft künftig in regelmäßigen Abständen über die Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder zu informieren.

Die zweite Lernschleife und der Abschlussworkshop

Die **fünfte Station** der Lernreise bildet eine weitere Lernschleife, im Rahmen derer je nach Arbeitsprogramm das zweite Geschäftsfeld einer Potenzial- und einer Anforderungsanalyse unterzogen wird. Methodisch kann dabei auf die für die erste Lernschleife entwickelten Leitfragen aufgebaut werden.

Im Fallbeispiel war die zweite Lernschleife dem Geschäftsfeld Elektromobilität gewidmet. In der Potenzialanalyse wurden die einzelnen Komponenten des elektrischen Antriebsstrangs, Elektromotor, Getriebe, Leistungselektronik, Thermomanagement und Batterie, betrachtet. Aus der Potenzialanalyse ging hervor, dass der Bedarf an Drehteilen beim elektrischen Antriebsstrang gegenüber Verbrennungsmotoren zwar deutlich zurückgehen wird, auf der anderen Seite aber z. B. im Bereich des Thermomanagementsystems neue Möglichkeiten entstehen.

Dem Thermomanagement kommt im elektrischen Antriebsstrang eine gewichtigere Rolle zu, denn es ist u. a. für die Temperatursteuerung der Batterien und damit für die Reichweite des Fahrzeugs elementar. Im Thermomanagement werden Drehteile z. B. in den Scroll-Verdichtern der E-Kompressoren eingesetzt. Die Spiralen der Scroll-Verdichter werden aus

Aluminium hergestellt und können mit Mehrspindeldrehautomaten gefertigt werden. Das Fallunternehmen beschloss auf Basis dieser Erkenntnis, in Austausch mit seinem Maschinenlieferanten zu treten, der dafür eine Lösung entwickelt hat, und sich beraten zu lassen.

Im Rahmen der Anforderungsanalyse Elektromobilität fand ein Workshop bei einem Nutzfahrzeughersteller statt. Das Reiseteam hatte die Möglichkeit, Einblick in die Produktion von batteriebetriebenen Nutzfahrzeugen vom Anfang bis zum Ende der Produktion zu erhalten und insbesondere die Komponenten der E-Achse kennenzulernen. Dadurch konnte in Erfahrung gebracht werden, dass die Lenkung und die Bremssysteme auch bei den E- und Wasserstoff-Antrieben vorerst hydraulisch bzw. elektro-hydraulisch gesteuert werden.

Es stellte sich allerdings auch heraus, dass eine exakte Beurteilung des Bedarfs an Präzisionsdrehteilen eine genauere Analyse einzelner Systeme, z. B. Kompressor, Verdichter, Kühlpumpe und Kühlsysteme, erfordert. Darüber hinaus konnten auch wertvolle Einschätzungen zum Markthochlauf und zur Stückzahlenentwicklung von batteriebetriebenen Lkw gewonnen werden. Aktuell liegen die Preise für batteriebetriebene Lkw noch deutlich über den Preisen für Lkws mit Dieselantrieb. Neue regulatorische Vorgaben (z. B. höhere Maut-Gebühren für Dieselfahrzeuge und Flottenquoten) sollen allerdings in Zukunft die Attraktivität batterie- und wasserstoffbetriebener Lkw deutlich steigern.

Die **sechste und letzte Station** der Lernreise ist der Abschlussworkshop. Ziel des Abschlussworkshops ist es, die im Reiseteam gewonnenen Erkenntnisse zu systematisieren, konkrete Handlungsfelder für das Unternehmen abzuleiten und die Weiterführung der Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder im Unternehmen zu organisieren. Neue strategische Erkenntnisse müssen in Organisationsstrukturen übersetzt werden, um sie zu verstetigen. Darüber hinaus sollte vereinbart werden, wie die Projektergebnisse und die nächsten Schritte an die Belegschaft kommuniziert werden.

Im Fallbeispiel wurde auf Basis der Analyse der Ergebnisse der Lernreise konstatiert, dass in den Geschäftsfeldern Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle und E-Mobilität Möglichkeiten für das Fallunternehmen in der Produktion von Drehteilen für die Peripherie der Brennstoffzelle (z. B. Kompressoren und Ventiltechnik) und Drehteilen für das Elektrofahrzeug (z. B. Thermomanagement, Batteriesysteme und Parksperren) bestehen. Zum Teil vielversprechende konkrete Anfragen wurden zu diesem Zeitpunkt bereits bearbeitet und weitere Aktivitäten zur Erschließung dieser Geschäftsfelder sollen umgesetzt werden. Dazu zählt eine Aufstockung der Vertriebskapazitäten, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Deutlich wurde durch die Lernreise jedoch auch, dass das Geschäft mit Automatikgetrieben nicht eins zu eins zu ersetzen sein wird. Das Reisetem gelangte daher zu der Einschätzung, dass weitere Maßnahmen zur Stärkung der Wandlungsfähigkeit des Fallunternehmens und eine diversifizierte Aufstellung des Betriebs erforderlich sind. Vor diesem Hintergrund wurden im Abschlussworkshop Handlungsfelder für die interne Organisation im Fallunternehmen und die externe Bearbeitung des Marktumfeldes entwickelt, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

4.3 Nach der Lernreise: Inkubationszone für Neugeschäft etablieren

Die Sozialpartnerschaftliche Lernreise ist als Projekt zeitlich begrenzt. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder hingegen ist in der Regel kein einmaliger Akt, der mit wenigen Entscheidungen abgeschlossen ist. Vielmehr handelt es sich um einen offenen Prozess, der einen langen Atem der betrieblichen Akteure erfordert. Entsprechend wichtig ist es für produzierende Unternehmen des industriellen Mittelstands, Organisationsstrukturen zu schaffen, die ihre Wandlungsfähigkeit dauerhaft stärken und die im Zuge der Lernreise initiierte Innovationsarbeit weiterführen können. Eine solche Möglichkeit bietet die Einrichtung einer „Inkubationszone für Neugeschäft“.

Das Konzept der Inkubationszone ist Teil des „Zone-Management“-Frameworks, das im Silicon Valley für die Strategiebildung in etablierten Unternehmen in Hightech-Industrien entwickelt wurde (Moore 2015). Unternehmen in Hightech-Industrien sind häufig damit konfrontiert, dass sich die Bedingungen für ihre Strategiebildung durch radikale Innovationen grundlegend verändern und das Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten angepasst werden muss.

Die Grundidee des Frameworks besteht darin, ein Unternehmen in Zonen zu segmentieren, um die Handlungsfähigkeit in solchen Situationen zu erhöhen. Ziel ist es, auf diese Weise in den unterschiedlichen Handlungsfeldern (z. B. Weiterführung des Bestandsgeschäfts und Aufbau von Neugeschäft) die geeigneten Rahmenbedingungen für die Erreichung der Zonenziele zu schaffen und Priorisierungskonflikte zu vermeiden.

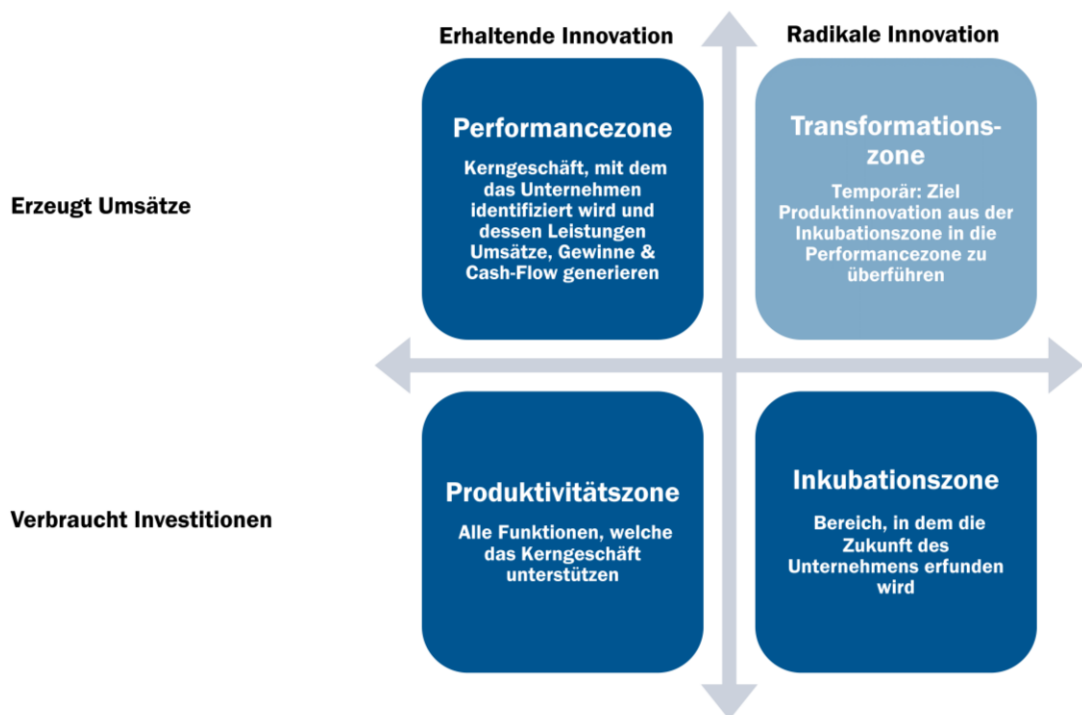
Es werden vier Zonen der Geschäftstätigkeit in einem etablierten Unternehmen unterschieden (Abbildung 1), von denen drei permanent und eine temporär sein sollten:

- **Performance-Zone:** das Kerngeschäft, mit dem das Unternehmen identifiziert wird und dessen Leistungen Umsatz, Gewinne und Cash-Flow generieren

- **Produktivitätszone:** alle Funktionen, die das Kerngeschäft unterstützen und die Voraussetzungen für sein Funktionieren schaffen. Dazu können Personalmanagement, Recht, IT, Einkauf, Vertrieb, Marketing und die kaufmännischen Bereiche zählen.
- **Inkubationszone:** der Bereich, in dem an neuen Geschäftsideen gearbeitet und die Zukunft des Unternehmens erfunden wird
- **Transformationszone:** ein temporärer Bereich, der von einem etablierten Unternehmen mit dem alleinigen Ziel eingerichtet wird, eine Produktinnovation aus der Inkubationszone in die Performance-Zone zu überführen, sodass sie einen signifikanten Beitrag zum Umsatz des Unternehmens leistet

Abbildung 1: Die vier Zonen der Geschäftstätigkeit

Zonen-Management: Framework für Strategiebildung in etablierten Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung nach Moore 2015

Die Zonen orientieren sich an unterschiedlichen Erfolgskriterien und operieren sehr unterschiedlich. Während in der Performancezone die erziel-

ten Umsätze und Gewinne entscheidend sein können, kann in der Inkubationszone ausschlaggebend sein, ob es gelingt, valides Wissen darüber zu erarbeiten, in welchen Bereichen in den Zukunftsfeldern strategische Optionen für neue Umsatzstandbeine des Unternehmens liegen.

Dafür gilt es, geeignete Frühindikatoren für zukünftigen Erfolg zu bestimmen (z. B. Komplexität der Teile und Differenzierungsmöglichkeiten oder erwartete Stückzahl pro Fahrzeug), anhand derer das Vorgehen ausgerichtet werden kann. Die Zonen sollten daher relativ entkoppelt voneinander gesteuert und budgetiert werden, um sich nicht gegenseitig bei der Erreichung der Zonenziele zu behindern.

Während die Performance- und Produktivitätszone in sämtlichen produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands verankert sind, findet eine Bündelung und Systematisierung der Bemühungen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder in einer Inkubationszone nur selten statt. Stattdessen erfolgen diese Aktivitäten in der Praxis mittelständischer Unternehmen häufig personenabhängig und organisatorisch verstreut – oft spielen auch Zufälle eine entscheidende Rolle, z. B. wenn Kunden plötzlich mit neuartigen Anfragen an das Unternehmen herantreten.

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Transformationsherausforderungen bietet die Etablierung einer Inkubationszone für Neugeschäft daher eine Möglichkeit, die mit der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise begonnenen Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder zu systematisieren, zu bündeln sowie über die Projektlaufzeit hinaus fortzuführen.

Eine solche Inkubationszone kann jedoch nicht wie in einem Konzern in einer eigenen Fachabteilung mit spezialisiertem Personal realisiert werden, sondern ist unter den spezifischen Bedingungen eines mittelständischen Unternehmens zu gestalten und muss mit den damit verbundenen Restriktionen umgehen. Das bedeutet, dass sie sich überwiegend aus bestehendem Personal rekrutiert und die Akteure der Inkubationszone zugleich weiter ihre Rollen im Kerngeschäft (Performance-Zone, Produktivitätszone) ausfüllen werden, was die Separierung der unterschiedlichen Handlungsleitlinien in der betrieblichen Praxis erschweren und bei den Akteuren zu Belastungssituationen führen kann.

Darüber hinaus gilt es, Meilensteine für die Inkubationszone zu definieren. Ein mittelständisches Unternehmen kann es sich nicht leisten, die Inkubationszone nur als Spielwiese für neue Ideen zu betrachten. Vielmehr ist sie als Experimentierfeld für valide strategische Optionen zu verstehen, die intensiv auf ihre Übertragbarkeit in die Transformationszone geprüft werden.

Der Druck, diese Initiativen in neue Umsatzquellen für das Kerngeschäft zu überführen, ist hoch. Gleichzeitig bleibt die effiziente Fortführung des Bestandsgeschäfts ein zentrales Handlungsfeld. Denn im Be-

standsgeschäft werden nicht nur die für den Aufbau des Neugeschäfts notwendigen Erträge erwirtschaftet, sondern auch viele Arbeitsplätze gesichert.

Im Fallbeispiel zeichnete sich spätestens mit dem Zeitpunkt der Zwischenevaluation ab, dass die Identifikation und Besetzung eines Produktsegments durch das Fallunternehmen, welches das bestehende Geschäft mit Automatikgetrieben zukünftig eins zu eins ersetzen kann, unwahrscheinlich ist. Vor diesem Hintergrund wurden erste Überlegungen angestellt, die im Projekt begonnenen Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder über die Projektlaufzeit hinaus fortzuführen und dauerhaft in der Organisation des Fallunternehmens zu verankern.

Im weiteren Verlauf der Lernreise wurden diese Überlegungen konkretisiert. Auf dieser Grundlage trafen die Sozialpartner im Rahmen des Abschlussworkshops die gemeinsame Verabredung, eine Inkubationszone für den Aufbau von Neugeschäft im Fallunternehmen zu etablieren. Diese sieht mit einer operativen und einer strategischen Ebene zwei Handlungsebenen vor.

Auf der operativen Ebene führen Geschäftsfeldverantwortliche die Erschließung der Bereiche Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle und Elektromobilität weiter. In dieser Rolle sollen sie z. B. als zentrale Ansprechpartner:innen und Expert:innen für das Thema (intern wie extern) fungieren, bei der Bearbeitung entsprechender Anfragen in der Arbeitsvorbereitung hinzugezogen werden, Fachmessen und Workshops besuchen, um persönliche Netzwerke aufzubauen sowie sich weiterzubilden, und die Storyline und die Strategien zur Neukundenakquise weiterentwickeln.

Auf der strategischen Ebene wird analog zum Reiseteam ein sozialpartnerschaftlich besetztes Begleitgremium zur Steuerung der Aktivitäten auf der operativen Ebene etabliert. Dieses „Trafo-Team“ kommt alle zwei Monate zusammen.

Seine Aufgabe besteht darin, geeignete Rahmenbedingungen für die Arbeiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder auf der operativen Ebene zu schaffen, die Ergebnisse der Aktivitäten auszuwerten und im Unternehmen zu diffundieren, weiter gehende Maßnahmen vorzubereiten (z. B. Anschaffung neuer Maschinen) sowie die Implikationen aus den Arbeiten in der Inkubationszone für die Gesamtstrategie des Fallunternehmens abzuleiten. Darüber hinaus wurde ein Budget für die Digitalisierung der Unternehmensprozesse geschaffen, um die Voraussetzungen für die Bearbeitung eines diversifizierteren Produktportfolios zu verbessern.

Die Lernreise hat nicht zuletzt gezeigt, dass sich der Umstieg auf alternative Antriebstechnologien nicht innerhalb von zwei bis vier Jahren vollziehen wird, wie z. B. in der Mobiltelefonindustrie der Umstieg auf Smartphones, sondern in einem längeren Prozess. Entsprechend wichtig ist es,

bei der Entwicklung einer Strategie für den Umgang mit dieser Situation die Zeitperspektive im Auge zu behalten. Dies wird auch von den Gesprächspartner:innen im Fallunternehmen betont:

„Also das Gute ist ja, wir können unsere Cashcow noch einige Jahre weiter melken, weil bis 2035 sind es ja noch einige Jahre, und wenn in anderen Märkten noch länger die Technologien bestehen bleiben, dann ist das ja auch für uns nur gut. Ich glaube halt, man darf den Zug nicht verpassen, auf neue Technologien, neue Geschäftsmodelle aufzuspringen, weil es reicht nicht, erst in zehn Jahren, wenn man dann keine Verbrennungsmotoren hat, sich was anderes zu überlegen, sondern man muss da schon frühzeitig danach schauen. [...]

Es gibt natürlich noch [...] ja gut, im Elektrobereich ja, im Brennstoffzellenbereich gibt es eher weniger serielle Fertigungen, aber man muss ja eigentlich in einem frühen Stadium dort einsteigen, dass man dann die Möglichkeit hat, auch an der seriellen Fertigung teilzuhaben, weil wenn es mal so weit ist, dann haben die Kunden halt schon ihre Lieferanten und dann ist man eigentlich zu spät dran.

Deswegen muss man eigentlich schauen, dass man in einem möglichst frühen Stadium in die Technologien reinkommt, weil dann ist glaube ich auch die Möglichkeit oder die Chance am größten, dass man damit wirklich auch einen großen Umsatz macht. Wenn man dann nachher nur noch versucht, am Ende immer die Lücken zu schließen, kommt wahrscheinlich nicht mehr viel rum ums Eck.“ (004BaE, 645–660)

Auch wenn das Zeitfenster länger als in der Mobiltelefonindustrie zu sein scheint, unterstreicht diese Aussage die Wichtigkeit, jetzt aktiv zu werden. Denn die Lernreise hat deutlich gezeigt, dass sich die Märkte in den Zukunftsfeldern bereits heute entwickeln. Wenn das Fallunternehmen diese mitgestalten will, muss es heute dabei sein. Darüber hinaus könnte für das Fallunternehmen die Erschließung des Produktsegments Bremssysteme als Übergangsfeld von großer Bedeutung sein, da es den Wegfall von Aufträgen für Automatikgetriebe stückzahlmäßig unmittelbarer kompensieren und das Zeitfenster für den Aufbau neuer Geschäftsfelder verlängern könnte.

Im Ergebnis der Lernreise hat sich das Fallunternehmen mit dem Trafo-Team nicht nur eine Struktur zur weiteren Arbeit an der Erschließung neuer Geschäftsfelder gegeben, sondern ist auch einen entscheidenden Schritt in Richtung der Sicherung der Zukunft des Unternehmens und seiner Beschäftigten gegangen. Im Anschluss an diesen Durchbruch bildet die Praxis des Trafo-Teams nun die nächste Bewährungsprobe. Sie wird ausschlaggebend dafür sein, ob es gelingt, die Inkubationszone dauerhaft im Fallunternehmen zu etablieren und erfolgreich zu gestalten.

4.4 Sozialpartnerschaftliche Lernreise: Besonderheiten des Vorgehensmodells

Die Sozialpartnerschaftliche Lernreise weist als Vorgehensmodell zur Erschließung neuer Geschäftsfelder in den produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands eine Reihe von Besonderheiten auf:

Erstens den Fokus auf die Entwicklung nachhaltiger Zukunftsstrategien: Das Vorgehensmodell kommt zum Einsatz, wenn die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel steht. Das Kernziel besteht nicht in der Gestaltung von Prozessverbesserungen oder der Etablierung von Experimentierräumen für neue Arbeitsformen, sondern in der Entwicklung einer nachhaltigen Zukunftsstrategie für das Unternehmen und seine Beschäftigten. Geschäftsmodellentwicklung gekoppelt an Beschäftigungssicherung sind die zentralen Handlungsfelder.

Zweitens die KMU-Spezifik: Die spezifischen Bedingungen produzierender Unternehmen des industriellen Mittelstands wie geringe Investitionsspielräume, unmittelbare Parallelität des Tagesgeschäfts und der Geschäftsmodellentwicklung für die beteiligten Akteure, aber auch kurze Entscheidungswege sowie eine hohe Identifikation der betrieblichen Akteure bildeten den Ausgangspunkt für die Entwicklung des Vorgehensmodells. Anstatt bestehende Vorgehensweisen und Instrumente, die für Konzerne mit spezialisierten Innovationsabteilungen entwickelt wurden, einfach auf KMU zu übertragen, wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, das auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten ist.

Drittens die partizipative und sozialpartnerschaftliche Ausrichtung: Während sich die bisherigen Handlungsleitfäden zur Geschäftsmodellentwicklung primär ans Management richten, werden im Vorgehensmodell die Belegschaft und die Sozialpartnerschaft als elementare Transformationsressourcen bei der Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder betrachtet. Das Vorgehensmodell ermöglicht die Beteiligung der Beschäftigten auf zwei Ebenen: zum einen durch Aufnahme der Betriebsrät:innen und einzelner Beschäftigter ins Reiseteam und zum anderen punktuell durch Beteiligungsformate, in denen die Belegschaft insgesamt beteiligt wird.

In Zeiten des Fachkräftemangels wird Beteiligung wichtiger, um das Wissen und die Ideen der Beschäftigten einzubeziehen sowie Akzeptanz, Zutrauen und Motivation für Veränderungen zu schaffen. Zugleich sind Projekte wie das dargestellte an neuralgischen Punkten darauf angewiesen, bei den Beschäftigten (inhaltliche) Erwartungen zu wecken. Nur so entsteht im Projekt eine positive Dynamik, ernsthaft an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten.

Viertens die Integration von Feedbackschleifen mit externen Akteuren: Bisherige Vorgehensmodelle sind häufig sehr stark darauf ausgerichtet, Geschäftsmodellentwicklung nur intern im Unternehmen zu betreiben. Dementsprechend setzen sie primär auf Formate wie unternehmensinterne Workshops unter Hinzuziehung externer Expert:innen und Prozessbegleiter:innen. Das Vorgehensmodell der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise sieht darüber hinaus den direkten Austausch mit potenziellen Kunden in den neuen Geschäftsfeldern vor.

So können Annahmen und erarbeitete Ergebnisse unmittelbar getestet, Feedback von „echten“ potenziellen Kunden eingeholt und die Erkenntnisse daraus wieder in den Prozess eingespeist werden. Weitere Nebeneffekte dieses Vorgehens können z. B. der Aufbau von persönlichen Netzwerken in den neuen Geschäftsfeldern oder der Erhalt von Anfragen sein, auf die dann direkt Angebote unterbreitet werden können.

Fünftens die konsequente Anwendungsorientierung: Das Vorgehensmodell ist darauf ausgerichtet, parallel zur Analyse direkt in das Doing einzusteigen. Die Erkenntnisse des Doing fließen über Feedbackschleifen in die Lernreise ein und generieren weitere Ergebnisse. Im Fallbeispiel wurde z. B. direkt nach dem Kick-off mit der systematischen Auswertung verbrennerunabhängiger Anfragen begonnen, Möglichkeiten zur Neukundengewinnung u. a. durch die Kontaktnetzwerke der beteiligten Projektpartner direkt für eine Angebotserstellung genutzt oder eine neue Vertriebs- und Marketingpräsentation für die Workshops mit Akteuren in den neuen Geschäftsfeldern erstellt.

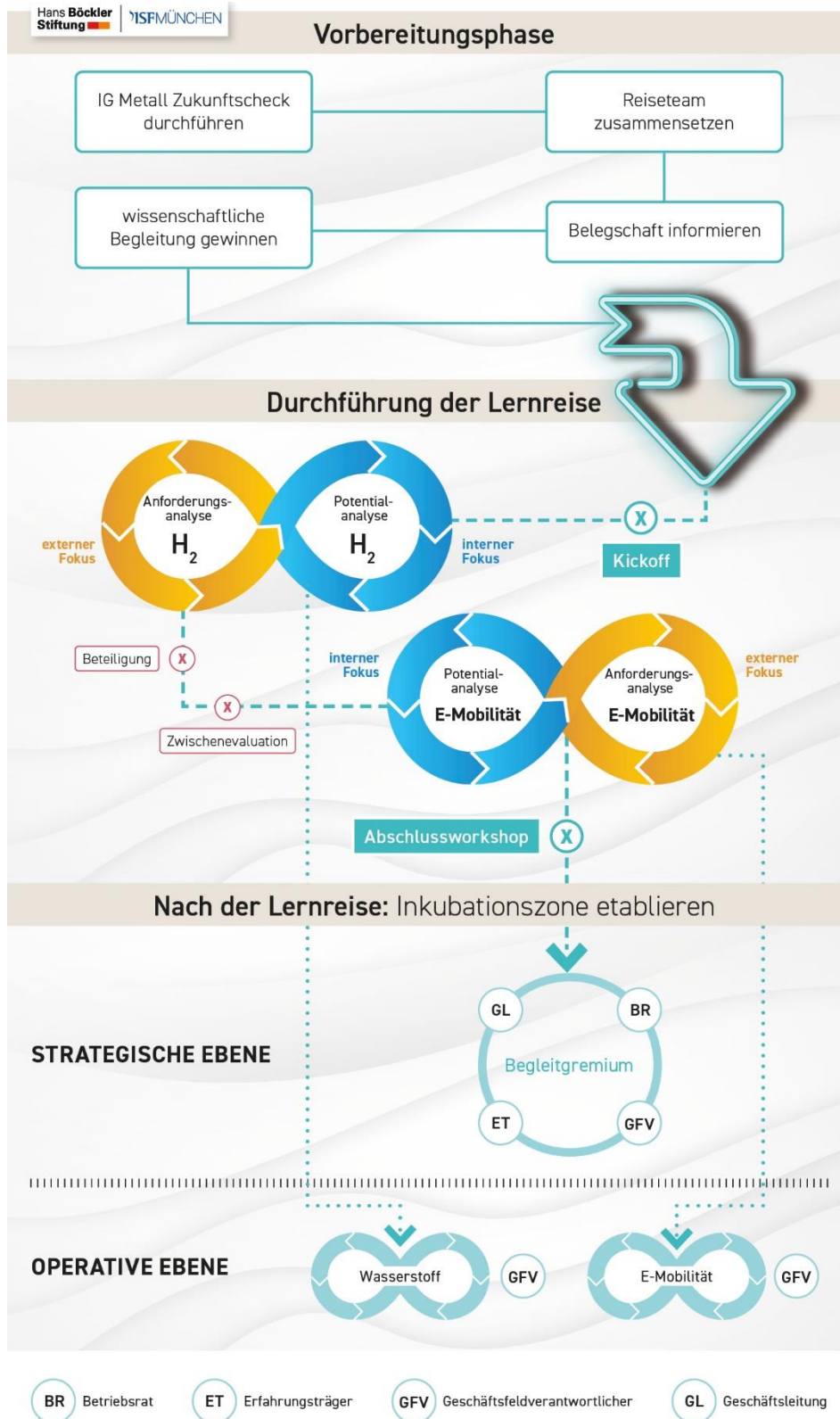
Kreative „Planabweichungen“ sind bei diesem Vorgehensmodell ausdrücklich erlaubt. Dies ermöglicht es, die kurzen Entscheidungswege in KMU tatsächlich als Stärke zu nutzen, und erzeugt die soziale Dynamik, die die Lernreise antreibt und zu umsetzbaren Ergebnissen führt.

Sechstens die Befähigung der betrieblichen Akteure: Das Vorgehensmodell orientiert darauf, die betrieblichen Akteure in die Lage zu versetzen, den Prozess zur Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder eigenständig weiterzuführen.

Statt produzierende Unternehmen des industriellen Mittelstands in endlose Beratungsspiralen zu führen, in denen ein Beratungsprojekt nach dem anderen durchgeführt und immer mehr Beratungsleistungen verkauft werden, ist es das Ziel, dass die Akteure die Praktiken und Methoden der Inkubationszone im Prozess erlernen, anwenden und eigenständig weiterentwickeln. Das Vorgehensmodell stärkt die Rolle der betrieblichen Akteure als die eigentlichen Experten für die Weiterentwicklung ihrer Unternehmen.

In Abbildung 2 werden das Vorgehensmodell der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise und seine einzelnen Stationen grafisch dargestellt.

Abbildung 2: Vorgehensmodell Sozialpartnerschaftliche Lernreise



Quelle: eigene Darstellung

5. Fazit: Mit der Sozialpartnerschaftlichen Lernreise die sozial-ökologische Transformation im Mittelstand gestalten

Angesichts vielfältiger Transformationsprozesse verändern sich in immer mehr Unternehmen des industriellen Mittelstands die Bedingungen für ihre Geschäftstätigkeit grundlegend. Damit stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, die Frage der Zukunft von Geschäftsfeldern und Standorten bis hin zu den Betrieben insgesamt neu zu stellen. Diese Situation erzeugt große Unsicherheiten bei Unternehmen und Beschäftigten.

Die Konstellation, innerhalb derer sich der hier vorgestellte familiengeführte Automobilzulieferer und seine Beschäftigten befinden, kann als paradigmatisch für viele Unternehmen im Mittelstand nicht nur in der Automobilzulieferindustrie, sondern auch darüber hinaus angesehen werden.

Für die Praxis der Mitbestimmungsakteure ist es in solchen Konstellationen nicht ausreichend, lediglich abstrakte Forderungen an die Unternehmensleitungen zu formulieren. Wenn die Wege zur Unternehmens-, Standort- und Beschäftigungssicherung inhaltlich ungeklärt und von einer Vielzahl von Faktoren abhängig sind, erscheint es zielführender, sich auf einen Suchprozess einzulassen und aktiv daran mitzuwirken, den Erkenntnisgewinn in den Unternehmen zu fördern und im Sinne der Beschäftigten zu beeinflussen: „Dies zu tun entspricht dem Auftrag aus dem Betriebsverfassungsgesetz, wonach die Zukunft von Beschäftigung und gute Arbeitsbedingungen betriebspartnerschaftlich zu sichern sind“ (Gerst 2020, S. 299).

Die in diesem Working Paper dargelegten Projektergebnisse haben verdeutlicht, dass sich die Erschließung neuer Geschäftsfelder als Herausforderung grundlegend von Bestrebungen zur schrittweisen Verbesserung bereits etablierter Produkte und der zu ihrer Herstellung notwendigen Prozesse und Verfahren unterscheiden. Während bei den letztgenannten Bestrebungen Planungshorizonte, erwarteter Nutzen und Budgetierung weitgehend vorhersehbar sind und in Wirtschaftlichkeitsberechnungen überschlägig kalkuliert werden können, erfolgt die Erschließung neuer Geschäftsfelder unter den Bedingungen hoher Ungewissheit (Böhle/Busch 2012).

Ungewiss ist beispielsweise, ob das Unternehmen mit seinen Kompetenzen in den neuen Geschäftsfeldern einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten kann oder wie und in welcher Geschwindigkeit sich der Markthoch-

lauf in neuen Geschäftsfeldern wie der Wasserstoffwirtschaft oder der Elektromobilität entwickelt. In solchen Situationen müssen andere Kriterien als Business-Case-Berechnungen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.

Die betriebliche Verhandlungskonstellation von Unternehmensleitung und Betriebsrat im System der Arbeitsbeziehungen weist eine Reihe von Herausforderungen auf, die in solchen Transformationsprozessen mit offenem Ausgang und hohen Ungewissheiten bearbeitet werden müssen, um die Wahrscheinlichkeit guter Ergebnisse für Unternehmen und Beschäftigte zu erhöhen.

Zum einen ist die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien in der Regel positionell geprägt. Beide Seiten sind es gewohnt, bei mitbestimmten Unternehmensentscheidungen auf einer (häufig) gemeinsamen Informationsbasis eine Verhandlungsposition aus ihrer Interessenlage heraus einzunehmen und in der Verhandlung unter Umständen auch konfliktuell zu versuchen, ihre Interessen durchzusetzen.

Bei einer grundlegenden Transformation führt dieser Modus nicht zu guten Ergebnissen, da viele Informationen noch gänzlich unbekannt sind und kaum klare Verhandlungspositionen bezogen werden können. Es geht um eine gemeinsame Erkundung, nicht um einen Kompromiss, der unterschiedliche Positionen zusammenführt. Bessere Ergebnisse für Unternehmen und Beschäftigte sind in dieser Situation von einem gemeinsamen explorativen Vorgehen zu erwarten.

Im Fallbeispiel ist es gelungen, diesen explorativen Modus der Zusammenarbeit zu etablieren, indem die Mitbestimmungsakteure, statt eine Forderung an die Geschäftsführung zu richten, versucht haben, eine offene strategische Frage zu vergemeinschaften: Wo liegen angesichts des Antriebswandels die zukünftigen Geschäftsfelder des Fallunternehmens? Auf dieser Basis gelang es, einen Suchprozess zu initiieren und einen Handlungsauftrag für ein gemeinsames Projekt zu beschließen. Voraussetzung dafür ist gleichsam die Offenheit der Unternehmensleitungen für den Austausch und eine ergebnisoffene Suche statt z. B. politischer Vorentscheidungen gegen bestimmte Standorte.

Zum anderen kann sich das Konfliktverhältnis bei einer grundlegenden Transformation als problematisch erweisen, wenn es die notwendigen Lernprozesse zur Entwicklung von Zukunftsperspektiven für Unternehmen und Beschäftigte blockiert. Gleichzeitig bleibt das Konfliktverhältnis aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen auch in Transformationsprozessen immer präsent. Diese Problematik konnte im Fallbeispiel dadurch bearbeitet werden, dass sich beide Seiten auf ein projektartiges Vorgehen mit Start- und Enddatum sowie begrenzten Ressourcen und einem konkreten Arbeitsprogramm einigten.

Unter dem Dach des Projekts und aufgrund des gegenstandsbezogenen Vorgehens konnte so eine Dominanz des gemeinsamen Lernens gegenüber dem Verhandeln aufrechterhalten werden. Die Gegenstandsorientierung und die geteilte Zielerwartung schufen zugleich eine Legitimationsbasis für Kritik am Unternehmen und seinen aktuellen Strukturen. Statt abstrakt oder personalisiert wurde die Kritik sachbezogen formuliert, immer orientiert an der gemeinsamen Aufgabe, neue Geschäftsfelder zu erschließen, sodass sie von allen beteiligten Akteuren akzeptiert werden konnte.

Statt alles infrage zu stellen, wurden Strukturen, die sich bei der Bearbeitung der Leitfragen als hinderlich oder anpassungsrelevant erwiesen, reflektiert und verändert.

Drittens gestaltet sich ein grundlegender Strategiewechsel in etablierten Organisationen sowohl aufgrund ihrer strukturellen Beharrungskräfte als auch aufgrund der Tatsache, dass in der Regel immer die gleichen Akteurskonstellationen am Verhandlungstisch und in Entscheidungsrunden sitzen, schwierig. Dieser Problematik konnte durch eine Reihe von Maßnahmen begegnet werden.

Zum einen wurde mit dem Projekt ein Raum außerhalb der Anforderungen des Tagesgeschäfts und mit dem Reiseteam eine neue Akteurskonstellation geschaffen. Neben der Geschäftsführung, dem Betriebsratsvorsitz und Expert:innen der Gewerkschaft waren engagierte Mitarbeiter sowie der designierte Führungsnachwuchs beteiligt, die ein genuines Interesse an der Zukunftssicherung des Unternehmens haben. Darüber hinaus brachte der enge Austausch mit den wissenschaftlichen Projektpartnern und potenziellen Kunden zahlreiche neue Impulse von außen.

Zum anderen ist es gelungen, die Informalität des Prozesses als Resource zu nutzen. Das Projekt war nicht auf eine formale Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern ausgerichtet, sondern informell und lernend angelegt. Und: Da die entscheidungsrelevanten Akteure mit am Tisch saßen, konnten Lernerfolge ohne große Formalitäten direkt in Entscheidungen überführt und deren Umsetzung in den einzelnen Bereichen angestoßen werden.

Dennoch bestand auch im Projektverlauf immer die Gefahr des Rückfalls in alte Verhaltensmuster. Im Fallbeispiel konnte dies insbesondere durch die Information und Beteiligung der Belegschaft und die Schaffung einer Betriebsöffentlichkeit mit klaren Erwartungen an das Projekt, z. B. durch informelle Aushänge zu den Projektergebnissen, verhindert werden. Dies zeigt, wie Partizipation als Motor von Transformationsprojekten wirken kann und nicht nur Beiwerk ist.

Wenn diese Herausforderungen sozialpartnerschaftlicher Arbeit an der Zukunftssicherung von Betrieben im Vorgehen angemessen bearbeitet werden, können die Potenziale der Sozialpartnerschaft für die Gestaltung von Transformationsprozessen in etablierten Unternehmen besser erschlossen werden. Sie bestehen darin, Kommunikationslatenzen aufzubrechen, zusätzliche Ideen und Problembeschreibungen zu erschließen, weitere Netzwerke zu nutzen und Entscheidungen zu initiieren, die in der Belegschaft breit getragen werden.

Mit der in diesem Working Paper dargestellten Sozialpartnerschaftlichen Lernreise erhalten die Akteure der Mitbestimmung ein Vorgehensmodell und Instrumentarium, um Prozesse der Geschäftsmodellentwicklung in den produzierenden Unternehmen des industriellen Mittelstands mitzugestalten und im Sinne von Beschäftigungssicherung und Guter Arbeit zu prägen. Diese erste Iteration des Vorgehensmodells, die im Rahmen des Projekts Transformation im Mittelstand entstanden ist, gilt es vor dem Hintergrund der Anwendung in weiteren Betrieben kontinuierlich weiterzuentwickeln.

In der gegenwärtigen Transformation zu einer zukunftsfähigen, innovativen, nachhaltigen und gerechten Wirtschaft mit all ihren Unsicherheiten wird es umso entscheidender, dass Mitbestimmung, Gewerkschaften und Unternehmensleitungen als kompetente und proaktive Gestalter des Wandels agieren und erlebt werden. Damit kann nicht nur die Bindung der Beschäftigten an die Betriebe wie auch an die Gewerkschaften erhöht und ihre Bereitschaft gesteigert werden, ihr Know-how und ihre Ideen in die Zukunft der Betriebe einzubringen, sondern über die betriebliche Ebene auch der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden.

Literatur

- Argyris, Chris / Putnam, Robert / McLain Smith, Diana (1985): Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. San Francisco: Jossey-Bass.
- Becker, Wolfgang / Ulrich, Patrick / Botzkowski, Tim (2017): Industrie 4.0 im Mittelstand. Best Practices und Implikationen für KMU. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berghoff, Hartmut (2006): The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949–2000. In: Business History Review 80, H. 2, S° 263–295.
- BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie (2015): Faktencheck. Mittelstand und Familienunternehmen, <https://bdi.eu/publikation/news/faktencheck-mittelstand-und-familienunternehmen>.
- Blöcker, Antje (2015): Industrielle Wertschöpfungsketten: Herausforderungen für das deutsche Industriemodell am Beispiel der Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen 68, H. 7, S.°534–541.
- Blöcker, Antje / Dörre, Klaus / Holzschuh, Madeleine (2020): Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation. Beschäftigtenperspektiven aus fünf Bundesländern. Eine Studie der Stiftung Neue Länder der Otto-Brenner-Stiftung. Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung, www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/01_Die_Stiftung/04_Stiftung_Neue_Laender/02_Publikationen/SNL_11_Autoindustrie.pdf.
- BMW Group (2023): Next Level Mobility. BMW Group Bericht 2022, www.bmwgroup.com/de/bericht/2022/downloads/BMW-Group-Bericht-2022-de.pdf?page=1.
- BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Aktionsplan zum Dialog- und Arbeitsprozess Mittelstand, Klimaschutz und Transformation, www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Klimaschutz/aktionsplan-zum-dialog-und-arbeitsprozess-mittelstand-klimaschutz-und-transformation.pdf?__blob=publicationFile&v=5.
- BMWK/VDA – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz / Verband der Automobilindustrie (2022): Für einen Automobilstandort der Zukunft: Automobilzulieferer in der Transformation stärken, www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/A/221130-strukturierter-dialog-automobiler-mittelstand.pdf?__blob=publicationFile&v=14.
- Boes, Andreas / Ziegler, Alexander (2021): Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien an der Schwelle zur Informationsökonomie. Forschungsreport. München: ISF München, https://doi.org/10.36194/IDGUZDA_Forschungsbericht_Auto.

- Boes, Andreas / Bultemeier, Anja / Kämpf, Tobias / Lühr, Thomas / Marrs, Kira / Ziegler, Alexander (2017): Neuland gestalten. Das Konzept der betrieblichen Praxislaboratorien. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Werkheft 03 „WeiterLernen“. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, S.°154–162, www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Werkheft-3_barrierefrei.pdf.
- Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Marrs, Kira / Lühr, Thomas (Hrsg.) (2019): Betriebliche Praxislaboratorien. Die Menschen zu Gestalterinnen und Gestaltern der digitalen Arbeitswelt machen. München: ISF München.
- Böhle, Fritz (2009): Erfahrungswissen – Erfahren durch objektivierendes und subjektivierendes Handeln. In: Bolder, Axel / Dobischat, Rolf (Hrsg.): Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs° Wiesbaden: VS, S.°70–88.
- Böhle, Fritz / Busch, Sigrid (Hrsg.) (2012): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: Transcript.
- Bower, Joseph L. / Christensen, Clayton M. (1995): Disruptive Technologies: Catching the Wave. In: Harvard Business Review, H. 1, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>.
- Brink, Sigrun / Icks, Annette (2022): Zukunftspanel 2022. Klima und Energie gewinnen als Herausforderungen an Bedeutung. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/chartbooks/Chartbook_Zukunftspanel2022.pdf.
- Busch, Nico / Großheim, Patrick / Sonntag, Alexander (2019): Ideen sind ein guter Anfang. Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum, www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2019/Buch/20190222-RKW-Buch-Ideen-sind-ein-guter-Anfang.pdf.
- Buss, Klaus Peter / Kuhlmann, Martin / Weißmann, Marliese / Wolf, Harald / Apitzsch, Birgit (Hrsg.) (2021): Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Canzler, Weert / Knie, Andreas (2018): Taumelnde Giganten. Gelingt der Autoindustrie die Neuerfindung? München: oekom.
- DDW – Die Deutsche Wirtschaft (2023): Top-Mittelständler: Die 100 wichtigsten Branchen nach Umsatz. 1.3.2023, <https://die-deutsche-wirtschaft.de/die-100-branchen-mit-dem-hoechsten-mittelstandsumsatz/>.

- DIHK – Deutscher Industrie und Handelskammertag (2022): Deutsche Wirtschaft stärkt Resilienz in Lieferketten. Sonderauswertung des AHK World Business Outlook Herbst 2022. Berlin: DIHK, www.dihk.de/resource/blob/88496/c6fb98dff890147c6c1271468065d759/international-sonderauswertung-lieferketten-wbo-herbst-2022-data.pdf.
- DIHK – Deutscher Industrie und Handelskammertag (2023): Automobilindustrie auf schwierigem Terrain. DIHK Konjunkturumfrage Sonderauswertung Kraftfahrzeugbau Jahresbeginn 2023. Berlin/Brüssel: DIHK, www.dihk.de/resource/blob/91176/1e5e2b4a505cae63f8bc1296380d877d/sonderstorykraftfahrzeugbau-zur-dihk-konjunkturumfrage-jahresbeginn-2023-data.pdf.
- Dörre, Klaus / Liebig, Steffen / Lucht, Kim / Sittel, Johanna (2023): Klasse gegen Klima? Transformationskonflikte in der Autoindustrie. In: Berliner Journal für Soziologie, <https://doi.org/10.1007/s11609-023-00514-z>.
- Frey, Philipp / Gnisa, Felix / Nierling, Linda (2024): Demokratische Technikgestaltung in der Arbeitswelt. Visionäre Impulse aus Genossenschaften und industrieller Alternativbewegung für den digitalen Wandel. In: WSI-Mitteilungen 77, H. 1, S.°50–57.
- Fricke, Werner (2010): Fallstudienforschung als Aktionsforschung. In: Pongratz, Hans J. / Trinczek, Rainer (Hrsg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S.°257–279.
- Friedl, Gunther / Blaschke, Maximilian / Frank, Markus (2023): Nachhaltigkeitskriterien im Mittelstand. Werden aktuelle Regulatorien im Bereich Nachhaltigkeit zu Finanzierungsschwierigkeiten im deutschen Mittelstand führen? München: Hanns-Seidel-Stiftung, www.hss.de/fileadmin/user_upload/HSS/Uploads/Nachhaltigkeitskriterien_im_Mittelstand_Final.pdf.
- Gerst, Detlef (2020): Geschäftsmodelle mitentwickeln – ein neues Handlungsfeld der Betriebsräte. In: WSI-Mitteilungen 73, H. 4, S° 295–299.
- Gomoll, Wolfgang (2022): Ab wann Sie bei VW nur noch Elektroautos kaufen dürfen. In: Focus online, 29.10.2022, www.focus.de/auto/neuheiten/frueher-als-erwartet-ab-wann-sie-bei-vw-nur-noch-elektroautos-kaufen-duerfen_id_171496926.html.
- Haipeter, Thomas / Bosch, Gerhard / Schmitz-Kießler, Jutta / Spallek, Anne-Christin (2019): Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der „Industrie 4.0“. In: Industrielle Beziehungen 26, H. 2, S° 130–149.

- Heidling, Eckhard / Ziegler, Alexander (Hrsg.) (2022): Von der Pyramide zum Ecosystem. Mit soziotechnischen Innovationen die Zusammenarbeit in der Automobilindustrie stärken. München: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, https://doi.org/10.36194/HYVALUE_Forschungsreport.
- Herrigel, Gary (1996): Industrial Constructions: The Sources of German Industrial Power. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herrigel, Gary / Voskamp, Ulrich / Wittke, Volker (2017): Globale Qualitätsproduktion. Transnationale Produktionssysteme in der Automobilzuliefererindustrie und im Maschinenbau. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Ittermann, Peter / Niehaus, Jonathan (2018): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Hoon, Christina (2016): Management und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 66, H. 16–17, S. 12–18.
- IG Metall Vorstand (2019): Transformationsatlas wesentliche Ergebnisse. Präsentation 5.6.2019, www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf.
- IG Metall Baden-Württemberg Team Transformation (2024): Befragung des Maschinen- und Anlagenbaus in BaWü. Erste Ergebnisse für die Maschinenbaukonferenz. Präsentation 11.4.2024, www.bw.igm.de/downloads/artikel/attachments/ARTID_108085_YUXy4x?name=befragung.pdf.
- Kammerlander, Nadine / Soluk, Jonas / Zöller, Mike (2020): Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.
- Kersten, Wolfgang (Hrsg.) (2019): Geschäftsmodellinnovation. Wie Sie erfolgreich Ihr Geschäftsmodell verändern und dadurch wettbewerbsfähiger werden. Hamburg: Mittelstand-4.0-Kompetenzzentrum, www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/zentrum-hamburg-geschaeftsmodellinnovation.pdf?__blob=publicationFile&v=1.
- KfW Research (2022): KfW SME Digitalisation Report 2022. Frankfurt am Main, www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Digitalisierungsbericht-Mittelstand/KfWDigitalisierungsbericht-EN/KfW-SME-Digitalisation-Report-2022.pdf.

- Kim, Gene / Humble, Jeff / Debois, Patrick / Willis, John / Forsgren, Nicole (2022): The DevOps Handbook. 2. Auflage. Portland, Ore.: IT Revolution.
- Kinkel, Steffen / Lay, Gunter (2012): Familienunternehmen – langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung. Modernisierung der Produktion. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung 60. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/modernisierung-produktion/erhebung2009/pi60.pdf.
- Locher, Maximilian (2023): Aus analog wird digital? Der technische und der soziologische Blick auf die Digitalisierung der Produktion im Mittelstand. In: Baecker, Dirk / Elsholz, Uwe / Locher, Maximilian / Thomas, Martina (Hrsg.): Post-digitales Management. Arbeit an den Schnittstellen einer Produktionsorganisation. Wiesbaden: Springer VS, S.°223–225.
- Locher, Maximilian (2024): Die Entscheidung vor der Entscheidung: Dialog statt Monolog. In: OrganisationsEntwicklung 43, H. 1, S.°33–37.
- Maschke, Manuela (2020): Transformation im Betriebsratsgremium. In: I. M. U. (Hrsg.): Mitbestimmung der Zukunft. Mitbestimmungsreport 58, 4.2020, S.°59–61, www.boeckler.de/fpdf/HBS-007666/p_mbf_report_2020_58.pdf.
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne / Pickel, Gert / Lauth, Hans-Joachim / Jahn, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS, S.°465–479.
- Michaelis, Lennart / Rehfeldt, Thomas / Schreiber, Genevieve (2023): Konfliktlinien in der Thüringer Auto(zuliefer)industrie. Qualifizierung als Lösungsansatz für die sozial-ökologische Transformation? In: Prokla 53, Nr. 210, S.°55–74.
- Microsoft (2023): Was ist DevOps? 5.10.2023. <https://learn.microsoft.com/de-de/devops/what-is-devops>.
- Moore, Geoffrey A. (2015): Zone to Win. Organizing to Compete in the Age of Disruption. New York: Diversion Books.
- Niewerth, Claudia / Massolle, Julia / Schaffarczyk, Sandra / Grabski, Christof (2021): Betriebsräte in der Doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Study 468. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, www.boeckler.de/fpdf/HBS-008224/p_study_hbs_468.pdf.
- Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, N. J.: Wiley.

- Pfeiffer, Sabine (2014): Innovation und Mitbestimmung.
In: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 21, H. 4, S.°390–404.
- Pfeiffer, Sabine / Autor*innenkollektiv (2023): Arbeit und Qualifizierung 2030 – Essentials. Eine Momentaufnahme aus dem Maschinenraum der dualen Transformation: Transformationserleben – Transformationsressourcen – Transformationsbereitschaft. Nürnberg: FAU Erlangen-Nürnberg,
www.labouratory.de/files/downloads/AQ2030-Studie-Essentials.pdf.
- Pongratz, Hans J. / Trinczek, Rainer (Hrsg.) (2010):
Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Baden-Baden: Nomos.
- Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Rieger-Fels, Markus / Schlepphorst, Susanne (2023): Klimarisiken aus Perspektive der Unternehmen. IfM-Hintergrundpapier, 19.9.2023. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm-hintergrundpapier/dokumente/IfM-Hintergrundpapier_Klimarisiken.pdf.
- Schlömer, Nadine / Kay, Rosemarie / Backes-Gellner, Uschi / Rudolph, Wolfgang / Wassermann, Wolfram (2007): Mittelstand und Mitbestimmung: Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Sonnen-Aures, Klaus-Theo (2020): Selbstorganisiert und selbstbestimmt – Die DB System auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. In: Boes, Andreas / Gül, Katrin / Kämpf, Tobias / Lühr, Thomas (Hrsg.): Empowerment in der agilen Arbeitswelt: Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren. Freiburg: Haufe, S.°79–92.
- Sowa, Frank / Staples, Ronald / Theuer, Stefan / Althaus, Rajiv (2013): Beratungsgespräche in der Arbeitsverwaltung teilnehmend beobachten. Reflexion über eine Methode der qualitativen Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung 14, H. 2, Art. 21, www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1831/3549.
- Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen. 2. Auflage. St. Gallen: Josef Eul.

- Steinbrücker, Eric / Hofmann, Josephine / Piele, Christian (2020): Digitale Transformation im Mittelstand. Organisation und Führung für innovative Unternehmen. Ergebnisse einer Bestandsaufnahme baden-württembergischer KMU. Stuttgart: Fraunhofer IAO, <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/0911016e-e0ca-49e7-8989-496139337ada/content>.
- Tesla (2023): Model Y Owner's Manual: www.tesla.com/ownersmanual/modely/de_us/GUID-E414862C-CFA1-4A0B-9548-BE21C32CAA58.html.
- van Aken, Joan Ernst (2005): Management Research as a Design Science. Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. In: British Journal of Management 16, H. 1, S.°19–36.
- Volkswagen (2023): Antrieb, Batterie und Laden, www.volkswagen-newsroom.com/de/der-neue-id3-wertig-sympathisch-digital-15490/antrieb-batterie-und-laden-15493 (Abruf am 1.3.2024).
- Wahl, Julia (2023): Die Zukunft wartet nicht. In: Bezirk metall 1/2 2023, S.°32–33, www.igmetall.de/download/20230103_Bezirk_BaWue_01_02_2023_900_komplett_a365da0eb7bba9437f5397d7c85e2a1b4d0fed3e.pdf.
- Welter, Friederike / Schleppehorst, Susanne (2020): Der gesellschaftliche Beitrag des Mittelstands. Konzeptionelle Überlegungen. IfM-Materialien 283. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-283_2020.pdf.
- White House (2023): Fact Sheet: Biden-Harris Administration Takes Action to Accelerate America's Clean Transportation Future. 14.12.2023, www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/12/14/fact-sheet-biden-harris-administration-takes-action-to-accelerate-americas-clean-transportation-future/
- Ziegler, Alexander (2020): Der Aufstieg des Internet der Dinge. Wie sich Industrieunternehmen zu Tech-Unternehmen entwickeln. Frankfurt am Main: Campus.
- Ziegler, Alexander (2022): Tech-Angestellte. Eine arbeitssoziologische Perspektive. In: AIS-Studien 15, H. 1, S.°104–124.
- Ziegler, Alexander / Heidling Eckhard (2023): Die Automobilindustrie in der Chip-Krise. Herausforderungen – Maßnahmen – Gestaltungsfelder. München: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, www.isf-muenchen.de/pdf/Die_Autoindustrie_in_der_Chip-Krise_HyValue_Expertise_2023_DE.pdf

Alle Websites wurden, falls nicht anders angegeben, zuletzt am 10.7.2024 besucht.

Autoren

Maximilian Locher ist Gewerkschaftssekretär im Team Transformation in der Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg. In seiner Arbeit unterstützt er Betriebsräte und Vertrauensleute dabei, sich aktiv um die Zukunftsfähigkeit der Industriebetriebe im Südwesten zu kümmern, damit die Standorte in Baden-Württemberg auch in Zukunft sicher aufgestellt sind und gute Beschäftigung erhalten bleibt.

Dr. Alexander Ziegler ist Wissenschaftler und Mitglied des Vorstands am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung. In seiner Forschung untersucht er die Transformation von Unternehmen im digital-ökologischen Wandel und die Rolle der Mitbestimmungsakteure in diesen Prozessen. Seine Schwerpunkte liegen auf den Branchen IT-Industrie, Automobilindustrie, Maschinen- und Anlagenbau und der Energiewirtschaft.

ISSN 2509-2359