



ATLAS STRATEGIE PAPIER

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Gemeinnützige Gesellschaft für digitalisierte und

nachhaltige Zusammenarbeit (DNZ) mbH

Friedrichstraße 27 · 57072 Siegen

Telefon 0271 405 70 789

www.atlas-swf.de

1. Auflage - 14.01.2025

SÜDWESTFALEN - EINE REGION IM WANDEL

Südwestfalen ist eine lebenswerte Region. Die ansässige Industrie trägt ihren Teil zu dieser Erfolgsgeschichte bei. Dieses Erfolgsmodell gerät durch den Wandel hin zu einer klimaneutralen Industrie, Digitalisierung, demografischen Wandel und geopolitische Veränderungen unter massiven Veränderungsdruck. Dieser Druck kommt mehr und mehr bei den Unternehmen und den Menschen in der Region an und verstärkt viele Sorgen um die Zukunft. Die Autozulieferindustrie ist besonders betroffen. Bleiben Standorte erhalten? Welche Produkte werden hier künftig noch produziert? Wie wird sich mein persönlicher Arbeitsplatz verändern und werde ich den Wandel schaffen? Keine Region in NRW hängt so am Auto wie Südwestfalen.

Es braucht ein neues Leitbild und eine gemeinsame Anstrengung aller Kräfte in der Region, damit aus dem Umbruch kein Abbruch wird. Die Voraussetzungen dafür sind gut: starke Unternehmen, qualifizierte Fachkräfte und viele Partner aus Politik, Wissenschaft, Gewerkschaften, Wirtschaftsförderungen, Kammern und Verbänden, die bereit sind, gemeinsam den Wandel zu unterstützen. Die Automotive Transformationsplattform (ATLAS) baut auf diesen Stärken der Region auf und gibt konkrete, praxisorientierte Impulse für betriebliche Veränderungsprozesse. Dabei immer im Blick: Technik, Organisation und Mensch.

Der Transformationsprozess wird erfolgreich sein, wenn die Region den Unternehmen, die hier produzieren, gute Bedingungen liefert und den Menschen, die hier leben und arbeiten, auch in Zukunft eine hohe Lebensqualität bietet. Dafür setzen wir uns ein. Die vorliegende Strategie verstehen wir als Diskussionsangebot an die Region auf dem Weg zu einem Leitbild für die Entwicklung der Automotive-Industrie in der Region.

TRANSFORMATIONSERFORDERNISSE

Die Automobilzulieferer machen einen bedeutenden Teil der Wirtschaft in Südwestfalen aus. Gleichzeitig ist Südwestfalen eine entscheidende Wirtschaftsregion in Deutschland. Über 160 Weltmarktführer finden sich unter den hiesigen Unternehmen. Die aktuellen Trends stellen eine enorme Herausforderung für die Region und darüber hinaus dar. Über 550 Unternehmen mit über 50.000 Beschäftigten sind in diesem Wirtschaftszweig angesiedelt. Das sind überdurchschnittlich viele, verglichen mit anderen Regionen und Wirtschaftszweigen.



Kleine und mittelständische Unternehmen, die vermehrt im Bereich der Metallverarbeitung tätig sind, prägen das Bild der Automobilzulieferindustrie in Südwestfalen. Diese schmieden Getriebeteile, gießen Motorblöcke und Aluräder oder stellen Stanzteile zur Motor- und Wärmeabschirmung her. Mit dem Wandel vom Verbrennungsmotor zur E-Mobilität werden einige typische Produkte aus der Region nicht mehr gebraucht.

Wollen die Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig bleiben, müssen sie klimaneutrale Produktionsweisen

entwickeln und ihre Geschäftsprozesse digitalisieren. Dazu gehört auch die Anpassung und Transformation bestehender Geschäftsmodelle innerhalb der Automotive-Wertschöpfungskette.

Ebenso zählen die Erschließung neuer Absatzmärkte oder Anpassungen des eigenen Angebots dazu. Manche Unternehmen stellen den Verbleib in der Automotive-Branche grundsätzlich infrage.

Die Beschäftigtenstruktur in Südwestfalen ist verglichen mit anderen Regionen in Deutschland durch einen hohen Anteil an

Facharbeiter:innen geprägt. Mit Blick auf die demografische Entwicklung zeichnet sich für Südwestfalen ein erheblicher Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel ab. Insbesondere im Automotive-Bereich ist die Nachfrage nach Fachkräften hoch.

Die heimischen Betriebe produzieren vermehrt für den Weltmarkt. Aktuelle Krisen, Kriege und Schwankungen wirken sich unmittelbar auf die Wirtschaftslage in Südwestfalen aus.

Die Transformationsherausforderungen für den Automotive-Sektor ergeben sich aus gleichzeitig stattfindenden Prozessen. Vor dem Hintergrund der

Elektrifizierung des Antriebsstrangs und der weiteren Entwicklung im Bereich Fahrerassistenzsysteme bis hin zu autonomen Fahren sind neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Die Zulieferindustrie steht vor Herausforderungen durch die Internationalisierung, den Wandel zur Elektromobilität und den Kostendruck der Hersteller. In den Kernmärkten „USA, Kanada, Mexiko“, „Europa“ und „China“ entstehen eigenständige Wertschöpfungsnetzwerke, und Hersteller organisieren ihren Materialeinkauf lokal.

Zudem müssen in den kommenden Jahren verschiedene Antriebstechnologien parallel gefertigt werden, was die Variantenvielfalt und Komplexität erhöht. Es ist unklar, ob der Wechsel zur Elektromobilität zu einer Verschiebung der Wertschöpfungsanteile zwischen Herstellern und Zulieferern führt.

Die Automobilzulieferindustrie in Südwestfalen ist durch reine Fertigungsspezialisten, Produzenten standardisierter Bauteile und Komponentenhersteller geprägt. Kleine und mittlere Unternehmen sollten beim Aufbau internationaler Partnerschaften

gezielt unterstützt werden.

Obwohl es einen Wegfall von Komponenten durch die Elektrifizierung gibt, entstehen auch neue Chancen für viele Betriebe, ob sie aus der Metallverarbeitung, oder der Kunststoffverarbeitung kommen. Entscheidend ist die Frage, wie es ihnen gelingt, sich in die „neue Automobilwelt“ mit ihren Kompetenzen hineinzudefinieren oder auch außerhalb der Automobilindustrie neue Kund:innen und Branchen für sich zu erschließen.

Das Projekt

Das Projekt ATLAS ist ein Förderprojekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Ziel ist es, Unternehmen der Automobilbranche in Südwestfalen bei anstehenden Transformationsherausforderungen zu unterstützen. Die Angebote sind kostenlos und richten sich an Unternehmen und Betriebsräte gleichermaßen. ATLAS verfolgt einen klaren, beteiligungsorientierten und sozialpartnerschaftlichen Ansatz.

1.

Wohin steuert die regionale Automotiveindustrie?

MIT DER REGION

Ziele und Visionen entstehen mit Stakeholdern aus Südwestfalen. Über das Konsortium, den erweiterten Beirat und Workshops werden sie eingebunden.



ZIELE UND VISION

Nicht weniger als Wohlstand, Arbeitsplätze und der Status als wichtiger überregionaler Industriestandort stehen auf dem Spiel, sollte die Transformation in Südwestfalen verschlafen werden. In gemeinsamen Workshops haben wir uns daher mit Stakeholdern aus Unternehmen, Wissenschaft und Politik über eine Vision für Südwestfalen verständigt. Das Ergebnis ist klar - Südwestfalen soll Industrieregion bleiben.



ZIEL 1:

ATLAS unterstützt bei der Suche nach digitalen Geschäftsmodellen als Alternative zu den wegbrechenden. Auch werden Intrapreneurship-Aktivitäten gefördert, um Ideen unter kontrollierten Bedingungen zu testen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und Beschäftigte weiterzuqualifizieren. Das Projekt dient als Katalysator für bereits bestehende und neue Ideen, unterstützt durch die Vernetzung mit der regionalen Gründerszene und Wissenschaftler:innen, um nachhaltiges Wachstum und Beschäftigung in der Region zu sichern.

ZIEL 2:

ATLAS trägt dazu bei, der Verunsicherung der Beschäftigten durch den technologischen Wandel zu begegnen. Gut qualifizierte Mitarbeitende sind essenziell für den Erfolg der Unternehmen. Gleichzeitig erfordern neue Technologien die Beteiligung der Beschäftigten, um nutzensteigernd eingesetzt zu werden. Denn das setzt Verständnis und Akzeptanz voraus. Durch den Einsatz bewährter Methoden und Instrumente zur Beteiligung der Mitarbeitenden sowie die Verbreitung guter Beispiele und Kooperationen mit Gewerkschaften

wird die Innovationsfähigkeit gestärkt und die Beschäftigungssicherheit gewährleistet.

ZIEL 3:

Von der Transformation betroffene Unternehmen und regionale Akteur:innen sollen stärker vernetzt zusammenarbeiten. Dazu nutzt ATLAS eine Vernetzungs- und Lernplattform. Überregional wird eine weitere Plattform geöffnet, um die Chancen und Möglichkeiten des digitalen Transformationsprozesses sichtbar zu machen und somit den breiten Austausch zu fördern.

AUS DEN UNTERNEHMEN

Sozialpartnerschaftliches Vorgehen in den Betrieben und Beteiligung der Beschäftigten sichern eine breite Akzeptanz der Maßnahmen.



2. Strategieprozess - ATLAS im regionalen Dialog



1. Arndt G. Kirchhoff, Präsident des Arbeitgeberverbandes METALL NRW, beim ATLAS Automotive Summit über die Bedeutung einer technologieoffenen Transformation Südwestfalens.
2. Knut Giesler, Bezirksleiter der IG Metall NRW, hebt beim Automotive Summit hervor, den Beschäftigten Ängste der Transformation zu nehmen, indem man sie daran beteiligt.
3. Daniel Wollny, Betriebsratsvorsitzender (l.) und Roger Feist, Geschäftsbereichsleiter Digital Solutions (r.) bei der Achenbach Buschhütten GmbH & Co. KG beraten am Rande einer Transformationswerkstatt über die enorme Bedeutung von Veränderungsprozessen.
4. André Arenz 1. Bevollmächtigter der IG Metall im Kreis Olpe und Thorsten Holzhäuser, Geschäftsführer des Arbeitgeberverbands für den Kreis Olpe, setzen mit Betriebsräten und Unternehmensvertreter:innen ein Zeichen für die Industrie in der Region.

REGIONALSTRATEGIE - WIE KANN ATLAS DAZU BEITRAGEN?

Die Transformationsherausforderungen, vor denen die Unternehmen der Automobilzulieferindustrie in Südwestfalen stehen, erfordern gemeinsame Kraftanstrengungen. Die vorliegende Strategie ist ein Diskussionsangebot an die Region auf dem Weg zu einem Leitbild für die Entwicklung der heimischen Automotive-Industrien. Dabei benennt die Strategie die aktuellen Herausforderungen der Branche, zeigt aber auch Chancen der Transformation auf. Die ATLAS-Regionalstrategie beschäftigt sich ausschließlich mit der Zukunft der Automobilindustrie in Südwestfalen - auch wenn externe Faktoren mitaufgenommen werden. Sie findet neben weiteren regionalen und überregionalen Strategien und Ansätzen statt. Damit leistet die Strategie einen Beitrag für den Dialog, ohne einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit zu erheben.



GEMEINSAME ANGEBOTE FÜR GEMEINSAME HERAUSFORDERUNGEN

Die Inhalte der Regionalstrategie richten sich nach den Bedarfen und Herausforderungen der Unternehmen und Belegschaften in Südwestfalen. Die so dargestellten Herausforderungen, ebenso wie Chancen, entstehen nicht im Labor, sondern ergeben sich in Diskussionen mit Unternehmen und Stakeholdern aus der Region. So verzahnt das Projekt Wirtschaft und Wissenschaft in Südwestfalen für eine gelungene Transformation.

Im Rahmen des ATLAS-Projekts kommen die Beteiligten zu Wort und schildern ihre Sichtweise zur Lage der Automotive-Industrie in der Region. Wir tauschen uns aus mit Politiker:innen, Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und Unternehmensvertreter:innen.

Die daraus resultierenden Ergebnisse fließen unmittelbar in die Projektarbeit und Angebote mit ein. So werden die Maßnahmen im Projekt stetig an die sich verändernden Anforderungen angepasst und nachgeschärft.

AUS DER REGION FÜR DIE REGION

Alle Maßnahmen und Angebote des Projekts generieren sich aus den Bedarfen, die aus der Region gespiegelt werden.

Jeglicher Erkenntnisgewinn soll noch im Rahmen des Projekts an Stakeholder der Region übergeben werden. Dazu gehören auch das Aussprechen einiger Handlungsempfehlungen sowie die Nennung / Bekanntmachung / Veröffentlichung von Beispielen gelungener Transformation.

WORKSHOP DER SOZIALPARTNER

Die Sozialpartner aus dem Kreis Olpe haben sich gemeinsam zusammengesetzt und an einer Vision für die Automotive-Branche in Südwestfalen gearbeitet. Das Ergebnis - sich der bestehenden Stärken, Kompetenzen und Ideen in Betrieb und Region bewusst zu werden und zu nutzen. Neue Produkte, neue Produktionsverfahren, neue Geschäftsfelder, neue Märkte und Kund:innen werden erforderlich sein, um Arbeitsplätze in der Region zu halten oder neue zu entwickeln.



Foto: Stephen Petrat

WISSENSCHAFT IM DIALOG MIT UNTERNEHMEN

Zum Workshop waren ausgewählte Unternehmen aus Siegen-Wittgenstein eingeladen, um einen Eindruck über die aktuelle Lage der Automobilzulieferer in Südwestfalen zu geben. Das Fazit: die Umstellung vom Verbrenner zum E-Motor wird oft unterschätzt und notwendige Maßnahmen kommen teilweise zu spät. Dazu kommt der Wettbewerbsdruck durch chinesische Hersteller von Elektroautos, die deutsche Marktführer zunehmend herausfordern. Chancen liegen hingegen in der Vernetzung und im Austausch zwischen Unternehmen. Denn diese fördern das Verständnis für innovative Ansätze und erleichtern das Knüpfen neuer Kontakte, was die Basis für künftige Zusammenarbeit stärken kann.



VISIONSWORKSHOP

Südwestfalen soll Industriestandort bleiben. Darauf konnten sich alle Teilnehmer:innen des Visionsworkshops in Hagen einigen. Dazu wurden Stakeholder wie Sozialpartner, Unternehmen, Kammern und Institute aus der Region eingeladen. Sie skizzierten folgendes Zukunftsbild für die Automotive-Region Südwestfalen: Südwestfalen steht für eine lebenswerte Industrieregion, die sich durch strategische Kooperationen, zeitgemäße Wandlungsfähigkeit, Spitzentechnologie und qualifizierte Facharbeit auszeichnet und mit innovativen Geschäftsmodellen und nachhaltigen Produkten den Bedarf der Kund:innen trifft.



IMPULSE FÜR HEIMISCHE AUTOMOBILZULIEFERER

Die Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis (GWS) lud gemeinsam mit dem Märkische Arbeitgeberverband (MAV), dem Arbeitgeberverband Lüdenscheid (AGV), der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK) und der Kreishandwerkerschaft Märkischer Kreis (KH MK) Entscheidungsträger:innen aus der heimischen Automotive-Branche ein. Gemeinsam mit Referent Prof. Dr. Bratzel, Direktor des Center of Automotive Management (CAM) kamen die Anwesenden zu dem Schluss, dass nur durch Kooperation und eine neue „Angreifermentalität“ die Marktanteilverluste gestoppt werden können.

AUSGANGSBEDINGUNGEN

Die Automotive-Branche in Südwestfalen verfügt als ländliche Region über einige besondere Bedarfe. Diese zu berücksichtigen und die Transformation voranzutreiben, erfordert besondere Anstrengungen. Im Folgenden finden Sie eine SWOT-Analyse (Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) für Südwestfalen. Diese bilden die Basis für die Regionalstrategie.

STÄRKEN

1. Wirtschafts- und Firmenstruktur: Dominanz von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) mit flexiblen Entscheidungswegen.
2. Technologie und Kapitalstock: Gute technologische Basis, jedoch größtenteils auf traditionelle Fertigung ausgerichtet.
3. Fachkräftestruktur: Gut ausgebildete Fachkräfte mit speziellem Prozesswissen, insbesondere in der Fertigung.
4. Qualifikation: Hohe Qualifikation der Mitarbeitenden, besonders im technischen Bereich.
5. Internationalisierung: Zugang zu großen, internationalen Märkten.
6. Vernetzung: Langjährige und stabile Kooperationsstrukturen in der Region, die als Basis für technologische und wirtschaftliche Zusammenarbeit dienen.



„Südwestfalen ist kampferprobt. Wir meistern Krisen, indem wir unsere Belegschaften gut ausbilden und technologischen Wandel angehen. Das gilt auch jetzt - Ängste nehmen und die Menschen mitnehmen.“

Arndt G. Kirchhoff, Präsident,
Arbeitgeberverband METALL NRW

SCHWÄCHEN

1. Firmenstruktur: Geringe Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, vor allem in KMUs. Kooperationen wie beim Forschungsprojekt E-Komponententräger (EKoTra) könnten helfen, dies auszugleichen.
2. Fehlendes Kapital für Forschung und Entwicklung: Mangel an finanziellen Ressourcen für Forschung und Innovationsprojekte, besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen.
3. Fachkräftestruktur: Betroffen vom Fachkräftemangel, besonders in neuen Schlüsseltechnologiefeldern. Bedarf an höher qualifizierten Fachkräften.
4. Infrastruktur: Schlechte Verkehrsinfrastruktur (Brücken) und unzureichende Netzabdeckung sowie fehlende Gewerbeflächen.
5. Internationalisierung: Schwankungen in den internationalen Märkten führen zu Unsicherheiten.



Die inzwischen gesprengte Rahmedetalbrücke der A 45 steht wie kein anderes Beispiel für die mangelhafte Verkehrsinfrastruktur Südwestfalens. Kaum besser sieht es bei der digitalen Infrastruktur aus. Fehlende Netzabdeckung und ein träger Glasfaserausbau behindern Innovationen aus der Region.

3. Was zeichnet die Region aus?



ATLAS kann Transparenz, Beteiligung und Sicherheit in die Betriebe im Rahmen der Transformation bringen. (...) Dazu gehört es auch, die Chancen aufzuzeigen."

Knut Giesler, Bezirksleiter, IG Metall NRW

Über 40 Unternehmen aus Südwestfalen beteiligen sich an einem Forschungsprojekt zur Zukunft der Kunststoffe im Automobilbau. Die Kooperation wurde initiiert durch die GWS und findet im Kunststoff-Institut Lüdenscheid statt. Weniger Energieverbrauch und Leichtbau machen Kunststofflösungen für Automobilhersteller interessant.

CHANCEN

1. Cluster für Verfahrens- und Umformtechnik: Potenzial für die regionale Bündelung und Weiterentwicklung von spezifischen Technologien.
2. Familiengeführte Unternehmen: Schnellere Entscheidungsprozesse und Flexibilität durch familiengeführte kleine und mittelständische Unternehmen.
3. Regionale Entscheidungszentren: Unternehmen, die in Südwestfalen ansässig sind, können regionale Entscheidungen schneller umsetzen.
4. Wandel zur E-Mobilität: Potenzial, den Übergang zur Elektromobilität zu nutzen und sich als Vorreiter in der Produktion neuer Technologien zu positionieren.
5. Digitalisierung: Chancen durch neue Technologien wie autonomes Fahren und Mobility as a Service.



Was sind Ihrer Meinung nach die größten Transformationsherausforderungen?

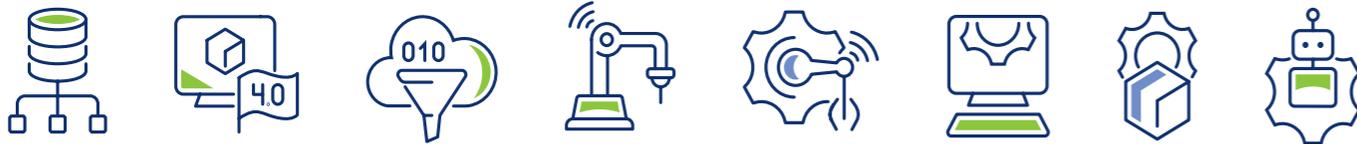


RISIKEN

1. Fachkräftestruktur: Verlust von Prozesswissen durch den demografischen Wandel und fehlende Nachfolgequalifikationen.
2. Wissensmanagement: Herausforderungen im Umgang mit Wissenstransfer und Erhalt von Know-how in alternden Belegschaften.
3. Klimawandel: Druck, sich schnell von der Verbrennertechnologie hin zur Elektromobilität zu transformieren.
4. Digitalisierung: Notwendigkeit zur Anpassung an die digitale Transformation, um nicht den Anschluss an globale Entwicklungen zu verlieren.
5. Demografischer Wandel: Sinkende Zahl von Auszubildenden und qualifizierten Arbeitskräften, besonders in ländlichen Regionen.

WAS BEWIRKT ATLAS IN DER PRAXIS

Kleine und mittelständische Unternehmen der Automobilbranche bei Transformationsherausforderungen unterstützen - damit ist das ATLAS-Projekt angetreten. Aus diesem Narrativ sind im Projektverlauf viele Umsetzungsprojekte entstanden. Einen kleinen Einblick bieten wir Ihnen auf den kommenden Seiten.



PRAXISORIENTIERTE WORKSHOPS

Die Reihe „Innovationen in der Automobilzulieferindustrie“, ist speziell auf die Bedürfnisse der Automobilzulieferindustrie in Südwestfalen abgestimmt und dient als Beispiel, wie ATLAS-Partner Unternehmen bei der Innovationsentwicklung unterstützen. Durch den Austausch von Best Practices und die Entwicklung konkreter Innovationsstrategien profitieren Unternehmen von einer Kombination aus theoretischem Wissen und praxisnahen Anwendungsbeispielen. Dies ermöglicht ihnen, Innovationsprozesse erfolgreich in ihren Betrieben umzusetzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit Südwestfalens nachhaltig zu stärken.



QUALIFIZIERUNGSCHANCEN NUTZEN

Wie man den Fachkräftebedarf aus dem eigenen Mitarbeiterpool decken kann, wenn man auf dem hiesigen Arbeits- und Ausbildungsmarkt nicht mehr fündig wird – dies zeigt der Film über die Kirchoff Witte GmbH Iserlohn/Hagen, den agentur mark, Unternehmen und Agentur für Arbeit Iserlohn gemacht haben. Dieses und weitere gute Beispiele zur Fachkräfteentwicklung von angelernten Mitarbeitern werden durch spezielle Formate multipliziert und animieren Betriebe der Region zur Nachahmung. Darüber hinaus werden konkrete Ansprechpersonen, Beratungsleistungen sowie Fördermöglichkeiten durch die Agentur für Arbeit über diesen Weg für die Betriebe nutzbar gemacht.

Drahtwerk Elisental: Eine Lösung für eine konkrete Herausforderung – auf der Suche nach dem richtigen Angebot. Viele kleine Betriebe können ihre Beschäftigten nicht über einen längeren Zeitraum im Rahmen einer Qualifizierung entbehren. Im ATLAS-Projekt haben wir solche Bedarfe gebündelt und an ausgewählte Partner und Weiterbildungsträger der Region gespiegelt.



Die Teilqualifizierung zum Anlagen- und Maschinenführer der Ausbildungsgesellschaft mbH Mittel-Lenne (ABG Mittel-Lenne) setzt die Herausforderung folgerichtig um.

PARTNERSCHAFTLICHE FORSCHUNG

Gemeinsam mit dem Automotive Center Südwestfalen konzipieren und konstruieren wir einen E-Komponententräger (EkoTra) für zukünftige E-Fahrzeuge. Daran beteiligen sich über 30 Unternehmen aus dem klassischen Automobilzuliefererbereich. Dazu nutzen sie ihr über die Jahre gesammeltes Know-how beim Verbrennungsmotor und verwenden es für die E-Mobilität.

4. ATLAS in der Praxis

DIGITALLABORE SÜDWESTFALEN

Das ATLAS-Projekt hat sich das Ziel gesetzt, Südwestfalen mithilfe von Laboren zu vernetzen und den Menschen und Unternehmen in der Region moderne Technologien vorzustellen. Das InnoLab Olpe ist eines dieser Labore und wurde mit Unterstützung der ansässigen IG Metall in der Olper Innenstadt eröffnet. Jeder ist willkommen, Technik auszuprobieren, eigene Projekte umzusetzen oder Workshops zu besuchen.

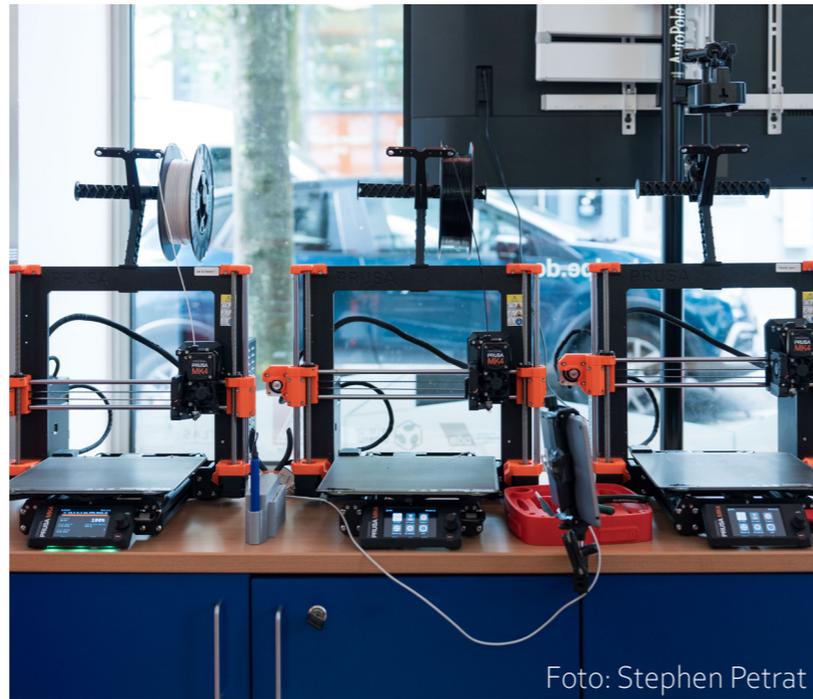


Foto: Stephen Petrat

CHATBOT FÜR DIE SCHWEISSTECHNIK

Viele Unternehmen der Automobil- und Zuliefererbranche sind stark auf die Schweißtechnik angewiesen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor dem Problem, hochspezialisiertes Fachwissen in Zeiten des Fachkräftemangels zu sichern. Ziel ist ein digitales Assistenzsystem, das schweißspezifisches Wissen bewahrt und abrufbar macht, um neue Mitarbeiter:innen schneller einzuarbeiten. Ein prototypischer Chatbot nutzt Sprachmodelle und Literatur, um praktische Lösungen bereitzustellen und Wissensmanagement zu verbessern.



ERFOLGREICHE NEUAUSRICHTUNG

Kaiser & Waltermann hat sich von der Produktion von Rohrnieten und Feinrohrteilen für Verbrenner-Motoren erfolgreich zu einem Vorreiter in der Elektromobilität gewandelt. Das Traditionsunternehmen aus Südwestfalen vollzieht so durch gezielte Impulse des ATLAS-Projektes und Expert:innen der Fachhochschule Südwestfalen die Transformation. Geschafft wurde das durch schrittweise Anpassung und Digitalisierung der Produktions- und Fertigungstechniken. Kerngedanke der Transformation war es, die Neuausrichtung des Unternehmens mit dem Thema Führung zu verbinden. Dabei wurden die Mitarbeiter:innen in die Neuausrichtung einbezogen.



DIGITALISIERUNG DER MONTAGE

IG Metall und sustain consult führen im Rahmen des ATLAS-Projekts Hand in Hand mit Betriebsrat und Geschäftsführung eine Transformationswerkstatt bei der Achenbach Buschhütten GmbH & Co. KG durch. Ziel ist die Digitalisierung der Montage.

Dazu werden die konkreten Anforderungen im Bereich der Endmontage gemeinsam mit den Beschäftigten und in Kooperation mit der IT-Abteilung sowie dem Geschäftsbereich „Digital Solutions“ weiterentwickelt.

EMPFEHLUNGEN AN DIE REGION

Seitdem ATLAS seine Arbeit aufgenommen hat, verschärfte sich der Transformationsdruck auf die Unternehmen der Automotive-Wertschöpfungskette massiv. Bundesweit reagieren Hersteller und Zulieferer vermehrt mit der Ankündigung von Personalabbau, zum Teil auch Werksschließungen. Entscheidende politische Weichenstellungen für die Umsetzung der Transformation, etwa im Bereich der Industrie- und Wirtschaftspolitik, stehen im Winter 2024 aus.



Mit dem Ende der Ampel-Regierung sind weiterhin viele Fragen offen. Bereits Erreichtes wird teilweise wieder infrage gestellt (EU, Bund). Wesentliche Standortfaktoren in Südwestfalen wie marode Brücken, die ungünstige Demografie und Arbeits- und Fachkräftemangel oder hohe Energiepreise haben sich nicht verbessert. In der Konjunkturumfrage der drei südwestfälischen Kammern schätzen

immer weniger Unternehmen ihre eigene Lage, aber auch die Attraktivität der Industrieregion Südwestfalen als gut ein. In diesem unsicheren Umfeld fokussieren wir die Empfehlungen auf die regionale Handlungsebene, die Akteure vor Ort und die Stärkung interner Potenziale in den Unternehmen. Die Empfehlungen leiten sich aus den zuvor geschilderten Aktivitäten von ATLAS ab. Sie sind als keineswegs abgeschlossenes, sondern als

weiterzuentwickelndes Angebot in einem umfassenderen regionalen Dialogprozess zu verstehen (u.a. Schnittpunkte zur REGIONALE SWF 2025).



5. Was ist in Zukunft zu tun?

INNOVATIONSFÄHIGKEIT GEMEINSAM STÄRKEN

Gemeinsame Forschungsprojekte im Verbund bieten nicht zuletzt kleinen und mittleren Unternehmen der Region die Chance, mit neuen Produkten und Prozessen erfolgreich im Markt zu bestehen. Ein konkretes Beispiel aus dem ATLAS-Netzwerk bietet das Projekt EKoTra.

UNTERSTÜTZUNG BEI DER BESTIMMUNG EIGENER CHANCFELDER

Im Einzelfall hilft die Zuordnung der Betriebe zu sehr allgemeinen Chancenfeldern wie „Elektromobilität“ oder „Autonomes Fahren“ nicht wirklich weiter.

Beispiel Komponentenhersteller: Die Erfahrungen zeigen: je nach Komponenten, die hergestellt werden, kann sich die Zuordnung leicht ändern. Das erfordert ständige Neubewertungen und große Flexibilität bei den Reaktionen auf Neubewertungen. Hier kann Unterstützung ansetzen: Statt den „trends of the day“ hinterherzulaufen, wünschen sich viele Unternehmen einen „Tiefenblick“ auf die eigenen Möglichkeiten. Megatrends allein tragen nicht, wenn konkrete Transformationsherausforderungen in

einzelnen Betrieben identifiziert werden müssen.

Beispiel Komponentenhersteller: Je nach Baugruppe im eigenen Portfolio schlagen Transformationsherausforderungen in Betrieben ganz anders auf.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGS-PARTNERSCHAFTEN FÖRDERN

Gerade kleine und mittlere Unternehmen in Südwestfalen könnten noch stärker als bisher von ihrem Umfeld profitieren. Eine produkt- und produktionstechnologische Neuausrichtung auf den Elektrofahrzeugbau wird nicht kurzfristig, nicht in einem Zug und nicht für alle Produktgruppen in gleicher Weise erfolgen.

Ein Beispiel: die Herstellung von Bauteilen für Batteriekästen oder der Wechsel des Werkstoffes. Sehr wahrscheinlich werden die heute ausschließlich verwendeten Lithium-Ionen-Akkus zumindest teilweise durch Batterien mit anderer Technik (Natrium-Ionen-Akkus, Feststoffbatterien) verdrängt werden, womit sich wiederum andere Anforderungen an Batteriekästen oder an die Steuerung des Fahrzeuggewichts durch die Materialwahl ergeben würden. Der Prozess der Ausrichtung auf den Bau

von Elektrofahrzeugen wird daher nicht darin bestehen, dass in einem kurzen Zeitraum neue Technologien eingeführt werden, um anschließend im strategischen Portfoliomanagement den Hochlauf neuer Produkte für Elektrofahrzeuge und das Phasing out von Teilen für Verbrenner zu bewältigen. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass auch auf den Ebenen der Produkt- und Prozessinnovation über einen längeren Zeitraum höhere Anstrengungen als in der Vergangenheit erforderlich sind. Die Innovationsfähigkeit der Zulieferer ist dementsprechend – auch dauerhaft – von höherer Bedeutung als in der Vergangenheit.

DIVERSIFIKATION IN ANDERE MÄRKTE HINEIN BEGLEITEN

Die ATLAS-Regionalanalyse hat gezeigt, dass „Diversifikation“ die häufigste Überlebensstrategie der Unternehmen ist, um das Überleben in der Transformation zu sichern. Zugleich sind mit dieser Strategie viele Fragestellungen verknüpft (Technologie, Umstellung von Prozessen, Qualifizierung/Kompetenzen, Finanzierung, Fuß fassen auf neuen Märkten usw.). Im Unternehmen müssen diese vielschichtigen Anforderungen ganzheitlich adressiert werden. Hier können Unterstützungsangebote ansetzen.

AKTIVE ROLLE DER BESCHÄFTIGTEN SICHERSTELLEN

Die Erfahrungen aus vielen betrieblichen Innovationsprozessen und auch die Transformationswerkstätten der IG Metall im ATLAS-Projekt zeigen: Die frühzeitige und aktive Beteiligung der Beschäftigten in Veränderungsprozessen stellt sicher, dass Beschäftigte ihre Rolle im Veränderungsprozess erkennen und Vorbehalte und Ängste durch Transparenz und gemeinsame Beratung abnehmen.

Insbesondere Digitalisierungsprozesse hängen von jeweils besonderen betrieblichen Kontextfaktoren ab. Die Sicht von Beschäftigten gerät bei technologiegetriebenen Transformationsprozessen schnell aus dem Blick. Werden Digitalisierungserfahrungen aus dem Arbeitsalltag nicht frühzeitig wahrgenommen und aufgegriffen, drohen Verhärtungen, Widerstände und letztlich der Misserfolg von Innovationsprojekten. Das Leitbild „Gute Arbeit in der digitalen Transformation“,

das die Region Südwestfalen 2022 gemeinsam entwickelt hat, bietet einen ausgezeichneten Anknüpfungspunkt für die Gestaltung digitaler Arbeit. Das koordinierte Vorgehen der Partner im ATLAS-Konsortium ermöglicht ermittelte Bedarfe aus den Betrieben in Kooperation mit den Netzwerkpartnern zu bearbeiten und so passgenaue Angebote für die betrieblichen Bedarfe zu offerieren. Die digitale Transformationsplattform ATLAS bringt praxisnahe und ermutigende Beispiele schnell in den Transfer.





REGIONALE ARBEITSMARKTPOLITIK TRANSFORMATIONSFEST MACHEN

Südwestfalen wird nur dann erfolgreiche Industrieregion bleiben können, wenn die notwendigen Arbeits- und Fachkräfte in der Branche und in der Region gehalten und entwickelt werden. Die Bewältigung der Herausforderungen der Transformation beim aktuellen Arbeitgeber steht für die Beschäftigten an erster Stelle. Es ist jedoch damit zu rechnen, dass auch zeitweiser Stellenabbau bei einzelnen Arbeitgebern erfolgen muss.

Die Region muss sich daher auf umfangreichere Beschäftigungsübergänge auch bei zum Teil krisenhaften Zuspitzungen vorbereiten und versuchen, die Beschäftigten in der Region zu halten.



SOZIALPARTNERSCHAFT IN SÜDWESTFALEN ALS VORTEIL NUTZEN

Die Transformation stellt nicht nur an Unternehmen, sondern auch an die Sozialpartnerschaft neue und herausfordernde Anforderungen. Sowohl der Dialog zwischen den Betriebsparteien als auch die Beteiligung der Beschäftigten mit ihren Arbeitserfahrungen sind in vielen Betrieben nur schwach ausgeprägt. Dabei zeigen zahlreiche Beispiele aus den letzten Jahren, dass die Sozialpartnerschaft in den Betrieben und in den industriellen Beziehungen eine hervorragende Ausgangsbedingung darstellt.

Neue Wege des Dialogs und die konkrete betriebliche Arbeit mithilfe bewährter Methoden und Instrumente tragen dazu bei, Impulse für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung der



Transformation zu setzen. Der soziale Dialog kann zugleich dafür genutzt werden, das Thema des Wandels in der regionalen Automotive-Industrie stärker in der Region zu verankern.

ZUSAMMENARBEIT DER TRANSFERINSTITUTIONEN FÖRDERN

Für die Zukunft ist es von besonderer Bedeutung, dass die in Ansätzen bereits existierende Zusammenarbeit der südwestfälischen Transferinstitutionen mit einem unmittelbaren Bezug zur Automotive-Branche strukturiert ausgebaut wird. Unter dem Dach und der Moderation des Transferverbands Südwestfalen sollten die Forschungs- & Entwicklungs-Kompetenzen dieser zentralen Akteure – soweit es projektbezogen sinnvoll erscheint - zusammengeführt werden, um projektübergreifende Synergieeffekte zu realisieren. Dazu gehören die Automotive-relevanten Fachbereiche der

Hochschulen, die Transfereinrichtungen Automotive Center Südwestfalen, das Kompetenzzentrum Fahrzeugelektronik Lippstadt sowie die Lüdenscheider Institute aus den Bereichen Kunststofftechnik und Umformtechnik.

Im Rahmen dieser Kooperation sollten Lücken in der bestehenden Forschungs-, Technologietransfer- und Bildungsinfrastruktur identifiziert und konkrete Vorschläge für deren Schließung formuliert werden. Nicht zuletzt trägt diese Kooperation dazu bei, einerseits im Rahmen eines strukturierten Dialogs die fachspezifische Sicht auf die Entwicklung der regionalen und überregionalen Automotive-Branche in den weiteren Transformationsprozess einzubringen. Andererseits wird dadurch der Erfahrungsaustausch untereinander gefördert.

DIGITALISIERUNGS-KOMPETENZ IM MITTELSTAND STÄRKEN

ATLAS empfiehlt, Digitalisierungskompetenzen zu bündeln und Kooperationen zwischen den kleinen und mittelständischen Unternehmen zu bilden. Digitalisierung der Prozesse und Abläufe kann dazu beitragen, effizienter und auch

nachhaltiger zu produzieren. Auch hier ist entscheidend, dass eingesetzte Software zuvor unter Beteiligung der Beschäftigten entwickelt und erprobt wurde, damit sie ihren vollen Nutzen entfalten kann. (Beispiel Achenbach Buschhütten: Beteiligungsorientierte Weiterentwicklung einer Software für die Endmontage).

FINANZIERUNG FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN ERMÖGLICHEN

Die Transformation erfordert erhebliche private Investitionen. Gleichzeitig hat sich die Finanzierungssituation der Autozulieferindustrie in den letzten Jahren angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen für die Branche erheblich verschlechtert. Zwei von drei Unternehmen berichten von einem erschwerten Zugang zu Bankfinanzierungen.

Ein zentrales Kriterium für den Erhalt einer Bankfinanzierung ist die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens. Dies kontrastiert mit den sehr herausfordernden, teils unübersichtlichen Entwicklungsdynamiken in der Transformation in vielen Unternehmen. Zudem kommen durch neue rechtliche Rahmenbedingungen neue

Anforderungen auf die Unternehmen zu. Wie die bisherige Projektarbeit gezeigt hat, besteht gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen Beratungsbedarf. Es braucht eine differenzierte Kreditvergabe, die die Bedingungen der Transformation und die regionale Automotive-Expertise berücksichtigt.

KOMMUNIKATION IST EIN ZENTRALER SCHLÜSSEL IN TRANSFORMATIONS-PROZESSEN

Angesichts der sich verschärfenden Lage in der Automotive-Industrie und der damit einhergehenden Unsicherheit gewinnen Austauschräume in der Region, Informationen sowie Wissens- und Erfahrungstransfer noch mehr an Bedeutung. Niedrigschwellige Angebote erleichtern Interessierten den Zugang, wie die bisherige Praxis des InnoLab Olpe eindrücklich beweist; nicht nur zum Informieren, auch für konkrete Anwendungen – Innovation zum Anfassen für alle.

5. Was ist in Zukunft zu tun?

EINE REGIONALSTRATEGIE FÜR SÜDWESTFALEN

Südwestfalen ist mit über 160 Weltmarktführern – sogenannten „Hidden Champions“ – eine der führenden mittelständisch geprägten Industrieregionen Deutschlands. Viele der Unternehmen sind seit mehreren Generationen familiengeführt und pflegen oftmals eine sehr individuelle und langfristig orientierte Unternehmenskultur. Die Industrie bildet in Südwestfalen die Grundlage

für den Lebensunterhalt eines Großteils der Beschäftigten und ihrer Familien und sichert somit ein beträchtliches Maß an Wohlstand in der Region. ATLAS ist mit dem Ziel angetreten, diese Industrie bei den anstehenden Transformationsherausforderungen zu unterstützen. Mit der Regionalstrategie werden Handlungsempfehlungen für die Zukunft der Automotive-Branche vorgestellt.



Gemeinnützige Gesellschaft für digitalisierte und nachhaltige Zusammenarbeit (DNZ) mbH

Friedrichstraße 27 · 57072 Siegen

Telefon 0271 405 70 789

www.dnz-siegen.de