

Sozialpartnerschaftliche Lernreise für Zukunftsprodukte

Ein interaktiver Praxisleitfaden für den
industriellen Mittelstand



Einleitung

WORUM GEHT ES?

Die betrieblichen Akteure im industriellen Mittelstand sind aktuell mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Die Digitalisierung und der Klimawandel, aber auch zunehmende Unsicherheiten in den globalen Lieferketten und steigende Energie- und Materialkosten verändern das Marktumfeld für viele Betriebe grundlegend. Immer öfter ist es nicht mehr ausreichend, sich in erster Linie auf die Weiterentwicklung des bestehenden Kerngeschäfts zu konzentrieren. Um langfristig stabile Zukunftsaussichten für die Betriebe und ihre Beschäftigten zu schaffen, müssen gleichzeitig Zukunftspraktiken mit neuen Technologien und Kompetenzen erschlossen werden. Parallel dazu gilt es, die Arbeitsprozesse weiterzuentwickeln, um neue Geschäftsmodelle dauerhaft in der Organisation zu verankern. Aufgrund fehlender Zukunftsstrategien in vielen Betrieben sind in dieser Situation auch die Akteure der Mitbestimmung verstärkt gefordert, im Handlungsfeld der Geschäftsmodellentwicklung aktiv zu werden, wenn sie die Interessen der Beschäftigten auch in Zukunft wirksam vertreten und als kompetente Gestalter des sozialökologischen Umbaus der Industrie agieren möchten.

WIE IST DIE AKTUELLE SITUATION?

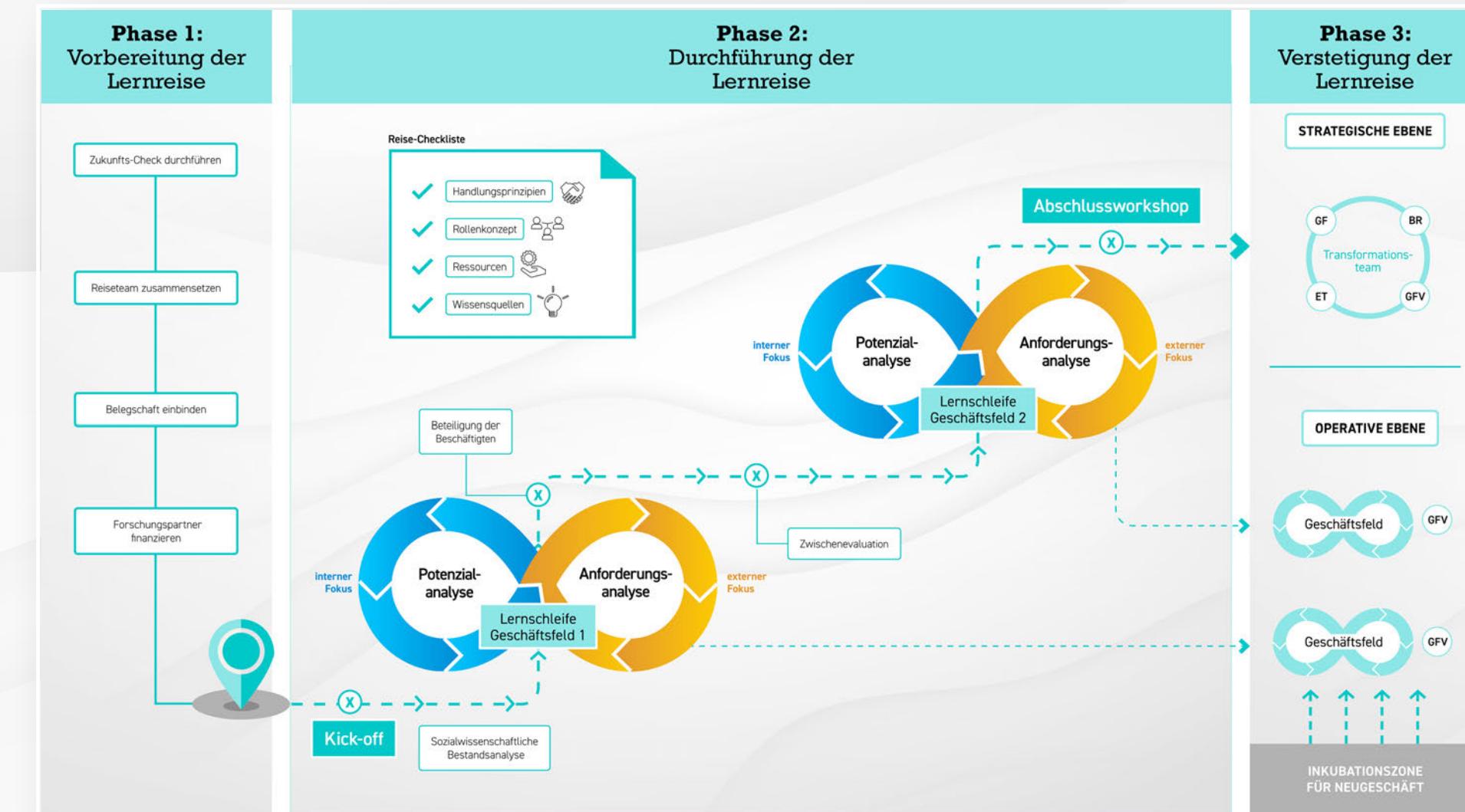
Bislang gibt es jedoch kaum geeignete Vorgehensmodelle und Beispiele guter Praxis, die als Orientierung für die betrieblichen Akteure im industriellen Mittelstand dienen können, um eine nachhaltige Transformation in ihren Unternehmen sozialpartnerschaftlich und unter Beteiligung der Beschäftigten voranzutreiben. Die wenigen vorliegenden Handlungsempfehlungen richten sich fast ausschließlich ans Management und konzentrieren sich überwiegend darauf, Konzepte und Instrumente der Geschäftsmodellentwicklung für

Großunternehmen auf den industriellen Mittelstand zu übertragen. Dabei werden die spezifischen Ausgangsbedingungen und begrenzten Handlungsspielräume mittelständischer Unternehmen, aber auch ihre Stärken wie Pragmatismus und kurze Entscheidungswege weitgehend ausgeblendet. Vernachlässigt wird auch die Frage, wie die Akteure der Mitbestimmung und die Mitarbeitenden in diesen Prozessen aktiv werden und sich mit ihren Fähigkeiten einbringen können.

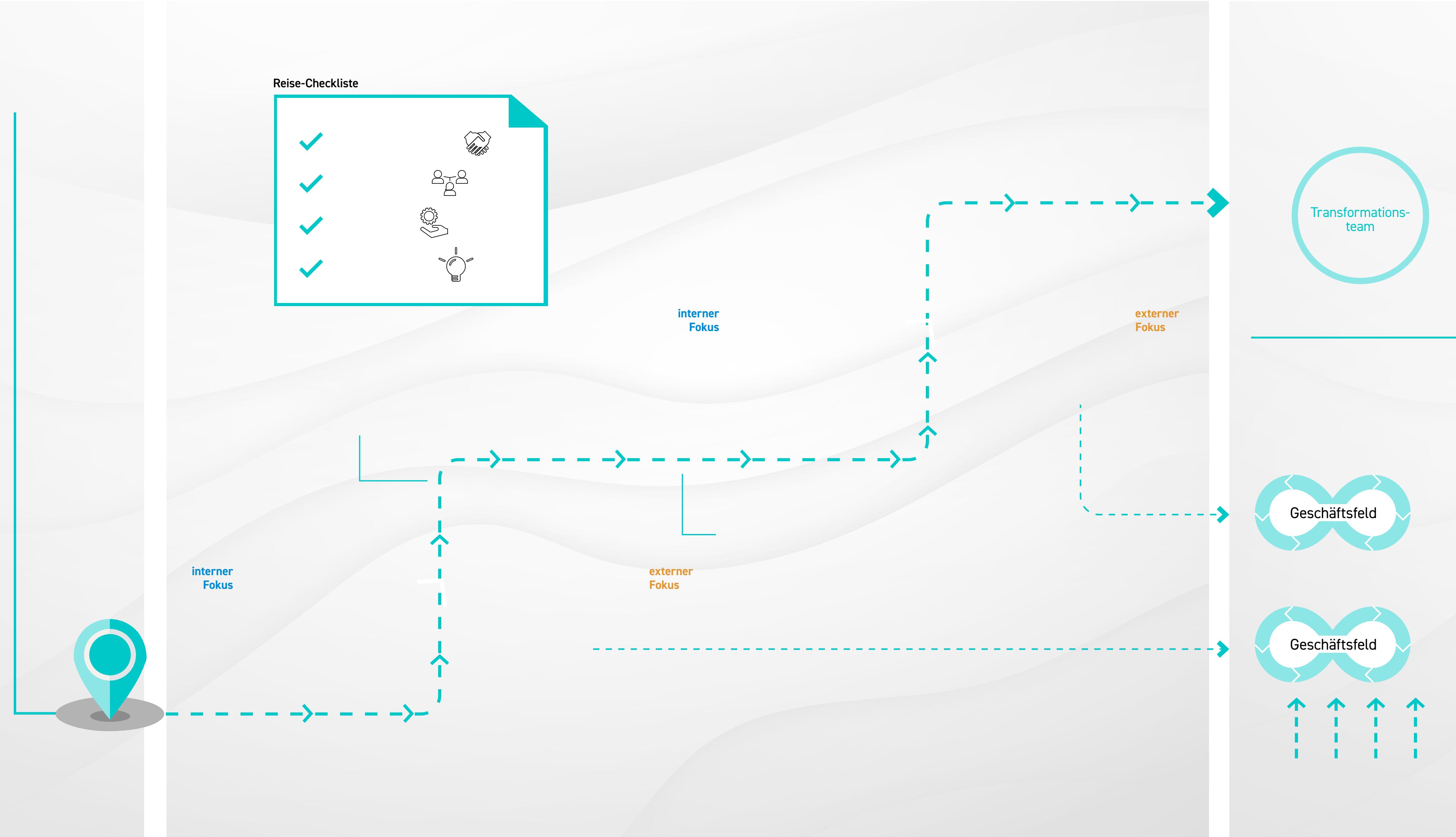
WAS BIETET DER INTERAKTIVE PRAXISLEITFADEN?

Mit der „**Sozialpartnerschaftlichen Lernreise für Zukunftspraktiken**“ stellt dieser interaktive Praxisleitfaden nun ein Vorgehensmodell für eine partizipative Gestaltung der Transformation im Mittelstand vor. Entwickelt und erprobt wurde dieses Vorgehensmodell im Rahmen des Projekts „[Transformation im Mittelstand. Eine sozialpartnerschaftliche Lernreise in einem Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie](#)“. Im Projekt wurde ein auf Komponenten für den Antriebsstrang mit Verbrennungsmotoren spezialisierter Automobilzulieferer ([---> zum Referenzbetrieb](#)) bei der Erschließung neuer Produkte für neue Mobilitätsformen begleitet. Der interaktive Praxisleitfaden erläutert die einzelnen Stationen dieses Vorgehensmodells und veranschaulicht sie anhand der im Referenzbetrieb erzielten Ergebnisse. Er richtet sich explizit an die betrieblichen Akteure im industriellen Mittelstand, um ihnen das Wissen und die Fähigkeiten zu vermitteln, das Vorgehensmodell der „Sozialpartnerschaftlichen Lernreise für Zukunftspraktiken“ in ihrer Praxis effektiv anzuwenden. Damit will er einen konkreten und handlungsorientierenden Beitrag zur Gestaltung der Zukunft der Industrie leisten, siehe dazu auch das „[Nachwort von Barbara Resch](#)“.

Wie der interaktive Praxisleitfaden funktioniert



Die Stationen der „Sozialpartnerschaftlichen Lernreise für Zukunftsprodukte“ werden zunächst in einem Schaubild entlang der drei Hauptphasen Vorbereitung (1), Durchführung (2) und Verfestigung der Lernreise (3) in der Übersicht dargestellt. Durch Anklicken der einzelnen Stationen mit der Maus werden diese auf Unterseiten erläutert und durch Anklicken des Buttons „zum Fallbeispiel“ anhand der Erfahrungen im Referenzbetrieb veranschaulicht. Ein Klick auf den Button „zurück zur Übersicht“ führt wieder zurück zum Schaubild.



„Zukunfts- Check“ durchführen

Der erste Schritt besteht in der Durchführung eines Workshops in Anlehnung an den „[Zukunfts-Check](#)“ der IG Metall Baden-Württemberg.

Ziele des Workshops:

- Eine Analyse der Ausgangssituation im Betrieb und Ermittlung seiner Kernkompetenzen
- Eine Analyse der potenziellen Auswirkungen von Entwicklungstrends im Marktumfeld auf das Geschäftsmodell und die Zukunftsfähigkeit des Betriebs
- Die Bewertung der aktuellen Unternehmensstrategie im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit und die Ermittlung von Handlungsbedarfen
- Die Identifikation relevanter neuer Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen seine Stärken anwenden kann, sowie die Entwicklung eines Arbeitsprogramms für die Lernreise

[zum Fallbeispiel](#)

[zurück zur Übersicht](#)

Der Zukunfts-Check im Fallbeispiel

Beim Zukunfts-Check wurde festgestellt, dass der strategische Fokus im Referenzbetrieb trotz der sich abzeichnenden Antriebswende bis zu diesem Zeitpunkt weiter auf dem verbrennerabhängigen Bestandsgeschäft mit Drehteilen 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 konnten die Geschäftsfelder Elektromobilität und Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle als interessante mögliche zukünftige Geschäftsfelder für das Unternehmen identifiziert werden. Diese sollten daher das Arbeitsprogramm der Lernreise ausmachen und prioritär bearbeitet werden.

**„Diagnose
Handlungsbedarf“**

Reiseteam zusammen- stellen

Der zweite Schritt besteht in der Zusammenstellung eines Reiseteams für die Lernreise. Ziel ist es, ein motiviertes und entscheidungsstarkes Team zu bilden, das gemeinsam die Lernreise absolviert. Je nach Ausgangssituation kann dieser Prozess unterschiedlich ablaufen. In manchen Fällen geht es zunächst darum, die Unternehmensleitung vom Handlungsbedarf zu überzeugen und für die partnerschaftliche Bearbeitung der offenen Frage nach Zukunftsprodukten zu gewinnen. In manchen Fällen ist dies bereits gegeben und die Zusammenstellung des Reiseteams sowie die Konkretisierung des Arbeitsprogramms kann direkt erfolgen.



Wichtig ist eine interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Zusammensetzung des Reiseteams, da auf diese Weise sowohl unterschiedliche Perspektiven auf die Unternehmensentwicklung als auch unterschiedliche Kompetenzfelder der wissenschaftlichen Partner genutzt werden können.

Wer sollte Teil des Reiseteams werden?

- Engagierte Mitarbeiter:innen und Führungskräfte
- Unternehmensleitung
- Betriebsrät:innen und Betriebsbetreuer:innen der Gewerkschaft
- Transformationsexpert:in aus der Bezirksleitung
- Forschungspartner, die sozialwissenschaftliche Prozesskompetenz in Transformationsprojekten mit fachwissenschaftlicher Expertise in den Zukunftsfeldern verbinden

[zurück zur Übersicht](#)

Die Zusammenstellung des Reiseteams im Fallbeispiel

Im Referenzbetrieb gelang es dem Betriebsrat mit Unterstützung der Gewerkschaft auf der Basis einer professionellen Präsentation der Ergebnisse des Zukunfts-Checks, die Geschäftsführung für das Vorhaben einer 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 unterbreiteten den sehr konkreten Vorschlag einer gemeinsamen Lernreise zur Suche nach Antworten und konnten so diese Frage direkt in eine Ja/Nein-Entscheidung des Managements für ein gemeinsames Projekt überführen. In einem weiteren Termin einigten sich die Betriebsparteien darauf, junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens in das Reiseteam aufzunehmen, die zukünftig Führungsaufgaben in Schlüsselbereichen des Unternehmens (Arbeitsvorbereitung, Fertigung und Management) übernehmen sollen. Von wissenschaftlicher Seite unterstützten das ISF München mit sozialwissenschaftlicher und das Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (ZSW) mit technik- und fachwissenschaftlicher Expertise.

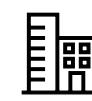
„Betriebsrat überzeugt Unternehmensleitung“

Forschungs- partner finanzieren

Anschließend gilt es ein Budget zur Finanzierung der Forschungspartner bereitzustellen. Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen häufig die Mittel, um die für die Erschließung neuer Geschäftsfelder erforderlichen Innovationsprojekte mit offenem Ausgang zu finanzieren. Neben internen Mitteln sollte daher auch die Einwerbung externer Mittel in Erwägung gezogen werden (z.B. [Förderlinie Transformation der Hans Böckler Stiftung \(HBS\)](#); die Richtlinie „[KMU-Innovativ: Zukunft der Wertschöpfung](#)“ des BMBF; „[Transformationsgutscheine](#)“; [INQA \(Initiative Neue Qualität der Arbeit\)](#)).



Bei einer externen Finanzierung ist es wichtig, dass der Zeitraum zwischen der Antragstellung und dem Projektbeginn möglichst kurz ist, um den Schwung aus dem Zukunfts-Check und das Dringlichkeitsbewusstsein beibehalten zu können.



Die Finanzierung der Forschungspartner im Fallbeispiel

Die Beteiligung der Forschungspartner an der Lernreise wurde im Rahmen der Förderlinie Transformation der HBS gefördert. Dadurch konnte ein zeitnäher Projektstart gewährleistet werden: Von der Skizzeneinreichung über die Bewilligung und Antragstellung bis hin zum Projektstart vergingen vier Monate.



Im Rahmen der Förderlinie Transformation unterstützt die Hans-Böckler-Stiftung Forschungsprojekte, die aktuelle Transformationsprozesse im Kontext von Digitalisierung, Klimawandel und Energiekrise auf betrieblicher Ebene untersuchen. Ziel dabei ist es, wissenschaftliche Expertise mit dem Erfahrungswissen der Betriebe zu verbinden und praktische Lösungen sozialpartnerschaftlich zu entwickeln. Weitere Informationen finden Sie unter: <https://www.boeckler.de/de/foerderlinie-transformation-45052.htm>

„Förderlinie Transformation“

Belegschaft informieren und aktiv einbinden

Für den Erfolg der Lernreise ist es wichtig, die Belegschaft über das Vorhaben zu informieren und um Unterstützung und Beteiligung zu werben. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt die Beteiligung an Bedeutung, um das Wissen und die Ideen der Beschäftigten einzubeziehen und Akzeptanz, Vertrauen und Motivation für Veränderungen zu schaffen. Darüber hinaus ist es für das Projekt und eine erfolgreiche Transformation des Betriebs von Bedeutung, bei den Beschäftigten inhaltliche Erwartungen zu wecken und eine Betriebsöffentlichkeit herzustellen. Dies erhöht die Chancen, dass im Projekt eine positive Dynamik entsteht, ernsthaft an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten.

[zum Fallbeispiel](#)



Die Einbindung der Belegschaft im Fallbeispiel

Im Referenzbetrieb fand in der Vorbereitungsphase der Lernreise eine Betriebsversammlung statt, auf der die Ergebnisse des Zukunfts-Checks vorgestellt und diskutiert wurden und die Belegschaft über die Planung der Lernreise informiert wurde. Von Seiten der Belegschaft gab es eine große Zustimmung für das bevorstehende Projekt. Die Schaffung einer Betriebsöffentlichkeit trug auch dazu bei, die Bindung des Arbeitgebers an das Projekt zu stärken. Unmittelbar vor dem Start der Lernreise wurde die Belegschaft nochmals per Aushang über die Ziele, das Vorgehen und die Zusammensetzung des Reiseteams informiert. Der Aushang wurde zwischen den Sozialpartnern abgestimmt und mit allen Logos versehen.

„Betriebsversammlung und Aushänge“

Kick-off

Die erste Station ist der Kick-off mit dem gesamten Reiseteam.

Der Kick-off hat vier Hauptfunktionen:

1. Das Kennenlernen im Reiseteam und die Schaffung einer gemeinsamen Vertrauensbasis – dafür sollte der Kick-Off mit einer sozialen Präsenzveranstaltung kombiniert werden (z.B. einem gemeinsamen Abendessen)
2. Die Ermittlung der Erwartungen des Reiseteams an die Lernreise und die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvorstellung (☞Methode: Individuelle Erwartungsabfrage mit Karten und anschließender Clusterung auf einer Metaplanwand)
3. Eine vertiefende Bestandsanalyse des Geschäftsmodells und der Kernkompetenzen des Unternehmens (☞Methode: Betriebsbesichtigung mit anschließender moderierter Gruppendiskussion und Zusammenfassung der Erkenntnisse auf einer Metaplanwand)

Kick-off

4. Die Entwicklung von Kriterien für die Suche nach attraktiven Zukunftsprodukten in den neuen Geschäftsfeldern auf der Grundlage der Bestandsanalyse – mittelständische Unternehmen können in der Regel keine großen Sprünge machen, sondern sind auf effiziente Einstiege und Übergänge vom Bestands- zum Neugeschäft angewiesen (☞Methode: Individuelle Kartenabfrage und moderierte Gruppendiskussion)



Beim Kick-off sollte auch geprüft werden, ob das Reiseteam parallel zur Lernreise sofort mit konkreten Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder beginnen kann. Mittelständische Unternehmen können es sich nicht leisten, zu lange in der Analysephase zu verharren, und das aktive Ausprobieren der Erschließung neuer Geschäftsfelder kann den Erkenntnisgewinn zusätzlich befördern.

[zurück zur Übersicht](#)

Der Kick-off im Fallbeispiel

Am Vorabend des Kick-offs im Referenzbetrieb fand ein gemeinsames Abendessen statt, bei dem sich alle Beteiligten kennenlernen und auf die Lernreise einstimmen konnten. Auf dem Kick-off wurden als wichtigste Ziele u.a. „möglichst konkrete handlungsleitende Erkenntnisse über die vom Fallunternehmen produzierbaren Drehteile für neue Mobilitätsformen“ sowie „die Erzeugung einer Aufbruchstimmung im Unternehmen“ formuliert. Darüber hinaus erfolgte eine gemeinsame Betriebsbesichtigung durch das Reiseteam und eine Gruppendiskussion, in der die betrieblichen Abläufe in der Arbeitsvorbereitung vorgestellt sowie die Stärken und Schwächen des Fallunternehmens herausgearbeitet wurden.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde die strategische Entscheidung getroffen, das etablierte Geschäftsmodell „Fertigungsbetrieb für Präzisionsdrehteile“ auch unter den sich verändernden Rahmenbedingungen fortzuführen. Der Sprung hin zur Entwicklung eigener Produkte oder Dienstleistungen wurde als unrealistisch eingeschätzt.

[weiter](#)

**„Präzisionsdrehteile für
neue Mobilitätsformen“**

[zurück zur Übersicht](#)

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. Diese Eigenschaften sollten die Suche nach Zukunftsprodukten orientieren.



Auf dem Kick-off wurde zudem beschlossen, über den Zeitraum der Lernreise in der Arbeitsvorbereitung alle Anfragen für Teile unabhängig vom Verbrennungsmotor systematisch zu erfassen, um Muster und Potenziale für den Referenzbetrieb 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 Zwischenauswertung sollte für die Zwischenevaluation vorbereitet werden.

„Präzisionsdrehteile für neue Mobilitätsformen“

Sozialwissen-schaftliche Bestands-analyse

Parallel zum Kick-off wird eine sozialwissenschaftliche Bestandsanalyse durch den Forschungspartner durchgeführt. Diese basiert auf qualitativen Expert:innen-Interviews mit den Mitgliedern des Reiseteams und weiteren relevanten Stakeholdern im Betrieb. Ziel ist es, das Geschäftsmodell des Betriebs systematisch zu untersuchen und Verbesserungsmöglichkeiten in der Organisation zu identifizieren. Die Interviews werden anonymisiert ausgewertet, durch die teilnehmenden Beobachtungen in den Workshops erweitert und zu einer Fallstudie verdichtet. Die Ergebnisse werden in Form einer professionellen Präsentation und eines Reports im Rahmen der [Zwischenevaluation](#) der Lernreise zur Diskussion gestellt.

[zum Fallbeispiel](#)

[zurück zur Übersicht](#)

Die sozialwissenschaftliche Bestandsanalyse im Fallbeispiel

Im Zusammenhang mit dem Kick-off wurden durch das ISF München Expert:innen-Interviews mit allen Beteiligten im Reiseteam 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. Diese Interviews wurden ausgewertet, um teilnehmende Beobachtungen im Rahmen der Workshops erweitert und zu einer Fallstudie verdichtet. Auf dieser Grundlage erarbeitete das ISF München parallel zu den Projektaktivitäten eine Präsentation für die Zwischenevaluation und einen Report mit Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Organisation.

**„*Die Organisation
im Fokus*“**

Potenzial-analyse

Ziel der Potenzialanalyse ist es, das neue Geschäftsfeld zu vermessen und eine konkrete Einschätzung der Möglichkeiten für den Betrieb zu erarbeiten. Wichtige Leitfragen lauten:

- Welche Anforderungen an Produkte und Technologien stellt das Geschäftsfeld?
- Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich im Geschäftsfeld für den Betrieb?
- Wie entwickelt sich der Markt im Geschäftsfeld?

Weitere Leitfragen können sich je nach betrieblichem Kontext aus der Bestimmung der Suchkriterien im Rahmen des [Kick-offs](#) ableiten.

Für die Potenzialanalyse sollte das Reiseteam idealerweise einen Workshop bei der Forschungseinrichtung durchführen, die über die technik- und fachwissenschaftliche Expertise im Geschäftsfeld verfügt und einen genauen Überblick über die Möglichkeiten geben sowie ggf. auch konkrete Anschauungsobjekte zur Verfügung stellen kann.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse dienen gleichzeitig 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?

[zurück zur Übersicht](#)

Die Potenzialanalyse H₂/Brennstoffzelle im Fallbeispiel

Die erste Lernschleife im Referenzbetrieb widmete sich dem Geschäftsfeld Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle. Die Potenzialanalyse fand in der HyFaB – Forschungsfabrik für Wasserstofftechnologie und Brennstoffzellentechnik beim Projektpartner ZSW in Ulm statt. Das Reiseteam 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?

Die Potenzialanalyse ergab, dass im Brennstoffzellen-Stack selbst zwar keine Drehteile eingesetzt werden, aber in den Komponenten in der Peripherie des Brennstoffzellen-Stacks z.B. bei Kompressoren und der Ventiltechnik.

Die Entwicklung der Märkte steht in diesem Feld noch ziemlich am Anfang, wie eine Marktanalyse zeigte. Von den Expert:innen werden Brennstoffzellenantriebe jedoch insbesondere im Nutzfahrzeugbereich als Alternative zu Batterieantrieben gesehen.

[weiter](#)

**„Komponenten für
die Peripherie der
Brennstoffzelle“**

[zurück zur Übersicht](#)

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 aufzubauen und als Hersteller sichtbar zu werden. Eine Gruppe aus dem Reiseteam wurde in der Folge beauftragt, weitere Recherchen zu den Peripheriekomponenten im Brennstoffzellensystem und deren Herstellerfirmen durchzuführen sowie Kontakte zu diesen Unternehmen aufzunehmen.

**„Komponenten für
die Peripherie der
Brennstoffzelle“**

Anforderungs-analyse

Die Anforderungsanalyse schließt an die Potenzialanalyse an. Diese sollte im Rahmen eines Workshops außerhalb des Unternehmens mit Akteuren aus den neuen Geschäftsfeldern durchgeführt werden. Die Anforderungsanalyse dient dazu, die Erkenntnisse aus der Potenzialanalyse zu vertiefen, indem das Reiseteam direkt mit potenziellen Kunden im neuen Geschäftsfeld in Kontakt tritt, ihre Sichtweise kennenlernt und ihre Anforderungen erfassen kann. Die Leitfragen lauten:

- Welche Anforderungen haben die Akteure im Geschäftsfeld?
- Wie entwickelt sich der Markt aus Sicht der Akteure?
- Wie funktioniert die Wertschöpfungskette und welche Lieferanten gibt es?

Der Austausch im Rahmen der Anforderungsanalyse bietet dem Reiseteam gleichzeitig die Möglichkeit, zusätzliche Einschätzungen zur Marktentwicklung zu erhalten, erste persönliche Netzwerke zu den Akteuren aufzubauen und das auf Basis der Erkenntnisse aus der Potenzialanalyse entwickelte Konzept zur Kundenansprache zu testen sowie Feedback zu bekommen.

[zurück zur Übersicht](#)

Die Anforderungsanalyse H₂/Brennstoffzelle im Fallbeispiel

Im Fallbeispiel wurde für die Anforderungsanalyse ein Workshop mit einem Hersteller von Brennstoffzellensystemen für Nutzfahrzeuge durchgeführt. Das Reiseteam 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 Referenzbetriebs vorstellt und aufzeigt, welche Beiträge für Brennstoffzellensysteme geleistet werden können.

Im Austausch mit dem Hersteller von Brennstoffzellensystemen konnten Informationen über die Zulieferer der Peripheriekomponenten gesammelt werden, die als potenzielle Kunden für das Fallunternehmen in Frage kommen, und Einschätzungen zum Markthochlauf und zur Stückzahlenentwicklung gewonnen werden.

„Die Marktentwicklung von Brennstoffzellen mitgestalten“

Beteiligung der Beschäftigten

Die Beschäftigten im Betrieb werden nicht nur über einzelne Vertreter:innen im Reiseteam in die Lernreise eingebunden, sondern auch über direkte Beteiligungsformate. Ziel ist es, möglichst die gesamte Belegschaft in die Lernreise einzubeziehen. Die Beteiligung kann über interaktive Workshops erfolgen. In den Workshops geht es darum...

- ... die Beschäftigten über den Zwischenstand des Projekts zu informieren und diesen mit ihnen zu diskutieren
- ... ihre Anregungen, ihre Ideen und ihr Wissen für die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Gestaltung der Transformation im Betrieb aufzunehmen sowie die Beschäftigten zu ermutigen, zukünftig weitere Ideen einzubringen
- ... sie auf Maßnahmen vorzubereiten und um Unterstützung für diese Maßnahmen zu werben

Zur Strukturierung der Diskussion bieten sich u.a. folgende niederschwelligen Leitfragen an: Wie gut ist der Betrieb für die Zukunft aufgestellt? (1) (☞Methode: Bepunktung) Welche Handlungsfelder und welche Ideen für Lösungsansätze seht ihr? (2) (☞Methode: Mitvisualisierung der Diskussionsbeiträge auf einer Metaplanwand)

[zurück zur Übersicht](#)

Die Beteiligung der Beschäftigten im Fallbeispiel

Zur direkten Beteiligung der Belegschaft an der Lernreise führte der Betriebsrat mit Unterstützung der Gewerkschaft Betriebsratssprechstunden mit den verschiedenen Abteilungen und Schichten im Referenzbetrieb durch. Diese wurden vom Betriebsrat und der IG Metall nicht als individuelle Sprechstunden durchgeführt, sondern in Gruppenworkshops mit den Beschäftigten der verschiedenen Unternehmensbereiche. In den ca. 60- bis 90-minütigen Sprechstunden wurden Zwischenergebnisse aus dem Projekt vorgestellt und diskutiert sowie die Vorschläge der Beschäftigten erfasst. Im Mittelpunkt der Sprechstunden standen die Fragen:

- Wie gut ist der Betrieb für die Zukunft aufgestellt?
- Welche Veränderungen brauchen wir im Betrieb?

Für die erste Frage wurden auf einem Poster unterschiedliche Antwortmöglichkeiten vorgegeben, die mithilfe von Klebepunkten in der Skala „sehr gut“ bis „sehr schlecht“ bewertet werden konnten. Die zweite Frage wurde offen gestellt und diskutiert. Anregungen aus der Diskussion wurden mit Karten auf einer Metaplanwand dokumentiert.

[weiter](#)

**„Offener Austausch
und Diskussion in
Betriebsrats-
sprechstunden“**

[zurück zur Übersicht](#)

Die Ideen und Anregungen der Beschäftigten betrafen sowohl die interne Organisation (z.B. „Drehteile mit größeren Durchmessern produzieren können“, „Sondermaschinenbau als eigenen Geschäftszweig entwickeln“, „Kommunikation zwischen den Abteilungen und unter den Mitarbeiter*innen intensivieren“) als auch die Kundenbeziehungen (z.B. „Marketing verbessern“, „neue Netzwerke zu potenziellen Kunden aufbauen“, „stärkere Präsenz auf Fachmessen“).

Die Betriebsrät:innen und Gewerkschaftsvertreter:innen sicherten zu, dass die Perspektiven der Beschäftigten anonymisiert ins Reiseteam eingebracht werden, und schufen damit die Grundlage für einen offenen, vertrauensvollen und kontroversen Austausch.

„Offener Austausch und Diskussion in Betriebsrats-sprechstunden“

Zwischen-evaluation

Nach der ersten Lernschleife und der Beteiligung der Beschäftigten erfolgt eine Zwischenevaluation im Reiseteam. Sie dient dazu, ...

- ...die Erkenntnisse aus der ersten Lernschleife zusammenzufassen und zu diskutieren, um auf dieser Grundlage das Vorgehen in der Lernreise zu reflektieren und ggf. Suchkriterien und Arbeitsprogramm anzupassen (☞ Methode: Auswertungsabfrage mit Karten und anschließender Clusterung auf einer Metaplanwand)
- ... die parallel zur Lernreise mit dem Kick-off begonnenen Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder auszuwerten (☞ Methode: Überblickspräsentation durch die verantwortliche Person im Reiseteam und gemeinsame Diskussion)
- ...die Ergebnisse aus der Beteiligung der Beschäftigten im Reiseteam zu diskutieren und aufzunehmen (☞ Methode: Präsentation durch Gewerkschaft und Betriebsrat und gemeinsame Auswertungsdiskussion)
- ... die Ergebnisse aus der sozialwissenschaftlichen Bestandsanalyse im Rahmen des Kick-offs zu evaluieren (☞ Methode: Präsentation durch den sozialwissenschaftlichen Forschungspartner und gemeinsame Auswertungsdiskussion)

[zurück zur Übersicht](#)

Die Zwischenevaluation im Fallbeispiel

Die Erkenntnisse aus der ersten Lernschleife zum Geschäftsfeld Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzelle haben im Reiseteam auf der einen Seite zu Ernüchterung geführt, vor allem aufgrund der hohen Unsicherheit bezüglich der Marktentwicklung. Andererseits konnten relevante Betätigungsfelder für das Fallunternehmen in diesem Geschäftsfeld identifiziert und erste Kontakte geknüpft werden. Das bisherige Vorgehen – insbesondere der direkte Austausch mit den Akteuren aus dem Geschäftsfeld – wurde positiv bewertet.

Die Geschäftsführung und die Arbeitsvorbereitung gaben einen detaillierten Überblick über eingegangene Anfragen für Drehteile, die unabhängig vom Antriebsstrang mit Verbrennungsmotor sind. Darunter befanden sich eine Reihe vielversprechender Anfragen aus den Bereichen Elektromobilität, Brennstoffzellensysteme, Hydraulikindustrie und Fahrzeug-Bremssysteme, teilweise auch im höheren Stückzahlbereich.

[weiter](#)

„Weiter so“

[zurück zur Übersicht](#)

In der Diskussion wurde als wichtiges Learning für die Bewertung der Anfragen identifiziert, dass anders als bei bekannten Aufträgen im Kontakt mit den potenziellen Auftraggebern für Zukunftsprodukte durch Vertrieb und Arbeitsvorbereitung möglichst genauere Informationen zum Anwendungskontext der Drehteile eingeholt werden sollten, um auf dieser Basis das Zukunftspotenzial der Anfragen besser einschätzen zu können.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse aus den Betriebsratssprechstunden im Reiseteam und die zahlreichen Anregungen diskutiert. Auf dieser Grundlage wurde vereinbart, die Belegschaft künftig regelmäßig über die Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder zu informieren. Die sozialwissenschaftliche Analyse zeigte auf, dass sich der Betrieb bei der systematischen Erschließung von Zukunftsfeldern bisher so schwer tut, weil es dafür keine Strukturen, Vorgehensweisen und klaren Verantwortlichkeiten in der Organisation gibt und präsentierte den Vorschlag zur Einrichtung einer Inkubationszone für Neugeschäft im Referenzbetrieb, der im weiteren Verlauf der Lernreise konkretisiert werden sollte.

„Weiter so“

Potenzial-analyse

Ziel der Potenzialanalyse ist es, das neue Geschäftsfeld zu vermessen und eine konkrete Einschätzung der Möglichkeiten für den Betrieb zu erarbeiten. Wichtige Leitfragen lauten:

- Welche Anforderungen an Produkte und Technologien stellt das Geschäftsfeld?
- Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich im Geschäftsfeld für den Betrieb?
- Wie entwickelt sich der Markt im Geschäftsfeld?

Weitere Leitfragen können sich je nach betrieblichem Kontext aus der Bestimmung der Suchkriterien im Rahmen des [Kick-offs](#) ableiten.

Für die Potenzialanalyse sollte das Reiseteam idealerweise einen Workshop bei der Forschungseinrichtung durchführen, die über die technik- und fachwissenschaftliche Expertise im Geschäftsfeld verfügt und einen genauen Überblick über die Möglichkeiten geben sowie ggf. auch konkrete Anschauungsobjekte zur Verfügung stellen kann.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse dienen gleichzeitig 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?

[zurück zur Übersicht](#)

Die Potenzialanalyse E-Mobilität im Fallbeispiel

Die zweite Lernschleife widmete sich dem Geschäftsfeld Elektromobilität. In der Potenzialanalyse wurden die einzelnen Komponenten des elektrischen Antriebsstrangs, Elektromotor, Getriebe, Leistungselektronik, Thermomanagement und Batterie analysiert. Aus der Potenzialanalyse ging hervor, dass der Bedarf an Drehteilen beim elektrischen Antriebsstrang im Vergleich zu Verbrennungsmotoren zwar deutlich zurückgehen wird, dafür aber z.B. im Bereich des Thermomanagementsystems, in der Peripherie des Batteriesystems oder bei der Parksperre neue Möglichkeiten entstehen. Im Thermomanagement, das in Elektrofahrzeugen deutlich an Bedeutung gewinnt, 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. Aufgrund dieser Erkenntnis beschloss das Reiseteam, in Austausch mit seinem Maschinenlieferanten zu treten, der dafür eine Lösung entwickelt hat, und sich beraten zu lassen.

[weiter](#)

**„Drehteile für
Elektromobilität“**

[zurück zur Übersicht](#)



Eine wichtige Erkenntnis der zweiten Potenzialanalyse war, dass es sich bei der Identifikation von Potenzialen in einem neuen Geschäftsfeld lohnen kann, nicht nur mit potenziellen Kunden, sondern auch mit Lieferanten (z.B. Maschinenherstellern) in Kontakt zu treten. Diese beschäftigen sich in der Regel ebenfalls mit der zukünftigen Entwicklung, um ihre Maschinen weiterhin verkaufen zu können, und verfügen oft über größere Ressourcen zur Analyse der neuen Geschäftsfelder sowie ergänzende Einsichten.

„Drehteile für Elektromobilität“

Anforderungs-analyse

Die Anforderungsanalyse schließt an die Potenzialanalyse an. Diese sollte im Rahmen eines Workshops außerhalb des Unternehmens mit Akteuren aus den neuen Geschäftsfeldern durchgeführt werden. Die Anforderungsanalyse dient dazu, die Erkenntnisse aus der Potenzialanalyse zu vertiefen, indem das Reiseteam direkt mit potenziellen Kunden im neuen Geschäftsfeld in Kontakt tritt, ihre Sichtweise kennenlernt und ihre Anforderungen erfassen kann. Die Leitfragen lauten:

- Welche Anforderungen haben die Akteure im Geschäftsfeld?
- Wie entwickelt sich der Markt aus Sicht der Akteure?
- Wie funktioniert die Wertschöpfungskette und welche Lieferanten gibt es?

Der Austausch im Rahmen der Anforderungsanalyse bietet dem Reiseteam gleichzeitig die Möglichkeit, zusätzliche Einschätzungen zur Marktentwicklung zu erhalten, erste persönliche Netzwerke zu den Akteuren aufzubauen und das auf Basis der Erkenntnisse aus der Potenzialanalyse entwickelte Konzept zur Ansprache zu testen sowie Feedback zu bekommen.

[zurück zur Übersicht](#)

Die Anforderungsanalyse E-Mobilität im Fallbeispiel

Im Rahmen der Anforderungsanalyse Elektromobilität fand ein Workshop bei einem Nutzfahrzeugherrsteller statt, der bereits Fahrzeuge mit elektrischem Antriebsstrang produziert. Das Reiseteam hatte die Möglichkeit, Einblick in die Produktion von batteriebetriebenen Nutzfahrzeugen vom Anfang bis zum Ende 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 Stückzahlentwicklung 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.

**„Den Fuß in die
Tür der Elektromobilität
bekommen“**

Der Abschluss- workshop

Zum Ende der Lernreise erfolgt ein Abschlussworkshop, mit dem Ziel, ...

- ... die im Reiseteam gewonnenen Erkenntnisse zu systematisieren und daraus konkrete Handlungsfelder für das Unternehmen abzuleiten (☞Methode: Individuelle Kartenabfrage mit Clusterung)
- ...die Weiterführung der im Projekt begonnenen Aktivitäten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder zu organisieren (☞Methode: Input durch sozialwissenschaftlichen Forschungspartner & Diskussion)
- ...neue strategische Erkenntnisse in die Organisationsstrukturen zu übersetzen und langfristig zu verankern (☞Methode: Input durch sozialwissenschaftlichen Forschungspartner & Diskussion)
- ... zu vereinbaren, wie die Projektergebnisse und die nächsten Schritte an die Belegschaft kommuniziert werden

Entscheidend dafür, dass die gewonnenen Erkenntnisse über Zukunftsprodukte in den neuen Geschäftsfeldern sprichwörtlich nicht „versanden“, ist, Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung der Organisation zu ziehen und durch geeignete Maßnahmen die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu stärken.

[zum Fallbeispiel](#)

[zurück zur Übersicht](#)

Der Abschlussworkshop im Fallbeispiel

Im Abschlussworkshop 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 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. Deutlich wurde durch die Lernreise jedoch auch, dass das Geschäft mit Komponenten für den Antrieb mit Verbrennungsmotor nicht eins zu eins zu ersetzen sein wird. Das Reiseteam vereinbarte daher, weitere Maßnahmen zur Stärkung der Wandlungsfähigkeit des Fallunternehmens und eine diversifizierte Aufstellung des Betriebs umzusetzen. Vor diesem Hintergrund wurden im Abschlussworkshop Handlungsfelder für die interne Organisation im Fallunternehmen und die externe Bearbeitung des Marktumfeldes entwickelt.

[weiter](#)

„Positives Fazit und Aufbruchstimmung“

[zurück zur Übersicht](#)

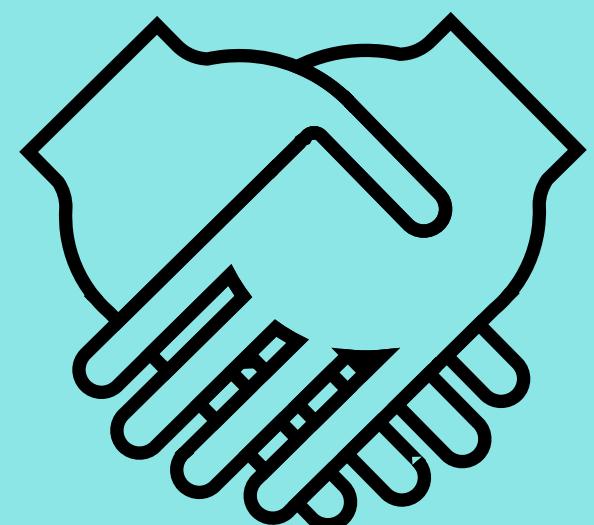
Dazu zählen:

- Eine Aufstockung der personellen Kapazitäten im Vertrieb, um neue Geschäftsfelder zu erschließen
- Die Erstellung geeigneter Marketingmaterialien und der Besuch einschlägiger Fachmessen und Veranstaltungen
- Die Erneuerung der Unternehmenswebsite mit strategischem Fokus auf neue Geschäftsfelder
- Die Weiterentwicklung einer Short-List mit potenziellen Kunden und deren Ansprache
- Die Durchführung eines Projekts zur Digitalisierung der betrieblichen Abläufe für eine diversifizierte Aufstellung des Geschäfts

Die Sozialpartner trafen außerdem die Verabredung, die mit der Lernreise begonnenen Aktivitäten zu verstetigen und ein [**Trafo-Team**](#) einzurichten.

„Positives Fazit und Aufbruchstimmung“

Handlungs-prinzipien



Handlungsprinzipien für die Durchführung der Lernreise

Das Vorgehensmodell ist nicht als starre Vorgabe zu verstehen, sondern als strukturierender Rahmen für die Aktivitäten der Lernreise. Innerhalb dieses Rahmens erhöhen die folgenden Handlungsprinzipien die Chancen dafür, dass die Ziele der Lernreise erreicht werden können.

Kognitiven Fokus etablieren

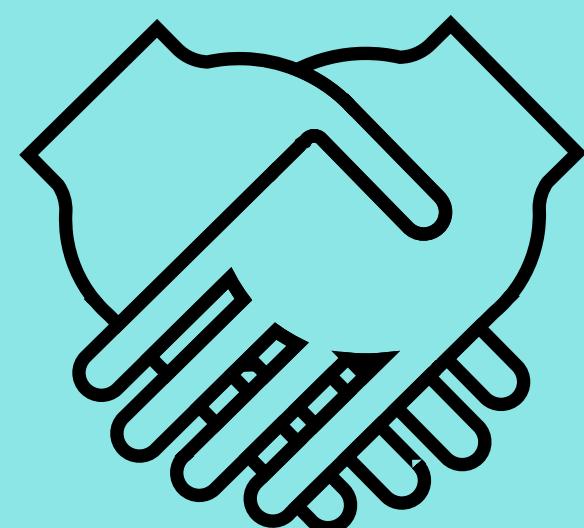
- Erkenntnisfortschritte kontinuierlich festhalten (z.B. Ergebnisprotokolle; Fotodokumentation der Workshop-Ergebnisse)
- Gemeinsame Infrastruktur für Dokumente aufbauen (z.B. Verzeichnis in der Cloud)
- Zeitlichen Rahmen der Lernreise straff und personelle Zusammensetzung des Reiseteams konstant halten (mind. 1 Workshop sollte pro Monat stattfinden)

Alle packen an mit an

- Nicht nur analysieren, sondern direkt ins Handeln kommen und Sachen ausprobieren (z.B. neue Kontakte und Erkenntnisse aus der Lernreise direkt für die Kundenakquise, die Erstellung von Marketing-Materialien oder die Neubewertung von Kundenanfragen nutzen)

weiter

Handlungs-prinzipien

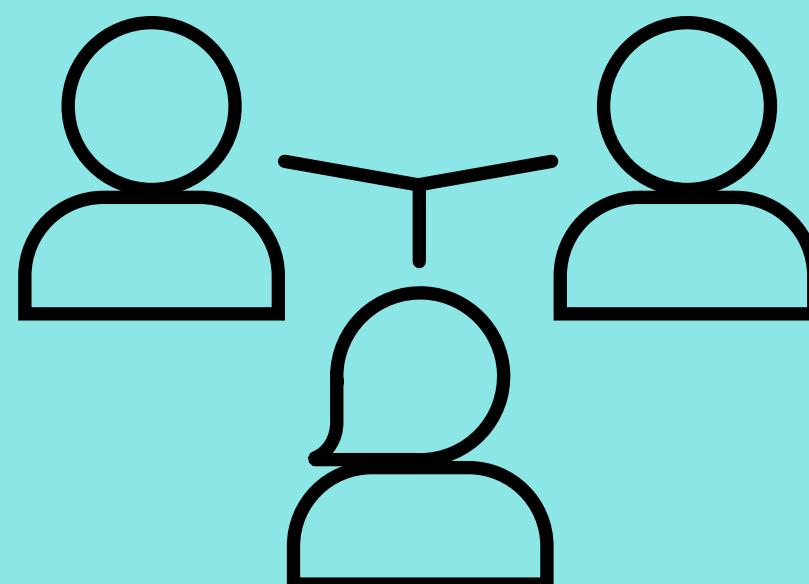


- Raum für Flexibilität und Kreativität geben, statt streng nach Plan verfahren
- Kapazitäten schaffen, um Spuren nachzugehen, die sich in der Lernreise auftun

Vertrauen als Schlüsselressource

- Offen kommunizieren und betriebliche Konflikte außerhalb des Reiseteams klären
- „Nicht-Wissen“ nicht als Schwäche auslegen, sondern Lern- und Anerkennungskultur im Reiseteam etablieren
- Formale Hierarchien im Reiseteam ausblenden und Kollaboration als Produktivkraft nutzen
- Belegschaft kontinuierlich z.B. mit Aushängen über die Ergebnisse informieren und Betriebsöffentlichkeit schaffen

Rollen- konzept



Rollenkonzept interdisziplinäres Reiseteam

Betriebliche Akteure

Sie sind die Schlüsselakteure der Lernreise, sie bearbeiten die Themen
[----> Reiseteam zusammenstellen](#)

Sozialwissenschaftler:in

Unterstützt bei der Koordination der Aktivitäten, der Moderation und Dokumentation des Erkenntnisfortschritts und mit Methoden- und Organisationsberatungskompetenz

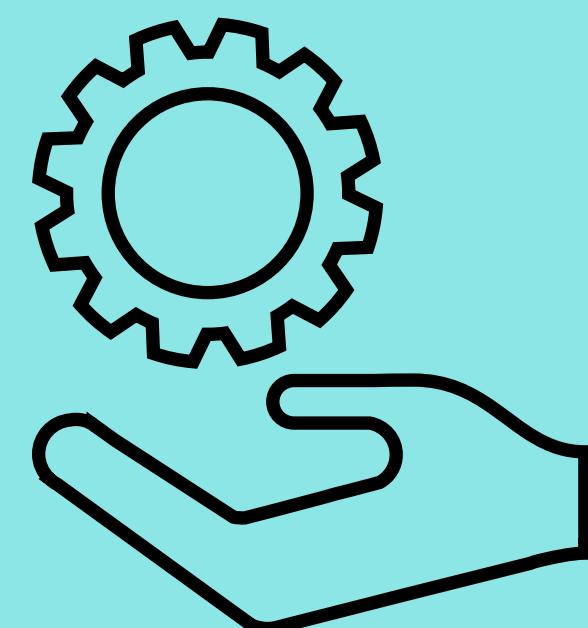
Technikwissenschaftler:in

Liefert fachliche Inputs zu den zukünftigen Geschäftsfeldern im Rahmen der Potenzialanalysen, technische Beratung, Herstellung von Kontakten für Anforderungsanalysen

Gewerkschafts-/Verbandsvertreter:in

Liefert fachliche Inputs zu den zukünftigen Geschäftsfeldern, Herstellung von Kontakten für Anforderungsanalysen über Betriebsrätenetzwerke oder Verbandsnetzwerke, Durchführung von Beteiligungsformaten für die Belegschaft

Ressourcen



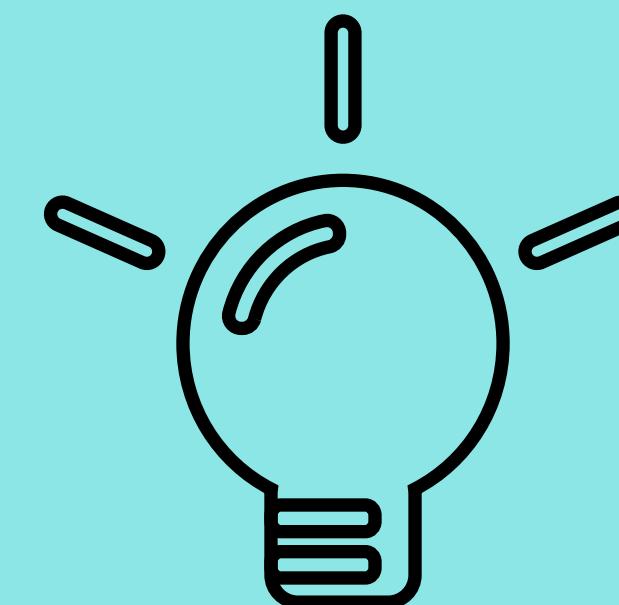
Ressourcenbedarf für die Durchführung der Lernreise

Die Ressourcen, die ein Betrieb für die Lernreise aufbringen muss, sind in erster Linie zeitliche Kapazitäten. Für die Durchführung einer Lernreise mit der Analyse von zwei neuen Geschäftsfeldern werden folgende zeitliche Kapazitäten benötigt:

- 3 Ganztagesworkshops und 4 Halbtagesworkshops (2 Ganztages- und 2 Halbtagesworkshops, falls nur 1 Geschäftsfeld analysiert wird)
- Beteiligung der Beschäftigten in 60- bis 90-minütigen Diskussionsrunden (Gruppenbildung je nach Belegschaftsgröße)
- Zusätzliche zeitliche Kapazitäten für Recherchen und Aktivitäten durch Mitglieder des Reiseteams

Hinzu kommen die Reisekosten für die Anforderungsanalysen mit Akteuren aus den neuen Geschäftsfeldern – es bietet sich an, diese bei Akteuren in der Region durchzuführen – und das Budget für die wissenschaftliche Begleitung. Um zu guten Ergebnissen zu führen, sollte der Zeitrahmen für das Projekt nicht zu breit angesetzt werden. Pro Monat sollte mindestens ein Termin stattfinden.

Wissens- quellen



Wissensquellen für die Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder

Das Wissen über die Möglichkeiten für Betriebe in neuen Geschäftsfeldern ist häufig breit gestreut. Im Zuge der Lernreise sollten daher zusätzlich unterschiedliche Wissensquellen angezapft werden. Dazu zählen:

- Fachmessen, Wissensforen, Fachmagazine und Blogs
- Expert:innen in Fachverbänden
- Transformationshubs, Mittelstandsvereinigungen
- Forschungseinrichtungen wie Universitäten, Hochschulen etc.
- Vorgelagerte Stufen in der Wertschöpfungskette – Welche Überlegungen stellen unsere Ausrüster an?
- Monitoring der Aktivitäten der Marktbegleiter
- „Kollege Chat GPT“ und generative Künstliche Intelligenz

Inkubations- zone für Neugeschäft etablieren

Die Lernreise ist als Projekt zeitlich begrenzt. Die Arbeit an der Erschließung neuer Geschäftsfelder hingegen ist ein offener Prozess, der einen langen Atem der betrieblichen Akteure erfordert. Entsprechend wichtig ist es für Unternehmen des industriellen Mittelstands, Organisationsstrukturen zu schaffen, die ihre Wandlungsfähigkeit dauerhaft stärken. Eine Möglichkeit dafür bietet die Etablierung einer „Inkubationszone für Neugeschäft“ im Unternehmen. In dieser Organisationseinheit können die Bemühungen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder gebündelt und systematisch weiterbearbeitet werden. Die Inkubationszone sieht dafür mit einer [strategischen Ebene](#) und einer [operativen Ebene](#) zwei Handlungsebenen vor.

Eine solche Inkubationszone kann jedoch nicht wie in einem Konzern in einer eigenen Fachabteilung mit speziellem Personal realisiert werden, sondern muss unter den spezifischen Bedingungen eines mittelständischen Unternehmens gestaltet werden und mit den damit verbundenen Ressourcenbeschränkungen umgehen. Dies bedeutet, dass sie sich überwiegend aus dem vorhandenen Personal rekrutiert und die Akteure der Inkubationszone gleichzeitig weiterhin ihre Aufgaben im Bestandsgeschäft wahrnehmen. Auch kann es sich ein mittelständisches Unternehmen 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 ihr Beitragspotenzial zum Bestandsgeschäft geprüft werden.

Transformationsteam

Strategische Ebene

Die strategische Ebene ist eine der beiden Handlungsebenen der Inkubationszone für Neugeschäft.

Analog zum Reiseteam wird hier ein sozialpartnerschaftlich besetztes Transformationsteam etabliert. Seine Hauptaufgabe und -verantwortung besteht darin, die Ausgangsfrage der Lernreise nach Zukunftsprodukten für das Unternehmen weiter zu bearbeiten. Dazu schafft das Team geeignete Rahmenbedingungen für die Arbeiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder auf der operativen Ebene. Es wertet die Ergebnisse dieser Aktivitäten aus, verbreitet sie im Betrieb und bereitet weiter gehende Maßnahmen (z.B. Anschaffung neuer Maschinen) vor. Es leitet die Implikationen aus den Arbeiten in der Inkubationszone für die Gesamtstrategie des Unternehmens ab und bereitet sie für die Leitungsgremien auf. Dafür sollte das Transformationsteam in engem zeitlichen Abstand (mindestens alle 1-2 Monate) zusammenkommen.

GF = Vertreter:in der Geschäftsführung

BR = Betriebsrat

ET = Erfahrungsträger:innen aus Schlüsselbereichen
für die Innovationsarbeit im Unternehmen

GFV = Geschäftsfeldverantwortliche

[zum Fallbeispiel](#)

[zurück zur Übersicht](#)

Das Transformationsteam im Fallbeispiel

Im Referenzbetrieb wurde ein „Trafo-Team“ eingerichtet. Dieses „Trafo-Team“ besteht aus den Mitgliedern des Reiseteams. Eine für das Trafo-Team verantwortliche Person lädt alle zwei Monate zu einem Treffen ein und moderiert dieses. In diesem Treffen werden die folgenden Themen bearbeitet:

1. Relevante Trends in Technologie, Markt & Gesellschaft für unsere Geschäftsfelder – wie entwickeln sich die Zukunftsmärkte? (ggf. mit Inputs externer Expert:innen)
2. Welche Anfragen wurden aus den neuen Geschäftsfeldern gestellt?
3. Monitoring: Wie läuft die Bearbeitung von Aufträgen aus den neuen Geschäftsfeldern?
4. Wie können wir unsere Möglichkeiten zur Akquise in den Zukunftsfeldern erweitern?
5. Welche Implikationen resultieren aus den Aktivitäten des Trafo-Teams für die Gesamtstrategie?

Die Sozialpartner haben sich zudem darauf verständigt, die Belegschaft regelmäßig über die Aktivitäten des Trafo-Teams zu informieren.

„Einrichtung eines Trafo-Teams“

Geschäfts- feldverant- wortliche

Operative Ebene

Die operative Ebene ist die zweite Handlungsebene der Inkubationszone für Neugeschäft.

Hier führen Geschäftsfeldverantwortliche die Erschließung der neuen Geschäftsfelder weiter, sofern vielversprechende Potenziale identifiziert wurden. Lernschleifen enden nicht mit Ende der Lernreise, sondern sollten kontinuierlich weitergeführt und bearbeitet werden. Die Geschäftsfeldverantwortlichen übernehmen folgende Aufgaben:

- Expertise aufbauen: Sie werden zentrale Ansprechpartner:innen und Expert:innen für das Geschäftsfeld (intern wie extern) und bei der Bearbeitung entsprechender Anfragen hinzugezogen
- Netzwerken und qualifizieren: Sie besuchen Fachmessen und Workshops, um persönliche Netzwerke aufzubauen sowie sich weiterzubilden und organisieren den Wissensaufbau im Unternehmen
- Marktkommunikation: Sie entwickeln die Ansprache für die Akteure im Geschäftsfeld und die Strategien zur Neukundenakquise weiter

[zum Fallbeispiel](#)



Die operative Ebene im Fallbeispiel

Im Referenzbetrieb wurden aus dem Reiseteam Geschäftsfeldverantwortliche für die Erschließung der Geschäftsfelder Wasserstoffwirtschaft/Brennstoffzellensystem und Elektromobilität ausgewählt. Dabei handelt es sich um engagierte jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die künftig Führungsaufgaben im Unternehmen übernehmen sollen. Die Geschäftsfeldverantwortlichen erhalten Möglichkeiten, sich weiterzubilden und Expertise in den neuen Geschäftsfeldern aufzubauen. Sie sollen Workshops und Fachmessen besuchen und Netzwerke knüpfen. Über ihre Aktivitäten berichten sie im Trafo-Team.

„Geschäftsfeldverantwortliche empowern“

[zurück zur Einleitung](#)

Projektinfo

Das Projekt „Transformation im Mittelstand. Eine sozialpartnerschaftliche Lernreise in der Automobilzuliefererindustrie“ wurde von der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen der Förderlinie „Transformation“ gefördert. Das Ziel des praxisorientierten Vorhabens bestand zum einen darin, Sozialpartner und Beschäftigte im Referenzbetrieb in einer Serie von Workshops bei der Erschließung von Zukunftsprodukten für neue Mobilitätsformen mit Expertise aus der sozial- und technikwissenschaftlichen Forschung zu unterstützen. Zum anderen wurden im Projekt angelehnt an die sozialwissenschaftliche Aktionsforschung 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.

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). Die IG Metall Ulm und das Team Transformation der IG Metall Baden-Württemberg haben das Projekt initiiert und in der Umsetzung aktiv begleitet. Es wurde im Zeitraum September 2023 bis Februar 2024 durchgeführt.

[Weitere Information zum Projekt](#)



Hans Böckler
Stiftung

ISFMÜNCHEN





Präzisionsdrehteile für neue Mobilitätsformen – **Der Referenzbetrieb im Kurzporträt**

Der Referenzbetrieb hat sich auf die Fertigung komplexer Präzisionsdrehteile für den Antriebsstrang mit Verbrennungsmotoren spezialisiert. Als Familienunternehmen wird er 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. Aufgrund des Wandels in seiner Hauptabsatzbranche steht er 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.

Vor diesem Hintergrund hat der Betriebsrat mit Unterstützung der Gewerkschaft ein Projekt angestoßen, in dem eine sozialpartnerschaftliche Lernreise zur Erschließung von Zukunftsprodukten für neue Mobilitätsformen durchgeführt wurde.

[Weitere Informationen zum Referenzbetrieb](#)

[zurück zur Einleitung](#)

Sozialpartnerschaftlich die Transformation im industriellen Mittelstand gestalten

Nachwort von Barbara Resch, Bezirksleiterin der IG Metall Baden-Württemberg

Die industriellen Strukturen sind im Umbruch. Technologien, Märkte und politische Verhältnisse verändern sich in einem atemberaubenden Tempo. Unter den Beschäftigten macht sich eine große Unsicherheit breit: Wird es auch in Zukunft gut bezahlte Arbeitsplätze in der Industrie geben? Oder wird die Zukunft andernorts aufgebaut?

Als Interessenvertretung der Beschäftigten ist es unsere Aufgabe, in dieser Situation Verantwortung zu übernehmen. Wo Zukunftsstrategien fehlen oder die Beschäftigung nicht sichern, ist es an uns, genau darauf hinzuweisen und die Beschäftigten mit ihren Ideen an der Zukunftsgestaltung zu beteiligen.

Wir haben mit dem Zukunfts-Check ein Instrument entwickelt, mit dem wir die Frage der Zukunftsfähigkeit im Betrieb proaktiv angehen. Mit der hier dargestellten „Sozialpartnerschaftlichen Lernreise für Zukunftsprodukte“ zeigen wir aber auch, wie wir Impulse aus dem Zukunfts-Check in einem Strategieprozess zwischen Betriebsräten, IG Metall, Management und Beschäftigten weitertreiben können. Wir zeigen, dass Sozialpartnerschaft in Zeiten der Veränderung kein Ballast ist, sondern eine wichtige Ressource für die Sicherung der Industrie in Deutschland. Nichtstun bedeutet Rückschritt. Deshalb müssen die Sozialpartner neue Wege einschlagen! Dazu regt das hier ausgearbeitete Beispiel an.

Ich gratuliere allen Mitwirkenden zu diesem erfolgreichen Projekt.



[zurück zur Einleitung](#)

Impressum

Herausgeber



Dr. Alexander Ziegler ist Wissenschaftler und Mitglied des Vorstands am ISF München

Kontakt: alexander.ziegler@isf-muenchen.de



Maximilian Locher ist Gewerkschaftssekretär im Team Transformation in der Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg

Kontakt: maximilian.locher@igmetall.de

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
www.isf-muenchen.de
© 2024 ISF München

Empfohlene Zitierweise

Ziegler, Alexander/Locher, Maximilian (Hrsg.) (2024): Sozialpartnerschaftliche Lernreise für Zukunftsprodukte. Ein interaktiver Praxisleitfaden, München: ISF München

Konzept & Redaktion
Alexander Ziegler, Torsten Royère,
Flurina Schuster

Gestaltung
Torsten Royère

Lektorat
Frank Seiß

Hans **Böckler**
Stiftung



ISFMÜNCHEN