

Fokusgruppensitzung  
„Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im  
Zentrum des Wandels“

01.07.2020

# Dokumentation

## Allgemein

Am 01. Juli 2020 kamen interessierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Automobilindustrie aus Baden-Württemberg im virtuellen Raum zusammen, um im Rahmen des Strategiedialogs Automobilwirtschaft des Landes Baden-Württemberg (SDA) gemeinsam über den Wandel der Automobilindustrie, vor und nach der Covid-19 Pandemie, zu diskutieren. Schwerpunktmäßig ging es dabei um die Identifikation zentraler Ängste und Hoffnungen, aber auch um die Formulierung von Erwartungen an die Politik und die Gesellschaft. Insgesamt nahmen zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern an der 2. Fokusgruppensitzung teil. Diese setzten sich aus Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus allen Unternehmensbereichen der Automobilbranche in Baden-Württemberg zusammen.

## Ablauf

Zeit	Ablauf
18.00 Uhr	<b>Offizieller Beginn - Begrüßung und Einführung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moderation Jennifer Rübel, ifok GmbH; Begrüßung Timo Peters, Staatsministerium Baden-Württemberg.</li> <li>Einführung in den SDA und Ablauf der Fokusgruppen.</li> <li>Vervollständigung des Satzes: „Vor Einbruch von Corona bedeutete der aktuelle Wandel der Automobilindustrie für mich...“</li> </ul>
18.20 Uhr	<b>Veränderungen innerhalb der Automobilindustrie durch Covid-19</b> , Diskussion mit thematischem Schwerpunkt auf konkreten Veränderungen und daraus resultierenden Befürchtungen und Wünschen
18.50 Uhr	<b>Fachinput „Zukunft der Arbeit in der Automobilwirtschaft“</b> , Patrick Ruess, IAO Fraunhofer <ul style="list-style-type: none"> <li>Medienspiegel zum Wandel der Automobilwirtschaft</li> <li>Ursachen des Wandels (neue Mitbewerber aus China, neue Technologien und Konzepte, Einfluss der Digitalisierung, allgemeiner Bewusstseinswandel gegenüber der Mobilität)</li> <li>Auswirkungen des Wandels mit Hilfe wissenschaftlicher Studien</li> <li>Ableitung von Zukunftsszenarien</li> </ul>
19.05 Uhr	<i>Kurze Pause</i>
19.15 Uhr	<b>Diskussionsrunde</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Einschätzen – Auswirkungen des Wandels auf die Automobilindustrie:</b> Diskussion über die von der Moderation vorgestellten Thesen, weitere Ergänzungen der Teilnehmenden zu Vor- und Nachteilen, Möglichkeiten und Gefahren der Veränderungen der Automobilwirtschaft und konkrete Veränderungen, die mit dem Wandel einhergehen.</li> <li><b>Mitwirken – Erwartungen an die Politik, Unternehmen und Gesellschaft:</b> die Teilnehmenden formulieren Empfehlungen an die Politik und reflektieren das Verhalten weiterer, an dem Wandel beteiligter Akteure wie der Wirtschaft und der Gesellschaft.</li> </ol>
20.15 Uhr	<b>Abschlussrunde – Blitzlicht:</b> Die Teilnehmenden formulieren Kernbotschaften in dem sie die Frage „Was muss Ihrer Meinung nach in Zukunft passieren?“ beantworten.
20.30 Uhr	<b>Dank der Teilnehmenden und Verabschiedung</b> , Timo Peters, Staatsministerium Baden-Württemberg

Im Folgenden werden die Einstiegsfrage, die Thesen aus den im Vorfeld der Sitzung generierten Rückmeldungen des Fragebogens, die Ergebnisse der beiden Diskussionsblöcke sowie die Kernbotschaften der Teilnehmenden dokumentiert.

## Wahrnehmungen des Wandels vor Corona

### **Einstiegsfrage: Vor Einbruch von Corona bedeutete der aktuelle Wandel in der Automobilindustrie für mich...**

Die Transformation in der Automobilwirtschaft wurde bei den Teilnehmenden vor der Corona-Pandemie insbesondere mit den Veränderungen in den bestehenden Antriebskonzepten in Verbindung gebracht. **Die Elektrifizierung wurde als auffälligstes Merkmal für Wandel genannt.** Damit einhergehend folgt die **Digitalisierung, die zunehmend Produkte verändert**, aber auch zu neuen, beschleunigten oder komplexeren Arbeitsprozessen und einer sich wandelnden Arbeitskultur führen. Einige der Teilnehmenden betonen, dass es vor der Corona-Pandemie zu keinen signifikanten Veränderungen in ihrer Arbeit kam.

## Veränderungen innerhalb der Automobilindustrie durch Covid-19

Die Teilnehmenden beschreiben, dass sich die Corona-Pandemie insbesondere auf die Arbeitsweise und die Unternehmenskultur ausgewirkt hat.

**Als größte Veränderung wird die Etablierung der Heimarbeit gesehen.** Regelmäßiges Homeoffice wird in der Gruppe mehrheitlich positiv gesehen und als effizient beurteilt. Diese neue Arbeitsform und -organisation sollte daher auch zukünftig bestehen bleiben. Die neue Situation hat auch Skeptiker an neue **digitale Werkzeuge** herangeführt und deren **Verwendung und Akzeptanz beschleunigt.**

Arbeiten von Zuhause abseits der gewohnten Arbeitsumgebung bringen gemäß Gruppenmeinung allerdings auch einige Herausforderungen mit sich. **Mehr Zeit vor dem Computer** zu verbringen und **weniger persönliche Interaktion** mit Kolleginnen und Kollegen zu haben, verlangt eine Umstellung in den üblichen Arbeitsroutinen. Gespräche und Meeting müssen zudem besser geplant werden und bewusster stattfinden. Gleichzeitig kann die flexiblere Arbeitsgestaltung auch Schwierigkeiten mit sich bringen, durch weitere Verpflichtungen wie der Kinderbetreuung. Der fehlende persönliche Bezug im Arbeitsalltag **erschwert zudem die Einarbeitung** neuer Mitarbeiter **oder das Einlernen** von dualen Studenten oder Auszubildenden.

Um auch langfristig effizient mobil oder von Zuhause arbeiten zu können, muss auch die **(digitale) Infrastruktur außerhalb des eigenen Büros oder Werksgeländes ausreichend sein.** Genannt wurden hierbei etwa der Breitband- bzw. Glasfaserausbau sowie ein ausreichendes Mobilfunknetz.

Seit der Corona-Pandemie nehmen die Teilnehmenden zudem einen stärkeren **Kostendruck in ihren Unternehmen** war. Eine Verknappung der verfügbaren Finanzmittel zeigt sich beispielsweise durch Kurzarbeit oder durch das Outsourcen von Unternehmensfunktionen wie der internen IT. Gleichzeitig entstanden durch die Krise vereinzelt auch neue Aufgabenbereiche und -inhalte.

## Herausforderungen für die Automobilwirtschaft

Die **Rolle und der Einfluss der Politik** werden von den Teilnehmenden durchaus **kritisch gesehen** und als große Herausforderung wahrgenommen. Denn die Politik habe es versäumt klare und auch längerfristige Rahmenbedingungen zu setzen. Rahmenbedingungen sind demnach entweder nicht vorhanden oder nicht sinnvoll ausgestaltet.

In diesem Zusammenhang wird insbesondere Bezug auf die zunehmende Elektrifizierung der Fahrzeuge genommen. **Hier wünschen sich die Mitarbeitenden mehr Technologieoffenheit**, gerade im Hinblick auf etablierte Antriebskonzepte wie Diesel-Fahrzeuge und konventionelle Verbrennungsmotoren. Die Politik lasse allerdings keinen Spielraum. Die Automobilindustrie habe zunehmend keine politische Unterstützung mehr. Dabei seien zahlreiche Fragen in Kontext der Elektromobilität in Bezug auf Infrastruktur, Brandgefahr,

elektromagnetischer Strahlung, Lebensdauer der Batterie, Akzeptanz und auch der Entsorgung noch unbeantwortet.

Des Weiteren wird die **Wettbewerbssituation als Herausforderung** betrachtet, da ein Rückstand gegenüber aufstrebenden Konkurrenten wie Tesla oder chinesischen Unternehmen besteht und eine Neu-Ausrichtung und neue Kooperation notwendig macht, die aber auch Risiken mit sich bringen.

Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Automobilindustrie wird eine **Qualifizierungsoffensive benötigt**, um Ängste abzubauen, Möglichkeiten aufzuzeigen und um zu befähigen.

## Diskussionsrunden

Im Folgenden werden die Diskussionsrunden über die von der Moderation vorgestellten Thesen zusammengefasst und in Matrixform dokumentiert. Die diskutierten Thesen ergeben sich aus den im Vorfeld der Sitzung durch die Teilnehmenden ausgefüllten Fragebogen jeweils zu den Themenblöcken „Einschätzen“ und „Mitwirken“. Neben der Frage, welche **Veränderungen in der Automobilwirtschaft** zu beobachten sind, ging es um die **Vor- und Nachteile der Veränderungen**, sowie daraus abgeleitete **Möglichkeiten und Gefahren**. Das Vorgehen gilt für die Arbeitsabschnitte „Einschätzen“ und „Mitwirken“.

## Einschätzen – Auswirkungen des Wandels auf die Beschäftigten

*Vor- und Nachteile des Automobilstandorts Deutschland hinsichtlich der Änderungsprozesse in der Automobilwirtschaft.*

<p><b>Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltfaktoren treten stärker in den Vordergrund</li> <li>• Wertschätzung junger Beschäftigter und Ermöglichung von Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Eine Chance für alle</li> <li>• Verbesserung des Rufs der Automobilindustrie nach dem Dieselskandal</li> <li>• Erschließung neuer Berufsfelder</li> <li>• Längere Entwicklungszyklen bestärken das Können der Beschäftigten</li> </ul>	<p><b>Nachteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsicherheiten durch verkürzte Lebenszyklen: können akzeptable Produkte für den Kunden geschaffen werden?</li> <li>• Austausch des Personals (Bsp. IT durch Softwareentwickler) führt zu Arbeitsplatzverlusten</li> <li>• Ältere Beschäftigte werden mit Abfindungen gelockt und durch neue Beschäftigte ersetzt, dadurch verlieren Unternehmen erfahrene und wertvolle Beschäftigte</li> <li>• Ständige Unsicherheit durch kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen → hohes <u>Invest</u> in Beschäftigte</li> <li>• Der Preisdruck nimmt zu, mehr Technik ist gefragt, wenn möglich jedoch billiger</li> </ul>
<p><b>Möglichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutschland hat die Chance sich als Innovationsland zu beweisen</li> <li>• Digitalisierung bedeutet Fortschritt und wird vorangetrieben</li> <li>• Autonomes Fahren als innovativer Fortschrittsgedanke für den ÖPNV:</li> <li>• Durch das Umdenken ist auch die Frage nach der Zusammenarbeit weiter gefragt. Neue Tools sind gefragt, welche die Zusammenarbeit im Team vorantreiben und stärken.</li> </ul>	<p><b>Gefahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht die Gefahr, dass es nicht genügend Raum für die Vielzahl an Mobilitätsdienstleistenden gibt</li> <li>• Dienstleistungen treten in den Vordergrund, das Produkt in den Hintergrund</li> <li>• Entsorgung von Batterien grenzwertig</li> <li>• Deutschland fällt Ambitionen anderer Staaten und deren Strategien zum Opfer</li> <li>• Was passiert mit den Daten?</li> <li>• Die Deutsche Automobilbranche wird zum Medienspektakel</li> <li>• Angst, dass mit dem Auto in Zukunft kein Geld mehr verdient wird, Abschwächung des Wirtschaftsstandort Deutschland.</li> </ul>

*Möglichkeiten und Gefahren für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Automobilwirtschaft.*

Abbildung 1 Stärken-Schwächen-Analyse

## Übersicht der Thesen zum Thema „Einschätzen – Auswirkungen des Wandels auf die Beschäftigten“

### Veränderungen heute und zukünftig

„Durch den Perspektivenwechsel auf Themen wie **Nachhaltigkeit** oder **Digitalisierung** gewinnt das Angebot von **Mobilitätsdienstleistungen** an Relevanz.“

„Unter dem Druck des gesellschaftlichen Wertewandels wird der **Umweltaspekt** stärker in den Fokus gerückt.“

### Vor- und Nachteile / Möglichkeiten und Gefahren

„Die Unklarheit über die zukünftigen Produktanforderungen stellt für die klassische Automobilentwicklung mit Ihren **langen Entwicklungszyklen** eine große Herausforderung dar.“

„Die Erforschung von **alternativen Antrieben** steht im Vordergrund, weshalb andere Entwicklungen am Automobil (z.B. Autonomes Fahren) hintenanstehen.“

### Veränderungen am Arbeitsplatz

„Die **steigende Komplexität** in den Arbeitsinhalten hat zu einem **zunehmenden Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen und Qualifizierungsprogrammen** geführt.“

**These:** Durch den Perspektivenwechsel auf Themen wie Nachhaltigkeit oder Digitalisierung gewinnt das Angebot von **Mobilitätsdienstleistungen** an Relevanz.

Die Relevanz von Mobilitätsdienstleistungen wurde im Rahmen der Fokusgruppe **kontrovers diskutiert**. Entscheidend in der Diskussion waren hierbei Einflussfaktoren, wie der Stellenwert eines eigenen Autos bei jüngeren Generationen und auch der vorrangige Zweck von Fahrten (Spaßmobilität gegenüber notwendiger Beförderung). Dementsprechend wurden unterschiedliche Schlüsse gezogen, ob es sich Mobilitätsdienstleistungen eher um einen nicht vorübergehenden Trend bzw. eine Modeerscheinung handelt, oder ob sich aus diesen Diensten langfristig tragfähige Geschäftsmodelle herausbilden könnten.

Befürworter sehen in entsprechenden Angeboten einen Nutzen, gehen aber davon aus, dass es noch einige Zeit dauern wird, bis sich diese vollständig etabliert haben und intelligent ausgestaltet sind. Skeptisch gesehen wird hingegen der sukzessive Rückzug vieler Anbieter aus den Märkten und die fehlende Konkurrenzfähigkeit zum eigenen PKW, insbesondere auch außerhalb von größeren Städten.

**These:** Unter dem **Druck des gesellschaftlichen Wertewandels** wird der **Umweltaspekt** stärker in den Fokus gerückt.

Auch die These trifft in der Fokusgruppe auf ein **gespaltenes Echo**. So steht der Meinung, dass Umweltaspekte auch gerade durch den Handlungsdruck von außen deutlich stärker betrachtet werden, der Ansicht gegenüber, dass derzeitige Bestrebungen, beispielsweise in Richtung Elektromobilität, nicht zielführend sind. Die Alternative Brennstoffzelle und Wasserstoff wären demnach unter Nachhaltigkeitsaspekten die bessere Alternative

These: Die **Unklarheit** über die zukünftigen Produkthanforderungen stellt für die klassische Automobilentwicklung mit Ihren **langen Entwicklungszyklen** eine große Herausforderung dar.

Die **These trifft inhaltlich auf Bestätigung**. Kürzere Entwicklungszyklen sind die Folge aus einem steigenden Software-Anteil im Auto. Diese Entwicklung wird als herausfordernd gesehen, aber auch als Zukunftschance und als notwendig erachtet, da der Kunde neue Angebote und Möglichkeiten erhält (Smartphone-Entwicklung als Vergleich).

**Längere Entwicklungszyklen bieten Mitarbeitenden Planungssicherheit und Orientierung.** Die zunehmende Verkürzung führt daher zu mehr Unsicherheit und mündet auch in Fehlern, die zu mehr Rückrufaktionen führen können.

Auch der **Gesetzgeber nimmt indirekt starken Einfluss auf die Entwicklungszyklen** in der Automobilindustrie, indem Fahrverbote für bestehende Antriebstechnologien erlassen und Grenzwerte oder Mindestreichweiten festgelegt werden. Somit trägt auch die Politik zu der vorherrschenden Unsicherheit bei. Sie ist daher nicht allein ein Ergebnis von sich wandelnden Kundenbedürfnissen.

These: Die Erforschung von **alternativen Antrieben** steht im Vordergrund, weshalb **andere Entwicklungen am Automobil (z.B. Autonomes Fahren)** hintenanstehen.

Autonomes Fahren kann nur in Zusammenspiel mit alternativen Antrieben wie Elektromotoren gelingen, so die Aussage in der Fokusgruppe. **Dementsprechend sei eine parallele Entwicklung notwendig.** Einige der Teilnehmenden äußern sich jedoch kritisch und geben an, dass die Darstellung des autonomen Fahrens im öffentlichen Diskurs („Ist nicht alles so einfach“) teilweise falsch sei. Zudem bestehen Zweifel bzgl. der langfristigen Akzeptanz und Nachfrage.

These: Die steigende **Komplexität** in den Arbeitsinhalten hat zu einem zunehmenden Bedarf an **Weiterbildungsmaßnahmen** und **Qualifizierungsprogrammen** geführt.

Die abschließende These von Teil A wird von der Fokusgruppe bestätigt und auch mit einem höheren Leistungsdruck in Verbindung gebracht. Dennoch drücken die Teilnehmenden mehrheitlich eine Offenheit gegenüber dieser Entwicklung aus. Die Gruppe betont, dass sich dieser Wandel nicht allein auf neue Inhalte beschränkt, die vermittelt werden müssen, sondern **gleichermaßen auch neue (Arbeits-)Methoden und neue Lernkonzepte** (Webinar, Online, Offline) **umfasst**. Dies ergebe sich aus einer Beschleunigung der Prozesse und neuer Formen der Zusammenarbeit.

Nach wie vor sollte hierbei aber auch nicht nur Fachexpertise wertgeschätzt werden, sondern auch die gesammelte Berufserfahrung, die oftmals die Existenz vieler Unternehmen sichert. Aus diesem Grund sollten **Mitarbeitende vorrangig weiterqualifiziert werden**, bevor Kenntnisse von extern eingekauft werden. Es müssen Fort- und Weiterbildungslösungen zum Aufrechterhalten von oft langbestehenden Arbeitsverhältnissen gefunden werden. Es bestehe aber durchaus auch Wertschätzung für deutsches Personal, die zum einen gut ausgebildet sind und oftmals gefragte Fähigkeiten wie Kreativität mitbringen.

In Teilen fehle es aber auch an Anreizen für eine Weiterbildung. So wird die gesammelte Arbeitserfahrung höher gewichtet, als ein absolviertes Master-Studium.

## Mitwirken – Erwartungen an die Politik, Unternehmen und Gesellschaft

<p><b>Politik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklungszyklen sollten gesetzlich geregelt werden</li> <li>• Änderung und Anpassung des Arbeitsgesetzes an zunehmend geforderte Flexibilität</li> <li>• Gesamtheitliche Entscheidungen treffen</li> <li>• Unternehmen sollten einen bestimmten Anteil der Beschäftigten weiterbilden</li> <li>• Förderung von Beschäftigungssicherung</li> <li>• Städtisch und ländlich zusammenhängende Mobilitätskonzepte fehlen</li> <li>• Stärkere Förderung von Berufsakademien</li> <li>• Gesetzgebung sollte sich auf die Förderung von autonomer Mobilität konzentrieren und diese nicht –wie gerade der Fall- durch Regularien verhindern und blockieren.</li> <li>• Entscheidungen im Bereich Elektromobilität sollten gesamtheitlich getroffen werden.</li> </ul>	<p><b>SDA</b></p>
<p><b>Wirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablieren einer Fehlerkultur</li> <li>• Sich auf den Wandel einlassen, neue Produkte auf den Markt bringen</li> <li>• Auf den Markt aufspringen, „jeder Euro, der in den Diesel gesteckt wird, ist herausgeschmissenes Geld“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus der eigenen Komfortzone herauskommen und alte Gewohnheiten ablegen</li> <li>• Ideen umsetzen und sich am Kulturwandel beteiligen</li> <li>• Schneller und agiler auf den Wandel einstellen</li> <li>• sich auf das neue „Normal“ einlassen</li> </ul> <p><b>Gesellschaft</b></p>

Abbildung 2 Erwartungen an die Politik, Unternehmen und Gesellschaft

## Übersicht der Thesen zum Thema Mitwirken –Erwartungen an die Politik, Unternehmen und Gesellschaft

### Arbeitsplatz

„Für die zukünftigen Arbeitsplätze sind vor allem eine **allumfassende Digitalisierung** und eine agilere Arbeitsweise wichtig, da sie Flexibilität im Arbeitsablauf erlauben.“

„Ein Umgang mit den künftigen Veränderungen erfordert eine **Fehlerkultur**, und eine Organisationsform in der **flache Hierarchien** und **transparente Vorgaben** den Arbeitsprozess erleichtern.“

### Akteure

„**Politische Rahmenbedingungen** bilden die Grundlage zur Umsetzung von Zukunftskonzepten.“

„Voraussetzung für eine nachhaltige Veränderung ist ein **übergreifender Kulturwandel**, der vom Management des Unternehmens gewollt ist und alle dort arbeitenden Personen miteinbezieht.“

### Kolleginnen und Kollegen

Ein erfolgreicher Veränderungsprozess setzt neben der **Bereitschaft den Wandel anzunehmen** auch die Flexibilität voraus, sich **selbst aktiv miteinzubringen** und sich gegenseitig **konstruktives Feedback** geben zu können.

These: Für die zukünftigen Arbeitsplätze sind vor allem eine allumfassende Digitalisierung und eine agilere Arbeitsweise wichtig, da sie **Flexibilität** im Arbeitsablauf erlauben

Für eine digitalisierte und flexiblere Arbeitsweise sieht die Fokusgruppe die **Notwendigkeit die politischen Rahmenbedingungen anzupassen**. Gesetzliche Vorgaben (Beispiel Pausenzeiten, 10-Stunden-Regelung) hemmen demnach agilere Prozesse. Auch bei äußeren politischen Rahmenbedingungen, die einen großen Einfluss auf die Arbeit haben, werden einige Mankos genannt. Hierzu zählt, dass die Politik zwar oft einiges fordert und Veränderungen abverlangt, in den notwendigen Anpassungen aber selbst zu zögerlich und langsam handelt. In gleichem Maße würde ein übergreifendes Mobilitätskonzept für Stadt und Land auch Orientierung geben für Unternehmen, was somit auch Arbeitnehmenden Sicherheit vermitteln würde.

Auch **bei den Unternehmen selbst besteht**, so die Gruppe, **Handlungsbedarf**: In Einzelfällen entscheidet sich gut qualifiziertes Personal für ein bestehendes Werkvertragsverhältnis, da dieses mehr Flexibilität gewähre.

These: Ein Umgang mit den künftigen Veränderungen erfordert eine **Fehlerkultur**, und eine Organisationsform, in der **flache Hierarchien** und transparente Vorgaben den Arbeitsprozess erleichtern.

Im Austausch wird die Meinung vertreten, dass eine **Abkehr vom Perfektionismus** förderlich wäre. Fehler sollten gemacht werden und Kunden bei der Entwicklung miteinbezogen werden. Sonst sei man zu langsam. Dieser Aussage steht die Meinung gegenüber, dass eine Fehlerkultur beim Produkt „Auto“ aus Sicherheitsaspekten nicht ohne weiteres übertragbar ist. Stattdessen ist das „**Overengineering**“ in diesem Fall als **Erfolgsfaktor** zu sehen. Fahrzeugassistenzsysteme zur Unfallvermeidung sollten daher beispielsweise oberste Priorität erhalten und auch gesetzlich verankert werden.

## Blitzlicht

### Zentrale Botschaften und Aussagen der Teilnehmenden zum Abschluss der Veranstaltung:

Was muss Ihrer Meinung nach in Zukunft passieren?

„Jeder Einzelne muss sich an „das neue Normal“ nach Covid-19 anpassen. Genauso muss sich die Branche anpassen und besser abstimmen.“

„Schnelligkeit und Agilität sind zukünftig gefragt. Wir müssen uns mehr auf den Wandel einstellen.“

„Wandel bedeutet auch loslassen: Jeder in den Diesel investierte Euro ist herausgeschmissenes Geld. In Zukunft sollte wieder das technisch Mögliche angestrebt werden, nicht nur das kaufmännisch Sinnvolle.“

„Jeder sollte den Schalter bei sich umlegen, aus Altem lernen und Neues Umsetzen. Es benötigt die Bereitschaft zu lernen, nach vorn zu schauen und den Kulturwandel mitzugestalten. Anders geht es nicht.“

„Wir müssen aus der Komfortzone kommen. Der wirtschaftliche Druck wird dazu führen, dass alte Gewohnheiten abgelegt werden.“

„In der Zukunft muss ein Mittelweg angestrebt werden. Ein Produkt kann auch unfertig auf den Markt kommen, wenn das, was funktioniert, funktionieren muss. Beispielsweise kann ein Infotainment-System auch später noch per Update aktualisiert werden.“

„Es fehlt ein klares Ziel. Der Mangel an Ressourcen und Liquidität führt dazu, dass sich Unternehmen stärker fokussieren. Dazu wird auch eine Fehlerkultur gehören und dass man „alte Zöpfe abschneidet“. Auch die Personalziele müssen sich ändern. Denn Transformation in andere Bereiche bedeutet, dass auch hier Hürden abgebaut werden müssen.“

„Zukünftig sollte angestrebt werden, was am meisten Sinn macht. Es sollte nicht dem nächsten „Big Bang“ nachgejagt werden.“