

## FACTSHEET: MITARBEITERBINDUNG IN DER ZULIEFERINDUSTRIE

Bei vielen Automobilzulieferern zeigt sich ein Paradoxon: Auf der einen Seite werden Stellen abgebaut, Standorte infrage gestellt und Kostenprogramme gefahren. Auf der anderen Seite brauchen Unternehmen genau diese Belegschaft, um Transformation, Prozessverbesserungen oder ggf. neue Geschäftsfelder in Angriff zu nehmen.

Mitarbeitende sollen also einem Arbeitgeber loyal bleiben, der Sicherheit reduziert – und gleichzeitig bereit sein, sich beruflich neu auszurichten, Weiterbildungen zu nutzen und Umschulungen zu akzeptieren. Gelingt diese Bindung nicht, brechen Projekte weg und entscheidendes Know-how geht verloren. Zentral ist daher die Frage: Wie lässt sich Mitarbeiterbindung in Phasen von Abbau und Veränderung aktiv gestalten?

*„Ohne die Beschäftigten geht Transformation nicht.“*

**Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Arbeitssoziologin**

## HINTERGRUND

### Warum ist das Thema wichtig für die AZI?

Mitarbeiterbindung in der Automobilzulieferindustrie (AZI) ist ein Kernhebel für den Erfolg der Transformation. Einige zentrale Hintergründe:

- quantitativer Fachkräftemangel bleibt weiterhin eines der zentralen Problemfelder der Zulieferbetriebe [1]
- rund 40-50% der Industriebetriebe haben Schwierigkeiten dabei, offene Stellen zu besetzen [2]
- Demografie-Effekt: Schrumpfendes Arbeitskräfteangebot in der Branche und weniger nachrückende Fachkräfte führen zu steigendem Wettbewerb
- Transformationsdruck: Umschulung und Weiterbildung der bestehenden Belegschaft statt Neubesetzung durch Externe

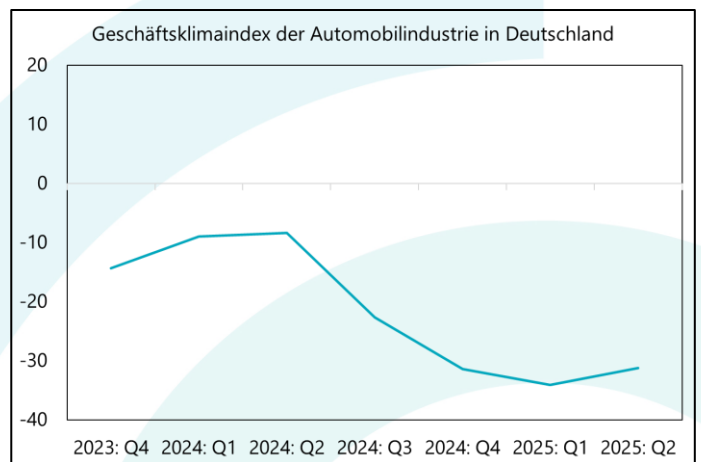
### Besondere Herausforderungen in der AZI

In der AZI treffen mehrere Entwicklungen zusammen, die klassische Ansätze der Mitarbeiterbindung massiv erschweren:

- Umsatzeinbrüche: Bei Zulieferern sank der Umsatz um 8% gegenüber dem Vorjahr [3]
- Erweiterungsmöglichkeiten materieller Anreize (z. B. Lohnerhöhungen, Boni, Betriebsrente, etc.) nur unter starken Einschränkungen möglich
- Verunsicherung der Belegschaft durch Stellenabbauprogramme (vgl. Abbildung 1)

- Beschäftigung bei Zulieferern ist auf dem niedrigsten Stand seit 18 Jahren [3]
- mehr Verantwortung auf weniger Schultern und erhöhte Konfliktgefahr
- Prognosen zufolge werden in der deutschen Automobilbranche bis 2035 fast 200.000 weitere Stellen wegfallen [4]

Zulieferbetrieben fällt es somit zunehmend schwerer, wichtige Säulen der Bindung wie Kontinuität, Sicherheit und Verlässlichkeit zu gewährleisten, da sie mit hoher wirtschaftlicher Unsicherheit und starkem Anpassungsdruck konfrontiert werden.



**Abbildung 1: Entwicklung des Geschäftsklimaindex der deutschen Automobilindustrie im Verlauf vergangener Quartale. [5]**

## Zentrale Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung

### Arbeitsbedingungen als Grundlage

Mitarbeiterbindung in der Automobilzulieferindustrie hängt stark von den konkreten Arbeitsbedingungen im Alltag ab. In vielen Betrieben sind Tätigkeiten körperlich anstrengend, geprägt durch Schichtarbeit, Taktzeiten, Lärm und hohen Qualitätsdruck. Unter diesen Rahmenbedingungen wird Führung zur Schlüsselfunktion: Vorgesetzte, die präsent sind, nachvollziehbare Entscheidungen treffen, Feedback geben und Fehler sachlich statt persönlich adressieren, schaffen ein Klima, in dem sich Beschäftigte ernst genommen fühlen. Wertschätzung spielt dabei eine zentrale Rolle – materiell etwa über faire Entlohnung, Zuschläge und kleine Zusatzleistungen, vor allem aber immateriell durch Anerkennung, verlässliche Unterstützung und das Gefühl, mit Problemen nicht allein gelassen zu werden.

Genauso wichtig ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes selbst. Ergonomische Arbeitsplätze, funktionierende Hilfsmittel, saubere und sichere Arbeitsumgebungen sowie gut gewartete Anlagen signalisieren, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden beachtet und wertgeschätzt wird. Das wirkt unmittelbar auf Bindung – niemand bleibt gern dort, wo man sich täglich „kaputtarbeitet“ oder Sicherheitsrisiken als normal hingenommen werden.

Ein dritter Baustein sind Arbeitszeitmodelle, die sowohl die Anforderungen der Produktion als auch die Lebensrealität der Beschäftigten berücksichtigen. Planbare Schichtpläne, transparente Regelungen zu Mehrarbeit, Möglichkeiten des Tauschs von Schichten oder – wo betrieblich machbar – flexiblere Modelle erhöhen die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Gerade in Phasen von Restrukturierung und Mehrbelastung entscheidet sich hier, inwiefern Beschäftigte bereit sind, schwierige Phasen gemeinsam zu durchleben oder ob sie beginnen, sich aktiv nach Alternativen umzusehen.

### Transparenz und Kommunikation:

Transparenz beginnt mit einer frühzeitigen und ehrlichen Information zur wirtschaftlichen Lage, zu den Zielen der Restrukturierung und zum geplanten Zeitrahmen. Mitarbeitende brauchen ein klares Bild, warum etwas passiert – nicht nur was passiert. Dazu gehört, dass die Kriterien für Abbau, Versetzungen und Weiterbeschäftigung verständlich benannt und über alle Bereiche hinweg konsistent erklärt werden. Erst wenn nachvollziehbar ist, nach welchen Maßstäben entschieden wird, kann Vertrauen entstehen. [6]

Diese Grundinformationen sollten nicht in einer einmaligen Großveranstaltung „verbraucht“ werden, sondern in regelmäßigen Formaten aufgegriffen und vertieft werden. Zum Beispiel in Betriebsversammlungen, Teamrunden, kurzen Lage-Updates, FAQ-Formaten und über klar benannte Ansprechpersonen. So entsteht ein wiederkehrender Rhythmus, in dem Fragen gestellt und Unklarheiten ausgeräumt werden können. Entscheidend sind dabei eindeutige Botschaften: Was ist bereits endgültig entschieden, was wird noch geprüft, und wie sehen die nächsten Schritte konkret aus? Je klarer diese Unterscheidung gelingt, desto weniger Raum bleibt für Spekulationen und Flurfunk.

### Fairer Umgang mit austretenden Mitarbeitenden:

In vielen Zulieferbetrieben – oft mittelständisch, familiär geprägt und regional verwurzelt – entscheidet sich Fairness vor allem im direkten Kontakt. Wichtig sind gut vorbereitete, persönliche Gespräche, in denen Gründe, Rahmenbedingungen und Alternativen verständlich erläutert werden. Realistische Übergangsfristen, Unterstützung beim Suchen neuer Stellen im regionalen Netzwerk oder einfache finanzielle Abfederungen können mehr bewirken als große Programme, die für KMU kaum leistbar sind. Entscheidend ist, dass Betroffene das Gefühl haben, ernst genommen zu werden und nicht „abgefertigt“ zu werden.

Gerade in werksgeprägten Strukturen, in denen man sich aus Schicht, Kantine und Nachbarschaft seit Jahren kennt, hat die Art des Abschieds besonderes Gewicht. Wertschätzende Kommunikation, ein bewusst gestalteter letzter Arbeitstag und ein persönliches Dankeschön durch Meisterin, Teamleitung oder Geschäftsführung vermeiden den Eindruck, dass langjährige Mitarbeitende „einfach verschwinden“. In kleineren Unternehmen spricht sich der Umgang sehr schnell herum – sowohl in der Belegschaft als auch im regionalen Arbeitsmarkt.

### Perspektiven für die Bleibenden:

Für die verbleibende Belegschaft ist ein erkennbares Zukunftsbild zentral: Welche Produkte, Bereiche und Funktionen haben im Unternehmen eine Perspektive – und worauf baut der Betrieb in den nächsten Jahren? Gerade in Zulieferbetrieben, in denen nicht beliebig viele Hierarchieebenen und „Karriereleitern“ existieren, geht es weniger um große Titelwechsel als um Klarheit: „Mit welchen Aufgaben und Qualifikationen habe ich hier auch morgen noch einen Platz?“

Darauf aufbauend braucht es konkrete Gespräche statt allgemeiner Zusicherungen. Individuelle Perspektiv- und Entwicklungsgespräche – zunächst mit Schlüssel- und Leistungsträgern, später breiter – schaffen Raum, um mögliche Wege im Unternehmen zu benennen: Verbleib im bisherigen Bereich, Erweiterung von Aufgaben, Übergang in neue Technologien oder Funktionen. Gezielte

Qualifizierungs- und Umschulungsangebote, etwa von verbrennernahen Tätigkeiten in elektrische oder digitale Themen, werden dadurch greifbar und weniger bedrohlich.

Wichtig ist außerdem, interne Bewegungen nicht dem Zufall zu überlassen. Transparente Stellenausschreibungen, einfache interne Bewerbungswege und eine begleitete Übergangsphase (Einarbeitung, Mentoring, klare Zielbilder für die neue Rolle) unterstützen Mitarbeitende, die den Schritt in einen anderen Bereich wagen. So entsteht das Signal: „Auch wenn sich viel ändert – es lohnt sich, hier zu bleiben, weil sich mit dem Unternehmen noch etwas entwickeln lässt.“

### Geeignete Maßnahmen auswählen und umsetzen:

Die hier beschriebenen Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung sind grundsätzlich in vielen Automobilzulieferbetrieben nutzbar, eignen sich aber nicht automatisch für jedes Unternehmen in gleicher Weise. Entscheidend ist, vor der Umsetzung zu prüfen, welche Instrumente zur eigenen Größe, Struktur, Kultur und wirtschaftlichen Situation passen. Für einen bewertenden Vergleich kann eine einfache Matrix hilfreich sein, in der der erwartete Nutzen einer Maßnahme (für alle Mitarbeitenden oder für bestimmte Segmente, z. B. Schichtarbeitende, Fachkräfte in Engpassbereichen) dem erwarteten Aufwand gegenübergestellt wird, der mit der

Umsetzung verbunden ist [7]. Praktisch lässt sich dies umsetzen, indem die Maßnahmen auf Haftnotizen geschrieben und in die Matrix eingeordnet werden – oder digital in einem entsprechenden Tool. So entsteht auf einen Blick ein Bild, welche Maßnahmen im jeweiligen Zulieferbetrieb besonders geeignet sind, um Mitarbeiterbindung wirksam und ressourcenschonend zu stärken (vgl. Abbildung 2).

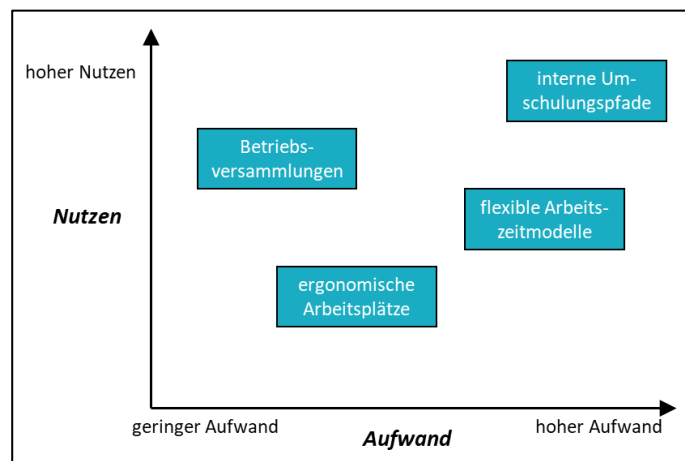


Abbildung 2: Eigene beispielhafte Darstellung einer Matrix zur Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung.

## ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Mitarbeiterbindung wird für Automobilzulieferer vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel, Transformation und gleichzeitigem Stellenabbau zur zentralen Zukunftsaufgabe. Klassische Bindungsfaktoren wie Sicherheit und langfristige Kontinuität lassen sich immer weniger garantieren. Umso wichtiger werden gute Arbeitsbedingungen, verlässliche Führung und glaubwürdige Perspektiven. Entscheidend ist, wie Unternehmen mit der Belegschaft in schwierigen Phasen umgehen. Zentral ist dabei, ob Arbeitsplätze sicher und gesund gestaltet sind, ob offen über Ziele, Risiken und Entscheidungen gesprochen wird, wie sich Zulieferer von Mitarbeitenden trennen – und welche Entwicklungsmöglichkeiten denjenigen geboten werden, die bleiben. Mitarbeiterbindung in der Krise bedeutet daher vor allem, Vertrauen zu sichern, indem unternehmerisches Handeln nachvollziehbar wird, respektvoll kommuniziert wird und echte Chancen zur Weiterentwicklung geboten werden.

## Handlungsempfehlungen für die AZI:

- 🕒 Arbeitsbedingungen regelmäßig überprüfen und verbessern (Ergonomie, Sicherheit, Sauberkeit, Hilfsmittel)
- 🕒 planbare und transparente Arbeitszeitmodelle sicherstellen, inkl. Umgang mit Mehrarbeit und Schichttausch
- 🕒 klare Informations- und Kommunikationsroutinen etablieren (z. B. Lage-Updates, Teamrunden, FAQ)
- 🕒 Führungskräfte im Umgang mit Unsicherheit, Konflikten und Trennungsgesprächen qualifizieren
- 🕒 Standards für faire Trennungen definieren (Ablauf von Gesprächen, Fristen, Formen der Verabschiedung)
- 🕒 Perspektiv- und Entwicklungsgespräche mit Schlüsselkräften und belasteten Bereichen systematisch einführen
- 🕒 konkrete Qualifizierungs- und Umschulungspfade für Zukunftsfelder ausarbeiten und früh kommunizieren
- 🕒 interne Wechsel aktiv unterstützen (transparente Ausschreibungen, Begleitung im Übergang, Einarbeitung)
- 🕒 Kennzahlen zu Fluktuation, Krankenstand und Qualifikationsstruktur beobachten und regelmäßig auswerten
- 🕒 Beschäftigte und ggf. Betriebsrat früh in Veränderungs- und Verbesserungsprozesse einbinden

## QUELLEN:

- [1] TRAIBER.NRW (2025): Regionale Transformationsstrategie – Version 3.0, <https://traiber.nrw/downloads>, 17.11.2025
- [2] Deutsche Industrie- und Handelskammer (2024): DIHK-Fachkräftereport 2024/2025, <https://www.dihk.de/resource/blob/127242/6ffb666cfa53e926e07b3cf91d5d021f/fachkraefte-dihk-report-fachkraeftesicherung-2024-2025-data.pdf>, 17.11.2025
- [3] Ernst & Young (2025): Automobilstandort Deutschland: Umsatz und Beschäftigung sinken, [https://www.ey.com/de\\_de/newsroom/2025/03/ey-automobilstandort-deutschland-2025](https://www.ey.com/de_de/newsroom/2025/03/ey-automobilstandort-deutschland-2025), 17.11.2025
- [4] Verband der Automobilindustrie (2024): Beschäftigung in der Automobilindustrie: Prognos-Studie zeigt tiefgreifenden Veränderungsprozess durch Transformation, [https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2024/241029\\_Prognos-Studie\\_zur\\_Beschaeftigung\\_in\\_der\\_Automobilindustrie](https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2024/241029_Prognos-Studie_zur_Beschaeftigung_in_der_Automobilindustrie), 17.11.2025
- [5] ifo Institut (2025): ifo Konjunkturperspektiven, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1233816/umfrage/entwicklung-der-ifo-konjunkturindikatoren-in-der-automobilindustrie/>, 18.11.2025
- [6] Kim, Youngsang/Kim, Andrea (2025): Preventing subsequent turnover after downsizing: The role of collective pay for performance practices, in: Human Resource Management Journal 35 (1/2025), S. 64-90
- [7] Fust, Alexander/Graf, Alexander/Metz, Giorgio/Züger, Thomas/Brunner, Christoph (2024): Leitfaden zur Mitarbeiterbindung – Wie KMU Mitarbeitende langfristig halten können, [https://www.obt.ch/downloads/res\\_8064/LowRes\\_OBT\\_KMU\\_Mitarbeiterbindung\\_2024.pdf](https://www.obt.ch/downloads/res_8064/LowRes_OBT_KMU_Mitarbeiterbindung_2024.pdf), 27.11.2025

## HERAUSGEBER



## GESCHÄFTSSTELLE TRAIBER.NRW

c/o Bergische Universität Wuppertal  
TMDT - Institute for Technologies and Management of Digital Transformation

Lise-Meitner-Str. 27, 42119 Wuppertal  
Telefon: 0202 439 1164  
E-Mail: [koordination@traiber.nrw](mailto:koordination@traiber.nrw)  
[www.traiber.nrw](http://www.traiber.nrw)

## INHALTLICHE VERANTWORTUNG

MAXIMILIAN KELLERER  
LENA GROß-ISSELMANN  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages