



PROJEKT-ROADMAP

Transformationsnetzwerk Bayern – nachhaltig, digital, vernetzt, sozial, erfolgreich – transform.by

Die Bayern Innovativ GmbH treibt als Innovationsagentur des Freistaats Bayern den Strukturwandel voran. Ein Beispiel dafür ist das Projekt transform.by, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz bzw. dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie im Zeitraum Juli 2022 bis Dezember 2026 gefördert wird.

Das Projekt hat zum Ziel, die Transformation der bayerischen Fahrzeug- und Zulieferindustrie zu unterstützen, indem gemeinsam mit regionalen und überregionalen Akteurinnen und Akteuren neue Ansätze für Innovation und Vernetzung von KMU entwickelt und implementiert werden. Darüber hinaus werden Informationen zur Wirtschaftsstruktur, Daten für den Transformationsprozess sowie Orientierungs- und Entscheidungswissen erarbeitet und bereitgestellt.

Im Rahmen des Projekts transform.by wurden drei Strategiedokumente entwickelt. Das „Zielbild für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern im Jahr 2035“ beschreibt aus der Sicht des Jahres 2035 die heutige Situation und die ergriffenen Maßnahmen. Die „Transformationsstrategie“ beschreibt, wie der Weg hin zu dem Erreichen des Zielbildes gestaltet werden sollte. Die vorliegende „Projekt-Roadmap“ beschreibt die Beiträge, die von den drei Projektpartnern erbracht werden können. Alle drei Strategiedokumente stehen miteinander in Wechselwirkung.

Das Projekt transform.by ist ein Kooperationsprojekt der Bayern Innovativ GmbH, des f-bb (Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH) und der ffw (Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH). Es wird in enger Abstimmung und in Kooperation mit den Sozialpartnern IG Metall Bayern und bayme vbm vbw durchgeführt.

Autorin / Autor

Sebastian Transiskus
Dr. Gerald Heimann

Förderkennzeichen

16TNW0013A

Veröffentlichung

30.04.2026

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Executive Summary | 4 |
| 2 | Einleitung | 12 |
| 3 | Herausforderungen und Bedarfe der Automobil- und Zuliefererindustrie | 14 |
| 3.1 | Geopolitik, Marktvolatilität und Standortdruck | 15 |
| 3.2 | Technologische Disruption | 17 |
| 3.3 | Arbeitsmarkt, Qualifikation und Organisation | 18 |
| 3.4 | Wertschöpfung, Liefernetzwerke und Resilienz | 20 |
| 3.5 | Markt- und Nutzerwandel | 21 |
| 3.6 | Ökologie, Energie und Kreislauf | 22 |
| 3.7 | Politik, Regulierung und Infrastruktur | 23 |
| 4 | Projektkontext, Struktur und Einbettung in das Transformationsökosystem | 24 |
| 5 | Projektinterne Maßnahmenplanung | 28 |
| 5.1 | Aufbau und Begleitung neuer Wertschöpfungsnetzwerke | 29 |
| 5.2 | Informieren und Sensibilisieren | 32 |
| 5.3 | Nachhaltige Unternehmensentwicklung | 40 |
| 5.4 | Multiplikation von Wissen | 47 |
| 6 | Ergänzende Maßnahmen der Projektpartner | 52 |
| 7 | Erforderliche Rahmenbedingungen | 54 |
| 7.1 | Geopolitik, Marktvolatilität und Standortdruck | 55 |
| 7.2 | Technologische Disruption | 55 |
| 7.3 | Arbeitsmarkt, Qualifikation und Organisation | 56 |
| 7.4 | Wertschöpfung, Liefernetzwerke und Resilienz | 56 |
| 7.5 | Markt- und Nutzerwandel | 57 |
| 7.6 | Ökologie, Energie und Kreislauf | 57 |
| 7.7 | Politik, Regulierung und Infrastruktur | 57 |
| 8 | Governance, Monitoring und Evaluierung | 58 |
| 8.1 | Steuerungs- und Partizipationsstrukturen | 60 |
| 8.2 | Monitoring und Evaluierung | 60 |
| 8.3 | Jährliche Fortschrittsberichte und Feedbackschleifen | 61 |
| 9 | Fazit und Ausblick | 62 |
| 9.1 | Projekt-Roadmap als Arbeitsinstrument für Konsortium und Standort Bayern | 63 |
| 9.2 | Nutzen: Grundlage für künftige Förder- und Projektanträge | 63 |
| 9.3 | Beitrag zur Verstetigung über das Projektende hinaus | 63 |

Projektpartner:



1

EXECUTIVE SUMMARY



Die Fahrzeug- und Zulieferindustrie ist für den Freistaat Bayern von sehr hoher Bedeutung, sowohl im Hinblick auf die ca. 450.000 direkt ermittelbaren Arbeitsplätze, wie auch im Hinblick auf Innovationen, Wertschöpfung, Standortattraktivität und Steuereinnahmen.

Die Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern befindet sich in einer tiefgreifenden Transformation, die durch Verlagerungsdruck, technologische Innovationen, ökologische Anforderungen, globale Wettbewerbsdynamiken und geopolitische Verwerfungen geprägt ist.

Große und mittlere Unternehmen, aber auch KMU, stehen unter erheblichem Anpassungsdruck im Hinblick auf technologische sowie arbeits- und unternehmensorganisatorische Fragen, denen sie vor allem mit einer Steigerung von Innovationsdynamik und Innovationsgeschwindigkeit entsprechen wollen, um Chancen in Zukunftsfeldern wie **Elektrifizierung, Digitalisierung, Kreislaufwirtschaft** und **neuen Geschäftsmodellen** zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund wurde die vorliegende „Projekt-Roadmap transform.by“ entwickelt.

Die drei Projektpartner Bayern Innovativ GmbH, ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung und Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH haben gemeinsam mit den beiden assoziierten Partnern IG Metall Bayern und bayme vbm vbw eine Vision sowie Ziele, Unterziele und eine Strategie formuliert.



transform.by – Vision, Ziele, Strategie

Vision

In Bayern arbeiten die Unternehmen und ihre Beschäftigten, Sozialpartner, regionale Organisationen und Wissenschaft gemeinsam an einer nachhaltigen Wirtschaftsstruktur der Fahrzeug- und Zuliefererindustrie. Dabei streben sie ein hohes Beschäftigungs- und Wertschöpfungsniveau in attraktiven Arbeits- und Lebensräumen an.

Hauptziel

Wir befähigen die Betriebsparteien und weitere Stakeholder der bayerischen Fahrzeug- und Zuliefererindustrie, die Transformation zu gestalten. Dabei legen wir großen Wert auf die Stärkung kooperativer und resilienter Wirtschaftsstrukturen, eine hohe Beschäftigungsqualität und die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle. Die Vereinbarkeit von Wettbewerbsfähigkeit, ökologischer und sozialer Verantwortung ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil.

Unterziele

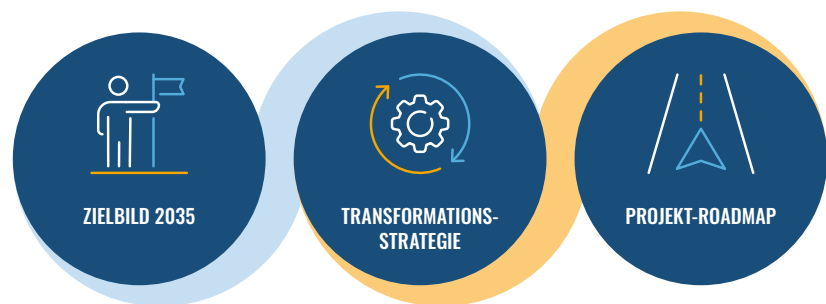
- › Erarbeitung und Umsetzung eines nachhaltigen Transformationsprozesses und einer nachhaltigen Transformationsstrategie für Bayern
- › Förderung der regionalen Vernetzung und Ausgestaltung eines fundierten Wissenstransfers
- › Vorausschauende und proaktive Kompetenzentwicklung durch den Aufbau tragfähiger Qualifizierungsangebote für künftige Anforderungen
- › Schaffung von Bewusstsein und Akzeptanz bezüglich Transformationsbedarfen

Strategie

- › **Konzipieren:** Aufschlüsselung der regionalen Wirtschaftsstruktur und Aufzeigen möglicher Entwicklungsperspektiven. Hinzu kommt die Befähigung regionaler und betrieblicher Gestaltungsakteure zur Entwicklung und Umsetzung von Transformationsprozessen
- › **Vernetzen:** Aus- und Aufbau regionaler Netzwerke, Bündelung von Expertise und ein umfängliches Angebot an Vernetzungsformaten zum Transfer von Wissen und Erfahrung
- › **Qualifizieren:** Entwicklung, Erprobung und Dokumentation von Qualifikationsformaten zur Kompetenzentwicklung zukünftiger Arbeitskräfte und zur Erweiterung beruflicher Handlungskompetenzen bestehender Arbeitskräfte
- › **Informieren:** Sammlung, Bereitstellung und Vermehrung von Wissen zum aktuellen und zukünftigen Transformationsgeschehen



Die vorliegende Projekt-Roadmap gestaltet den Übergang von Vision, Zielen und Unterzielen des Projekts transform.by zu einer Strategie für eine praxisnahe und zeitlich strukturierte Umsetzung. Sie ist ebenso Bindeglied wie auch Fortsetzung der im Rahmen des Projekts entwickelten Konzepte „Zielbild 2035“ und „Transformationsstrategie“. Sie ist konsistent mit dem sog. „Dachkonzept“, das ebenfalls im Rahmen des Projekts transform.by gemeinsam mit den vier in Bayern im Rahmen der Förderphase 2022-2026 aktiven regionalen Transformationsnetzwerken transform_EMN, transform.R, transform.RMF und transform.10 und den Sozialpartnerinnen und -partnern des Freistaats Bayern entwickelt wurde.

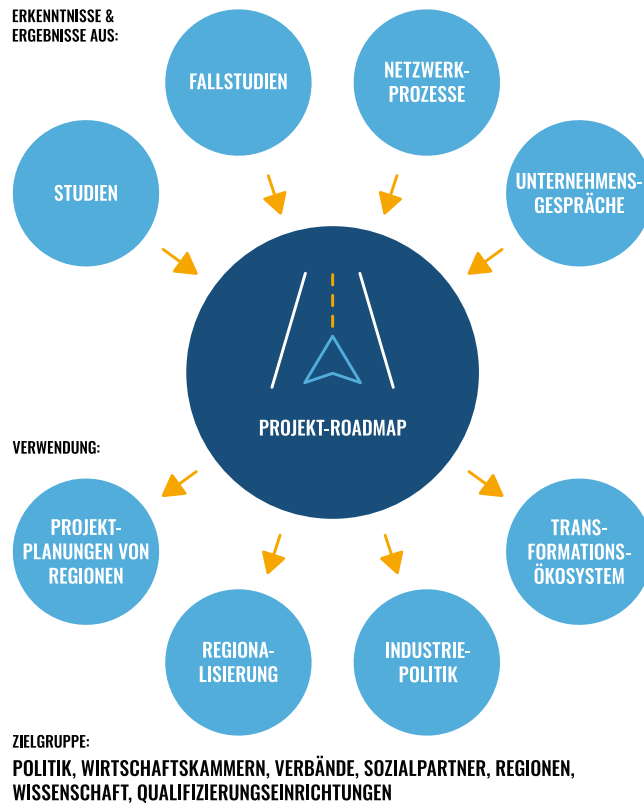


Die Projekt-Roadmap baut auf den im Projekt transform.by gewonnenen Erkenntnissen und Ergebnissen von Studien, Fallstudien, Unternehmensgesprächen und Netzwerkprozessen auf. Ihr Anspruch ist, Orientierung zu geben, Einzelmaßnahmen zu benennen, diese in einer kohärenten Logik strukturiert abzubilden und aufzuzeigen, wie Bayern die Transformation nicht nur begleiten, sondern aktiv gemäß den gemeinsam von den Projektpartnerinnen und -partnern und den Sozialpartnerinnen und -partnern formulierten Zielen und Unterzielen gestalten kann.

Sie richtet sich an politische Entscheidungsträgerinnen und -träger, Vorbereiterinnen und Vorbereiter von politischen Entscheidungen, an organisierte Interessen wie Wirtschaftskammern, Verbände, Sozialpartnerinnen und -partner, regionale Akteurinnen und Akteure der Transformation wie die regionalen Transformationsnetzwerke, an Unternehmen, Qualifizierungseinrichtungen sowie an universitäre und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

Sie versteht sich als Vorstufe eines Projektplans für einen Zeitraum, der über den aktuellen Projektzeitraum hinaus geht. Sie zeigt daher auf, welche Maßnahmen von 2026 bis 2030 von den drei Projektpartnerinnen und -partnern umgesetzt werden können und wie diese synergistisch miteinander verzahnt werden. Die Projekt-Roadmap zeigt weiterhin auf, wo die Reich- und Wirkweite der drei Projektpartnerinnen und -partner überschritten ist und welche Aktivitäten weiterer Akteurinnen und Akteure wünschenswert sind.

Die Projekt-Roadmap setzt auf der zentralen Erkenntnis der bisherigen Arbeit auf, nach denen Transformation und Innovation nicht allein die Gestaltung von Technik, sondern die Gestaltung eines Zusammenwirkens von Technik, Qualifizierung, Organisationsentwicklung und regionaler und überregionaler Vernetzung erfordert.



Wichtige Alleinstellungen des Transformationsnetzwerks „transform.by“ sind:

- › **Sozialpartnerschaft:** IG Metall Bayern und bayme vbm vbw arbeiten gemeinsam mit ihnen zugehörigen Unternehmen und der Innovationsagentur des Freistaats Bayern an der Gestaltung und an Gestaltungsprinzipien der Transformation der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern.
- › **Regionale Verankerung:** Die Projektpartnerinnen und -partner arbeiten mit aktuell vier Regionen Bayerns zusammen, die eigene regionale Transformationsnetzwerke aufgebaut haben und betreiben.
- › **Zielbilder:** In den vier regionalen Transformationsnetzwerken sind von den regionalen Akteurinnen und Akteuren Zielbilder entwickelt worden, aus denen Maßnahmen abgeleitet wurden, die wiederum überregional aggregiert wurden, so dass geplante Aktivitäten für die Umsetzung von Zielbildern wirksam werden.
- › **Governance:** Zusammen mit den vier regionalen Transformationsnetzwerken haben die Projektpartnerinnen und -partner als gemeinsam getragenes Dach einen „Transformations-Beirat Bayern“ installiert, über den die Erkenntnisse und Ergebnisse der Arbeit an die beiden Ministerien StMWi und StMAS herangetragen und über den Anregungen und Empfehlungen von den Beirätinnen und Beiräten aufgenommen werden können.
- › **Erweiterungsmöglichkeit:** Die gesamte Governance-Struktur einschließlich des Transformations-Beirats Bayern ist über Verträge, Kooperationsvereinbarungen oder Geschäftsordnungen organisiert und auf Erweiterbarkeit ausgerichtet.

ELEMENT 1: STRUKTURBILDUNG

Regionalebene

Die Akteure

- › Transformationsnetzwerke
- › Gebietskörperschaften
- › Sozialpartner
- › Wirtschaftskammern
- › Unternehmen

Ihr Vorgehen

- › Regionale Partizipationsstruktur
- › Zielbildentwicklung
- › Maßnahmenplanung gemäß Zielbild
- › Technologische Schwerpunkte
- › Mandatierung für interregionale Vernetzung

Landesebene

Die Akteure

- › Transformations-Beirat Bayern
- › Bayern Innovativ
 - › Cluster
 - › Transformations-Hubs
 - › Beratungen

Ihr Vorgehen

- › Synergien zwischen den Regionen
- › Vermeidung von Doppelarbeiten
- › Stärkung der Akteure in den Regionen
- › Ableitung von Handlungsempfehlungen an Freistaat
- › Umsetzung von Beschlüssen des Transformations-Beirats

Ministerien Freistaat Bayern

Die Akteure

- › Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWi)
- › Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (StMAS)

Ihr Vorgehen

- › Priorisierungsprozesse
- › Intraministerielle Abstimmungen
- › Technologieförderprogramme
- › Investitionsprogramme



ELEMENT 2: ARBEITS- UND GESTALTUNGSPRINZIPIEN

Gestaltungsprinzipien für Angebote an Unternehmen durch Zusammenwirkung von

- › Implementierung neuer Technologien
- › soziotechnischer Gestaltung von Arbeitssystemen
- › innovationsförderlichen Organisationsstrukturen
- › Qualifizierung von Belegschaft und Management
- › Kooperation betrieblicher Akteure
- › regionaler und überregionaler Vernetzung



ELEMENT 3: UMSETZUNG UND ANWENDUNG

Gestaltung von Angeboten an Unternehmen

- › Beratung
- › Förderung
- › Information
- › Investition
- › Vernetzung





Im Mittelpunkt der Maßnahmen bis 2030 stehen vier Schwerpunkte:

- › **Aufbau und Begleitung neuer Wertschöpfungsnetzwerke (Kapitel 5.1):** Neue Wertschöpfungsnetzwerke werden gezielt entwickelt. Die Bedarfe der Regionen werden von den Akteurinnen und Akteuren der regionalen Transformationsnetzwerke ermittelt. Gleichzeitig werden Potenziale über das bayernweite Standortmarketing identifiziert, etwa in Bezug auf Branchen oder ansiedlungswillige Unternehmen. Diese Erkenntnisse werden anschließend mit Trendbeobachtungen aus technologieorientierten Clustern und Hubs zusammengeführt.
- › **Informieren und Sensibilisieren (Kapitel 5.2):** Unternehmen werden für die Transformation sensibilisiert und bei der Umsetzung unterstützt. Hierfür führen regional verankerte Lotsinnen und Lotsen firmenspezifische Beratungen durch. In Absprache mit ihnen übernehmen dies bei Bedarf auch überregional tätige Lotsinnen und Lotsen. Hinzu kommen Transformationsberatungen mit der Bundesagentur für Arbeit sowie Formate wie „Transformation im Dialog“.
- › **Nachhaltige Unternehmensentwicklung (Kapitel 5.3):** Unternehmen werden bei der Diversifizierung und der Steigerung von Resilienz unterstützt. Hierfür werden vertiefende Technologie- und Qualifizierungsberatungen, KI-gestützte Matchings sowie regionale und interregionale Empowerment-Programme etabliert.
- › **Multiplikation von Wissen (Kapitel 5.4):** Die Reichweite aller Aktivitäten über die Einzelberatungen hinaus wird durch die Mobilisierung von und durch die Kooperation mit regionalen Akteurinnen und Akteuren der Transformation gesteigert. Dies geschieht mittels Moderation und Koordination und der Bereitstellung von Formaten und Informationen für eine maximale Flächenwirkung im Freistaat Bayern.

Diese vier Schwerpunkte greifen ineinander. So wird beispielsweise die Entwicklung neuer Wertschöpfungsnetzwerke nur dann erfolgreich sein, wenn parallel die Beschäftigten mit Qualifizierungen auf neue Tätigkeitsfelder, neue Branchen und neue Rollenverständnisse vorbereitet werden. Ebenso erfordern neue Geschäftsmodelle nicht nur technologische Lösungen, sondern auch organisatorische und arbeitskulturelle Anpassungen, die in den Beratungs- und Coachingformaten adressiert werden. Weiterhin sind Maßnahmen notwendig, die über Einzelberatungen hinausgehen. Diese sind wichtig für Krisenfälle, für Früherkennung und für explorative Tests von Tools, können aber nicht signifikant in der Durchdringung und Flächenwirkung sein. Dies geschieht über die Moderation und Koordination von Regionen und regionalen Akteurinnen und Akteuren, die somit die Rolle von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren einnehmen. Damit wird die Projekt-Roadmap zu einem Instrument einer kohärenten Logik für die Transformation der Fahrzeug- und Zulieferindustrie im Freistaat Bayern.

Wesentlich ist zudem der Blick auf weitere Akteurinnen und Akteure, die durch ihre Aktivitäten die Wirkung der Arbeit der drei Partnerinnen und Partner verstärken können. Die Projekt-Roadmap zeigt daher auf, wie die geplanten Aktivitäten der drei Partnerinnen und Partner über Andockstellen mit bspw. regionalen Transformationsnetzwerken und überregionalen technologieorientierten Clustern zusammenwirken, so dass Orientierung gegeben wird, Synergien entstehen und Doppelstrukturen vermieden werden. Sie verdeutlicht, wie Unternehmen in regionale Transformationsnetzwerke eingebunden werden können, wie die Zusammenarbeit mit Qualifizierungsträgern und der Bundesagentur für Arbeit die Wirksamkeit steigert und wie Forschung und Politik zur Schaffung günstiger Rahmenbedingungen beitragen können. Empfehlungen richten sich daher nicht nur an Politik und Verwaltung, sondern auch an Entscheidungsträgerinnen und -entscheider bei Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, regionalen Akteurinnen und Akteuren, Unternehmen und Sozialpartnerinnen und -partnern. Zugleich erlaubt die Projekt-Roadmap Ableitungen auf die Wirtschaftspolitik des Freistaats Bayern, bspw. im Hinblick auf geeignete investive Maßnahmen, die Gestaltung des bayernweiten Innovationsökosystems oder das Standortmarketing.

Die Projekt-Roadmap ist somit mehr als ein strategisches Dokument: Sie ist ein praktischer Fahrplan, der den Weg von der Vision zur Umsetzung beschreibt und die bisherigen Aufbau- und Konzeptionsarbeiten stark in Richtung von Unternehmen weitertreibt. Sie macht sichtbar, welche Schritte in den kommenden Jahren zu gehen sind, damit Bayern als Industriestandort seine Stärken behält, Beschäftigung gesichert und die Transformation erfolgreich hin zu einer nachhaltigen, digitalen, vernetzten und sozialen Mobilitätswirtschaft gestaltet werden kann.



Die Beschäftigtenzahl nahm um ca. 10.000 Arbeitsplätze und somit um ca. 5% ab.



Bestandsprodukte wie auch Zukunftsprodukte werden ins Ausland verlagert.



Die Projekt-Roadmap ist in ihrer Bedeutung im Vergleich zu dem Zeitpunkt, an dem das Projekt transform.by im Jahr 2021 und 2022 geplant und bewilligt worden war, deutlich gestiegen, da sich die Situation in den Unternehmen massiv verändert hat und der Entscheidungs- und Handlungsdruck auf allen Seiten drastisch gestiegen ist.

- › Die Automobilwirtschaft im Freistaat Bayern befindet sich im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen in einer Abwärtsspirale. Im Zeitraum 2025 bis 2020 nahm die Zahl um ca. 10.000 Arbeitsplätze und somit um ca. 5% ab.
- › Die angespannte Situation ist in den derzeitigen Beschäftigtenzahlen nicht abgebildet. Kurz-, mittel- bis langfristig ist eine starke Erosion an Beschäftigtenzahlen zu erwarten.
- › Es ist ein starker Rückgang bei Innovationen, Wertschöpfung und Steuereinnahmen zu erwarten.
- › Das bisherige sog. „Leitwerkmodell“, demzufolge innovative Produkte zunächst in Bayern gefertigt und dann bei steigendem Kostendruck ins Ausland verlagert werden, erodiert. Sowohl Bestandsprodukte wie auch Zukunftsprodukte werden ins Ausland verlagert. Daraus ergeben sich unmittelbar Folgen für KMU, die als Zulieferer der Zulieferer eingebunden sind.
- › Die Verlagerungsbewegungen von Unternehmen sind unabhängig von der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.

Eine zentrale Schlussfolgerung ist, dass eher reaktive Instrumentarien einer Begleitung des Strukturwandels nicht ausreichen, um die systemischen Herausforderungen der Transformation, die zu einem Strukturbruch¹ führt, erfolgreich zu bewältigen.



¹ Befragung der IG Metall Bayern bei Betriebsrätinnen und -räten von 300 Unternehmen

2

EINLEITUNG

Die Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern befindet sich in einem epochalen Wandel. Elektrifizierung, Digitalisierung, globale Wettbewerbsverzerrungen und globale Marktveränderungen, veränderte Erwartungen von Nutzerinnen und Nutzern sowie wachsende ökologische Anforderungen fordern Unternehmen in nahezu allen Dimensionen heraus. In dieser Komplexität droht Unternehmen, insbesondere KMU, Anpassungsprozesse nicht schnell oder effizient genug gestalten zu können, was massive Folgen für Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und Standortattraktivität haben kann.

Genau hier setzt das Projekt transform.by an: Als bayernweites Transformationsnetzwerk zielt es darauf ab, Impulse zu setzen, Strukturen zu schaffen, Unternehmen bei der Gestaltung der Umbrüche strukturiert zu begleiten und eine übergreifende Plattform für Vernetzung, Qualifizierung und Transfer zu bieten.



Die Rolle von transform.by wird gerade deshalb bedeutsam, weil viele der anstehenden Herausforderungen keine isolierten Themen sind, sondern ein ineinandergreifendes System bilden:

- › Technologien benötigen qualifizierte Fachkräfte, verlässliche Liefernetzwerke und regulatorische Rahmenbedingungen.
- › Ökologische Ziele lassen sich nur erreichen, wenn Energieversorgung, Circular Economy und Innovationsstrategien zusammengedacht werden.
- › Geänderte Anforderungen von Nutzerinnen und Nutzern erfordern neue Geschäftsmodelle, zu denen Daten, Software und Serviceorientierung gehören.

Durch die Bündelung von Transformationsnetzwerken, Qualifizierungsangeboten und Plattformdiensten bietet transform.by den beteiligten Unternehmen ein Instrumentarium, um strategische Initiativen ganzheitlich umzusetzen. So können Synergien genutzt, das Risiko von Fehlinvestitionen gesenkt und die gemeinsame Standortentwicklung unterstützt werden. Damit leistet transform.by einen entscheidenden Beitrag, dass der Freistaat Bayern aktiv Vorreiter bei der Gestaltung der Transformation hin zu einer nachhaltigen, digitalen, vernetzten und sozialen Mobilitätswirtschaft wird.

Mit der Projekt-Roadmap liegt nun ein umsetzungsorientiertes Arbeitsinstrument vor. Sie baut auf den bereits erarbeiteten Konzepten „Zielbild 2035“ und „Transformationsstrategie“ auf und überführt diese in eine konsistente Logik von Arbeitspaketen, Maßnahmen, Zeitachsen und Zuständigkeiten.

Die Projekt-Roadmap erfüllt drei zentrale Funktionen:

- › **Planung:** Sie ist ein Planungs- und Steuerungsinstrument für das Konsortium, das Orientierung sowie Klarheit über Zuständigkeiten und Schnittstellen schafft.
- › **Umsetzung:** Sie ist ein Arbeitsinstrument für alle Akteurinnen und Akteure in Bayern, da sie Unternehmen, Regionen, Sozialpartnerinnen und -partnern und Politik aufzeigt, welche Maßnahmen geplant sind, wie sie ineinandergreifen und welche eigenen Beiträge diese Akteurinnen und Akteure zur Steigerung der Wirksamkeit der Arbeiten leisten könnten.
- › **Perspektiven:** Sie ist eine Grundlage für künftige Projektplanungen und -anträge, da sie Arbeitspakete, Meilensteine und Wirkungspfade so dokumentiert, dass sie direkt in Vorhabensbeschreibungen überführt werden können.

So wird die Projekt-Roadmap zum verbindenden Element zwischen Vision, Zielen, Unterzielen und Umsetzung: Sie macht sichtbar, wie der Freistaat Bayern durch ein justiertes und eingespieltes Akteurinnen- und Akteursteam mit einem synergistischen Maßnahmenprogramm den Wandel nicht nur bewältigen, sondern aktiv hin zu einem zukunftsfähigen und zukunftsgerechten Innovations-, Industrie- und Produktionsstandort gestalten kann.



3

HERAUSFORDERUNGEN UND BEDARFE DER AUTOMOBIL- UND ZULIEFERERINDUSTRIE

Die Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Globale Krisen, technologische Sprünge, gesellschaftliche Veränderungen und ökologische Anforderungen greifen ineinander und stellen Unternehmen wie Politik vor enorme Anpassungsaufgaben. Der folgende Überblick systematisiert die zentralen Herausforderungen und Bedarfe in sieben Handlungsfeldern und zeigt, wie eng diese miteinander verwoben sind.

Dabei werden die Themenfelder

- › Geopolitik, Marktvolatilität und Standortdruck (s. 3.1)
- › Technologische Disruption (s. 3.2)
- › Arbeitsmarkt, Qualifikation und Organisation (s. 3.3)
- › Wertschöpfung, Liefernetzwerke und Resilienz (s. 3.4)
- › Markt- und Nutzerwandel (s. 3.5)
- › Ökologie, Energie und Kreislauf (s. 3.6) sowie
- › Politik, Regulierung und Infrastruktur (s. 3.7)

behandelt. Die Inhalte basieren auf den Ergebnissen des Projekts transform.by und bündeln die Erkenntnisse aus partizipativen Prozessen, Studien, Publikationen und Fachdialogen.

3.1

GEOPOLITIK, MARKTVOLATILITÄT UND STANDORTDRUCK

Der Ausgangspunkt der aktuellen Transformation liegt in den geopolitischen und ökonomischen Rahmenbedingungen. Anhaltende globale Krisen, von Pandemien vom Krieg in der Ukraine bis hin zu Handelskonflikten, haben die internationalen Wettbewerbsbedingungen erheblich verschärft und die Planbarkeit unternehmerischer Entscheidungen reduziert. Gleichzeitig führen protektionistische Maßnahmen wie neue Zölle oder internationale Subventionsprogramme, wie etwa der US-amerikanische Inflation Reduction Act (IRA), zu erheblichen Marktverzerrungen. Insbesondere die dort gewährten, nicht gedeckelten Steuererleichterungen für klimafreundliche Technologien verstärken den internationalen Subventionswettbewerb und erhöhen den Druck auf Unternehmen, Investitionen ins Ausland zu verlagern. Diese Abwanderung wird zusätzlich durch niedrigere Lohnkosten, steuerliche Anreize und den erleichterten Zugang zu neuen Absatzmärkten begünstigt.

Neben diesen externen Einflüssen verstärkt sich der Wettbewerbsdruck durch asiatische Herstellerinnen und Hersteller, die mit hoher Innovationsgeschwindigkeit und technologischen Vorsprüngen in Schlüsselbereichen auftreten. Für Unternehmen im Freistaat Bayern bedeutet dies, dass sie nicht nur Kosten- und Effizienzvorteilen, sondern auch einer zunehmenden Dynamik in Forschung und Entwicklung gegenüberstehen. Hinzu kommen strukturelle Belastungen am Standort Bayern: Hohe Energie- und Rohstoffpreise im internationalen Vergleich, eine starke Abhängigkeit von kritischen Materialien sowie ein zunehmender administrativer Aufwand durch komplexe Genehmigungsverfahren, Berichtspflichten und umfassende Compliance-Anforderungen.

Um den Standort langfristig zu sichern, ergeben sich daraus klare Bedarfe. Ein zentraler Hebel liegt im Auf- und Ausbau regionaler Kooperationen und Transformationsökosysteme, beispielsweise über gemeinsame Einkaufs- und Logistikplattformen, die Synergien schaffen und Kosten senken können.

Zitat des Geschäftsführers eines Automobilzulieferers:

Es gibt ja nicht nur ein Strom- und Fachkräfteproblem, sondern auch ein Rohstoffproblem. Die großen Rohstoffhersteller wandern ab und damit sind die Rohstoffe hier teilweise schlecht verfügbar.²

Ebenso wichtig ist die Stärkung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke, insbesondere bei Elektromobilität und Batterieproduktion, um Abhängigkeiten von außereuropäischen Märkten zu reduzieren.

² Eigene Auswertung (f-bb), Telefon/Online-Befragung von 878 bayerischen Betrieben der Automobil- und Zulieferbranche im Herbst 2024.





3.2

TECHNOLOGISCHE DISRUPTION

Die geopolitischen Rahmenbedingungen bilden den Hintergrund, vor dem sich die technologische Transformation vollzieht. Zentrale Herausforderung ist die Transformation hin zu alternativen Antrieben, allen voran der Elektromobilität. Während Elektroantriebe zunehmend als dominante Technologie gelten, bleibt der parallele Ausbau von Wasserstoff-, Hybrid- und Gasantrieben relevant.

Darüber hinaus verändern digitale Technologien und neue Produktarchitekturen das Fahrzeug grundlegend. Das Konzept des „Software-Defined Vehicle“ ermöglicht es, Funktionen und Dienste kontinuierlich über „Over-the-Air“-Updates (OTA) zu erweitern und so die Lebenszyklen von Fahrzeugen flexibel zu gestalten. Damit wächst zugleich die Bedeutung von Cybersecurity und Datenschutz: vernetzte Fahrzeuge erzeugen und verarbeiten enorme Datenmengen, deren Schutz nicht nur technologische Lösungen, sondern auch eine kontinuierliche Anpassung regulatorischer Rahmenbedingungen erfordert. Parallel stellen sich neue ethische Fragen im Umgang mit sensiblen Nutzerdaten.

Die Vernetzung von Verkehrsmitteln, von PKW über Fahrräder bis hin zum ÖPNV, eröffnet im Kontext von Smart Mobility neue Chancen zur Gestaltung effizienter und nachhaltiger Mobilität. Echtzeitdaten, automatisierte Prozesse und intelligente Verkehrssteuerungssysteme schaffen die Grundlage für Shared-Mobility-Konzepte sowie für eine deutliche Entlastung urbaner Räume. Ergänzend gewinnen Konzepte der Urban Air Mobility, insbesondere für Passagier- und Logistiktransporte im städtischen Umfeld, zunehmend an Bedeutung.

Auch die Produktionssysteme durchlaufen einen grundlegenden Wandel. Industrie-4.0-Technologien wie adaptive Fertigung, KI, Machine Learning oder Human-Machine-Interfaces ermöglichen eine flexible, selbstoptimierende Produktion. Zugleich steigt die Variantenvielfalt durch wachsende Anforderungen von Kundinnen und Kunden an Individualisierung, was Prozessketten komplexer und die Integration digitaler Technologien zwingender macht. Auch automatisierte und autonome Fahrfunktionen erfordern hohe Investitionen in Sensorik, Software und Integrationslösungen.

Ob diese technologischen Chancen genutzt und in marktseitige Vorteile umgemünzt werden können, hängt nicht zuletzt von der Art ihrer Implementierung in das betriebliche Geschehen ab. Viel zu häufig entstehen Reibungsverluste im Innovationsprozess, wenn der Fokus einseitig auf Technologie gelegt wird und zentrale und erforderliche Maßnahmen bei Arbeitsorganisation, vorausschauender Qualifizierung und einer Beteiligung der Beschäftigten ausgeblendet werden.

Flankierend hierzu benötigen Unternehmen niederschwellige Testumgebungen für neue Software- und Digitalisierungslösungen, die auch KMU den Zugang zu vorwettbewerblichen Experimentierfeldern ermöglichen. Der gezielte Einsatz von Schlüsseltechnologien wie KI, IoT oder Blockchain ist erforderlich, um Prozesse effizienter und anpassungsfähiger zu gestalten. Gleichzeitig müssen marktreife Cybersecurity-Lösungen implementiert und Beschäftigte in IT-Sicherheitsstandards (z. B. BSI) geschult werden.

3.3

ARBEITSMARKT, QUALIFIKATION UND ORGANISATION

Die tiefgreifende Transformation der Fahrzeug- und Zulieferindustrie wirkt sich unmittelbar auf den Arbeitsmarkt aus. Vor allem im Jahr 2025 traten deutliche Beschäftigungsverluste in den Kernbereichen der deutschen und der bayerischen Automobilindustrie ein. In Bayern nahm die Zahl der Beschäftigten im Zeitraum 2020 bis 2025 um 5% bzw. um 10.000 Arbeitsplätze bei den OEMs ab. Neben Einbrüchen bei Absatzzahlen weisen Berichte und Umfragen aus den bayerischen Unternehmen auf eine deutliche Zunahme des Verlagerungsgeschehens vor allem bei der Zuliefererindustrie hin.

Einer Umfrage unter Betriebsrätinnen und -räten der bayerischen Wirtschaft (2025) zur Folge nehmen die Verlagerungen im Bereich der Entwicklungsarbeiten deutlich zu. Dies geht einher mit Planungen von Unternehmen, zunehmend Zukunftsprodukte im Ausland entwickeln zu lassen. Die aktuelle Verlagerungspraxis in Produktion und Entwicklung erhöht die Gefahr, dass diese zu einer Aufspaltung von räumlich integrierten Innovationsprozessen führt. Es ist zu befürchten, dass diese Entwicklung zentrale Stärken von Unternehmen im Innovationsprozess untergraben.

Qualitativ ist ein deutlicher Wandel bei den Arbeits- und Kompetenzanforderungen der Beschäftigten zu verzeichnen. Während klassische Metall- und Produktionsberufe an Bedeutung verlieren, steigt die Nachfrage nach Fachkräften in den Bereichen Software, Elektronik, Elektrotechnik sowie Forschung und Entwicklung kontinuierlich an. Diese Verschiebung führt zu einer strukturellen Diskrepanz zwischen abnehmenden Beschäftigungsperspektiven in traditionellen Tätigkeitsfeldern und wachsendem Bedarf in neuen Kompetenzbereichen.

Insbesondere in Bayern ist aktuell ein paralleler Trend erkennbar: Einerseits erfolgt in etablierten Produktionsbereichen ein spürbarer Stellenabbau, andererseits bleibt die Besetzung von Positionen in Zukunftsfeldern wie Batterie- und Energietechnologien, Cybersecurity oder datengetriebenen Entwicklungsprozessen eine Herausforderung. Die resultierende Mismatch-Problematik erschwert es, freigesetzte Arbeitskräfte unmittelbar in neue Rollen zu überführen, da die erforderlichen Qualifikationen oftmals nicht deckungsgleich mit vorhandenen Qualifikationen sind.

Vor diesem Hintergrund gewinnt lebenslanges Lernen zentrale Bedeutung. Unternehmen sind gefordert, Lern- und Transformationskulturen zu etablieren, die Beschäftigten kontinuierliche Weiterqualifizierung ermöglichen. Gleichzeitig erfordern technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz und Automatisierung eine fortlaufende Anpassung von Kompetenzprofilen. Flexible Arbeitsmodelle („New Work“) bieten Chancen für eine höhere Attraktivität des Standorts, bedürfen jedoch einer sorgfältigen Ausgestaltung, um Überlastung und Koordinationsprobleme zu vermeiden.



Daraus lassen sich zentrale Handlungsfelder ableiten, die sowohl Politik als auch Unternehmen betreffen. Eine moderne, mitarbeiterinnen- und mitarbeiterorientierte Führungskultur ist entscheidend, um Beschäftigte in der Transformation zu begleiten. Flexible Arbeitsmodelle, mobile Arbeitsgeräte und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, beispielsweise durch Stressmanagement, ergonomische Arbeitsplätze oder unterstützende Technologien wie Exoskelette, tragen wesentlich zur Motivation und Leistungsfähigkeit bei. Darüber hinaus sollten Unternehmen systematische Kompetenzanalysen durchführen, langfristige Personalstrategien entwickeln und Weiterbildungsangebote stärker in den Arbeitsalltag integrieren. Hybride und digitale Lernformate, angepasst an individuelle Bedarfe, können hierbei einen entscheidenden Beitrag leisten.

Auch das Ausbildungssystem muss weiterentwickelt werden, indem Inhalte an technologische Fortschritte angepasst und Themen wie IT und Digitalisierung stärker integriert werden.³ Ergänzend sind moderne Recruiting-Strategien, eine effizientere Fachkräfteeinwanderung sowie Programme für Future Skills, Nachhaltigkeitskompetenzen und Umschulung erforderlich, um den Fachkräftebedarf nachhaltig zu decken. Nur eine Kombination aus Qualifizierung, Organisationsentwicklung und attraktiven Arbeitsbedingungen ermöglicht die Wettbewerbsfähigkeit der Branche langfristig zu sichern.

Ein tieferes Verständnis für diese Dynamiken liefern etwa die betrieblichen Fallstudien, die im Rahmen von transform.by durchgeführt wurden. Sie verdeutlichen, wie unterschiedlich die Transformationswirkungen in einzelnen Funktionsbereichen ausfallen: Im Engineering prallen mechanikorientierte und softwaregetriebene Entwicklungslogiken aufeinander und verschieben die Kompetenzanforderungen grundlegend. In der Produktion zeigt sich der Übergang von klassischer Rationalisierung zu digitalisierten Smart-Factory-Ansätzen, bei denen neue Tätigkeiten wie Batteriemontage oder digitale Instandhaltung entstehen, während Routinetätigkeiten verschwinden. Vertrieb und Service erleben eine Zwischenphase, in der traditionelle Geschäftsmodelle noch dominieren, während Elektromobilität, digitale Schnittstellen zu Kundinnen und Kunden sowie neue Mobilitätsdienste zunehmend an Gewicht gewinnen. Besonders stark sind die administrativen Bereiche betroffen, in denen Automatisierung und Outsourcing Routineaufgaben verdrängen und die Notwendigkeit strategischer Personalentwicklung besonders deutlich wird. Übergreifend bestätigen die Fallstudien, dass die Transformation nicht nur technische Anpassungen erfordert, sondern soziale und organisationale Brüche mit sich bringt.⁴ Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Beteiligung und eine vorausschauende Organisationsentwicklung sind damit nicht Beiwerk, sondern zentrale Voraussetzungen für eine gelingende Transformation.

³ Weber, L., Schmidt, L., Kommer-Hasenest, M. & Jöchner, A. (2025). Zukunftsberuf oder Auslaufmodell? Anpassung der beruflichen Bildung an die Transformation der Automobilindustrie. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 49, 1-19.

⁴ Zerweck, P., Schmitt, M., Schneider, N. & Sebesta, V. (2025). Vor die Welle kommen: Ansätze des Innovationsmanagements für die evidenzbasierte Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für die Transformation. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 48, 1-18.



3.4 WERTSCHÖPFUNG, LIEFERNETZWERKE UND RESILIENZ

Die Elektrifizierung und Digitalisierung der Fahrzeug- und Zulieferindustrie führen zu einem grundlegenden Umbruch in bestehenden Liefer- und Wertschöpfungsnetzwerken. Langjährig gewachsene Geschäftsbeziehungen müssen überprüft, angepasst oder teilweise völlig neu aufgebaut werden. Mit der stärkeren Integration digitaler Systeme und alternativer Antriebstechnologien entstehen zugleich neue Abhängigkeiten von kritischen Materialien, Komponenten und Technologien. Diese Entwicklung erhöht die Anfälligkeit gegenüber geopolitischen Spannungen, Marktschwankungen und Rohstoffengpässen. Unternehmen reagieren darauf zunehmend mit dem Aufbau interner Krisenmanagementstrukturen sowie der Digitalisierung von Beschaffungs- und Steuerungsprozessen, um im Ernstfall schneller und flexibler agieren zu können.

Besonders deutlich wird die Fragilität globaler Wertschöpfungsnetze in Krisensituationen wie der Covid-19-Pandemie, die internationale Liefernetzwerke über Monate hinweg massiv beeinträchtigt hat. Sie hat die Bedeutung von Resilienz, Redundanz und strategischem Near- oder Re-Shoring verdeutlicht. Die zunehmende Globalisierung hat zwar neue Marktpotenziale erschlossen, gleichzeitig jedoch auch die Abhängigkeiten von außereuropäischen Märkten verschärft. Vor diesem Hintergrund wächst die strategische Bedeutung regionaler Liefer- und Produktionsnetzwerke, die Risiken abfedern und die Versorgungssicherheit erhöhen können.

Auch die Anforderungen an Logistiksysteme verändern sich fundamental. Logistik bedeutet heute weit mehr als die reine Organisation von Transportbedarfen. Gefordert ist eine mehrdimensionale, datengetriebene Steuerung in Echtzeit, die Bedarfe an Material und Gütern ebenso berücksichtigt wie die Freigabe von Beschaffungs-, Fertigungs- und Versandaufträgen. Digitalisierung und Automatisierung werden damit zu zentralen Stellhebeln, um komplexe Wertschöpfungsnetzwerke widerstandsfähiger und effizienter zu gestalten.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, ergeben sich klare Handlungsfelder. Ein zentrales Instrument ist die Einführung systematischer Resilienz-Assessments und Risiko-Scores für Lieferanten und Komponenten. Solche Bewertungen sollten Faktoren wie geopolitische Risiken, Environmental Social Governance Kriterien (ESG), Transportkosten oder Abhängigkeiten berücksichtigen und so eine gezielte Steuerung von Liefernetzwerken ermöglichen. Ziel ist es, Wertschöpfungsnetzwerke stärker regional auszurichten und Abhängigkeiten von Krisenregionen zu reduzieren.

Darüber hinaus sind Plattformlösungen erforderlich, die Unternehmen bei der Suche nach regionalen Lieferanten unterstützen. Ergänzend können regionale Dialogformate als Treiber für Kooperation und Innovation dienen, indem sie Wissenstransfer, gemeinsame Projekte und Netzwerke fördern. Schließlich bedarf es einer aktiven politischen und wirtschaftlichen Förderung von Re-Shoring-Initiativen sowie einer regionalen Standortentwicklung, um die Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Fahrzeug- und Zulieferindustrie langfristig zu sichern.



3.5

MARKT- UND NUTZERWANDEL

Der Markt- und Nutzerinnen- und Nutzerwandel stellt die Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern vor tiefgreifende Veränderungen. Gesellschaftlich hat das Auto sein Image als universelles Symbol für Freiheit und Status eingebüßt. Themen wie Umweltbelastung, Lärm, Flächenverbrauch und Verkehrssicherheit rücken stärker in den Fokus, was zu einem kritischeren Blick auf den motorisierten Individualverkehr führt. Entsprechend verändert sich auch das Mobilitätsverhalten: Immer häufiger werden multimodale und geteilte Angebote genutzt, insbesondere in urbanen Räumen, wo Carsharing, Ride-Pooling oder Mikromobilität den klassischen Autobesitz ergänzen oder ersetzen. Neue Ownership-Modelle wie Abonnements, flexible Leasing-Optionen oder nutzungsbasierte Angebote gewinnen an Popularität, gerade im Zusammenhang mit Elektrofahrzeugen.

Parallel verschiebt sich die Wertschöpfung zunehmend von klassischen Produkt- zu Dienstleistungs- und Datenanteilen. Digitale Geschäftsmodelle, basierend auf Technologien wie IoT, Cloud Computing oder Blockchain, eröffnen neue Ertragsmöglichkeiten. Gleichzeitig ist die Monetarisierung von Daten noch weitgehend ungelöst. Die Frage ist, wie Kundinnen und Kundendaten, Fahrzeugnutzung oder Mobilitätsmuster so in Geschäftsmodelle integriert werden können, dass sie sowohl wirtschaftlich tragfähig als auch gesellschaftlich akzeptiert sind.

Vor diesem Hintergrund entstehen neue Anforderungen an Unternehmen. Kundinnen- und Kundenzentrierung muss zum strategischen Leitprinzip werden, um veränderten Erwartungen und Verhaltensmustern gerecht zu werden. Ebenso entscheidend ist der gezielte Aufbau branchenspezifischer Expertise, etwa zu neuen Märkten, regulatorischen Rahmenbedingungen oder Zertifizierungen. Um die eigene Position im Wettbewerb zu stärken, benötigen Unternehmen Zugang zu neutralen Marktanalysen, die Trends und Potenziale transparent machen. Darüber hinaus spielt die Unterstützung bei der Kundinnen- und Kundenakquise sowie bei der strategischen Weiterentwicklung eine zentrale Rolle, insbesondere für KMU, die den Wandel eigenständig nur schwer bewältigen können.

Der Markt- und Nutzerwandel zeigt damit klar: Die Zukunft der Mobilität liegt nicht allein im Produkt „Auto“, sondern in einem erweiterten Mobilitätsökosystem, das stärker digital, datengetrieben und kundenzentriert ausgerichtet ist.





3.6

ÖKOLOGIE, ENERGIE UND KREISLAUF

Die Transformation der Fahrzeug- und Zulieferindustrie ist untrennbar mit ökologischen Herausforderungen verbunden. Zunehmender Dekarbonisierungsdruck zwingt Unternehmen dazu, sowohl Produkte als auch Produktionsprozesse klimafreundlicher zu gestalten. Dabei rücken Anforderungen an Transparenz und Nachweisbarkeit von CO₂-Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungsnetzwerk in den Mittelpunkt. Parallel schreitet die Entwicklung alternativer Kraftstofftechnologien, etwa synthetischer E-Fuels, voran, um ergänzende Lösungen für klimaneutrale Mobilität bereitzustellen.

Darüber hinaus rücken Fragen der Ressourcenverfügbarkeit zunehmend in den Fokus. Der Bezug wichtiger Rohstoffe wie Lithium, Kobalt oder Seltener Erden ist kostenintensiv und von geopolitischen Rahmenbedingungen abhängig. Vor diesem Hintergrund gewinnen Recycling, Second-Life-Konzepte und „Design for Circularity“ stark an Bedeutung. Produkte müssen künftig so entwickelt werden, dass Materialien möglichst lange genutzt, wiederverwertet oder in neuen Anwendungen eingesetzt werden können. Dies ist nicht allein eine ökonomische Notwendigkeit, sondern auch eine gesellschaftliche Erwartung: Politische Entscheidungsträger und Gesellschaft fordern zunehmend höhere Umweltverträglichkeit und Kreislauffähigkeit, die über die reine Nutzung hinausgehen und auch Fragen der Produktgestaltung und alternativer Nutzungskonzepte umfassen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ergeben sich für Unternehmen konkrete Bedarfe. Dazu gehören die konsequente Umstellung auf erneuerbare Energien, der Aufbau eigener Erzeugungskapazitäten und die Integration von Grünstrom in die Versorgung. Energiemanagementsysteme, regelmäßige Energieaudits sowie der Einsatz intelligenter Netze (Smart Grids) sind zentrale Instrumente, um Effizienz und Transparenz zu erhöhen. Darüber hinaus sind Recycling- und Second-Use-Modelle, nachhaltiges Produktdesign und die systematische Verankerung von Dekarbonisierung in allen Prozessen und Materialien unverzichtbar. Ergänzend tragen CO₂-Monitoringsysteme sowie die Einrichtung von Nachhaltigkeitbeauftragten dazu bei, ökologische Ziele messbar zu machen und kontinuierlich umzusetzen.

Die ökologische Transformation ist damit nicht länger nur eine Frage der Regulierung, sondern ein entscheidender Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und Akzeptanz am Markt.





3.7

POLITIK, REGULIERUNG UND INFRASTRUKTUR

Die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen prägen die Entwicklung der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern maßgeblich. Eine zentrale Herausforderung liegt in der Dynamik regulatorischer Vorgaben. Neue Materialverbote, verschärfte Datenschutzrichtlinien oder weiterentwickelte Sicherheitsnormen erfordern kontinuierliche Anpassungen, die für Unternehmen mit erheblichem organisatorischem und finanziellem Aufwand verbunden sind. Gleichzeitig erschweren uneinheitliche Förderkulissen auf internationaler Ebene die Standortwahl: So verlagern Unternehmen Investitionen zunehmend dorthin, wo massive staatliche Subventionen und Programme, etwa in Nordamerika durch den Inflation Reduction Act, deutliche Kostenvorteile schaffen.

Darüber hinaus spielt die Infrastrukturentwicklung eine Schlüsselrolle bei der Transformation. Fehlende Kapazitäten und langwierige Planungs- und Genehmigungsprozesse bremsen den Ausbau und damit auch die Akzeptanz alternativer Antriebstechnologien. Die Infrastrukturentwicklung wird damit zu einem der wichtigsten politischen Handlungsfelder, das eng mit Industrieinteressen und gesellschaftlichen Erwartungen verknüpft ist.

Um Investitionssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten, sind stabile politische Rahmenbedingungen notwendig. Klare, verlässliche Vorgaben geben Orientierung und erleichtern Unternehmen die langfristige Planung. Parallel bedarf es einer Weiterentwicklung regulatorischer Standards, insbesondere im Bereich Cybersecurity und Datenschutz, um steigenden Anforderungen der digitalen und vernetzten Mobilität gerecht zu werden. Förderprogramme für Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Qualifizierung sind ein weiterer Baustein, um den Standort zukunftsfähig aufzustellen.

Darüber hinaus ist die gezielte Bereitstellung von Flächen für die Produktion zentraler Technologien notwendig. Bürokratieabbau, insbesondere bei Genehmigungen und Berichtspflichten, sowie eine stärkere internationale Kooperation und Standortvermarktung können zusätzlich dazu beitragen, die Wettbewerbsposition Bayerns im globalen Mobilitätssektor nachhaltig zu sichern.

Auf Grundlage der identifizierten Herausforderungen und Bedarfe haben die Partnerinnen und Partner des Projekts transform.by Maßnahmen entwickelt, die gezielt auf diese Problemstellungen eingehen und entsprechende Handlungsbedarfe adressieren.

4

PROJEKTKONTEXT, STRUKTUR UND EINBETTUNG IN DAS TRANSFORMATIONS- ÖKOLOGISCHES SYSTEM



Das Projekt transform.by ist in ein komplexes, dynamisches Umfeld eingebettet, das durch tiefgreifende Veränderungen in der Fahrzeug- und Zulieferindustrie geprägt ist. Die Dynamik trifft auf eine auch politisch erzeugte instabile Lage, was die Unsicherheit bei Unternehmen, Beschäftigten und Kundinnen und Kunden verstärkt. Elektrifizierung, Digitalisierung, globale Wettbewerbsdynamiken und geopolitische Umbrüche treffen auf eine Branche, die in Bayern zu den bedeutendsten industriellen Stützen zählt. Gemäß der im Rahmen des Projekts durchgeführten Untersuchung des IPE Institut für Politikevaluation⁵ arbeiten mehr als 450.000 Beschäftigte direkt oder indirekt in dieser Industrie. Wertschöpfung und Innovationskraft prägen die ökonomische Basis zahlreicher Regionen. Zugleich sind gerade KMU stark vom Anpassungsdruck betroffen. Ohne gezielte Begleitung besteht die Gefahr, dass sie den technologischen Umbruch nicht bewältigen können – mit weitreichenden Folgen für Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit und Standortattraktivität.

Vor diesem Hintergrund verfolgt transform.by das Ziel, die Transformation der Fahrzeug- und Zulieferindustrie nicht nur analytisch zu beschreiben, sondern durch konkrete Maßnahmen zu begleiten und handhabbar zu machen. Die Projekt-Roadmap soll ein praxisnahes und wirkungsorientiertes Arbeitsinstrument sein. Sie soll aufzeigen, wie die Visionen des Zielbilds 2035 und die strategischen Leitlinien der Transformationsstrategie in konkrete Umsetzungspfade übersetzt werden können. Damit wird die Projekt-Roadmap zu einem Steuerungsinstrument, das Orientierung bietet, Schnittstellen sichtbar macht und Verantwortlichkeiten klärt. Sie soll zugleich dokumentieren, welche Schritte notwendig sind, um sicherzustellen, dass die aufgebauten Strukturen und Maßnahmen über das Projektende hinaus Wirkung entfalten.

Das Projektumfeld von transform.by ist durch ein engmaschiges Transformationsökosystem gekennzeichnet, das Regionen, Unternehmen, Sozialpartnerinnen und -partner, Politik und Wissenschaft miteinander verknüpft. Der Fokus richtet sich vor allem auf die Unternehmen selbst – mit besonderer Aufmerksamkeit auf KMU. Diese benötigen passgenaue Beratung, Qualifizierung und Unterstützung, um neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke erschließen zu können. Hier liegt ein besonderer Mehrwert der Projekt-Roadmap, die konkrete Maßnahmen aufzeigt, wie KMU systematisch Netzwerke, Technologien und Qualifizierungsprozesse nutzen können.

Auf gesellschaftlicher Ebene spielen die Sozialpartnerinnen und -partner eine tragende Rolle. Die Zusammenarbeit von IG Metall Bayern und den Arbeitgeberverbänden bayme vbm vbw ist ein Alleinstellungsmerkmal von transform.by. Sie sorgt dafür, dass die Transformation nicht allein Technik, sondern gute Arbeitsbedingungen, Beschäftigungssicherung und Mitbestimmung als Elemente der Technikgestaltung einbezieht.

Diese Einbeziehung gewährleistet, dass bei der Gestaltung der Transformation die Potenziale der Beschäftigten für eine Beschleunigung von Innovationsdynamik und -geschwindigkeit genutzt wird und dass, soweit möglich, die Gestaltung der Innovation sozialpartnerschaftlich erfolgt und den Beschäftigten zugleich neue Chancen durch Qualifizierung, Weiterbildung und eröffnet werden.

⁵ Transformation der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern: Status quo und Perspektiven, Studie des IPE Instituts für Politikevaluation GmbH und der Roland Berger GmbH im Auftrag der Bayern Innovativ GmbH, Februar 2024



Darüber hinaus ist transform.by eng mit regionalen Transformationsnetzwerken verknüpft. Die Regionen Regensburg, Ingolstadt sowie die Regiopole Mainfranken und die Europäische Metropolregion Nürnberg bilden zentrale Knotenpunkte, an denen die Vernetzung lokaler Unternehmen, Hochschulen, Wirtschaftsförderungen und Kommunen organisiert wird. Hier werden konkrete Pilotprojekte erprobt, die zeigen, wie regionale Wertschöpfungsnetzwerke neu ausgerichtet und Fachkräfteinitiativen ausgerichtet oder aufgebaut werden können. Die enge Verzahnung von regionaler Verankerung und landesweiter Koordination macht transform.by zu einer Klammer, die Erfahrungen und Bedarfe aus der Fläche Bayerns bündelt und in übergeordnete strategische Prozesse einspeist.

Das Projektumfeld erstreckt sich aber darüber hinaus. Bayern Innovativ als Konsortialführer verankert transform.by in die bayerische Innovations- und Clusterpolitik und sorgt dafür, dass Themen wie Kreislaufwirtschaft, Batterietechnologien, Wasserstoff oder digitale Wertschöpfungsnetzwerke systematisch mitgedacht werden. Forschungseinrichtungen und Hochschulen tragen mit Studien, Szenarien und Patentanalysen zur Wissensbasis bei. Diese und weitere Erkenntnisse im Handlungsfeld Arbeit und Mensch in der Transformation bringen die transform.by-Partner f-bb und ffw ein. Die Bundesagentur für Arbeit und weitere Bildungsträger wiederum sind unverzichtbare Partner, um betriebliche Qualifizierung, Umschulung und Future Skills in die Praxis zu bringen. Auf diese Weise entsteht ein Ökosystem, das technologischen, sozialen und organisationalen Wandel verbindet und so die Breite der Transformation abbildet.

Die Rolle von transform.by im bayerischen Transformationsökosystem besteht damit darin, Koordinatorin bzw. Koordinator, Impulsgeberin bzw. -geber und Übersetzerin bzw. Übersetzer zu sein. Das Projekt schafft eine übergreifende Struktur, die regionale Initiativen bündelt, Sozialpartnerinnen und -partner integriert, KMU und weitere Unternehmen adressiert und die Rückkopplung mit Landespolitik, Bundesprogrammen und europäischen Strategien sicherstellt. Mit Transformations-Beirat Bayern, Steuerkreis und thematischen Transformationsteams verfügt transform.by über eine Governance-Struktur, die es ermöglicht, zentrale Handlungsfelder gemeinsam zu priorisieren, regelmäßig zu überprüfen und flexibel an neue Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Projekt-Roadmap nutzt diese Struktur und trägt dazu bei, diese Struktur sichtbar und umsetzungsorientiert einzusetzen. Sie zeigt, welche Arbeitspakete und Maßnahmen zwischen 2026 und 2030 auf den Weg gebracht werden, welche Akteurinnen und Akteure einzubeziehen sind und wie Synergien genutzt werden können. Damit wird die Projekt-Roadmap selbst zu einem verbindenden Element: Sie macht transparent, wie die Transformation der Fahrzeug- und Zulieferindustrie in Bayern in den kommenden Jahren weiter gestaltet werden kann – nachhaltig, digital, vernetzt, sozial und erfolgreich.

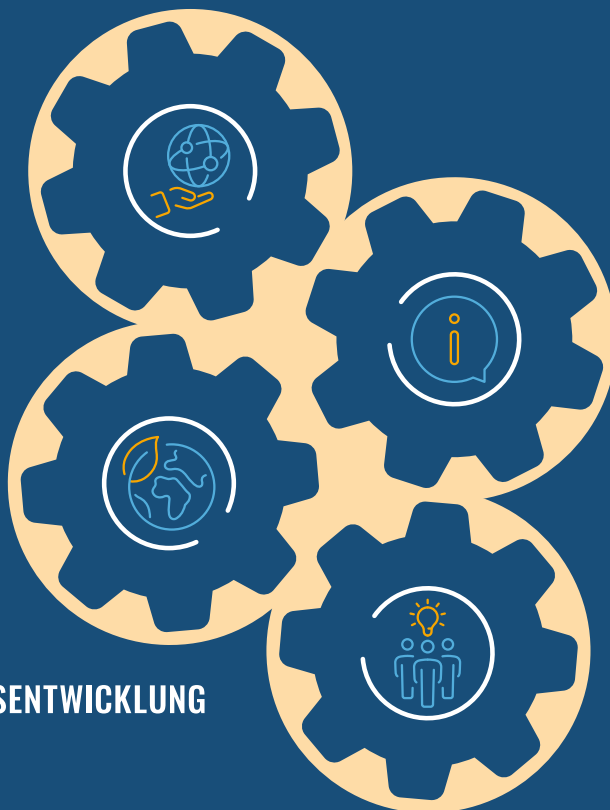
5

PROJEKTINTERNE MAßNAHMENPLANUNG

Die im Folgenden dargestellten Arbeitspakete bilden die Maßnahmen der Projekt-Roadmap im Projekt transform.by. Die Arbeitspakete sind so konzipiert, dass sie durch einzelne Konsortialpartnerinnen und -partner umgesetzt werden können, ihre volle Wirkung aber vor allem im Zusammenspiel der Konsortialpartnerinnen und -partner, der Regionen und weiteren Akteurinnen und Akteuren, die über Andockstellen eingebunden werden können, entfalten. Die Arbeitspakete bauen auf den Erfahrungen und Erkenntnissen von Bayern Innovativ, ffw, f-bb und der Zusammenarbeit mit den regionalen Transformationsnetzwerken auf.

Die Arbeitspakete sind so gestaltet, dass die einzelnen Arbeitspakete klar voneinander abgegrenzt sind und jeweils eigenständig funktionieren, jedoch synergetisch miteinander wirken.

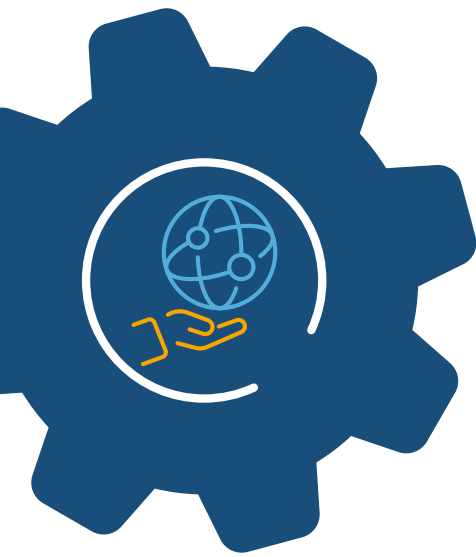
**AUFBAU UND BEGLEITUNG
NEUERWERTSCHÖPFUNGS-
NETZWERKE**



**INFORMIEREN UND
SENSIBILISIEREN**

**NACHHALTIGE
UNTERNEHMENSENTWICKLUNG**

**MULTIPLIKATION
VON WISSEN**



5.1 AUFBAU UND BEGLEITUNG NEUER WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKE

Ziele und Wirkungen

Aktuell findet ein wesentlicher Strukturbruch im Bereich der Automobilwirtschaft statt. Konjunkturelle Einbrüche werden ergänzt und überlagert durch

- › eine Innovationsschwäche der Automobilwirtschaft in zentralen Technologiefeldern (Batterietechnologie und autonomes Fahren),
- › unternehmerische Entscheidungen zur Verlagerung von Engineering, Fertigung und Produktion der nächsten Generation,
- › ein verändertes Mobilitätsverhalten, aber auch Verunsicherung der Kundinnen und Kunden durch widersprüchliche Signale über zukünftige Antriebstechnologien,
- › eine veränderte Wettbewerbssituation durch Markteintritt und stark wachsende Unternehmen vor allem aus China.

Die deutsche und die bayerische Automobilwirtschaft entwickelte sich von einer beschäftigungspolitischen Lokomotive zum arbeitsmarkt- und industriepolitischen Sorgenkind. Eine ähnliche Aussage lässt sich in Hinblick auf das internationale Ranking bei den zentralen Innovationsprozessen treffen. Besonders kritisch ist dies vor dem Hintergrund, dass China als einer der wichtigsten Absatzmärkte eigene technologische Standards setzt und die Wettbewerbsbedingungen verschärft.

Das bisherige, von Innovationsführerschaft getriebene stark exportorientierte industrielle Wertschöpfungssystem der deutschen Automobilindustrie, gerät ins Stocken. Die Wahrscheinlichkeit für „ein Zurück zu alten Ufern“ ist gering. Bayern ist von diesem Prozess stark betroffen, da die Automobilwirtschaft mit ihren OEM und Zulieferern die zentrale Branche für den Industriestandort Bayern darstellt. Sie hat auch eine wesentliche Bedeutung für Beschäftigung, Lohnniveau und Kaufkraft.

Maßnahmen

Erforderlich ist ein systematischer Prozess mit nachfolgenden Schritten:

- › konsequente Identifikation von Zukunftsfeldern auf Basis der regionalen und bayernweiten Standortbedingungen,
- › Identifizierung und Aktivierung industrielle Potenziale, die für diese neuen Wertschöpfungsnetzwerke erforderlich sind,
- › Aufbau von Ökosystemen bestehend aus Unternehmen und wissenschaftlichen Partnern, die auf diese Zukunftsfelder ausgerichtet sind,
- › gezielte Förderung dieser neuen Ökosysteme, z. B. im Bereich Absatzgenerierung, Demonstrationsprojekte sowie beim Ausbau einer einschlägigen innovationsförderlichen Wissensbasis und technischen Infrastruktur,
- › vorausschauende Qualifizierungspolitik durch Identifizierung von Kompetenzlücken und Förderung der erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte,
- › Beratung und Prozessbegleitung bei der Implementierung neuer Technologien und arbeitsorganisatorischer Innovationen durch eine soziotechnische Gestaltung von Arbeitssystemen und einer Weiterentwicklung hin zu innovationsförderlichen Organisationsstrukturen.

Dieses Vorgehen ist notwendig, wird aber nur dann zum Erfolg führen, wenn im Rahmen einer konzertierten Aktion die unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure ihre jeweils spezifische Aufgabe und Verantwortung dauerhaft wahrnehmen.

Rollen der Partner

Zentraler Akteur zur Initiierung und investiven Begleitung dieses Arbeitsfeldes ist der Freistaat Bayern. Hierzu gilt es, einen industriepolitischen Dialog mit den Sozialpartnerinnen und Sozialpartnern unter Einbeziehung der regionalen Akteurinnen und Akteure für Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung zu initiieren, indem obige Maßnahmen operationalisiert und einer Lösung zugeführt werden.

Die Projektpartnerinnen und -partner aus transform.by können diese Aktivitäten begleiten, indem die Angebote auf Betriebe und Unternehmen ausgerichtet werden. Dies gilt insbesondere für konzeptionelle und operative Leistungen in den Handlungsfeldern

- › Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen,
- › nachhaltige Implementierung neuer Technologien durch soziotechnische Gestaltung von Arbeitssystemen,
- › Implementierung von arbeitsorganisatorischen und organisationalen Innovationen,
- › Vernetzungsleistungen für Unternehmen in einschlägigen Ökosystemen der Zukunftsfelder industrieller Wertschöpfungsnetzwerken.





5.2 INFORMIEREN UND SENSIBILISIEREN

Ziele und Wirkungen

Die betrieblichen Fallstudien von ffw und f-bb, die Erfahrungen aus mehr als 1.400 bilateralen Transformationsgesprächen sowie die Befragung von 878 Unternehmen und 333 Betriebsräten und -rätinnen haben gezeigt, dass Transformation mit einer Vielzahl gleichzeitig wirkender Herausforderungen mit hohem Handlungsdruck einhergeht.

Dabei fehlt es vielen Unternehmen und betrieblichen Akteurinnen und Akteuren an einer klaren, gemeinsamen Orientierung, wo und wie der Transformationsprozess konkret begonnen werden soll. Die Themen reichen von Geschäftsmodellentwicklung über Digitalisierung und Prozessinnovation bis hin zu Qualifizierung und Organisationsentwicklung.

Diese Vielfalt führt nicht selten zu Überforderung und Unsicherheit aufgrund einer Konzentration auf wenige Schlüsselpersonen mit transformationsrelevanten Aufgaben. Für diese Aufgaben existieren in Unternehmen bislang kaum Instrumente oder standardisierte Lösungswege (vgl. Küper et al., 2025). Durch informierende Angebote sollen Unternehmen frühzeitig aktiviert und ihnen eine strukturierte Auseinandersetzung mit der eigenen Transformationsfähigkeit ermöglicht werden (s. Abbildung 1).

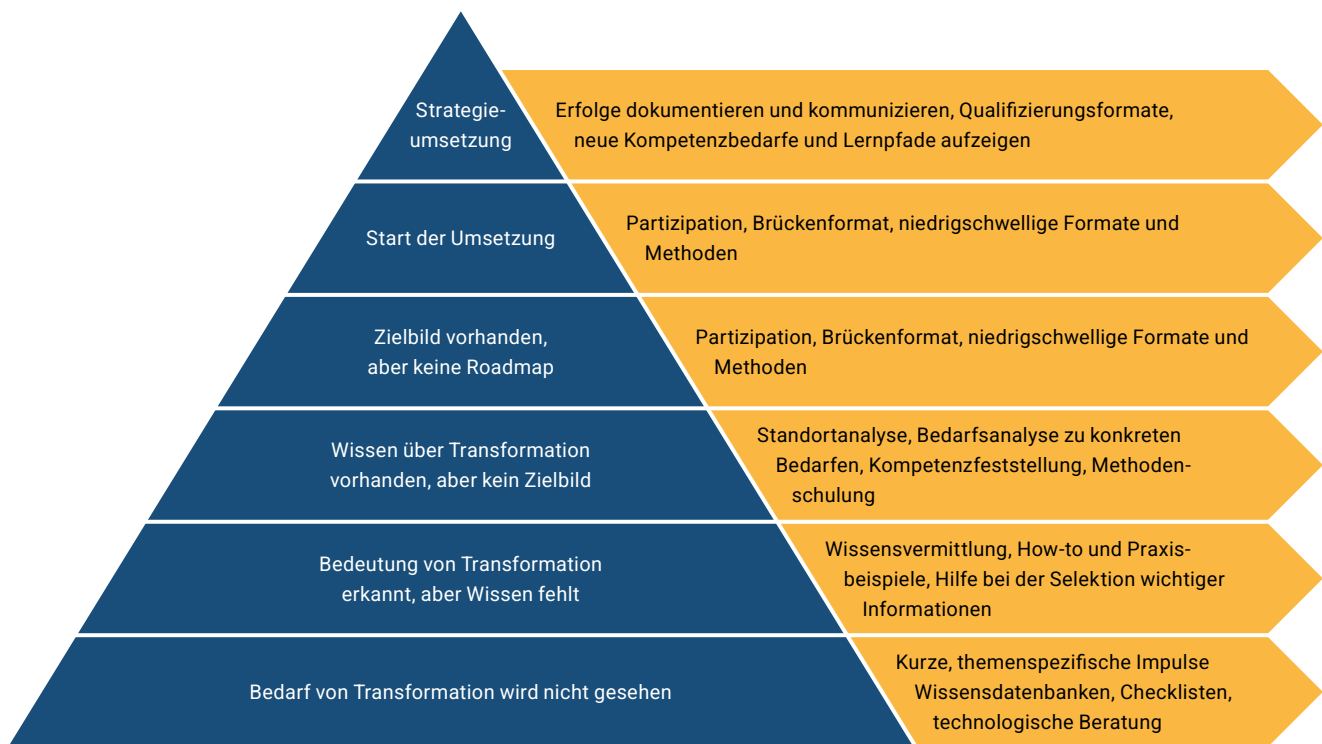


Abbildung 1: Fortschritt bzw. Standpunkt des Unternehmens im Transformationsprozess und rechts daneben dazu passende Begleitmaßnahmen, um den nächsten Schritt gehen zu können (Quelle: eigene Darstellung auf Basis Erkenntnisse und Ergebnisse transform.by).

Das Kapitel „Informieren und Sensibilisieren“ bündelt deshalb die Beratungs- und Unterstützungsangebote von transform.by, die Unternehmen niedrigschwellig abholen, Orientierung geben und Impulse für die nächsten Schritte liefern. Unternehmen suchen nach Impulsen, Best Practices und Expertinnen- und Expertenwissen, um ihre eigene Transformation voranzutreiben. Ziel ist es, einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen zu bieten, wenn relevante Informationen selbst erkannt oder durch transform.by bereitgestellt werden. Dazu werden nicht nur die notwendigen Informationen über Relevanz der Auslöser und unternehmensinterne Folgenabschätzung angeboten, sondern auch Methoden und Instrumente vermittelt, um den Dialog zwischen betrieblichen Akteurinnen und Akteuren zu fördern und Transformationsprozesse zu initiieren. Dies ist notwendig, um im weiteren Verlauf der Roadmap eine kontinuierliche, vertiefte Beratung und vor allem Unterstützung bei der konkreten Umsetzung von Strategien nutzen zu können.

Maßnahmen

Die Aktivitäten werden analog zur Verstetigungsstrategie in den Elementen „Bayernweite Transformationsberatung“ und „Unternehmensentwicklung in der Transformation“ strukturiert. Die nachfolgend beschriebenen Angebote dienen der Information und Sensibilisierung von Unternehmen und bereiten auf die vertiefte Beratung vor. Die Maßnahmen stehen grundsätzlich ergänzend und unabhängig von den Aktivitäten bestehender und neuer regionaler Netzwerke zur Verfügung. Dennoch sollen bestehende Partnerinnen- und Partnernetzwerke genutzt werden, um Erkenntnisse zu teilen und regionale Spezifika abzubilden.



Maßnahme 1: transform.wissen

Der Zugriff auf aktuelle, qualitätsgesicherte Erkenntnisse rund um die Transformation bietet Orientierung durch strukturiert aufbereitete Fakten, Praxiswissen zu den Themenfeldern Geschäftsmodell-entwicklung, Technologie, Arbeitsgestaltung und Kompetenzen. Diese stehen Unternehmen kostenfrei und niedrigschwellig zugänglich gemacht zur Verfügung.

| Strategisches Ziel | Operatives Ziel / Maßnahmenfeld / Aktivitätencluster | Maßnahme | Indikatoren | Zeit / Status |
|----------------------------------|--|---|--|----------------------|
| Zugriff auf Fakten, Praxiswissen | Zukunftsthemen sind identifiziert und bewertet | Screening von Trends mittels Interviews/ Befragungen | 500 Interviews | Jährlich im Frühjahr |
| | | KI gestützte qualitative Analyse der Interviews und Sekundärliteratur | 3 Fachartikel Eine Radargrafik | Jährlich in Q3 |
| | Wissen zu Zukunftsthemen ist frei zugänglich | Podcast-Reihe, die Expertinnen- und Expertenwissen und Praxiseinblicke zugänglich macht | 12 Folgen p.a. | |
| | | Infoveranstaltungen mit thematischen Schwerpunkten, kombiniert mit Matchmaking | 5 Themen jeweils 2 mal angeboten, dabei 200 Unternehmen erreicht | |
| | | Wissen ist über die beiden digitalen Anlaufstellen jetzt-transformieren.de und auf transform-br.de aufbereitet zur Verfügung gestellt | 100 Nutzer*innen pro Monat | Laufend |



Maßnahme 2: Einzelne vernetzende und dialogische Formate

Transformation erfordert neue Allianzen zu interessierten Akteurinnen und Akteuren innerbetrieblich und im Kontext externer Partnerinnen und Partner und Interessensgruppen. Dazu zählen Dialoge mit Gesellschaft und betrieblichen Akteurinnen und Akteuren ebenso wie die technologische Kooperation in Wertschöpfungsnetzwerken. In Bayern existiert eine Vielzahl an Zulieferern mit großen Patentportfolios und Innovationsstärke. Durch Vernetzung entsteht somit ein Wettbewerbsvorteil. Hierzu sind folgende Maßnahmen vorgesehen.

| Strategisches Ziel | Operatives Ziel / Maßnahmenfeld / Aktivitätencluster | Maßnahme | Indikatoren | Zeit / Status |
|--|---|---|------------------------------------|---------------|
| Bereitschaft zu Veränderung durch Dialoge schaffen | Betriebliche Akteurinnen und Akteure sind eingebunden und profitieren von Good Practice Beispielen aus dem Netzwerk | Info-Workshops mit Betriebsrätinnen und -räten | | |
| | | Vorstellung von Good Practice Ansätzen in den Gremien der Sozialpartnerinnen und -partner | Halbjährliche Teilnahme an Gremien | |
| | Gesellschaft wurde eingebunden | Gemeinsam mit regionalen Akteurinnen und Akteuren (z. B. Wirtschaftsförderungen, Museen etc.) werden ausgehend von regionaler Historie Veranstaltungskonzepte, z. B. Zukunftswerkstätten, Citizen-Science-Formate im Dialogformat entwickelt. | Quartalsweise Veranstaltungen | ab 2026 |



Maßnahme 3: Veranstaltungsreihe „Transformation. Im Dialog.“ (2026-2030+)

Ergänzend kann eine KI-gestützte Matching-Plattform eingebunden werden, um Kooperationen und Projektideen zu initiieren. Durchgeführt werden Impuls-Webinare online, kostenfrei, niederschwellig sowie bayernweit zugänglich als Auftakt zu Kernthemen.

- › Drei vertiefende Webinare pro Themenblock, die spezielle Fragestellungen adressieren
- › Organisation von exklusiven Kamingesprächen in Regionen Bayerns ohne eigenes Transformationsnetzwerk (in Kooperation mit regionalen Partnern)
- › Einbindung einer KI-gestützten Matching-Funktion
- › Systematische Lead-Generierung durch Transformationslotsinnen und -lotsen, die bei Veranstaltungen Unternehmen direkt ansprechen und weiterführende Gespräche anbieten



Maßnahme 4: Basisberatung

Für alle Unternehmen zugänglich sind Basisberatungen zu Geschäftsmodellen, Technologie und Qualifizierungspolitik. Dieses Angebot zielt darauf ab, Unternehmen Überblickswissen zu transformationspezifischen Themen zu geben und sie an weiterführende Angebote heranzuführen.

Die Basisberatung erfolgt in betrieblichen Einzelgesprächen, Online Angeboten oder in thematisch ausgerichteten Gruppengesprächen. Beraterinnen bzw. Berater und Unternehmen können bei Bedarf auf einen 2026 entwickelten KI-gestützten Chatbot als Beratungsunterstützung zugreifen.



Maßnahme 5: Basismethodenvermittlung „Hilfe zur Selbsthilfe“

Bei Bedarf erhalten interessierte Unternehmen eine gezielte Einführung in ausgewählte Managementmethoden. Im Vordergrund steht die kontextbezogene Auswahl von Vorgehensweisen, die zur jeweiligen Ausgangslage in der Transformation, der Unternehmenskultur und strategischen Fragestellungen passen.

Die vermittelten Methoden aus dem Innovationsmanagement dienen als strukturierender Rahmen, um bestehende betriebliche Situationen zu hinterfragen, neue Perspektiven einzubeziehen und interne Diskussionsprozesse anzuregen. Dies umfasst u.a. Methoden zu:

- › Bestimmung Ausgangslage, z. B. PESTLE
- › Planspiel zur Durchführung von Tätigkeitsanalysen
- › Trends sammeln über STEEP-Taxonomie und Szenarien entwickeln mit dem Futures Wheel
- › Personal- und Kompetenzplanung

Die Methoden werden so aufbereitet und vermittelt sowie online zur Verfügung gestellt, dass Unternehmen diese eigenständig anwenden, anpassen und weiterentwickeln können.

| Strategisches Ziel | Operatives Ziel / Maßnahmenfeld / Aktivitätencluster | Maßnahme | Indikatoren | Zeit / Status |
|---|---|--|-------------------|--|
| Unternehmen befähigen, eigene Transformationsprozesse zu initiieren | Basismethoden sind bekannt | eLearning Angebot zum Selbststudium | Mehrteilige Reihe | Entwicklung ab Q1/27 |
| | Basismethoden können durch Unternehmen angewandt werden | Workshops zur Vermittlung von Methoden zur Analyse betrieblicher Situationen und Prozesse. Diese Methoden wurden im Rahmen der betrieblichen Fallstudien von ffw und f-bb entwickelt und werden zur Selbstanwendung bzw. mit Basisberatung verknüpfend angeboten | | Workshops können ab Q3/27 starten, nachdem eLearning Angebot zur Verfügung steht |
| | | Workshops zur Vermittlung von Methoden des Innovationsmanagement | | |



Maßnahme 6: Vertiefende Technologieberatung und Projektinitiierung (2027-2030+)

Die technologisch tiefere Beratung begleitet Unternehmen gezielt bei der Transformation ihrer Produkt- und Prozesslandschaften. Im Unterschied zu klassischen Beratungsdienstleistungen des freien Marktes geht es hier um die Einbringung der spezifischen technologischen Expertise von Bayern Innovativ in enger Verzahnung zwischen den Clustern und den Transformationslotsinnen und Transformationslotsen. Unternehmen sollen durch diese Begleitung in die Lage versetzt werden, ihre Produktportfolios von bedrohten Geschäftsfeldern in neue, zukunftsfähige Märkte zu überführen.

- › Unternehmensgespräche vor Ort zur Analyse von Potenzialen für neue Produkte, Geschäftsmodelle und Kooperationsprojekte
- › Beratung und Begleitung bei der Initiierung von Transformationsprojekten
- › Technologische Begleitung durch Cluster-Expertinnen und -experten, die ihr Know-how in die Arbeit der Transformationslotsen einbringen
- › Nutzung von Matchmaking-Tools zur Identifikation geeigneter Partner und Konsortien
- › Sichtbarmachung der Ergebnisse durch Berichterstattung auf Website, Social Media und Veranstaltungen



Maßnahme 7: Kooperationsprojekt „Transformationsberatung mit Bundesagentur für Arbeit und Regionen“

Die Maßnahme baut auf einem erfolgreichen Pilotprojekt zwischen Bayern Innovativ, transform.10 (Region 10) und der Bundesagentur für Arbeit Ingolstadt auf, das unter Vermittlung von transform.by und der Regionaldirektion der Bundesagentur Bayern gestartet wurde. Hierbei wird Unternehmen einen ganzheitlicher Beratungsansatz angeboten, der technologische Innovationsförderung mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und strategischer Unternehmensentwicklung verbindet.

- › Durchführung von Transformationsberatungen in Unternehmen, abgestimmt zwischen Transformationslotsinnen und -lotsen und BA-Vertreterinnen und -vertretern
- › Regelmäßige Meetings mit jeder beteiligten Region, um Erfahrungsaustausch und kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten
- › Bayernweite Workshops aller regionalen Pools (zweimal jährlich, Best-Practice-Fokus)
- › Skalierung des Pilotprojekts zu einem bayernweiten Modell mit regionalen Pools aus Transformationslotsinnen und -lotsen, BA-Beraterinnen und -Beratern und regionalen Wirtschaftsförderungen. Ziel: fünf weitere Modellprojekte bis 2030
- › Aufbau einer digitalen Plattform mit Terminbuchungsfunktion, Best-Practice-Leitfäden und Qualifizierungsangeboten
- › Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, um das Kooperationsprojekt sichtbar zu machen und weitere Regionen zu gewinnen



Maßnahme 8: KI-basiertes Matchmaking für Unternehmen (2026-2030)

Die Digitalisierung und der wachsende Wettbewerb in der globalen Wirtschaft haben Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt, insbesondere bei der Suche nach passenden Geschäftspartnern, Lieferanten, Kunden, Investoren und Partnern für Forschungsvorhaben. Häufig mangelt es an effizienten, benutzerfreundlichen und spezifischen Plattformen, die eine gezielte und qualitativ hochwertige Verbindung zwischen Unternehmen ermöglichen. Unter Nutzung von Künstlicher Intelligenz werden Expertinnen und Experten wie auch die Kompetenzen und Ziele von Unternehmen als potenziellen Kundinnen und Kunden oder Lieferantinnen und Lieferanten oder mit universitären und außeruniversitären Forschungspartnerinnen und -partnern branchenübergreifend in Kontakt gebracht und Kooperationen initiiert.

Die Basis bildet eine bereits im Rahmen von transform.by entwickelte Plattform, die durch ein neues, technisch spezialisierteres Tool ersetzt werden soll. Ergänzend werden virtuelle KI-basierte Matchingveranstaltungen etabliert, um Speedmatches in Echtzeit und mit hoher Passgenauigkeit durchzuführen.

- › Aufbau eines neuen Tools mit spezifischen Zusatzfunktionen auf Basis des bisherigen Tools „match4transformation“
- › Integration ins EEN zur europäischen Vernetzung
- › Durchführung von vier Matchingrunden pro Jahr, online oder in Präsenz, thematisch und zielgruppenorientiert
- › Virtuelle Speedmatching-Formate mit automatischer Zuweisung von Gesprächspartnern (z. B. 5 Matches à 10 Minuten), inkl. Tokensystem zur Anwesenheitskontrolle
- › Technische Ergänzungen wie Profilmanagement, Kommunikationskanäle (Videochat, Textchat) und Reportingfunktionen
- › Kommunikations- und Marketingmaßnahmen zur Sichtbarmachung (Website, Social Media, Veranstaltungen, Partnerkanäle)

Rollen der Partner

- › Die Maßnahmen werden durch die Partnerinnen und Partner separat angeboten, Feedback der erreichten Unternehmen hinsichtlich festgestellter Bedarfe und durchgeführter Aktivitäten wird dokumentiert
- › Bayern Innovativ: Weiterentwicklung der Matchingplattform, Umsetzung der Reihe „Transformation im Dialog“ und Unterstützung regionaler Akteurinnen und Akteure (Cluster, TTZ, Wirtschaftsförderungen) bei der Durchführung der Kamingespräche in den Regionen, technologische Expertise
- › Mit Hilfe eines kontinuierlichen Austausches zwischen den Partnerinnen und Partner der bayerischen Transformationsnetzwerke werden die Angebote bayernweit zur Verfügung gestellt
- › Bundesagentur für Arbeit (RD Bayern, lokale Agenturen): arbeitsmarktpolitische Expertise, Beratung zu Beschäftigung, Weiterbildung und Fachkräftesicherung
- › Externe Dienstleister: ggf. technischer Partner für die Weiterentwicklung der Matching-Plattform





5.3

NACHHALTIGE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die Projektpartner von transform.by – ffw, f-bb und Bayern Innovativ – haben in den letzten Jahren für die Beratung und Prozessbegleitung von Unternehmen der Automobilwirtschaft ein konzeptionelles Vorgehen entwickelt und erprobt. Dieser Ansatz beinhaltet Alleinstellungsmerkmale, deren Wirksamkeit sich in den letzten Jahren als wesentliche Erfolgsfaktoren herausgestellt haben.

Wesentliche Alleinstellungsmerkmale dabei sind

- › **Vision und Mission** ist eine soziale, ökologische und wirtschaftlich zukunfts-feste Gestaltung der betrieblichen Transformation.
- › **Arbeitspolitisch** wird ein sozialpartnerschaftliches Vorgehen zwischen Management und Betriebsrätinnen und -räten einerseits und Gewerkschaften und Arbeitsgeberverbänden andererseits angestrebt. Dadurch können Kräfte gebündelt, eine Balance unterschiedlicher Interessen gefördert und eine höhere Wirksamkeit betrieblicher Veränderungsprozesse erreicht werden.
- › **Fachlich** werden drei Handlungsfelder miteinander verbunden:
 - a. Geschäftsmodelle zukunftsfähig gestalten
 - b. Technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen durch eine soziotechnische Weiterentwicklung von Arbeitssystemen und Organisationsstrukturen ergänzen
 - c. Vorausschauende Personalarbeit und Qualifizierungspolitik konzipieren und implementieren
- › **Methodisch** geht es darum, die handelnden betrieblichen Akteurinnen und Akteure zu unterstützen, ihren spezifischen Weg in der Transformation systematisch und passgenau zu gestalten. Im Vordergrund stehen daher Maßnahmen der Prozessbegleitung, die Qualifizierung der betrieblichen Akteurinnen und Akteure, und eine lernende Organisationsentwicklung unter Beteiligung von Management, Betriebsrätinnen und -räten und Beschäftigten.
- › **Rollenklärung:** Die Partnerorganisationen – ffw GmbH, f-bb gGmbH und Bayern Innovativ GmbH – verstehen sich dabei als Impulsgeberinnen und -geber mit dem Anspruch, einen roten Faden sicherzustellen, und integrieren fach- und aufgabenbezogen zusätzliche Kompetenzen, z. B. aus Instituten, Hochschulen oder Weiterbildungsträgern.
- › **Türöffner:** Bei Bedarf werden industrie-, regional- und arbeitsmarktpolitische Anliegen und Bedarfe von Unternehmen an die Landespolitik oder Kommunalpolitik oder die Arbeitsagenturen adressiert. Dabei nehmen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände eine Schlüsselrolle als Vermittlerinnen bzw. Vermittler und Interessenvertreterinnen und -vertreter ein, um die Anliegen wirksam in politische Entscheidungsprozesse einzubringen.

Dieser Ansatz der fachlichen und prozessualen Unterstützung von Unternehmen im Transformationsprozess wird in den nächsten Jahren weiter ausgebaut und qualitativ weiterentwickelt. Er bildet einen zentralen Baustein der Projekt-Roadmap zur erfolgreichen Bewältigung der Herausforderungen der Transformation.

Folgende Maßnahmen werden dabei umgesetzt.



Maßnahme 9: Werkstätten „Transformationsstrategie entwickeln“

Ziele und Wirkungen

Diese Maßnahme stärkt die Handlungsfähigkeit der Unternehmen in der Transformation. Mit Hilfe einer sozialpartnerschaftlich entwickelten Transformationsstrategie entsteht ein Orientierungsrahmen für das betriebliche Handeln. Basierend auf einer Analyse der betrieblichen Ausgangsbedingungen und Herausforderungen durch die Betriebsparteien werden Ziele und prioritäre Maßnahmen entwickelt. Dieser Ansatz berücksichtigt die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Innovationspfade der Unternehmen und ermöglicht ein maßgeschneidertes Vorgehen. Die Angebote richten sich sowohl an das Management als auch an die Mitbestimmungsorgane. Sie können daher getrennt oder gemeinsam umgesetzt werden. Es wird darauf hingewirkt, dass innerhalb eines Betriebes themenübergreifend und sozialpartnerschaftlich miteinander gearbeitet wird.

Maßnahmen

Die Werkstätten sind darauf ausgerichtet, individuell angepasste Strategien zur Bewältigung der Transformation zu entwickeln, die sich auf drei Schlüsselbereiche konzentrieren:

- › Zukunftsfähige Geschäftsmodelle: Unterstützung bei der Gestaltung adaptiver und nachhaltiger Geschäftsmodelle
- › Digitale Technologien: Beratung zur Implementierung digitaler Technologien unter Berücksichtigung des TOP-Prinzips (Technik, Organisation, Personal)
- › Personalarbeit und Qualifizierung: vorausschauende Strategien der Personalarbeit & Qualifizierungspolitik entwickeln

Das Werkstattkonzept „Transformationsstrategie entwickeln“ umfasst ein strukturiertes Vorgehensmodell für Management und Betriebsrätinnen und -räte, das in mindestens vier betriebliche Workshops gliedert ist

- › Beschreibung der Ausgangssituation
- › Entwicklung prioritärer Ziele
- › Erarbeitung von Handlungskonzepten
- › Evaluierung des Vorgehens und der erzielten Wirkungen

Im Ergebnis entstehen jeweils betriebliche Transformationsstrategien mit prioritären Maßnahmen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern.

Dieses Format wird in den nächsten Jahren quantitativ ausgeweitet und entsprechend den betrieblichen Erfahrungen kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Rollen der Partner

- › Die Werkstätten werden von jedem Partner einzeln oder je nach fachlicher Ausrichtung gemeinsam durchgeführt.
- › Mit Hilfe eines kontinuierlichen Austausches zwischen den Partnerorganisationen ffw, f-bb und Bayern Innovativ werden vorhandene Konzepte kontinuierlich weiterentwickelt und als Lösungen mit Referenzcharakter für das weitere Vorgehen dokumentiert und im Rahmen bayernweiter Veranstaltungen transformiert.



Maßnahme 10: Werkstätten „Transformation gestalten“

Ziele und Wirkungen

Die Maßnahme zielt darauf ab, gute Lösungen für eine nachhaltige Gestaltung der Transformation betrieblich umzusetzen. Diese Maßnahmen werden zugleich als Lösungen mit Referenzcharakter für andere Unternehmen weiterentwickelt, dokumentiert und transferiert. Mit Hilfe dieser Projekte werden betriebliche Gestalterinnen und Gestalter aus anderen Unternehmen inspiriert, davon zu lernen und das erprobte Vorgehen auf die jeweils spezifischen betrieblichen Ausgangsbedingungen anzupassen und adäquat umzusetzen.

Maßnahmen

Die Werkstätten „Transformation gestalten“ beinhalten die Zusammenarbeit von Unternehmen mit den Partnern von transform.by im Rahmen von Konvoi-Projekten. Ziel ist es, Lösungen mit Referenzcharakter zur nachhaltigen Gestaltung der betrieblichen Transformation zu implementieren und für andere Unternehmen verfügbar zu machen. Dadurch entsteht eine wirksame Unterstützung von Unternehmensverbänden bei der Umsetzung ihrer Transformationsvorhaben.

Jede Werkstatt hat einen spezifischen thematischen Fokus, der einen deutlichen Nutzen für die beteiligten Unternehmen erwarten lässt und mit den regionalen oder der bayernweiten Transformationsstrategie(-n) korrespondiert. Die Werkstätten verbinden Themen der Unternehmensentwicklung mit den Handlungsfeldern Technik/Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und einer beschäftigungsförderlichen Gestaltung der betrieblichen Veränderungsprozesse. Sie haben eine kompakte Länge von maximal sechs bis neun Monaten, um der Handlungsdynamik Rechnung zu tragen.

Die Werkstätten „Transformation gestalten“ sind mit einem deutlichen Bezug zum betrieblichen Transformationsgeschehen in diesen Themenbereichen angesiedelt:

- › Geschäftsmodelle zukunftsfähig gestalten
- › Qualifizierungsstrategien entwickeln und umsetzen
- › Strategische Personalplanung in der Transformation gestalten
- › Soziotechnische Arbeitsgestaltung bei der Implementierung neuer Technologien und arbeitsorganisatorischen Innovationen

Mit dieser Aktivität entsteht ein Experimentierraum (Prototyp) für eine gute Praxis in der Transformation. Hierdurch werden Lern- und Austauschprozesse („Community of Practice“) initiiert und die betriebliche Praxis inspiriert und befördert (Serie).

Rollen der Partner

- › Die Werkstätten werden von jedem Partner einzeln oder je nach fachlicher Ausrichtung gemeinsam durchgeführt.
- › Mit Hilfe eines kontinuierlichen Austausches zwischen den Partnerorganisationen ffw, f-bb und Bayern Innovativ werden vorhandene Konzepte kontinuierlich weiterentwickelt und als Lösungen mit Referenzcharakter für das weitere Vorgehen dokumentiert und im Rahmen bayernweiter Veranstaltungen transformiert.



Maßnahme 11: Qualifizierung der betrieblichen Gestalterinnen und Gestalter

Ziele und Wirkungen

Die Transformation entscheidet sich im Betrieb. Betriebe stehen vor der Herausforderung, gleichzeitig technologische Innovationen umzusetzen, Geschäftsmodelle zu erneuern und Beschäftigung zukunftsfähig zu sichern. Die Fallstudien verdeutlichen, dass dies nur gelingt, wenn soziale und organisationale Faktoren von Anfang an mitgedacht werden.

Die Qualifizierung der Schlüsselpersonen für die Gestaltung einer nachhaltigen Transformation in Betrieben und Unternehmen werden Vorgehensweisen professionalisiert und aktuelles Wissen zur Verfügung gestellt. Der Projektverbund bietet die Möglichkeit, die Qualifizierungsformate zielgruppenspezifisch auszurichten.

Für Unternehmen gilt:

- › Qualifizierung und Organisationsentwicklung frühzeitig in Transformationsprojekte einzubetten, nicht als nachgelagerte Maßnahmen.
- › Strategische Personalplanung und Kompetenzanalysen durchzuführen, um Mismatch-Probleme zu verringern.
- › Neue Arbeits- und Lernkulturen aufzubauen, die lebenslanges Lernen ermöglichen und Beschäftigte aktiv einbinden.

Für Sozialpartnerinnen und -partner gilt:

- › Mitbestimmung frühzeitig einzubinden, um Akzeptanz zu sichern und Beschäftigte aktiv zu beteiligen.
- › Dialog- und Beteiligungsformate wie Transformationsteams fortzuführen, die Fachlichkeit und soziale Dimension verbinden.

Die Erfahrungen zeigen: Wo Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen gemeinsam an der Transformation arbeiten, entstehen nachhaltigere, innovationsfreundlichere Ergebnisse.

- › Flexible Qualifizierungsangebote, die stärker an den Arbeitsalltag der Betriebe angepasst sind (z. B. modulare, digitale und hybride Lernformate).
- › Aufbau von Qualifizierungsverbänden, die KMU den Zugang zu passgenauen Angeboten erleichtern.
- › Integration von Future Skills (z. B. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, interdisziplinäre Zusammenarbeit) in die betriebliche Weiterbildung.

Maßnahmen

Bayern Innovativ, ffw und f-bb haben Funktionsgruppen identifiziert, die für das Gelingen der betrieblichen und regionalen Transformation von großer Bedeutung sind. Darauf aufbauend wurden bereits Kurskonzepte zur Qualifizierung dieser Zielgruppen entwickelt und umgesetzt. Diese gilt es kontinuierlich weiterzuentwickeln und zielgruppenspezifisch auszuweiten. Die Maßnahmen werden durch qualitätssichernde Maßnahmen, wie Beratung, Coaching, Prozessbegleitung und Erfahrungsaustausch begleitet.

Rollen der Partner

Aus heutiger Sicht ergeben sich Schwerpunkte in der Qualifizierung der nachfolgenden Zielgruppen:

- › Betriebsrätinnen und -räte (Federführung ffw)
- › Geschäftsleitungen/Führungskräfte (Federführung f-bb)
- › Fachliche Gestalterinnen und Gestalter der betrieblichen Transformation, wie z. B. fach- und Führungskräfte im Bereich der Produktion und im Engineering (Federführung ffw und f-bb)
- › Fach- und Führungskräfte im Bereich der Autohäuser (Federführung ffw und f-bb)



Maßnahme 12: Qualifizierung von Arbeitnehmenden

Ziele und Wirkungen

Es werden Beispiele einer erfolgreichen Praxis betrieblicher Qualifizierung im Kontext mit transformationspezifischen Veränderungsprozessen aufbereitet und transferiert. Dadurch werden Impulse für eine Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifizierungspraxis gesetzt und Qualifizierung als ein fester Bestandteil des betrieblichen Transformationsgeschehens implementiert.

Vorgehen

Zentrale Impulse für Qualifizierungsinitiativen liegen

- › in der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen
- › der Implementierung neuer Technologien und Veränderungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation
- › in der systematischen Gestaltung betrieblicher Entwicklungswege für Beschäftigte

Die Beispiele werden aus vorhandenen Aktivitäten, aber auch aus neu zu entwickelnden betrieblichen Vorhaben ausgewählt, aufbereitet und als Maßnahmen mit Referenzcharakter für andere Unternehmen dokumentiert.

Dabei werden Qualitätskriterien für die Auswahl dieser Maßnahmen entwickelt und angewendet. Folgende Kriterien sind aus heutiger Sicht relevant:

- › ein enger Bezug der Qualifizierungsaktivitäten zu strategischen Veränderungsmaßnahmen in Betrieben und Unternehmen
- › die Einbeziehung der verschiedenen Beschäftigungsgruppen in betriebliche Qualifizierungsinitiativen, differenziert nach Betroffenheit und betrieblichen Erfordernissen
- › die Berücksichtigung der Lerngewohnheiten der spezifischen Zielgruppen
- › eine Integration von fachlichen, methodischen und sozialen Lernprozessen und deren Anwendung im betrieblichen Kontext
- › eine systematische Evaluierung von Maßnahmen und Wirkungen im betrieblichen Kontext

Inhaltlich werden folgende Zukunftsthemen adressiert:

- › CO₂ freie Produktion, differenziert nach verschiedenen Beschäftigtengruppen (Green Skills)
- › digitale Kompetenzen (Produktion, Entwicklung, Vertrauen in KI, Wissensmanagement mit KI), differenziert nach den verschiedenen Beschäftigtengruppen
- › Industriearbeit der Zukunft, welche den erforderlichen Kompetenzwandel von der Mechanik hin zur Elektronik abbildet
- › Betriebliches Veränderungsmanagement für betriebliche Gestaltungsakteure und Beschäftigte
- › Soft Skills, z. B. zu Rollen in der Transformation
- › Innovationsmanagement
- › Fortsetzung der Qualifizierungsmaßnahme „Bordnetzentwicklung für Quereinsteiger*innen“ mit Fokus auf Fachkräfte für Elektronik und Elektrotechnik

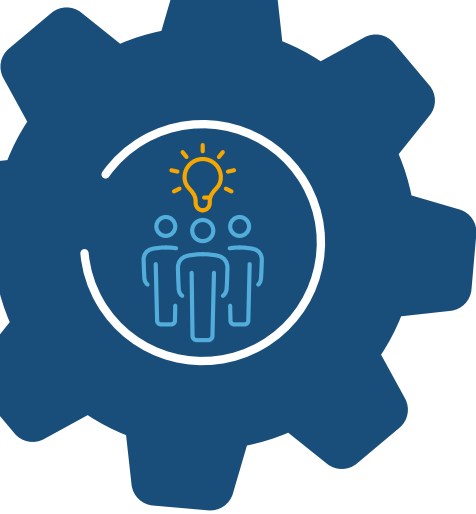
Die Konzepte zu ausgewählten Qualifizierungsmaßnahmen stehen über die digitale Wissensplattform zur Verfügung und können von Bildungsträgern und Unternehmen genutzt werden. Darüber hinaus werden die Konzepte im Rahmen von Betriebsberatungen genutzt.

Die konzeptionellen Vorarbeiten aus den Jahren 2024 und 2025 werden genutzt und gemeinsam mit Unternehmen zu betrieblichen Qualifizierungskonzepten weiterentwickelt und erprobt. Die Umsetzung kann dabei als Einzelaktivität oder im Rahmen von betrieblichen Werkstätten erfolgen.

Rollen der Partner

ffw und f-bb agieren hierbei als Lead-Partner für konzeptionelle Entwicklung, Erprobung, Dokumentation und Verbreitung. Bei Bedarf werden weitere Partner, wie z. B. Hochschulen und Weiterbildungsträger hinzugezogen.





5.4 MULTIPLIKATION VON WISSEN

Maßnahme 13: Regionales Empowerment (2027-2030)

Ziele und Wirkungen

Ziel dieses Moduls ist es, Regionen dabei zu unterstützen, Transformationsaktivitäten auf- oder ausbauen, endogene Potenziale zu nutzen, Akteurinnen und Akteure zu mobilisieren und zu moderieren und oder neue Schwerpunkte zu entwickeln. Vom Vorgehen her hat sich bewährt, auf regionaler Ebene gemeinsam Zielbilder zu entwickeln, dazu passende Strategien zu erarbeiten und diese in konkrete Aktivitäten und Projekten umzusetzen sowie das regionale Transformationsökosystem laufend zu pflegen und auf die aktuellen Bedarfe der Unternehmen auszurichten.

Maßnahmen

- › Workshops zu Zielbildern, Strategien und Roadmapping-Prozessen
- › Vorschläge für die Strukturierung eines regionalen Netzwerks aus Akteurinnen und Akteuren (Leitunternehmen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Gebietskörperschaften, Wirtschaftsförderungen, Technologie- und Gründerzentren, Regionalmarketings, Gewerkschaften, Arbeitgebervertretungen und Forschungseinrichtungen)
- › Arbeitsdokumente und Vorlagen (z. B. Geschäftsordnungen, Kooperationsverträge, Prozessdokumentationen)
- › Einbindung in überregionale Abstimmungs- und Kommunikationsstrukturen durch monatliche Regeltermine
- › Strukturierung einer gemeinsamen Datenhaltung mit Verwaltung der Zugriffsberechtigung für Dokumente von gemeinsamem Interesse
- › Workshops zur Definition technologischer und nicht-technologischer Alleinstellungen sowie strategischen Zielen und zukünftiger Schwerpunkte
- › Formate und Angebote für eine aufwertende Gestaltung von Arbeit in Zukunftsfeldern
- › Zusammenstellung von bei Bayern Innovativ verfügbarem Wissen über Leitunternehmen der jeweiligen Region, besondere technologische Kompetenzen und Alleinstellungen als Beiträge für eine regionale Profilbildung für Binnen- und Außenmarketing sowie für die Identifikation von für die jeweilige Region geeigneten Chancen- und Zukunftsfeldern
- › Modelle für betriebliche Gestaltung von beschleunigter Innovation und Transformation mittels Kooperation und Partizipation der betrieblichen Akteure
- › Gemeinsame Vor-Ort-Besuche durch Bayern Innovativ und Vertretung der Region für gemeinsame Gespräche mit Leitunternehmen und regionalen Stakeholdern
- › Integration der Ergebnisse in ein übergeordnetes Evaluierungs- und Steuerungsinstrument, um die Aktivitäten vergleichbar und aggregierbar zu machen

Rollen der Partner

- › Bayern Innovativ: Lead, methodische und strategische Begleitung, Moderation der Zielbild- und Projekt-Roadmapping-Prozesse, Koordination
- › f-bb: Regionale Analyse der Veränderung von Berufsgruppen, um auf veränderte Anforderungen in Tätigkeiten und Berufen mit entsprechenden (Nach-)Qualifizierungsangeboten zu reagieren, wissenschaftliche Begleitung der Metropolregion Nürnberg beim Auf- und Ausbau eines Weiterbildungsnetzwerkes und Training der Akteure in der Koordinierungsstelle, Input zu arbeitsorganisatorischen und qualifikatorischen Fragestellungen für regionale Strategien
- › ffw: Regionale Analysen, Beratung, Prozessbegleitung und Trainings zu erforderlichen Maßnahmen der Unternehmensentwicklung im Kontext der Handlungsfelder: Geschäftsmodelle weiterentwickeln, Technik und Arbeitsgestaltung sowie vorausschauender Personalarbeit und Qualifizierungspolitik
- › Regionale Akteure (Cluster, Wirtschaftsförderungen, Kommunen, TTZ): Umsetzung der Projekt-Roadmaps vor Ort, Bereitstellung regionaler Bedarfsanalysen, Koordination lokaler Stakeholder



Maßnahme 14: Interregionales Empowerment (2026-2030+)

Ziele und Wirkungen

Überregional kommt hinzu, einen methodischen und fachlichen Austausch zu moderieren und idealerweise zu koordinieren, um bspw. Ansätze für überregionale Gestaltungsansätze zu formulieren.

In Ergänzung zu und unter Nutzung von Kontakten, Erkenntnissen und Bedarfen des Arbeitspakets „Regionales Empowerment“ wird methodisch und inhaltlich bayernweit nach Synergiepotenzialen gesucht. Es werden Lerneffekte abgeleitet und Andockpunkte für Kooperationen auf bayerischer Ebene geschaffen. Gleichzeitig werden Werkzeuge und Methoden vermittelt, um die regional spezifischen Profile zu schärfen und Transformationsprozesse der Regionen miteinander zu verschränken.

Dieses Modul stärkt die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Regionen sowie die Verbindung zu landesweiten Stakeholdern. Es umfasst drei eng miteinander verzahnte Bausteine:

- › Gemeinsamer Steuerkreis: regelmäßiger Austausch zwischen den Regionen über Status, Lerneffekte, Maßnahmen und Herausforderungen. Ziel ist eine eigeninteressenfreie, neutrale Moderation und Koordination, um Aktivitäten abgestimmt und transparent umzusetzen
- › Transformations-Beirat Bayern: weitere Etablierung des landesweiten Gremiums, in dem Strategien und Maßnahmen mit dem StMWi und weiteren relevanten Stakeholdern abgestimmt werden. Der Beirat sorgt für gemeinsame Ausrichtung und Legitimation
- › Interregionale Technologie- und Innovationskooperationen: systematisches Scouting und Identifikation von Zukunftsthemen und Technologiefeldern über Automotive hinaus, bei denen Bayern Technologieführerschaft erreichen kann

So entsteht eine strukturierte Plattform, um regionale Aktivitäten auf Landesebene zu bündeln, gemeinsame Innovationsfelder zu erschließen und das Vertrauen zwischen Regionen, Ministerien und Stakeholdern zu festigen.

Maßnahmen

- › Durchführung von Steuerkreistreffen alle 1-2 Monate, vorbereitet mit Agenda, Entscheidungsunterlagen und klarer Mandatierung
- › Erweiterung und Verstetigung des bestehenden Steuerkreises auf zusätzliche Regionen
- › Organisation von 1-2 Sitzungen des Transformations-Beirats Bayern pro Jahr (Präsenz, bei Bedarf virtuell), inkl. Geschäftsordnung, Delegiertenbesetzung und Beschlussvorbereitung,
- › Aufbau einer Technologie- und Innovationsmatrix zur Identifikation von Leitakteuren und Themenfeldern mit hohem Potenzial
- › Durchführung von Scoutingprozessen und Ableitung von Kooperationsprojekten oder Best-Practice-Beispielen
- › Nutzung bestehender Clusterstrukturen, um technologische Tiefe mit interregionaler Breite zu verknüpfen

Rollen der Partner

- › Bayern Innovativ: Lead, Moderation und Koordination des Steuerkreises, Organisation und Begleitung des Beirats, Durchführung technologischer Scoutings
- › f-bb: Integration arbeitsorganisatorischer und kompetenzorientierter Themen in die interregionalen Kooperationsprozesse
- › ffw: Regionale Analysen, Beratung, Prozessbegleitung und Trainings zu erforderlichen Maßnahmen der Unternehmensentwicklung im Kontext der Handlungsfelder: Geschäftsmodelle weiterentwickeln, Technik, Arbeitsgestaltung, vorausschauende Personalarbeit und Qualifizierungspolitik
- › Regionale Akteure: Teilnahme am Steuerkreis, Bereitstellung regionaler Perspektiven, Identifikation lokaler Innovationsfelder
- › StMWi: zentraler Stakeholder im Beirat, politische Rahmung und strategische Einordnung





Maßnahme 15: Regionale Lotsinnen und Loten – Multiplikatoren-Pool (2027-2030)

Ziele und Wirkungen

Zusätzlich zu Beratungsaktivitäten von Lotsinnen und Loten, die Bayern Innovativ im Auftrag des Freistaats Bayern in allen Regionen Bayerns anbietet, wird mit diesem Modul den Regionen angeboten, deren Beratungskompetenzen zu unterstützen und somit zu stärken. Bei entsprechendem Interesse der jeweiligen Region können auch regionale Kompetenzen ausgebildet werden. Sie sollen in den Regionen als erste Anlaufstellen für Unternehmen fungieren und einerseits Transformationswissen in die Fläche tragen sowie andererseits ihre Erfahrungen und Erkenntnisse für eine übergeordnete und aktuelle Bewertung von bspw. Trends und Treibern in eine bayernweite Wissensbasis einbringen.

So entsteht eine moderierte regionale Beratungsinfrastruktur, die Unternehmen vor Ort niederschwellig unterstützt und gleichzeitig das Mindset von Innovation, Offenheit und Lösungsorientierung in die Regionen transportiert. Externe Expertinnen und Experten können eingebunden werden, wenn spezielle Beratungsleistungen benötigt werden.

Maßnahmen

- › Standardisierte Trainingsangebote für Transformationslotsinnen und -lotsen mit Schwerpunkten wie Gesprächsführung, Innovations- und Transformationskompetenz, Open Mindset / Open Innovation
- › Aufbau eines interregionalen Transformationslotsinnen und -lotsen-Pools aus bspw. den Projektpartnerinnen und -partnern, in dem pro Region eine Hauptansprechpartnerin bzw. ein Hauptansprechpartner fungiert und ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch (sechs Treffen p. a., zwei Best-Practice-Workshops p. a.) etabliert wird
- › Monitoring und Koordination der bayernweiten Aktivitäten, ergänzt durch Marketingmaßnahmen zur Sichtbarmachung des Transformationslotsinnen- und -lotsen-Netzwerks
- › Verstetigung der regionalen Bezugspersonen als Schnittstellen zwischen Unternehmen, Bayern Innovativ und regionalen Stakeholdern

Rollen der Partner

- › Bayern Innovativ: Lead, Konzeption und Durchführung der Trainings über den Bereich Beratung, Koordination und Monitoring des Transformationslotsinnen- und -lotsen-Pools
- › Projektpartnerinnen und -partner von transform.by: Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und Beratungsansatzes
- › Regionale Akteurinnen und Akteure (Cluster, Wirtschaftsförderungen, TTZ): Auswahl regionaler Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Bereitstellung von Strukturen für Trainings und regionale Verankerung



6

ERGÄNZENDE MAßNAHMEN DER PROJEKTPARTNER

Die Projektpartner von transform.by ffw, Bayern Innovativ und f-bb sowie die assoziierten Sozialpartnerinnen und -partner IG Metall Bayern und die bayerischen Arbeitgeberverbände bayme vbm vbw verfügen über vielfältige Unterstützungsangebote zur Beratung, Vernetzung und Qualifizierung von Management und Betriebsrätinnen und -räten von Unternehmen. Diese Unterstützungsangebote ergänzen nicht nur die geplanten Arbeitspakete für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung in der Transformation, sondern verstärken sie.



Die Projektpartnerinnen und -partner sowie die assoziierten Partnerinnen und Partnern führen u.a. folgende mit den Projekthaltungen synergistische Aktivitäten durch:

Bbw-Gruppe:

- › Forschende, konzipierende und operative Maßnahmen im Themenfeld Qualifizierung

Ffw:

- › Arbeitsforschung zu Organisationsentwicklung und Trainings für verschiedene Branchen

IG Metall:

- › Maßnahmen zur Stärkung von Mitbestimmung, Weiterbildung und Beschäftigungssicherung

f-bb:

- › Anerkennungsberatung z. B. zum Thema Rekrutierung ausländischer Fachkräfte, Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse und Kompetenzfeststellung. Qualifizierungsangebote im Kontext Berufsankennung mit Fach- und Sprachinhalten

Bayern Innovativ:

- › Moderation von technologieorientierten Clustern für Trenderkennung und Technologiekooperationen
- › Delegationsreisen, Clusterreports, Clustertreffs
- › Betreuung von Technologieförderungen des StMWi als Projektträger der bayerischen Technologieförderprogramme
- › Transformationslotsinnen und -lotsen für Aufschluss und Mobilisierung von Unternehmen für die Transformation
- › „Train the trainer“ – Konzepte zu Weitergabe von methodischem und fachlichem Wissen an Akteurinnen und Akteure auf der regionalen Ebene
- › Unterstützung der invest in bavaria bei Ansiedlungen in Bayern und des Standortmarketings des Freistaats Bayern
- › Assessments und Coachings (2027-2030+) von insbesondere KMU bei systematischem Innovationsmanagement, bei Strategien zur Digitalisierung, bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen, dem Abbau betriebskultureller Widerstände, der Bewältigung regulatorischer Vorgaben oder fehlender personeller und finanzieller Ressourcen im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Enterprise Europe Network (EEN)



7

ERFORDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die ausgeführten Arbeitspakete wurden von den Projektpartnern von transform.by entwickelt. Ihre Wirkmächtigkeit wird beeinflusst von Rahmenbedingungen, die vor allem durch die Europäische Union, die Bundesregierung und dem Freistaat Bayern gestaltet werden könnten und sollten. Für die Gestaltung der Rahmenbedingungen werden im Folgenden Ableitungen gemacht, die als Handlungsempfehlungen dienen können. Die Ableitungen basieren auf den Ergebnissen des Projekts in seiner ganzen Breite: auf Studien und Analysen zu technologischen Trends und Beschäftigungsentwicklungen, auf betrieblichen Fallstudien, auf den Erfahrungen der regionalen Transformationsnetzwerke und auf den Dialogen mit Unternehmen. Besonders aktuell sind die Eindrücke aus zahlreichen Gesprächen auf der IAA 2025, bei denen das Team von Bayern Innovativ aus den Bereichen Transformation und Mobilität intensiv mit KMU ins Gespräch kam. Die dort artikulierten Erwartungen an Tempo, Planbarkeit und Verlässlichkeit bilden zusammen mit den bisherigen Projekterkenntnissen die Grundlage für die folgenden Empfehlungen.

Die Ableitungen richten sich an Unternehmen, Sozialpartnerinnen und -partner, regionale Transformationsnetzwerke, Qualifizierungsträgerinnen und -träger, Forschungseinrichtungen sowie an den Freistaat Bayern, der mit seinen Strategien, Förderinstrumenten und Rahmenbedingungen dazu beitragen kann, die Transformation zu gestalten.

Im Folgenden werden aus den in Kapitel 3 formulierten zentralen Herausforderungen die Ableitungen an die Gestaltung der Rahmenbedingungen formuliert.





7.1

GEOPOLITIK, MARKTVOLATILITÄT & STANDORTDRUCK

- › Zielgerichtete Investitionsförderprogramme und Subventionen, die den Standort Bayern im internationalen Wettbewerb stärken
- › Diversifizierungsfonds, um Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells bei starker standortbezogener Abhängigkeit von Verbrennertechnologien in ihrem Veränderungsprozess hin zu zukunftssicheren Produkten und Technologien zu unterstützen

7.2

TECHNOLOGISCHE DISRUPTION

- › Flächendeckender Ausbau der Ladeinfrastruktur, um schnelles und bedarfsgerechtes sowie bidirektionales Laden in Städten und in ländlichen Regionen sicherzustellen und dadurch die Attraktivität der E-Mobilität zu stärken
- › Ausbau digitaler Infrastrukturen, um der Digitalisierung betrieblicher Prozesse und Produkte, KI-Anwendungen und autonomem Fahren inkl. der sie bedingenden Dienstleistungen besser und schneller zur Marktreife zu verhelfen
- › Ausbau intelligenter Energienetze (Smart Grids)
- › Ausbau von Forschung und Entwicklung im Bereich Batterietechnologien, Energiespeicher und synthetische Kraftstoffe
- › Gezielte Förderung von KI-Kompetenzen und -Anwendungen in Unternehmen, um datengetriebene Geschäftsmodelle, intelligente Produktionsprozesse und innovative Mobilitätslösungen zu entwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern
- › Stärkung von Kooperationen von Hochschulen, um das beschäftigungswirksame Potenzial aus den Chancenfeldern in der Transformation der Automobilwirtschaft besser nutzen zu können
- › Unterstützung von Transformationslaboren, Transformationswerkstätten bzw. Transformationsräumen, die auf Chancenfelder der Transformation abzielen, Kooperationen zwischen Unternehmen und Wissenschaft beinhalten und das beschäftigungspolitische Potenzial der Transformation befördern
- › Förderung und Beschleunigung des Technologietransfers zwischen Unternehmen und anwendungsorientierter Forschung, um Innovationsprozesse in Unternehmen zu beschleunigen

7.3

ARBEITSMARKT, QUALIFIKATION & ORGANISATION

- › Förderpolitische Verankerung des arbeits- und personalpolitischen Gestaltungsansatzes von transform.by, nach dem die betrieblichen Gestaltungsfelder Unternehmensentwicklung, Technik, Arbeitsorganisation und Qualifizierung in einem integrierten Ansatz verzahnt und Grundlage eines gemeinsamen Handelns der Sozialpartnerinnen und -partner und der Betriebsparteien für gesteigerte Innovationsgeschwindigkeit von Unternehmen sind
- › Verknüpfung von Innovations-, Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, um die Transformation nicht nur technologisch, sondern auch sozial ausgewogen zu gestalten
- › Weiterbildungsangebote in den Zukunftsfeldern wie Data Science, KI oder Cybersecurity

7.4

WERTSCHÖPFUNG, LIEFERNETZWERKE UND RESILIENZ

- › Schaffung digitaler One-Stop-Anlaufstellen für Unternehmen, die Förderprogramme, Beratung und Matching bündeln
- › Ausbau von Cross-Cluster-Kooperationen, um neue Wertschöpfungsnetzwerke (z. B. zu Themen wie Batterie, Wasserstoff, Kreislaufwirtschaft, digitale Mobilität) zu entwickeln
- › Landesweite Verklammerung regionaler Transformationsnetzwerke für eine Abbildung und Stärkung regionaler Besonderheiten und zur Schaffung von Synergien
- › Aktualisierung bzw. Erstellung regionaler Roadmaps



7.5

MARKT- UND NUTZERWANDEL

- › Integrierte Verkehrskonzepte in Städten und Landkreisen, welche die Stärken der verschiedenen Arten der Mobilität entlang ihrer Stärken wirksam kombinieren

7.6

ÖKOLOGIE, ENERGIE & KREISLAUF

- › Ausbau erneuerbarer Energien, um den steigenden Strombedarf bei der Elektrifizierung der Antriebsstränge umweltschonend decken zu können
- › Förderung von unternehmensübergreifenden Leitprojekten, z. B. im Bereich Circular Economy und CO₂-freier Produktion, um das wirtschaftliche und gesellschaftliche Potenzial einer ökologischen Wirtschaftsentwicklung zu heben
- › Klare Leitplanken in der Energiepolitik, um Investitionsentscheidungen abzusichern

7.7

POLITIK, REGULIERUNG & INFRASTRUKTUR

- › Konsequenter Bürokratieabbau insbesondere bei Genehmigungs- und Verwaltungshemmnissen beim Umbau von Produktionsstätten, bei der Einführung neuer Technologien und bei dem Ausbau von Ladeinfrastruktur
- › Beschleunigung bei der Beantragung staatlicher Förderprogramme, um Investitionsentscheidungen und Produktionsprozesse zu beschleunigen
- › Verminderung von komplexen Berichtspflichten
- › Verschlankung und Steigerung der Klarheit von Zuständigkeiten
- › Systematische industriepolitische Strategie zur Identifizierung und beschäftigungsförderlichen Erschließung von Zukunftsfeldern für industrielle Wertschöpfung in den verschiedenen Regionen Bayerns
- › Transparenz bei Pilot- und Förderentscheidungen, um insbesondere KMU und Regionen außerhalb der Metropolen faire Zugangschancen zu ermöglichen

8

GOVERNANCE, MONITORING UND EVALUIERUNG



Die Steuerung und die Begleitung der Arbeiten erfolgen durch eine Kombination aus klaren Strukturen, einem begleitenden Monitoring und einer begleitenden Evaluierung.



8.1

STEUERUNGS- UND PARTIZIPATIONSSTRUKTUREN

Die Governance baut auf bestehenden Strukturen auf und entwickelt diese weiter:

- › **Steuerkreis:** Der bereits etablierte interregionale Steuerkreis wird erweitert. Er tagt regelmäßig. Er dient dem Austausch der Regionen über Status, Erfahrungen, Maßnahmen und Herausforderungen. Entscheidungen werden auf Basis klarer Mandate und Regeln vorbereitet.
- › **Transformations-Beirat Bayern:** Dieses Gremium bringt bislang bereits die relevanten Stakeholder wie StMWi und StMAS, Sozialpartner, Agentur für Arbeit und Regionen zusammen. Verstärkt wird die Einbindung von Wissenschaft und Wirtschaft. Er tagt einmal jährlich in Präsenz und ggf. zusätzlich in Online-Meetings oder mit Umlaufbeschlüssen. Ziel ist die Abstimmung strategischer Leitlinien sowie die Abstimmung von Aktivitäten von Akteuren außerhalb der Förderung des Bundes.
- › **Regionale Steuerungsstrukturen:** Die Transformationsnetzwerke und deren Steuerungsgruppen agieren eigenständig und sind über den Steuerkreis und den Transformations-Beirat Bayern miteinander und bayernweit vernetzt.

Damit wird gewährleistet, dass sowohl die Projektpartner (BI, f-bb, ffw) als auch die regionalen Akteure und Stakeholder aktiv in die Steuerung eingebunden sind.

8.2

MONITORING UND EVALUIERUNG

Das Monitoring orientiert sich an einem dreistufigen Indikatorensystem:

- › **Prozessindikatoren:** Messung von Aktivitäten (z. B. Anzahl durchgeführter Veranstaltungen, Assessments, Matchings, Qualifizierungsmaßnahmen).
- › **Wirkindikatoren:** Erfassung der direkten Effekte (z. B. Anzahl neu initiiertter Kooperationen, Unternehmen mit Roadmaps, erreichte Beschäftigte und Multiplikatoren).
- › **Ergebnisindikatoren:** Bewertung der längerfristigen Wirkungen (z. B. gestärkte Resilienz regionaler Wertschöpfungsnetzwerke, sichtbare Ansiedlungserfolge, Zuwachs an Weiterbildungsaktivitäten, Innovationsprojekte).

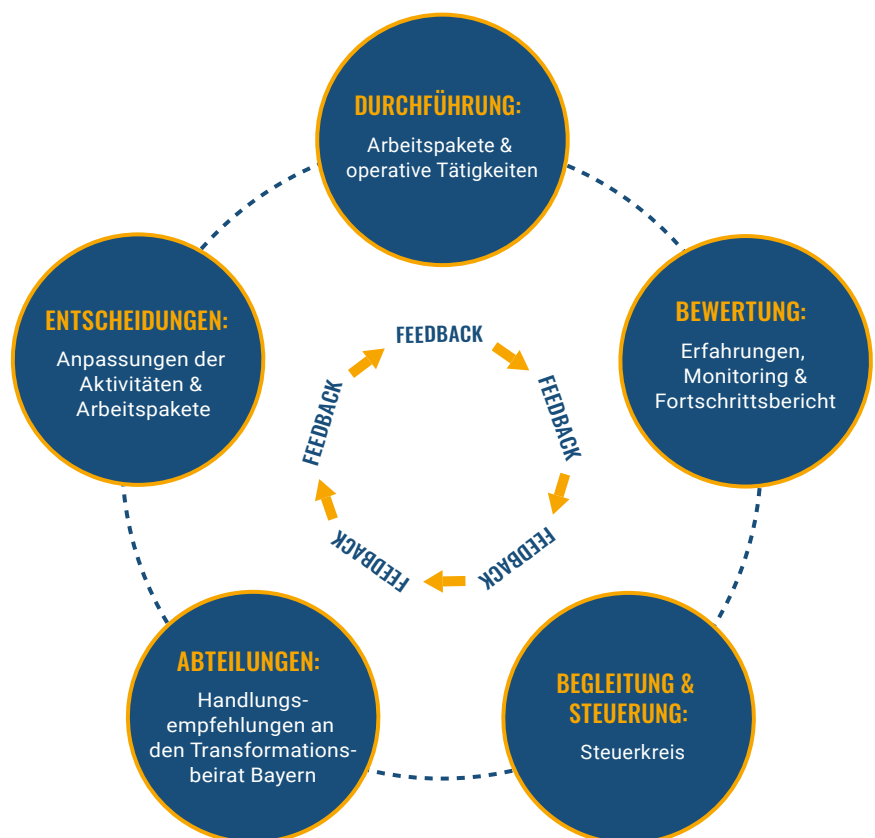
Zur Qualitätssicherung werden diese Indikatoren regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Ergänzend fließen qualitative Einschätzungen (z. B. aus Befragungen oder Expertenworkshops) ein, um Entwicklungen umfassend abzubilden.

8.3

JÄHRLICHE FORTSCHRITTSBERICHTE UND FEEDBACKSCHLEIFEN

Einmal jährlich wird ein Fortschrittsbericht erstellt, der die Umsetzung der Arbeitspakete, die Ergebnisse des Monitorings und die Erfahrungen der Partner zusammenführt. Dieser Bericht wird im Steuerkreis und im Transformationsbeirat Bayern diskutiert und bildet die Grundlage für Feedbackschleifen und Anpassungen.

Damit wird sichergestellt, dass transform.by als lernendes System funktioniert: Erkenntnisse aus der Umsetzung fließen direkt in die Weiterentwicklung der Arbeitspakete, in die strategische Ausrichtung und in die Vorbereitung künftiger Phasen ein.



9

FAZIT UND AUSBLICK

Die vorliegende Projekt-Roadmap ist ein umsetzungsorientiertes Arbeitsinstrument von transform.by – nach innen für das Konsortium, nach außen für den Standort Bayern. Sie bündelt die Ergebnisse aus Zielbild, Transformationsstrategie, Verstetigungsstrategie und dem Dachkonzept der Regionen und Sozialpartner und übersetzt diese in konkrete Arbeitspakete, Zeitachsen, Zuständigkeiten und Wirkungspfade. Damit wird gewährleistet, dass strategische Vorarbeiten nicht abstrakt bleiben, sondern in klaren Maßnahmen, Schnittstellen und Projekten praktisch umgesetzt werden.

Die Projekt-Roadmap ist ein lebendes Dokument. Sie wird jährlich überprüft und an neue Bedarfe, Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten angepasst. Mit jeder Fortschreibung wächst die Erfahrung des Konsortiums, neue Schwerpunkte können gesetzt und erfolgreiche Arbeitspakete skaliert werden.

9.1

PROJEKT-ROADMAP ALS ARBEITSINSTRUMENT FÜR KONSORTIUM UND STANDORT BAYERN

Die Projekt-Roadmap stellt den Fahrplan von heute bis 2035 bereit – mit Aktivitäten ab 2026, einer Skalierungsphase in den Jahren 2027 bis 2030 sowie einer Orientierung auf das gemeinsame Zielbild 2035. Sie dient als Orientierungs- und Steuerungsinstrument für die Partner, macht Synergien sichtbar und schafft Transparenz für Politik, Wirtschaft, Regionen und Sozialpartner. Durch die regelmäßige Fortschreibung bleibt sie lebendig und lernfähig.

Damit unterstützt die Projekt-Roadmap nicht nur die aktuelle Förderphase bis 2026, sondern bildet auch die Grundlage für eine langfristige Perspektive bis 2035: Bayern wird als zukunftsfähiger Innovations- und Industriestandort weiterentwickelt, regionale Stärken werden sichtbar und die Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit des Standorts wird nachhaltig gesichert.

9.2

NUTZEN: GRUNDLAGE FÜR KÜNFTIGE FÖRDER- UND PROJEKTANTRÄGE

Ein wesentlicher Mehrwert der Projekt-Roadmap liegt darin, dass sie als Grundlage für künftige Förder- und Projektanträge auf Bundes- oder Landesebene dienen kann. Da sie konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne enthält, können Konsortien ihre Antragstellungen gezielt vorbereiten. Die eingeplannten Revisionen in 2026 sichern zusätzlich die Anschlussfähigkeit und Aktualität.

9.3

BEITRAG ZUR VERSTETIGUNG ÜBER DAS PROJEKTENDE HINAUS

Die Projekt-Roadmap ist kein zusätzliches Konzept, sondern ein umsetzungsorientiertes Dokument, das die Aktivitäten bündelt, die sich synergistisch aus den bestehenden Projektpapieren ergeben. Sie sorgt dafür, dass Transformationsstrategie und Zielbild praktisch miteinander verzahnt werden. Auf diese Weise trägt sie dazu bei, die Strukturen von transform.by über das Projektende hinaus zu sichern. Dazu gehört die kontinuierliche Arbeit in den Regionen, der Transformations-Beirat Bayern als übergeordnetes Steuerungsgremium sowie die geplante Wissensplattform, die dauerhaft als zentrale Anlaufstelle für Unternehmen, Partner und Politik dienen soll.



PROJEKTPARTNER:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages