

Gerhard Bosch

Wohin geht die Reise? Szenarien zur Zukunft der Industriegesellschaft

**IG Metall NRW Arbeit 2020 – Industriepolitische
Konferenz des Projektes “Kompetenz und
Innovation”
Sprockhövel 29.9. 2011**

Prof. Dr. Gerhard Bosch
Universität Duisburg Essen
Institut Arbeit und Qualifikation
Forsthausweg. 2
LE 506
47057 Duisburg
Telefon: +49.203.379-1827; **Fax:** +49.203.379-1809
Email: gerhard.bosch@uni-due.de; www.iaq.uni-due.de

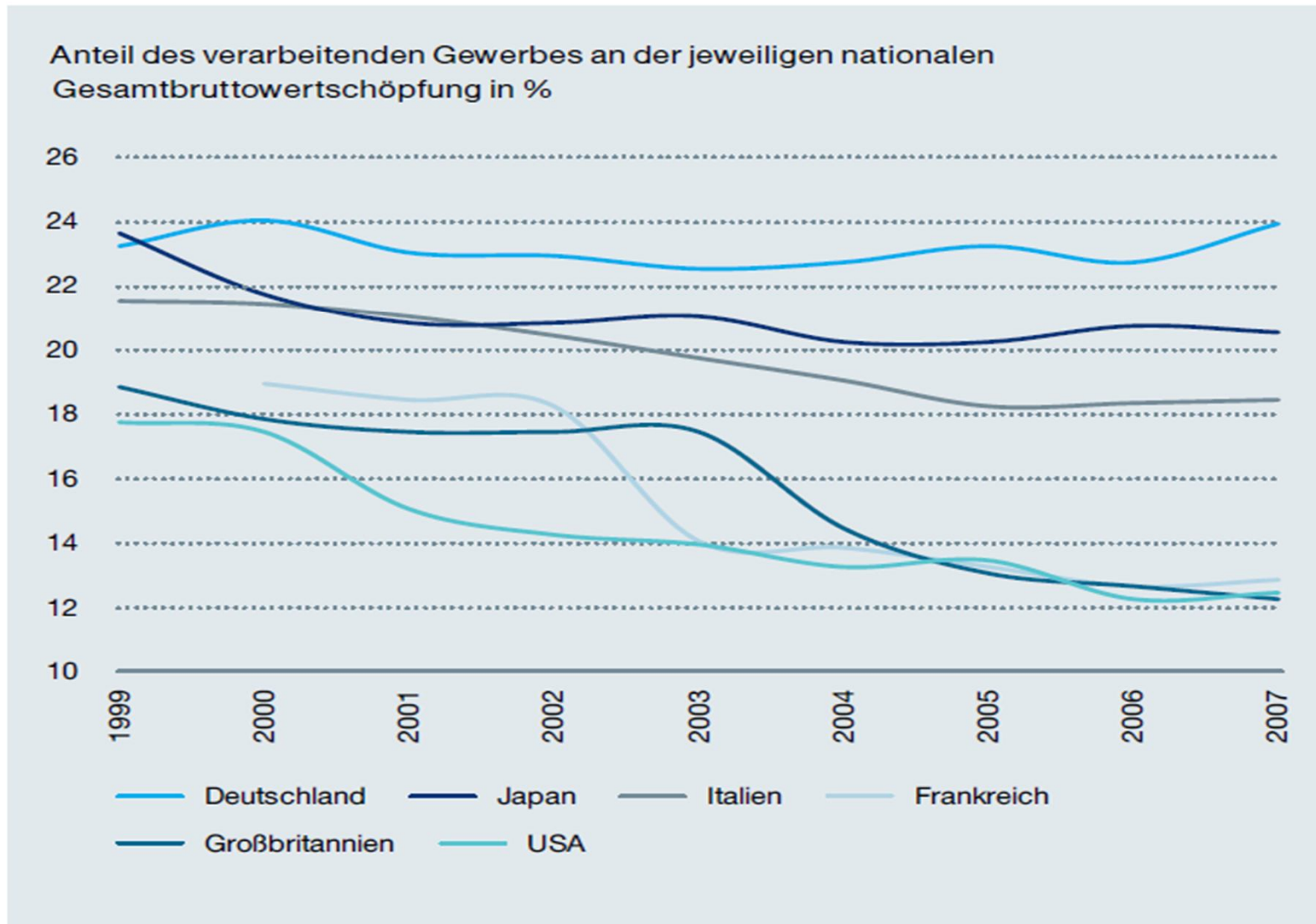
Gliederung

1. Industriestandort Deutschland
2. Das Erfolgsrezept der Vergangenheit
3. „Risse im Fundament“
4. Besser statt billiger
5. Szenarien
6. Rahmenbedingungen für integratives Szenario

1.1 Industriestandort Deutschland

- Anteil der Industrie an Wertschöpfung und Beschäftigung in Deutschland überdurchschnittlich hoch
- Zusammen mit produktionsnahen Dienstleistungen und Multiplikatoreffekten wahrscheinlich rund 50% der Arbeitsplätze in DE von Industrie abhängig
- Rund 90% der F&E-Investitionen in Industrie
- Überwiegend gute Beschäftigung durch hohe Tarifbindung
- Zukunftsherausforderungen, wie Energiewende und Ressourcenschonung, nicht ohne neue technische Lösungen und innovative Industrie zu bewältigen

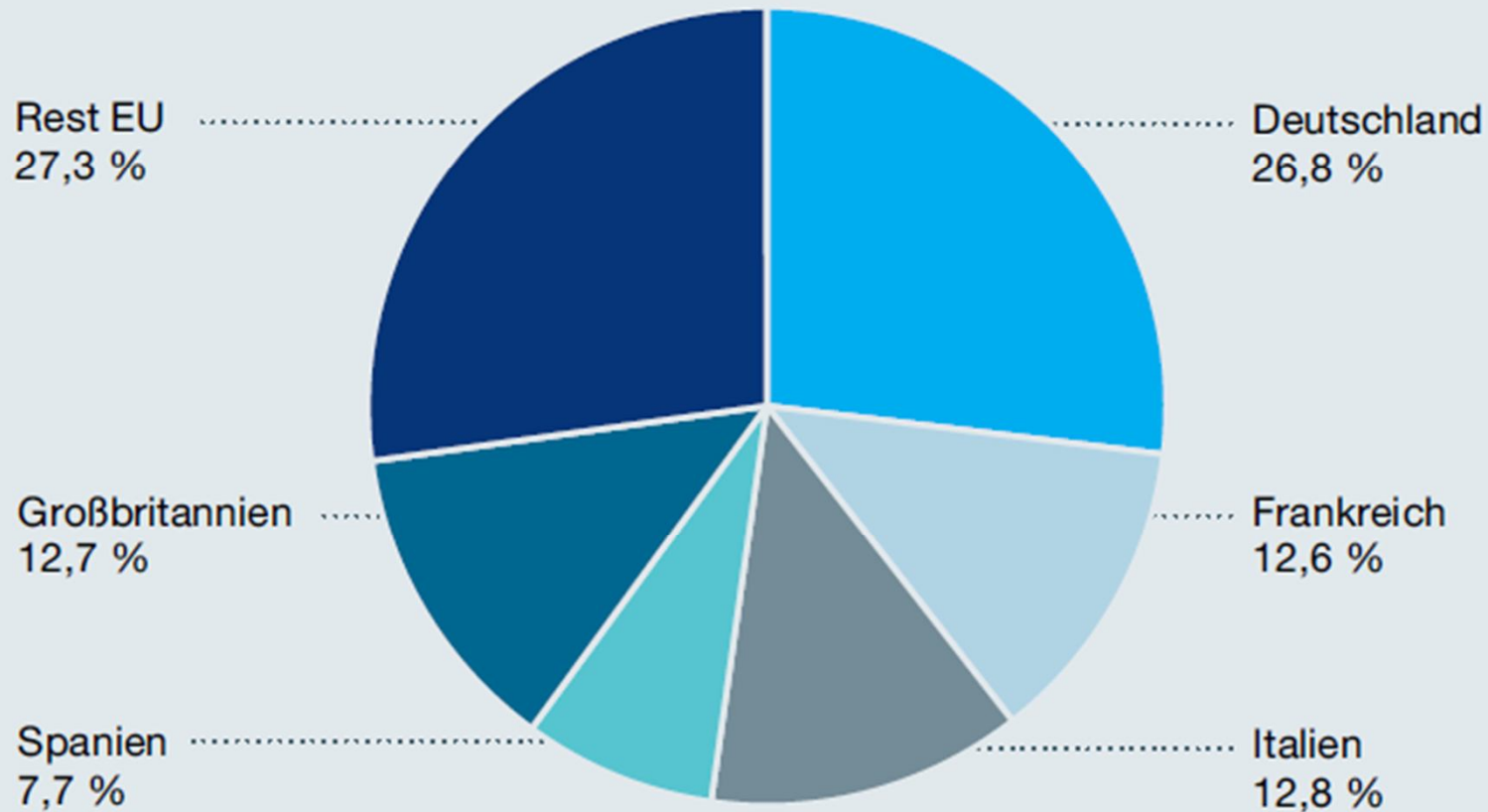
1.2 In Deutschland nimmt die Bedeutung der Industrie gegen den Trend zu



Quelle: OECD, eigene Berechnungen

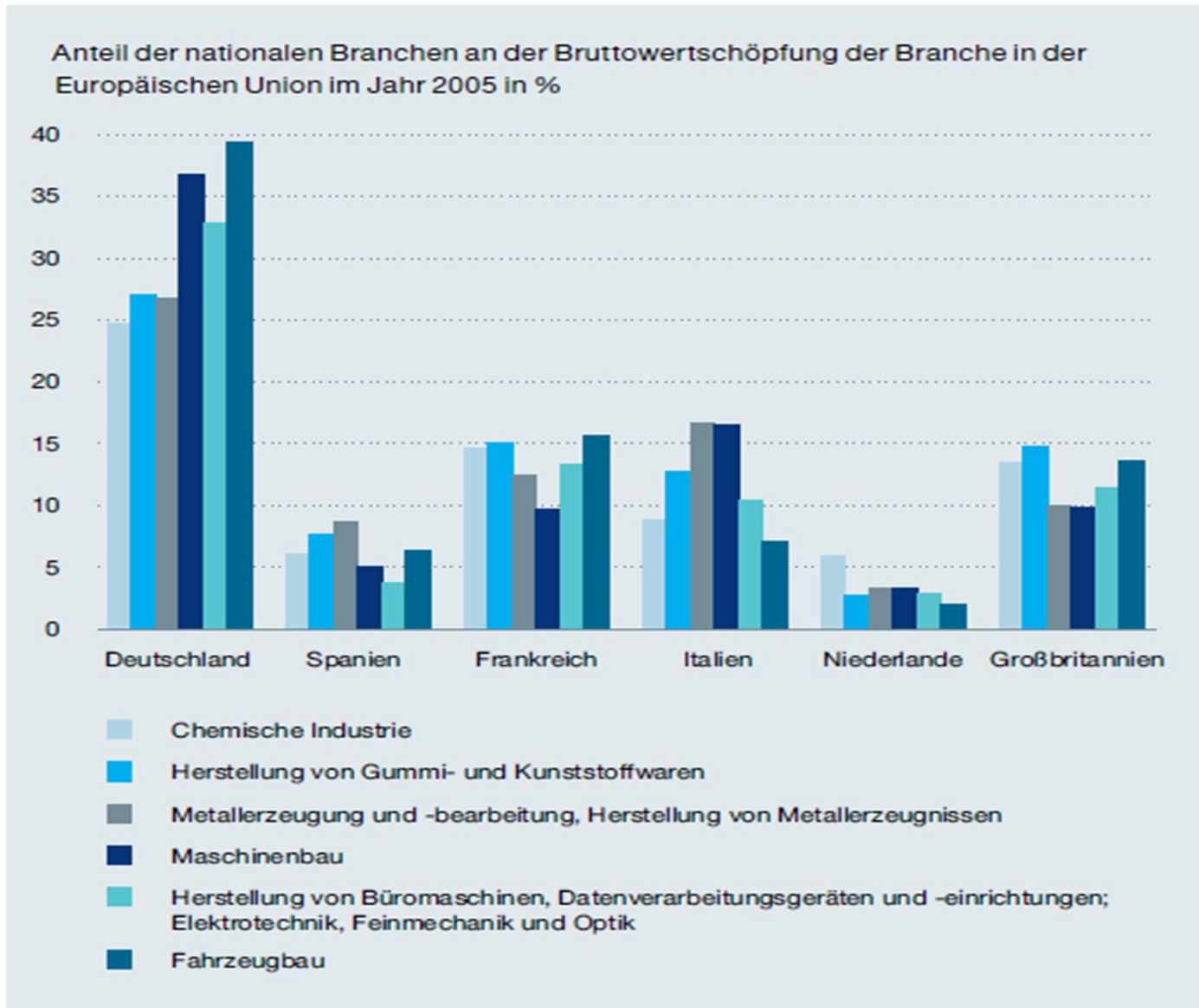
1.3 Die deutsche Industrie prägt die industrielle Wertschöpfung in Europa

Anteil ausgewählter Länder an der industriellen Bruttowertschöpfung der Europäischen Union im Jahr 2006 in %



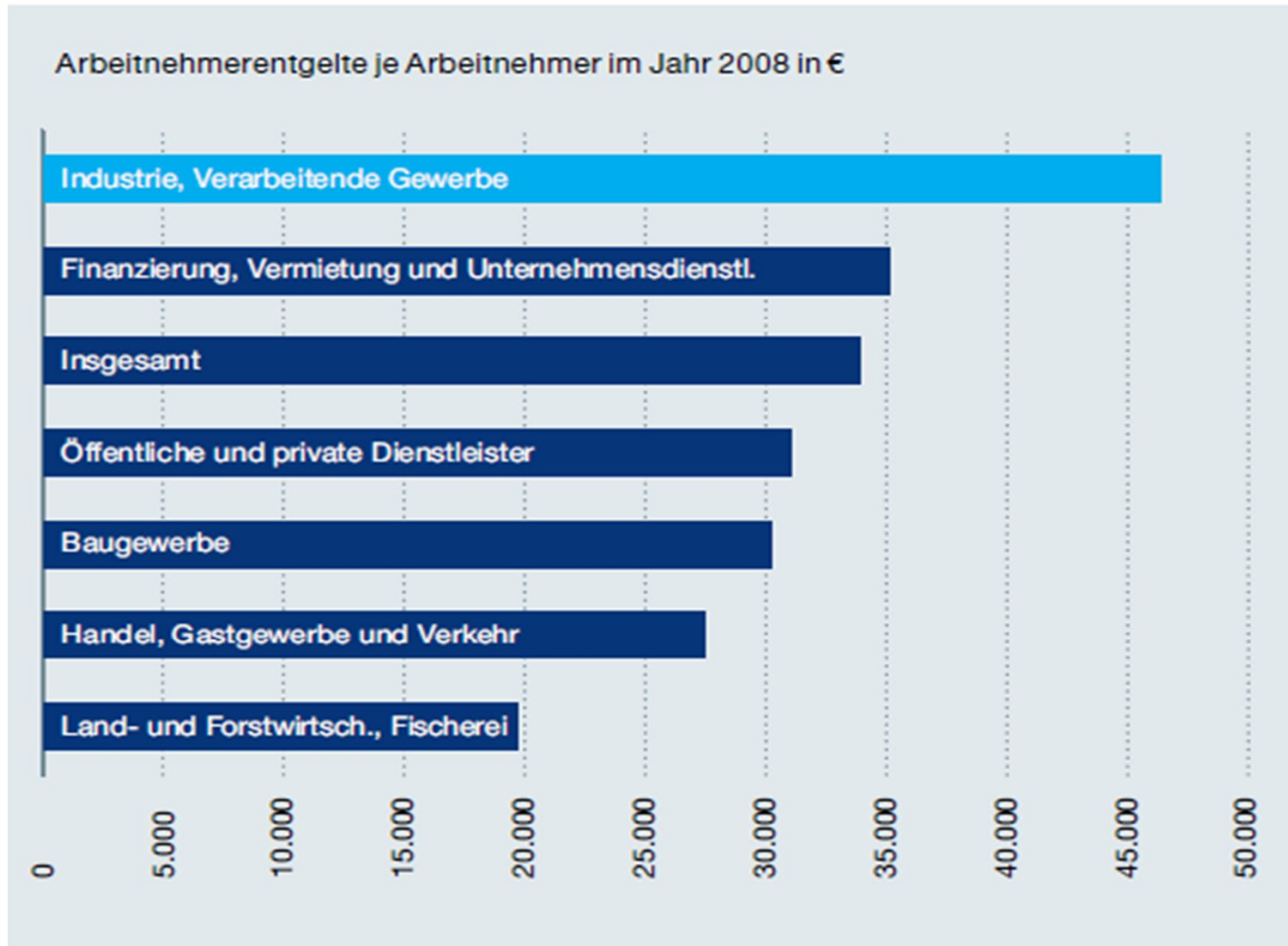
Quelle: Eurostat

1.4 Deutschlands Industrie führend in Europa



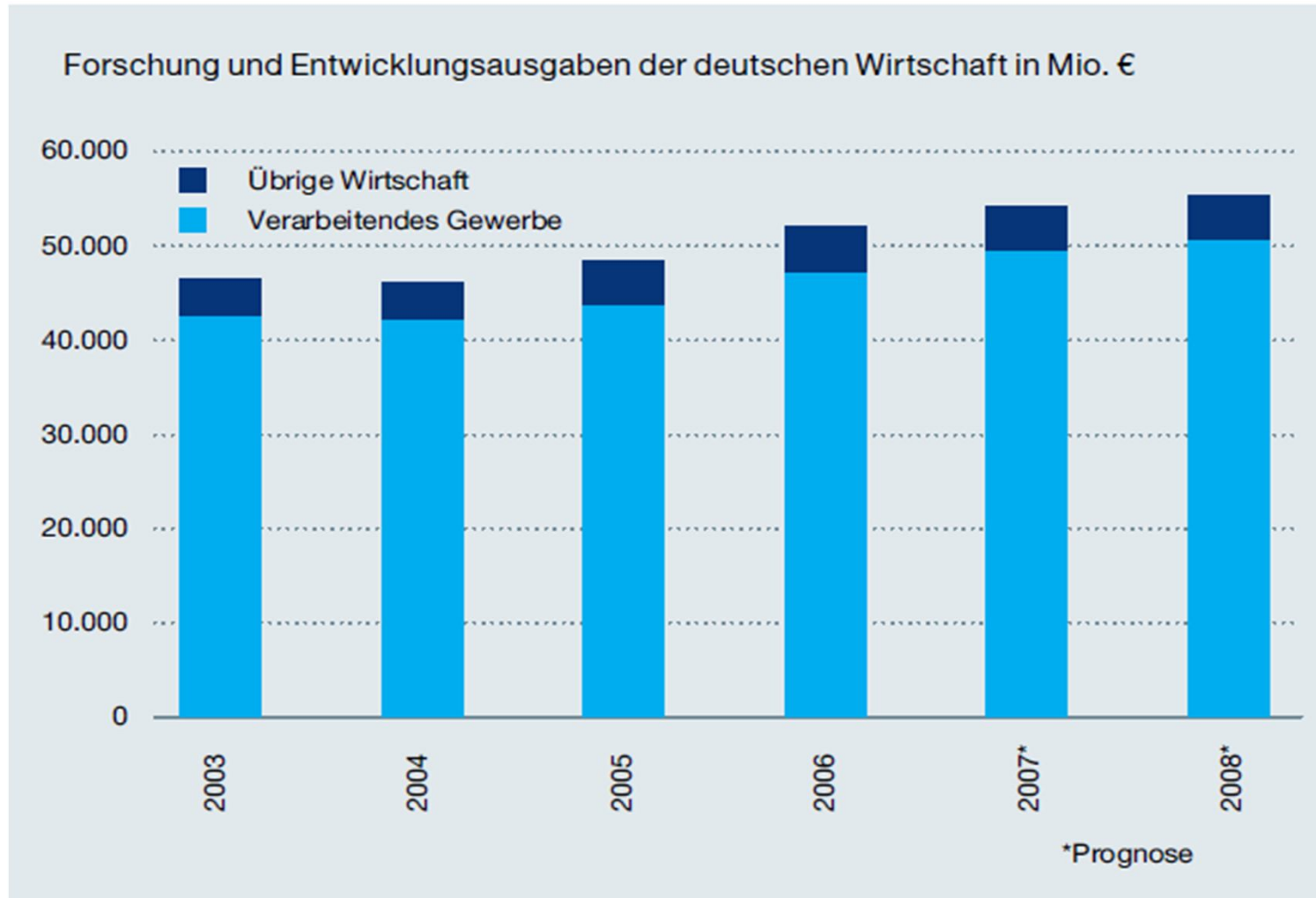
Quelle: Eurostat

1.5 Die Industrie bietet hochbezahlte Arbeitsplätze



Quelle: Statistisches Bundesamt

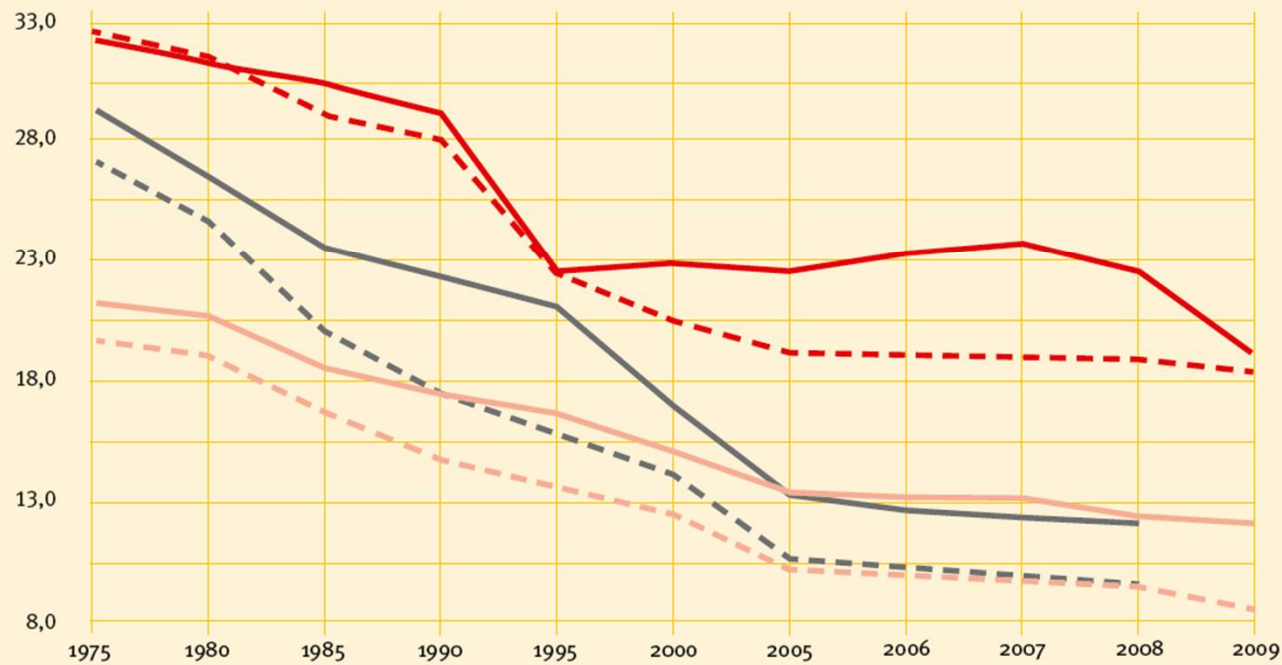
1.6 Industrie steht für über 90 % der FuE-Aufwendungen der Wirtschaft



Quelle: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft

Abbildung 2: Bedeutung der Industrie im internationalen Vergleich, gemessen an der Wertschöpfung und Beschäftigung (in Prozent)

— Deutschland – Wertschöpfung — Großbritannien – Wertschöpfung — USA – Wertschöpfung
- - - Deutschland – Beschäftigung - - - Großbritannien – Beschäftigung - - - USA – Beschäftigung



Quelle: OECD, eigene Berechnungen

2.1 Das Erfolgsrezept der Vergangenheit

- Langfristorientierung durch stabile Besitzstrukturen
- Konzentration auf Qualitätsprodukte - Hohe Investitionen in F&E
- Reform der Berufsausbildung und zunehmender Fachkräfteeinsatz
- Mittlere Führungskräfte von unten besetzt
- Kooperation und Mitbestimmung
- Wissensakkumulation durch stabile Beschäftigung
- Kommunikation zwischen Machern und Erfindern auf Augenhöhe – vielleicht das Geheimnis der deutschen Wettbewerbsfähigkeit

2.2 Das Gegenbeispiel Großbritannien

DE und UK Mitte der 60er Jahre ähnliche hohe Industrieanteile – Facharbeiterausbildung damals in UK sogar besser – breitere Berufe

Dann:

- Zunehmende Finanzmarktorientierung
- Wenig Investitionen in F&E
- Keine gemeinsame Reform der Berufsausbildung
- Akademisierung der mittleren Führungsebene – keine Kommunikation auf Augenhöhe mit der Fertigung
- Konflikthafte industrielle Beziehungen ohne Mitbestimmung

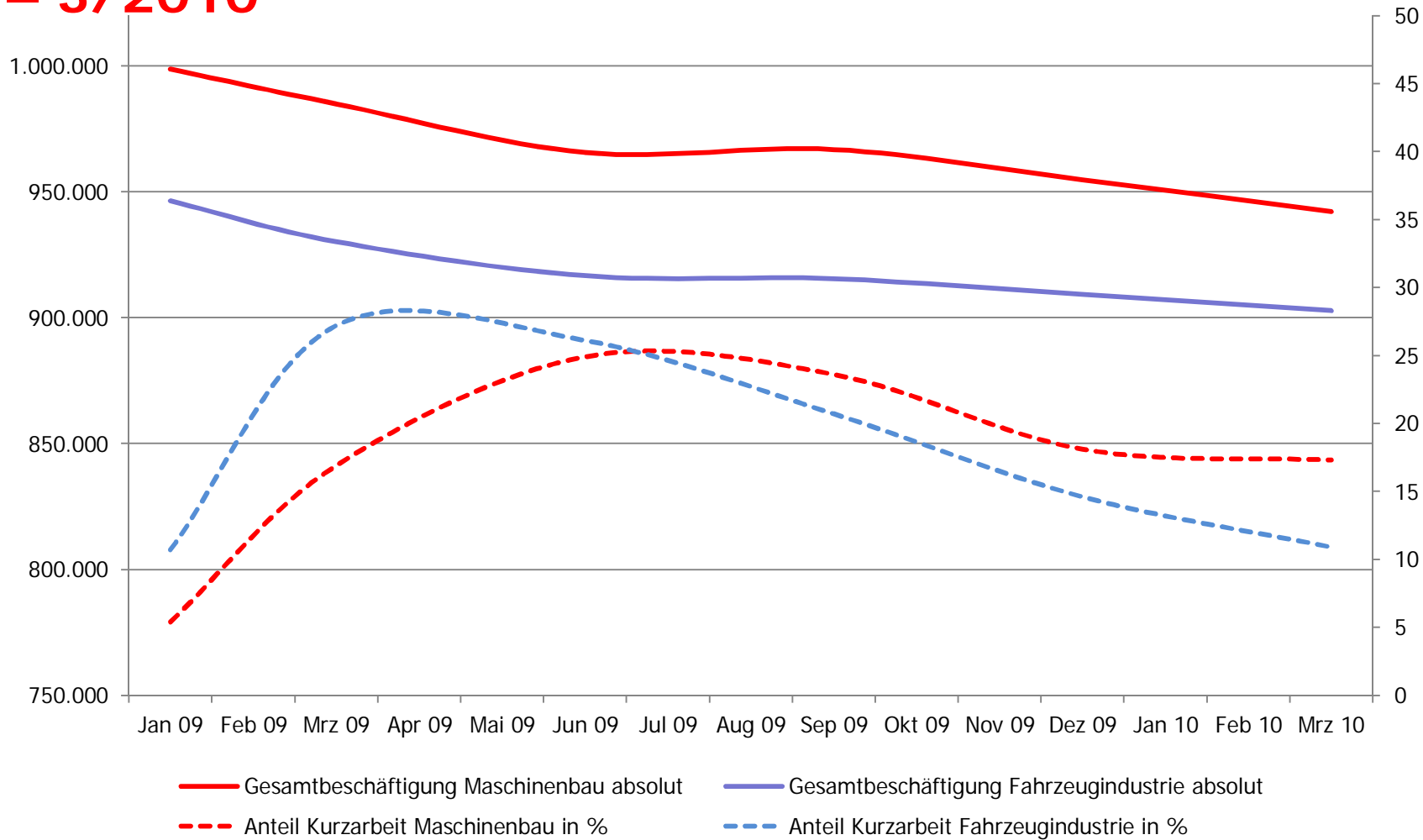
Schleichende Abdrängung in Massenproduktion und reinen Preiswettbewerb

3.1 „Risse im Fundament“

Unvermindert große Stärken der deutschen Industrie:

- Nach Standortdiskussion 1995 – 2005 Wiedergewinnung des Vertrauens in eigene Zukunft
- „Bündnis für Arbeit“ und Fachkräftebindung in der Krise 2008-9
- hoher Facharbeiteranteil erhöht Flexibilität und erleichtert Delegation nach unten
- Steigende F&E-Investitionen mit hohen Eigenanteilen der Industrie

3.2 Beschäftigung und Kurzarbeit im Maschinenbau und der Fahrzeugindustrie 1/2009 – 3/2010



Quelle: Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

3.3 „Risse im Fundament“

Aber „*Risse im Fundament*“ (Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit 2006) wegen abnehmender Investitionen in Bildung

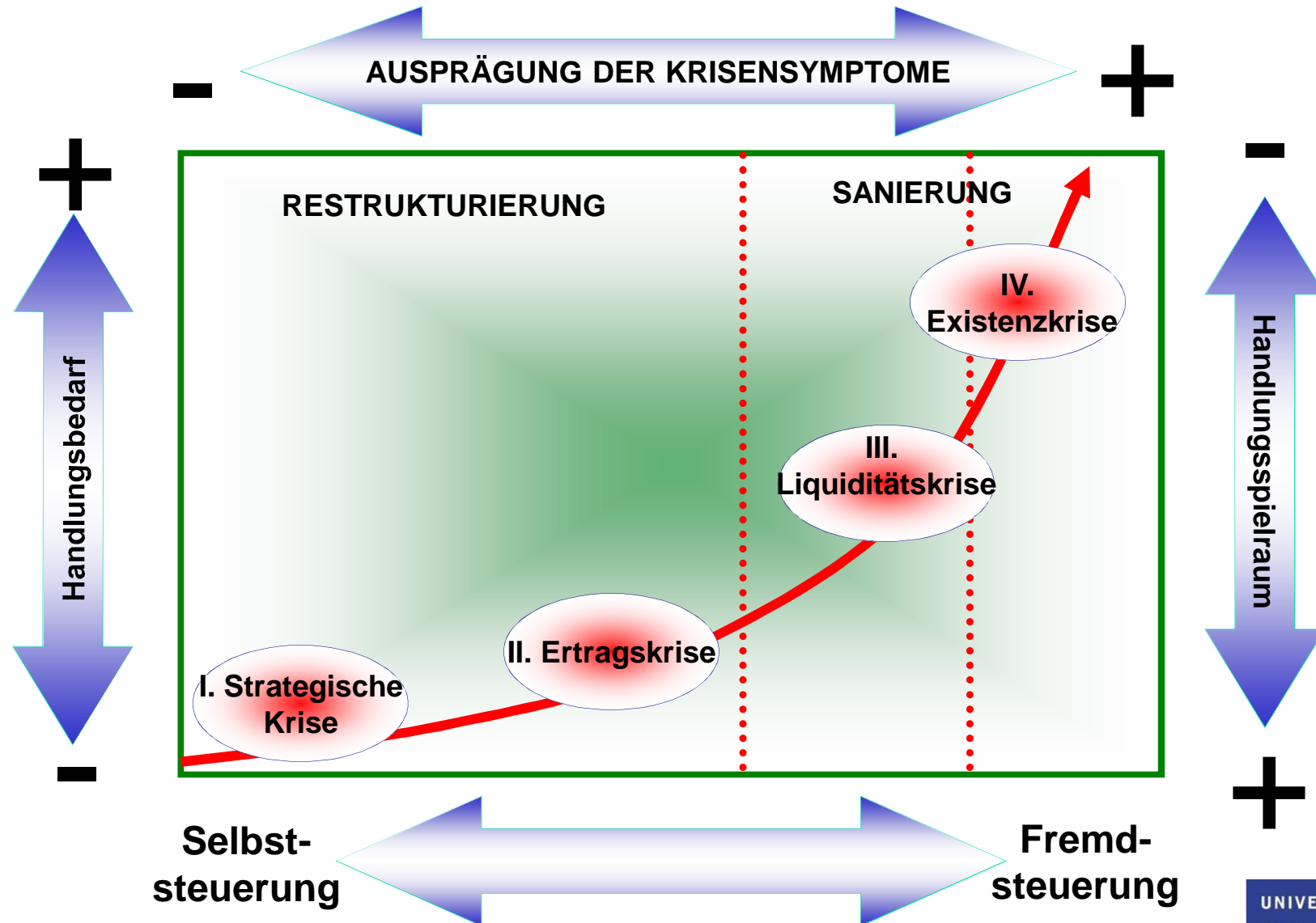
Außerdem:

- Hohe Kurzfristigkeit in strategischer Planung (Besitzverhältnisse, Kennzahlen, Entgelte von Führungskräften)
- Zunehmende Beschäftigungsinstabilität oben (Führung) und unten (Randbelegschaften)
- Aushöhlung der Kernkompetenzen, die als „Plattform für die Entwicklung bestehender und neuer Geschäfte dienen“ (Marquardt 2003)
- Unzureichende Ausschöpfung interner Innovationspotentiale – z.B. Entkoppelung von akademischer Tätigkeit und Fertigung

4.1 Besser statt Billiger

- Beschäftigung nur in innovativen Betrieben stabil oder wachsend – deshalb „Besser statt Billiger“
- Sind Schutz gegen Insolvenz, Verlagerung ins Ausland oder Outsourcing im eigenen Land – auch wenn Arbeitsplatzabbau nicht immer verhindert werden kann
- Innovationen umfassen Produkt- und Prozessinnovationen, inkrementale und radikale Innovationen
- Innovationen erfordern langfristige, strategische Orientierung
- Umschalten in der Krise oft zu spät – Mit Defensivreaktionen (Lohnsenkungen etc.) kann man „Zeit gewinnen“ – nicht aber Innovationen ersetzen

4.2 Abnehmende Handlungsspielräume in der Defensive



4.3 Besser statt Billiger

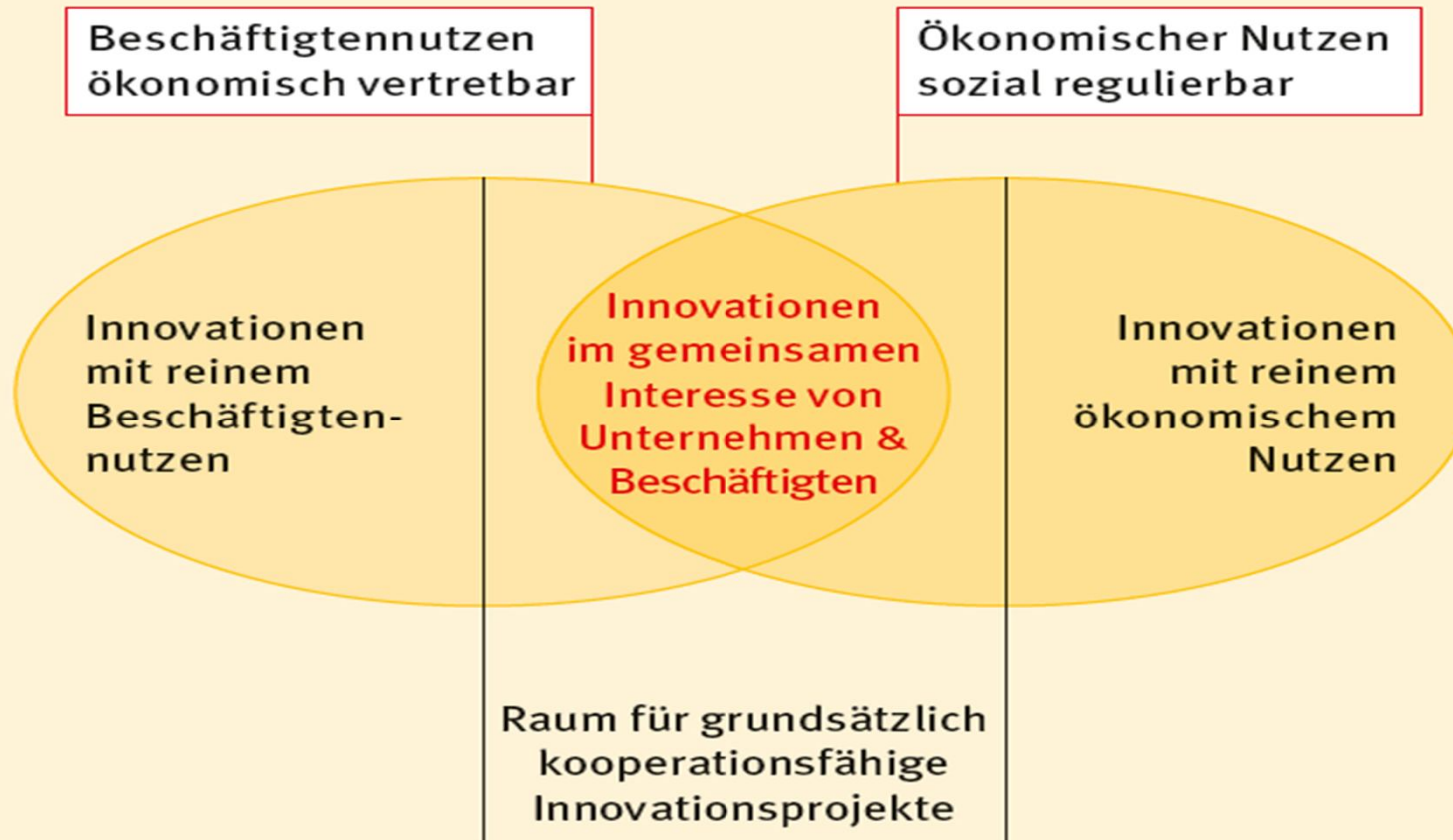
Fallbeispiele

- Keine Patentlösung – jeder Fall ist anders
- Vielfach aus der Defensive geboren
- viele Fälle offensiver Mitwirkung - nicht der Kampagne zugeordnet, aber Teil der deutschen Mitbestimmungskultur

Erfolge:

- Entwicklung machbarer Vorschläge durch Kombination von Produzentenwissens mit externem Sachverstand (sehr stark auf Prozesse orientiert)
- Verbesserung der Innovationsprozesse – z.B. mehr Beteiligung oder nicht-hierarchische Kooperation zwischen F&E mit Facharbeit
- Stärkung einer integrativen Unternehmenskultur

Abbildung 5: Interessendimensionen im Innovationsprozess, Projekt „InnoMit“



Quelle: Schwarz-Kocher et al. 2011, eigene Darstellung

4.4 Besser statt Billiger

Sensible Punkte:

- Gesichtswahrung – Entscheidungsfreiheit des Managements
- Änderung der strategischen Ausrichtung in Personalpolitik: Verringerung der externen Reserve – weniger Outsourcing
- Befassung mit strategischer Planung (z.B. F&E-Politik) jenseits der klassischen Betriebsratsthemen – Hier „Berechtigung“ der Mitwirkung nicht per Gesetz, sondern nur über Kompetenz

4.5 Besser statt Billiger

**BDI 2009 „Industrieland Deutschland stärken.
Aus der Krise in die Wachstumsoffensive“**

- Vorschläge zur Stärkung von Bildung, F&E

Aber auch

- „Liberalisierung der Arbeitsmärkte“
- „Mehr Netto vom Brutto“

Es fehlen:

- **Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft**
- **Berufliche Bildung – Reine Akademikerorientierung**

Quelle: [http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/Broschuere_Industrieland_Deutschland_s
taerken.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/Broschuere_Industrieland_Deutschland_s
taerken.pdf)

5.1 Szenarien

- Deutsche Industrie sehr innovationsstark – schwarz-weiß- Szenarien nicht sinnvoll

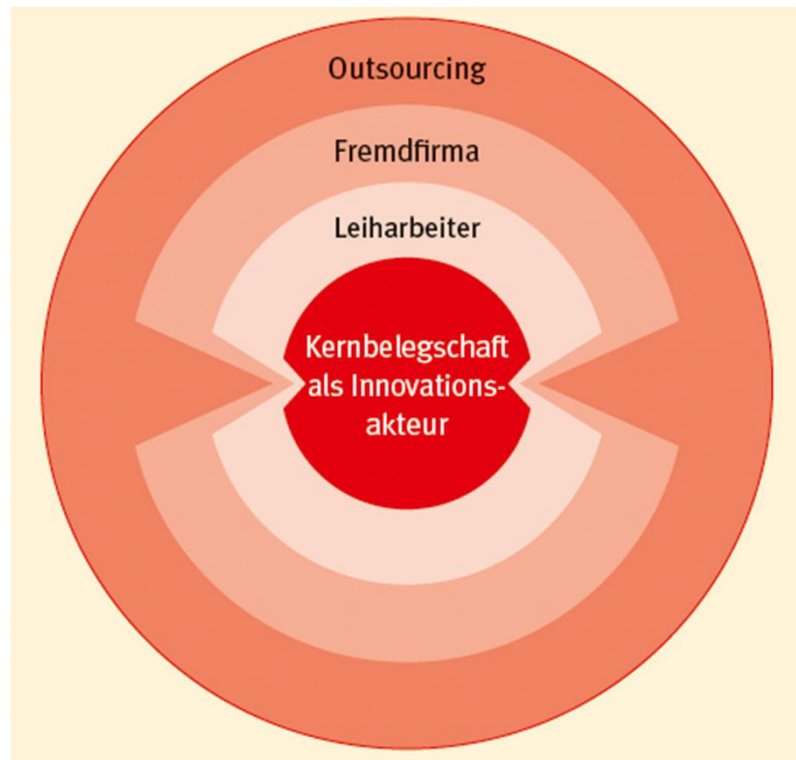
Entscheidende Variablen von Szenarien

- Planungshorizont und Renditeziele
- Vertrauen in Standort oder nicht
- Entwicklung und Fertigung
- Akademiker und Facharbeiter
- Interne oder externe Flexibilität
- Lohnkostensenkung oder Tariflöhne, die motivieren
- Hierarchisch oder kooperativ (einschl. „Besser statt billiger“)

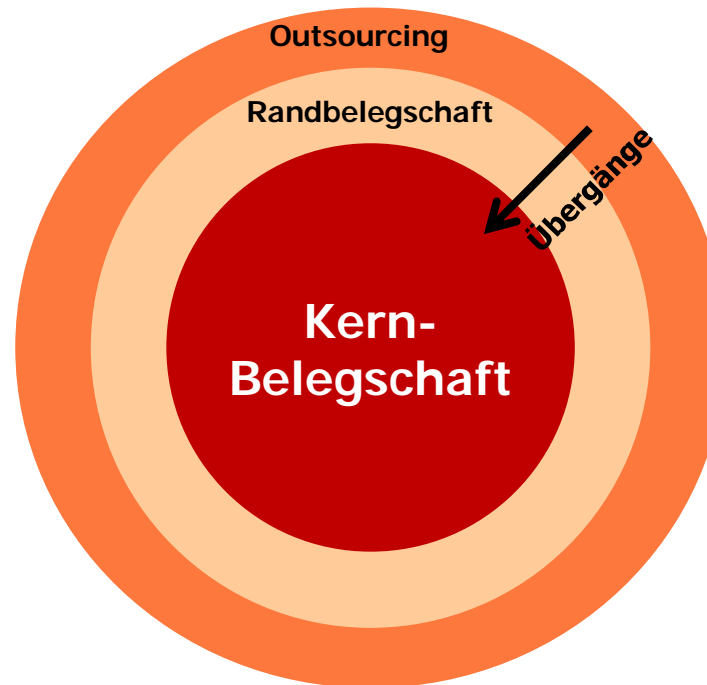
5.2 Zwei Szenarien

	Dualistisch	Integrativ
Planungshorizont	Kurz-/ Mittelfristig	Mittel-/Langfristig
Standortbindung	Gering	Hoch
F&E/Fertigung	Entkoppelt	Kooperativ
Akademiker/FA	Aus- und WB gering	Hohe Aus- und WB
Flexibilität	Extern	Intern
Löhne	Lohndifferen- zierung	Equal Pay und Tariflöhne
Führung	Hierarchisch	Kooperativ/Mitbe- stimmung

Dualistisches Modell kleiner Innovationskerne



Integratives Modell großer Innovationskern



6. Rahmenbedingungen für integratives Szenario

- Besteuerung der Veräußerungsgewinne
- Regelungen zur Vergütung: Orientierung an längerfristigen Kennziffern
- Equal Pay für Leiharbeiter/Innen
- Erleichterung der Übergänge von Rand- in Stammebelegschaften
- Allgemeinverbindliche Tarif- und Mindestlöhne in Zielbranchen für kostengetriebenes Outsourcing
- Gleichstellung von beruflicher und akademischer Ausbildung

7. Schlussfolgerungen

Ausgangsbedingungen für integratives Modell günstiger als vor wenigen Jahren

- **Bei Massenarbeitslosigkeit 1995 bis 2005 hohe externe Reserve von qualifizierten Kräften**
- **In den nächsten Jahren Konkurrenz um Fachkräfte**
- **Externe Reserven können teurer werden - Neues Geschäftsmodell von Leiharbeitsunternehmen bei Arbeitskräfteknappheit: Monopolisierung gesuchter Fachkräfte**
- **Negativerfahrungen mit externen Reserven: Hohe interne Kosten des Anlernens, Nacharbeitens etc.**
- **„Ordnung auf dem Arbeitsmarkt – Gute Arbeit “ findet wieder politische Mehrheiten**