



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Institut für Soziologie/Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie
Institute of Sociology/Work, Industrial & Economic Sociology

2016 (Jg. 10)

NR. 13

**WORKING PAPERS:
ECONOMIC SOCIOLOGY JENA**

Florian Butollo, Martin Ehrlich, Thomas Engel,
Manfred Füchtenkötter, Madeleine Holzschuh,
Stefan Schmalz, Martin Seeliger, Ingo Singe,
Johanna Sittel, Klaus Dörre

Expertise zur Zukunftsfähigkeit der Autozulieferindustrie in Thüringen

ISSN 1864-7588

Jena, Oktober 2016

Expertise zur Zukunftsfähigkeit der Autozulieferindustrie in Thüringen¹

Gliederung

Inhalt

1. Problemaufriss: Ende des Entwicklungspfades?	3
2. Druck im Wertschöpfungssystem Automobil	4
3. Struktur der Thüringer Automobilindustrie.....	7
4. Herausforderungen für die Zulieferindustrie	11
5. Politische Handlungsempfehlungen	13
6. Offene Fragen	19
7. Literatur (Auswahl)	22

¹ Die Expertise entstand in der Zusammenarbeit eines Autor/innenkollektivs, in alphabetischer Reihenfolge bestehend aus: Florian Butollo, Klaus Dörre, Martin Ehrlich, Thomas Engel, Manfred Füchtenkötter, Madeleine Holzschuh, Stefan Schmalz, Martin Seeliger, Ingo Singe, Johanna Sittel

1. Problemaufriss: Ende des Entwicklungspfad?

Die traditionsreiche Automobilindustrie spielt innerhalb der Wirtschaftsstruktur Thüringens bisher eine exponierte Rolle. Ihre Umsätze und ihre Beschäftigungswirkung haben positive Entwicklungsimpulse in vielen Regionen gesetzt. In einem globalen und dynamischen Marktumfeld konnten sich viele Unternehmen trotz der wirtschaftlichen Turbulenzen der Nachwendezeit gut behaupten, sodass die Hersteller für den Thüringer Arbeitsmarkt und für die Sozial- und Strukturentwicklung von besonderer Bedeutung waren.

Zugleich sieht sich die Branche mit Herausforderungen konfrontiert, die Grenzen des bisherigen Entwicklungspfad aufzeigen und eine politisch moderierte Umstrukturierung erfordern. Auf der einen Seite stehen verschärfte Wettbewerbsbedingungen in der Branche, namentlich ein verstärkter Kostendruck bei gleichzeitig höheren Qualitäts- und Flexibilitätsanforderungen seitens der Endhersteller (branchenüblich sprechen wir von OEM, *Original Equipment Manufacturer*). Auf der anderen Seite stehen gewachsene Ansprüche insbesondere jüngerer Beschäftigter in punkto Entlohnung, Arbeitsbedingungen und *Work-Life-Balance*, die insofern die Niedriglohnstrategien vieler Unternehmen der Branche in Frage stellen. Die Unternehmen der Zulieferbranche können diesem Dilemma nur entrinnen, wenn sie über eine Aufwertung von Prozessen und Produkten eine stärkere Stellung gegenüber OEM erringen und somit einen höheren Anteil an der Wertschöpfung erzielen. Allgemein formuliert geht es um die Frage, welchen Beitrag die Landespolitik leisten kann, damit der hiesigen Automobilbranche der Übergang von einem auf Dauer nicht nachhaltigen Entwicklungspfad, der primär auf Kostenvorteile im *Low-Tech*-Bereich setzte, hin zu einem stärker innovationsgetriebenen Pfad gelingt.

Der Preis im Falle eines Scheiterns einer solchen Umorientierung ist hoch. Nach Ansicht hiesiger Branchenkenner ist es möglich, dass sich die Beschäftigtenzahl der Thüringer Autozulieferindustrie binnen der nächsten zehn Jahre etwa halbieren könnte, wenn sich die gegenwärtigen Tendenzen unverändert fortsetzen. Nicht alle von uns befragten Experten² formulieren derart drastische Erwartungen. Gemein ist den Aussagen jedoch eine Betonung von strukturellen Rahmenbedingungen, die sich negativ insbe-

² Im September 2016 haben wir eine Reihe von Expertengesprächen mit Vertreter/innen aus Verbänden der Sozialpartner, aus dem betrieblichen Management, aus Unternehmensberatungen und aus der Politik durchgeführt. Ausgangspunkt der Interviews waren die Krisensymptome in der Automobilindustrie, die mit den Stichworten VW-Zulieferer-Streik, Dieselskandal und Anpassungsschwierigkeiten an den Wandel zur Elektromobilität kurz umrissen sind. Zudem haben wir aktuelle Analysen zum Wertschöpfungssystem Automobil gesichtet und für Thüringen relevante Aspekte herausgearbeitet. Nahezu übereinstimmend kommen die Branchenanalysen zu dem Ergebnis, dass die nächsten Jahre nicht durch inkrementelle Veränderungen des Automobils und der Herstellungsprozesse gekennzeichnet sind, sondern eher disruptive Züge aufweisen werden. Diese Anforderungen erfolgreich zu bewältigen erfordert kurzfristiges Reaktionsvermögen. Die Bedeutung einer beschäftigungspolitischen Strategie lässt sich ermesen, wenn die Tatsache reflektiert wird, dass mittelständisch geprägte Zulieferunternehmen bundesweit rund 300.000 Menschen beschäftigen und Studien ein „Marktbereinigungspotenzial“ von gut 30% bis zum Jahre 2025 erwarten. Die Frage nach politischen Interventionsmöglichkeiten besitzt angesichts dieser Zahlen, die im Kontext der hiesigen Landschaft wenig technologieintensiver, kleinteiliger und wenig vernetzter Anbieter besonders bedrohlich wirken, eine hohe Bedeutsamkeit.

sondere auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit beschränkten Innovationskapazitäten auswirken, die das Gros der Thüringer Branche ausmachen.

Wenn von den Grenzen des bisherigen Entwicklungspfades die Rede ist, gehören auch die Qualität von Arbeit und Beschäftigung und deren Regulierung auf den Prüfstand: Industriepolitische Initiativen, die die Attraktivität und Leistungsfähigkeit der Branche stärken wollen, müssen Impulse zur nachhaltigen Verbreiterung guter Arbeit setzen. Wenn sich der (Kosten-)Druck im System Automobil nicht in verschärfter Konkurrenz, in einem Wildwuchs von Arbeits- und Verdienstbedingungen und in einer Verwilderung der Arbeitsbeziehungen (vgl. (Dörre et al. 2016) artikulieren soll, ist die Entwicklung und Stärkung kooperativer Bewältigungsmodi (inklusive Tarifwesen) zu forcieren.

Im Folgenden umreißen wir zunächst knapp die Veränderungen im Wertschöpfungssystem Automobil (2), die Struktur der Thüringer Branche (3) und fassen die wesentlichen Erkenntnisse in Form von neun Herausforderungen für die hiesigen Unternehmen zusammen (4). Abschließend beleuchten wir mögliche politische Handlungsfelder für eine zukunftsfähige Gestaltung der Thüringer Automobilzulieferindustrie (5), die sich aus unseren Gesprächen mit zahlreichen Branchenexperten ergeben haben.

2. Druck im Wertschöpfungssystem Automobil

Die globale Automobilindustrie ist von einem hohen Konkurrenzdruck zwischen den Endherstellern geprägt, der mit der Entwicklung der Automobilmärkte sowie den technologischen Umbrüchen in der Branche zu erklären ist. Die Sättigung der Märkte in Westeuropa und Nordamerika wird durch einen wachsenden Absatz in den Schwellenländern bisher gut kompensiert. Im Wettkampf um die Erschließung dieser Märkte geht es nicht mehr ausschließlich um den Fahrzeugexport, sondern die Hersteller (mit VW als Pionier) unternehmen massive risikobehaftete Investitionen in den Ausbau von Fertigungskapazitäten vor Ort.

Die Konkurrenz zwischen den OEM wird zudem über eine wachsende Flexibilisierung der Fertigung getragen. Im Zuge der Ausdifferenzierung der Kundennachfrage haben sich die Produktlebenszeit und Innovationszyklen in den letzten zehn Jahren deutlich verringert. Mit kleineren Seriengrößen und einer steigenden Produktkomplexität ist ein wachsender Koordinationsaufwand verbunden, mit dem die Fertigung trotz schwindender Skaleneffekte profitabel gehalten werden soll. Bereits seit den 1990er Jahren setzen die Produktionsmodelle der OEM daher auf eine weitere Reduzierung der Fertigungstiefe (bis zu 80% des Produktionsvolumens werden heute an Zulieferer ausgelagert) sowie die Modularisierung von Komponenten, während die Lieferbeziehungen durch *just in time* und *just in sequence* Ansätze des *supply chain management* unmittelbar an Nachfrageschwankungen angepasst wird.

Parallel zu diesen Entwicklungen steht der Automobilindustrie eine technologische Zeitenwende bevor. Noch ist ungewiss, welche neuen Baustoffe, Fahrzeugtypen, Antriebskonzepte (Elektro, Hybrid, Brennstoffzelle, ...) und Energiequellen sich dabei zukünftig durchsetzen. Die deutschen Hersteller, deren führende Weltmarktposition bislang vor allem auf dem Technologievorsprung beim Verbrennungsmotor beruhte, stehen jedoch unter besonderem Handlungsdruck. Sie sind gezwungen, ihre Technologieführerschaft durch Investitionen in neue Technologien zu verteidigen, wobei Fehlinvestitionen oder Lethargie existenzbedrohend sein können.

Die durch Verdrängungswettbewerb, Rabattschlachten sowie erhebliche Zukunftsungewissheit geprägte Situation wirkt sich massiv auf das Verhältnis zwischen OEM und Zulieferern aus. Dieser Umstand äußert sich in folgenden Anforderungen seitens der OEM:

- Ein permanenter Zwang zur Kostenreduzierung bei gleichzeitig hohen Anforderungen an Produktqualität und Flexibilität: Aufgrund der zum Teil geringen Fertigungstiefe der OEM sind Effizienzgewinne nur durch Kosteneinsparung bei Zulieferern bzw. durch die Rationalisierung der *supply chain* zu realisieren. OEM üben entsprechend einen erheblichen Druck auf Direktzulieferer aus, welche diesen Druck wiederum entlang der Lieferkette oder durch sich verschlechternde Arbeitsbedingungen an die Beschäftigten weitergeben. Der Kostendruck äußert sich zudem in einem Unterbietungswettlauf der Zulieferer sowie der regional und weltweit ausgetragenen Konkurrenz der Standorte.
- Hohe Flexibilitätserwartungen der OEM, entsprechend der Ausdifferenzierung der Produktpalette und der Beschleunigung der Produktionszyklen: Zuliefererunternehmen werden somit zunehmend zum Flexibilitätspuffer der OEM und müssen Liefermengen sowie Produktspezifikationen laufend den aktuellen Marktentwicklungen anpassen.
- Gestiegene Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und die betriebsübergreifende Innovation: Mit der Reduzierung der Fertigungstiefe sind die OEM darauf angewiesen, dass Produktinnovationen von Zulieferern und oft in unternehmensübergreifender Kooperation entwickelt werden. Produktentwicklung von Unternehmensverbänden hat in vielen Bereichen an Bedeutung gewonnen, was vor allem KMU mit eingeschränkten Management- und Innovationskapazitäten vor neue Herausforderungen stellt.
- Die Internationalisierung von Zulieferern im Schatten der globalen Strategien der OEM: Aufgrund der eingangs geschilderten Restrukturierung der Märkte haben die OEM zahlreiche neue Produktionsstätten in wachstumsstarken Absatzregionen aufgebaut. Da die OEM weltweit mit denselben Zulieferern zusammenarbeiten wollen, erwarten Sie, dass auch die Zulieferer sich globalisieren. Diesem Anspruch bzw. Entwicklungstrend sind die kleinen und mittelgroßen Un-

ternehmen in Thüringen in der Regel nicht gewachsen. Es mangelt an den notwendigen Strukturen, an finanziellen und an personellen Ressourcen.

Die jüngeren Entwicklungen in der Branche unterstützen eine strukturelle Machtasymmetrie zwischen OEM und Zulieferern, die sich negativ auf die Automobilindustrie in Thüringen auswirkt. Insbesondere innovationsschwache Betriebe sehen sich mit höheren Anforderungen der OEM einerseits und einem massiven Druck zur Kostenreduzierung andererseits konfrontiert. Diese Machtasymmetrie drückt sich in einseitigen Festlegungen aus, die in den Verträgen getroffen werden. Aufgrund der großen Abhängigkeit der Zulieferer von den OEM und des starken Konkurrenzkampfes in der Branche sind viele Zulieferunternehmen geneigt, ungünstige Vertragsbestimmungen zu akzeptieren, um Aufträge halten zu können. Verbreitet ist zum Beispiel die Klausel, dass die Zulieferer während der Vertragslaufzeit ihre unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen müssen. Sofern sich in der Vertragslaufzeit Zulieferer mit besseren Konditionen finden, wird auf Basis dieser Klausel mit Vertragsauflösung gedroht und nachträglich Preisnachlässe gefordert. Auch ist es in der Branche durchaus üblich, dass die Mengenabschätzungen der OEM nachträglich nach unten korrigiert und dadurch Flexibilitätsrisiken an die Zulieferer weitergegeben werden. In einem uns geschilderten Fall akzeptierte ein Zulieferunternehmen gar ein einseitiges Kündigungsrecht nach sechs Monaten seitens des OEM. Die OEM nehmen außerdem Einfluss auf organisatorische und betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Direktzulieferern, wobei sie über detaillierte Einblicke in deren Unternehmen verfügen, was wiederum die Verhandlungsmacht der Zulieferer schwächt.

Insgesamt wurden die Machtbeziehungen zwischen OEM und Zulieferern als höchst einseitig beschrieben. Es war unter anderem von „Drohungen und Anarchie“, von „gestörtem Vertrauen“ und „schwacher Vertragsverlässlichkeit“ die Rede. Eine Ausnahme bilden dabei lediglich einige große Systemzulieferer (Bosch, Conti, Magna, Kuka...) der ersten Ebene (*first tier*). Aufgrund ihrer Größe, aber vor allem aufgrund ihrer Einbindung in Forschungs- und Entwicklungsprozesse kommt diesen Unternehmen eine Sonderstellung zu. Große Systemzulieferer verfügen vielfach über Technologiekompetenzen, die für das Auto der Zukunft zentral bedeutsam, jedoch OEM-intern kaum verfügbar sind. Zudem können solche Unternehmen einzelne Aufträge quersubventionieren, um strategisch wichtige Lieferaufträge zu behalten. Die Renditen der führenden Systemzulieferer stehen jenen der OEM in nichts nach und die Unternehmen gestalten ihre eigenen Lieferbeziehungen ähnlich wie OEM.

Der Fall des VW-Zulieferers Prevent, der durch die Nichtauslieferung von unverzichtbaren Komponenten zu erheblichen Umsatzeinbußen bei VW geführt hatte, gilt unter Experten der Branche nicht als Anzeichen einer Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen OEM und Zulieferern.³ Potenzielle Machtressourcen der Zulieferer bestehen allerdings insofern, als dass die Reduzierung der Fertigungstiefe der

³ In diesem Fall stand ein finanzstarker Mischkonzern im Hintergrund der Lieferantenmacht, während (selbst innovationsstarke) Zulieferer in der Regel die direkte Konfrontation mit den OEM scheuen.

OEM auch bedeutet, dass Innovationen zunehmend in Kooperation mit Zulieferern realisiert werden müssen. Zulieferer in strategisch wichtigen Produktkategorien können ihre Machtposition insofern verbessern, indem sie sich durch Innovationen für die Endhersteller unverzichtbar zu machen.

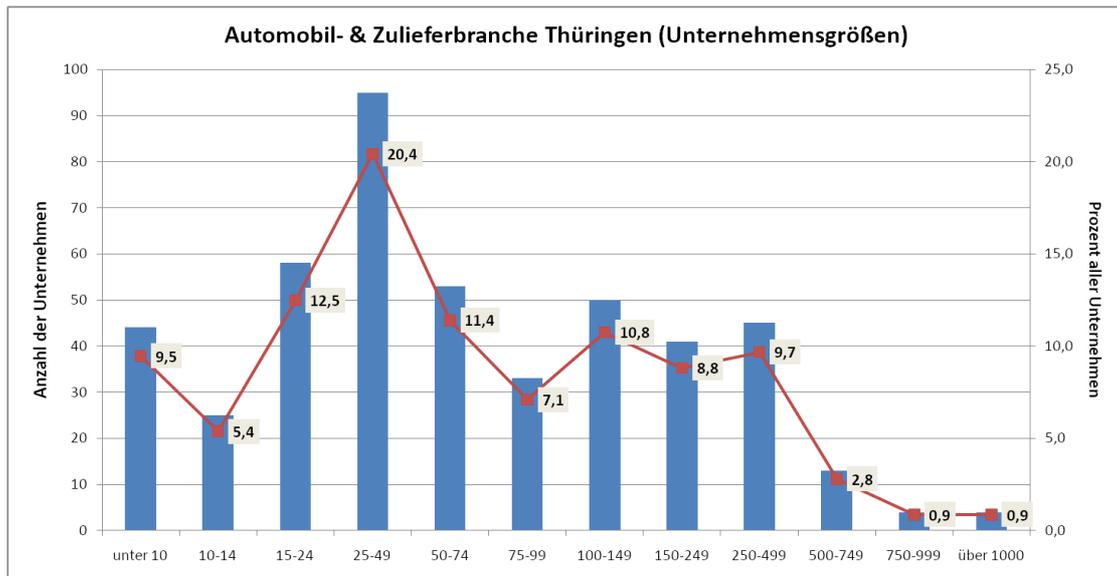
3. Struktur der Thüringer Automobilindustrie

Die Thüringer Automobilindustrie zeichnet sich gegenwärtig durch folgende Strukturmerkmale aus, die sich teilweise als Stärken und zu einem großen Teil auch als Schwächen erweisen:

- **Hohe Beschäftigungsrelevanz:** Die amtliche Statistik weist für Thüringen etwa 13.000 Beschäftigte im Bereich der Automobilindustrie aus, wobei hier nur Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern berücksichtigt werden. Zieht man die Zuordnung der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen zurate, welche die gesamte Automobilzuliefererindustrie in den Blick nimmt, so lassen sich etwa 57.000 bis 60.000 Beschäftigte identifizieren
- **Dominanz von KMU:** Der LEG zufolge lassen sich knapp 500 Unternehmen dem Bereich der Automobilindustrie zuordnen.⁴ Viele dieser Unternehmen sind in mehreren Branchen oder Technologiefeldern tätig, beliefern also nicht ausschließlich Automobilunternehmen. Die durchschnittliche Betriebsgröße in Thüringen liegt, je nach Datensatz von Destatis oder der Landesentwicklungsgesellschaft LEG⁵ zwischen 123 und 154 Beschäftigten und damit deutlich unter dem ostdeutschen Durchschnitt. Nur 4,6% der Unternehmen haben mehr als 500 Mitarbeiter/innen (vgl. Abbildung). Die durchschnittliche Betriebsgröße in Thüringen liegt bei 250 Mitarbeiter/innen und damit deutlich niedriger als der Bundesdurchschnitt von 765 (vgl. Abbildung).
- **Niedrige Umsätze:** Entsprechend gering sind die Jahresumsätze. Laut Statistik fallen 74% der Unternehmen in den Bereich des Jahresumsatzes zwischen 2,5 und 49 Mio. €. Diese Zahl verschleiert allerdings, dass die realen Umsätze meist im einstelligen Millionenbereich liegen. So haben 40% der Mitglieder im Branchenverband *automotive e.V.* einen Umsatz von weniger als 4 Mio. € im Jahr. Unternehmen mit Umsätzen über 50 Mio. € gibt es nur wenige. Insgesamt hat die Branche aktuell ein Umsatzvolumen von etwa 4,2 Mrd. Euro. Die Statistik weist einen kombinierten Umsatz von 3,8 Mrd. Euro aus, allerdings werden Branchenexperten zufolge hierbei viele kleine Zulieferer nicht angeführt.

⁴ Die amtliche Statistik zählt nur 58 Unternehmen, da lediglich Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeiter/innen in die Statistik einfließen.

⁵ Herangezogen wurden die Mitgliederdatenbank des *automotive Thüringen e.V.* sowie der Unternehmens- und Technologiedatenbank der LEG Thüringen.



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis der Daten der LEG Thüringen 2016.

- **Mangel an OEM:** in Thüringen sind insgesamt nur sechs OEM der Branche angesiedelt, vier davon im Bereich der Lkw- und Nutzfahrzeuge. Das Opelwerk in Eisenach, der einzige OEM im Pkw-Bereich, bezieht über vier Fünftel aller Komponenten außerhalb Thüringens. Die Thüringer Zulieferer liefern wiederum überregional an alle großen OEM in Europa und weltweit. Einige Thüringer Unternehmen stehen als *first tier supplier* in einem direkten Vertragsverhältnis zu OEM, während dieser Status dem Großteil der Lieferanten verwehrt bleibt.
- **Abhängigkeit in Forschung und Entwicklung:** Bei einem großen Teil der Zulieferer handelt es sich um völlig unselbstständige Konzerntöchter mit klarer Funktionszuweisung. Ein beträchtlicher Teil der Zulieferer wurde als verlängerte Werkbank von Unternehmen aufgebaut, deren Verwaltungs- und Innovationsaktivitäten meist außerhalb Ostdeutschlands angesiedelt sind. Nimmt man die Hochschulen (EAH, TU Ilmenau, Weimar, Nordhausen, Schmalkalden, Erfurt) heraus, so lassen sich nur 14 Unternehmen/Vereine mit Forschungsanteil erkennen (LEG).
- **Investitionszurückhaltung:** Aus dem hohen Anteil an Subventionen resultiert eine hohe Kapitalbindung, sodass nicht mehr in Maschinen und neue Anlagen investiert werden konnte, was ein enormer Wachstumshemmer ist. Betrachtet man die funktionale Struktur der Automobilindustrie in Thüringen, so fällt auf, dass der Anteil der innovationsbezogenen Dienstleistungen 2005 bei nur 9% lag und damit nicht nur unter Westdeutschland (etwa 18%), sondern auch noch deutlich unter Ostdeutschland (etwa 12%).
- **Geringe Eigenkapitalbasis:** Sofern es sich bei den KMU um selbstständige Unternehmen mit eigenständiger Entscheidungsgewalt handelt, ist deren Kapitalbasis gering. Trotz Eigenkapital-Programmen der Thüringer Aufbaubank in der Vergangenheit wurden die Investitions- und In-

novationsspielräume für die KMU nicht wesentlich verbessert. Es besteht weiterhin eine starke Außenabhängigkeit der Industrie, was eine strategische Umorientierung der Branche, beispielsweise in Richtung einer stärker innovationsgetriebenen Entwicklung oder von Zukunftsfeldern wie Elektroantrieben oder E-Mobilität erschwert.

- **Nischenprodukte und schmale Sortimente:** Hinzu kommt, dass die Ost-Unternehmer auf Grund der Entwicklungsgeschichte der Thüringer Unternehmen zumeist Ingenieure sind, die in der Nachwendezeit mit der Produktion angefangen haben, ohne dass diese auf eigenen Erfindungen basierte. Damit geht auch eine spezifische Mentalität einher, die Innovationen erschwert. Zudem handelt es sich bei den Unternehmen oft um Nischenproduzenten mit schmalem Produktsortiment. Thüringer Klein- und Kleinstunternehmen sind maßgeblich in der Erstellung von Vorprodukten sowie Werkstoffen zu finden, während die Komponentenproduktion (Fahrwerk, Instrumente, Elektrik, Karosserieteile, Motoren etc.) in den größeren Unternehmen ab 100 Beschäftigten stattfindet.
- **Mangelnde Managementkompetenz:** Bei Unternehmen, deren Stammsitz in Thüringen liegt, lassen sich außerdem Managementprobleme feststellen. Die Führung solcher Unternehmen hat ihr Unternehmen zwar in vielen Fällen erfolgreich durch die Wirren der Zeit nach der Wende geführt. Ihr fehlt es aber in den meisten Fällen sowohl an Kapital als auch an Kompetenz, sich den neuen Herausforderungen der Branche anzunehmen. Unsere Gesprächspartner diagnostizierten wahlweise eher reaktive Strategien, eine zu geringe Offenheit gegenüber alternativen Produkten und Märkten, einen Mangel an grundlegenden Managementkompetenzen oder eine mangelnde Neigung, zugunsten von Innovationen eine Kooperation mit anderen Unternehmen oder mit Forschungseinrichtungen einzugehen. Hinzu kommt, dass Thüringen aufgrund einiger fehlender weicher Standortfaktoren als wenig attraktiv für Absolvent/innen der Managementdisziplinen gilt.
- **Fachkräfteengpässe:** Obwohl die Belegschaften in Thüringer Automobilunternehmen sich im Landesvergleich durch einen hohen Anteil jüngerer Arbeitnehmer/innen auszeichnen, bleibt der Nachschub an geeigneten Fachkräften unzureichend, zumal nach wie vor eine zu geringe Bereitschaft bei den Unternehmen besteht, Ausbildungsplätze anzubieten. Der Engpass im Bereich der Fachkräfte ist insbesondere vor dem Hintergrund höherer Anforderungen an die Innovationskraft der Unternehmen besorgniserregend. Letztlich hängt die Zukunft der Branche wesentlich von der Verfügbarkeit gut ausgebildeter und entsprechend vergüteter Fachkräfte ab.
- **„Ende der Bescheidenheit“:** In den Unternehmen wird zunehmend registriert, dass vor allem bei jüngeren Arbeitnehmer/innen die Bereitschaft sinkt, bei der Entlohnung und den Arbeitsbedingungen ähnlich große Zugeständnisse zu machen, wie es bei der Vorgängergeneration der Fall war. Deren Bescheidenheit resultierte vor allem aus der Gefahr des Arbeitsplatzverlustes, die sie

als Transformationserfahrung und in der Konsolidierungsphase permanent vor Augen hatte. Das Ende der Bescheidenheit geht auch auf die zunehmende Fachkräftenachfrage zurück und manifestiert sich in Gewerkschaftseinritten und Betriebsratsgründungen. Eine mangelnde Zukunftsfähigkeit der Thüringer Automobilindustrie ergibt sich also auch dann, wenn den Beschäftigten keine attraktiven Angebote in Form verbesserter Verdienst- und Arbeitsstandards offeriert werden.

4. Herausforderungen für die Zulieferindustrie

Mit Blick auf die Struktur der Thüringer Zuliefererindustrie identifizieren wir mit Blick auf die eingangs skizzierten Entwicklungstrends zusammenfassend neun spezifische Probleme und Herausforderungen. Diese werden zunächst benannt, um ihnen in einem zweiten Schritt Lösungsansätze und politische Steuerungsmöglichkeiten zuzuordnen.

1. Wachsender internationaler Konkurrenzdruck

Zwar sinkt die Fertigungstiefe der OEM, allerdings werden immer mehr Komponenten außerhalb Deutschlands gefertigt. Für die Zulieferer in Ostdeutschland ist besonders Osteuropa seit längerem schon zur Konkurrenz geworden. Zwar ließ der Konkurrenzdruck auf Grund steigender Lohnkosten in Osteuropa im Verlauf der letzten Jahre nach. Perspektivisch bleibt das Problem kostengetriebener Verlagerungen aber nicht nur virulent, sondern es ist womöglich von einer weiteren (da anhaltend globalisierungsinduzierten) Zuspitzung auszugehen.

2. Große Abhängigkeit von den OEM

Aufgrund ihrer Kleinteiligkeit und geringen Innovationsfähigkeit ist die Abhängigkeit der Thüringer Zuliefererindustrie von den OEM besonders hoch. Die OEM diktieren den Zulieferern die Bedingungen, *compliance* Regeln werden flächendeckend ignoriert. Verschärft wird die Abhängigkeit durch die starke Spezialisierung und geringe Produktpalette der Hersteller. Nur wenigen Thüringer Unternehmen ist es gelungen, sich zu diversifizieren und so die Abhängigkeit zu reduzieren. Besonders die Konzerntöchter haben klare Funktionszuweisungen und entsprechend geringe Handlungsspielräume hinsichtlich organisationaler oder technischer Veränderungen.

3. Geringe Innovationsfähigkeit und niedrige Stellung in der Wertschöpfungskette

Das Fehlen von Konzernzentralen und von F&E-Abteilungen trägt entscheidend zur geringen Innovationsfähigkeit bei. Alle Branchenstudien und -experten sind sich darüber einig, dass die große Mehrzahl der Zulieferunternehmen in Thüringen als „verlängerte Werkbänke“ westlicher und hier vor allem west-

deutscher Hersteller fungieren. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, mit technologischen Alleinstellungsmerkmalen direkten Zugang zu OEM zu erhalten und Teil eines *single sourcing* zu werden.

4. Anschluss an neue Produktionskonzepte: Digitalisierung und Industrie 4.0

Laut Branchenexperten hat die Thüringer Zuliefererindustrie bei neuen Entwicklungstrends im Bereich der Produktion den Anschluss verloren. Die Digitalisierung verändert die Fertigungsstruktur, Bauteile müssen beispielsweise jederzeit angepasst werden können. Bezogen auf die Vision einer Industrie 4.0 sei die Realität in den Betrieben meilenweit entfernt, hier gebe es nach Ansicht von Branchenexperten im Vergleich zu Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen eher „Digitalisierung 1.5“.

5. Technologische Entwicklung im Bereich neuer Antriebsformen (Elektromobilität)

Wird der Verbrennungsmotor als Antriebstechnik abgelöst, stehen eine Vielzahl an Arbeitsplätze in der Zuliefererindustrie zur Disposition. Mit dem Elektromotor reduziert sich die Anzahl an benötigten Bauteilen (und damit auch die Anzahl an Zulieferern) drastisch. Für die Thüringer Zuliefererindustrie ist das Risiko insofern besonders groß, als dass sie stark von der Metall- und Elektroindustrie geprägt ist. Bislang ist die Thüringer Industrie in Sachen Elektromobilität oder alternativer Antriebstechnologien sehr schlecht aufgestellt. (Andererseits gibt ein Branchenexperte zu bedenken, dass der Verbrennungsmotor trotz rückläufiger Marktanteile noch lange Zeit die primäre Antriebstechnologie bleiben wird).

6. Zwang zur Internationalisierung und Erschließung neuer Märkte

Aufgrund der eingangs geschilderten Restrukturierung der Märkte haben die OEM zahlreiche neue Produktionsstätten in wachstumsstarken Absatzregionen aufgebaut. Da die OEM weltweit mit denselben Zulieferern zusammenarbeiten wollen, erwarten Sie, dass auch die Zulieferer sich globalisieren. Diesem Anspruch bzw. Entwicklungstrend sind viele kleine und mittelgroße Unternehmen in Thüringen nicht gewachsen. Es mangelt an den notwendigen Strukturen, an finanziellen und an personellen Ressourcen.

7. Managementkompetenzen

Aus Sicht der Branchenexperten ist das Management mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen schlecht aufgestellt. Einerseits fehlt es an Kompetenzen, zum Beispiel mit Blick auf die für Internationalisierungsvorhaben wichtigen Themen Versicherung, Produkthaftung oder Sprachkompetenzen. Andererseits herrscht eine starke Selbstbezogenheit, Konkurrenzdenken verhindert notwendige Kooperationen. Sowohl Arbeitnehmer- als auch Arbeitgebervertreter bezeichnen die Managementkompetenz und die Führungskultur in kleineren und mittleren Unternehmen als großes Entwicklungshemmnis.

8. Demografischer Wandel: Nachfolgeregelungen und Fachkräftesicherung

Aufgrund der demografischen Entwicklung und der Personalpolitik der Nachwendezeit haben viele Thüringer Unternehmen einen hohen Altersdurchschnitt. Das Management steht häufig kurz vor dem Renteneintritt ohne dass Übergänge strategisch organisiert werden. Neben fehlenden Nachfolgeregelungen

wird die Thüringer Automobilindustrie durch Fachkräfteengpässe im Bereich der Ingenieure, aber auch mit Blick auf qualifizierte Facharbeit ausgebremst. Im Kampf beispielsweise um knapper werdende Mechatroniker/innen oder Elektrotechniker/innen haben gerade die kleinen Zulieferer gegenüber OEM und *first tier* Unternehmen häufig das Nachsehen. Mit der demografischen Entwicklung hat sich der Arbeitsmarkt substantiell verändert und die Ansprüche der Beschäftigten sind nicht nur hinsichtlich der Entlohnung, sondern auch mit Blick auf die Arbeitsbedingungen, die Partizipationschancen und Entwicklungsmöglichkeiten gestiegen.

9. „Billiger-Traditionen“ und fragmentierte Arbeitsbeziehungen als Bürde

Angesichts geringer tariflicher Abdeckung und der politischen Flankierung durch eine Standortstrategie der „Lohndifferenzierung nach unten“ (bis zur Errichtung der Großen Koalition 2009) waren geringe Entgelte für wesentliche Teile der Thüringer Zuliefererlandschaft lange ein zentraler Wettbewerbsparameter. Derartige „Billiger-Strategien“ sind angesichts der Arbeitsmarktsituation, der Imageprobleme von Industriearbeit und der Konkurrenz von Produzenten hochwertiger Teile jenseits der deutschen Grenzen nicht zukunftssichernd. Ein Paradigmenwechsel, der die Bedingungen der Automobilproduktion der Zukunft reflektiert, müsste an Stelle einer Lohnkonkurrenz auf eine umfassende Qualifizierung der Arbeitnehmer/innen für neue Technologien, Beschäftigtenpartizipation und die Verbreitung lern- und innovationsförderlicher Arbeitskulturen setzen. Ohne industriepolitische Flankierung und die Zusammenarbeit von Politik, Arbeitgebern, Gewerkschaften und Interessenvertretungen sowie eine Ausweitung der Tarifbindung werden sich derartige Transformationsprozesse kaum realisieren lassen. In den fragmentierten Arbeitsbeziehungen Thüringens droht stattdessen dysfunktionale Intensivierung der Konkurrenz (um Arbeitskräfte), die die dringend notwendige Kooperation ressourcenschwacher Unternehmen unterminiert.

5. Politische Handlungsempfehlungen

Das Wertschöpfungssystem Automobil ist durch komplexe horizontale und vertikale Konkurrenzbeziehungen zwischen den Akteur/innen gekennzeichnet. Diese Wettbewerbsbeziehungen lassen sich nicht suspendieren, aus dem politischen Raum sollten aber im Sinne einer langfristig tragfähigen Entwicklung des Gesamtsystems die Notwendigkeit kooperativer, verlässlicher und stabiler Kooperationsbeziehungen angemahnt und unterstützt werden. Flankierende Maßnahmen durch die Landesregierung im Verbund mit anderen Akteur/innen der Branche sind nicht nur aufgrund der Bedeutung des Sektors für die Beschäftigung legitim, sondern auch aufgrund des hohen Subventionsvolumens, das der Politik eine Verantwortung für die zukunftsfähige Entwicklung des Sektors auferlegt.

Die im Folgenden vorgestellten Handlungsfelder dienen zunächst der Sondierung des Terrains, um ein koordiniertes Vorgehen der relevanten Akteur/innen zu gewährleisten. Sie stellen eine Synthese der Problembeschreibungen und Handlungshorizonte dar, die wir im Dialog mit ausgewählten Kennern der Thüringer Branche in Erfahrung gebracht haben. Die Handlungsempfehlungen zielen auf folgende, miteinander verknüpfte strategische Zielsetzungen ab:

- die **Reduzierung negativer Auswirkungen** auf Wirtschaft und Gesellschaft in Folge einer Konsolidierung der Thüringer Automobilindustrie
- die **Erhöhung der Innovationsfähigkeit** Thüringer Unternehmen sowie deren Fähigkeit, sich in zukunftsfähigen Marktsegmenten zu positionieren
- der **Ausgleich des Machtungleichgewichts** zwischen OEM und Zulieferern bzw. die **Schlichtung von Konflikten** im Sinne einer zukunftsfähigen Branchenentwicklung mit entsprechend positiven Effekten auf Beschäftigungsvolumen und -bedingungen
- die **nachhaltige Mobilisierung und Vernetzung arbeitspolitischer Akteur/innen** zum Zweck einer anhaltenden Gewährleistung gewerkschaftlichen Einflusses auf das Unternehmenshandeln und die Arbeitsqualität in der Branche

Diese vier Zielsetzungen vor Augen ergeben sich sieben Handlungsfelder, in denen die Landespolitik eine prägende Rolle spielen kann. Auf der Grundlage einer verbesserten Wissensbasis (1) gilt es Dialogformen zu etablieren (2, 3), durch die Handlungsspielräume des Managements, der Clusterstrukturen und der Zulieferunternehmen in besonderer Weise ermittelt und gestärkt werden (4, 5, 6). Schließlich bedarf es einer industriepolitischen Positionierung auf der Ebene von Verwaltung und Regierung (7).

1. Regelmäßiges Branchenmonitoring einrichten

Gerade angesichts der hohen technologischen Dynamik, der ausgeprägten Marktvolatilitäten und der Spezifika der Thüringer Branchensituation erfordern adäquate politische Interventionen eine gesicherte und regelmäßig aktualisierte Wissensbasis bezüglich der Ausgangsbedingungen der Branche. So wichtig die Beschreibung der Megatrends im Wertschöpfungssystem (neue Antriebe und Werkstoffe, transnationale Produktionsstrukturen, Modularisierung, neue Mobilitätsformen) ist, so bleibt doch zu berücksichtigen, dass sich die Herausforderungen in den einzelnen Technologiebereichen (Motoren, Powertrain, Karosseriebau, Interieur/Exterieur, Elektrik/Elektronik) ganz unterschiedlich manifestieren und dementsprechend auch eine differenzierte politische Strategieentwicklung notwendig ist. Ein regelmäßiges „Mapping“ der Thüringer Automobilindustrie müsste genaue Erkenntnisse unter anderem bezüglich der besetzten Technologiefelder, der Strukturen und der Akteurspositionen in der Wertschöpfung, der Einbindung in externe Forschungslandschaften, der Bedingungen auf den Arbeitsmärkten und der Finanzierungsbedingungen erbringen, um eine zielgerichtet-zukunftsorientierte Industriepolitik in Thüringen klar zu konturieren.

Darüber hinaus beinhaltet die Autozulieferindustrie diverse Subsektoren mit jeweils eigenen technologischen Pfaden und ist daher zwangsläufig heterogen. Insofern besteht weiterer Forschungsbedarf, um zu einem differenzierten Bild und möglichen positiven Entwicklungsansätzen zu gelangen. Notwendig wären genauere quantitative und qualitative Erhebungen über die Binnendynamik des Sektors sowie die Identifizierung von *best case* Beispielen der technologischen und sozialen Aufwertung.

2. Bündnis für Industrie in Thüringen und branchenspezifische Dialogforen stärken

Mit der Gründung des Thüringer Bündnisses für Industrie im September 2016 haben Politik, Arbeitgeber/innen und Gewerkschaften einen neuen industriepolitischen Impuls für Thüringen gesetzt. Die inhaltlichen Schwerpunktthemen und Handlungsfelder des Bündnisses („Wirtschaft/Industrie 4.0“, „Investitionen, Innovation und Internationalisierung“, „Zukunft der Arbeit/ Fachkräftesicherung/Unternehmensnachfolge“, „Energie und Ressourcen“ und „Akzeptanz der Industrie“) sollten ergänzt werden um branchenspezifische Dialoge. Derartige Austauschforen müssten explizit auch jene Akteur/innen der automobilen Wertschöpfung repräsentieren, die in den Verbänden zumeist unterrepräsentiert sind. Zudem gilt es die Wissenschaftler/innen einzubinden, die Innovationen für die Branche entwickeln und die die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation im Blick haben.

Ein empfehlenswerter erster Schritt dazu besteht in der Einrichtung eines „Ratschlags für die nachhaltige Automobilproduktion der Zukunft“, bei der die relevanten Akteur/innen und die Öffentlichkeit für die (prospektiven) Herausforderungen sensibilisiert werden. Auch wenn die Endhersteller und die Systemzulieferer in Thüringen wenig präsent sind, wäre ein Ratschlag aller am System beteiligten Akteur/innen (inklusive Gewerkschaften, Wissenschaftseinrichtungen, Politik) anzustreben, um eine zukunftsorientierte Diskussion über nachhaltige Kooperationsformen und technologische Entwicklungspfade anzustoßen. Ein solcher Ratschlag würde nicht das Ziel verfolgen, gegenseitigen Schuldzuweisungen Raum zu geben, sondern versuchen, Standards guter Kooperation zu etablieren und von Seiten der Politik und Wissenschaft die Vorteile guter Kooperation aufzuzeigen.

3. Betriebsrätekonferenzen über „Gute Arbeit“ und Innovationsfähigkeit anstoßen

In der Vergangenheit wurde die niedrige Entlohnung in Thüringer Unternehmen immer wieder als ein Standortvorteil propagiert. Mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen, vor denen die Thüringer Zuliefererindustrie steht, ist die Billiglohnstrategie ein wenig erfolgversprechendes Unterfangen. Um in der Wertschöpfungskette aufzusteigen, Beschäftigung zu sichern, Fachkräfte im demographischen Wandel zu gewinnen und Qualifizierung zu verbessern, müssen sozialere, partizipativere und innovationsförderlichere Arbeitskulturen etabliert werden. Aus dieser Perspektive sind auch die seit 2009 zu beobachtenden politischen Versuche (von uns beschrieben als „Thüringenkorporatismus“ vgl. Dörre u.a. 2016) einer Überwindung der Fragmentierung in den Thüringer Arbeitsbeziehungen fortzusetzen und zu verstärken.

Bei der Suche nach nachhaltig beschäftigungssichernden Unternehmens- und Innovationspolitiken können Betriebsräte einen entscheidenden Beitrag leisten. Ihre Praxiserfahrungen über Fehlentwicklungen, ungenutzte Ressourcen und veränderte Ansprüche der Beschäftigten gilt es strategisch stärker zu nutzen. Als Dialogforum empfehlen sich zum Beispiel jährliche Betriebsrätekonferenzen zum Themenkomplex „Gute Arbeit und Innovationsfähigkeit in der Thüringer Automobilzuliefererindustrie“.

4. Strategiefähigkeit von KMU erhöhen: Managementkompetenzen entwickeln

Trotz eines ausgeprägten Problembewusstseins bezüglich sich drastisch wandelnder Bedingungen der Automobilproduktion bleiben Strategieentwicklung und -implementierung bei KMU weit hinter den Notwendigkeiten zurück. Diese Diskrepanz ist wesentlich auf quantitative und qualitative Ressourcengängel im Management zurückzuführen. Um die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu erhöhen, sollten unter anderem folgende Managementkompetenzen systematisch weiterentwickelt werden:

- Analysekompetenzen bezüglich technologischer Dynamik im Wertschöpfungssystem und zukünftiger Trends der Leistungserbringung
- Kenntnisse bezüglich der Erfolgsbedingungen von Internationalisierungsstrategien (Recht, Kultur, politische Rahmenbedingungen und Regulierungen) sowie über Zugänge zu Kapital und Fördermitteln
- vertragsrechtliche Kompetenzen (in Gestaltung der OEM-Zuliefererbeziehungen)
- Entwicklung von Akquisitions- und Kooperationsstrategien für die Suche nach Entwicklungs- und Innovationspartnern in der Wissenschaft und in der Branche
- Gestaltung innovationsförderlicher Arbeitsbedingungen unter besonderer Berücksichtigung beteiligungsorientierter Personalpolitiken

Nur durch den Aufbau solcher Kompetenzen werden sich situationsadäquate und unternehmensspezifische Strategien entwickeln lassen. Ob ein Unternehmen darauf zielen sollte, die eigenen technologischen Kompetenzen und Produkte in Feldern jenseits der Automobilproduktion zu vermarkten (Diversifizierung); ob erfolgversprechende Versuche unternommen werden können, zukunftstechnologisch bedeutsame Felder zu erschließen; ob Unternehmenskooperationen mit dem Ziel der Entwicklung gemeinsamer Modullösungen aussichtsreich sind; ob globale Expansion und die digitale Vernetzung der Produktion realistisch und erfolgversprechend sind – die komplexen Kalkulationen, die solcherart (Re-)Orientierungen zu unterlegen haben, übersteigen die Managementressourcen in KMU oft erheblich. In Betracht zu ziehen, wäre daher auch der Aufbau eines modularisierten, berufsbegleitenden Studiengangs für automobiles Management (auch für Betriebsräte, in Kooperation verschiedener Akteur/innen: Interkulturelles Management, Arbeitssoziologie, Automobilforscher/innen, Verbände). Eine Schlüsselrolle bei der Konzeption und Verwirklichung solcher Bildungsprogramme kommt den drei Thüringer Industrie- und Handelskammern genauso zu wie den regionalen Gewerkschaften und Betriebsräten.

5. Clusterstrukturen stärken und verbreitern

Erfolgreiche Cluster entwickeln und nutzen Ressourcen gemeinsam und stellen für KMU eine erprobte Möglichkeit dar, strukturellen Schwächen durch unternehmensübergreifende Kooperationen zu begegnen bzw. Investitionen und Know-how zugunsten zukunftsfähiger technologischer Pfade zu schultern. Angesichts der in Abschnitt 1 beschriebenen Tendenz zur Modularisierung der Lieferketten sind Produkt- und Prozessinnovationen grundsätzlich nicht mehr allein auf einzelbetrieblicher Ebene zu denken, sondern setzen Kooperationen zwischen KMU, aber auch zwischen OEM und ihren Zulieferern voraus. Im Vergleich zu traditionsreichen Clustern in den westdeutschen Automobilzentren sind die Clusterstrukturen in Ostdeutschland allerdings eher schwach entwickelt. Zu prüfen wäre, in welchen Feldern Cluster bereits erfolgreich operieren und inwiefern Unterstützungsleistungen und die Integration weiterer Akteur/innen ratsam ist. Denkbar wären zum Beispiel gemeinsame Qualifizierungsinitiativen, Aktivitäten zugunsten einer gemeinsamen Produktentwicklung sowie Kooperationsverbände mit Forschungseinrichtungen an Thüringer Hochschulen.

Eine Herausforderung, der sich die Politik in diesem Zusammenhang stellen muss, ist, dass es aufgrund der in Abschnitt 2 analysierten Faktoren in Thüringen an konzerneigenen Entwicklungsabteilungen mangelt. Insofern stehen Einrichtungen wie das in Ilmenau angesiedelte TIMO Projekt (Thüringer Institut für Mobilität), das mit einem Investment von über 20 Mio. € durch Kultus- und Wirtschaftsministerium aufgebaut wurde, zuallererst vor der Aufgabe, geeignete Kooperationspartner/innen und Handlungsfelder zu initiieren und im Sinne einer Clusterstrategie weiterzuentwickeln.

6. Machtasymmetrien gegenüber OEM reduzieren

Eine Strategie der Eindämmung der eklatanten Machtasymmetrien zwischen ressourcenstarken Akteur/innen im Wertschöpfungs-system und dem Gros der KMU-Zulieferer muss sich mit folgenden Problemen auseinandersetzen:

- Aufrufe zur fairen Kooperation der Akteur/innen setzen ein Einvernehmen über diese Zielsetzung voraus, die nicht ohne Weiteres gegeben scheint. Die Einkaufspolitik der OEM ist aufgrund der Kostensenkungsstrategien von einer harten Verhandlungstaktik geprägt und bestehende Verhaltenskodizes, wie z.B. die *compliance* Richtlinie des VDA, werden in der Praxis oft unterlaufen. Auf Seiten der Zulieferer hingegen scheitert eine gemeinsame Positionierung hinsichtlich problematischer Vertragsbedingungen oftmals an der Konkurrenz untereinander, die einige Unternehmen dazu veranlasst, negative Konditionen in Kauf zu nehmen.
- Die überregionalen Lieferbeziehungen erschweren ein konzertiertes Vorgehen von OEM und Zulieferern in Thüringen. Da die Mehrzahl der Abnehmer von Produkten der lokalen KMU außerhalb Thüringens verortet ist, können Initiativen auf Landesebene hier lediglich den Anstoß für Veränderungen auf bundesweiter oder transnationaler Ebene liefern.

- Ein konzertiertes Vorgehen von Zulieferunternehmen zugunsten bestimmter Mindeststandards hinsichtlich der Vertragsbedingungen erscheint auch deswegen schwierig, weil die Konditionen meist dem Geschäftsgeheimnis unterliegen und das Kartellrecht einem gemeinsamen Vorgehen der Unternehmen enge Grenzen auferlegt.

Trotz dieser Hürden erscheint eine Positionierung der politischen Akteur/innen in dieser Frage von entscheidender Bedeutung. Die Landesregierung könnte dabei eine Vorreiterrolle spielen, die Debatte über die Zukunftsfähigkeit der Automobilbranche mit einer Diskussion um die problematische Machtkonzentration auf Seiten der OEM zu verknüpfen. Die innere Logik dieser Verknüpfung besteht darin, dass die durch kurzfristige Kostenkalkulationen forcierten Einsparungen die KMU-Basis des Wertschöpfungssystems Automobil insbesondere im Bereich der Produkt- und Prozessinnovationen sowie hinsichtlich der Sicherung und Entwicklung qualifizierter Arbeitskraft schwächen.

Neben der öffentlichkeitswirksamen Problematisierung dieser Zusammenhänge erscheint die vom Branchenverband der Thüringer Automobilzuliefererindustrie vorgeschlagene Einrichtung einer Ombudsstelle zur Schlichtung von Konflikten zwischen Auftraggebern und Zulieferern sinnvoll. Eine solche Einrichtung müsste auf konsensuellem Weg entstehen und könnte ein Zwischenergebnis der oben genannten Dialogprozesse sein.

Auf Ebene des Bundes wäre schließlich das Kartellrecht dahingehend zu prüfen, inwieweit der Kooperation von Zulieferern hinsichtlich der formalen Vertragsgestaltung ausreichend Mitsprachemöglichkeiten eingeräumt sind. Bevor die Branche mit der Landespolitik juristische Wege zur Prüfung von Kartellfragen beschreitet, kann sie die Öffentlichkeit auf die problematischen Machtbeziehungen zum Beispiel durch die Veranlassung eines Gutachtens der Monopolkommission informieren. Diese Vorgehensweise wirft allerdings eine Reihe weiterer Fragen auf, die in Kapitel 5 kurz angerissen werden.

7. Der Freistaat als industriepolitischer Akteur

Die thüringische Landesregierung kann mithilfe finanzieller Fördermöglichkeiten strategisch Einfluss auf die Entwicklung der Branche nehmen. Denkbar ist eine industriepolitische Gestaltung durch Fördermittel, Innovations- und Beteiligungsfonds, sodass beispielsweise Investitionen finanziert werden, um Unternehmen die Überwindung von Markteintrittsbarrieren zu ermöglichen oder ihre Eigenkapitalschwäche auszugleichen. Zugleich sollte eine solche Förderpolitik mit Auflagen hinsichtlich Entlohnung und Ausbildungspraxis verknüpft werden, um (öffentlichkeitswirksam) deutliche Anreize in Richtung einer Aufwertung der Arbeit zu setzen.

Empfehlenswert erscheint zudem ein spezifisches Förderprogramm für Betriebe in der Krise, dass sich an bereits erprobten Modellen aus anderen Bundesländern (z.B. Sachsen) orientieren kann. Auch über Beteiligungen können Unternehmen mitfinanziert und auf diese Weise Einfluss auf die Unternehmenspolitik gewonnen werden. Angesichts der vielfältigen zukünftigen Herausforderungen erscheint es not-

wendig, dass sich das Land Thüringen vom „stillen Gesellschafter“ zum proaktiven gestaltungsfähigen Akteur innerhalb der Branche entwickelt.

6. Offene Fragen

1. Beteiligung der OEM an Zulieferern?

Vor dem Hintergrund der jüngsten offen ausgetragenen Konflikte zwischen OEM und Zulieferern brachte der Vorsitzende des VW-Gesamtbetriebsrates Bernd Osterloh eine direkte Beteiligung der OEM an Schlüsselzulieferern ins Spiel, um destruktive Konflikte entlang der Lieferkette einzudämmen. Dieser Vorschlag wirkt insofern plausibel, als dass die faktische enge Kooperation und gegenseitige Abhängigkeit zwischen OEM und Systemzulieferern die ökonomische Unabhängigkeit der jeweiligen Unternehmen transzendieren. Dahingehend erscheinen Formen gemeinschaftlichen Eigentums bei gemeinsamer Übernahme der Unternehmensrisiken in kooperativen Verbänden folgerichtig. Sie könnte Betriebsräten auch ein Mittel in die Hand geben, verbindliche Arbeitsstandards und Richtlinien für faire Lieferbeziehungen im Gesamtverbund zu etablieren. Skepsis ist allerdings aufgrund folgender praktischer Hindernisse angebracht:

- Eine politische Einflussnahme auf Investitionsentscheidungen der OEM erscheint grundsätzlich schwierig. Das unternehmerische Kalkül ging in den letzten Jahrzehnten aufgrund höherer Investitionsrisiken, angezogener Kostenschrauben und der Renditeerwartungen von Finanzinvestoren deutlich in Richtung Outsourcing.
- Es erscheint unwahrscheinlich, dass KMU in den unteren Stufen der Lieferkette, also dem Großteil der Thüringer Unternehmen, in solche Arrangements einbezogen würden. Sie könnten also einem umso mächtigeren Konglomerat aus OEM und Systemzulieferern gegenüberstehen, was die Machtasymmetrie weiter zu ihren Ungunsten verschieben könnte.
- Die Praxis bei Toyota, wo eine solche Direktbeteiligung an *first tier* Zulieferern Usus ist, zeichnet sich zwar durch eine funktionierende Kooperation zwischen den Unternehmen aus, nicht aber durch eine Reduzierung von Kosten- und Flexibilitätsdruck entlang der Lieferkette. Das Unternehmen ist vielmehr der Pionier einer weitgehend flexibilisierten Lieferkette, bei der die arbeitspolitischen Standards bei Zulieferern unter jenen der Montagewerke in Vollbesitz von Toyota liegen. Angesichts von Managementpraktiken der Marktsteuerung, die Unternehmensteile als formal unabhängige wirtschaftliche Einheiten untereinander in Konkurrenz setzen, ist grundsätzlich zweifelhaft, ob die Eigentumsform an sich ausschlaggebend für die Machtverhältnisse zwischen funktionalen Einheiten ist.

Trotz der angesprochenen Probleme könnten Osterlohs Vorschläge Ausgangspunkt für eine Debatte über geteilte Verantwortung und einheitliche Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette entfachen. Gewerkschaften und politische Akteur/innen müssten dabei allerdings frühzeitig thematisieren, inwieweit mit einer finanziellen Beteiligung von OEM auch Dialog und Mitbestimmung hinsichtlich der angesprochenen Problemfelder einhergehen. Und es ist zu fragen, welche öffentlichen Beteiligungsformen sich besonders eignen, um der Branche die entscheidenden Investitionsmittel als Anstöße für einen nachhaltigen Entwicklungspfadwechsel zu geben.

2. Anrufung der Monopolkommission?

Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme besteht in der Einschaltung der Monopolkommission, um die Praktiken der OEM sichtbar zu machen und gegebenenfalls juristische Schritte einzuleiten. Ein solcher Schritt könnte dazu beitragen, die problematische Machtasymmetrie innerhalb der Lieferkette samt ihrer möglichen beschäftigungs- und arbeitspolitischen Problemen zum Gegenstand einer öffentlichen Debatte zu machen. Der Ursprung dieser Probleme liegt allerdings nicht in der Existenz eines formalen Monopols begründet, sondern in Machtungleichgewichten innerhalb einer höchst kompetitiven Struktur eines Oligopols. Ein exzessiver Wettkampf zwischen Endherstellern ist der Kern des Problems, nicht eine Einschränkung des Wettbewerbs – der eigentliche Fall, in dem die Monopolkommission tätig werden müsste. Von daher wäre zu sondieren, inwieweit Vorstöße in diese Richtung nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt wären. Angesichts dessen, dass es sich bei der Monopolkommission um ein Beratergremium und nicht um eine juristische Körperschaft handelt und dass eine Einschaltung dieses Gremiums dabei helfen könnte, eine gesellschaftliche Debatte anzustoßen, sollten die Möglichkeiten jedoch genau geprüft werden.

3. Wiederbelebung des korporatistischen Kurses?

Wir plädieren insgesamt dafür, dass diese und weitere offene Fragen im Rahmen eines kontinuierlichen Branchendialogs gemeinsam mit den betroffenen Akteur/innen diskutiert und gemeinsame Handlungsstrategien dazu erarbeitet werden. Hier sollten neben den Unternehmen unbedingt auch Arbeitnehmervertreter/innen (Gewerkschaften und Betriebsräte) gleichberechtigt einbezogen werden, um die Problematik von Niedriglöhnen und fragmentierter Arbeitsbeziehungen ebenso im Blick zu haben, wie den von den OEM ausgehenden Kosten- und Flexibilisierungsdruck.

Die Landesregierung kann und soll hierbei eine moderierende, vermittelnde und auch aktiv unterstützende Rolle einnehmen. Die korporatistischen Erfahrungen in Thüringen legen eine Politik nahe, die Belegschaften auch dazu ermuntert, Betriebsräte zu gründen und Unternehmen die arbeitspolitischen Gestaltungschancen von Tarifverträgen und Interessenvertretungen aufzuzeigen. Selbstverständlich muss es für die Landesregierung eine offene Frage bleiben, inwieweit sich Belegschaften und ihre Betriebsräte einen eher konfrontativen Kurs auf die Fahnen schreiben oder an (transformationsbedingte)

Traditionen des Co-Managements anknüpfen. Entscheidend ist, dass zeitgleich mit industrie- und innovationspolitischen Offensiven für die Autoindustrie eine positive arbeitspolitische Dynamik in Gang gesetzt wird, damit eine zweite Aufschwungphase für die Branche nachhaltige Spuren in der Thüringer Wirtschaftsstruktur hinterlässt.

Insgesamt erscheint es aufgrund der Verquickung von arbeitspolitischen Fragen und der zwischenbetrieblichen Konkurrenz besonders wichtig, die vermittelnde Rolle der IG Metall gegenüber den Betriebsräten im Sinne einer solidarischen Interessenpolitik der Arbeitnehmerseite zu stärken. Da wo Betriebsräte fehlen, sollten KMU-Belegschaftsinteressen durch die Gewerkschaften gegenüber OEM und Zulieferunternehmen vertreten werden. Um gewerkschaftliche Steuerungskapazitäten perspektivisch erhalten und ausbauen zu können und mit den Endherstellern in den Austausch zu treten, bedarf es der oben angesprochenen Dialogforen.

7. Literatur (Auswahl)

Barthel, K.; Böhler-Baedeker, S.; Bormann, R.; Dispan, J.; Fink, P.; Koska, T.; Meißner, H.-R.; Pronold, F. (2010): Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilssektor (FES).

Blöcker, Antje; Meißner, Heinz-Rudolf (2016): Arbeitskräftesicherung in der ostdeutschen Automobilindustrie. OBS. Berlin.

Center Automotive Research (CAR)/Struktur Management Partner (2011): Wie wachsen Autozulieferer richtig? In: Center Automotive Research (CAR), Struktur Management Partner. Dribbusch, H. 2012. Sozialpartnerschaft und Konflikt: Gewerkschaftliche Krisenpolitik am Beispiel der Automobilindustrie. Zeitschrift für Politik, 59(2): 123-143.

Dörre, Klaus; Goes, Thomas; Schmalz, Stefan; Thiel, Marcel (2016): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Freyssenet, M. (2011): Three scenarios for a Second Automobile Revolution. The riskiest is not the more improbable. MMRC-Hosei RIIM-IMVP World Auto Industry Forum. Changes and Challenges of the Global Automobile Industry: Competition, Cooperation and Innovation for Sustainable Growth.

Jürgens, U.; Krzywdzinski, M. (2010): Die neue Ost-West-Arbeitsteilung. Arbeitsteilung und industrielle Beziehungen in der europäischen Automobilindustrie. Frankfurt/New York.

KPMG (2010): Unternehmens- und Markenkonzentration in der europäischen Automobilindustrie. Mögliche Szenarien im Jahr 2025, Stuttgart: KPMG.

Lazard & Roland Berger Strategy Consultants (2011): Global Automotive Supplier Study, Roland Berger Strategy Consultants.

Lippert, I.; Jürgens, U. (2012): Corporate Governance, Arbeitnehmerbeteiligung und soziale Innovationen. Pfade der Unternehmensentwicklung in der Automobilzulieferindustrie in Deutschland, Schweden und den USA. Berlin.

Roland Berger Strategy Consultants (2011): Trendatlas. Endbericht, Freistaat Thüringen, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie, Thüringen, März 2011. München.

Roth, S. (2013): Vertrauen und Vertrag. Die Regelung von Entwicklungskooperationen in der Automobilindustrie. Aachen.

Scheuplein, Christoph; Jürgens, Ulrich; Meißner, Heinz-Rudolf; Hüner, Andreas (2007): Im Windschatten beschleunigt. Die Automobilindustrie in Ostdeutschland 1995 - 2006 ; Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie. (OBS-Arbeitsheft, 49). Frankfurt/Main.

Verband der Automobilindustrie (2014): VDA-Jahresbericht 2014. Berlin.

Voskamp, U.; Wittke, V. (2012): Globale Qualitätsproduktion. Eine Studie zu neuen Strategien transnationaler Produktion bei Zulieferern der Automobilindustrie und im Maschinenbau (SOFI Working Paper Nr. 7). Göttingen.

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA (WPESJ)

Bisher erschienene Ausgaben, Stand: Oktober 2016:

- 2007 (Jg. 1), 1: Dörre, K.: Entsteht eine "neue Unterschicht"? Anmerkungen zur Rückkehr der sozialen Frage in die Politik
- 2007 (Jg. 1), 2: Martens, B.; Bluhm, K.: „Shareholder Value“ ohne Aktionäre? Diffusion und mögliche Folgen wertorientierter Unternehmenssteuerung im industriellen Mittelstand
- 2008 (Jg. 2), 3: Becker, K.; Brinkmann, U.; Engel, T.: Lohnt sich Arbeits- und Gesundheitsschutz? Bilanzierung von Kosten & Nutzen angesichts neuer Belastungsformen
- 2008 (Jg. 2), 4: Brinkmann, U.: "Sick society" and "Buschzulage" - Images of the East German Transformation
- 2008 (Jg. 2), 5: Dörre, K.; Holst, H.; Thieme, C.: Leiharbeit in Thüringen. Eine Bestandsaufnahme
- 2008 (Jg. 2), 6: Bluhm, K.; Demmler, P.; Martens, B.; Trappmann, V.: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen – Bedarf, Rekrutierung, Bindung
- 2009 (Jg. 3), 7: Lehmann, D.; Dörre, K.; Scherschel, K.: Prekarität und Migration. Ausgewählte Daten und Trends
- 2009 (Jg. 3), 8: Brinkmann, U.: Intrapreneurship: Promises, Ambiguities and Limitation
- 2010 (Jg. 4), 9: Booth, M.; Scherschel, K.: The impact of activating labor market policies on labor market orientations and institutions
- 2011 (Jg. 5), 10: Osthoff, A.; Langbein, M.; Hartmann, T.: Verbindung von Stabilität und Flexibilität – Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales Instrument zur Fachkräftesicherung für KMU
- 2012 (Jg. 6), 11: Hänel, A.; Engel, T.: Abwanderungsszenario oder betriebliche Fachkräftebindung? Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung des DGB-Index „Gute Arbeit“ in Thüringen 2011
- 2012 (Jg. 6), 12: Liebig, S.: Die Riots in England im August 2011. Ein Literaturbericht
- 2016 (Jg. 10), 13: Butollo, F.; Ehrlich, M.; Engel, T.; Füchtenkötter, M.; Holzschuh, M.; Schmalz, S.; Seeliger, M.; Singe, S.; Sittel, J.; Dörre, K.: Expertise zur Zukunftsfähigkeit der Autozulieferindustrie in Thüringen

Impressum

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA

ISSN 1864-7588

© 2016 Institut für Soziologie/Bereich: Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Post: D-07737 Jena, Besuch: Carl-Zeiss-Str. 2, D-07743 Jena

Telefon: +49 3641 9 45520, Fax: +49 3641 9 45522

http://www.soziologie.uni-jena.de/ls_doerre.html

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA

DOWNLOAD: <http://www.soziologie.uni-jena.de/WPESJ.html>

REDAKTION: THOMAS ENGEL, TEL. +49 3641 9 45529