

# Die Auto- und Zulieferindustrie im Umbruch – eine Herausforderung auch für Sachsen-Anhalt (Thesen)

Klaus Dörre  
Friedrich-Schiller-Universität Jena

10.02.2022

Sitzung des Ausschusses für Wirtschaft und Tourismus  
Landtag Sachsen-Anhalt



## Gliederung:

- I. Zur Lage im Wertschöpfungssystem Automobil
- II. Zur Situation der Auto- und Zulieferindustrie im Osten und in Sachsen-Anhalt
- III. Verlieren oder gewinnen? Politische Handlungsmöglichkeiten
- IV. Eckpunkte einer nachhaltigen Arbeitspolitik

*„Wir sollten die Erfahrungen der Pandemie dazu nutzen, »uns zu fragen: Was haben wir in der Vergangenheit übertrieben? Wo sollten wir maßvoller werden? Was können wir für die Zukunft besser machen? [...] Wir haben jetzt die Gelegenheit, unser gesamtes Wirtschaftsmodell kritisch zu überprüfen und die Exzesse der Globalisierung da zu korrigieren, wo sie zu den dramatischen Auswirkungen der Pandemie beigetragen haben. Deshalb sollten wir bei der Wiederbelebung unserer Wirtschaftssysteme besonderes Gewicht auf deren soziale und ökologische Nachhaltigkeit legen.“ Wolfgang Schäuble, FAZ 2020*

# I. Zur Lage im Wertschöpfungssystem Automobil

**These 1: Entgegen zahlreicher Vorhersagen hat sich die wirtschaftliche Situation in der Auto- und Zulieferbranche 2021 nicht entspannt.**

Die Inlandsproduktion deutscher PKW-Hersteller sinkt seit 2017, 2020 ist sie infolge der Corona-Pandemie dramatisch eingebrochen. Auch 2021 hat sie das Vor-Corona-Niveau noch nicht erreicht. Die Neuzulassungen sind ebenfalls weiter zurückgegangen und lagen 2021 auf einem Niedrigst-Niveau. Dennoch haben die Endhersteller teilweise satte Gewinne eingefahren. Daraus resultiert eine besondere Verantwortung Autokonzerne für die abhängige, häufig klein- und mittelbetriebliche Zulieferindustrie.

## PKW-PRODUKTION in Deutschland

| Jahr | Inlandsproduktion<br>Hersteller von<br>Personenkraftw. | dt. | Vergleich/Vorjahreszeitraum |
|------|--|-----|-----------------------------|
| 2011 | 5.871.918  |     | 5,80%                       |
| 2012 | 5.388.459  |     | -3,70%                      |
| 2013 | 5.439.904  |     | 1%                          |
| 2014 | 5.604.026  |     | 3%                          |
| 2015 | 5.708.138  |     | 1,90%                       |
| 2016 | 5.746.808  |     | 0,70%                       |
| 2017 | 5.645.584  |     | -1,80%                      |
| 2018 | 5.120.409  |     | -9,30%                      |
| 2019 | 4.663.749  |     | -8,90%                      |
| 2020 | 3.515.488  |     | -24,60%                     |

Quelle: VDA 2022, <https://www.vda.de/de/aktuelles/zahlen-und-daten/jahreszahlen/automobilproduktion>

## Niveau von 2019 aber auch 2021 nicht erreicht:

| Januar-April | Produktion<br>Personenkraftw. | Vergleich/Vorjahre<br>szeitraum |
|--------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 2018         | 1.913.498                     | -51.706 (-2,6%)                 |
| 2019         | 1.672.975                     | -240.523 (-12,6%)               |
| 2020         | 1.030.733                     | -642.242 (-38,4%)               |
| 2021         | 1.254.586                     | +223.853 (+21,7%)               |

Quelle: Verband der Automobilindustrie (VDA), 2021, unter: <https://www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/monatszahlen.html>. Siehe dazu auch Pressemitteilung VDA: <https://www.vda.de/vda/de/presse/Pressemeldungen/210407-Deutscher-Pkw-Markt-noch-weit-von-Vorkrisenniveau-entfernt>

## Neuzulassungen deutschlandweit:

### Personenkraftwagen

|                                       | Dezember 2021* |               | Januar–Dezember 2021 |               |
|---------------------------------------|----------------|---------------|----------------------|---------------|
|                                       | Anzahl         | +/- % Vorjahr | Anzahl               | +/- % Vorjahr |
| Neuzulassungen                        | 227.630        | -27           | 2.622.132            | -10           |
| davon:                                |                |               |                      |               |
| dt. Marken inkl. Konzernmarken        | 146.959        | -31           | 1.775.349            | -12           |
| ausl. Marken                          | 80.671         | -19           | 846.783              | -6            |
| darunter<br>Elektro (BEV, PHEV, FCEV) | 81.228         | -2            | 681.874              | 73            |
| Export                                | 206.800        | -11           | 2.378.400            | -10           |
| Produktion                            | 256.200        | -11           | 3.104.600            | -12           |

Quelle: VDA / KBA

## **These 2: Ein akutes Sonderproblem für die Branche ist der anhaltende Chipmangel. Das hat verschiedene Ursachen:**

- Autohersteller stornierten Aufträge für Chips im 1. Und 2 Quartal 2020 aufgrund der schlechten Konjunkturprognose. Als es dann schneller als erwartet wieder aufwärts ging, kamen sie just-in-time kaum noch an verwertbare Mikrochips. Unterhaltungshersteller hatten inzwischen erfolgreich Aufträge vergeben.
- Gründe für den Chipmangel in der Autoindustrie sind außerdem: die hohe Auslastung der Fertigungsstätten (Nachfrage der Unterhaltungselektronik, keine Überkapazitäten), lange Fertigungszyklen (lange Produktionszeiten von chips mit JIT-Produktion unvereinbar) und begrenzte Bezugsquellen (aufgrund von Zertifizierungen kleinere Auswahl an Chip-Herstellern)
- Erschwerend kommt hinzu: Die Chip-Herstellung erfolgt in sehr verwundbaren Wertschöpfungsketten. Naturkatastrophen und Lockdown-Maßnahmen können rasch zu Produktionsproblemen und Lieferengpässen führen.



## These 3: Die Probleme der Auto- und Zulieferindustrie sind struktureller Art.

Eine verfehlte Modell- und Geschäftspolitik hat dafür gesorgt, dass der Übergang zu nachhaltigen Verkehrs- und Mobilitätssystemen lange verschlafen wurde. Gegenwärtig resultieren die Probleme der Branche vor allem aus gestörten Zulieferketten und den Folgen der Corona-Pandemie. Eine Rückkehr zur „Vorkrisen-Normalität“ wird es jedoch nicht geben. Nach der Pandemie werden sich die Folgen der sozial-ökologischen Transformation umso stärker bemerkbar machen. Darauf ist die Branche noch immer schlecht vorbereitet:

Der ehemalige VW-Manager Daniel Goeudevert formuliert das in seinem Buch so: *„Man bewegt sich auf einer aufsteigenden Linie. Aber die kann irgendwann in die Katastrophe führen – wenn das Auto zu teuer wird; wenn es die Umwelt zu stark belastet; wenn so viele Autos herumfahren wollen, dass keiner mehr fahren kann, weil alle im Stau stehen. Stattdessen hatte ich [...] ein ›vernetztes Verkehrssystem‹ gefordert, das den Mobilitäts- und Transporterfordernissen durch eine intelligente Koordination der verschiedenen Verkehrsträger – Auto, Bahn, Verkehr, Binnenschifffahrt und öffentlicher Nahverkehr – gerecht wird. Und was ist passiert seitdem? In dreißig Jahren? Kaum mehr als nichts.“* (Goeudevert 2020: 264).

**These 4: Die Auto- und Zulieferindustrie wird, auch wenn im Zuge der Umstellung auf E-Mobilität neue Arbeitsplätze entstehen, künftig erheblich an Beschäftigung verlieren.**

Je langsamer sich Regionen auf neue Antriebe, vor allem aber auf neue Verkehrs- und Mobilitätssysteme einstellen, desto größer wird der Schaden für Arbeitsplätze und wirtschaftliche Strukturen sein. Die Dramatik der bevorstehenden Arbeitsplatzverluste wird noch immer unterschätzt.

## **These 5: Die Transformation trifft insbesondere kleinere und mittlere Zulieferer, die am konventionellen Antriebsstrang hängen, mit voller Wucht:**

„da gibt es nichts zu beschönigen“ (Personaler eines dt. Zulieferers). Im Zuge der Transformation werden sich bestehende Hierarchien der in den Wertschöpfungsketten reproduzieren. In der Branche existiert eine „Zweiklassengesellschaft“. Endhersteller können jedes Auto zum Listenpreis teuer verkaufen, das können Zulieferer nicht – die Preise für Teile bleiben nahezu gleich, obwohl sich die Kosten für die Lieferanten erhöhen. (Personaler eines dt. Zulieferers im Interview)

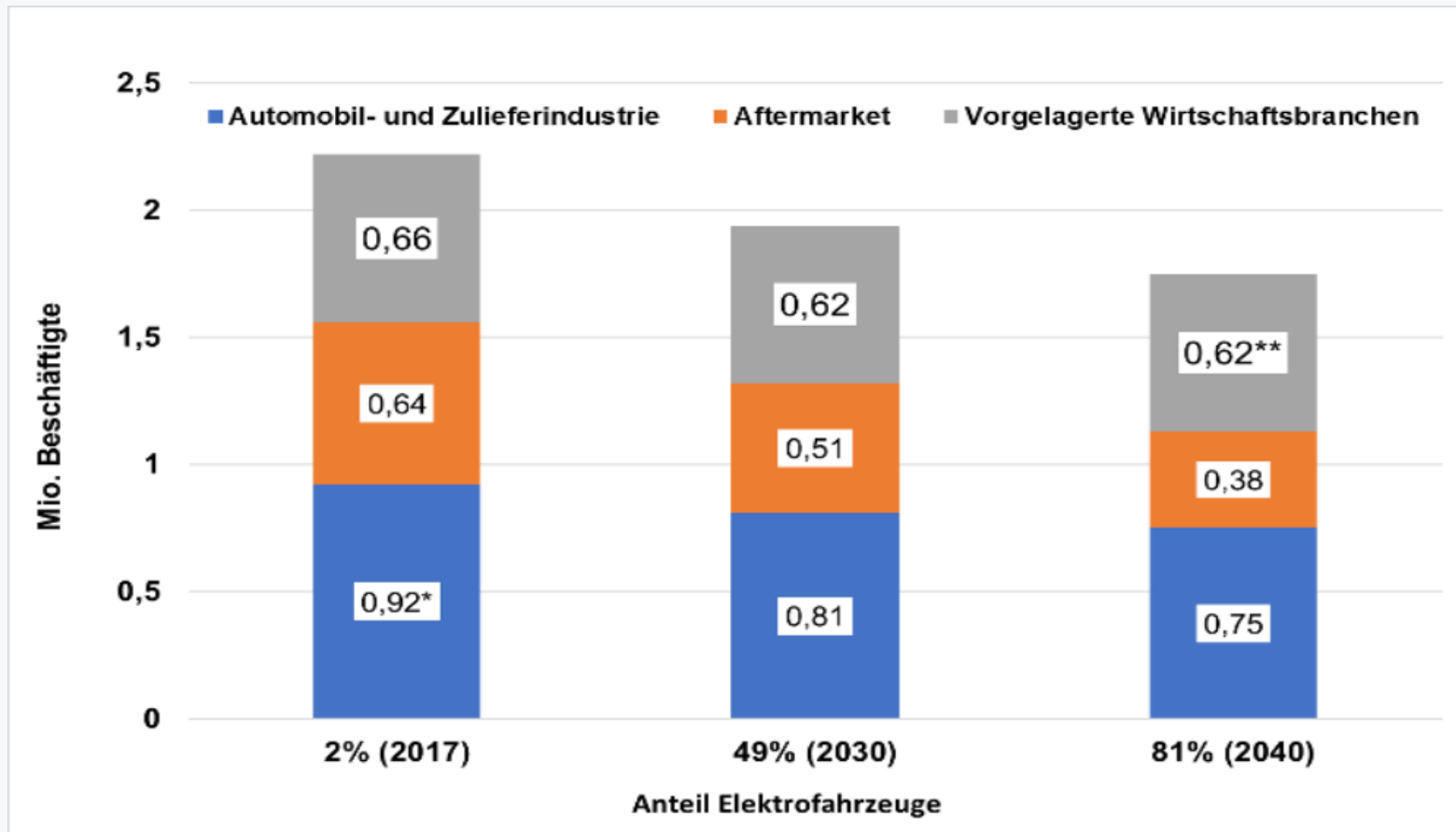
## **These 6: Die Dramatik des Wandels wird in vielen Unternehmen und auch seitens der politischen Entscheider noch immer unterschätzt.**

Einschlägige Szenarien gehen je nach Szenario von einem Verlust von 130.000 bis 300.000 Jobs bis ins Jahr 2040 aus. Verzögerte Problemwahrnehmung und Festhalten am Status Quo werden das Problem verschärfen.

*„Es wird kein Weg dran vorbei gehen, dass wir uns den Klimafragestellungen öffnen müssen und das aktiv mit betreiben [...] **Das Grundproblem ist, dass alle irgendwie so ein bisschen am Status quo festhalten wollen [...]** nach dem Motto „Am besten bleibt alles so, wie es ist.“ [...] So ungefähr vor vier Jahren, fünf Jahren habe ich angefangen auf den ersten Betriebsversammlungen von CO2-Problematik und den Veränderungsprozessen, die kommen werden und denen man sich stellen muss, zu sprechen. [...] Oftmals haben mich in bestimmten Betrieben Belegschaften angeguckt wie einen, der gerade vom Mars gelandet ist, **und haben sich die Frage gestellt, von was redet der Onkel von der Gewerkschaft da. Und Geschäftsführungen haben ähnlich reagiert: „Ja, wir bauen in 2035 noch Verbrennungsmotoren und macht euch keine Gedanken. Das ist alles gut. Bevollmächtigter einer Geschäftsstelle der IG Metall/neue Länder.***

Vgl. z.B.: (BMWi (2021): Automobile Wertschöpfung 2030/2050. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/automobile-wertschoepfung-2030-2050.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/automobile-wertschoepfung-2030-2050.html)); andere Studien sind optimistischer, da sie gleichzeitig von Entstehung neuer Jobs ausgehen (u.a. Herrmann, Florian; Beinhauer, Wolfgang; Borrmann, Daniel; Hertwig, Michael; Mack, Jessica; Potinecke, Thomas; Praeg, Claus-Peter; Rally, Peter (2020): Beschäftigung 2030 – Auswirkungen von Elektromobilität und Digitalisierung auf die Qualität und Quantität der Beschäftigung bei Volkswagen. Fraunhofer- Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, [https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-6154803.pdf](https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6154803.pdf),

## Beschäftigungsprognose für die Auto- und Zulieferindustrie bis 2040



Quelle: Verband der Automobilindustrie (VDA)

Zum Thema aktuelle Umbrüche in der dt. Autoindustrie: „...**Da bleibt, wie es so schön heißt, kaum ein Stein auf dem anderen, weil es eben wirklich die Produktion betrifft. Das betrifft die Mitarbeiter, das betrifft die Qualifikation und alle diese Themen.** Und das macht es eigentlich auch wieder so spannend, sind dennoch ja Themen, die man nicht unbedingt jetzt völlig überraschend sehen konnte, sondern die haben sich ja angebahnt. Und da ist man schon auch wieder überrascht darüber, wie das jetzt doch zu Friktionen führt. **Und da kommt wieder mein Begriff zum Teil des Strukturkonservatismus mit rein. Da waren alle beteiligten Akteure in den Unternehmen, Management wie Arbeitnehmervertreter, zu saturiert und in ihren alten Paradigmen gefangen.** Es gab zwar immer mal Hinweise, aber ich kann mich noch, das darf ich wohl sagen, erinnern an Strategiekreise bei Volkswagen, in denen gestandene Managementkollegen aus den traditionellen Bereichen in einer Art und Weise den Wettbewerber, sprich zum Beispiel Tesla, eingeschätzt haben, wo man nur mit dem Kopf schütteln kann. **Also es gab einfach hier eine Arroganz der Stärke, ein Ignorieren dieser schwachen Signale, die schon irritierend wirken. Tesla ist nicht etwas, was wir wieder irgendwann in den Sack stecken, sondern das ist unser gefährlichster Wettbewerber. Das war vor fünf, sechs Jahren überhaupt nicht spruchreif. Und da zeigt sich eigentlich aus meiner Sicht schon, wie gesagt, einerseits die Tiefe der Veränderung. Das betrifft dann natürlich auch die Zuliefererketten und die regionalen Cluster. Es betrifft die Tiefe der Veränderungen, aber es war aus meiner Sicht nicht so überraschend, wie es die Unternehmen jetzt gerne darstellen. Und deswegen kann man die Qualität des Managements durchaus auch mal sehr kritisch würdigen.**“ (Branchenexperte, Professor an einer westdeutschen Hochschule)

## **II. Zur Situation der Auto- und Zulieferindustrie im Osten und in Sachsen-Anhalt**

**These 7: Die Auto- und Zulieferindustrie hat in den neuen Ländern erheblich zum Beschäftigungsaufbau beigetragen. Das ist vorbei.**

Die Transformation wirkt sich allerdings widersprüchlich aus. Die Autocluster um Leipzig und Chemnitz/Zwickau könnten von der Umstellung auf E-Mobilität. Verlieren werden vor allem kleine und mittlere Zulieferer sein, die am hinteren Ende der Wertschöpfungskette platziert sind, am konventionellen Antriebsstrang hängen und insgesamt über wenig strategische Kompetenz verfügen.



**These 8: In Sachsen-Anhalt, einem Bundesland ohne Endhersteller, ist der klein- und mittelbetriebliche Zulieferer mit geringer strategischer Kompetenz wahrscheinlich überdurchschnittlich stark vertreten. Zu beachten ist:**

- In Sachsen-Anhalt arbeitet insgesamt nur ein **relativ kleiner Anteil der Beschäftigten in der Auto- und Zulieferindustrie** (0,5%; in Deutschland 2,8%).
- Es gibt eine überdurchschnittlich starke Spezialisierung für „Karosserien, Aufbauten und Anhänger“ sowie auf die Herstellung von Automobilteilen.
- Allerdings wohnen deutlich mehr Autoindustrie-Beschäftigte in Sachsen-Anhalt als in der Zulieferindustrie des Bundeslandes arbeiten: Zwei Drittel der in Sachsen-Anhalt wohnhaften Auto-Beschäftigten arbeiten gar nicht in Sachsen-Anhalt, sondern in anderen Bundesländern, vor allem in Niedersachsen und Sachsen.

- In Sachsen-Anhalt arbeiten **etwa 5-mal so viele Beschäftigte in der Zulieferindustrie** (Zuliefer-WZ) wie in der engeren Automobilindustrie.
- Im Fahrzeugbau Sachsens-Anhalts fehlen tendenziell die Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten und **der unmittelbare Zulieferbereich ist deutlich kleinteiliger als im deutschlandweiten Durchschnitt**. Das Problem daran: Kleine Betriebe der Zulieferindustrie verfügen **kaum über ausreichende Strategiefähigkeit** (hohe Abhängigkeit von Mutterunternehmen/Abnehmer + geringe Eigenausstattung mit Kapital und Forschungskapazitäten), um den Wandel hin zu E-Mobilität eigenständig zu vollziehen.

**Tabelle 3: Betriebe nach Betriebsgrößenklassen in der Automobilbranche**

Betriebe am 30. Juni 2019

| Betriebs-<br>größenklasse   | Sachsen-Anhalt |            |           |             | Deutschland      |              |              |               |
|---|----------------|------------|-----------|-------------|------------------|--------------|--------------|---------------|
|   | Insgesamt      | Darunter   |           |             | Insgesamt        | Darunter     |              |               |
|   |                | WZ 291+292 | WZ 293    | Zuliefer-WZ |                  | WZ 291+292   | WZ 293       | Zuliefer-WZ   |
|   | 1              | 2          | 3         | 4           | 5                | 6            | 7            | 8             |
| <b>Insgesamt</b>  | <b>55.851</b>  | <b>45</b>  | <b>25</b> | <b>699</b>  | <b>2.182.911</b> | <b>1.347</b> | <b>1.618</b> | <b>30.619</b> |
| davon Betriebe mit ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (svB), Anteile in Prozent |                |            |           |             |                  |              |              |               |
| 1 – 9 svB   | 76,5           | 42,2       | 44,0      | 55,7        | 77,0             | 52,3         | 25,8         | 57,0          |
| 10 – 99 svB   | 21,1           | 44,4       | 32,0      | 37,5        | 20,6             | 35,0         | 34,9         | 35,2          |
| 100 – 249 svB   | 1,7            | 8,9        | 12,0      | 4,7         | 1,6              | 5,3          | 15,5         | 4,9           |
| 250 und mehr svB  | 0,7            | 4,4        | 12,0      | 2,1         | 0,8              | 7,3          | 23,9         | 2,9           |

Anmerkung: WZ 29 „Herst. v. Kraftwagen u. Kraftwagenteilen“; WZ 291 „Herst. v. Kraftwagen u. Kraftwagenmotoren“; WZ 292 „Herst. v. Karosserien, Aufbauten, Anhängern“; WZ 293 „Herst. v. Teilen u. Zubehör f. Kraftwagen“; Zuliefer-WZ siehe Anhang Tabelle A 1.

Quelle: Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen. © IAB

- **Von 10.000 Beschäftigten der Automobilwirtschaft, die in Sachsen-Anhalt wohnen, hängen nach Schätzungen von IW-Consult ca. 4.400 am traditionellen Antriebsstrang (ca. 44%)!**
- Der Landkreis Harz hat in Sachsen-Anhalt im Verhältnis zu allen Beschäftigten der Region mit 3,3% den größten Anteil an Beschäftigten, deren Stellen am trad. Antriebsstrang hängen.
- Die Betroffenheit durch den Strukturwandel ist nicht nur regional differenziert, sie variiert auch nach Berufen: Ein Großteil der in Sachsen-Anhalt in der Metallzerspanung (Drehen, Fräsen, Schleifen, Bohren) tätigen Facharbeiter ist in der Automobil- und Zulieferindustrie tätig (43,9% von allen). Dies sind Tätigkeiten, deren Beschäftigungsvolumen zum Großteil am Verbrenner hängt und beim E-Fahrzeug nicht mehr gebraucht wird. **BEV-Fahrzeug benötigen 72% weniger Zerspanungstätigkeiten als ICE-Fahrzeuge.**

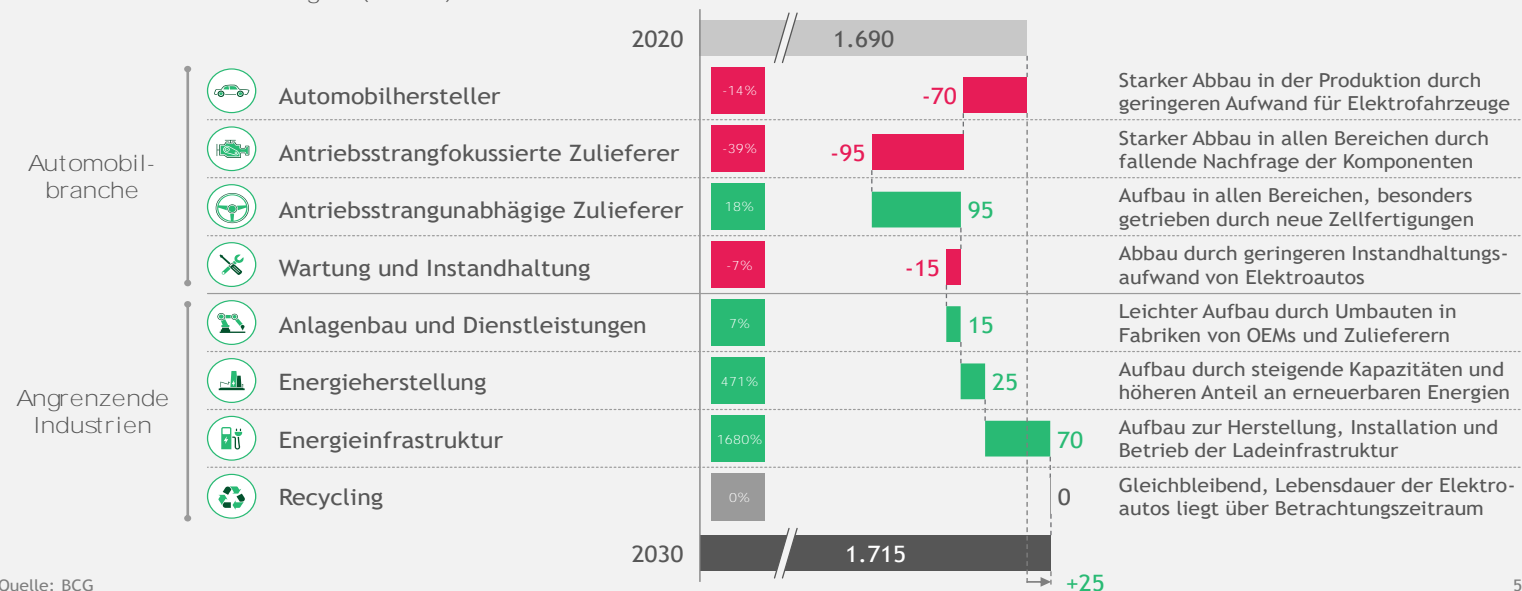
- Facharbeiter/-kräfte dominieren die Beschäftigungsstruktur der Automobilindustrie in Sachsen-Anhalt weitaus deutlicher als im Deutschlanddurchschnitt, wo höher qualifizierte Spezialisten und Experten in der Automobilindustrie deutlich größere Beschäftigungsanteile haben.
- **Steigende Fachkräftebedarfe wird es in den Bereichen Software, Elektronik, Energieherstellung und -infrastruktur, Batteriefertigung und -recycling geben.**
- Wegen der Umstellung auf E-Mobilität wird es größere Bedarfe an Mechatroniker- und Elektriker-Berufen geben. Digitale Kompetenzen sind in der Montage sowie in Instandhaltung und Produktion **von Hochvolttechnik** gefragt.

**These 9: Die Transformation der deutscher Auto- und Zuliefererindustrie und die Umstellung auf Elektromobilität wird – auch in Sachsen-Anhalt – durch die Corona-Pandemie und die mit ihr verbundene Rezession beschleunigt.**

„Hemmende“ Faktoren“ sind: Mangel politische Unterstützung, höhere Anforderungen an ökologische Nachhaltigkeit, der langsamer Ausbau erneuerbare Energien sowie die fehlende Infrastruktur. Wahrscheinlich ist eine deutliche Verschiebung von Beschäftigten zwischen den Industrien.

## ... sorgt aber für deutliche Verschiebung zwischen den Industrien

Aktuelle Anzahl Beschäftigter (in Tsd.)



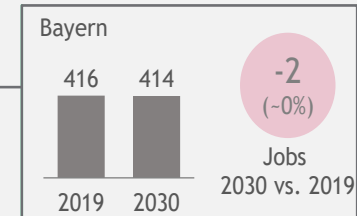
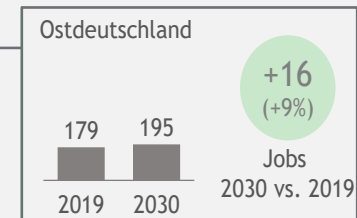
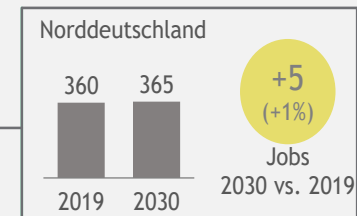
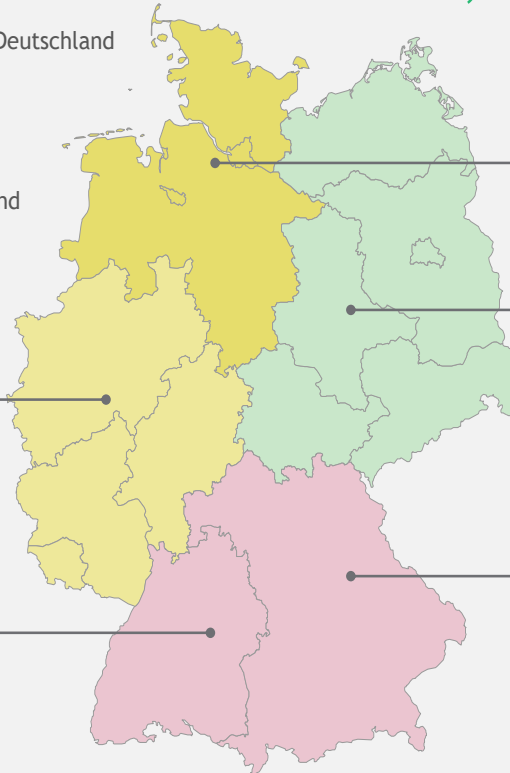
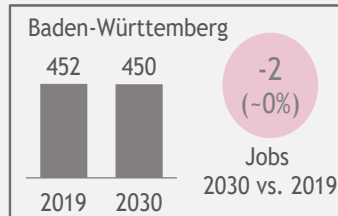
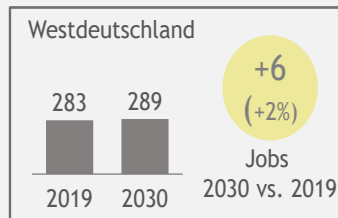
Quelle: BCG

außerdem wird davon ausgegangen, dass:

## Leichte regionale Effekte zu erwarten, Osten profitiert

Regionale Auswirkungen auf Beschäftigung in Deutschland  
(in Tsd.)

➤ Unterschiede zwischen Regionen aufgrund spezifischer Industriestruktur



Quelle: BCG

9

BCG (Boston Consulting Group) (2021): *Automobile Arbeitswelt im Wandel: Jobeffekte in Deutschland bis 2030, Agora Verkehrswende.*



### III. Gewinnen oder verlieren? Politische Handlungsmöglichkeiten

**These 10: Strukturell spricht nahezu alles dafür, dass Sachsen-Anhalts Zulieferbranche zu den großen Verlierern der Transformation gehören wird. Das ist jedoch kein Automatismus.**

Wird die Krise der Branche zum Anlass genommen, um sich als Bundesland als **Vorreiter der sozial-ökologischen Transformation zu betätigen**, wird das schon mittelfristig immense wirtschaftliche, soziale und politische Vorteile mit sich bringen.

## **These 11: Der Arbeitsmarkt ist auch in Sachsen-Anhalt von einem Käufer- zu einem Anbietermarkt geworden. Das verändert die Kräfteverhältnisse.**

*Im Jahrzehnt vor der Pandemie hat sich in der Bundesrepublik eine prekäre Vollerwerbsgesellschaft herausgebildet. Die Zahl der Erwerbstätigen stieg auf Rekordniveau, zugleich wurde die Massenarbeitslosigkeit mit Hilfe der Ausdehnung prekärer Beschäftigung zum Verschwinden gebracht. Hartz-IV bezeichnete die Schwelle gesellschaftlicher Respektabilität und wirkte als Druckmittel, um die Bereitschaft zur Übernahme unsicherer, schlecht bezahlter, wenig angesehener Arbeitstätigkeiten zu erhöhen. Seither hat sich prekäre Beschäftigung strukturell verfestigt. Der Niedriglohnsektor umfasst trotz lang anhaltender Prosperität noch immer etwa ein Fünftel der Beschäftigungsverhältnisse; im Osten sind die Anteile prekärer Beschäftigung noch deutlich höher. Und doch hat sich am Arbeitsmarkt Gravierendes verändert. Personal- und Fachkräftemangel sind in vielen Branchen, so auch in der Auto- und Zulieferindustrie sowie insbesondere in den Gesundheits-, Sozial- und Pflegeberufen zu einem wirtschaftlichen Hauptproblem geworden. Diese Konstellation stärkt die Primärmacht vor allem*

*qualifizierter Beschäftigter. Die Folgen sind nicht trotz, sondern wegen der Corona-Pandemie allenthalben spürbar. Lockdown und Einkommenseinbußen haben so manchen veranlasst, sich nach neuen Berufsfeldern umzuschauen. Wer den schlecht bezahlten Job im Gastgewerbe aufgibt, um bei der Post, der Bahn oder in der Industrie eine besser entlohnte Anstellung zu finden, wird nicht zurückkehren. Chronischer Personalmangel etwa in der Gastronomie oder im Hotelgewerbe, Geschäftsschließen und Schwächung der sozialen und vor allem kulturellen Infrastruktur werden die Folge sein. Trotz veränderter Kräfteverhältnisse am Arbeitsmarkt ist es nicht gelungen, die Löhne und Gehälter der unteren Hälfte der Einkommensbezieher signifikant zu steigern. Zwar gibt es auch in Ostdeutschland, der internen Peripherie der Bundesrepublik, einen Zuwachs an Primärmacht der Beschäftigten, doch strukturelle Macht bedeutet zuallererst ein Mehr an individuellen beruflichen Optionen. Das hängt auch damit zusammen, dass bei den von staatlichen Zuwendungen abhängigen Sozialeinrichtungen ebenso wie bei kleinen und mittleren Zulieferern in transnationalen Wertschöpfungsketten lohnpolitisch häufig relativ geringe Spielräume bestehen. Deshalb gibt es eine Abstimmung mit den Füßen. Jede und jeder Einzelne hat Wahlmöglichkeiten. Folgt man einschlägigen Arbeitsmarktprognosen, wird sich daran in Zukunft wenig ändern. Die Personalrekrutierung ist zum wirtschaftlichen Hauptproblem geworden. Fehlt es an verwertbarer Arbeitskraft, findet das profitable Geschäft nicht oder in anderen Regionen statt. Die veränderte Grundkonstellation ist in den Betrieben/Unternehmen und bei den politischen Entscheidungsträgern häufig noch gar nicht angekommen. Nur wenn sich das ändert, kann ein Bundesland wie Sachsen-Anhalt wirtschaftlichen Niedergang vermeiden.*

**These 12: Sachsen-Anhalt benötigt eine integrierte Industrie-, Regional- und Strukturpolitik, die die Weichen in Richtung einer Wende zu sozialer und politischer Nachhaltigkeit stellt. Folgende Maßnahmen bieten sich an:**

- 1) Das Auto der Zukunft muss auf soziale Bedürfnisse und räumliche Gegebenheiten (Stadt vs. Land) zugeschnitten und in nachhaltige Mobilitätssysteme eingebettet sein, die die Bahn, kostengünstigen öffentlichen Personennahverkehr, Fahrrad und den Gang zu Fuß in optimaler Weise kombinieren.**

- 2) Gefragt sind **zukunftsfähige, bedarfsgerechte Produkte und Dienstleistungen**, die zugleich eine erhebliche Robustheit gegenüber Export- und Globalisierungsrisiken aufweisen. Solche Produkte und Dienstleistungen der Zukunft müssen systematisch und im Diskurs mit den Beschäftigten entwickelt und geplant werden, entsprechende betriebliche und überbetriebliche Entwicklungsstrukturen sind massiv zu stärken. Neben mobilen Speichertechnologien (Batterien) ist genauso intensiv über die Rückführung von Batterien in vollständige Wirtschafts- und Ressourcenkreisläufe nachzudenken, auch hier steckt ein Potenzial für Arbeitsplätze.
- 3) In diese Entwicklungsprozesse sollten die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (Gewerkschaften und Belegschaften) ebenso einbezogen werden wie Umweltverbände, Klimabewegungen etc. **Transformations- und Nachhaltigkeitsräte** könnten eine geeignete soziale Innovation sein, um Kooperationen und neue Allianzen zu befördern.

- 4) Statt Steuersenkungen und wenig nachhaltigen deregulierenden Maßnahmen sind **gezielte Innovations- und Investitionshilfen** für die lokalen Betriebe gefragt, die aus dem Entwicklungsprozess hervorgegangene Produkt- und Dienstleistungsideen umsetzen helfen. Unternehmen, die Zuwendungen bekommen, sollten **Nachhaltigkeitspläne** vorlegen, in denen sie – möglichst unbürokratisch – darlegen, wie sie zu Klima- und Nachhaltigkeitszielen beitragen wollen.

- 5) Um die Anfälligkeit kleinbetrieblicher Strukturen gegenüber raschen Marktveränderungen zu reduzieren und die Liquidität zu sichern, kann die Förderung von **Unternehmenszusammenschlüssen** sinnvoll sein. Gerade die aktuelle Pandemiesituation führt vor Augen, wie schnell auf eine gute Auftragslage für das verarbeitende Gewerbe (bis Februar 2020) der plötzliche Einbruch vor allem der Exportnachfrage folgen und zur Existenzfrage werden kann. Robustere, sprich größere Unternehmensstrukturen, die aktiv auf mehreren Produkt- und Marktfeldern agieren, können hier helfen. Diesbezüglich ist auszuloten, wie sich politische Mehrheiten für Beteiligungen des Staates an Schutzschirmen und für Mitsprache über Geschäftsbedingungen und Kriterien für gute Arbeit organisieren lassen. Mit **Sicherheitsgarantien** für bedrohte Belegschaften kann die Akzeptanz betrieblicher Veränderungen in der Transformation beträchtlich gesteigert werden.

- 6) In Richtung Bund und Europa sollte eine **Initiative für eine Modellregion nachhaltige Mobilität** vorbereitet und um Unterstützung auf Bundesebene geworben werden. Bereits vorzuweisende Aktivitäten können verknüpft werden (Wasserstoff-Forschung, Industrie 4.0-Beratung, ÖPNV-Strukturen u.ä.). Unterschiedliche Land- und Stadt-Regionen leisten je spezifische Beiträge für eine bedarfsgerechte Mobilität. Diskussionen um Mobilitätsbudgets, Verkehrsvermeidung, Kaufanreize für Fahrräder und E-Bikes müssen sich anschließen und entsprechenden Maßnahmen unter Beteiligung von Beschäftigten, Verbrauchern, Umweltverbänden, Kommunen etc. zu konkreten Transformations-Programmen weiterentwickelt werden.



- 7) Sollte die Transformation zu einer Konkurswelle führen, kann **eine staatliche Beteiligungen an strategisch wichtigen Unternehmen** (Siehe SAMAG und Jenoptik in Thüringen) Zeit für eine strategische Neuausrichtung schaffen. Dazu braucht es Unterstützung von Bundes- und EU-Seite, die Diskussionen darüber müssen jetzt vorbereitet werden.
- 8) Eine gemeinsame Transformationsstrategie muss eine **beteiligungorientierte Industrie- und Wirtschaftspolitik beinhalten**, die ökologische und soziale Nachhaltigkeit zusammendenkt und die dafür relevanten Akteure (Unternehmen, Arbeitnehmern, Verbände, Gewerkschaften, soziale Bewegungen etc.) in einen Dialog . Investitionsentscheidungen gilt es anhand von Nachhaltigkeitskriterien zu treffen.

- 9) Die Krise erfordert, rasch auf neue Entwicklungen zu reagieren. Das darf nicht heißen: Vorwärts in die Vergangenheit. Ein **Green New Deal kann auch in Sachsen-Anhalt Entwicklungspotenziale freisetzen**. Für die Zukunft wäre es allemal besser, mit einer entsprechenden Zielstellung politisch und ökonomisch transparent zu navigieren. Die Auto- und Zulieferindustrie sollte eine Vorreiterrolle einnehmen, um einen nachhaltigen Umbau der Wertschöpfung jetzt voranzutreiben. Die Arbeitsmarktentwicklung und der Fachkräftemangel sollten eine Grundlage bieten, Interessenüberschneidungen zwischen Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen zu identifizieren, die die Grundlage für eine Innovationskoalition für Gute Arbeit darstellen könnten. Angesichts des begrenzten Arbeitskraftreservoirs wird die Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung zu dem zentralen Faktor für die Gewinnung von Fachkräften und die Sicherung des Arbeitsvermögens der alternden Belegschaften. In komplex-volatilen Umwelten ist neben der materiellen Aufwertung von Arbeit die Nutzung der Innovations- und Gestaltungskompetenzen der Beschäftigten eine zentrale Ressource für die Sicherung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. Festzuhalten bleibt jedoch: Im Selbstlauf werden sich Koalitionen für gute Arbeit in der Breite nicht realisieren und das Zeitfenster für Realisierung von Aufwertungsstrategien wird nicht unbegrenzt geöffnet sein. Sozialwissenschaftliche Prognosen eines erwartbaren Fachkräftemangels sind ja keineswegs neu. Die Situation spitzt sich vielmehr seit geraumer Zeit zu, ohne dass in der Breite eine Abkehr von dysfunktionalen Lohn-, arbeits- und personalpolitischen Strategien erfolgt wäre. Angesichts der relativen Schwäche organisierter Interessen (Verbandsschwäche) sollte die Landesregierung alle Möglichkeiten nutzen, um Arbeit und Arbeitende ideell wie materiell aufzuwerten. Abschließend skizzieren wir einige wichtige Handlungsfelder.

## IV. Eckpunkte einer nachhaltigen Arbeitspolitik

Über kurz- und mittelfristige Maßnahmen hinaus lassen sich folgende Eckpunkte einer nachhaltigen Arbeitsmarktpolitik formulieren:

## 1. Für Löhne zum Leben

Ohne die Überwindung der Einkommensungleichheit und -prekarität, die eben nicht nur formal wenig qualifizierte Menschen in flexibel-prekärer Beschäftigung trifft, sondern sich selbst in Bereichen unbefristeter Beschäftigung in mittleren Qualifikationsgruppen festgesetzt hat, sind die Arbeitsmarktprobleme im Osten und in Sachsen-Anhalt nicht zu lösen. Der Niedriglohnsektor hemmt die Lohnentwicklung insgesamt, er ist der Mühlstein, den die Arbeitsgesellschaft um den Hals trägt. Der Lohn ist eine Chiffre für Lebensqualität, hinter der sich auch qualitative Ansprüche an Gestaltungsräume in der Arbeit, an Beteiligung und Gesundheitsschutz verbergen. Armuts- und Niedriglöhne bedeuten daher für die Betroffenen die Einschränkung einer selbstbestimmten Lebensführung. Trotz der Positivwirkungen der Mindestlohngesetzgebung bleibt festzuhalten, dass der Mindestlohn lange Zeit ein Entgelt unterhalb der Niedriglohngrenze definiert hat und eine umfassende gesellschaftliche Teilhabe nicht erlaubt. Wir regen deshalb eine Diskussion um „Löhne zum Leben“ in Anlehnung an die britische Konzeption der living wages an. Living wages sollen es erlauben, Ansprüche an Kultur, Bildung und Bildung zu verwirklichen. Living wages stellen zunächst eine arbeitgeberseitige Selbstverpflichtung dar, keinen rechtlichen Anspruch. Dennoch gewinnen sie z. B. in Großbritannien seit Jahren an Bedeutung. Regionale Kommissionen könnten ermitteln, wie solche Löhne vor Ort zu gestalten sind. In Großbritannien liegt der living wage 23 Prozent (in London 40 Prozent) über dem gesetzlichen Mindestlohn. Regionale Kommissionen könnten Arbeitgeber auch über Zertifizierungen („living wage employer“) für solche Löhne gewinnen.

## 2. Für besser Arbeitsbedingungen und intelligent verkürzte Arbeitszeiten

Es geht aber nicht allein um den Verdienst. Auch die Arbeitsbedingungen müssen sich verbessern, wenn das Land in der Konkurrenz um Fachkräfte mithalten will. Dabei ist die Arbeitszeitfrage von entscheidender Bedeutung. Hier existiert in Sachsen-Anhalt wie in allen neuen Ländern dringender Handlungsbedarf. In einer hochgradig fragmentierten Arbeitswelt existiert nicht nur eine große Vielzahl an Arbeitszeitregimen, die Arbeitszeiten sind zugleich hochgradig polarisiert. Während Vollzeitbeschäftigte häufig überlange Arbeitszeiten haben, leiden viele Teilzeitbeschäftigte an verkürzten Erwerbszeiten. Würde man die unbefriedigten Arbeitszeitwünsche der Unterbeschäftigten mitzählen, wäre – wie das IAB berechnet hat – die reale Arbeitslosigkeit etwa doppelt so hoch wie offiziell registriert. Bedenkt man ferner, dass Einkommensungerechtigkeit auf für vergleichsweise gut verdienende Facharbeiter ein zentrales Konfliktfeld, mutet es umso erstaunlicher an, dass die Auseinandersetzung um die kurze Vollzeit in der Metall und Elektroindustrie auch in den neuen Ländern Züge einer sozialen Bewegung annahm. Ein wesentlicher Grund war, dass die gewerkschaftliche Forderung nach Arbeitszeitverkürzung mit der faktischen Aufwertung anderer Tätigkeiten verbunden wurde – mit Zeit für Pflege und Erziehung, Zeit für Muße und Zeit, um sich von den Belastungen der Schichtarbeit zu erholen. Damit wurde thematisiert, was trotz aller Fragmentierung ein gemeinsames Merkmal von Arbeitsverhältnissen in der modernen Arbeitswelt ist. Die Zwänge flexibler Erwerbsarbeit okkupieren sämtliche Tätigkeiten – von der unbezahlten Sorgearbeit bis zu den zweckfreien Tätigkeiten in der freien Zeit. Eine Folge ist, dass selbst dann, wenn wir formal weniger arbeiten, real wie in unserer Wahrnehmung die fremdbestimmte Zeit zunimmt. Wir verlieren an Zeitsouveränität und müssen immer mehr Zeit für Steuerungsarbeit verwenden, um die verschiedenen Lebensbereiche in der Balance zu halten. Hier innovative Lösungsansätze zu finden und sie – beispielsweise im Öffentlichen Dienst des Landes – zu erproben, könnte zu einem besonderen Qualitätsmerkmal der Arbeitslandschaft Sachsen-Anhalts werden. Eine kürzere Vollzeit für alle wäre eine Antwort auf zunehmenden Stress und psychische wie physische Belastungen in der Arbeitswelt. Sie wäre es dann, wenn es zugleich gelingen würde, Erwerbsarbeitszeit gerechter zu verteilen und einer möglichen Reaktion der Unternehmensseite in Gestalt von Arbeitsintensivierung vorzubeugen.

### **3. Für eine offensive Zuwanderungs- und Integrationspolitik**

Die Qualität der Arbeit stellt in den neuen Ländern aktuell einen veritablen Wettbewerbsnachteil dar, dessen Überwindung in kürzester Frist wenig realistisch ist. Schon deshalb ist kaum zu erwarten, dass es dem Land in der verschärften Konkurrenz um Fachkräfte in nennenswertem Umfang gelingen wird, Menschen aus anderen Bundesländern anzuziehen. Für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes stellen Zuwanderer und hier vor allem Geflüchtete angesichts des absehbar schrumpfenden Arbeitskraftreservoirs trotz erwartbarer Integrationskonflikte eine Chance dar. Sollen die Herausforderungen der, wesentlich auch durch die frühindustrialisierten Länder verursachten, neuen Migration nicht durch autoritäre Politiken beantwortet werden, müssen alternative, auf Solidarität bauende, Perspektiven mehrheitsfähig gemacht werden. Die Politik sollte die Solidaritätspotenziale, die auch in der Bevölkerung der neuen Länder durchaus vorhanden sind, aufgreifen, bündeln und verstärken und die Diskussion über die Zukunft Deutschlands als Einwanderungsland offensiv führen. Eine solche Debatte darf die Konflikte, die mit Zuwanderung verbunden sind, nicht ignorieren. Sie muss aber dafür Sorge tragen, dass diese Konflikte demokratisch und friedlich ausgetragen werden. Und sie darf die Augen nicht davor verschließen, dass eine Zuwanderung allein nach Nützlichkeitskriterien nicht funktionieren wird. Schon jetzt schrecken Aufmärsche von Rechtsradikalen und Wahlerfolge fremdenfeindlicher Formationen potentielle Studienanfänger, aber auch qualifizierte Wissenschaftler aus dem Ausland ab, weil sie nicht in einem intoleranten Umfeld leben, studieren und arbeiten möchten. Fachkräftesicherung und -gewinnung bedeutet daher zwingend, einem Klima der Intoleranz entgegen zu wirken.

#### 4. Für eine „bevölkerungsnaher Industriepolitik“

Angesichts der zahlreichen Unwägbarkeiten, mit denen sich das deutsche Wirtschafts- und Industriemodell und mit ihm auch Sachsen-Anhalts Wirtschaft in naher Zukunft konfrontiert sehen wird, plädieren wir dafür, die Fachkräfteproblematik in eine „bevölkerungsnaher Industriepolitik“ („Netzwerk Zukunft der Industrie“) einzubetten. Was damit gemeint ist, erklärt ein befragter Experte wie folgt:

*„Industrie hat sozusagen keinen ausreichenden Vertrauensüberschuss, sie hat keinen eigenen Utopieüberschuss für das Zeitalter des Klimawandels und der Digitalisierung. Sie bietet keine Story. Was ich sagen will, ist, die Story, die Zukunftsstory, wird nicht von der Industrie gemacht. Und, ich sage mal, auch nicht von den Industriegewerkschaften. Wir haben also gigantische Herausforderungen, die irgendwie allen bekannt sind, aber in ihrem Zusammenhang und ihrer-, ihres systemischen-, in ihrem systemischen Risikopotenzial nicht ausreichend erkannt werden. Erkannt werden wollen, müsste man fast eher sagen. Wir haben eine taktische Kommunikation. Also, wenn man sich diesen Koalitionsvertrag der Bundesregierung, diese staatspolitische Notlösung durchliest, dann ruft alles, nach mehr strategischem Denken. Das ist sozusagen symbolhaft. Es gibt kein Leitmotiv, es gibt keinen Diskurs über Leitmotive, geschweige denn entwickelte Leitmotive, die sozusagen einem öffentlichen Diskurs ausgesetzt werden würden. Und es gibt beim Hauptakteur, der Industrie selbst, keine Story, sondern man schafft schlechte Nachrichten, zeigt Hilflosigkeit und Überforderung. Und in diesem Umfeld muss, glaube ich, eine Renaissance der Industriepolitik im Industrie-land Deutschland begründet werden. Dazu müssen die Akteure einschließlich der Gewerkschaften aus meiner Sicht in ihren eigenen Konzepten klarer und deutlicher werden und vor allen Dingen auch sich aus sektoraler Einzelbetrachtung zu einem, den Begriff des Leitmotivs oder der Leitmotive rechtfertigenden übersektoralen Verständnis, weiterentwickeln.“*

„Navigieren auf Sicht“, wie es in allen neuen Ländern lange Zeit üblich war, reicht künftig nicht mehr aus. Seitens der Politik wäre deshalb eine strategische Debatte unter der Fragestellung „Welche Industrie und welche Dienstleistungen wollen und benötigen wir?“ anzustoßen. Eine Debatte über soziale Bedürfnisse und damit über die Frage, wie, was und zu welchem Zweck produziert werden soll, ist immer verschränkt mit anderen Fragen, z.B. nach der Zukunft der Mobilität, nach ökologisch nachhaltiger Produktion, nach der Gestaltung einer Einwanderungsgesellschaft, nach guter Pflege und sozialer Teilhabe. Ein beteiligungsorientierter Zukunftsdiskurs, der sich nicht auf den Austausch von Verbandsspitzen und Politik beschränkt, scheint auch angeraten, um in dialogischen Prozessen soziale Phantasie freizusetzen und neue Zukunftshoffnungen entstehen zu lassen. Auf diese Weise könnte der verbreiteten Entfremdung vom politischen System und seinen Repräsentanten erfolgreich entgegenwirkt werden.