

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

# Zukunftsbranche Maschinenbau – Initiativen zum Erhalt, zur Stärkung und Weiterentwicklung von Innovation und Beschäftigung

Zweites Fachhearing, 16. Oktober 2009, Frankfurt am Main



| Vorstand

## Inhalt

Lage des Maschinenbaus und Thesen zu den Perspektiven der Branche Wolfgang Rhode, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall	<b>3</b>
Betriebsräte in der Diskussion	<b>5</b>
Maschinenbau von der Krise besonders hart betroffen Ulrich Eckelmann, Leiter des Bereichs Wirtschaft Technologie Umwelt beim IG Metall Vorstand	<b>6</b>
Dramatische Lage im Werkzeugmaschinenbau Dr. Jürgen Dispan, IMU-Institut Stuttgart	<b>8</b>
Technologietrends über den Tag hinaus Axel Hoeschen, Werkzeugmaschinenlabor der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen	<b>11</b>
Antriebstechnik im Strudel der Weltwirtschaftskrise Thomas Gebauer, Sustain Consult	<b>12</b>
Fit für Innovationen! Zukunftspotenziale des Maschinenbaus Dr. Hannes Hesse, Hauptgeschäftsführer vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau	<b>14</b>
Schlüsselindustrie in der Systemkrise Frank Iwer, Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg	<b>15</b>
„Besser statt billiger“ – offensive Strategie auch in der Krise Wolfgang Nettelstroth, Bezirksleitung der IG Metall Nordrhein-Westfalen	<b>17</b>
Innovative Arbeitspolitik im Maschinenbau? Prof. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Technische Universität Dortmund	<b>19</b>
Dokumentation: Maschinenbau-Memorandum der IG Metall	<b>20</b>

## Vorwort

Mit dem Zweiten Fachhearing Maschinenbau haben die IG Metall und die Hans-Böckler-Stiftung einen weiteren Gedankenaustausch zwischen Wissenschaftlern, Betriebsräten, Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern ermöglicht. Damit wurde der Dialog fortgesetzt, der beim Ersten Fachhearing im März 2009 gestartet worden ist. Wir wollten vermeintliche Gewissheiten mit anderen vermeintlichen Wirklichkeiten konfrontieren. Diese Dokumentation belegt: Es hat sich um eine Gewinn bringende und Erkenntnis fördernde Diskussion gehandelt.

Beschäftigung sichern – auch und gerade in Zeiten der Krise –, darum ging es den Veranstaltern dieses Zweiten Fachhearings. Die Lage der Branche ist von zwei widersprüchlichen Entwicklungen geprägt, die auch in dieser Dokumentation aufgegriffen werden:

- Kurzfristig leiden die Unternehmen unter einem teilweise extremen Auftragsmangel. Finanzierungsprobleme werden immer erdrückender.
- Mittelfristig verfügt die Branche über gute bis sehr gute Chancen auf zusätzlichen Absatz, da sie weltweit ausgereifte und innovative Produkte anbieten kann. Die Basis dafür sind qualifizierte Arbeitskräfte – in der Produktion, in Forschung und Entwicklung.

Es bleibt dabei: Der Maschinenbau ist eine Zukunftsbranche, die mit technologischen Innovationen maßgeblich dazu beitragen wird, gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Dazu gehört vor allem, mit Ressourcen und Energien sparsamer umzugehen. Hier ist der deutsche Maschinenbau ein wahrer Trendsetter.

### Wolfgang Rhode

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

### Lothar Kamp

Leiter Abteilung Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung

## Zur Lage des Maschinenbaus

### Wolfgang Rhode, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

Die aktuelle Krise speist sich im Maschinenbau aus dramatisch zurückgehenden Aufträgen – und damit geht einher, dass zeitlich verzögert die Produktion einbricht. Auch das Arbeitsvolumen geht entsprechend zurück.

Anders als in der Vergangenheit, gibt es einen breiten Konsens: Es handelt sich eindeutig um eine Nachfragekrise. Niemand behauptet ernsthaft, dass die derzeitige Lage auf schlechte Produkte oder gar zu hohe Arbeitskosten zurückgehen würde.

Die Flaute bei den Aufträgen wirkt sich natürlich auf die Finanzierung und die Kosten der Unternehmen aus. Die Liquiditäts- und Eigenkapitalproblematik bereitet vielen Unternehmen große Sorge. Auch die Kreditklemme drückt.

**Trotz des derzeitigen Gegenwindes hat die Branche mittelfristig sehr gute Chancen. Dies gilt sicher für den Export. Doch zunächst der Blick auf Deutschland: Es gibt gewaltige gesellschaftliche Herausforderungen – zum Beispiel den Klimawandel. Außerdem müssen die Energie- und Ressourceneffizienz gesteigert, moderne Netze aufgebaut und die Infrastruktur erneuert werden.**

Wenn es richtig ist, dass dieses Land Industrienation bleiben will, dann geht dies nur mit einem starken Maschinenbau. Doch es gilt, die Chancen zu betrachten. Gerade bei den genannten Herausforderungen kann der Maschinenbau Probleme lösen. Die Branche sollte dies als Geschäftsfeld betrachten. Die langfristigen Aussichten sind eindeutig positiv. Der Maschinenbau wird mit seiner Produktpalette und Innovationsstärke dazu beitragen können, die gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Das ist aber kein Selbstläufer. Die Weichen müssen jetzt richtig gestellt werden.

**Die Art, wie die Krise bekämpft wird, entscheidet über das Gesicht der Branche im nächsten Aufschwung. Derzeit nutzen die Betriebe die Kurzarbeit, um Entlassungen zu vermeiden. Das ist eindeutig der richtige Weg, der weiter**

**beschritten werden muss. Dies ist entscheidend, weil die Unternehmen nur so ihre Kompetenzen erhalten können.**

Mit „Billiger-Strategien“ bringt niemand den Maschinenbau über die Krise. Es mag sein, dass man sich mit einem betrieblichen Sparprogramm kurzfristig Luft verschafft. Aber der Zukunft wird man so nicht gerecht. Wer seine Kreativität und Weitsicht jetzt auf betriebswirtschaftliches Kostenstellendenken reduziert, verliert den Blick für das Wesentliche.

Anders ausgedrückt: Mit einem Unterbietungswettbewerb bei den Produkten und einer Dumpingstrategie gegenüber den Beschäftigten kann die Zukunft nicht gewonnen werden. Personalabbau und „Billiger-Ansätze“ werden jetzt nicht gebraucht. Diese alten Rezepte sollten in den Schubladen bleiben.

Erfolg versprechend ist eine Strategie der Branche, die maßgeblich auf Qualität und Innovation sowie auf eine profitable, kundenorientierte Produktvielfalt setzt. Dazu braucht es zukunftsfähige Personal-, Wertschöpfungs- und Produktionskonzepte. Ausdrücklich gehört dazu, die Tarifverträge zu stärken.

**Ziel der IG Metall ist es, Entlassungen im Maschinenbau zu verhindern. Das ist ohne Zweifel anspruchsvoll. Gefährdet die aktuelle Krise doch den Maschinenbau und mit ihm Hunderttausende industrielle Arbeitsplätze. Auf diese Gefahren reagiert die Politik viel zu zögernd und ungenügend. Nur einzelbetrieblich lässt sich die Krise nicht bewältigen.**

Neben den betrieblichen und arbeitspolitischen Strategien ist auch eine intelligente Branchen- und Industriepolitik erforderlich, die dem Maschinenbau aus der Krise hilft. Dies ist nicht nur beschäftigungspolitisch nötig, sondern vor allem aber auch ein strategisches Ziel für den Industriestandort.

## Thesen zu den Perspektiven des Maschinenbaus

### 1. Kurzarbeit und andere Formen der Arbeitszeitverkürzung müssen genutzt werden, um die Beschäftigten in den Betrieben zu halten.



»Die Banken sind gefordert und müssen endlich wieder ihrer volkswirtschaftlichen Funktion gerecht werden.«

Solange nicht alle Möglichkeiten der Kurzarbeit und der Arbeitszeitverkürzung vollständig ausgeschöpft sind, darf niemand entlassen werden. Klug ist es, wenn Kurzarbeit mit systematischer und werthaltiger Qualifizierung verbunden wird. Qualifizierung ist kein Luxusthema, sondern wird dringend gebraucht, um betrieblich den demografischen Wandel bewältigen zu können.

Wenn es darum geht, Arbeitsplätze zu schützen, darf es keine Denkverbote geben. Von daher muss auch über weitere Instrumente der Arbeitszeitverkürzung nachgedacht werden.

### 2. Um unser Beschäftigungsziel zu erreichen, braucht es einen Schutzschirm für die Betriebe des Maschinenbaus.

Die Kreditklemme und die Eigenkapitalproblematik sind bekannt. Die Banken sind gefordert und müssen endlich wieder ihrer volkswirtschaftlichen Funktion gerecht werden. Es kann nicht sein, dass Banken nur Kredite vergeben, wenn Entlassungen zugesichert werden. Das Gegenteil ist richtig. Wenn es die Banken nicht schaffen, ist aktives politisches Handeln erforderlich. Staatliche Bürgschaften für die Banken müssen zu einer beschäftigungswirksamen Kreditvergabe führen. Mehr noch: Die IG Metall fordert, mit einer breit angelegten und verpflichtenden Anleihe sicherzustellen, dass zukunftsfähige Unternehmen nicht absaufen. Manch einer mag mit Blick auf altes Denken bei der Idee einer solchen Anleihe zusammensucken. Statt plumper Abwehrhaltungen wäre es jedoch wichtig, einmal andere Vorschläge zu hören, wie das Problem bewältigt werden sollte.

### 3. Die IG Metall möchte mit dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) in einen „Zukunftsdialog 2020“ einsteigen.

Mit dem Blick auf die gesellschaftlichen Herausforderungen gibt es mittel- bis langfristig sehr gute Wachstumspotenziale. Aber können diese Potenziale bis zum Jahr 2020 auch gehoben werden? Die IG Metall schlägt daher dem VDMA vor, sich über Branchentrends und Wachstumspotenziale auszutauschen sowie Stärken zu stärken und Schwächen zu überwinden.

### 4. Die Bundesregierung muss für die Zukunftsbranche Maschinenbau ein Konzept vorlegen, um das Innovationspotenzial zu sichern sowie Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen.

Es geht um nichts anderes, als um eine aktive Industriepolitik, die die Vielfältigkeit dieser Innovationsbranche sichert. Die Regierungen in Frankreich, Japan und auch in den USA betreiben mit großem Selbstbewusstsein eine aktive Industriepolitik. Die IG Metall fordert von der Bundesregierung ein Konzept, um die industrielle Wertschöpfung und die Arbeitsplätze zu erhalten sowie die Zukunft des Maschinenbaus zu sichern.

## Zukunft Maschinenbau

### Jedes Unternehmen braucht einen Zukunftsplan.

Der Erfolg der Branche fußt auf technologisch hervorragenden Produkten, die von qualifizierten Beschäftigten entwickelt und produziert werden. Dieses Know-how muss in jedem einzelnen Betrieb jetzt gesichert werden. Es geht darum, durch Innovation und Qualifizierung die Zukunft zu sichern. In jedem Unternehmen sollten die Geschäftsführungen und Eigentümer einen Zukunftsplan entwickeln und darüber mit der IG Metall und den Betriebsräten beraten. Inhalt dieser Pläne sollte unter anderem sein, Bedarfsmärkte und Absatzmärkte zu benennen. Dazu gehört auch eine nachhaltige Personalpolitik, die statt auf Leiharbeit auf Qualifizierung und Kompetenz setzt.

## Betriebsräte in der Diskussion

### Heinrich Denniger, Betriebsratsvorsitzender im Eickhoff-Werk Bochum



Eickhoff war ursprünglich ein reiner Bergbauzulieferer, der sich mit der Windkraft ein zweites Standbein geschaffen hat. Am Standort Bochum sind zurzeit ca. 1 000 Mitarbeiter beschäftigt. Die Auslastung bei der Windkraft ist gut. Für

den Bergbau fehlen dagegen noch Aufträge. Aber Bochum kann auch im nächsten Jahr die Beschäftigung noch halten.

### Heinz Göersmeier, Betriebsratsvorsitzender der GEA WestfaliaSurge, Bönen, und stellvertretender Konzernbetriebsratsvorsitzender der GEA Group



Maschinen, um Kühe, Schafe, Ziegen, Pferde oder auch, so hoffen wir, bald Kamele zu melken, gehören zur Produktpalette des Unternehmens. Doch bei den Aufträgen kriselt es. Der Milchpreis fällt immer weiter. Unter der Milchquote leiden die

Bauern, gerade die Kleinbetriebe. Sie halten sich mit ihren Bestellungen und größeren Investitionen dementsprechend zurück. Was Brüssel macht, ist für unsere Branche nicht o.k. GEA ist im Bereich Landtechnik stark von dieser Entwicklung betroffen. Der Blick in das Jahr 2010 ist pessimistisch. Maßnahmen wie Kurzarbeit, Einstellungsstopp, Auslaufen von befristeten Arbeitsverträgen und das Angebot in eine Transfer- und Qualifizierungsgesellschaft zu wechseln, werden mit der Unternehmensleitung verhandelt.

### Elmar Dannecker, Betriebsratsvorsitzender bei TRUMPF, Ditzingen

Aktuell ist auf einer Fläche von 35 000 m<sup>2</sup> ein Entwicklungszentrum eingeweiht worden, in dem 800 Ingenieure, Techniker, aber auch Facharbeiter tätig sind. Das Unternehmen

investiert in Innovationen. Es will in der Krise mit neuen Produkten punkten.

TRUMPF nutzt auch das Programm der MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) für Hochschulabsolventen. Die Bundesagentur ermöglicht den Unternehmen während der Kurzarbeit die Einstellung von Hochschulabsolventen. So können während der Kurzarbeit (bis zu 100 Prozent) hochqualifizierte Ingenieure und Informatiker im Unternehmen weiterqualifiziert und später übernommen werden.



Nachdem TRUMPF seinen Umsatz zuletzt jährlich um durchschnittlich 15 Prozent erhöht und auch die Beschäftigtenzahl gesteigert hat, ist die Lage jetzt sehr ernst. TRUMPF verzeichnet – wie die Branche – einen starken Rückgang beim Auftragseingang und Umsatz.

Im Rahmen des Bündnisses für Arbeit sind Kurzarbeit und Qualifizierung mit dem Betriebsrat vereinbart worden. Es gibt eine richtige Qualifizierungsoffensive für die Zukunft. Auf dem Programm stehen 1 100 Seminare, Exkursionen, Hospitationen usw., die größtenteils von der Bundesagentur für Arbeit anerkannt wurden. Die Maßnahmen sind gegenüber früheren Zeiten verdreifacht worden. Es handelt sich um verbindliche Qualifizierungen, die auch gut ausgebildeten Ingenieuren angeboten werden. Die Mitarbeiter dürfen nicht zu Hause bleiben.

### Heiner Strotjohann, Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei Claas

Ein deutliches Wachstum war bei Claas in den letzten Jahren an der Tagesordnung. Aber nun gibt es seit ein bis zwei Monaten auch Kurzarbeit. Der Auftragsrückgang bewegt sich zwischen 25 und 30 Prozent, je nach Betrachtungszeitraum. Für die Jahre 2010 bis 2011 wird eine Stagnation auf dem jetzigen Niveau befürchtet. Damit kann weitere Kurzarbeit nicht ausgeschlossen werden. Qualifizierung findet auf jeden Fall statt.



## Maschinenbau von der Krise besonders hart getroffen

Ulrich Eckelmann, Leiter des Bereichs Wirtschaft Technologie Umwelt beim IG Metall Vorstand

**Der deutsche Maschinenbau ist sehr stark in der globalen Wirtschaft verankert. Deshalb ist diese entscheidende Stütze des Exportweltmeisters von der Weltwirtschaftskrise besonders hart getroffen. Die Branche ist sehr konjunkturrempfindlich. Bessere Zeiten sind noch nicht in Sicht.**



»Ein Aufschwung ist im Maschinenbau noch nicht erkennbar.«

Der Maschinenbau hat grundsätzlich eine Schlüsselrolle für die industrielle Leistungsfähigkeit in Deutschland inne. Er ist ein wichtiges Glied in vielen Wertschöpfungsketten. Und als Innovationsträger ist er entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und für die Arbeitsplätze.

Der Auftragseingang aus dem In- und Ausland ist seit dem zweiten Quartal 2008 dramatisch eingebrochen. Er ist im zweiten Quartal 2009 gegenüber dem Vorjahrsquartal am stärksten bei

Walzwerk- und Gießereimaschinen (minus 66,2 Prozent), Hydraulik (minus 64,6 Prozent), Werkzeugmaschinen zur Metallbearbeitung (minus 58,1 Prozent) und Turbinen (minus 49,5 Prozent) zurückgegangen (siehe Grafik).

schinenaus. Rückläufige Aufträge und Stornierungen sind die Ursachen hierfür.

Alle Teilbranchen sind betroffen. Aber nach wie vor gibt es eine große Spannweite innerhalb des Maschinenbaus. Höhe und Umfang des Rückgangs sind abhängig von der Abnehmerstruktur. Besonders stark getroffen hat es die Automobilzulieferer.

Ein Aufschwung ist im Maschinenbau noch nicht erkennbar. Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau rechnet damit, dass die Produktion 2009 um 20 Prozent zurückgeht eine ziemlich optimistische Prognose. Er erwartet erst für 2010 eine Stagnation.

### Wie reagieren die Betriebe?

Vor dem Hintergrund des massiven Produktionsrückgang von 31 Prozent ist die Beschäftigungslage im Maschinenbau äußerst angespannt. Der größte Teil indirekter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Leiharbeiter) wurde bereits entlassen. Darüber hinaus baute der Maschinenbau weitere 40 000 direkte Arbeitsplätze ab, darunter viele befristete und auch Stamm-Beschäftigte.

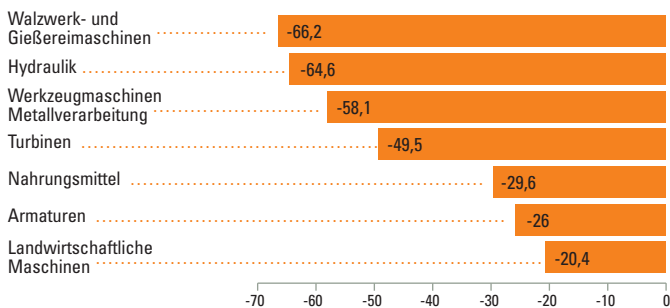
110 000 Arbeitsplätze werden kurz- und mittelfristig durch Arbeitszeitverkürzungen – wie durch Kurzarbeit, Abbau von Überstunden und Zeitkonten – gesichert. So wurden im Juli 2009 rund 280 000 Kurzarbeiter mit einem Arbeitszeitausfall von rund 30 Prozent gezählt.

In sogenannte „Vollzeitäquivalente“ umgerechnet, sichert die Kurzarbeit damit auf sehr flexible Weise rund 80 000 Arbeitsplätze. Dennoch sind weitere 140 000 Arbeitsplätze akut gefährdet. Sie werden zurzeit – bei erheblichen Produktivitätsverlusten – in den Betrieben gehalten, weil man hofft, dass die Maschinenbaukonjunktur bald wieder „anspringt“.

### Was ist zu tun?

Es wird noch einige Zeit dauern, bis im Maschinenbau das Produktionsniveau des Jahres 2007 oder 2008 wieder

### Maschinenbau: Auftragseingang in ausgewählten Wirtschaftszweigen



Quelle: Statistisches Bundesamt

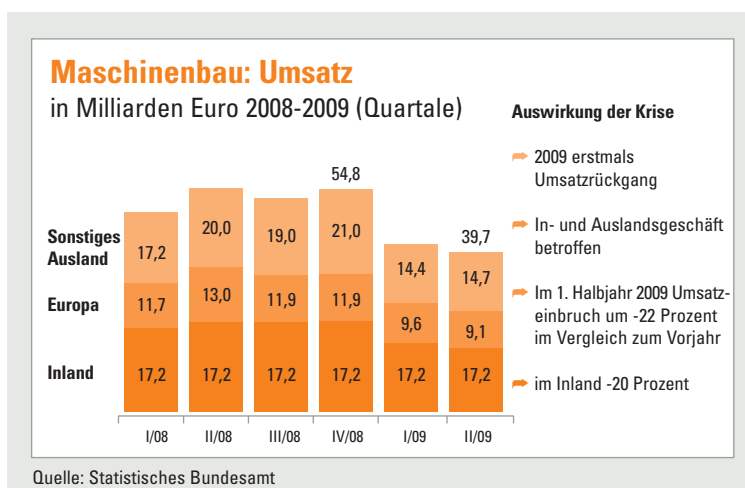
Was den Bestand betrifft: Die Reichweite der Aufträge ist von 5,5 Monaten auf 4,8 Produktionsmonate gesunken. Seit die Daten erfasst werden, ist das die geringste Auslastung des Ma-

erreicht werden kann. Die weltweiten Nachfrageausfälle, insbesondere aus den USA, können kaum durch die steigende Exportnachfrage der Schwellenländer – vor allem aus China – ausgeglichen werden.

**Für die IG Metall hat deshalb allerhöchste Priorität, die Beschäftigung zu sichern:**

- Im Jahr 2009 hat die Arbeitsmarktpolitik mit der Verlängerung der Kurzarbeit auf 24 Monate einen wichtigen Schritt geleistet, um Arbeitsplätze zu sichern. Um die Beschäftigung in den Betrieben und die Qualifikationen zu erhalten, sollte dieses Instrument weiter ausgebaut sowie mit betriebs- und tarifpolitischen Instrumenten flankiert werden.
- Es war auch ein richtiger Schritt der Arbeitsmarktpolitik, den Arbeitgebern sogenannte Remanzkosten – wie die Beiträge zur Sozialversicherung – zu erstatten. Das stützt in dieser – nicht von der Industrie verschuldeten Krise – die Liquidität der Betriebe.
- Notwendig ist, die Finanzierung der Unternehmen zu gewährleisten. Dazu gehört, die Aufträge und Exporte durch Kredite und Bürgschaften abzusichern. Ebenso muss die Finanzierung von Investitionen gewahrt bleiben. Dafür hat sich die IG Metall in den letzten Monaten massiv eingesetzt. Zu einem Teil hat die Politik auch reagiert, etwa mit erweiterten Bürgschaften und zinsgünstigen Globaldarlehen. Nun müssen die Banken ihrer Finanzierungsfunktion nachkommen. Kredite und die günstigen Konditionen müssen an den Maschinenbau weitergegeben werden.

- Wegen der absehbaren und mittlerweile akuten Eigenkapital- und Liquiditätsschwäche vieler Unternehmen hatte die IG Metall bereits im März 2009 einen „Public-Equity-Fonds“ vorgeschlagen. Mit öffentlicher Beteiligung könnte die Finanzierungsschwäche vieler Unternehmen zeitweilig überbrückt werden. Dieser Vorschlag muss von der neuen Bundesregierung und von den Landesregierungen zügig aufgegriffen werden.



# Zukunft Maschinenbau

**Innovationsfähigkeit weiterentwickeln.**

Langfristig verlangt die IG Metall, die Innovationsfähigkeit des Maschinenbaus weiterzuentwickeln. Dazu tragen Qualifizierung, Forschung und Entwicklung sowie Investitionen in die Zukunft bei.

## Dramatische Lage im Werkzeugmaschinenbau

Dr. Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart

**Zwischen Juli und Oktober 2009 hat das IMU-Institut Stuttgart für eine Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung in zehn Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus Betriebsräte, aber auch Geschäftsführungen über die aktuelle wirtschaftliche Situation befragt. Die Lage gilt allgemein als dramatisch.**



»Je stärker die Unternehmen von der Automobilindustrie abhängig sind, desto schärfer wurden sie von der Krise erfasst.«

Im Werkzeugmaschinenbau gab es sehr große Einbrüche im Auftragseingang und beim Umsatz. Der Auftragseingang ging nach Jahren des Booms bereits seit dem zweiten Quartal 2008 zurück. Er liegt im ersten Halbjahr 2009 um 67 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Dem Auftragseinbruch folgte im dritten Quartal 2008 ein Umsatzrückgang. Die Hersteller von Standardmaschinen waren deutlich schneller betroffen als die Sondermaschinenhersteller mit ihren zum Teil höheren Durchlaufzeiten.

Im Sondermaschinenbau und im Projektgeschäft brach der Auftragseingang zwar seit Anfang 2009 massiv ein, die massiven Umsatzrückgänge sind aber vielfach erst ab dem zweiten Halbjahr 2009 zu verzeichnen. Bei solchen Werkzeugmaschinenbauern mit langen Durchlaufzeiten schlägt sich die Krise teilweise erst im vierten Quartal 2009 beziehungsweise im 1. Halbjahr 2010 voll auf die Produktion und die Montage durch. Je stärker die Unternehmen von der Automobilindustrie abhängig sind, desto schärfer wurden sie von der Krise erfasst.

Im Durchschnitt ging der Auftragsbestand bei den Werkzeugmaschinenherstellern vom 2. Quartal 2008 mit mehr als neun Monaten (bei Sonderanlagen 13 Monate) bis Juni 2009 rasant auf 5,9 Monate zurück. Die Kapazitätsauslastung fiel im Juli 2009 auf ein historisches Tief von 65,9 Prozent, nachdem sie neun Monate zuvor noch bei über 95 Prozent lag.

Nicht nur die Neumaschinen waren vom Einbruch betroffen, sondern auch Service und Instandhaltung. Dieser im langjährigen Zyklusverlauf weniger konjunktursensible Bereich

kann in der aktuellen Krise demnach die Einbußen in der Branche nicht mehr ausgleichen. In früheren zyklischen Abschwüngen ging das Servicegeschäft um maximal fünf bis zehn Prozent zurück. In der aktuellen Krise ist ein Rückgang von 20 bis 30 Prozent zu verzeichnen. Bei manchen hat sich dieses „Standbein“ sogar halbiert. Dazu trägt maßgeblich bei, dass die Kunden ihre selbst nicht ausgelasteten Beschäftigten zunehmend mit den Servicearbeiten betrauen.

### Die Krise und die Beschäftigten

Der tiefe Fall bei Aufträgen und Umsätzen hat sich bisher auf die Beschäftigtenzahlen weniger stark ausgewirkt. Der Höchststand wurde im Oktober 2008 mit rund 73 500 Beschäftigten im Werkzeugmaschinenbau für die Metallbearbeitung erreicht, seither sind 3 000 Stellen abgebaut worden.

Die Stammebelegschaften werden in den meisten Betrieben länger gehalten als in früheren Krisen. Von Anfang an wurde die Arbeitszeitflexibilisierung genutzt, indem die Guthaben auf Arbeitszeitkonten aufgebraucht wurden. Einen Abbau von Arbeitsplätzen gab es bisher eher bei „atypischer Beschäftigung“: In den Unternehmen wurden Verträge mit Zeitarbeitern aufgelöst und befristete Beschäftigungsverhältnisse nicht verlängert. Die „Randbelegschaft“ diente also als „Puffer“ – was die großen sozialen und ökonomischen Risiken für diese Beschäftigtengruppen nochmals unterstreicht.

Nach dieser ersten Welle von Personalmaßnahmen in den Betrieben bestand die zweite Welle darin, Kurzarbeit einzuführen. Kurzarbeit wurde immer stärker und in immer mehr Abteilungen genutzt (bis Kurzarbeit Null). Nicht zuletzt dank dieses arbeitsmarktpolitischen Instruments wurden bis zum Spätsommer 2009 an den Inlandsstandorten nur wenige Arbeitsplätze in der Stammebelegschaft abgebaut. Anders dagegen an den Auslandsstandorten.

Doch nun droht auch im Inland als dritte Welle von Personalmaßnahmen ein Abbau auch der Stammebelegschaft in erheblichem Umfang – sowohl bei den größeren als auch bei den



mittleren Werkzeugmaschinenbauerstellern. Da die Auslastungsproblematik in Fertigung und Montage zeitlich versetzt wirkt, sind die Beschäftigten davon auch zeitversetzt betroffen.

Das Beschäftigungsrisiko ist auch deshalb im Werkzeugmaschinenbau besonders ausgeprägt, weil die Branche einen „spätzyklischen Charakter“ hat. Das heißt, ein konjunktureller Aufschwung kommt erst spät in den Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus an und dann zunächst in der Konstruktion und noch später in der Fertigung/Montage.

### Weitere Folgen der Krise

Die Krise wirkt sich nicht nur auf die Arbeitsplätze aus. Weitere Aspekte sind kritisch zu sehen.

- **Unterbietungswettbewerb:** Ein starker Preiskampf setzte bereits im ersten Halbjahr 2009 ein. Einzelne Hersteller versuchen mit Dumpingangeboten, teilweise unter Herstellkosten, Aufträge zu bekommen. So sollen Unternehmen im Sondermaschinenbau um bis zu 20 Prozent unter Herstellkosten kalkulieren. Auch im Standardmaschinenbau werden große Nachlässe gegeben, „wie im Sommerschlussverkauf“. Die Kunden versuchen mit immer „ausgefuchsteren Methoden“, den Preis maximal zu drücken. Letztlich führt der immer stärkere Unterbietungswettbewerb zu einem immensen Druck auf die Beschäftigten (Verzicht auf Entgeltbestandteile, unbezahlte Arbeit).
- **Finanzierung:** Viele Werkzeugmaschinenhersteller haben eigene, krisenbedingte Finanzierungsprobleme. Die Banken verlangen weitere Sicherheiten, fordern höhere Zinsen und Gebühren, kürzen Kreditlinien und fordern detaillierte Informationen. Hinzu kommt: Investitionskredite sind für viele Abnehmer von Werkzeugmaschinen nicht zu bekommen oder schlichtweg zu teuer.
- **Liquidität und Eigenkapital:** Der Werkzeugmaschinenbau ist von teils massiven Liquiditätseingüssen und dramatisch rückläufigen Eigenkapitalquoten betroffen.
- **Rückkoppelungseffekt:** Je größer die Probleme der Werkzeugmaschinenhersteller bei der Finanzierung und beim Eigenkapital werden, desto schwerer können sie sich am

Markt behaupten. Vielen Kunden, insbesondere den größeren, wird das Risiko zu unbeherrschbar, in Vorleistung zu gehen. Oder sie fürchten, ihre Maschinen nicht rechtzeitig geliefert zu bekommen. In der Branche wurde bereits beobachtet, dass die Vergabe für eine Fertigungsanlage an die Liquidität der Bieter gekoppelt wurde.

- **Existenzgefährdung:** Die Insolvenzgefahr für Unternehmen im Werkzeugmaschinenbau wird im Winter 2009/2010 immer größer. Dies kann selbst strukturell

## Zukunft Maschinenbau

### *Arbeitsorientierte Branchenpolitik in der Krise – was können Betriebsräte tun?*

*Den Wirtschaftsausschuss nutzen, um die wirtschaftliche Lage zeitnah analysieren zu können. Wie sich die Krise auf das Unternehmen auswirkt, kann anhand aktueller Daten gut bewertet werden.*

*Alle Instrumente einsetzen, um Arbeitsplätze zu sichern, dabei auch an die Arbeitszeitflexibilisierung denken (Überstunden und Arbeitszeitkonten abbauen). Die Kurzarbeit bis zu 24 Monate beanspruchen und mit Qualifizierung verknüpfen. Die Arbeitszeitverkürzung als betriebliche Maßnahme umsetzen.*

*Wenn sich die betriebliche Krise verschärft: mit der Insolvenzgefahr befassen und Fortführungskonzept aktiv mit entwickeln.*

*Arbeitsorientierte Innovationsstrategie: Innovationsfähigkeit sichern und stärken. In der Krise ist vor dem Aufschwung. Kostensenkungsprogramme eröffnen keine Perspektiven.*

*Zukunftssichere Arbeitsplätze – Konzepte für Krisenzeiten und Konsequenzen für bessere Zeiten dauerhaft im Auge behalten.*

gesunde Betriebe betreffen. Im Werkzeugmaschinenbau muss aufgrund der vergleichsweise schlechteren Lage bei Auftragseingängen und Auslastung von einer noch höheren Existenzgefährdung ausgegangen werden als im Maschinenbau insgesamt.

- **Wertschöpfungskette:** Viele Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus haben ihre Fertigungstiefe mehr oder weniger stark reduziert. Manche haben die mechanische Fertigung komplett ausgelagert. Damit wurden die Zulieferer, vom Systemlieferanten bis zum Lohnfertiger, immer bedeutender. Massive Auftragseinbrüche in der Branche treffen diese Zulieferer teilweise noch stärker als ihre Abnehmer. Verschärfend kommt hinzu, dass der eine oder andere Werkzeugmaschinenhersteller zuvor outgesourcte Teile wieder selbst fertigt, um die verbliebene mechanische Fertigung besser auszulasten; mancher tritt am Markt sogar selbst als Lohnfertiger auf und macht den bisherigen Zulieferern zusätzlich das Leben schwer. Diese krisenbedingten Entwicklungen gefährden die gesamte Wertschöpfungskette des Werkzeugmaschinenbaus.
- **Krisenfolgen-Risiken:** Mit dem Ende der Wirtschaftskrise und einem dann einsetzenden konjunkturellen Aufschwung ist die Existenzgefahr für Werkzeugmaschinenhersteller und die gesamte Wertschöpfungskette keineswegs vorbei. Die meisten Insolvenzen gibt es nicht in der Krise, sondern in der Zeit des einsetzenden Aufschwungs. Wenn aufgrund neuer Aufträge Material und Vorprodukte beschafft sowie Investitionen getätigt werden müssen, erweist sich die während der Krise geschmolzene Kapitaldecke bei vielen Unternehmen als zu dünn.

Die Arbeitnehmer- wie die Arbeitgeberseite müssen trotz und gerade wegen dieser schlechten wirtschaftlichen Eckdaten an Zukunftskonzepten arbeiten. Dazu gehört:

- eine Reorganisation des Unternehmens,
- die Abnehmerbranchen erweitern,
- die Produktpalette diversifizieren,
- weitere Auslandsmärkte erschließen,
- Innovationen bei Produkten, Prozessen und beim Service.

Vorrangiges Ziel dieser Konzepte muss es sein, möglichst alle Arbeitsplätze im Werkzeugmaschinenbau, alle Standorte und alle Betriebe in der aktuellen Krise zu erhalten.

## Technologietrends nach der Krise

Axel Hoeschen, Werkzeugmaschinenlabor

Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

**Obleich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Werkzeugmaschinenbau weiterhin schlecht sind, müssen gerade jetzt die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt werden. Dabei rücken drei Felder in den Mittelpunkt: E-Mobilität, Ressourcenschonung und Wandlungsfähigkeit. Die High-Tech-Branche Werkzeugmaschinenbau wird hier eine wesentliche Rolle spielen.**

Politik, Wirtschaft und Verbraucher haben die E-Mobilität entdeckt. Aber welche Folgen hat die „grüne Revolution“ für den Werkzeugmaschinenbau? Die Elektrifizierung ermöglicht tiefe Eingriffe in die Produktstruktur und damit in die Produktionstechnologien. Hier müssen neue Prozesse, Technologien und Maschinen entwickelt, neue Organisationsformen gefunden werden: Das Auto neu zu erfinden, hilft auch dem Maschinenbau. Durch Conversion-Design, also das einfache Ersetzen von Benzin- durch Elektromotoren, können die erforderlichen Zielkosten nicht erreicht werden: Zu groß sind die Unterschiede, zu zahlreich aber auch die Potenziale, die eine an die Antriebstechnik angepasste Lösung bietet.

Mit dem CO<sub>2</sub>-Footprint wird Ressourcenverbrauch messbar gemacht und für den Kunden sichtbar – und damit zum Wettbewerbsfaktor. Der CO<sub>2</sub>-Footprint macht so die Qualität der Produktionsmaschinen und -prozesse für den Endverbraucher relevant: Energieverbrauch, Verfügbarkeit, Prozessfähigkeit und Lebensdauer der Produktionsmaschinen über die gesamte Prozesskette hinweg beeinflussen den CO<sub>2</sub>-Footprint des Endprodukts und, Verbrauchersensibilität vorausgesetzt, dessen Markterfolg. Wie ein Produkt hergestellt wird, ist damit auch für den Endkunden relevant. Der deutsche Werkzeugmaschinenbau als Ausrüster der produzierenden Industrie weltweit hat hier einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Ressourcen schonende Maschinen und Prozesse sind schon heute der Trumpf der Branche. Sie zeichnen sich durch niedrige Energieverbräuche und hohe Standzeiten aus und sparen teure Rohstoffe und Energie.

Dieser Wettbewerbsvorteil wird immer relevanter, denn die Zwänge steigender Energie- und Materialkosten kann nie-

mand übersehen. Die letzten Jahre haben gezeigt, wie stark die Rohstoffpreise schwanken. Obleich sich die Situation an den Rohstoffmärkten in der Krise etwas entspannt hat, kann niemand dauerhaft niedrige Preise erwarten. Insgesamt stiegen die Weltmarktpreise für importierte Rohstoffe im Euro-Raum zwischen den Jahren 2000 und 2005 um 81 Prozent. Insbesondere die Energiepreise sind weltweit auf dem Vormarsch. Die Folge: Materialkosten und Vorleistungsquote werden im Verhältnis immer wichtiger. Materialkosten machen heute fast die Hälfte des Brutto-Produktionswerts aus. Der Lohnkostenanteil sinkt hingegen kontinuierlich – auch durch Produktionsverlagerungen. Zeit, insbesondere Liegezeit, wird dadurch zum erheblichen Kostenfaktor. Dadurch werden auch die Bestände immer teurer. Die unmittelbare Konsequenz: Es ist notwendig, die Kapazitäten den Nachfrageschwankungen anzupassen. Das erfordert atmungsfähige Produktionsressourcen, adaptive Logistikkonzepte, flexible Organisationsstrukturen, kurz: wandlungsfähige Produktionssysteme.

Die Chancen für neue Technologien sind größer als die mit sterbenden Technologien verbundenen Risiken. Die Aufgabe muss lauten, neue Leuchttürme zu setzen. Der deutsche Maschinenbau verfügt über hervorragend ausgebildete Fachleute mit langer Berufserfahrung. Die Komplexitätsfähigkeit in Deutschland ist ausgeprägter als anderswo.

Der Maschinenbau in Deutschland ist im Kern eine gesunde Branche. Zahlreiche traditionsreiche Firmen suchen und finden neue Technologie- und Anwendungsfelder und differenzieren ihre Kernkompetenzen aus. Wie das gelingen kann, zeigt unter anderem die Bochumer Firma Eickhoff, die sich aus dem Bergbaumaschinenbau kommend mit ihren Kompetenzen im Bereich Getriebetechnik mit der Windkraft ein weiteres Standbein geschaffen hat. Gleichwohl besteht kein Anlass, sich zufrieden zurückzulehnen. Denn von einem erfolgreichen Strategie- und Inhaltswechsel auf breiter Front werden Erfolg und Arbeitsplätze der Branche abhängen.



»Die Chancen für neue Technologien sind größer als die mit sterbenden Technologien verbundenen Risiken.«

## Antriebstechnik im Strudel der Weltwirtschaftskrise

Thomas Gebauer, SUSTAIN CONSULT

**Für eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung hat sich Sustain Consult mit der aktuellen wirtschaftlichen Lage der Branche Antriebstechnik auseinandergesetzt. Wichtigstes Fazit: Die extrem exportorientierte Branche kann der weltweiten Wirtschaftskrise nicht ausweichen, gleichzeitig werden heute in den Unternehmen die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt.**



»Die Umsätze der deutschen Antriebstechnik sind seit 1998 kontinuierlich gestiegen.«

Innerhalb der industriellen Produktion Deutschlands besitzt die Antriebstechnik eine Schlüsselrolle. Zum einen werden ihre Produkte als Komponenten und Systeme im Maschinenbau und in der Automatisierungstechnik eingesetzt, wie zum Beispiel in der Energie- und Umwelttechnik sowie der Luft- und Raumfahrt. Diese wichtigen Abnehmer sind in ihren Branchen wiederum zumeist Technologieführer, die sich mit Hilfe der Antriebstechnik neue technologische Anwendungen und Marktfelder erschließen. Zum anderen sind die Vorlieferanten der Antriebs-

technik selbst häufig in deren räumlicher Nähe angesiedelt, wie etwa die Hersteller von Sensorelementen, der Steuerungs- und Regelungstechnik oder der Fertigungstechnik.

Die Antriebstechnik ist für die Abnehmerbranchen bedeutend, um ihre Innovationen weiterzuentwickeln und ihre Wettbewerbsvorteile zu sichern. So werden ihr maßgebliche Beiträge zugeschrieben, damit die Energieeffizienz in industriellen Prozessen erhöht, Bauräume reduziert und neue industriebasierte Dienstleistungsangebote entstehen können. Diese Branche ist damit auch in industriepolitischer Hinsicht als Ausrüster des besonders durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägten deutschen Maschinenbaus sehr relevant.

International ist die Antriebstechnik außerordentlich wettbewerbsfähig. Die direkte Exportquote liegt bei 70 Prozent. Rechnet man die indirekten Exporte über Kunden hinzu, liegt sie sogar bei rund 90 Prozent. Deutschland ist dominierender Weltmarktführer mit einem Anteil von 26 Prozent, gefolgt von

Japan (zwölf Prozent) und Italien (acht Prozent) in 2007. Die Exporte der Antriebstechnik haben sich von 11,9 Milliarden Euro seit 2003 verdoppelt und entsprechen 8,2 Prozent der Maschinenbauexporte. Die Importe von 5,9 Milliarden Euro entsprechen 11,1 Prozent der Maschinenbauimporte. Mehr als jedes dritte Unternehmen der Antriebstechnik verfügt über Produktionsstätten im Ausland. Diese Zahlen belegen, wie stark die Branche international verflochten ist.

Die Umsätze der deutschen Antriebstechnik sind seit 1998 kontinuierlich gestiegen. Sie haben sich seitdem mehr als verdoppelt (plus 113 Prozent). Seit 2004 ist der Umsatz im Jahreschnitt um zwölf Prozent gewachsen – insgesamt um 56 Prozent. Der Umsatzanteil der Antriebstechnik am Maschinenbau beträgt zehn Prozent.

### Beschäftigungsaufbau seit 2006

Bis 2005 lag die Zahl der Arbeitsplätze stabil bei etwa 76.000. Seit 2006 gab es einen kräftigen Anstieg um 12.600 auf 89.200 Beschäftigte (plus 16 Prozent). Eingestellt wurden vornehmlich befristete tätige Arbeitskräfte. Fachkräfte (vorwiegend Ingenieure) erhielten unbefristete Verträge. Der Beschäftigtenanteil der Antriebstechnik am Maschinenbau beträgt 9,2 Prozent.

In der aktuellen wirtschaftlichen Krise sind in der Antriebstechnik die Aufträge in bislang unbekanntem Ausmaß eingebrochen. Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) weist die Branche als eine derjenigen aus, die mit über 50 Prozent am stärksten betroffen sind. Und zur Jahresmitte liegen die Auftragseingänge auch in größeren Unternehmen teilweise bei 35 Prozent des Vorjahresniveaus.

Ursächlich sind zum einen konjunkturelle Faktoren, wie der sich schließende weltweite Ausrüstungszyklus. Ebenso wirkt sich die strukturelle Exportorientierung der deutschen Hersteller aus. Die Exporte sind seit 2003 um zwei Drittel gestiegen. Insofern reagiert die Branche äußerst sensibel auf weltwirtschaftliche Einflüsse. Hinzu kommen direkte realwirtschaftliche Konsequenzen der Finanzkrise, wenn etwa projektierte Windkraftanlagen mit

auskömmlichen Verzinsungen nicht gebaut werden, weil den finanzierenden Kapitalfonds die Mittelversorgung weggebrochen ist.

Die entsprechenden Umsatzrückgänge wirken sich bei den Herstellern von größeren Anlagen teilweise erst ab dem zweiten Quartal 2010 aus, so dass dort die Jahresergebnisse für 2009 noch gehalten werden können. Aufgrund der längeren Vorlaufzeiten sind die sich dann abzeichnenden Auslastungslücken jedoch bereits aus heutiger Sicht kaum noch auszugleichen. Komponentenhersteller in der Antriebstechnik sind bereits seit Jahresbeginn mit Umsatzeinbußen konfrontiert, die im ersten Halbjahr 2009 zum Teil bis an 50 Prozent heranreichen.

Die geringere Kapazitätsauslastung hat die Unternehmen dazu veranlasst, Investitionen zu priorisieren und zurückzustellen, um die Liquidität zu verbessern. Im Personalbereich wurden zunächst Arbeitszeitkonten reduziert, dann Leiharbeiter abgebaut sowie befristete Arbeitsverhältnisse beendet. Seit Jahresbeginn ist vielfach Kurzarbeit eingeführt worden. Und seit dem Sommer wird zunehmend davon berichtet, dass Stammarbeitskräfte abgebaut werden.

### Unterbietungswettbewerb

In der Branche hat im Frühjahr ein Unterbietungswettbewerb begonnen, der die Margen erheblich drückt. Sollte die Krise in der Antriebstechnik weiter andauern, sind vor allem kleine und mittlere Hersteller im Jahr 2010 existenzgefährdet, weil sie dann ihre Gewinne aus den vergangenen Boomjahren aufgezehrt haben und unter dem verschlechterten Zugang zum Kapitalmarkt leiden.

Bedenklich wäre eine solche Entwicklung nicht nur für die Arbeitsplätze in der Branche, sondern auch industriepolitisch im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit des Maschinenbausektors. Denn würden wichtige antriebstechnische Kompetenzen am Standort Deutschland wegbrechen, gefährdet dies wiederum Unternehmen in anderen Maschinenbausparten. Und dies führt zu einem Verlust von wichtigem industriellen

Know-how sowie von weiteren Arbeitsplätzen. Es könnte dann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass die Branche nach einer Marktberreinigung das gleiche Leistungsangebot wie zuvor erbringt. Vielmehr wäre zu befürchten, dass wichtige innovationsbringende und arbeitsplatzsichernde Leistungen der Antriebstechnik in Deutschland verloren gehen.

Gleichzeitig werden heute in den Unternehmen der Antriebstechnik die Weichen für erfolgreiche Zukunftsperspektiven nach der Krise gestellt. Um Beschäftigungsperspektiven nachhaltig zu sichern, fordern auch Betriebsräte verstärkt Antworten auf die Zukunftsfragen der Branche.

## Zukunft Maschinenbau

### Zukunftsthemen.

*Damit die Unternehmen die aktuelle Krise bewältigen und mittelfristig im Wettbewerb bestehen können, sind für die Betriebsräte in der Antriebstechnik folgende Themen besonders relevant:*

- **Zukunftsthema Technologie:** *Wie relevant sind technologische Veränderungen – zum Beispiel der Trend zur Elektro-Mobilität? Wie wirkt sich E-Mobility auf die Leistungsangebote des Unternehmens aus, welche Konsequenzen sind absehbar, und was folgt daraus für die Anzahl und die Qualität der Arbeitsplätze?*
- **Zukunftsthema Kunde:** *Wird ein enger Kontakt zum Kunden gesucht, um kurzfristig zusätzliche Leistungen zu vermarkten und mittelfristig gemeinsam neue Bedarfsfelder zu entwickeln – und damit zusätzliche Beschäftigungschancen?*
- **Zukunftsthema Kompetenzen:** *Wie werden während der Unterauslastung in der Krise die Kompetenzen der Mitarbeiter bezüglich der Schlüsselbereiche Technologie, Markt und Kunde weiter entwickelt? Werden Auszubildende übernommen?*

## Fit für Innovationen! Zukunftspotenziale des Maschinenbaus

Dr. Hannes Hesse, VDMA Hauptgeschäftsführer

**Der Maschinenbau, die Schlüsselbranche für das deutsche Innovationsnetzwerk, ist fit für die Zukunft. Die Krise wird gehen, aber die Megathemen – Energie und Umwelt – werden bleiben. Forschung und Innovation dürfen nicht als Ausweg aus der Krise, sondern als „Vorgriff“ auf die Zukunft gesehen werden.**



»Die Branche versucht in dieser Krise, die Fachkräfte zu halten.«

Die Branche kann eine Ausbildungsquote von acht Prozent und hoch qualifizierte Facharbeiter nachweisen. Sie ist in Deutschland der wichtigste Arbeitgeber für Ingenieure. Rund 150 000 Ingenieure arbeiten hier – doppelt so viele wie vor 25 Jahren. Knapp die Hälfte von ihnen ist im innovativen Herzstück der Unternehmen (Forschung, Entwicklung, Konstruktion) beschäftigt.

Es gibt einen breiten Innovations-Input – zum Beispiel durch Engineering-Teams, in denen Konstrukteure und Facharbeiter zusammenarbeiten, die im Dialog mit den Kunden stehen. Die Ausgaben für Innovationen in Höhe von 11,8 Milliarden Euro haben 2007 einen historischen Höchststand erreicht. Und bei der Innovations- und Personalintensität nimmt der Maschinenbau im verarbeitenden Gewerbe Platz 2 ein. Die Branche versucht in dieser Krise, ihre Fachkräfte zu halten und die Ausgaben für Forschung und Entwicklung nicht zu beschneiden.

Bei den Energie- und Umwelttechnologien ist der deutsche Maschinenbau Vorreiter. Sein Know-how ist angesichts knapper Ressourcen und des Klimawandels gefragt. Der weltweite Bedarf an Energie ist ungebrochen. Die Effizienz- und Umwelttechnologien des Maschinenbaus haben sich bereits bewährt: Zwischen 1995 und 2006 ist das produzierende Gewerbe in Deutschland um knapp ein Drittel gewachsen, gleichzeitig ist der industrielle Energiebedarf um ein Fünftel zurückgegangen.

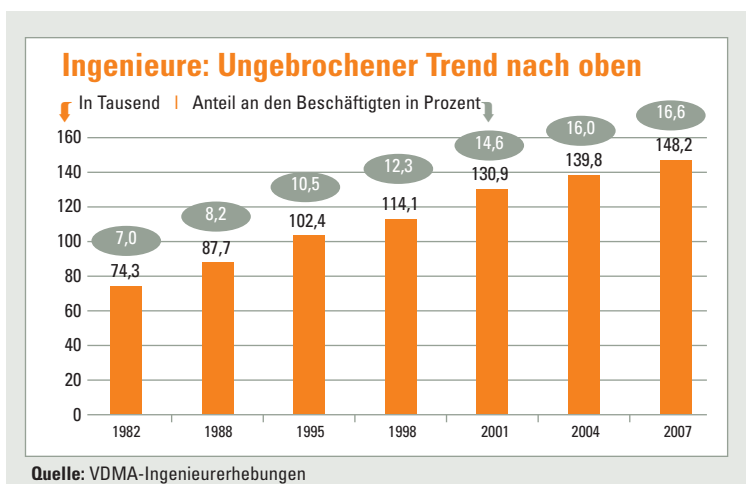
Die Energieeinsparung entspricht mehr als 50 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>, allein 30 Millionen Tonnen davon sind durch den Maschinenbau realisiert worden. Bis 2020 sind weitere technologiebasierte Einsparungen von 35 bis 50 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub> möglich. Die Branche ist Vordenker für Wasser- und Luftreinhaltung, für nachhaltige Abfallbehandlung oder Recycling.

### Elektromobilität

Ein weiteres Zukunftsthema ist die Elektromobilität. Der Wandel unserer mobilen Welt wird kommen. Fraglich ist das „Wann“, nicht das „Ob“. Das Bedürfnis einer wachsenden Weltbevölkerung nach Mobilität steigt. Die Zukunft, auch die mobile, kann und muss in Deutschland produziert werden. Die Technologien zur Produktion von Lithium-Ionen-Batterien, Elektrofahrzeugen und mobilen Maschinen ist vorhanden oder kann entwickelt werden.

Auf diesen Zukunftsfeldern liegen die Kernkompetenzen des Maschinenbaus, die für Arbeit und Wertschöpfung in Deutschland unerlässlich sind.

Der Maschinenbau erwartet eine passgenaue Forschungsförderung. Das zuständige Bundesministerium muss die Produktionsforschung stärken. Kürzungen hierfür im nächsten Bundeshaushalt, die gegenwärtig diskutiert werden, wären ein Armutszeugnis. Die industrielle Gemeinschaftsforschung sollte ausgebaut werden.



## Schlüsselindustrie in der Systemkrise

Frank Iwer, Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg

**Der baden-württembergische (Werkzeug-) Maschinenbau befindet sich in einer Systemkrise: Es sind Auftragsrückgänge von bis zu 75 Prozent zu beobachten. Die Auslastung ist weiter rückläufig, zum Teil beträgt sie nur drei bis vier Tage pro Monat. Ein schnelles Ende der Krise ist nicht absehbar. Die Talsohle mag erreicht sein, aber sie liegt schrecklich tief.**

Insbesondere im Fahrzeugbau werden relevante Neuprojekte nicht vor 2011 wirksam. Es gilt vielfach ein Investitionsstopp. Wo Investitionsgüter für die Autoindustrie hergestellt werden, sieht es grundsätzlich mau aus.

Bei den Textil- und Druckmaschinen liegt der Auftragsrückgang deutlich über 50 Prozent. Hier gab es schon vor der Krise Überkapazitäten, so dass sich nun konjunkturelle und strukturelle Probleme wechselseitig verschärfen.

Die derzeitige betriebliche Beschäftigungssicherung trägt noch. Sie wird aber ständig brüchiger. In mehr als drei Viertel der Betriebe in Baden-Württemberg ist Kurzarbeit bereits ein Thema. Zwei Drittel davon haben sie bereits eingeführt. In den überwiegenden Fällen inzwischen seit über zwölf Monaten.

Immer mehr Kernbetriebe des Maschinenbaus in Baden-Württemberg geraten an die Nähe der Existenzgefahr. Es drohen Liquiditätsengpässe, und das Eigenkapital schmilzt. Damit steht aktuell eine Schlüsselindustrie auf der Kippe. Der Maschinenbau macht den Kern der deutschen Technologieführerschaft aus. Er ist praktisch das Herz der Industrie, das nicht aufhören darf zu schlagen.

**Die IG Metall Baden-Württemberg verfolgt folgende Ziele, um die Krise überstehen beziehungsweise bewältigen zu können. Sie will**

- Kündigungen in den Betrieben vermeiden.
- die Risiken der Krise nicht auf die Beschäftigten abwälzen lassen, indem Entgelt abgesenkt wird oder Arbeitsbedingungen verschlechtert werden.

- relevantes Know-how in den Betrieben sichern und durch Qualifizierung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Krise erweitern.
- statt der unternehmerischen Kostensenkungsstrategien nachhaltige Zukunftskonzepte, um die Innovations- und Reaktionsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern.
- die relevanten industriellen Strukturen und Wertschöpfungsketten des Landes sichern und stabilisieren.

**Es werden in erheblichem Umfang die vielfältigen betrieblichen Instrumente genutzt, um Arbeitsplätze zu erhalten:**

- Kurzarbeit bis zu 100 Prozent – ist zum Teil bis Ende 2010 vereinbart worden.
- Der Tarifvertrag Beschäftigungssicherung wird auch in den indirekten und Overheadbereichen angewandt.
- Stipendienmodelle sind angeschoben worden.
- Altersbrücken werden gebaut.
- Die Altersteilzeit wird massiv angeboten.



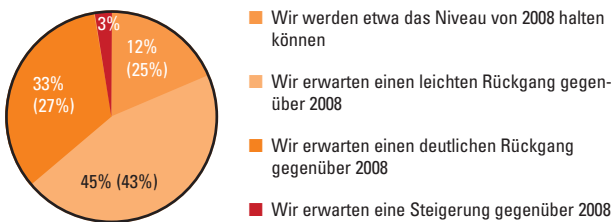
»Immer mehr Kernbetriebe des Maschinenbaus in Baden-Württemberg geraten an die Nähe der Existenzgefahr.«

Bis jetzt bewähren sich diese Instrumente noch. Aber ihre Kraft lässt nach. Gefahren drohen einerseits aufgrund der zunehmend kritisch zu sehenden Rolle der Banken. Andererseits lässt sich der Substanzverlust der Unternehmen nur noch begrenzt verhindern. Nach einer Konjunkturerhebung des Arbeitgeberverbands Südwestmetall im Sommer 2009 rechnen fast 80 Prozent der Unternehmen damit, in diesem Jahr weniger unbefristete und befristete Arbeitskräfte (ohne Zeitarbeit) zu beschäftigen. Einen deutlichen Rückgang gegenüber 2008 erwartet ein Drittel der Unternehmen. 45 Prozent erwarten einen leichten Rückgang (siehe Grafik).

Über 80 Prozent der Betriebe – so die Südwestmetall-Umfrage – reagieren mit personalpolitischen Maßnahmen: Sie haben in erster Linie Zeitguthaben abgebaut und Kurzarbeit eingeführt, gefolgt vom Abbau der Überstunden. Außerdem: Ausscheidende Arbeitskräfte werden nicht mehr ersetzt, befristete Verträge nicht verlängert und Zeitarbeit reduziert.

## Beschäftigung: Fast 80 Prozent rechnen mit weniger Arbeitskräften

Welche Beschäftigungsentwicklung (unbefristete und befristete Arbeitsplätze, aber ohne Zeitarbeit) planen Sie für das Jahr 2009?



Quelle: Südwestmetall Konjunkturerhebung Sommer 2009

## Beschäftigungspolitische Ziele

Um ihre beschäftigungspolitischen Ziele zu erreichen, packt die IG Metall Baden-Württemberg gleichermaßen drei Aufgaben an:

### 1. Betriebliche Strukturen erhalten. Dazu gehört für die IG Metall:

- die Ausbildung und die Übernahme trotz der Krise beibehalten und durch Altersbrücken im Betrieb absichern,
- die Produktivität durch Kurzarbeit (100 Prozent) plus 4-Tage-Woche sicherstellen,
- die Arbeitszeitverkürzung mit Nettoausgleich für die Zeit nach der Kurzarbeit angehen.

Es sind noch weitere Instrumente unverzichtbar, um den Strukturwandel sozial zu flankieren. Dazu gehört zum Beispiel die Förderung der Alternteilzeit sowie die Steuer- und Beitragsbefreiung bei Entgeltzuschüssen. Das Kurzarbeitergeld muss auch weiterhin 24 Monate gezahlt werden. Außerdem muss das Transferekurzarbeitergeld und das Arbeitslosengeld I verlängert werden.

### 2. Kampf um Finanzierung. Dazu gehört für die IG Metall:

Angesichts der Finanzierungsprobleme ist der Kampf, um die Beschäftigung und die Substanz der Unternehmen zu sichern, betrieblich nicht zu gewinnen. Bei den Themen Liquidität und Kreditvergabe stellen sich für die Betriebe mindestens drei Probleme:

- Die Kreditlinien werden gekürzt.
- Neun bis zehn Prozent Zinsen werden selbst für Mittel aus dem Deutschlandfonds verlangt (Risikoklasse).
- Damit wäre spätestens die dritte Krisenphase für die Unternehmen (Innovationen, Investitionen, Vorfinanzierung von Aufträgen) nicht mehr durchzuhalten.

Beim Thema Eigenkapital verhindert oder verteuert die massive Erosion Kredite. Das kann Insolvenzen auslösen.

Wegen der größer werdenden Finanzierungsnot brauchen wir neue Optionen auch an den Banken vorbei. Zum Beispiel einen Public-Equity-Fonds. Das Land nimmt hierfür verbrieft Anleihen am Kapitalmarkt auf. Wenn hierdurch öffentliche Mittel über Fonds an zukunftsfähige Unternehmen vergeben werden, um deren Eigenkapital etwa durch stille Beteiligungen zu stützen, muss es gesellschaftlichen Einfluss geben, und dann muss auch die IG Metall am Ball bleiben. Dies erfordert hohen Druck der Gewerkschaft auf die politisch Verantwortlichen.

### 3. Industriepolitik durchsetzen. Dazu gehört für die IG Metall:

Es geht in der aktuellen Krise nicht allein darum, Betriebe und Arbeitsplätze zu sichern; das wäre an sich schon ein elementares gewerkschaftspolitisches Ziel. Es geht um mehr: Gerade in Baden-Württemberg ist mit dem Werkzeugmaschinenbau auch der Kern der Industrie gefährdet. Und das hat strukturelle Folgen für die Anwenderindustrien, aber auch für die gesamte Wertschöpfungsbasis des Landes.

In Japan hat die Regierung den Maschinenbau zur Schlüsselindustrie Nr. 1 erkoren – nicht den Fahrzeugbau. Deshalb können die japanischen Unternehmen die Krise überstehen und damit strukturelle Wettbewerbsvorteile absichern. Daneben steht der chinesische Staatsfonds bereit, in den führenden Industrienationen aus Insolvenzen heraus Know-how und Patente aufzukaufen.

Eine strategische Antwort aus Europa, um die Kernsubstanz des Maschinenbaus zu sichern, fehlt dagegen völlig. Dabei müsste es auch darum gehen, Zukunftsfelder zu erschließen. Allerdings ist Innovation kurzfristig kein Königsweg aus der Krise.



## „Besser statt billiger“ – offensive Strategie auch in der Krise

Wolfgang Nettelstroth, IG Metall-Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen

**Die IG Metall in Nordrhein-Westfalen steht für eine „Besser-statt-billiger“-Strategie. Besser statt billiger heißt, sich auch und gerade in Krisenzeiten in die Zukunftsstrategien von Unternehmen aktiv einzumischen. Betriebsräte und IG Metall fordern gemeinsam Konzepte, mit denen Arbeitsplätze und Standorte dauerhaft zu sichern sind.**

Die IG Metall in NRW macht diese Philosophie auch zum Maßstab ihrer betriebsnahen Tarifpolitik. Für den Maschinenbau wie für andere Branchen gilt generell, dass beispielsweise vom Flächentarifvertrag nur abgewichen werden darf, wenn ein nachvollziehbares „Besser-Konzept“ vorgelegt und umgesetzt wird. Mit „Besser statt billiger“ geht es aber um mehr.

Gegenwärtig entscheiden viele Betriebe beschleunigt und zugespitzt über Produktionssysteme, Standorte, Personalkonzepte, Wertschöpfungstiefen, Investitionen und Innovationslinien. Davon hängt ab, ob industrielle Strukturen Zukunft haben und auch künftig Arbeitsplätze, gute Arbeit und gute Einkommen gesichert werden können. Um sich erfolgreich einzumischen, müssen die Betriebsräte, muss die IG Metall Druck entfalten und die besten Konzepte einfordern.

### Alternativen entwickeln

Es geht darum, Alternativen zu entwickeln gegen Unternehmen, die weiterhin auf „Billiger-Strategien“ setzen, die also Druck auf Tarifstandards ausüben, Arbeit abwerten, mehr Leiharbeit und Werkverträge anstreben statt sicherer Beschäftigungsverhältnisse. Statt Arbeitsplätze zu verlagern oder beispielsweise die Mitbestimmung einzuschränken, setzt sich die IG Metall für Zukunftskonzepte ein, um langfristig Standorte zu entwickeln und die industrielle Kompetenz der Beschäftigten zu nutzen.

Gerade im Maschinenbau gibt es aufgrund der bisher entwickelten Marktzugänge, Produkte, Produktionen, Prozesse, Dienstleistungen und Kompetenzen alle Chancen für dauerhaft gute Arbeit und Einkommen. Dem stehen jedoch die Risiken entgegen, die durch zu starke Fokussierung auf kurzfristige Rendite-

ziele oder krisenbedingte Finanzierungsprobleme entstehen. Ohne Investitionen, ohne die richtigen Weichenstellungen, ohne gesicherte Finanzierung drohen im Maschinenbau Strukturen wegzubrechen und Arbeitsplätze verlorenzugehen. „Besser statt billiger“ ist die Antwort, damit es dazu nicht kommt.

### Die fünf vorrangigen Ansatzpunkte der IG Metall NRW dafür sind:

- mit den Betriebsräten und Belegschaften die „besseren“ Innovationen bei Prozessen, Personal, Produkten und Beteiligung einfordern und durchsetzen,
- „Billiger-Strategien“ verhindern, die auf die Entwertung, Dequalifizierung oder Verlagerung von Arbeit gerichtet sind,
- die Mitglieder über alle Schritte zur aktiven Zukunftssicherung informieren, sie beteiligen und dafür gewinnen, gemeinsam Durchsetzungskraft und Gestaltungsfähigkeit zu steigern,
- offensiv tragfähige Zukunftskonzepte einfordern, bestehende oder geplante Strategien der Arbeitgeberseite schon frühzeitig hinterfragen und mit professioneller Unterstützung selbst Alternativen (Besser-Konzepte) entwickeln,
- mit dem nötigen politischen Druck, auch betrieblich, Konflikte um „Besser-Strategien“ austragen, damit spürbare Ergebnisse für Mitglieder erreicht werden.



»Ohne Investitionen, ohne die richtigen Weichenstellungen, ohne gesicherte Finanzierung drohen im Maschinenbau Strukturen wegzubrechen und Arbeitsplätze verlorenzugehen.«

### Derzeitige zentrale Konfliktfelder sind dabei vor allem:

- Die ausgebildeten jungen Beschäftigten übernehmen statt entlassen; auch Ingenieurabsolventen (Kurzarbeit nutzen).
- Die Ausbildung gerade jetzt aus- statt abbauen und damit auch dem Fachkräftemangel von morgen vorbeugen.
- Die Leiharbeit jetzt vertraglich begrenzen und fair gestalten. Tarifabweichungen nur zusammen mit überprüfbaren „Besser-Konzepten“ abschließen und wo immer es geht, Bonus-Regelungen für Mitglieder und klare Perspektiven für die Zukunftssicherung vereinbaren.
- Standortentscheidungen (Verlagerungsabsichten) der Unter-

nehmen immer kritisch hinterfragen sowie rechtzeitig und professionell Alternativen der Standortsicherung entwickeln und durchsetzen.

- Produktionssysteme und deren Umgestaltung auf ihre Konsequenz für gute und sichere Arbeit prüfen und aktiv zum Thema im Betrieb machen.

**Damit die „Besser-statt-billiger“-Strategie wirkt, fordert die IG Metall auch die Politik. Sie verlangt unter anderem,**

- den Grundsatz „gleiche Arbeit – gleiches Geld“ für die Leiharbeiter/-innen zu verwirklichen,
- die Risiken für die industrielle Struktur mit einem „Zukunftsrat zur industriellen Entwicklung“ zu bewerten und schnell Maßnahmen zu ergreifen, um Strukturbrüche zu verhindern und industrielle Zukunftschancen zu nutzen – dabei müssen Betriebsräte und Belegschaften beteiligt werden,
- Umstellungen auf mehr Ressourceneffizienz bei Produkten, Prozessen und Marktzugängen so gezielt zu fördern, dass Arbeitsplätze sicherer werden. Die Kreditfinanzierung/Liquidität zu sichern: durch zielgenaue öffentliche Unterstützung bei der Kreditversorgung, aber auch durch Einflussnahme auf Banken und ihre Kreditvergabekriterien. Ein Personalabbau, der insbesondere von Banken getrieben ist, aber vermeidbar wäre, muss gestoppt werden,
- die Mitbestimmung und den Kündigungsschutz zu erhalten,
- die Altersteilzeit weiter zu fördern, um Brücken von und in Beschäftigung zu bauen und vor allem Chancen für Auszubildende und ausgebildete junge Beschäftigte zu schaffen,
- den Einfluss der Betriebsräte auf Qualifizierungsstrategien und Maßnahmen gerade in kleinen und mittleren Betrieben zu stärken.

**Betriebsräteumfrage im September 2009**

Im September 2009 hat die IG Metall in Nordrhein-Westfalen 157 Betriebsräte zur Krisenentwicklung und zu vorrangigen Konfliktthemen befragt. Die wichtigsten Erkenntnisse: In den Betrieben, in denen Betriebsräte die Strategien zur Zukunftssicherung mit beraten, werden auch die Aussichten deutlich besser eingeschätzt, um diese Krise zu bewältigen. Unternehmen,

die Betriebsräte nicht beteiligen und zu wenig auf die Strategie schauen, stehen deutlich schlechter da.

**Als besondere Konfliktschwerpunkte geben die 37 befragten Betriebsräte aus dem Maschinenbau an, dass:**

- die Übernahme der Ausgelernten nur in einem Drittel der Unternehmen gesichert ist,
- die Zahl der Ausbildungsplätze in 46 Prozent der Betriebe verringert wurde, trotz absehbar verschärfter Ausbildungs- und Fachkräftelücke,
- die Leiharbeiter/-innen in 80 Prozent der Betriebe den Betrieb teilweise oder ganz verlassen haben,
- ein knappes Drittel der Arbeitgeber vom Tarifvertrag abweichen will,
- die Probleme bei der Kreditfinanzierung in 39 Prozent der Betriebe bereits Arbeitsplätze vernichtet oder gefährdet haben,
- in 46 Prozent der Maschinenbauunternehmen keine Strategien zur Zukunftssicherung erkennbar sind oder die Betriebsräte dabei nicht einbezogen worden sind,
- Arbeitsplatzverlagerungen in 46 Prozent der Betriebe für die Betriebsräte ein Konfliktthema sind beziehungsweise konkret geplant werden,
- Investitionen in zwei Drittel der Betriebe verschoben oder gestrichen wurden, mit absehbaren Problemen für die künftige Standortentwicklung,
- die Zeit der Kurzarbeit in 41 Prozent der Betriebe nicht für Qualifizierung der Beschäftigten genutzt wird,
- in drei Viertel der Betriebe die Krise am Tiefpunkt stagniert beziehungsweise immer einschneidender sein wird,
- die Kurzarbeit ein Verhandlungs-/Konfliktthema bleibt, weil sie in 70 Prozent der Betriebe unverändert andauert beziehungsweise absehbar auszuweiten ist,
- Personalabbau in 84 Prozent der Unternehmen des Maschinenbaus ein Thema ist – darunter angekündigte, geplante, durch Betriebsräte verhinderte oder bereits vollzogene Maßnahmen.

## Innovative Arbeitspolitik im Maschinenbau?

Prof. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Technische Universität Dortmund,  
 Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie

**Die Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall stellt vorhandene Forschungsergebnisse dar und systematisiert sie im Hinblick auf Formen innovativer Arbeitspolitik im Maschinenbau. Sie bietet eine Grundlage, um offene Forschungsfragen zu formulieren, die die Entwicklung der Produktionsarbeit in dieser Branche betreffen.**

Die Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen im Maschinenbau sind von einem überdurchschnittlichen Qualifikationsniveau geprägt. Aber ein organisatorischer Wandel hat in den letzten zehn bis 15 Jahren nur begrenzt und punktuell stattgefunden. Dies betrifft insbesondere die Arbeitsorganisation im Produktionsbereich. Demgegenüber sind in der Betriebsorganisation und der funktionalen Arbeitsteilung zwischen Betriebsabteilungen, etwa der Produktion sowie in den indirekten Planungs- und Vorbereitungsbereichen, Reorganisationen festzustellen. Diese betreffen, vor allem in größeren Unternehmen, den Hierarchieabbau sowie eine stärkere Aufgliederung von kunden- und produktspezifischen Zentralabteilungen. Soweit Veränderungen im Arbeitsprozess stattfinden, führen sie zu vielfältigen Formen der Arbeitsorganisation und der Tätigkeitszuschnitte. Sie reichen von vergleichsweise traditionellen Formen der Werkstattfertigung über ganzheitliche Produktionssysteme bis hin zu weit reichenden Formen teilautonomer Gruppenarbeit.

Gleichwohl lassen sich auf der Basis der Forschungsergebnisse dominante arbeitsorganisatorische Trends ausmachen:

- Vor allem in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre verläuft der Wandel entlang eines Entwicklungspfads, der auf einen Hierarchieabbau und die Integration sekundär-dispositiver (Rüsten, CNC-Optimierung, Instandhaltung) und teilweise tertiärer (zum Beispiel Prozessoptimierung aufgrund von KVP-Aktivitäten) Arbeitsaufgaben hinaus läuft. Längerfristig sollen damit Prozesse im laufenden Produktionsprozess optimiert werden. Obgleich sich seitdem diese Entwicklung abgeschwächt hat, dürfte die überwiegend qualifizierte Arbeit im Maschinenbau dadurch zusätzlich angereichert und erweitert worden sein.

- Seit Beginn der 2000er Jahre geht es bei den Gestaltungskonzepten vermehrt darum, primäre Kernaufgaben zu standardisieren und sekundär-dispositive Aufgaben zu begrenzen sowie tertiäre Aufgaben der Prozessoptimierung partiell zu erweitern. Im Mittelpunkt steht dabei das Konzept der ganzheitlichen Produktionssysteme. Sein Prinzip ist die flexible Standardisierung. Es setzt sowohl darauf, die Prozesskomplexität zu reduzieren und die Flexibilität zu steigern als auch darauf, kontinuierlich Prozesse zu optimieren, indem die Beschäftigten beteiligt werden.

Was die Frage nach der Verbreitung innovativer Arbeitspolitik im Maschinenbau angeht, ist die Situation unklar, wenn nicht widersprüchlich. Einerseits ist ein arbeitspolitisches Rollback und eine Dequalifizierung durch Standardisierung (Neuaufgabe des „Taylorismus“) festzustellen. Andererseits bieten sich Chancen für weit reichende Mitgestaltung und kontinuierliche Qualifizierung.

### Offene Fragen

Einige offene Fragen verweisen auf einen weiter gehenden Forschungsbedarf. Zum Beispiel:

- Wie stark sind die unterschiedlichen arbeitsorganisatorischen Konzepte im Maschinenbau tatsächlich verbreitet? Das betrifft auch die ganzheitlichen Produktionssysteme.
- Welche Arbeitssituationen verbinden sich konkret mit den ganzheitlichen Produktionssystemen? Und wie werden Beschäftigte beteiligt?
- Welche wirtschaftlichen Effekte werden mit den verschiedenen arbeitsorganisatorischen Konzepten erreicht?
- Welche Formen der Arbeit sind vor allem in den vielen kleinen Betrieben anzutreffen, in denen keine nennenswerte Reorganisation stattgefunden hat?

Fazit bleibt, dass es im Maschinenbau keinen durchgreifenden Wandel der Arbeit gegeben hat. Man muss von konservativen Wegen der Arbeitsgestaltung sprechen.



»Der Maschinenbau ist von einem überdurchschnittlichen Qualifikationsniveau der Beschäftigten geprägt.«

## Maschinenbau-Memorandum der IG Metall (Dokumentation)

### Zukunftsbranche Maschinenbau – Initiative zum Erhalt, zur Stärkung und zur Weiterentwicklung von Innovation und Beschäftigung

#### Maschinenbau – zentrale Stütze der Wirtschaft

**Der Maschinenbau spielt eine Schlüsselrolle für die ökonomische, beschäftigungspolitische und gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland.** In dieser Schlüsselindustrie arbeiteten Mitte 2009 fast 936 000 Beschäftigte. Der Erfolg des Maschinenbaus beruht in hohem Maße auf seiner Einbindung in die globale Wirtschaft. Über 60 Prozent des Umsatzes erwirtschaften die Maschinenbaubetriebe im Ausland (Stand: Juli 2009).

In der aktuellen Krise erweist sich allerdings diese Stärke als gravierende Schwäche. Von der Abwärtsspirale der Weltwirtschaftskrise wurde der deutsche Maschinenbau besonders stark betroffen. Auftragseingänge, Produktion und Umsatz der stark exportorientierten Branche fielen im Rekordtempo. Gleichzeitig braucht es eine differenzierte Betrachtung: Zwar sind von dieser Abwärtsdynamik alle Teilbranchen des Maschinenbaus betroffen, aber nicht alle gleichermaßen stark. Auch zwischen den einzelnen Unternehmen findet sich eine große Vielfalt. Während einige nach wie vor eine hohe Auslastung ausweisen, leiden viele andere unter akutem Auftragsmangel. Das besondere Merkmal dieser Krise ist, dass selbst strukturell gesunde und profitable Unternehmen vor einer akuten Existenzgefährdung stehen. Der Maschinenbau leidet unter einer Nachfragekrise, es ist ausdrücklich keine Angebotskrise!

Die Teilbranchen des Maschinenbaus nehmen innerhalb der jeweiligen Wertschöpfungskette eine herausgehobene Position ein, und die hiesigen Anbieter sind vielfach Weltmarktführer. Als Innovationstreiber leistet der Maschinenbau maßgebliche Beiträge für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen Industrie.

Deutschland ist gemeinsam mit Japan weltweit führend beim Werkzeugmaschinenbau. Die Werkzeugmaschinenindustrie ist grundlegend für jede industrielle Produktion. In dieser Perspektive ist es für den heimischen Produktions- und Innovationsstandort unumgänglich, dass die Kette zwischen Anwendern, Ausrüstern und Zulieferern gesichert bleibt. Es ist die Leistungsfähigkeit der gesamten Lieferkette, die letztlich über die Wettbe-

werbsfähigkeit der Industrie entscheidet. Eine ähnlich bedeutende Schlüsselposition kommt der Antriebstechnik zu. So werden die Produkte der Antriebstechnik zur Industrieausrüstung als Komponenten und Systeme im Maschinenbau selbst, in der Automatisierungstechnik und zunehmend in der Energie- und Umwelttechnik eingesetzt. Diese innovativen Abnehmer sind in ihren Branchen wiederum Technologieführer.

Die Zukunftsaussichten für die Branche hängen wesentlich von der Erholung der weltweiten Konjunktur ab. Mit zunehmender Dauer der Krise steigt die Gefahr, dass es zu einem schwerwiegenden Substanzverlust kommt, der sich auch negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der industriellen Produktion anderer Branchen auswirken kann. Mit Blick auf die Sicherung von Arbeitsplätzen, Funktionen und Fähigkeiten geht es jetzt darum, diese Gefahr abzuwehren!

Bei der Bewältigung wichtiger gesellschaftlicher Herausforderungen wie dem Klimawandel, der Steigerung von Energie- und Ressourceneffizienz, dem Aufbau moderner Netze und Infrastrukturen sowie dem Umbau der Industriestrukturen kommt dem Maschinenbau eine Schlüsselstellung zu. Die langfristigen Aussichten für die Branche sind eindeutig positiv. Der Maschinenbau wird mit seiner Produktpalette und Innovationsstärke zur Bewältigung der wichtigen gesellschaftlichen Herausforderungen beitragen. Es werden zusätzliche Absatzmärkte für die jetzt nicht hinreichend ausgelasteten Maschinenbau-Unternehmen entstehen. Umso wichtiger ist es, das kurzfristige Krisenmanagement zur Sicherung der Arbeitsplätze in der Zukunftsbranche Maschinenbau auszubauen und zu stärken.

#### „Billiger-Strategien“ bringen den Maschinenbau nicht über die Krise

**Die aufgrund der Krise geringere Kapazitätsauslastung hat dazu geführt, dass in den Betrieben des Maschinenbaus verschiedene Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung und Kostensenkung ergriffen wurden.** Investitionen wurden zurückgestellt, in manchen Betrieben werden selbst „notwendige“ Investitionen nicht getätigt. Die Beschäftigten in ungeschützten

Arbeitsverhältnissen bekamen die Auswirkungen als erste zu spüren. Leiharbeitnehmer und Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverhältnissen haben vielfach ihren Arbeitsplatz verloren, bei den Stammelegschaften wurden die Arbeitszeitkonten abgebaut. Derzeit wird das beschäftigungspolitische Instrument der Kurzarbeit noch erfolgreich eingesetzt, um die Krise zu überbrücken und sich nicht durch voreilige Entlassungen substanziell zu schaden. Gleichwohl nehmen auch Berichte über Personalabbau innerhalb der Stammelegschaften zu.

Für 2009 wird damit gerechnet, dass die erheblichen Umsatzrückgänge in vielen Betrieben zu Verlusten führen werden. Zwar konnte in den Boomjahren die Eigenkapitaldecke im Branchendurchschnitt verbessert werden, jedoch schmilzt diese in vielen mittleren und auch großen Unternehmen derzeit mit hoher Geschwindigkeit ab. Auch auf der Liquiditätsseite steigt der Druck. Rückläufige Umsätze und die Fixkostenproblematik bringen schon jetzt einige Betriebe in Schwierigkeiten. Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Monaten weiter verschärfen. Gerade hier sind die Banken und der Staat gefordert und müssen durch eine aktive Kreditvergabe und Bereitstellung von Bürgschaften zur Sicherung von Arbeitsplätzen in zukunftsfähigen Unternehmen beitragen. Sollte die Krise im Maschinenbau weiter andauern, besteht die Gefahr, dass weitere kleine, mittlere und auch große Hersteller in einer Kettenreaktion in ihrer wirtschaftlichen Substanz akut gefährdet werden.

Bedenklich wäre eine solche Entwicklung nicht nur wegen des drohenden Arbeitsplatzabbaus. Ein Wegbrechen wichtiger Maschinenbaubetriebe würde eine Kettenreaktion in Gang setzen, bei der wiederum Betriebe in anderen Sparten gefährdet und es zu einem Verlust von wichtigen industriellen Kompetenzen, innovativen Leistungen sowie von weiteren Arbeitsplätzen kommen würde.

Der Maschinenbau steht in den nächsten Monaten vor einer zentralen Weichenstellung. Die Art und Weise, in der die Betriebe die Krise aktuell bewältigen, entscheidet darüber, welche Stellung diese Branche mittelfristig in Wirtschaft und

Gesellschaft haben wird. Zentral ist es jetzt, die vorhandenen Zukunftschancen nicht leichtfertig zu verspielen.

Es ist nicht hinzunehmen, dass unter Verweis auf die Krise schon länger geplante Restrukturierungsmaßnahmen zu Lasten der Beschäftigten durchgesetzt werden. Mit einem Unterbietungswettbewerb bei den Produkten und einer Dumpingstrategie gegenüber den Beschäftigten kann die Zukunft nicht gewonnen werden. Personalabbau und „Billiger“-Ansätze sind ausdrücklich keine Antwort auf die Krise! Im Gegenteil, dadurch werden Kompetenzen und Arbeitsplätze aufs Spiel gesetzt. Erfolg versprechend ist eine Strategie, die auf die Qualitäts- und Innovationsführerschaft und eine profitable, kundenorientierte Variantenvielfalt bei den Produkten setzt. Dafür braucht es zukunftsfähige Personal-, Wertschöpfungs- und Produktionskonzepte. Ausdrücklich gehört zu einem solchen Ansatz auch die Stärkung von Tarifverträgen.

### **Oberstes Ziel – keine Entlassungen im Maschinenbau**

**Der Maschinenbau und mit ihm Hunderttausende industrielle Arbeitsplätze sind in der aktuellen Krise in ihrer Substanz gefährdet.** Bislang reagiert die Politik viel zu zögernd und ungenügend auf die Gefahren, die der Zukunftsbranche Maschinenbau drohen. Die IG Metall fordert die Politik ausdrücklich auf, dieser Bedrohung entgegen zu treten und aktive Schritte für die Sicherung und mehr noch die Stärkung von Innovation und Beschäftigung einzuleiten.

Neben den betrieblichen und arbeitspolitischen Strategien brauchen wir eine intelligente Branchen- und Industriepolitik, die den Maschinenbau – alle Beschäftigte, alle Standorte und alle Betriebe – über die Krise führt. Dies ist nicht nur ein beschäftigungspolitisches Ziel, sondern es liegt auch im Interesse der Eigentümer und befördert das strategische Ziel der Sicherung der Leistungsfähigkeit des gesamten Industriestandorts.

### Die IG Metall fordert ...

#### ... über das Instrument der Kurzarbeit und der Arbeitszeitverkürzung, Beschäftigung in den Betrieben zu halten.

Für uns gilt der Grundsatz: Solange nicht alle Möglichkeiten der Kurzarbeit und Arbeitszeitverkürzung vollständig ausgeschöpft sind, darf es keine Entlassungen geben. Derzeit nutzen Betriebe massiv Kurzarbeit, um Zeit zu gewinnen, kurzfristig Kosten zu senken und sich nicht durch voreilige Entlassungen in der Konjunkturkrise substantiell zu schaden. Kurzarbeit bedeutet einen wichtigen Zeitgewinn, insbesondere wenn sie für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden kann. In den Betrieben müssen die Möglichkeiten der Kurzarbeit vollständig ausgeschöpft werden. Nur wenn die Betriebsräte offensiv Qualifizierungen während der Kurzarbeit einfordern, kann die Krise zur Weiterentwicklung der Zukunftsfähigkeit von Beschäftigten und Unternehmen genutzt werden. Dabei geht es ausdrücklich um systematische und werthaltige Qualifizierungsschritte. Auch das Instrument der Arbeitszeitverkürzung ist zur Beschäftigungssicherung zu nutzen, gleiches gilt für weitere Freistellungsmöglichkeiten.

#### ... einen Schutzschirm für Betriebe des Maschinenbaus.

Unternehmenskonzepte, die statt Personalabbau auf Beschäftigungssicherung setzen, müssen durch eine aktive Kreditvergabe der Banken gestützt werden. Die Banken selbst müssen ihrer wirtschaftspolitischen Funktion gerecht werden und müssen erweiterte Kriterien, die vor allem Beschäftigung sichern helfen, bei der Kreditvergabe berücksichtigen. Dazu ist aktives politisches Handeln erforderlich. Staatliche Bürgschaften für die Banken müssen zu einer beschäftigungswirksamen Kreditvergabe führen und im ausreichenden Maße zur Verfügung stehen. Auch die Hilfsangebote für in Not geratene Betriebe von Bund und Bundesländern müssen eine Beschäftigungsorientierung erhalten.

#### ... vom VDMA den Einstieg in den Zukunftsdialog Maschinenbau 2020.

Mit Blick auf die gesellschaftlichen Herausforderungen verfügt der Maschinenbau mittel- bis langfristig über gute Wachstums-

potenziale. Allerdings ist dies kein Selbstläufer! Die IG Metall schlägt daher dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) vor, in einem Zukunftsdialog über nationale und internationale Branchentrends und Wachstumspotenziale einzusteigen, damit die weltweit starke Stellung der Branche bis zum Jahr 2020 erhalten und weiterentwickelt werden kann.

#### ... von der Bundesregierung ein Konzept Sicherung des Innovationspotenzials sowie Erhalt und Ausbau der Arbeitsplätze in der Zukunftsbranche Maschinenbau.

Industriepolitisch muss es darum gehen, den Maschinenbau in seiner Breite und Vielfältigkeit als Innovationsbranche des Industriestandorts Deutschland zu sichern. Die IG Metall fordert von der Bundesregierung ein Konzept zum Erhalt der industriellen Wertschöpfung und der Arbeitsplätze in Deutschland sowie zur Zukunftssicherung des Maschinenbaus. An der Erarbeitung dieses Konzepts werden sich die IG Metall und die Betriebsräte aktiv beteiligen.

#### ... von den Unternehmen und deren Eigentümern die Erstellung und Realisierung betrieblicher Zukunftspläne gemeinsam mit den Beschäftigten, den Betriebsräten und der IG Metall.

Der Erfolg des Maschinenbaus fußt auf technologisch hervorragenden Produkten, die von qualifizierten Beschäftigten entwickelt und produziert werden. Dieses Know-how muss in jedem einzelnen Betrieb jetzt gesichert werden. Es geht um Zukunftssicherung durch Innovation und Qualifizierung. Die Unternehmensvorstände sowie die Eigentümer fordert die IG Metall auf, betriebliche Zukunftspläne (u. a. Ausrichtung auf Bedarfsfelder und Absatzmärkte, nachhaltige Personalpolitik statt Leiharbeit) zu erarbeiten und diese gemeinsam mit den Beschäftigten und ihren Vertretungen zu konkretisieren und umzusetzen.

## Ausblick

Durch konjunkturelle Unterauslastung, fehlende Unternehmensfinanzierung, aber auch strukturelle Probleme bleibt der Druck in dieser Krise auf die Beschäftigung unverändert hoch. Bisher ist es durch Kurzarbeit sowie betriebliche und tarifliche Vereinbarungen gelungen, Massentlassungen zu vermeiden. Dies muss auch 2010 so bleiben. Wichtig ist vor allem, die Kurzarbeit für Qualifizierung zu nutzen. Denn: Der letzte Tag der Krise ist der erste Tag des Fachkräftemangels. Es ist unverständlich, warum dies bisher nur in so einem geringen Umfang geschieht.

### Aktive Industriepolitik

- Die Arbeitsplätze in der Industrie sind wesentliche Quelle des Wohlstands in Deutschland. Jeder dritte Arbeitsplatz ist von der industriellen Wertschöpfung abhängig. Das sind elf Millionen Menschen. Der exportorientierte industrielle Sektor ist ein zentraler Pfeiler der Wertschöpfung unserer Gesellschaft.
- Eine umfassende Antwort auf die Krise muss auf die Realwirtschaft zielen. Diese Antwort darf nicht einseitig ausfallen. Sie muss die Exportstärke erhalten, aber gleichzeitig auf eine ausgewogene Binnenentwicklung abzielen. Das erfordert vor allem gute Einkommen. Deshalb muss auch der Niedriglohnsektor reguliert und der Sozialstaat gestärkt werden.

### Öffentliche Investitionen

- Die im Konjunkturprogramm II in Gang gesetzten Investitionen in die Infrastruktur sind notwendig, damit Deutschland weiterhin im internationalen Standortwettbewerb attraktiv bleibt. Das Niveau der öffentlichen Investitionen muss in den nächsten Jahren auf europäischem Durchschnitt verstetigt werden. Dies erfordert stabile kommunale

## Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung (Düsseldorf) und IG Metall-Vorstand (Frankfurt/Main), Lothar Kamp und Wolfgang Rhode  
 Redaktion: Bernd Lauenroth  
 Text und Gestaltung: WAHLE & WOLF, 56479 Elsoff  
 Titelfoto: Siemens AG, Martin Adam  
 Druck: apm, 64295 Darmstadt  
 Produkt-Nr.: 18006-25989  
 November 2009

## Hans Böckler Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



| Vorstand

Einnahmen, denn die Gemeinden tätigen zwei Drittel der gesamten Infrastrukturinvestitionen.

- Als Industriestandort braucht Deutschland ein Zukunftsinvestitionsprogramm mit Schwerpunkten in der Netztechnik (Daten, Energie, Verkehr), der erneuerbaren Energien und der Bildungs- und Forschungsinfrastruktur. Gleichzeitig wird durch Infrastrukturinvestitionen die Binnennachfrage gestärkt.

### Strukturwandel politisch gestalten

- Einige Industriebranchen – wie auch der Maschinenbau – stehen in den nächsten Jahren vor einem gewaltigen Strukturwandel. Unternehmen in diesen Branchen sind mit einer Dreifachkrise konfrontiert: einer Nachfragekrise, einer Finanzierungskrise und einer Strukturkrise. Klimaschutz und ökologische Aspekte werden in Zukunft die industrielle Wertschöpfung prägen müssen. Vor diesem Hintergrund ist ein aktiver ökologischer Umbau der Industrie notwendig, der die Produkte und Produktionsprozesse einbezieht und die Energie- und Ressourceneffizienz verbessert. Der Maschinenbau wird hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Die Beschäftigten sind hierfür das wichtigste Kapital.

#### Lothar Kamp

Leiter Abteilung Mitbestimmung  
 der Hans-Böckler-Stiftung

#### Dr. Marc Schietinger

Abteilung Forschungsförderung  
 der Hans-Böckler-Stiftung

#### Reinhard Hahn

Leiter des Bereichs Handwerk/  
 Betriebspolitik KMU/Maschinenbau beim IG Metall Vorstand

#### Bernd Lauenroth

Ressortleiter Maschinenbau beim  
 IG Metall Vorstand

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



| Vorstand