



Universität Jena · Institut für Soziologie · 07743 Jena

Thüringer Landtag
Ausschuss für Wirtschaft, Wissenschaft und
Digitale Gesellschaft
Jürgen-Fuchs-Straße 1
99096 Erfurt

Institut für Soziologie
AB Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie

Prof. Dr. Klaus Dörre
Universitätsprofessor

Carl-Zeiß-Str. 3
07743 Jena

Telefon: 0 36 41 9-455 21

Telefax: 0 36 41 9-455 22

E-Mail: klaus.doerre@uni-jena.de

Jena, 01. November 2020

Anhörung Thüringer Landtag zum Antrag der CDU-Fraktion:

„Gemeinsam den Wandel gestalten – Eine Transformationsstrategie für die Auto- und Zulieferindustrie in Thüringen“

Antrag der Fraktion der CDU
– Drucksache 7/1627 –

Kein Abschied von Auto und Auto(zuliefer)industrie – wenn jetzt der sozial-ökologische Umbau der Wertschöpfung beginnt

Stellungnahme Prof. Klaus Dörre (FSU Jena)

Mit ihrem Antrag rückt die CDU-Landtagsfraktion die Strukturprobleme der Auto- und Zulieferindustrie des Freistaates zurecht ins Rampenlicht der Öffentlichkeit. Die Branche hat auch in Thüringen eine hohe Beschäftigungsrelevanz. Bezieht man das gesamte Wertschöpfungssystem ein, geht es um rund 68.000 Arbeitsplätze (LEG 2019). Meine Forschungsgruppe hat die Auto- und Zulieferindustrie in mehreren Studien¹ analysiert und darauf hingewiesen, dass der Branche eine tiefgreifende Transformation bevorsteht. Ein erheblicher Teil der Betriebe ist auf diesen Wandel aber nicht oder nur unzureichend vorbereitet. Forschungsergebnisse, die das belegen, finden sich im Anhang. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse nehme ich zum Antrag der CDU-Fraktion in drei Schritten Stellung. Ich benenne Schwächen (I.), greife das Positive auf (II.) und benenne, was aus meiner Sicht zu ergänzen ist (III.).

¹ Sittel, Johanna/Dörre, Klaus/Ehrlich, Martin/Engel, Thomas (2020): Vor der Transformation. Der Mobilitätskonflikt in der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie, in: Dörre, Klaus/Holzschuh, Madeleine/Köster, Jakob/Sittel, Johanna (Hg.) (2020): Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Frankfurt a. M./New York, S.129-180; Butollo, Florian/Ehrlich, Martin/Engel, Thomas/Füchtenkötter, Manfred/Holzschuh, Madeleine/Schmalz, Stefan/Seeliger, Martin/Singe, Ingo/Sittel, Johanna/Dörre, Klaus (2016): Expertise zur Zukunftsfähigkeit der Autozuliefererindustrie in Thüringen, Jena Economic Sociology Working Paper Nr. 13; Holzschuh, Madeleine/Becker, Karina/Dörre, Klaus/Ehrlich, Martin/Engel, Thomas/Hinz, Sarah/Sinne, Ingo/Sittel, Johanna (2020): »Wir reiten das Pferd, bis es tot ist!« Thüringens Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation, in: Blöcher, Antje/Dörre, Klaus/Holzschuh, Madeleine (2020): Auto- und Zulieferindustrie in der Transformation – Beschäftigtenperspektiven aus fünf Bundesländern, Frankfurt am Main, S. 78–138; Becker, Karina/Ehrlich, Martin/Holzschuh, Madeleine (2019): Das Wertschöpfungssystem Automobil im Umbruch. Soziale und ökologische Transformation zusammendenken, in: Dörre, Klaus/Rosa, Hartmut/Becker, Karina/Bose, Sophie/Seyd, Benjamin (Hg.): Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften, Wiesbaden, S. 245–258.



I. Schwächen: zu wenig Abkehr von altem Denken

1. Transformationsdruck und hausgemachte Probleme: Tatsächlich befindet sich die Thüringer Auto- und Zulieferindustrie in einer schwierigen Situation, die durch die Corona-Krise zusätzlich verstärkt wird. Der Strukturwandel der Branche hat aber Jahre vorher begonnen. In der gesamten Branche existieren weltweit erhebliche Überkapazitäten. Ob ein Geschäftsmodell, das darauf ausgerichtet ist, jährlich 70 Mio. neue Fahrzeuge in den Markt zu pumpen, zukunftstauglich ist, darf bezweifelt werden. Die Autohersteller haben diese Problematik lange verdrängt. Nun kommen die neuen Anforderungen geballt auf das Wertschöpfungssystem Automobil zu. Dekarbonisierung, Digitalisierung, Fachkräftemangel und Corona-Pandemie erzeugen derart komplexe Problemlagen, dass Management und Belegschaften häufig nicht wissen, wo sie mit der Bewältigung des Wandels anfangen sollen. Die kleinteilige Struktur der Branche, fehlende Forschung und Entwicklung, Platzierung in den Wertschöpfungsketten („verlängerte Werkbänke“) und hohe Abhängigkeit von Endherstellern (OEMs) wirken als Transformationshindernisse. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass **ein erheblicher Teil der Probleme hausgemacht** ist.² Viele Geschäftsleitungen haben sich mit vollen Auftragsbüchern zufriedengegeben und den eigentlich fälligen Wandel auf die lange Bank geschoben. „Wir reiten das Pferd, bis es tot ist“, lautet ein bezeichnendes Statement, **das eine konservierende unternehmerische Mentalität** auf den Punkt bringt, die das Neue scheut. Dazu passt, dass Belegschaften in erster Linie als Kostenfaktor betrachtet werden, die Ausbildungskapazitäten seit langem zu gering sind, der Klimawandel nicht ernst genommen, Energiewende und E-Mobilität für nicht machbar gehalten und der digitale Wandel auf die lange Bank geschoben wird. Stattdessen klammert man sich gerne an die Hoffnung, dass das Alte und Bewährte, also der private PKW samt auf Verbrennungsmotoren beruhendem Antriebsstrang, noch lange Zeit gebraucht wird.

Selbstverständlich findet sich diese Grundhaltung nicht in allen Unternehmen, es gibt viele Musterbeispiele für innovatives unternehmerisches Handeln. Die konservierende Grundhaltung ist aber doch so ausgeprägt, dass sie **zu einer ernsthaften Zukunftsbedrohung werden kann**. Denn sie beruht auf dem fundamentalen Irrtum, die Transformation lasse sich hinauszögern oder gar aussitzen. „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**, schreibt Wolfgang Schäuble in einem programmatischen Artikel.³ Von diesem Geist der Veränderung ist im Antrag der CDU-Fraktion, der zweifellos auch gute Vorschläge enthält, leider wenig zu spüren. Stattdessen wird in einigen Passagen mit geläufigen Standard-Formulierungen das alte Lied von „Deregulierung“ und dem „Markt, der es richten“ soll, gesungen. Darin deutet sich – leider – ein antiquiertes ökonomisches Denken an, das selbst hinter ordoliberalen Leitsätze zurückfällt.

Bereits während der Systemtransformation des staatsbürokratischen Sozialismus hatte sich gezeigt, dass es Sinn macht, strategisch wichtigen Unternehmen durch Staatsbeteiligungen eine Atempause zu verschaffen. **Ohne solche Beteiligungen würde es Unternehmen und Betriebe wie die SAMAG oder Jenoptik gar nicht mehr geben**. Auch für andere Unternehmen war eine zumindest zeitweilige

² Klimawandel und bevorstehende Energiewende setzen (nicht nur) die westlichen Gesellschaften unter radikalen Innovationsdruck. Um die wichtigsten Klimaziele zu erreichen, müsste z. B. allein in den Industrieländern bis 2020 eine CO₂-Minderung um 30 % erfolgen; seit 1990 hat die EU eine Minderung um 1,5 % erreicht. Um nur in die Nähe des Ziels zu gelangen, wäre „der größte, tiefgreifendste Strukturwandel“ nötig, „den eine Ökonomie je bewältigen musste“, schrieb der spätere Thüringer Wirtschaftsminister Machnig schon 2007! Vergl.: Machnig, M. (2007): „Der Staat als Pionier im 21. Jahrhundert“, in: SPW 158, S. 14-18, hier S. 14 f. Wenn Machnig entsprechende Szenarien etwa im Thüringer Wirtschafts- und Innovationsrat angesprochen hat, wurde das in Wirtschaftskreisen häufig mit einem abfälligen Lächeln quittiert.

³ Schäuble, Wolfgang (2020): »Aus eigener Stärke«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 06.07.2020.



Beteiligung des Landes existenzsichernd (die alte Mitec, Analytik Jena). Daraus lässt sich für die gegenwärtige Transformation lernen. Benötigt wird eine aktive Industriepolitik, die die Unternehmen und Betriebe nicht nur **fördert**, sondern auch unter sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien **fordert**. Alles, was den Eindruck vermittelt, man könne die ökologisch-soziale Transformation auf die lange Bank schieben, begünstigt hingegen Haltungen und Mentalitäten, in deren Ergebnis die Zukunft nicht nur der Auto- und Zulieferindustrie verspielt wird. Der europäische Green Deal sieht vor, dass die Wirtschafts- und Industriemodelle der EU-Mitgliedsstaaten bis 2050 emissionsfrei produzieren (Kohlestoff-Emissionen bei Netto-Null). Diese Zielsetzung impliziert einen Wandel, wie er im Grunde nur mit der ersten industriellen Revolution zu vergleichen ist. Fakt ist: der gesamte Mobilitätssektor hat zur Erreichung der Klimaziele bisher so gut wie nichts beigetragen. Je länger der fällige Umbau aufgeschoben wird, desto stärker dürfte der Druck aus der Zivilgesellschaft zunehmen. Auch die Thüringer Auto- und Zulieferindustrie ist deshalb gut beraten, eher von einer Verschärfung der Klima- und Nachhaltigkeitsziele auszugehen als von ihrer „Nicht-Machbarkeit“. Bereits heute spürbare Umsatzeinbußen und Exportverluste beim konventionellen Antriebsstrang müssen **rasch durch neue Produkte und Geschäftsmodelle kompensiert werden**. Das Nachdenken darüber und die Entwicklung neuer Strategien haben eingesetzt – Thüringer Unternehmen waren und sind bisher aber keine Vorreiter. Die enorme Definitionsmacht der Endhersteller über Liefer- und Preiskonditionen führt außerdem dazu, dass Zulieferer mittel- und langfristig gezwungen sind, entweder neue Produkte zu entwickeln oder die Branche zu wechseln. Nur so werden sich massive Arbeitsplatzverluste vermeiden lassen.

2. Technologieoffenheit mit klarer Orientierung: In ihrem Antrag plädiert die CDU zurecht für „Technologieoffenheit“ und verlangt ein „Bekenntnis“ der Landesregierung zum Verbrennungsmotor. Angesichts der zahlreichen Ungewissheiten beim Antriebsstrang **ist Technologieoffenheit tatsächlich ein Gebot zukunftsorientierter Politik**. Das berührt die Wasserstoff-Technologie genauso wie Optionen, die mit synthetischen Gasen verbunden sind. Auch darf nicht übersehen werden: Solange das Batterie-Recycling nicht geklärt und unsicher ist, ob erneuerbare Energie die Fahrzeuge antreibt, hinterlassen E-Autos einen großen ökologischen Fußabdruck. Hinzu kommt, dass der Lithium-Abbau bisher nicht nachhaltig geregelt ist. Deshalb muss genau geprüft werden, welche Antriebsvariante für welchen Fahrzeugtyp mit dem geringsten Ressourcen- und Energieverbrauch sowie dem niedrigst möglichen Schadstoffausstoß verbunden ist. **Politische „Bekennnisse“ zum Verbrenner**, wie sie glücklicherweise nicht die CDU, wohl aber die AfD verlangt, **bringen aber nichts**. Die Entscheider im wichtigsten Absatzmarkt China sind bei der E-Mobilität vorgeprescht. Staaten wie Frankreich und England wollen Verbrennungsmotoren verbieten. Die USA sind vom Freihandelsprinzip abgerückt. Künftig werden daher höchst unterschiedliche Fahrzeugtypen für unterschiedliche Weltregionen und Mobilitätsbedürfnisse benötigt. Noch wichtiger ist aber, dass sich **die großen Hersteller, allen voran der VW-Konzern, auf die E-Mobilität festgelegt haben. Der Zug fährt, wer nicht aufspringt, bleibt zurück.**

Welche Antriebstechnologie sich langfristig durchsetzt, wird eben nicht in Thüringen entschieden. Die zwei Endhersteller, die in Thüringen Standorte unterhalten, sind maßgeblich von den Entscheidungen der Konzernzentralen abhängig und außerdem kaum in lokale Zulieferstrukturen eingebunden. Die Ansiedlung eines großen Batterieherstellers in Thüringen und eines E-Auto-Herstellers in Brandenburg geben zwar vorerst eine Richtung vor. Die großen Autokonzerne sind auch erst einmal auf einen Pfad eingeschwenkt und haben ihre Produktpalette angepasst. Nach Alternativen wird aber gesucht und alle Unternehmen sollten frühzeitig in diese Suche einbezogen werden bzw. sich aktiv um eine Einbindung kümmern. Schon jetzt muss dabei berücksichtigt werden, was sich in naher Zukunft ohnehin anbaut. Auch E-Mobilität stellt keine ausreichende Lösung für ökologische und soziale Nachhaltigkeit dar. **Das Auto wird nur dann eine Zukunft haben, wenn es sich in intelligenter Weise in nachhaltige Mobilitätssysteme einfügt**, die unterschiedliche Mobilitätsträger (Bahn, öffentlichen Nahverkehr, E-Bike, Fahrrad etc.) optimal kombinieren. Die Autokonzerne und ihr Vertriebssystem werden sich mehr und mehr zu Systemlieferanten für Mobilität entwickeln. Branchenvertreter sprechen es offen aus: Mit Karosse und (Verbrennungs-)Motor wird sich in Zukunft kaum noch Geld verdienen lassen. Die Wert-



schöpfung erfolgt absehbar über digitale Technik, Sensorik, Software, also das hochtechnologische Innenleben eines PKW. Darauf muss sich die Branche schon heute vorbereiten. **Bekanntnisse einer Landesregierung zum Verbrenner bewirken diesbezüglich gar nichts.** Im schlimmsten Fall könnten sie als Beruhigungsspiel missverstanden werden, die dazu beiträgt, dass längst überfällige Veränderungen doch wieder in eine ferne Zukunft verlagert werden.

Dies festzustellen darf aber nicht heißen, die vorwiegend kleinen und mittleren Betriebe, die am konventionellen Antriebsstrang hängen, einfach „dem Markt“ zu überlassen und ihren Untergang billigend in Kauf zu nehmen. **Die Mehrheit dieser Betriebe fühlt sich für die anstehenden Veränderungen „nicht gut gerüstet“ (52 %).** Hier muss eine vorausschauende Industriepolitik ansetzen. Ihr Ziel kann nicht sein, Betriebe um jeden Preis zu retten. Sie muss ihnen aber **Unterstützung bei Versuchen bieten, ein zweites oder drittes Standbein zu entwickeln**, das die Abhängigkeit vom Auto und dem konventionellen Antriebsstrang reduziert. Dazu ist es wichtig, in jedem Landkreis **strategisch wichtige Betriebe zu identifizieren (Kriterien u.a.: Beschäftigung, Fertigungstiefe, Zukunftsfähigkeit)** und diese mit geeigneten Mitteln zu stützen und zu schützen. Staatsbeteiligungen etwa nach dem Best-Ownership-Modell dürfen hier kein Tabu sein. Kurzum: Technologieoffenheit macht sich nur bezahlt, wenn sie mit einer klaren industriepolitischen Orientierung verbunden wird.

3. Intelligente Steuerung statt Deregulierung: In diesem Zusammenhang fragt man sich, was die CDU-Landtagsfraktion mit Deregulierung meint. Wenn es um eine effiziente Verwaltung geht, die rasch und unbürokratisch handelt, können wir nur zustimmen. Anscheinend hat sich in Teilen der Verwaltung über viele Jahre hinweg eine „Um-keinen-Preis-etwas-falsch-machen“-Haltung herausgebildet, die nun überfällige Innovationen behindert. Wenn jedoch Vorschläge wie die Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen gemeint sind, in denen selbst die ILO-Kernarbeitsnormen außer Kraft gesetzt sind, können wir nur warnen. **Schon jetzt macht sich bemerkbar, dass sich fehlende Tarif- und Mitbestimmungsstrukturen negativ auswirken.** Die Tarifbindung ist so schwach, dass sie nicht als „Innovationspeitsche“ funktionieren kann. In der Transformation wird das zu einem ernststen Problem. **Das durchschnittliche Entgeltniveau in der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie liegt bei nur 66 Prozent** des Bundesdurchschnitts der Branche.⁴ Auch wenn das teilweise der schwachen Stellung in den Wertschöpfungsketten geschuldet sein mag, muss sich das ändern. Andernfalls wird die Branche im Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte dauerhaft den Kürzeren ziehen. Bereits jetzt ist klar, dass fehlende Arbeitskräfte künftig das wichtigste Wachstumshindernis der Thüringer Wirtschaft sein werden. Der Arbeitsmarkt wird sich noch stärker von einem Käufer- zu einem Anbietermarkt wandeln. Unternehmen, die das übersehen und es versäumen, mit attraktiven Löhnen und Arbeitsbedingungen für sich zu werben, laufen Gefahr, dauerhaft vom Markt zu verschwinden.

4. Personaltransfers – wohin? Im Antrag der CDU-Fraktion klingt an, dass Personaltransfers nötig sein werden, weil nicht alle Zulieferbetriebe den Herausforderungen der Transformation gewachsen sind. Doch wohin sollen die Transfers gehen? Sicher werden mit der Digitalisierung und einer sozial-ökologischen Transformation der Wirtschaft auch neue Industrien entstehen. Dennoch muss die Antwort auf die Frage nach den Personaltransfers zwingend den Hinweis auf die Sozial- und Gesundheitswirtschaft beinhalten. Das Grundproblem ist aber auch hier: **Die systemrelevanten Berufe in diesen Branchen sind unterbezahlt und genießen nicht die gesellschaftliche Anerkennung, die ihnen eigentlich zustehen müsste.** Es handelt sich überwiegend um gesellschaftliche Frauenarbeit, die für männliche Facharbeiter auch subjektiv mit einem Statusverlust verbunden wäre. Das muss sich in Zukunft ändern – durch eine materielle wie ideelle Aufwertung sorgender, pflegender, erziehender und

⁴ Olle, Werner/Plorin, Daniel/Chmelik, Rico (2018): Wege zur Zukunftsfähigkeit der Automobilzulieferindustrie in Thüringen. Trendscouting, Bestandsaufnahme/Tiefenanalyse, Handlungsempfehlungen, Erfurt, S. 54.



bildender Tätigkeiten in attraktiven sozialen Dienstleistungsberufen. **Allein in den Thüringer Kitas werden bis 2030 etwa 12.000 zusätzliche Fachkräfte** benötigt.⁵ Auch hier gilt: Nicht Deregulierung, sondern Stärkung von Mitbestimmung und Tarifbindung ist das Gebot der Stunde. Ohne eine entsprechende Politik, etwa mit der Verbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen, wird die Aufwertung der sozialen Dienste nicht möglich sein. Es ist schade, dass dergleichen im Antrag der CDU-Landtagsfraktion nicht einmal angedeutet wird.

II. Gute Ideen – unbedingt unterstützenswert!

Trotz dieser kritischen Anmerkungen enthält der Antrag eine Reihe von Vorschlägen, die unbedingt unterstützenswert sind.

1. Regionalisierung von Wertschöpfungsketten: Die Corona-Pandemie wird dazu führen, dass Wertschöpfungsketten neu geknüpft werden. Es besteht eine reale Chance zur Regionalisierung von Zulieferketten. So schlagen die Opel-Betriebsräte ein Local-Content-Projekt zur Förderung lokaler Kooperationen vor. Solche Initiativen müssen unbedingt gestärkt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist, dass Zulieferunternehmen aus eigener Initiative regionale Kooperationsbeziehungen aufbauen. Dies sollte unter Beteiligung von Unternehmen aus Thüringer Wachstumskernen geschehen (Optoelektronik, Batterieproduktion und -recycling, IT-Industrie).

2. Automobil-Gipfel: Ein solcher Gipfel sollte unbedingt stattfinden. Über Unternehmen, Wirtschaftsverbände und Landespolitik hinaus müssen Betriebsräte, Gewerkschaften, Wissenschaft und nicht zuletzt Umwelt- und Klimabewegungen beteiligt werden. Dem Auto- sollte allerdings möglichst rasch ein **Mobilitätsgipfel** folgen, der Möglichkeiten zur Einrichtung nachhaltiger, vernetzter Mobilitätssysteme diskutiert.

3. Bestandsaufnahme Transformation: eine Bestandsaufnahme, die Auswirkungen der Transformation auf die Beschäftigten untersucht, ist eine gute, förderungswürdige Idee. Einer solchen Bestandsaufnahme sollte die Einrichtung eines Thüringen-Monitors „Arbeitsmarkt und Arbeitswelt“ folgen, der regelmäßig über den Verlauf der Transformation informiert und diesen anhand von Nachhaltigkeitskriterien bewertet. An dieser Berichterstattung sollte die gesamte Arbeitsforschung des Freistaates aus allen Hochschulen und Universitäten beteiligt werden.

4. Innovation und Konversion: Unternehmen der Auto- und Zulieferindustrie müssen, worauf der Antrag richtig hinweist, bei der Diversifikation ihrer Produkte und der Suche nach neuen Geschäftsfeldern unterstützt werden. Kompetenzentwicklung für nachhaltige/nachwachsende Materialien ist dringend geboten; Clusterbildung kann dies befördern. Auf diese Weise ließe sich auch Verhandlungsmacht gegenüber Endherstellern aufbauen, welche die Zulieferer oftmals unter enormen Druck setzen und selbst vor Vertragsbrüchen nicht zurückscheuen. In der Diskussion um ein **Lieferkettengesetz** sollte diese Problematik von politischer Seite offensiv angegangen werden.

5. Aus- und Weiterbildung: Es gilt Qualifizierungsmöglichkeiten für die Beschäftigten der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie im Sinne einer digitalen und sozialökologischen Transformation zu schaffen. Über die bestehenden gesetzlichen Möglichkeiten hinaus sind mutige Experimente dringend geboten. Sinnvoll ist, das Hochschulsystem einschließlich der Universitäten für langjährig Berufstätige ohne Abitur zu öffnen. Dabei könnten sich das Land Thüringen und der Bund an Regelungen wie dem Modell der Bildungskarenz in Österreich orientieren. Wichtig wäre indes, diese Regelung auch auf Gruppen wie Langzeitarbeitslose auszuweiten, die von regulärer Beschäftigung ausgeschlossen sind. Zudem müssten Universitäten und Hochschulen geeignete Studienangebote für Menschen aus der beruflichen

⁵ Ehrlich, Martin (2020): Die Fachkräftesituation in Thüringer Kindertageseinrichtungen. Berechnungen der Nachfrage und des Angebotes an pädagogischem Personal in Perspektive 2030. Jena: Ms.



Praxis anbieten. Die Möglichkeit, an eine Universität zu wechseln, bleibt – wie das Beispiel Brandenburg zeigt – abstrakt, wenn nicht für interessante Studienangebote geworben wird. Der Beschäftigtentypus der Zukunft wird ein Hybrid aus Facharbeiter und Ingenieur sein. Das Land Thüringen könnte hier zum Vorreiter einer entsprechenden Bildungsreform werden und damit auch die sinkenden Studierendenzahlen ausgleichen. Es ist sinnvoll, **Pilotstudiengänge für Weiterbildung** an Universitäten und anderen Hochschulen zu fördern.

III. Neues Denken: Bei der Wende zur Nachhaltigkeit mutig vorangehen!

„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“, schreibt der ehemalige VW-Spitzenmanager Daniel Goeudevert in seinem neuen Buch.⁶

Goeudevert benennt treffend, worum es in Zukunft gehen wird – um vernetzte, nachhaltige Verkehrs- und Mobilitätssysteme. Wir haben aber nicht noch einmal 30 Jahre Zeit, um dergleichen zu realisieren. Eine umfassende Transformationsstrategie des Freistaates bedeutet keinen Abschied vom Auto, denn ohne Auto wird Mobilität in Stadt und Land nicht funktionieren. Damit Auto und Autoindustrie in Thüringen eine Zukunft haben, sollten folgende Überlegungen berücksichtigt werden:

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 relative Immunität gegenüber Export- und Globalisierungsrisiken aufweisen. Solche Produkte und Dienstleistungen der Zukunft müssen systematisch und im Diskurs entwickelt und geplant werden, entsprechende betriebliche und überbetriebliche Entwicklungsstrukturen sind massiv zu stärken. Neben mobilen Speichertechnologien (Batterien) wäre 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. **Nachhaltigkeitsräte** könnten eine geeignete soziale Innovation sein, um Kooperationen und neue Allianzen zu befördern.
4. Anstelle von Steuersenkungen und Deregulierung 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

⁶ Goeudevert, Daniel (2020): Wie Wirtschaft und Politik den Wandel verschlafen, Köln, S. 264.



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 Schutzschirme für Betriebe und Belegschaften organisieren lassen, die Mitbestimmung und Verbesserung der Arbeitsqualität einschließen. Mit **Sicherheitsgarantien** für bedrohte Belegschaften kann die Zustimmung zu betrieblichen Veränderungen eher gesichert werden. Der Ansatz einer „best-owner-group“ zielt in diese Richtung.

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.). Land- und Stadt-Regionen leisten je eigene Beiträge für die Losung bedarfsgerechter Mobilität. Diskussionen um Mobilitätsbudgets, Verkehrsvermeidung, Kaufanreize für Fahrräder und E-Bikes müssten sich anschließen und unter Beteiligung von Beschäftigten, Verbrauchern, Umweltverbänden, Kommunen etc. konkrete Programme entwickelt werden.
7. Sollte die Rezession zu einer Konkurswelle führen, diskutieren wir **über staatliche Beteiligungen an strategisch wichtigen Unternehmen** – wie seinerzeit bei SAMAG und Jenoptik erfolgreich praktiziert. Dazu braucht es Unterstützung von Bundes- und EU-Seite, die Diskussionen darüber müssten jetzt vorbereitet werden, Unterstützer auf Bundes- und Landesebene bei der Zivilgesellschaft und den NGOs eines solchen Kurses müssten jetzt identifiziert werden. Hilfreich wäre die Einrichtung einer Anlaufstelle für Betriebsräte und Gewerkschaften aus Betrieben mit aktuellen Problemsituationen. Kernaufgabe dieses Büros wäre die Einleitung von unterstützenden Arbeitsprozessen in enger Kooperation mit vorhandenen oder entstehenden Institutionen sowie das jeweils aktuelle *reporting* an Arbeitgeber, Gewerkschaften und Betriebsräte.
8. Eine gemeinsame Transformationsstrategie muss eine **beteiligungorientierte Industrie- und Wirtschaftspolitik beinhalten**, die ökologische Nachhaltigkeit mitdenkt, und die dafür relevanten Akteure (Unternehmen, Belegschaften, Verbände, Gewerkschaften, Klimabewegungen etc.) in einen Dialog miteinander bringt. Investitionsentscheidungen gilt es anhand von Nachhaltigkeitskriterien zu treffen.

Die Krise erfordert, rasch auf neue Entwicklungen zu reagieren. Das darf nicht heißen: Vorwärts in die Vergangenheit. Ein **Green New Deal kann auch in Thüringen echte Entwicklungspotenziale freisetzen**. Für die Zukunft wäre es allemal besser, mit einer solchen Zielstellung politisch und ökonomisch transparent zu navigieren. Die Auto- und Zulieferindustrie sollte eine Schlüsselrolle einnehmen, um einen nachhaltigen Umbau der Wertschöpfung jetzt voranzutreiben.

Klaus Dörre, Jena, 01. November 2020