Otto Brenner Stiftung

OBS-Arbeitsheft 50

Ursula Richter

Perspektiven der ostdeutschen Textilindustrie –

Grundrisse einer arbeitsorientierten Branchenstrategie

Kurzfassung

OBS-Arbeitsheft 50
ISSN 1863-6934 (Print)

Herausgeber:
Otto Brenner Stiftung
Manfred Schallmeyer
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt / Main
e-mail: obs@igmetall.de
http://www.otto-brenner-stiftung.de

Hans-Böckler-Stiftung
Dr. Frank Gerlach
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
e-mail: zentrale@boeckler.de
http://www.boeckler.de

Autoren:
Ursula Richter
unter Mitarbeit von Michael Berka,
Michael Buchner, Jörg Hennersdorf
und Walter Krippendorf
IMU-Institut Berlin GmbH
Schlesische Str. 28, Haus S
10997 Berlin
Tel.: 030/293697-0
Fax: 030/293697-11
e-mail: imu-institut@imu-berlin.de

Präambel **2**
1. Vorbemerkung **3**
2. Struktur und Spezialisierung **3**
3. Welche Entwicklung ging dem voraus? **5**
4. Besondere Aspekte arbeitsorientierter Branchenpolitik: Arbeit, Fachkräfte, Innovation und kooperative Vernetzung **9**
Der Faktor Arbeit 9
Die Fachkräftefrage 12
Innovation und kooperative Vernetzung 14
5. Zukunftsfähigkeit **16**
6. Ungeahnte Potenziale – nicht genutzte Chancen **21**
7. Arbeitsorientierte Branchenstrategien in Betrieb, Branche, Politik und Gesellschaft **22**
Gestaltungsfeld Innovation 22
Gestaltungsfeld Internationalisierung 23
Gestaltungsfeld Personal- und Fachkräfteentwicklung 24
Gestaltungsfeld Finanzierung 25
Gestaltungsfeld Vernetzung 25
Gestaltungsfeld Arbeitspolitik 26
8. Arbeitsorientierte Perspektiven – Ausblick **27**
9. Anhang **28**
Ausgewählte Literatur 28
Abbildungsverzeichnis 30

Präambel

Das Arbeitsheft fasst die wesentlichen Ergebnisse aus einem gemeinsamen Projekt der Otto Brenner Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung zusammen.

Ziel des Projekts war es, Strategien zur Entfaltung von Wirtschafts- und Handlungskompetenz der betrieblichen Mitbestimmungsträger und Sozialpartner zu entwickeln, die weit reichende Perspektiven für eine aktive Branchenarbeit eröffnen sollten. Mit der systematischen Aufbereitung der relevanten Grundlagendaten für die ostdeutschen Textilstandorte nach den Teilbranchen soll ein möglichst vollständiger Überblick über die Unternehmensstruktur erarbeitet werden. Das Projekt umfasste drei Forschungsschwerpunkte:

- Struktur und Funktionsweise des Wirtschaftszweigs und seiner Teilbranchen,
- fördernde und hemmende Faktoren dauerhafter Anpassungsfähigkeit und Innovationspotenziale als Grundlagen der Wandlungsfähigkeit und
- Handlungsfähigkeit von betrieblichen Mitbestimmungsträgern und Sozialpartnern.

Zu den methodischen Bestandteilen zählten die Aufbereitung statistischer Zeitreihen und Bildung von Indikatoren aus Daten des Bundes und der Länder sowie des IAB in der Zusammenstellung durch Franz Josef Bade. Unternehmensbezogene Analysen basieren zum einen auf Datenbankrecherchen, zum anderen auf einer expertengestützten Auswahl von rd. 40 Unternehmen der ostdeutschen Textilindustrie. Auswahlkriterien waren Strukturbedeutsamkeit und Erfolg. Ein Viertel der Unternehmen beteiligte sich an intensiven Befragungen. Diese Gruppe war überwiegend von einer hohen Innovationsintensität und kooperativer Vernetzung geprägt. Hinzu kam die Vertiefung der untersuchten Fragen in acht Fallstudienbetrieben, in denen Geschäftsführungen und – soweit vertreten – Betriebsräte beteiligt waren. Branchenexperten und eine Arbeitsgruppe aus Betriebsräten, gewerkschaftlichen Sozialpartnern und des Forschungsteams begleiteten Analyse, Bewertung und Strategiefindung.

Besonderer Dank sei an dieser Stelle ausgesprochen an Birgit Albrecht, Rudolph Baumgärtel, Matthias Beer, Bodo Grzonka, Stephan Hennig, Bertram Höfer, Brigitte Klima, Franz Rudolph, Klaus-Dieter Schmidt und an die beteiligten Betriebsräte und Geschäftsführer.

Das Arbeitsheft stellt die Forschungsarbeiten erstmals zusammenfassend vor. Eine ausführlichere Fachpublikation der Projektarbeiten zwischen Ende 2004 und 2006 erscheint in der Reihe Forschung der Hans Böckler Stiftung.

Dr. Frank Gerlach
HBS

Manfred Schallmeyer
OBS

Ursula Richter
IMU

1. Vorbemerkung

Es wird nicht einfach sein, den Textilstandort Ostdeutschland zu sichern – so war die Auffassung von Experten in den 90er Jahren.

Unter globalen Wettbewerbsbedingungen schienen spätestens mit dem Wegfall der Quotenregelungen Anfang des 21. Jahrhunderts dauerhaft zukunftsfähig nur mehr solche Betriebe, denen es gelang, sich auf ein Höchstmaß an Qualitätssicherung, Flexibilisierung, Kundenorientierung und spezialisierte Marktsegmente auszurichten. Eine besondere Bedeutung wird dabei dem so genannten Lead market der technischen Textilien zugeschrieben, einem Wachstumsmarkt, in dem sich Deutschland 2007 bereits zum zweiten Mal erfolgreich an der Spitze vor den USA auf Platz 2 und China platzieren konnte.

Der Industriezweig hat ein Image-Problem. Das Wissen um die Bedeutung der Textilindustrie beschränkt sich auf Insiderkreise. Dies gilt sowohl für ihre dauerhafte Innovationsfähigkeit in hochwertigen Produktsegmenten als auch für ihre Rolle in spezialisierten Wertschöpfungsketten anderer Wirtschaftszweige. So ist die Wahrnehmung der Textilindustrie in unserer Gesellschaft weitgehend beschränkt auf eine schrumpfende Branche, die allgemein als „altindustrialisiert“ gilt, geprägt von kritischen Arbeitsbedingungen, geschüttelt von Krisen und Arbeitsplatzabbau. Die Produkte, so vermutet man, werden in Niedriglohnregionen irgendwo auf der Welt hergestellt – bestenfalls gesteuert von westeuropäischen Schaltzentralen; am allerwenigsten würde man letztere in Ostdeutschland vermuten.

2. Struktur und Spezialisierung

Der ostdeutsche Textilstandort ist heute hingegen geprägt durch mehrere hundert vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen und vermittelt das Bild einer vielfältigen Differenzierung textiler Wertschöpfungsketten. Mit ihren Kernstandorten in Sachsen und Thüringen ist die ostdeutsche Textilindustrie Teil der Eurotextilregion, einer der größten Textilregionen Europas. Der ostdeutsche Textilstandort scheint den Transformationsprozess trotz anhaltender Verluste weitgehend erfolgreich zu durchlaufen und verfügt heute über hoch differenzierte Cluster-Strukturmerkmale einschließlich seiner Forschungs- und Entwicklungs-Einrichtungen, Designschulen, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, sowie wahrnehmbarer Kooperationsbeziehungen von Unternehmen und Dienstleistungen.

Zum Begriff: Unter einem Cluster versteht man die räumliche Konzentration ökonomischer Aktivitäten eines Wirtschaftssektors oder einer Wertschöpfungskette. Neben den Standortvorteilen regionaler Konzentrationen besitzen Cluster spezifische Verflechtungsbeziehungen zwischen den Akteuren. Dadurch können sie ein regionales Gegengewicht zur Globalisierung bilden und die Innovationen fördern. Wesentliche Ursachen für die Entstehung von Clustern sind ein spezialisiertes Arbeitskräftepotenzial, die Inanspruchnahme von Vorleistungen spezialisierter Zulieferer in einer Wertschöpfungskette und das Vorhandensein von so genannten technologischen Spill-over-, d.h. Übertragungs-Effekten. Von Bedeutung sind wechselseitige Lernprozesse in Netzwerken basierend auf Kommunikationsprozessen zwischen Unternehmen und anderen Institutionen.

In der Industriestatistik werden rund 200 Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten gezählt. 2006 finden dort über 14.000 Menschen Beschäftigung. Einschließlich der Textilunternehmen unserer Unternehmensdatenbank, die in andere Industriebranchen wie Chemische Industrie, Kunststoffverarbeitung oder Fahrzeugbau eingebunden sind, arbeiten in dem gesamten Industriezweig in rund 380 Unternehmen über 25.000 Menschen. Betrachtet man nur Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten, arbeiten gut 83 % der Beschäftigten in Betrieben mit 50 und mehr

Beschäftigten, drei Viertel von diesen wiederum in Unternehmen mit über 100 Beschäftigten. Selten aber sind Betriebsgrößen mit über 250 Beschäftigten (vgl. Abbildung 1). Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt mit 88 Beschäftigten auf einem ähnlichen Niveau wie in der Textilindustrie in Westdeutschland.

Abbildung 1: Betriebsgrößenklassen in der Textilindustrie

(Quelle: eigene Berechnungen IMU-Institut)

Beschäftigtenklassen (aller Textilhersteller)	Beschäftigte	Beschäftigte %	% Beschäftigte kumuliert	Unternehmen
1 (unter 20)	1.159	5%	5%	108
2 (20 bis 49)	4.007	16%	21%	129
3 (50 bis 99)	4.987	20%	40%	72
4 (100 bis 249)	8.339	33%	74%	54
5 (250 bis 499)	3.250	13%	87%	10
6 (500 bis 999)	3.353	13%	100%	6
7 (ab 1000)	0			0
Summe	25.095			379

Die Produktpalette reicht von Technischen Textilien, die mit 42 % das größte Aktivitätsfeld der Unternehmen stellen, über Haus- und Heimtextilien mit 30 % bis zu einem im innerdeutschen Vergleich mit 18 % eher niedrigen Aktivitätsfeld in der Herstellung von Bekleidungsstoffen. Die Herstellung von Technischen Textilien und von Textilien mit so genannten funktionellen Eigenschaften durchziehen gleichzeitig die gesamte Wertschöpfungskette und auch die beiden zuletzt genannten Herstellungsbereiche.

Wenngleich der ostdeutsche Industriezweig nach wie vor deutlich mittelständischer Prägung ist, ist dennoch ein nicht unerheblicher Teil der Unternehmen konzerngebunden oder im Besitz großer Holdings. Konzerne mit Sitz in Ostdeutschland sind hingegen deutlich unterrepräsentiert. In Unternehmen regionsexterner Konzernzentralen arbeiten nicht nur mehr als 50 % der Beschäftigten, diese erwirtschaften auch den größten Teil der Umsätze. Abhängige Konzerngesellschaften haben generell eine weitaus bessere Kapitalausstattung als die oftmals durch Kapitalschwäche belasteten KMU. Auch ihre Umsatzproduktivität liegt weit über der von KMU, aber auch deutlich über dem Gesamtdurchschnitt von über 158 Tausend Euro je Beschäftigtem im Jahr 2006 bzw. 170 einschließlich der Herstellung von Chemiefaser. [1]

Fundstelle: In der Wertschöpfungsstufe der Herstellung textiler Flächen (z.B. Webereien) und von Formteilen (z.B. für die Automobilindustrie), in der der größte Teil der Unternehmensaktivitäten konzentriert ist, erwirtschaftet die knapp doppelte Zahl von Beschäftigten in Konzernunternehmen das dreifache der Umsätze der KMU. Die Umsatzproduktivität der abhängigen Konzerngesellschaften liegt hier deutlich über der der KMU (199 : 110 T €). Mit 58,3 % befinden sich weniger als in der Gesamtheit der Unternehmen, aber auch hier überwiegend die KMU in ostdeutschem Besitz. Nurmehr 54 % der betrachteten Unternehmen sind rechtlich eigenständige KMU.

Generell ist der fortschreitende Konzentrationsprozess des Industriezweigs sichtbar. Konzerngebundene Unternehmen sind vor allem im Spektrum der technischen Einsatzfelder aktiv. Insbesondere die Standorte international agierender Automobilzulieferer treten hier hervor, die sich im Zuge der Neustrukturierung der ostdeutschen Automobilindustrie niederließen bzw. ehemalige Partnerunternehmen übernommen hatten oder sich im Gefolge der um die Jahrhundertwende entstehenden neuen Automobilindustriestandorte in Ostdeutschland ansiedeln. Aber auch zahlreiche (re-) privatisierte selbständige Unternehmen konnten mit ihrem spezialisierten Know how erfolgreich in

[1] Im Gegensatz zur Statistik des Wirtschaftszweigs 17 zählt das Institut der deutschen Wirtschaft den gesamten Industriezweig.

diesem und anderen Sektoren Technischer Textilien Fuß fassen oder in ein wesentliches Standbein diversifizieren. Konzernunternehmen besitzen zumeist den eindeutigen Charakter verlängerter Werkbänke. Ingenieurkapazitäten, falls überhaupt vorhanden, sind ausschließlich auf Funktionen der Prozessoptimierung im Zusammenhang der extern gesteuerten Einführung neuer Produkte und Verfahren konzentriert. Die hier aktiven selbst bestimmten KMU hingegen sind, wie weiter unten ausgeführt wird, weitaus deutlicher auf eigene Innovationen bzw. Innovationskooperationen orientiert.

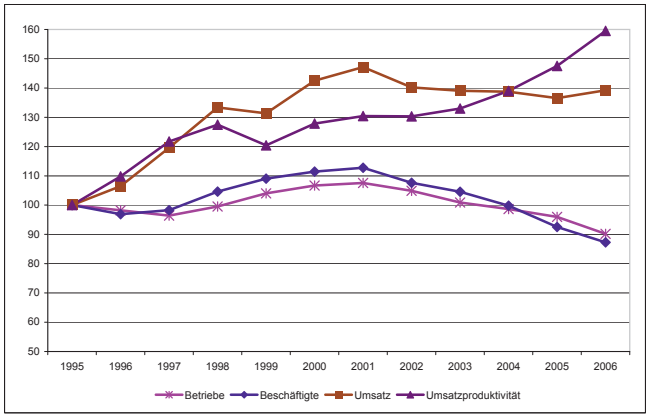
3. Welche Entwicklung ging dem voraus?

Der Konsolidierung der Textilindustrie ging im Wesentlichen ein Prozess der Reduktion der traditionellen Zweige der Textilindustrie voraus, verbunden mit der Reorganisation und einer strukturellen Verschiebung zugunsten innovativer Sektoren in der Textilverarbeitung und insbesondere in den Wachstumsmarkt der Technischen Textilien. So ist die Entwicklung seit der anfänglich rasanten Talfahrt bis 1995 anhaltend sowohl durch Wachstumsprozesse und die Entstehung neuer Unternehmen als auch durch Schrumpfung und einen Prozess anhaltender Transformation gekennzeichnet, während – unter anderem bedingt durch fortschreitende Produktionsverlagerung – der Beschäftigtenabbau des Wirtschaftszweigs bundesweit ungebrochen anhält.

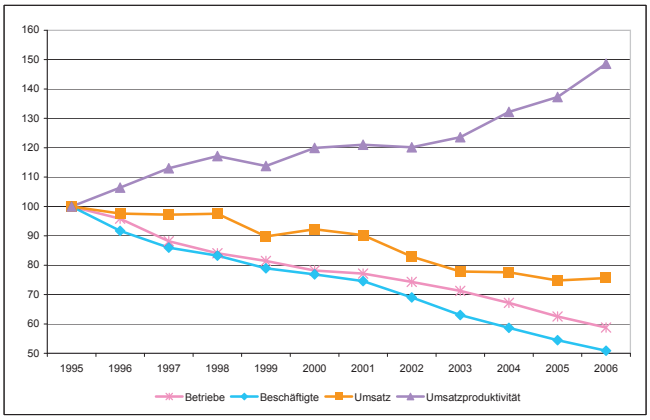
Abbildung 2: Entwicklungstrends in der Textilindustrie

(Quelle: Statistisches Bundesamt und Länder; eigene Berechnungen IMU-Institut)

Ostdeutschland



Westdeutschland



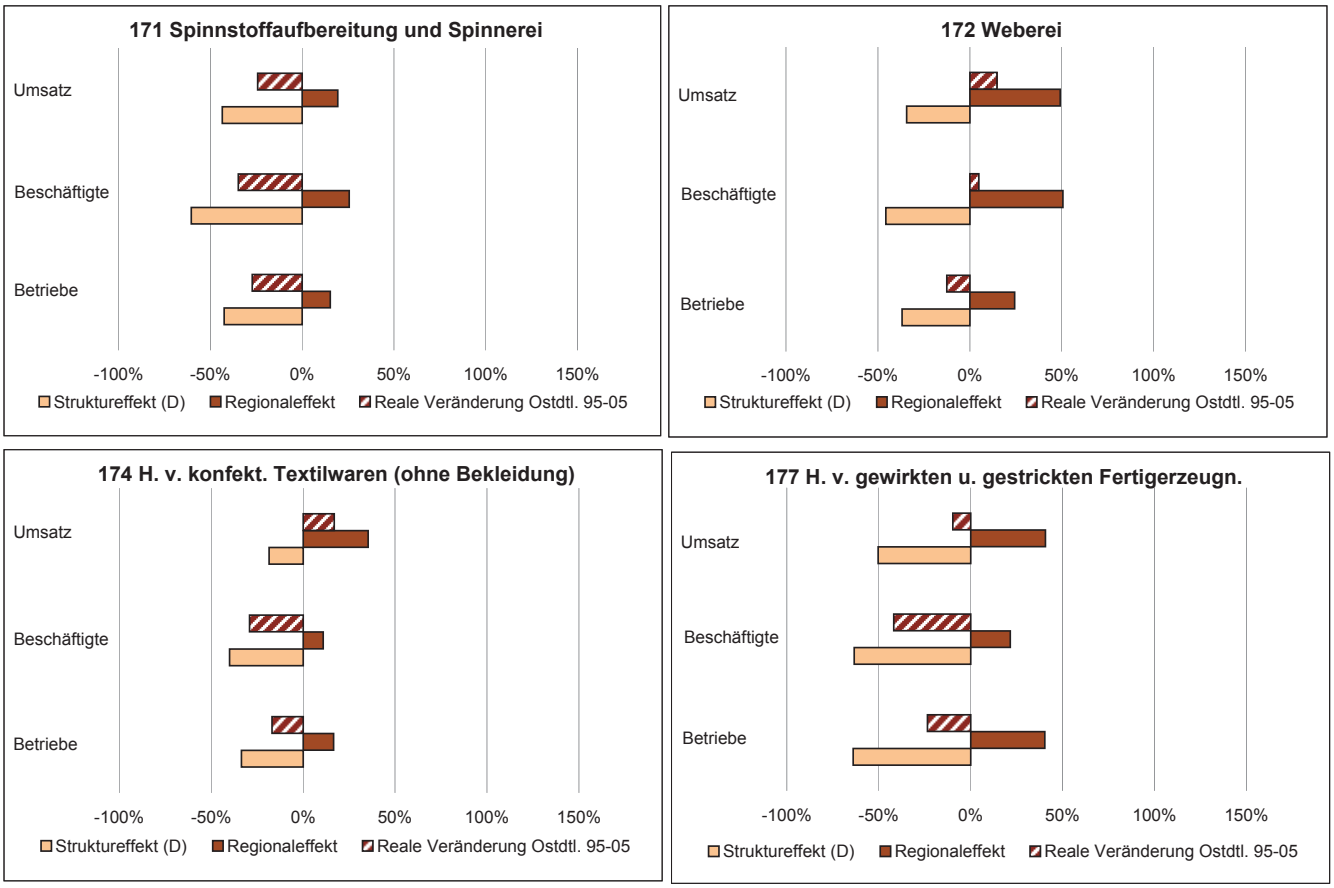
Bereits Mitte der 90er Jahre konnte so der Abwärtstrend wieder durchbrochen werden. Seit 1994 stiegen die Umsätze und hatten sich bis 2000 mehr als verdoppelt. Bis 2005 – leicht rückläufig – stagnieren diese eher auf noch immer hohem Niveau. Der Auslandsumsatz hat sich im selben Zeitraum mehr als verdreifacht und die Exportquote kletterte von ihrem niedrigsten Stand 1995 mit 17,5 % auf 32 % im Jahre 2006. Auch im Inlandsgeschäft sind in diesem Zeitraum – wenn auch bescheidenere – Zuwächse zu verzeichnen, während in den letzten Jahren die Inlandsumsätze der Textilindustrie in Westdeutschland beständig schrumpften.

Betrachtet man hingegen die Zahl der Betriebe und Beschäftigten der Textilindustrie nach der Industriestatistik, so zeigt sich im Trend seit 2002, dass der Prozess der Transformation immer noch anhält. Weit öffnet sich die Produktivitätsschere – in der aufgrund hoher Einbindung in andere Wertschöpfungssysteme deutlich binnenorientierten ostdeutschen Textilindustrie ist dieser Korridor aber sichtlich enger als in westdeutschen Betrieben. Experten gehen davon aus, dass dieser Trend sich mit leicht steigenden Umsätzen bei weiterem Beschäftigtenabbau weiter fortsetzen wird (vgl. Abbildung 2).

Wachstum und Schrumpfung sind auch in den verschiedenen Teilbranchen ungleich verteilt.

Abbildung 3: Struktur- und Regionaleffekte der Textilindustrie in Ostdeutschland – Schrumpfende Branchen

(Quelle: Statistisches Bundesamt und Länder; IAB-Bade; eigene Berechnungen IMU-Institut)



In der Folge des Restrukturierungsprozesses dämpfen in der Dekade 1995 bis 2005 die in der Region erzielten Konsolidierungseffekte die strukturellen Entwicklungstendenzen des gesamten Industriezweigs entweder oder überrunden sie sogar positiv. Dies heißt jedoch nicht automatisch, dass damit auch für alle Teilbranchen ein insgesamt positiver Entwicklungsverlauf verbunden ist. So zählen Spinnerei, Weberei, die Hersteller gewirkter und gestrickter Fertigerzeugnisse und in Teilen auch Haus- und Heimtextilien zu den Verlierern des Restrukturierungsprozesses.

Mit einer noch vergleichsweise positiven Umsatzentwicklung bei gleichzeitig dramatischem Verlust an 900 Beschäftigten und 10 Betrieben kann die Haus- und Heimtextilienbranche als prototypisch für die Transformationsfrage betrachtet werden. Dass diese Entwicklung Ende der 90er Jahre sogar durch eine Wachstumsspitze mit Abwärtstendenz der Umsätze geprägt war, zeigt deutlich das Zurückfahren weniger produktiver Bereiche und die Rationalisierung der verbleibenden Wertschöpfung in dieser für Ostdeutschland bedeutenden Branche. Mitunter ist diese Entwicklung sogar gekennzeichnet durch steigende Kapazitätsauslastung bei sinkender Produktion. Im Rating der Banken wird dieses positiv bewertet.

Abbildung 4: Banken-Rating Textilgewerbe

(Quelle: Branchen spezial. Bericht Nr. 24 – Mai 2007. Volksbanken Raiffeisenbanken – ifo-Institut)

Branche / Sparte	Markt-/Branchenentwicklung (nominal)		Konjunktur-abhängigkeit	Konkurrenz-intensität	Wirtschaftliche Verhältnisse	
	Umsatzentwicklung 2006	Umsatzprognose 2007			Ertragslage 2006	Ertragsprognose 2007
Insgesamt darunter:	**stagniert**	**stagnierend**	**stark**	**sehr hoch**	**zufriedenstellend**	**zufriedenstellend**
Spinnerei	stagniert	stagnierend	stark	Verdrängungs-wettbewerb	ausreichend	zufriedenstellend
Weberei	stark rückläufig	leicht rückläufig	stark	Verdrängungs-wettbewerb	angespannt	angespannt
Textilveredlung	leicht rückläufig	leicht rückläufig	stark	Verdrängungs-wettbewerb	ausreichend	zufriedenstellend
Herstellung von Heimtextilien	gewachsen	wachsend	stark	sehr hoch	zufriedenstellend	zufriedenstellend
Wirkerei und Strickerei	stark rückläufig	stark rückläufig	stark	sehr hoch	ausreichend	ausreichend
Technische Textilien	gewachsen	wachsend	stark	sehr hoch	zufriedenstellend	zufriedenstellend

Die Zahl der Betriebe schwankt mit abnehmender Tendenz. Zusammen mit der beständig sinkenden Beschäftigtenzahl macht dies deutlich, dass trotz neuer Unternehmen zwischenzeitliche Marktaustritte anderer Unternehmen erneute Beschäftigungsverluste zeitigen. Letztendlich sind diese höher als der statistische Saldo zeigt. Zwischen 1995 und 2005 fielen dem anhaltenden Transformationsprozess in den vier Teilbranchen per Saldo noch 3.800 Industriearbeitsplätze zum Opfer.

Zu den Wachstumsbranchen hingegen zählen die Textilveredelung, Wirkerei und Stickerei und alle übrigen Non Wovens, die in einer Sammelbranche „Sonstige Textilien“ geführt werden, die zu weiten Teilen von der Herstellung Technischer Textilien geprägt ist. Diese ist die umsatzstärkste Teilbranche. Mittlerweile überholt sie die Beschäftigtenzahlen der vormals dominanten Haus- und Heimtextilien (vgl. hierzu Abbildung 5).

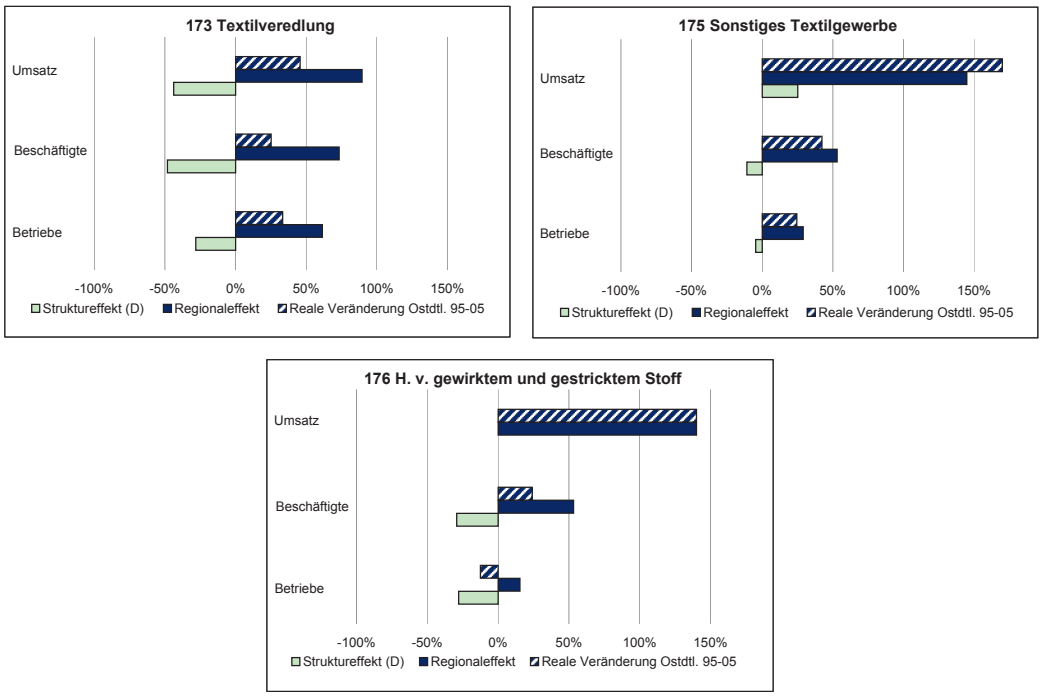
Wie in Westdeutschland liegt der Wachstumsschwerpunkt dieser Teilbranche auch in Ostdeutschland in der Herstellung von Vliesen, mit denen in Deutschland insgesamt der höchste Anteil an der Bruttowertschöpfung des Industriezweigs erzielt wird. Die höchste Wachstumsdynamik aber weist die Nischenbranche der Wirkereien auf, zu der sowohl die berühmte Plauener Spitze als auch Technische Textilien wie z. B. Abstandsgewirke zu zählen sind. Der Beschäftigungszugewinn dieser drei Teilbranchen zwischen 1995 und 2005 beläuft sich per Saldo auf 1.744.

Schließlich ist festzuhalten, dass sich Gewinner und Verlierer durch alle Teilbranchen hindurch verteilen, ebenso wie dies die Verteilung der Herstellungsbereiche auf Technische Textilien, Haus- und Heimtextilien und Bekleidungstextilien deutlich macht. Die positiven Wachstumsimpulse trugen ganz maßgeblich dazu bei, dass sich die Abwärtsspirale verlangsamt hat. Der Gesamtsaldo beläuft sich zwischen 1995 und 2005 auf einen Beschäftigungsverlust von 1.217 Arbeitsplätzen, die Zahl der Unternehmen ging um 9 zurück und die Umsätze sind um 36,5 % gewachsen.

Der Aufholprozess und die Stabilisierung auf niedrigem Beschäftigungsniveau hat drei maßgebliche Unternehmenstypen hervorgebracht:

Abbildung 5: Struktur- und Regionaleffekte der Textilindustrie in Ostdeutschland – Wachsende Branchen

(Quelle: Statistisches Bundesamt und Länder; IAB-Bade; eigene Berechnungen IMU-Institut)



Auf der einen Seite stehen Betriebe, für die der Kampf um die wirtschaftliche Existenz stets im Mittelpunkt stand – zwischen 2001 und 2006 verringerte sich die Zahl der Betriebe erneut um 39 – alleine um 19 zwischen 2004 und 2006, der abermalige Beschäftigtenverlust beziffert sich auf mehr als 4.100 – davon mehr als 2.000 zwischen 2004 und 2006. Die Karriere schrumpfender Unternehmen ist zumeist begleitet von eklatanter Kapitalschwäche und häufig von mehrmaligem Eigentümerwechsel, von damit verbundener unklarer Orientierung und infolge auch (zumeist) unterlassenen Investitionen.

Auf der anderen Seite stehen die Unternehmen, die, gestützt durch das hohe Qualifikationsniveau und die Flexibilität ihrer Beschäftigten, einen erfolgreichen Weg nahmen, Anpassungsfähigkeit zeigten und ihre Innovationspotenziale kontinuierlich entwickeln konnten. Zahlreiche Reprivatisierungen, Ausgründungen und private Neugründungen, aber auch Übernahmen durch externe (mittelständische) Investoren charakterisieren diesen Unternehmenstyp strukturbedeutsamer und erfolgreicher KMU. Neben hoher Produktqualität zählt zu ihren augenscheinlichsten Stärken die Nutzung hochgradig technologiegestützter Flexibilisierung, verbunden mit einem Quasi-Optimum innerbetrieblicher Prozesssteuerung als derzeit weltweitem, aber – in Anbetracht globaler Risiken – möglicherweise nur kurzfristig wirksamem Wettbewerbsvorteil.

Als dritte Gruppe wurden bereits in den 90er Jahren Niederlassungen international agierender Kapitalgesellschaften gegründet oder es wurden Treuhandunternehmen von diesen übernommen.

Die zweite und dritte Gruppe der Unternehmen bestimmen maßgeblich über zukünftige Reorganisationsprozesse, die weitere Fachkräfte- und Know-how-Entwicklung des Standortes. Sie bestimmen damit auch über die Innovationsfähigkeit und nachhaltige Stabilisierung traditioneller Textilstandorte ebenso wie über deren Bedeutung für andere Wirtschaftszweige.

4. Besondere Aspekte arbeitsorientierter Branchenpolitik: Arbeit, Fachkräfte, Innovation und kooperative Vernetzung

Der Faktor Arbeit

Wie die nachstehende Karte zeigt, war die geschilderte Entwicklung nicht nur mit räumlichen Strukturverschiebungen der Textilarbeitsplätze zugunsten der südlichen Entwicklungsachse Sachsen und Thüringen verbunden.

Die Unternehmenslandschaft der ostdeutschen Textilindustrie hatte sich grundlegend gewandelt. Weg von der durch Großserienproduktion geprägten Textilindustrie der DDR haben sich hochmoderne, flexible, und damit in spezifischen Marktsegmenten erfolgreiche Produktionsformen herausgebildet, verbunden mit der Fähigkeit, auch kleine und kleinste Losgrößen für hochwertige Marktsegmente zu fertigen. Die Arbeitswelt veränderte sich grundlegend und brachte neue Fragen und Problemstellungen mit sich.

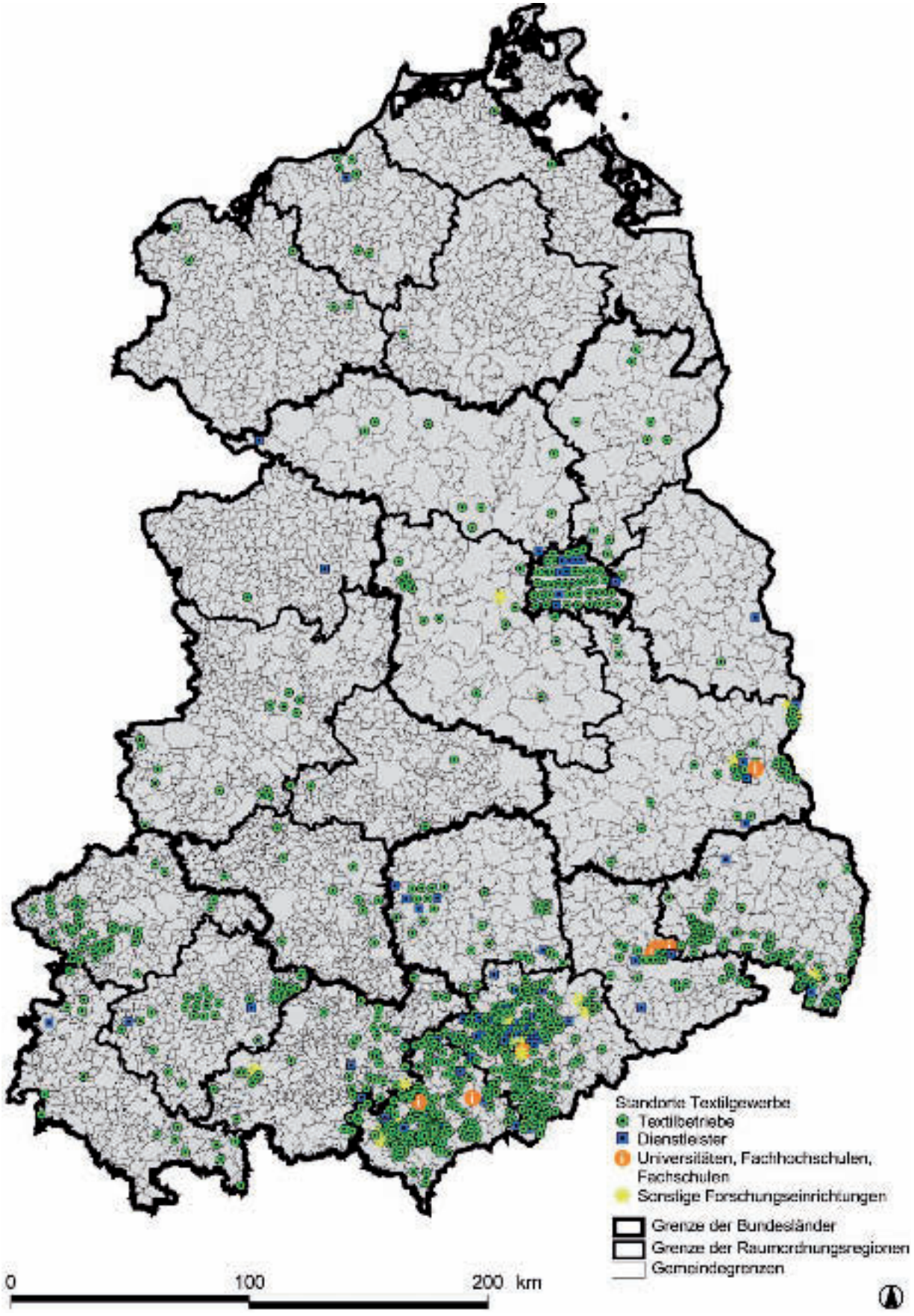
In Verbindung mit der Unternehmens(-re-)organisation und der Einführung neuer Technologien wurden durchschlagende Erfolge in der Flexibilisierung der Prozesssteuerung für das Handling kleiner Losgrößen erzielt. Die Begleiterscheinung dieses Erfolgsmusters liegt in der Tendenz zur zeitlichen Entgrenzung und Flexibilisierung der Arbeit: in allen Fällen wurden und werden den Beschäftigten nicht nur außerordentliche Anpassungsleistungen, sondern ebenso ein Höchstmaß an Leistung, Einsatzbereitschaft und Flexibilität abgefordert.

Diese gewissermaßen als Kehrseite des Erfolgsrezepts Prozessflexibilität bestehende außerordentliche Herausforderung wird u. a. durch folgende, die Mitarbeiter belastende Erscheinungsformen geprägt: Stark flexibilisierte Arbeitszeitmodelle mit rollenden Wochen, Sonntagsarbeit und kurzfristig angeordneter Mehrarbeit, häufig begleitet durch eine an den äußersten Kapazitätsgrenzen befindliche Personalausstattung. Letztere hat neben bisweilen hochgradig flexibilisierten Arbeitszeiten auch eine starke Arbeitsverdichtung zur Folge. Durch Mehraufträge ausgelöste Schichtfolgen führen mitunter auch zu einer stark belastenden Herauslösung der Betroffenen aus ihrem sozialen Umfeld.

Fundstelle: Flexibilisierungsfolgen – die Sonderregelung einer dritten Sonntagsschicht innerhalb der in einem dreiwöchigen Turnus gefahrenen rollenden Woche ist der einzige Kapazitätspuffer, über den ein Unternehmen verfügt. Wer ein schlechtes Los erwischt hat, den trifft es doppelt – wochenlang kaum Familie und noch weniger Freizeitkontakte.

Abbildung 6: Standorte im ostdeutschen Textilgewerbe

(Eigene Darstellung IMU-Institut)



Was bei einigen Unternehmen eine wenn auch häufigere Ausnahme bleibt, ist bei anderen bereits formalisierte Norm. Das Phänomen dabei ist, dass beispielsweise die durch immer weniger textil geprägte Prozesse gekennzeichneten Automobilzulieferer diese Probleme teilweise durch Zeitarbeit kompensieren. In den meisten übrigen Fällen hingegen – besonders aber in den in Hochqualitätssegmenten arbeitenden KMU – stellt dies nicht nur aufgrund betriebspolitischer Konflikte, sondern insbesondere aus Gründen der Prozessoptimierung und Qualitätssicherung keine Option dar. Damit verbunden misslingen in vielen Fällen die Steuerung von Arbeitszeitkonten und einer verträglichen Flexibilisierung.

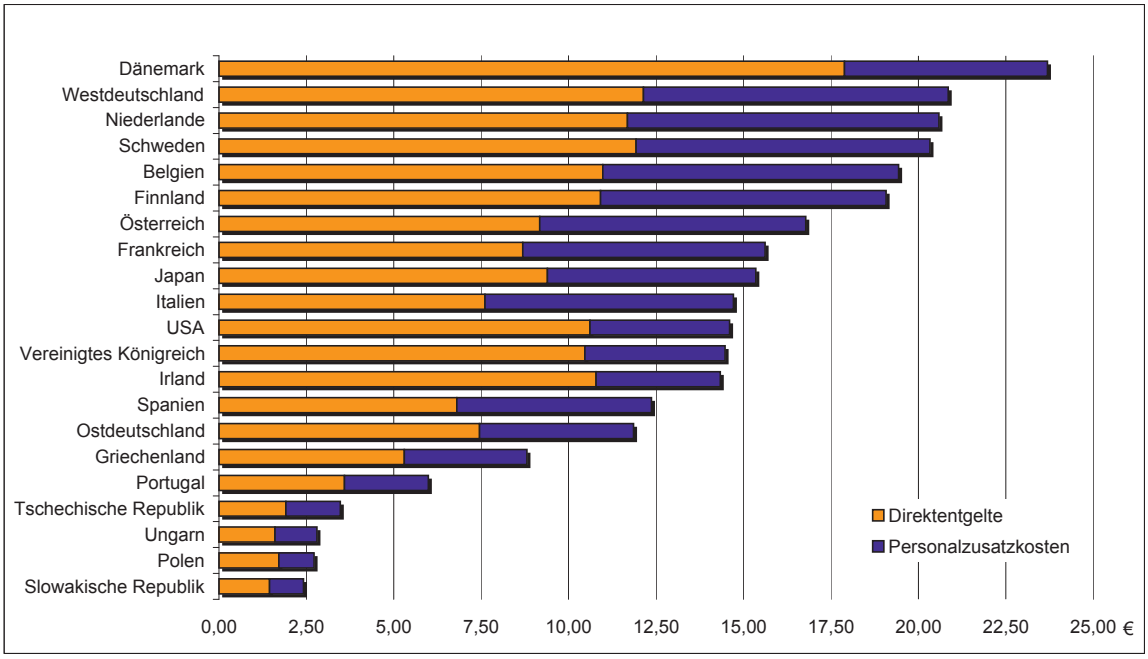
Fundstelle: Die tarifliche Orientierung mancher Betriebe am Wirtschaftszweig Textilindustrie gerät bisweilen zum artefact. Tatsächlich aber ist es ein elementarer Aspekt, welche konkreten Phänomene sich dahinter verbergen. Dazu eine Fundstelle aus der Arbeitswelt der von unseren Experten als "erfolgreich" und "strukturbedeutsam" ausgewählten Unternehmen: Die Differenz des tariflichen Stundenlohns zum statistisch ermittelten Durchschnitt in Ostdeutschland beträgt 2,90 EUR. In dem Betrieb eines textilen Automobilzulieferers erhält eine Arbeiterin, die ihren Tätigkeitsmerkmalen zufolge nach dem Entgelttarifvertrag eines vergleichbaren tarifgebundenen Unternehmens in EG4 eingruppiert würde, den Akkordlohn von 5,40 EUR je geleisteter Arbeitsstunde. Diese Differenz liegt bei 4,63 EUR, knapp 54% des Tariflohns dieser Entgeltgruppe.

Das im Vergleich zur westdeutschen Textilindustrie niedrige Lohn- und Gehaltsniveau bei insgesamt längeren Arbeitszeiten führt zu besonderen Problemen. Der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst eines Textilarbeiters liegt bei 65 % des Niveaus der Arbeiter in Westdeutschland, Arbeiterinnen verdienen unter 80 % des Niveaus von Männern. Auch angestellte Frauen haben deutlich schlechtere Verdienstchancen als in Westdeutschland. Soweit es eine Angleichung gab, hatte diese bei den Männern Ende der 90er Jahre den Höchststand erreicht, während es bei den Arbeiterinnen zu einer weiteren Spreizung kam. Eine grundlegende Änderung mit der Einführung des ostdeutschen Entgelttarifvertrags ETV, dessen wesentlicher Erfolg in einer den neuen Bedingungen entsprechenden Eingruppierung bestand, ist nicht zu erkennen. Dies hat zum einen mit der geringen Tarifbindung von Seiten der Arbeitgeber zu tun.

Zum anderen ist es nicht gelungen, mit der Einführung des Entgelttarifvertrages in den Unternehmen auch leistungsbezogene Lohn- und Gehaltskomponenten zur Anwendung zu bringen. Eine besondere Rolle kommt in diesem Zusammenhang den verlängerten Werkbänken internationaler Konzernunternehmen der Automobilzulieferer zu. Ihre tarifvertragliche Bindung in der Textilindustrie bedingt trotz vorwiegend durch Montagetätigkeiten geprägten Prozessen das Gefälle innerhalb der automobilen, möglicherweise insgesamt der Zuliefererindustrien des Fahrzeugbaus mit einer nach unten gerichteten Tendenz. Dieses Gefälle setzt sich in der gesamten Textilindustrie weiter durch. Nicht nur, dass gerade diese Unternehmen die lohnintensiven textilen Prozesse längst ausgegliedert und verselbständigt oder an osteuropäische Töchter verlagert haben. Insbesondere mit der Niederlassung neuer Zulieferer im Zuge weiterer Automobilstandorte in Sachsen gewinnt diese Tendenz so genannter Prekarisierung seit Beginn des 21. Jahrhunderts erneut an – hoch ambivalenter – Entwicklungsdynamik. Demgegenüber liegt die ost-deutsche Textilindustrie mit niedrigeren Entgelten und niedrigeren Zusatzkostenquoten deutlich unter den Arbeitskosten in Westdeutschland und im europäischen Vergleich.

Abbildung 7: Arbeitskosten in der Textilindustrie

(Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2004, im Auftrag Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie)



Die Fachkräftefrage

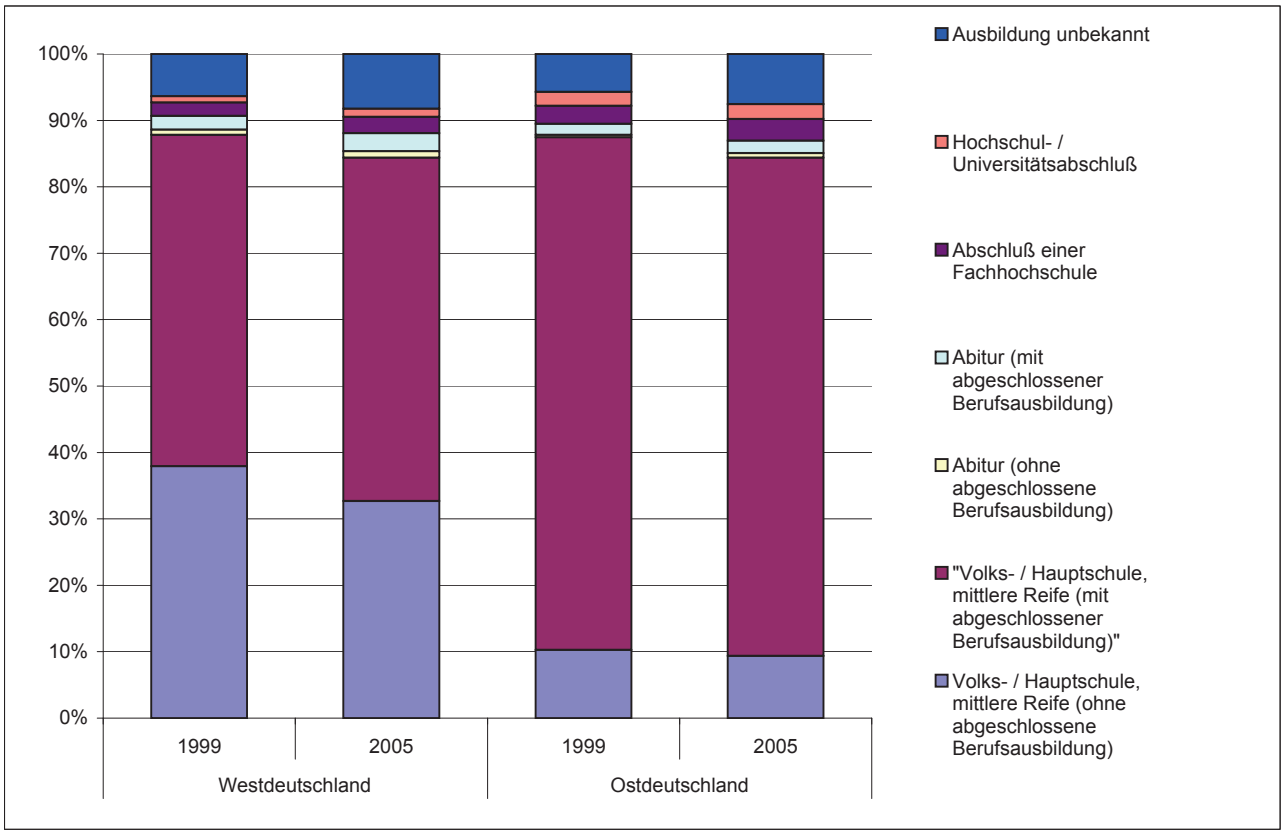
Die ostdeutsche Textilindustrie verfügt über eine deutlich bessere formale Qualifikationsstruktur der Beschäftigten als dies in Westdeutschland der Fall ist und hat einen durchgängig hohen Anteil an Hochqualifizierten. Auch hier ist zwischen den Teilbranchen zu differenzieren.

Dabei fällt insbesondere auf, dass in der Wachstumsbranche (Vliese u. a.) – abweichend – der Anteil der Höherqualifizierten innerhalb des westdeutschen Teilbranchenspektrums am höchsten liegt und die dort in Ostdeutschland beschäftigten Facharbeiter vergleichsweise häufig keine Textilfacharbeiterqualifikationen besitzen. Gleichwohl bringen sie aber aufgrund ihrer Ausbildung allgemeine Qualifikationen, so genannte Soft skills mit und entsprechen damit den grundlegenden Anforderungen an Fachkräfte. Für die innovationsorientierten Unternehmen ist dies jedoch bei weitem nicht ausreichend.

Da zudem die Konsolidierungsphase in den KMU zumeist nicht zum Beschäftigungsaufbau genutzt werden konnte, zeigt der statistische Altersaufbau ein Bild, das noch deutlich von den Folgen des Transformationsprozesses gekennzeichnet ist. Gestützt auf einschlägige arbeitsmarktpolitische Instrumente, wurden in den 90er Jahren personalpolitische Entscheidungen getroffen, die in der jeweiligen Situation der Unternehmen rational gewesen sein mögen, in ihrer Kombination aber zu einer heute ungünstigen Altersstruktur geführt haben.

Abbildung 8: Qualifikationsstruktur in der ost- und westdeutschen Textilindustrie 1999 und 2005

(Quelle: IAB/Bade, eigene Berechnungen IMU-Institut)

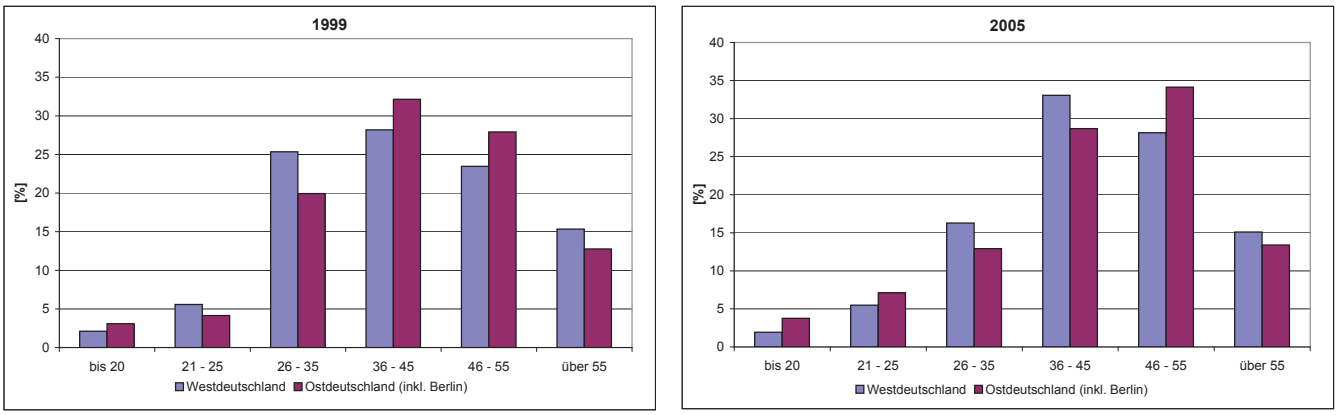


Abgebaut wurden damals die höchsten Altersgruppen. Junge wurden nicht eingestellt, womit der Abwanderungsdruck zusätzliche Dynamik bekam. Mitte der 90er Jahre überwogen so die 30 bis 40-Jährigen Leistungsträger mit neuen Facharbeiterqualifikationen und bereits hoher Berufserfahrung. Heute aber dominieren diese als 46- bis 55-Jährige die Altersstruktur des Industriezweigs. Die Herausforderung liegt heute darin, das Erfahrungswissen dieser Leistungsträger strategisch in den Neuaufbau betrieblicher Fachkräfte und an den Nachwuchs zu transferieren und die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der aktiven Leistungsträger bis zur Erreichung des Rentenalters zu erhalten. Um vorsorgend Weiterbildungs- und Fachkräfteinitiativen entwickeln zu können, sind die zukünftigen Anforderungen an die Textilbeschäftigten zu spezifizieren und es ist ein qualitatives betriebliches und Branchenmonitoring erforderlich.

Eine auffallende Tendenz zur Überalterung bzw. „Unterjüngung“ zeigt sich besonders in den von Schrumpfung betroffenen Branchen Spinnerei und Fertigung von Strickerzeugnissen. Allerdings darf man hieraus nicht schlussfolgern, dass aufgrund einer rückläufigen Beschäftigungsentwicklung keine Fachkräfteknappheit aufgrund von Erweiterungsbedarf oder Neugründungen zu erwarten sei. Vielmehr ist dies aus verschiedenen Gesichtspunkten einer genaueren Beobachtung zu unterziehen, denn insbesondere innovative und wachsende Unternehmen machen einen absehbaren Fachkräftebedarf geltend. Lösungen hierzu liegen u. a. in einem verbesserten Image der Textilindustrie, in Aus- und Weiterbildung, einem allgemein verbesserten Bildungsniveau (Soft skills) usw. und nicht zuletzt in der Erhaltung des FacharbeiterInnenpotenzials mittels gezieltem Beschäftigungstransfer. In Teilen wird dem bereits durch Ausbildungsaktivitäten und intensive Bemühung um Vermittlung ehemaliger Fachkräfte aus dem Arbeitsmarkt entsprochen.

Abbildung 9: Altersstruktur in der Textilindustrie 1999 und 2005 im Ost-West-Vergleich

(Quelle: IAB/Bade, eigene Berechnungen IMU-Institut)



Auch zeigt das Bild einen im Vergleich zu Westdeutschland höheren Aufbau jüngerer Altersgruppen und die Fachkräftefrage wird von vielen Unternehmen bereits deutlich als Gefährdung des Industriezweigs wahrgenommen. In den KMU reagiert man darauf mit dem Bemühen, möglichst den Fachkräfte- und insbesondere den Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen aufzubauen und legt dabei besonderen Wert auf Kontinuität und Stabilität des Mitarbeiterstammes. Obgleich im Bereich der Personalentwicklung besondere Anstrengungen der Unternehmen notwendig sind, um der sich abzeichnenden Arbeits- und Fachkräfteknappheit möglichst frühzeitig zu begegnen, scheinen aber gerade hier zentrale Defizite zu liegen. Meistens bleiben diese Aktivitäten unregelmäßig. Häufig wird nur in einem der Bereiche Aus- und Weiterbildung größere Aktivität gezeigt, während der andere gleichzeitig vernachlässigt wird oder gänzlich entfällt. Zufriedenstellende Weiterbildungsaktivitäten sind jedoch eine Seltenheit. Und die Einstellung von Ausbildungsaktivitäten ist mitunter auch eine Konzernvorgabe.

Innovation und kooperative Vernetzung

Mitte der 90er Jahre hatte bereits das ifo-Institut darauf verwiesen, dass das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten sich als ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor der ostdeutschen Textilindustrie erweisen wird. Gleichwohl waren und sind die Anschlussfähigkeit und das Innovationspotenzial des Industriezweigs von deutlichen Strukturverschiebungen des industrieinternen Funktionsgefüges geprägt: zusammen mit dem dramatischen Beschäftigungsabbau wurde doch zu Beginn des Transformationsprozesses auch der größte Teil der FuE-Kapazitäten abgebaut.

Ein Blick auf die funktionale Struktur der Beschäftigten in der ostdeutschen Textilindustrie zeigt, dass der Anteil des industrieinternen Forschungs- und Entwicklungspersonals seit Ende der 90er Jahre wieder geringfügig gestiegen ist und heute knapp unter dem deutschen Durchschnitt und dem vergleichbarer Textilregionen liegt. Der Spezialisierung der Teilbranchen entsprechend, sind betriebliche ebenso wie deutliche regionale Unterschiede zu verzeichnen. Im Kern der ostdeutschen Textilregion mit mehr als 11.700 Beschäftigten in Sachsen liegt der FuE-Besatz bei 1,2 von 100 Beschäftigten und ist seit Ende der 90er Jahre wieder um 20 % gestiegen. Dort ist der FuE-Besatz am höchsten im Raum Chemnitz, der Zugewinn wird jedoch von den Regionen Oberlausitz-Niederschlesien und Westsachsen dominiert. Er ist zudem maßgeblich bestimmt durch die Teilbranchen Textilveredelung, Haus- und Heimtextilien und die zahlenmäßig größte, von den Technischen Textilien am deutlichsten geprägte Teilbranche 175 „Sonstiges Textilgewerbe“.

Zwei Faktoren sind hier zu beachten:

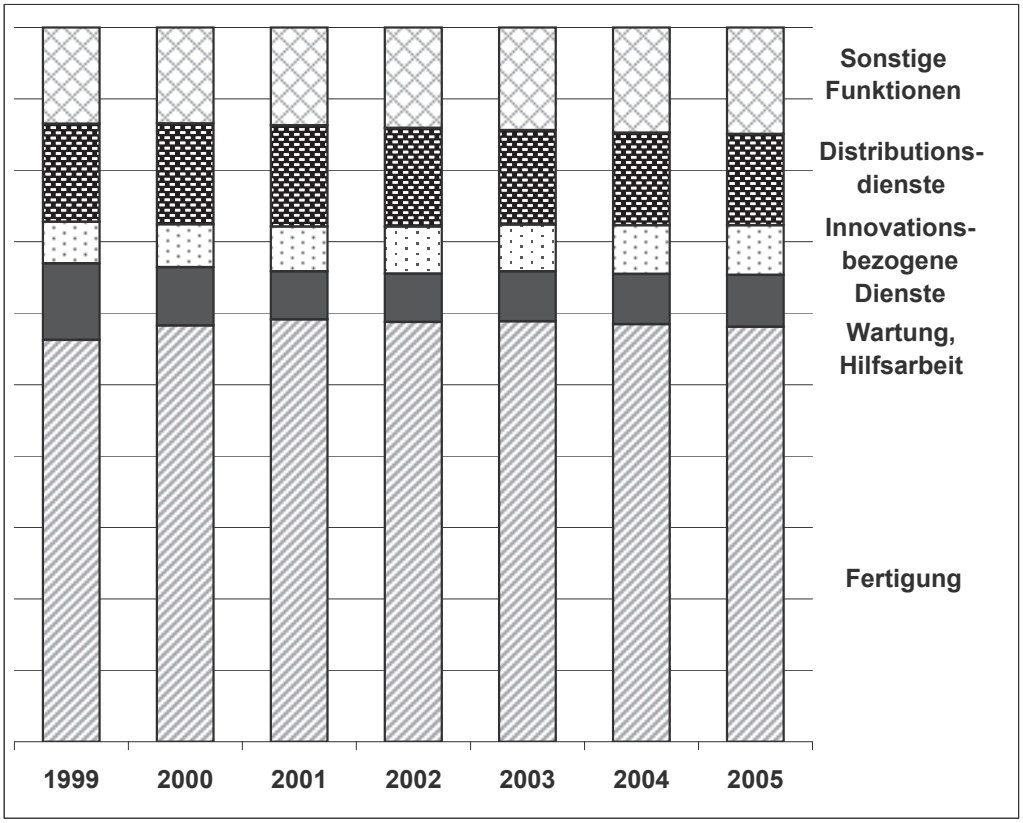
Die von den Instituten ZEW/infas/ISI ermittelte Innovatorenquote, d.h. des Anteils von Unternehmen mit Marktneuheiten und/oder kostensenkenden Prozessinnovationen in der Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie lag Anfang der 90er Jahre bei 35 %, hatte Ende der 90er Jahre mit 60 % ihren vorläufigen Höchststand erreicht und pendelt seither zwischen 54 und 60 %. Aus dem durchschnittlichen FuE-Besatz leitet sich ab, dass auch der Anteil der Innovatoren der ostdeutschen Textilindustrie dem Durchschnitt entspricht. Dabei werden aber auch Unternehmensstandorte externer Kapitalgesellschaften mitgezählt, die in Ostdeutschland zusammen mit den Standorten ausländischer Unternehmen zwar 32 % der Unternehmen, 46 % der Beschäftigten und 58 % der Umsätze stellen, aber, wie oben gezeigt, zu großen Teilen eher den Charakter von verlängerten Werkbänken haben. Wenn demzufolge der FuE-Besatz der KMU in der ostdeutschen Textilindustrie um mehr als das 1,5 fache höher als im gesamten Industriezweig liegt, ist auch von einem hohen Anteil an Innovatoren unter den KMU auszugehen. In den untersuchten innovativen Unternehmen lag der FuE-Besatz zumeist deutlich über diesem Wert bzw. wurden FuE-Kapazitäten auch durch Kooperationen ergänzt.

Dennoch ist die KMU-geprägte Unternehmenslandschaft einschlägigen Branchenexperten zufolge in Teilen nach wie vor durch deutliche Defizite bzw. anhaltende Verluste bzgl. Innovationsfähigkeit und Marktzugang geprägt. So weisen die innovationsbezogenen Dienstleistungen, denen neben FuE und technischen Diensten auch die Funktionen Unternehmensdienstleistungen, EDV und Marketing zuzurechnen sind, mit Ausnahme Sachsens eine vergleichsweise geringere Wachstumsrate als FuE auf. Auch hier hatten die untersuchten innovativen Unternehmen einen weit überdurchschnittlichen Peronalbesatz. Insgesamt ist die Entwicklungsdynamik innovationsbezogener Dienstleistungen aber deutlich höher als in Westdeutschland und sogar höher als in der gleichermaßen innovationsintensiven Region Baden-Württemberg. Ähnlich wie in Baden Württemberg, Nordrhein-Westfalen und insbesondere in Sachsen ist auch in dieser Entwicklung die von den Technischen Textilien geprägte Teilbranche 175 „Sonstiges Textilgewerbe“ führend. Die Rangfolge der Industriedichte innovationsorientierter Dienstleistungen wird in der ostdeutschen Textilindustrie von den Regionen Südwestsachsen, Chemnitz-Erzgebirge, Oberlausitz-Niederschlesien und Magdeburg angeführt.

Der Industriezweig verfügt über ein hoch entwickeltes Innovationsumfeld, das es den Unternehmen erleichtert, bestehende FuE-Defizite durch Kooperationen zu kompensieren. Eine Reihe von Universitäten, Universitätsinstituten und An-Instituten sind in der Textilforschung und in der Anwendung textiler Innovationen in anderen Wirtschaftszweigen engagiert. Die drei Textilforschungsinstitute STFI Chemnitz, TITK-Rudolstadt und TITV-Greiz sind eingebunden in das deutsche Forschungskuratorium Textil und die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen AiF. In verschiedenen Plattformen und Projekten arbeiten die Institute, eine wachsende Zahl privater Ingenieur- und Kommunikationsdienstleistungen, Maschinenbauunternehmen und Unternehmen der Textilindustrie zusammen. Dabei werden zielgerichtet die bestehenden FuE-Förderinstrumentarien zur Entwicklung und Umsetzung von Entwicklungsvorhaben genutzt und dort, wo die Voraussetzungen gegeben sind, auch industriell umgesetzt.

Abbildung 10: Funktionale Struktur der ostdeutschen Textilindustrie 1999 – 2005

(Quelle: IAB/Bade, eigene Berechnungen IMU-Institut)



Zu den bedeutendsten Entwicklungsinitiativen der letzten Jahre zählte die Innoregio-Initiative des INNTex e.V., die sich in dem durch das Bundesministerium für Forschung und Entwicklung (BMBF) geförderten Programm durch einen hohen Anteil kooperierender Entwicklungspartner aus der Wirtschaft ausgezeichnet hat und zahlreiche Patente hervorbrachte. In der Bewertung wird Innoregio-beteiligten Unternehmen Arbeitsplatzwirksamkeit und eine hohe Aktivität im Bereich Aus- und Weiterbildung bescheinigt. Die Initiativen lassen sich fortführen über die Wachstumskerne ALCERU und MaliTec und eine wachsende Zahl von NEMO-Netzwerken im Programm Netzwerkmanagement Ost des Bundeswirtschaftsministeriums und werden u. a. durch die sächsische „Verbund-Initiative Technische Textilien“ unterstützt. Ziel dieser durch den INNTex e.V. getragenen Initiative ist es, die Umprofilierung der traditionsreichen sächsischen Textilindustrie in neue, innovative Wachstumsfelder nachhaltig zu unterstützen. Dabei kommt es darauf an, sowohl die Marktposition der Hersteller Technischer Textilien zu stärken als auch traditionelle Textilunternehmen bei der Diversifikation ihrer Sortimente in neue, technische Einsatzfelder systematisch voranzubringen.

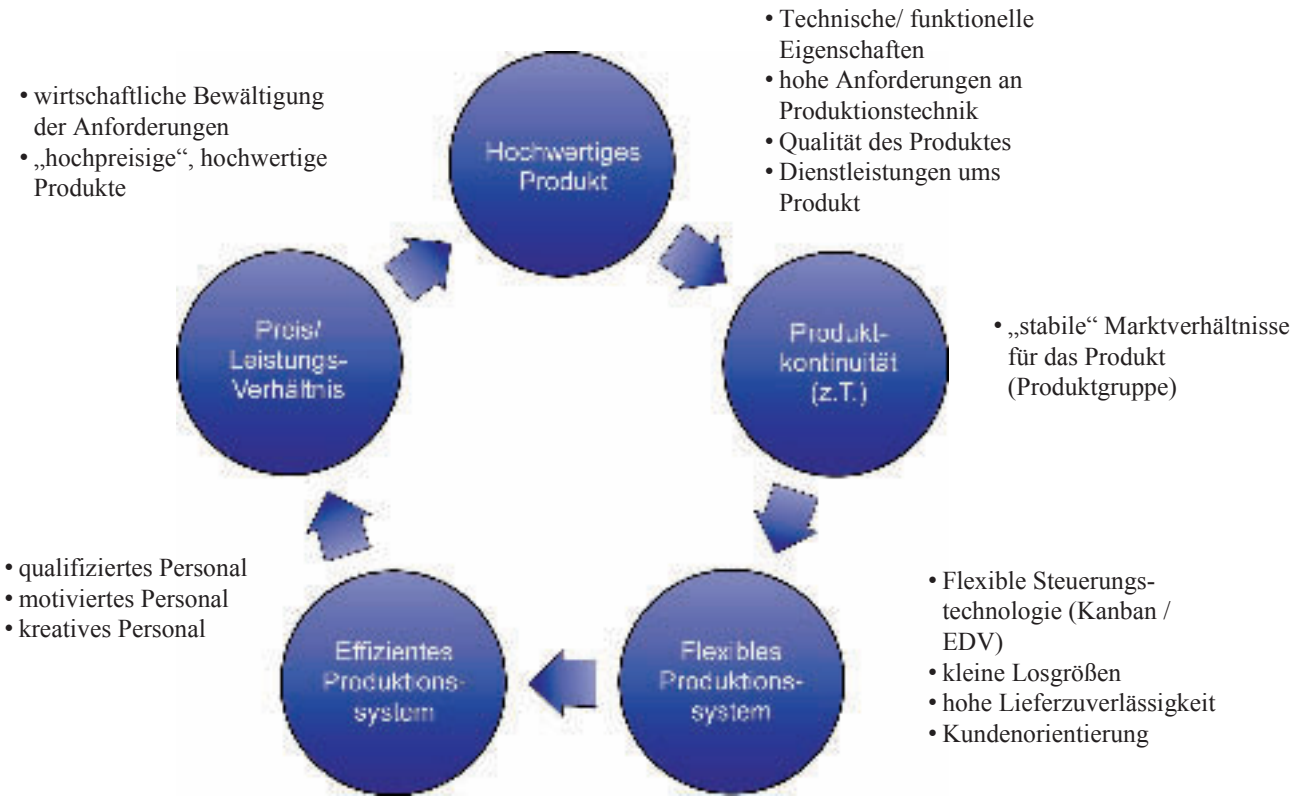
5. Zukunftsfähigkeit

Was Zukunftsfähigkeit im Einzelnen bedeutet, definiert sich aus einem Lernprozess der Beteiligten heraus auf immer neuem Niveau. Dabei geht es in unserem Kontext nicht um eine Nachhaltigkeitsbewertung der textilen Produkte.

Vielmehr geht es um die Frage, welche Entwicklungsvoraussetzungen und Folgen eine dauerhafte Existenzfähigkeit der Akteure respektive Betriebe und arbeitenden Menschen des Industriezweigs bedingen.

Abbildung 11: Voraussetzungen der Zukunftsfähigkeit – Chancen und Risiken

(Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut)



Dabei ist vor allem der Tatbestand von Bedeutung, dass unter den gegenwärtig vorherrschenden globalen Entwicklungsbedingungen Auswirkungen außerhalb der Märkte, so genannte externe Effekte – etwa auf die Umwelt oder auf die Arbeitsbedingungen – systematisch ausgeblendet bleiben. Die Ursache dafür ist, dass sie sich so in den auf den Märkten erzielten Preisen nicht widerspiegeln und im Wettbewerb demzufolge unterbewertet bleiben.

Dies betrifft unter anderem die Bewertung von Faktoren wie

- den Kontext und den Bedeutungsgehalt von „Erfolg“ über die erzielten Gewinne hinaus,
- das Innovationsverständnis einschließlich der Innovation der Arbeitswelt,
- die Beteiligungsorientierung bezüglich des Wissens der Belegschaften und die Mitbestimmungskultur,
- den Aufbau einer strategischen Personalentwicklung
- sowie nicht zuletzt: die volkswirtschaftliche Relevanz der Produkte

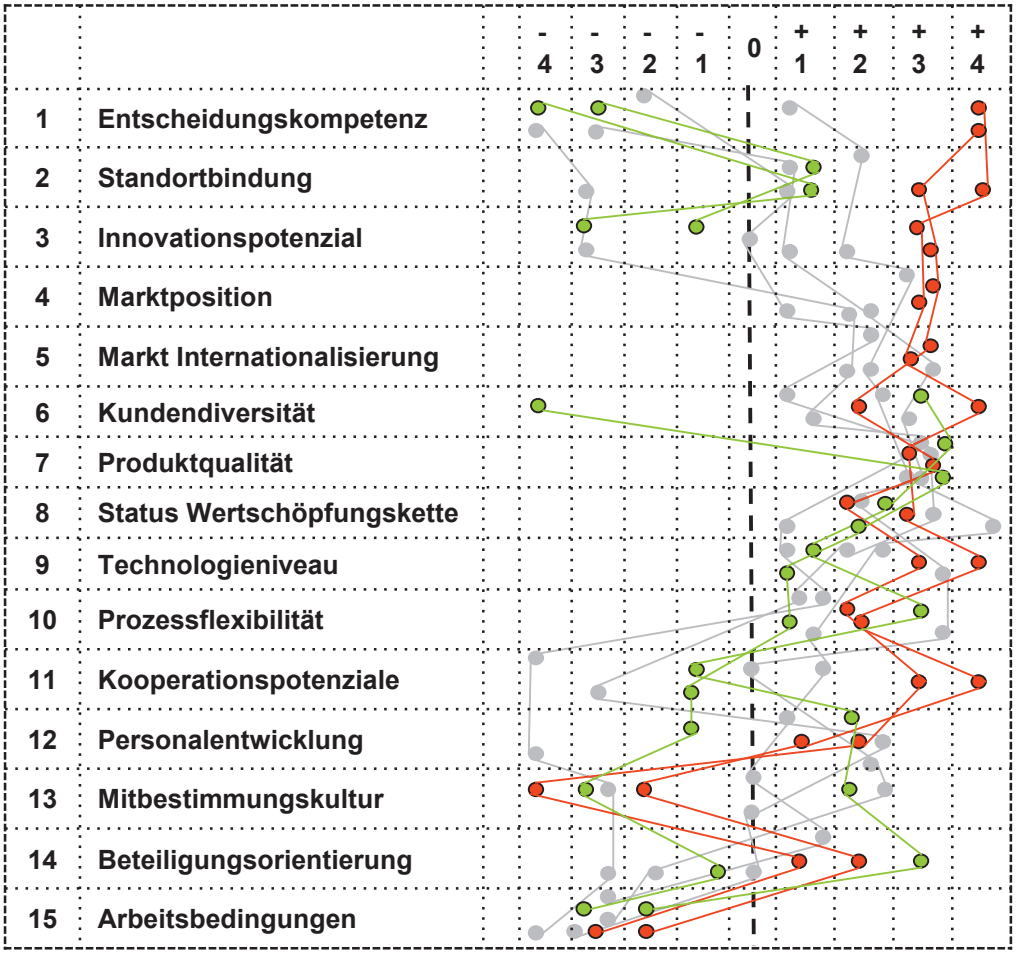
Daraus leiten sich auch arbeitspolitische Standards ab.

Was Zukunftsfähigkeit im Einzelnen heißt, ist von vielfältigen Situationen und Bedingungen abhängig und von Fall zu Fall verschieden. Die Identifikation von Standards zur Sicherung entsprechender Optionen stellt sich als eine gemeinsame Herausforderung für die Akteure heraus – für die Geschäftsführungen ebenso wie für Beschäftigte und Betriebsrat –, und die Identifikation von Gefährdungspotenzialen gewinnt vor diesem Hintergrund eine hohe Bedeutung.

Am Beispiel konkreter Unternehmen werden die Faktoren deutlich, die die Zukunftsfähigkeit bestimmen:

Abbildung 12: Faktoren der Zukunftsfähigkeit – Gegensätzlichkeiten und Gemeinsamkeiten

(Legende: Rot: KMU; Grün: konzernabhängige Automobilzulieferer; Quelle: Eigene Darstellung IMU-Institut)



Man kann konstatieren, dass die direkt wettbewerbswirksamen Faktoren Produktqualität, Technologieniveau und Prozessflexibilität generell positiv wirken (vgl. Abbildung 12). Insbesondere die Qualität der hergestellten Produkte und die flexible Beherrschung der dazu eingesetzten Produktionsprozesse sind eine elementare Grundbedingung für die ostdeutschen Textilunternehmen, um überhaupt im internationalen Konkurrenzkampf und dem starkem Preisdruck unterworfenen Textilmarkt zu bestehen. Die massenhafte Produktion billiger Produkte hat sich angesichts von Globalisierung und internationaler Konkurrenz für deutsche Unternehmen als ein im Prinzip nicht mehr zukunftsträchtiges Produktionsmodell erwiesen. Gleichwohl gibt es Unternehmen, die in diesen Marktsegmenten „erfolgreich“ sind.

Das Maß an Entscheidungskompetenzen, z.B. externe Abhängigkeit, wie sie für Konzernunternehmen typisch ist, oder anders ausgedrückt, die über die Entscheidungskompetenz vermittelte Eigentümer- und Organisationsstruktur, hat deutlichen Einfluss insbesondere auf zwei Faktoren: das Innovationspotenzial und das Kooperationspotenzial. Während gerade eigenständige Unternehmen ihre Entscheidungsfreiräume besonders zu nutzen wissen, um Innovationsressourcen und -fähigkeiten aufzubauen und Kooperationsbeziehungen zu pflegen, haben Standorte mit weniger Entscheidungskompetenzen vor Ort zumeist auch geringeren Zugriff auf die Gestaltung und die Einführung von Innovationen. Ihre Möglichkeiten, eigenständige Beziehungen zu Kooperationspartnern zu unterhalten, sind stark eingeschränkt – nicht zuletzt ist dies eine Frage der Unternehmenskultur.

Auch die Kundendiversität und der Status eines Unternehmens in der Wertschöpfungskette sind ein Abhängigkeitsfaktor. Mit der eigenen Wertschöpfungstiefe und dem Status in der Wertschöpfungskette sind maßgebliche Gestaltungskompetenzen verbunden. Im Spektrum möglicher Kundendiversität sind geradezu gegensätzliche Pole denkbar. So finden sich Automobilzulieferer in völliger Abhängigkeit von einem einzigen Kunden, für den unmittelbar in der Region Just in time gefertigt und geliefert wird. Es herrschen strikte Vorgaben des Kunden in mehr oder weniger allen Bereichen von der Arbeitszeit- und Prozessorganisation über den Einkauf von Vorprodukten bis hin zu extern gesteuerter Produkteinführung und Prozessorganisation vor. Die mangelnde Kundendiversität ist der alle Abläufe determinierende Faktor. Unter dem Aspekt der Zukunftsfähigkeit und der Bewältigung künftiger konjunktureller Risiken hat solch ein Standort im Grunde keine eigenen Handlungsoptionen bezüglich den Entwicklungen und Entscheidungen des Kunden einerseits und den Standortentscheidungen des eigenen Konzerns andererseits.

Unter den Automobilzulieferern findet sich aber auch das genaue Gegenteil. Ebenso wie in manchen KMU haben Konzernunternehmen die Diversifizierung ihrer Kundenbeziehungen in hoch anspruchsvollen Märkten zur eigenen Unternehmensphilosophie entwickelt – dies ist allerdings nicht notwendig mit einer Vernetzung von Standort und Kunden gleichzusetzen. In vielen KMU ist man dabei nicht nur bestrebt, die Kundenbeziehungen angemessen oder sogar möglichst weitgehend zu diversifizieren, was u. a. auch die Belieferung der Automobilindustrie bzw. deren Zuliefererindustrien einbeziehen kann. Wenngleich die Orientierung an Wachstumsmärkten eine Belieferung der Automobilindustrie interessant erscheinen lässt, gestaltet sich die Kopplung von textiler und automobiler Wertschöpfungskette aufgrund der häufig starren und strikt hierarchisch organisierten Produktionsregimes in der Automobilindustrie aus Sicht der KMU mitunter schwierig. Hieraus resultieren sowohl Widersprüche in den Kundenbeziehungen ebenso wie in der Prozesssteuerung. So kommt es vor, dass vorsorgend mögliche Umsatzzuwächse in einem Segment nicht um jeden Preis realisiert werden, wenn dadurch das Gesamtgefüge des Unternehmens verbunden mit erheblichen Auswirkungen auf die gesamte Produktionsorganisation gefährdet würde. Solche Diversifizierungsstrategien setzen darauf, ein angemessen breites Spektrum von Marktsegmenten zu bedienen, um sich damit unabhängiger, auch von einzelnen Branchenkonjunkturen zu machen.

In der Regel kann nicht von einer strategischen Entwicklung des Personalbestands gesprochen werden, die sich auf eine genaue Kenntnis der Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft und aus künftigen Marktanforderungen gründet. Ein wichtiger Handlungsansatz für Unternehmen, wäre daher die detaillierte Erhebung und Analyse der vorhandenen Alters- und Qualifikationsstruktur, aus der in einem zweiten Schritt die Ersatz- und Qualifizierungsbedarfe für die nächsten Jahre abgeleitet werden können, die dann wiederum in konkrete Einstellungs- und Qualifizierungspläne umgesetzt werden könnten.

Angesichts der gestiegenen und weiter steigenden Qualitäts- und Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen ebenso wie angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels und der sich damit verstärkenden Konkurrenz um Fachkräfte zwischen Unternehmen und Branchen sind die drei Faktoren Mitbestimmungskultur, Beteiligungsorientierung und Arbeitsbedingungen von besonderer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Einerseits sind nur Unternehmen mit gut qualifizierten, motivierten und nicht zuletzt auch entsprechend entlohnten Mitarbeitern in der Lage, den hohen Anforderungen ihrer Kunden an Qualität, Flexibilität, Zuverlässigkeit zu entsprechen. Und andererseits werden künftig mehr noch als heute nur Unternehmen die dafür notwendigen Fachkräfte und Höherqualifizierten für sich gewinnen, die diesen eine ihren Leistungen und Qualifikationen entsprechende Wertschätzung entgegenbringen und ihnen motivierende Arbeitsbedingungen, Entfaltungs- und Partizipationsmöglichkeiten bieten. An diesen Faktoren macht sich nicht nur die Attraktivität sowohl einzelner Unternehmen als auch des ganzen Industriezweigs für potenzielle Fachkräfte fest; sie sind noch viel mehr Voraussetzung für eine dauerhafte Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

In den untersuchten Unternehmen zeigte sich, dass bei den drei Faktoren Mitbestimmungskultur, Beteiligungsorientierung und Arbeitsbedingungen eine starke Konzentration auf der negativen Seite des Bewertungsspektrums zu verzeichnen ist.

Vor allem in vielen kleineren Unternehmen existiert keine institutionalisierte betriebliche Interessenvertretung. In diesem Kontext ist auch darauf hinzuweisen, dass die Mitbestimmungskultur auch und gerade in den kleineren und eigenständigen Privatunternehmen eher unterentwickelt ist. In den beiden Unternehmen mit positiver Ausprägung dieses Faktors wird zum einen ein internationaler Konzern repräsentiert, der Mitbestimmungskultur im Sinne einer beteiligungsorientierten Unternehmensphilosophie auch an seinem ostdeutschen Standorten pflegt, zum anderen eine mittelständische Unternehmensgruppe, deren Stammsitz sich in einem Land spezifischer arbeitspolitischer Traditionen befindet.

Ersteres Unternehmen steht auch für eine hohe Wertschätzung von Erfahrungen, Know-how und Prozesswissen der Beschäftigten in der kontinuierlichen Prozessoptimierung. An dieser Stelle wird deutlich, dass sich das durch den Betriebsrat praktizierte Co-Management auch auf die Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter positiv auswirkt. So werden auf Initiative des Betriebsrats beispielsweise Mitarbeiter aus der Fertigung zusammen mit Entwicklungsingenieuren zu den zuliefernden Maschinen- und Anlagenbauern entsandt, um Einfluss auf die Gestaltung der Maschinen bzw. Linien bezüglich Prozessoptimierung und ergonomischer Gestaltung in der Einführung neuer Produkte und Technologien zu nehmen. Sowohl die Instrumente des betrieblichen Vorschlagswesens als auch der Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP) versucht man im Rahmen der Einführung eines von japanischen Managementmethoden inspirierten neuen Produktionssystems zu berücksichtigen. Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang ist ein kontinuierlich arbeitender Qualitätszirkel eines KMU. Die unter der Perspektive der Personalentwicklung herausgearbeitete Strategie beider Geschäftsleitungen zur Rekrutierung von Meistern, Fach- und Führungspersonal aus der jeweiligen Belegschaft heraus verweist ebenfalls auf das Ziel, einmal am Standort gebildetes (Erfahrungs-) Wissen der Belegschaft zu kultivieren und für das Unternehmen nutzbringend einzusetzen.

Gerade den Unternehmen mit hohem Innovationspotenzial sind die Zumutungen für ihre Belegschaften bzgl. Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit, die aus dem Dilemma der Balance zwischen fortschreitender Flexibilisierung und dem Bemühen um Stabilität stammen, durchaus bewusst. Nicht zuletzt werden sogar die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Fachkräfterekrutierung bisweilen mit den kritischen Arbeitsbedingungen in Zusammenhang gebracht. Handlungsansätze liegen deshalb gerade in der Verbesserung von Arbeitsbedingungen. Dies geschieht nicht nur aus Humanisierungserwägungen heraus, sondern zur gezielten Attraktivitätssteigerung von Unternehmen und des Industriezweigs für – potenzielle – Fachkräfte, zur Entwicklung zukünftigen Innovationspotenzials und nicht zuletzt zur Pflege des Branchenimages. Konkrete Möglichkeiten liegen hier insbesondere in einer besseren und effektiveren Organisation der für den Markterfolg notwendig flexiblen Arbeitszeiten mit Hilfe von Modellen, die sowohl die legitimen Interessen der Unternehmen als auch die der Beschäftigten berücksichtigen und von den Sozialpartnern gemeinsam entwickelt und getragen werden sollten. Darüber hinaus sollte sich die in den Unternehmen bereits heute verbreitete Einsicht, dass man als in Deutschland ansässiges Unternehmen nicht mehr über Preiskonkurrenz am Markt bestehen kann, auch in der Betrachtung der Arbeitskosten durchsetzen. Eine entsprechende Anhebung der Entgelte auf das Niveau anderer Industriebranchen könnte die Textilunternehmen mit diesen auch um knapper werdende Fachkräfte konkurrenzfähig machen.

6. Ungeahnte Potenziale – nicht genutzte Chancen

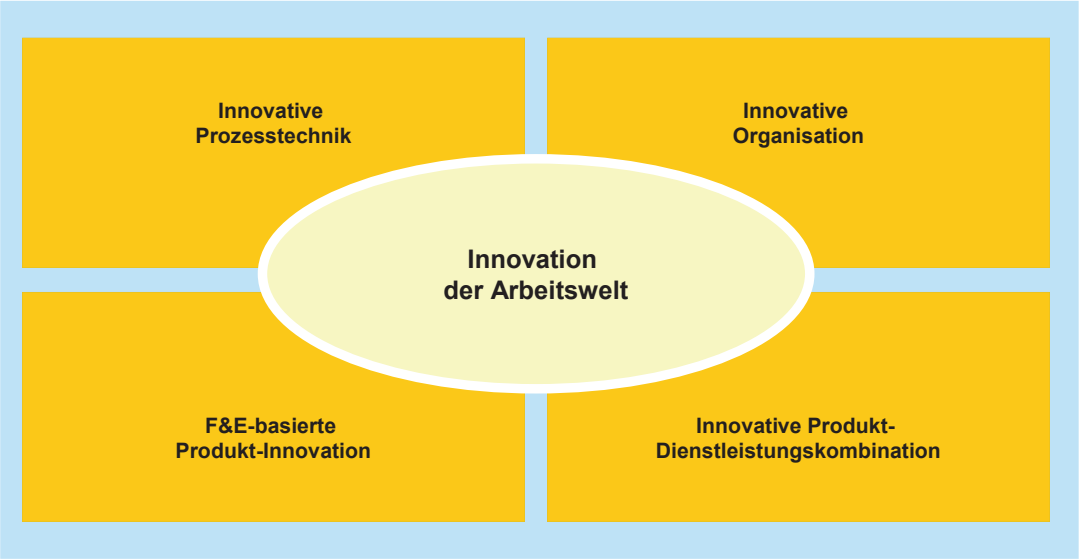
Nicht nur in den untersuchten Unternehmen mit breitem Funktionsspektrum einschließlich Forschung und Entwicklung, sondern auch in den untersuchten „verlängerten Werkbänken“ sind kontinuierliche Innovationsaktivitäten feststellbar und von hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg (neue Produkte, Prozesse, Organisation). Zu den Voraussetzungen für Zukunftsfähigkeit zählen die wirtschaftliche Bewältigung der Anforderungen an die Hochwertigkeit der Produkte bzw. Leistungen im weiteren Sinne und die Produktkontinuität, ebenso aber ein flexibles und effizientes Produktionssystem. D.h. kleine Losgrößen, hohe Lieferzuverlässigkeit und Kundenorientierung einerseits, flexible Steuerung, qualifiziertes und motiviertes Personal andererseits bestimmen maßgeblich den Erfolg der Unternehmen. Umgekehrt liegen die Risiken nicht nur in Verdrängungswettbewerb, technischem Wandel und Substitution von Produkten und Technologie, sondern in der Handhabung von Prozess- und Personalentwicklung, wobei erhebliche Störgrößen im Grad der Abhängigkeit von regionsexterner Entscheidungsmacht ebenso wie in der Unternehmenskultur liegen.

Dort, wo die Zielperspektive technisch-organisatorischer Innovation in der technischen Prozessoptimierung als Unternehmensziel fungiert, werden aber soziale Innovationen der Arbeitswelt zumeist vernachlässigt, obwohl sich längst gezeigt hat, dass diese die Innovationsfähigkeit begünstigen. Ihre Nichtbeachtung – dies machten insbesondere die Ergebnisse der Betriebsräte-Workshops des Projektes deutlich – kann aber auch nicht intendierte, d.h. völlig unerwartete Wirkungen der Innovationsaktivitäten zeitigen:

So kann die Optimierung der Prozesssteuerung zu den wesentlichen Erfolgsmerkmalen für flexible, kundenorientierte Fertigung zählen. Das Qualifikationsniveau und das Produktions-Know-how der Beschäftigten finden als wesentliche Erfolgskomponenten bereits zunehmend Eingang in das Kalkül. Dennoch bleiben sogar da, wo die Beteiligungsorientierung bezogen auf Belegschaften ebenso wie auf die Arbeit des Betriebsrats explizit instrumentalisiert wird, in den untersuchten Beispielen immer nur Teile des Kontextes sozialer und arbeitsweltlicher Innovationen als Bedingungszusammenhang dauerhafter Innovationsfähigkeit angesprochen.

Abbildung 13: Voraussetzung der Zukunftsfähigkeit – ein ganzheitliches Innovationsverständnis

(Quelle: nach Kinkel u.a. 2004;)



Bei aller Verschiedenartigkeit der untersuchten Unternehmen im Einzelnen wurden von den Betriebsräten Gemeinsamkeiten in der Nicht-Nutzung dieser Potenziale angeführt. Insbesondere die Optimierungschancen durch kontinuierliche Teamentwicklung, der Umgang mit besonderen Belastungen und Innovationsbedarfe im Arbeitszeit-

management sowie für familienfreundliche Arbeitsbedingungen wurden hier als Zukunftsfragen herausgearbeitet, deren Nichtbeachtung einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und dauerhafte Innovationserfolge unterlaufen und dadurch zur Innovationsbremse werden können.

Wesentliche Ansatzpunkte zur Untermauerung von Innovationserfolgen in Unternehmen und insbesondere in KMU, die in der Regel nur über beschränkte Ressourcen verfügen, liegen demzufolge in einer gezielten Erschließung von Strategiefeldern arbeitsweltlicher Innovationen.

7. Arbeitsorientierte Branchenstrategien in Betrieb, Branche, Politik und Gesellschaft

Einen wesentlichen Gestaltungskorridor heutiger und zukünftiger Entwicklung stellen die Strategien dar, mit denen Unternehmen der Textilindustrie künftig ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten bzw. verbessern möchten. Sie werden geprägt durch die innerbetriebliche Unternehmenskultur und die Kooperationsbeziehungen des Unternehmens in der Region und weltweit. Dies gilt für „verlängerte Werkbänke“ ebenso wie für Unternehmensstandorte mit einem komplexen Funktionsspektrum und für selbständige KMU ebenso wie für Konzernunternehmen.

Auf einer zweiten Ebene leiten sich Gestaltungskorridore aus Erfordernissen des qualitativen Wachstums und einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung ab. Dauerhafte Innovationsfähigkeit, Umweltverträglichkeit und Persönlichkeit fördernde Arbeitsbedingungen stellen Querschnittsanforderungen an alle anderen Gestaltungsfelder dar. Wie sich in der Analyse der Zukunftsfähigkeit gezeigt hat, sind diese in den Unternehmen im Hinblick auf Gestaltungskorridore der Wettbewerbsfähigkeit stets im Blickfeld – wobei es nicht um Nachhaltigkeit der Produkte ging. Die Potenziale einer innovativen Arbeitspolitik hingegen sind zumeist nicht im Blickfeld, oder sie werden gänzlich vernachlässigt.

Zukunftsfähigkeit für einen modernen und innovativen Textilstandort setzt jedoch voraus, sich auch den Gestaltungsanforderungen der Arbeit zu stellen, auch diese zum Gegenstand von betrieblicher, aber auch von Industrie- und Strukturpolitik zu machen. Personalentwicklung und eine Innovation der textilen Arbeitswelt sind nicht nur Querschnittsaufgaben; sie bedürfen einer besonderen Beachtung als eigenständige, für die Zukunft der ostdeutschen Textilindustrie herausragende Gestaltungsfelder.

An die Industrie- und Strukturpolitik ist die Anforderung zu stellen, integrierte Instrumente für die Modernisierung des Textilsektors bereitzustellen, um dessen dauerhafte Innovations- und Wandlungsfähigkeit zu unterstützen. So sollte es auch den KMU ermöglicht werden, sich entsprechende Ressourcen und Kompetenzentwicklung aufzubauen. Angesprochen sind dabei alle Handlungsebenen von Betrieb, Branche, Politik und Gesellschaft. Zu den diesbezüglichen Gestaltungsfeldern für den Industriezweig zählen wir vor allem Innovation, Internationalisierung, Personal- und Fachkräfteentwicklung, Finanzierung, Vernetzung und Arbeitspolitik.

Im Detail sind die entsprechenden Instrumente in einigen Bereichen bereits hoch entwickelt. Dort, wo es um ihre Umsetzungsbedingungen, um Kontinuität, Erweiterung und Verbesserung geht, wird dies im Folgenden angeführt.

Gestaltungsfeld Innovation

Das ostdeutsche textile Cluster verfügt über ein hoch entwickeltes Innovationsumfeld, das insbesondere für die KMU von großem Stellenwert hinsichtlich der Optimierung ihrer Innovationspotenziale ist. Das Innovationsumfeld hat durch den Grad der Vernetzung, die Qualität der Verbundinitiativen und die Qualität und Anzahl der Innovationsprojekte im Branchenvergleich bereits ein hohes Niveau erreicht. Es hat zudem zu einer produktiven Kooperation von Wissenschaft und Unternehmen geführt, die es weiter zu optimieren gilt. Dieses Niveau gilt es weiter zu entwickeln, flankiert durch eine Optimierung der Innovationsfinanzierung und Steigerung der betrieblichen

Forschungs- und Entwicklungsaktivität. Nicht zuletzt hat es sich gezeigt, dass das Engagement in Innovationsnetzwerken arbeitsplatzwirksam ist, indem es die Ausbildungsaktivität und Weiterbildung der Mitarbeiter fördert.

Vor allem aber geht es um eine Innovationspolitik, die die Entwicklung von Unternehmensstrategien zur Schaffung einer betrieblichen Innovationskultur fördert, die auf Kompetenzentwicklung und Beteiligungsorientierung setzt, die Kreativität der Beschäftigten fördert und auch Anreize für soziale und organisatorische Innovationsaktivitäten setzt. Eine besondere aber zumeist unterschätzte Rolle kommt dabei den betrieblichen Mitbestimmungsträgern zu, denn niemand kennt die innerbetrieblichen Bedingungen, Stärken und Schwächen besser als die Beschäftigten selbst und ihre Interessenvertretungen. Flankierend und unterstützend sollten organisatorische und soziale Innovationen der textilen Arbeitswelt auch zum Gegenstand von Forschung und Lehre ebenso wie der industrienahen FuE-Einrichtungen gemacht werden, um den Transfer eines ganzheitlichen Innovationsansatzes in die Unternehmen zu unterstützen.

Ein sozialpartnerschaftliches Anliegen könnte es hier sein, „Leuchttürme“ ausfindig zu machen, in denen die Praxis sozialer und organisatorischer Innovationen heute schon eine große Rolle spielt – wenngleich im Detail vielleicht auch noch hoch umstritten. Solche Unternehmensbeispiele könnten Orientierungscharakter für die oben geforderte Kompetenzentwicklung des Industriezweigs annehmen. Untermauert durch die Arbeit an richtungsweisenden Lösungsansätzen und deren Transfer in die Branche, kann so ein wesentlicher Beitrag für das zukünftige Branchenimage in der Region und über die Region hinaus geleistet werden. Dies könnte eine hohe Ausstrahlung haben – hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und der Lösung der Fachkräftefrage, denn heute ist der Industriezweig in Ostdeutschland in nicht unerheblichen Bereichen eher geprägt durch prekäre Entlohnung und, bedingt durch die immer weiterreichende Flexibilisierung, durch kritische Arbeitsbedingungen und eine tendenzielle Entgrenzung der Arbeitszeit.

Nicht zuletzt hat der gesellschaftliche Dialog um eine nachhaltige Entwicklung für die Textilindustrie und ihre Zu-kunftsfähigkeit besondere Bedeutung. Mehr Beachtung als bisher verdient das Wissen um die Relevanz des Industriezweigs als solchem und für andere Wirtschaftszweige. Zusammen mit einer innovativen Arbeitspolitik stellt die Verbreitung dieses Wissens einen wesentlichen Baustein des zukünftigen Branchenimages dar.

Gestaltungsfeld Internationalisierung

Zu den Globalisierungsrisiken zählt gerade in der Textilindustrie die Internationalisierung von Produktionsstandorten, verbunden mit der Orientierung an Low cost-Regionen. Die Kooperationsinitiativen der Eurotextilregion setzen in diesem Zusammenhang auf eine Vernetzung von Know how-Potenzialen zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Aus dieser Vernetzung heraus leiten sich Zukunftschancen für den Standort, möglicherweise aber auch ein erneuter Beschäftigtenabbau ab.

Wenngleich die Chancen und Risiken von Produktionsverlagerungen inzwischen differenzierter betrachtet werden, stellen immer noch vor allem ein Druckpotenzial gegenüber den Beschäftigten dar. Dabei ist zum einen bedeutsam, dass die regionale Einbindung und die damit verbundenen standörtlichen Optionen der Unternehmen zumeist unterschätzt werden. Einer genaueren Betrachtung unterzogen, bietet der ostdeutsche Produktionsstandort insbesondere bezogen auf Spezialisierung und Qualitätsproduktion viele Vorteile, die in der Auseinandersetzung um Produktionsverlagerungen zuallererst zu Tage zu fördern wären und durch Clusterpolitik gezielt gestaltet werden können.

In den Clean Cloth Campaign’s hat sich zum anderen in jüngerer Zeit ein Umdenkungsprozess gerade im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Entlohnung in den Low cost-Regionen durchgesetzt und in vielfältigen Aktionen niedergeschlagen. Zudem haben sich jährliche Netzwerktreffen betrieblicher Interessenvertretungen und Sozialpart-

ner aus der Textilindustrie im Dreiländereck als perspektivreich erwiesen. Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung des Industriezweigs, die Folgewirkungen der an Kostensenkung orientierten Konsolidierung und Strategien ihrer Bewältigung. Als wesentliche Ausgangsbedingung für die Entwicklung von Alternativen zu diesem Prozess bedarf es dieser die Wertschöpfungskette übergreifenden Vernetzung betrieblicher Mitbestimmungsträger und deren besonderer Unterstützung.

Gestaltungsfeld Personal- und Fachkräfteentwicklung

Der Zeitkorridor von der Erkenntnis des drohenden Fachkräfteproblems bis zu seiner akuten Wirksamkeit wird enger, ohne dass es Anzeichen einer nachhaltigen Lösung gäbe. Wohl haben betriebliche Anstrengungen, häufig initiiert durch Betriebsräte zu beachtlichen Erfolgen geführt. Die statistische Altersstruktur der Unternehmen zeigt jedoch, dass diese hinter den Anforderungen der Zukunft zurückbleiben und auch die öffentlichen Weiterbildungs- und Fachkräfteinitiativen bislang unzureichend geblieben sind.

Der Erhalt des textilen Know how-Potenzials des Standortes wird dadurch gefährdet. Gerade in Anbetracht des Nebeneinanders von Schrumpfung und Wachstum in der Textilindustrie scheinen aber besondere Anstrengungen zur Sicherung und Weiterentwicklung des Fachkräftepotenzials und einer strategischen Personalentwicklung der Unternehmen erforderlich, die das bisher erreichte Niveau deutlich überschreiten.

Das Niveau der beruflichen Erstausbildung in den Betrieben und zwischenbetrieblichen Ausbildungsverbünden ist zu sichern und wo möglich auszuweiten. Es hat sich gezeigt, dass hierin auch wesentliche Startchancen für die Vermittlung in weitere Textilunternehmen des Standorts liegen. Auch ist in Erwägung zu ziehen, eine Ausbildungsplatzabgabe insbesondere für konzerngebundene Unternehmen ohne Ausbildung zu erheben.

Vor allem für die KMU der Textilindustrie, die in der Regel nur über beschränkte personelle Ressourcen verfügen, ist Unterstützung bei der Herausbildung einer strategischen Personalplanung und -entwicklung und der Gestaltung betrieblicher Weiterbildung, ggf. auch in betrieblichen Weiterbildungsverbünden gefragt. Mit innerbetrieblichen Qualifizierungsbedarfsanalysen und konkreten Weiterbildungsplänen werden Personalentwicklungsstrategien flankiert und Anforderungen an deren Weiterentwicklung herausgearbeitet. Die Zusammenarbeit von Management, Beschäftigten und betrieblicher Interessenvertretung erlangt hier eine hohe Bedeutung. Wenn Prozessinnovationen und die Kooperation mit den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen als moderne Managementstrategien entwickelt werden sollen, müssen Weiterbildungsstrategien auf die Kreativitätspotenziale der Produktivkraft Arbeit und eine hohe Problemlösungskompetenz abzielen. So lässt sich systematisch auf das Erfahrungswissen der Älteren aufbauen und die Übertragung an die Nachwuchskräfte über eine teamorientierte Arbeit sichern. Dafür ist eine Verbesserung der Arbeits- und Leistungsbedingungen in der Textilindustrie notwendig – einmal um dem Abwanderungsdruck der Jungen entgegenzuwirken, aber auch um mit einer Verbesserung der Beschäftigung älterer Fachkräfte die Grundlage für den Erfahrungstransfer zu sichern.

Auch den Handlungsfeldern Früherkennung und Beobachtung von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage sollte mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Sie bilden eine Grundlage für Präventionsstrategien und die Entwicklung von Weiterbildungs- und Fachkräfteinitiativen. Dabei sind nicht nur die zukünftigen Qualifikationsanforderungen für die Textilindustrie zu spezifizieren. Es gilt auch eine verbesserte Transparenz von beruflichen Laufbahnen herzustellen, um die Chancen zu verbessern, auch ehemalige Textilfachkräfte wieder in den Industriezweig einzubinden.

Die Hochschulen und industrienahen Institute werden durch die Innovationsnetzwerke der ostdeutschen Textilindustrie bereits zunehmend als Weiterbilder vor allem für Ingenieure und hoch qualifizierte Fachkräfte gefordert. Hier sollten zielgruppenorientierte Weiterbildungsangebote zur Sicherung des Erfahrungstransfers zwischen Jun-

gen und Älteren und zur Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit älterer Fachkräfte eingebunden werden. Vor allem sollten diese Weiterbildungsangebote auch arbeitswissenschaftliche und arbeitsorganisatorische Inhalte zum Gegenstand haben.

Nicht zuletzt bedarf es einer Verstärkung der Initiativen zur Berufsorientierung junger Menschen in Schulen wie sie beispielsweise mit dem brandenburgischen Projekt „zukunft.metall“ initiiert wurden. Die Auflage von speziellen Projekten für den Industriezweig Textilindustrie zur Qualifizierung der Berufsorientierung junger Menschen an allen Schultypen unterstützt durch sachgerechte Information die Motivation zur Wahl eines Berufes in der Zukunftsbranche Textilindustrie. „Leuchtturmprojekte“ könnten dem zusätzliche Dynamik verleihen.

Wenn die ostdeutsche Textilindustrie heute sowohl von Wachstums- als auch Schrumpfungsprozessen geprägt ist, so geht es sowohl um die Beschäftigungssicherung als auch um die Sicherung des Know how-Potenzials für den Standort. Flankierend zur Entwicklung verbesserter Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, müssen auch die Stärken und Schwächen der bislang eingesetzten Instrumente des Fachkräftetransfers zwischen Unternehmen Gegenstand werden. Hier scheint es überlegenswert, die Erfahrungen der 90er Jahre neu zu bewerten, Praxisbeispiele wie den Chemnitzer „Fachkräfteüberlassungstarif“ modellhaft weiter zu entwickeln und über die Sozialpartner in betrieblichen Umstrukturierungsprozessen gezielt zum Einsatz zu bringen.

Gestaltungsfeld Finanzierung

Die strukturellen Finanzierungsprobleme ostdeutscher KMU und insbesondere auch der Textilindustrie und die Eigenkapitalproblematik sind seit mehr als einem Jahrzehnt bekannt. Für die betroffenen Betriebe haben die zur Problemlösung aufgelegten Programme jedoch nicht immer zu einem nachhaltigen Verbesserungseffekt geführt. Nach wie vor bedarf es der Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Finanzierung von Investitionen z. B. im Rahmen der „Gemeinschaftsaufgabe regionale Wirtschaftsförderung“ GA, der Optimierung und Weiterentwicklung vor allem öffentlicher Beteiligungsprogramme und Beteiligungsgeber zur nachhaltigen Stärkung der Eigenkapitalbasis von KMU, der Verbesserung der Bedingungen für Bürgschaften und die Absicherung von Auslandsgeschäften, der Bankenfinanzierung des Mittelstandes und der Sicherung und Optimierung einer zeitnahen und bedarfsgerechten Innovationsfinanzierung.

Zur Erleichterung des Zugangs zum Kapitalmarkt ist es auf der operativen Ebene hilfreich, die Geschäftsleitungen und Betriebsräte in KMU der Textilindustrie bei der Erarbeitung von Unternehmens- und Finanzierungskonzepten zu unterstützen. Die Bereitstellung externen Sachverstandes zur Gestaltung des betrieblichen Strukturwandels hat sich z.B. in Sachsen seit mehr als einem Jahrzehnt bewährt und kann als Modell für die Textilindustrie in anderen ostdeutschen Bundesländern angesehen werden.

Gestaltungsfeld Vernetzung

Die Netzwerke von Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen sind in der Textilindustrie in Ostdeutschland längst zu unverzichtbaren „weichen“ Standortvorteilen geworden. Dies betonten auch die Gesprächspartner in den Unternehmen für ihr eigenes Vorankommen in den letzten Jahren. In der Erschließung eigener und kooperativer Ressourcen sind dabei alle unternehmerischen Aktivitätsfelder von Forschung und Entwicklung über Markterschließung bis zu Service vertreten. Die eingegangenen Kooperationen hatten regionalen ebenso wie internationalen Bezug.

Die Entwicklung erfolgreicher Netzwerke ist neben ihrem Unternehmens- und Forschungsbezug, der Tragfähigkeit der Kooperationsidee und dem innovativen Gehalt der Kooperationsgegenstände auch von der Kontinuität der Finanzierung abhängig. So kann man z.B. nicht erwarten, dass KMU-Netzwerke, die den Aufbau von Innovationskooperationen zum Gegenstand haben, in kurzen Fristen zu finanziell selbsttragenden Einrichtungen werden. Sie

benötigen Unterstützung beim Aufbau, der Stabilisierung und Weiterentwicklung ihrer Arbeit. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch ein kompetentes Netzwerkmanagement. Wenn sich kleine KMU und auch solche, die sich in schwierigen Entwicklungsphasen befinden, mit ihrem Know how an der weiteren Entwicklung von Innovationsaktivitäten beteiligen sollen, sollte deshalb auch besonderer Wert auf die Förderung der Netzwerkorganisation gelegt werden, mit der sich für sie erst eine stabile Grundlage der Innovationsfähigkeit entwickeln wird.

Gestaltungsfeld Arbeitspolitik

Erneut wurde deutlich, dass durch den Wettbewerbs- und Preisdruck innerhalb des Industriezweigs ein permanenter Druck auf die Arbeitsverhältnisse entsteht. Es steht zu erwarten, dass dieser nicht mehr allein in Krisensituationen wirksam wird, sondern auch in Zeiten des konjunkturellen Aufschwungs zum betrieblichen Alltag gehört.

Die Zyklizität des Textilindustriegeschäfts soll mit einer „Normalität der Flexibilisierung“ gemeistert werden, der alle wesentlichen Arbeitsbereiche unterzogen werden. Flankiert werden die Flexibilisierungsstrategien durch Bestrebungen, ein „wettbewerbsfähiges Fixkostenniveau“ durchzusetzen und auch durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen zu Kostenreduzierungen zu kommen. Den sich abzeichnenden Wandel in den Wettbewerbsbedingungen der Unternehmen werden viele Arbeitgeber betrieblich durch Deregulierung oder aber die Einrichtung von „Bündnissen für Arbeit“ zu gestalten versuchen. Häufig soll außerhalb tariflicher Regelungen jenes Maß an Flexibilität in den Arbeitsbedingungen erreicht werden, das zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit als notwendig erachtet wird. Diese Tendenzen betreffen offenbar so gut wie alle Unternehmen. Sie werden aber vermutlich vor allem in den neuen Teilmärkten der Textilindustrie (z. B. der Automobilzulieferer) und insbesondere in Unternehmen mit neuen Geschäftsfeldern (z. B. Diversifizierung in die neuen Teilmärkte Technischer Textilien) wirksam.

Aus arbeitsorientierter Sicht ist es angesichts dieser Tendenzen erforderlich, primär auf die Weiterentwicklung der Stärken im Innovations- und Qualitätswettbewerb zu setzen und zu verhindern, dass diese durch Kostensenkungsstrategien konterkariert werden. Dabei ist zu fragen, ob die Anforderungen an höchste Qualität und Prozessflexibilität, die neuen Produktionsfelder und die Relevanz textiler Produkte für Ressourcenschutz und Innovationen anderer Wirtschaftszweige nicht grundsätzlich im Widerspruch zu dem seit Jahrhunderten anhaltenden Abwanderungstrend der Textilindustrie in Regionen mit Niedrigstlohnstandard stehen. Zumal hatte es sich gezeigt, dass eine tarifliche, leistungsgerechte Entlohnung nicht unbedingt ein grundsätzliches Tabu ist. Innerhalb der heterogenen Textilindustrie wird deshalb die Durchsetzung von Standards auf tariflicher und betrieblicher Ebene weiterhin und verstärkt eine wichtige Rolle spielen. Die Wahrnehmung der Schutzfunktion der Betriebsräte wird in diesen Prozessen an Bedeutung gewinnen und stellt erhebliche Anforderungen vor allem an die überwiegend nicht freigestellten Betriebsräte aus KMU.

Daneben bieten die Entwicklungsprozesse in dem Industriezweig Spielräume zur Wahrnehmung der Gestaltungsoption von Betriebsräten. Diese können vor allem in der Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen, der Herausbildung eines innerbetrieblichen Innovationsklimas und der Fachkräfteentwicklung verortet werden, wie sie der Jahresbericht Gesamttextil 2006 im Sinne der Kompetenzentwicklung zur Sicherstellung von Innovationsfähigkeit empfiehlt. Eine aktive Erschließung dieser Gestaltungsfelder lässt nicht nur eine Verbesserung der Lebensqualität der Beschäftigten und damit der dauerhaften Stabilisierung des Unternehmenserfolgs erwarten, sondern dürfte zu einem der maßgeblichen Imagefaktoren des textilen Industriestandortes Ostdeutschland werden.

8. Arbeitsorientierte Perspektiven – Ausblick

Die Auseinandersetzung mit den Perspektiven der ostdeutschen Textilindustrie stand im Mittelpunkt der aktiven Arbeit des Projektbeirates aus Sozialpartnern, betrieblichen Interessenvertretern, dem Branchenbeauftragten des Freistaats Sachsen, Wissenschaftlern sowie einer das Projekt begleitenden Betriebsrätearbeitsgemeinschaft. Die Debatte drehte sich um Entwicklungsbedingungen des Industriezweigs, ihre Folgen und um Gestaltungsoptionen für die Zukunftsfähigkeit ostdeutscher Betriebe. Für die Beteiligten war dies ein Forum für vertrauensvollen Erfahrungsaustausch zur Bewertung von Stärken und Schwächen und zur Reflektion eigener Entwicklungsbedingungen vor dem Hintergrund der analysierten Branchentrends aus arbeitsorientierter Perspektive.

Bei der Vielzahl gemeinsamer Belange zeigte es sich, dass gerade die Frage der Zukunftsfähigkeit auch von sehr individuellen Konstellationen abhängig ist. So kommen wir hier sogar zu dem Schluss, dass auch „verlängerte Werkbänke“ Zukunftsfähigkeit besitzen, was die Qualität der Produkte, den Status in der Wertschöpfungskette ebenso wie die Relevanz für andere Industriezweige betrifft. Aus dem Selbstbewusstsein qualitativ hochwertiger Arbeit, der Verantwortung und Identifikation mit dem eigenen Unternehmen leiten sich für die betriebliche Interessenvertretung Ziele und Standards ab. Diese gilt es als betriebliche Herausforderung anzunehmen und kontinuierlich zu bearbeiten – in der Personalentwicklung, der Qualitätssicherung und vielen anderen Fragen. Der betrieblichen Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur kommt hier eine nicht unerhebliche Rolle zu.

Für die dauerhafte Erneuerung der Industrieunternehmen und die Sicherung ihres Innovationspotenzials hat die Arbeit der Projektarbeitsgemeinschaft insbesondere deutlich gemacht, dass, abhängig von den Zielstellungen zur weiteren betrieblichen Entwicklung, der Mut für ein Mehr an Beteiligungsorientierung und betrieblicher Mitbestimmung Potenziale erschließen könnte, um die Herausforderungen in der Findung einer Balance zwischen Flexibilisierung und Stabilität anzunehmen. Die realistische Vision dabei lautet, dass sich aus den Ansprüchen hochwertigster Qualität die Selbstverständlichkeit der Anerkennung der Arbeit ableitet.

Für die Industrie- und Strukturpolitik stellt sich die Anforderung, die in der Textilindustrie bereits hoch entwickelten sozialpartnerschaftlich getragenen Initiativen weiterhin zu unterstützen. Über die traditionellen Instrumente und Maßnahmen sowie die angestoßenen Netzwerkinitiativen hinausgehend, bedarf es der seit langem diskutierten Fachkräfteinitiative. Und es bedarf der dringenden Unterstützung innovativer arbeitspolitischer Projekte: in der Personalentwicklung, im Arbeits- und Gesundheitsschutz, der Arbeitszeitgestaltung und hinsichtlich familienfreundlicher Arbeitsbedingungen. Nur so ist eine moderne textile Arbeitswelt zu realisieren.

9. Anhang

Ausgewählte Literatur[2]

Begemann, W. (2000): Produkt- und Verfahrensinnovationen verändern die textile Welt, in: Gesamt Textil (Hg.) (2000): Jahrbuch der Textilindustrie, S. 22–25

Bellmann, L.; Leber, U. (2006): Weiterbildung in KMU, in: Weiß, M. (Hg.): Evidenzbasierte Bildungspolitik. Beiträge der Bildungsökonomie, Berlin 2006, S. 115–130 (= Schriften des Vereins für Socialpolitik. Neue Folge Nr. 313)

BMBF (2005): Das BMBF-Förderprogramm InnoRegio – Ergebnisse der Begleitforschung, Bonn 2005

BMBF (2006/1): Initiativen von Welt. Unternehmen Region, Ausgabe 1/2006

BMBF (2006/2): Mikroorganismen in der Faser, in: Sechs Jahre InnoRegio. Unternehmen Region, Spezial 2006

Breitenacher, M. et al. (1991): Die Textil- und Bekleidungsindustrie der neuen Bundesländer im Umbruch, Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, ifo studien zur Industriewirtschaft 41

Breitenacher, M., Adler, U., Vögtle, C. (1997): Das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe im Freistaat Sachsen. Untersuchung im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit (ifo dresden studien 18), Dresden 1997

Clean Clothes Campaign, Evangelische Akademie Meißen (Hg.) (2005): Die Stimmen der Arbeiterinnen. Zur Situation von Frauen in der Bekleidungsindustrie Osteuropas und der Türkei

DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1998): Strukturanalyse der sächsischen Industrie – Spezialisierungsprofil, Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven, insbesondere im Exportbereich, Sächsisches Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, Studien, Heft 11, Dresden 1998

EPPA/CEPS (2002): Die Auswirkungen des ATC-Quotenabbaus auf die deutsche Textilwirtschaft ab 2005, Studie im Auftrag von Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Industrievereinigung Chemiefaser e. V., Gesamttextil, IG Metall, Brüssel 2002

Fischer, A. (2003): Analyse veränderter Tätigkeitsinhalte, Arbeits- und Leistungsbedingungen in der sächsischen Textilindustrie, Arbeitsheft 32, Otto Brenner Stiftung, Berlin 2003

Fries, D. (2006): Auf der Suche nach der nächsten Generation, in: Gesamtverband textil+mode, Jahrbuch der Deutschen Textil- und Modeindustrie 2006, S. 30–33

Fuchs, H. (1999): Technische Textilien – Chancen und Perspektiven, in: Technische Textilien, Heft 1, Februar 1999, S. 2

Heimann, C. (1997): Systembedingte Ursachen des Niedergangs der DDR-Wirtschaft. Das Beispiel der Textil- und Bekleidungsindustrie 1945–1989, Frankfurt a.M/Berlin/Bern/New York/Paris/Wien

INNtex e.V. (2006): Internationale Entwicklungstrends der Textiltechnologie, Chemnitz, www.inntex.de

[2] Der Empfehlung des Projektbeirats folgend, entstand diese Kurzfassung des Projektendberichtes. Aus Gründen der Leserlichkeit wird – abweichend von der üblichen wissenschaftlichen Zitierweise – auf das Zitieren aller recherchierten Literaturstellen verzichtet. So stellen wir im Folgenden eine Literaturauswahl dar.

IW Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (lfd.): Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Köln; zuletzt 2006

Kinkel, S., G. Lay, J. Wengel (2004): Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden, ISI-FhG Mitteilung aus der Produktinnovationserhebung 33

Knecht, P. (Hg.): Technische Textilien, Frankfurt/Main

Lungwitz, R.-E., Preusche, E. (2001): Zwischen Nachahmung und Entwicklung. Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel, München/Mering

Lutz, B., Meil, P. (2000): Thesen zum zukünftigen Qualifikationsbedarf der deutschen Industrie, in: Lutz, B., Meil, P., Wiener, B. (Hg.): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen, Frankfurt am Main 2000, S. 17–38

Melliand Textilberichte, lfd.

Moßig, I. (2002): Konzeptioneller Überblick zur Erklärung der Existenz geographischer Cluster, Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 22

Pfäfflin, H. (2007): Stärken und Schwächen des Innovationsverhaltens von KMU, Projektbericht des IMU-Instituts an die Hans-Böckler-Stiftung

Riedel, J., H. Schmalholz (2005): Perspektiven der Technologie- und Innovationsförderung in Sachsen, in: W. Krumbein, A. Ziegler: Perspektiven der Technologie- und Innovationsförderung in Deutschland, Marburg

Rivoli, P. (2006): Reisebericht eines T-Shirts. Ein Alltagsprodukt erklärt die Weltwirtschaft, Berlin 2006

Rudolph, F. u. a. (2005): Entwicklungskonzept zur Profilierung der Oberlausitz als textilindustrielle Kernregion der Euroregion Neiße, INNTEX e.V. Chemnitz, i. A. Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen

Scheuplein, C., Jürgens, U., Meißner, H.-R., Hüner, A. (2007): Die Automobilindustrie in Ostdeutschland. Entwicklung 1995–2006 und Ansatzpunkte einer branchenorientierte Strategie, Unveröffentlichter Projektendbericht

Schmalholz, H. (2005): Steuerungsmöglichkeiten von Innovationspolitik in den Bundesländern. Das Beispiel Sachsen, in: ifo Dresden berichtet, 5/2005, S. 18 ff.

Technische Textilien, lfd.; zuletzt: Talking Tech – Living Tech, Heft 3, September 2007

Volksbanken Raiffeisenbanken, ifo Institut für Wirtschaftsforschung (2006): Branchen special. Textilgewerbe, Bericht Nr. 24, November 2006

vti (2006): Entwicklungsrichtungen der Globalisierung der Textil- und Bekleidungsindustrie, i.A. INNtex Innovation Netzwerk Textil e.V., Chemnitz, www.inntex.de

ZEW (2006): Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie, ZEW Branchenreport Innovationen. Ergebnisse aus der deutschen Innovationserhebung 2005, Jg. 13, Nr. 12, www.zew.de/www.zew.eu

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betriebsgrößenklassen in der Textilindustrie 4
Abbildung 2: Entwicklungstrends in der Textilindustrie 5
Abbildung 3: Struktur- und Regionaleffekte der Textilindustrie in Ostdeutschland – Schrumpfende Branchen 6
Abbildung 4: Banken-Rating Textilgewerbe 7
Abbildung 5: Struktur- und Regionaleffekte der Textilindustrie in Ostdeutschland – Wachsende Branchen 8
Abbildung 6: Standorte im ostdeutschen Textilgewerbe 10
Abbildung 7: Arbeitskosten in der Textilindustrie 12
Abbildung 8: Qualifikationsstruktur in der ost- und westdeutschen Textilindustrie 1999 und 2005 13
Abbildung 9: Altersstruktur in der Textilindustrie 1999 und 2005 im Ost-West-Vergleich 14
Abbildung 10: Funktionale Struktur der ostdeutschen Textilindustrie 1999–2005 16
Abbildung 11: Voraussetzungen der Zukunftsfähigkeit – Chancen und Risiken 17
Abbildung 12: Faktoren der Zukunftsfähigkeit – Gegensätzlichkeiten und Gemeinsamkeiten 18
Abbildung 13: Voraussetzung der Zukunftsfähigkeit – ein ganzheitliches Innovationsverständnis 21