

Strukturwandel



Was kommt nach der Krise?

Ergebnisse aus den Unternehmensbefragungen
der IW Consult

Bericht der

IW Consult GmbH Köln

Köln, Januar 2011

Ansprechpartner für die Inhalte:

IW Consult GmbH
Dr. Karl Lichtblau
Sprecher der Geschäftsführung
E-Mail: lichtblau@iwkoeln.de
Tel. (0221) 4981-759
<http://www.iwconsult.de>

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	4
1 Zusammenfassung	5
2 Die Krise aus makroökonomischer Sicht	6
3 Reaktionen der Unternehmen auf die Krise	9
4 Was kommt nach der Krise?	16
5 „Deutsches Jahrzehnt“ oder „Jahrzehnt des Standorts D“? - Handlungsempfehlungen	28
6 Literatur	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Wie und wann hat sich die Krise erstmals in Ihrem Unternehmen bemerkbar gemacht?.....	11
Tabelle 3-2: Ergriffene Anpassungsmaßnahmen in der Krise	12
Tabelle 3-3: Rationalisierungen und Kosteneinsparungen.....	13
Tabelle 3-4: Personalpolitische Maßnahmen in der Krise	14
Tabelle 3-5: Strategieänderungen aufgrund der Krise	16
Tabelle 4-1: Internationalisierung nach Tätigkeiten.....	19
Tabelle 4-2: Entwicklung der Auslandsmitarbeiter nach Tätigkeiten	20
Tabelle 4-3: Sitz des Hauptwettbewerbers	21
Tabelle 4-4: Verteilung der Umsätze in den zehn Zukunftsmärkten.....	22
Tabelle 4-5: Bedarf an Mitarbeitern nach Qualifikation	23
Tabelle 4-6: Fachkräftesicherung durch Weiterbildung und Höherqualifizierung.....	24
Tabelle 4-7: Zukünftige Bedeutung von Dienstleistungen	25
Tabelle 4-8: Kooperationen im Bereich Innovationen, Forschung und Entwicklung	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Einbruch der Aufträge im Verarbeitenden Gewerbe.....	6
Abbildung 2-2: Erwerbstätige auf Rekordniveau	9
Abbildung 4-1: Erfolgsfaktoren, Verteilung Erfolgsfaktoren und Erfolg.....	18

1 Zusammenfassung

Die Weltwirtschaft erlebte zwischen 2008 und 2010 die stärkste Krise seit der Großen Depression. Die Krise konnte trotz aller Befürchtungen zwar schnell überwunden werden. Allerdings war nicht klar, ob die Krise einen Strukturbruch in der Wirtschaft ausgelöst hat oder nicht.

Die Ergebnisse des IW-Zukunftspanels und weiterer Befragungen der IW Consult zeigen, dass es zu keinem Strukturbruch gekommen war. Vielmehr sehen die Unternehmen in den Erfolgsfaktoren vor der Krise auch die Erfolgsfaktoren der Zukunft. Der Strukturwandel, der sich bereits vor der Krise abgezeichnet hat, setzt sich also fort. Gleichzeitig zeigen die Umfrageergebnisse aber auch, dass sich die Geschwindigkeit des Strukturwandels beschleunigen wird. Internationalisierung, Know-how, Differenzierung und Netzwerke werden in Zukunft schneller als bisher an Bedeutung gewinnen. Dabei geht die Internationalisierung über eine reine Exportstrategie hinaus und umfasst beispielsweise auch Auslandsproduktion.

Die Unternehmen sind zuversichtlich, im Wettbewerb mithalten zu können. Manche Ökonomen sprechen schon von einem „deutschen Jahrzehnt“. Es ist aber noch lange nicht ausgemacht, dass die nächste Dekade auch das „Jahrzehnt des Standorts D“ wird. Es ist ziemlich sicher, dass die ausländischen Standorte und Märkte an Bedeutung gewinnen. Deutschland muss noch deutlicher als in der Vergangenheit seine Vorteile stärken. Dabei sind zwei zu nennen:

- Erstens: Der Erfolg der deutschen Wirtschaft gründet sich auf eine starke Industrie, die auch in Zukunft erhalten werden muss.
- Zweitens: Die deutsche Stärke ist die „Beherrschung von Komplexität“ durch innovative Verbindungen von Industrie und Dienstleistungen. Der Ausbau solcher hybriden Geschäftsmodelle muss deshalb forciert werden.

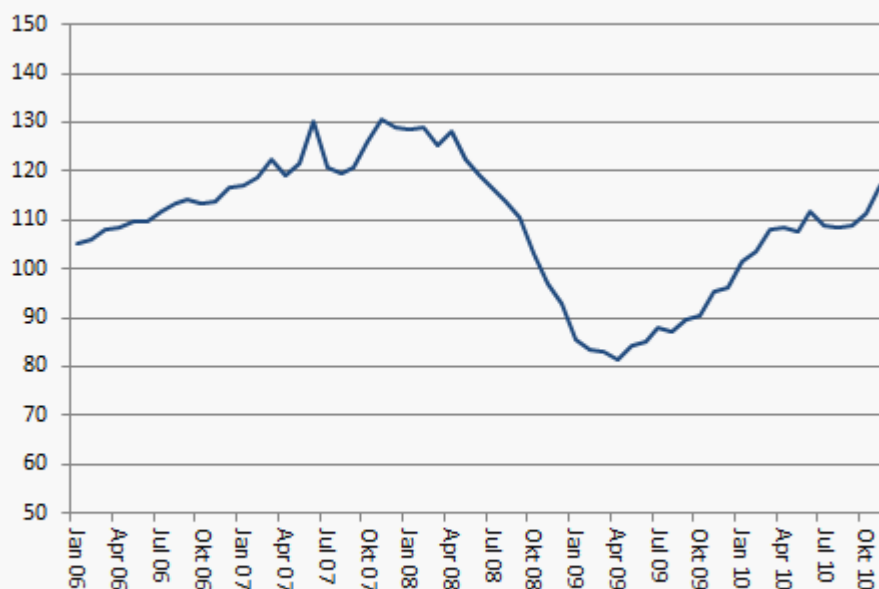
Dazu ist eine moderne Industriepolitik notwendig. Sie sollte aber nicht auf die direkte Förderung von vermeintlichen Zukunftsfeldern setzen. Das wäre ein Irrweg. Viel besser ist eine indirekte Strategie, die auf die Stärkung der Erfolgsfaktoren setzt. Die Analyse der Erfolgsfaktoren zeigt, dass nur eine kleine Gruppe von Unternehmen sehr gut aufgestellt ist. Längst nicht alle Unternehmen aus dem Bereich Industrie und industrienahen Dienstleistungen sind Innovatoren und international tätig und betreiben Forschung und Entwicklung. Nur knapp ein Fünftel der Unternehmen im IW-Zukunftspanel erfüllen diese drei Erfolgsfaktoren gleichzeitig. Im Umkehrschluss heißt das, dass das Geschäftsmodell D von einer relativ kleinen Avantgarde von Unternehmen lebt. Die Basis muss verbreitert werden. Insbesondere im Mittelstand müssen diese Erfolgsfaktoren gestärkt werden. Dazu zählen die Forcierung der Internationalisierung, die Stärkung der Innovationen, mehr Forschung und Entwicklung, die Sicherung des Fachkräftenachwuchses und der Ausbau der Netzwerke. Wie dies geschehen kann, wird am Ende dieser Studie in sieben Punkten dargelegt.

2 Die Krise aus makroökonomischer Sicht

Die Weltwirtschaft geriet 2008 in die stärkste Krise seit der Großen Depression. Ausgehend von der Subprime-Krise des Hypothekenmarktes und dem Zusammenbruch der Großbank Lehman Brothers in den USA gerieten auch deutsche Banken in starke Turbulenzen. Der deutsche Staat musste Banken stützen, um ihr Zusammenbrechen zu verhindern. Zugleich griff die Vertrauenskrise auf den Realsektor über, dessen Erwartungen sich stark eintrübten.

Abbildung 2-1: Einbruch der Aufträge im Verarbeitenden Gewerbe

Auftragsindex¹⁾ im Verarbeitenden Gewerbe 2005 = 100



1) BV4.1 kalender- und saisonbereinigte Daten

Quelle: Statistisches Bundesamt; IW Consult

Verschärfungen der Finanzierungsbedingungen für Unternehmen und private Haushalte sowie negative Vermögenseffekte taten ihr Übriges, um die Krise auf den Realsektor überspringen zu lassen.¹ Im Ergebnis brachen die Aufträge im Verarbeitenden Gewerbe weg. Von September 2008

¹ Bundesbank (2008), Monatsbericht November, S. 12.

bis April 2009 sank der Auftragsindex im Verarbeitenden Gewerbe kalender- und saisonbereinigt um 29 Prozentpunkte (siehe Abbildung 2-1).²

Angesichts der Nachfragerücke ging die Auslastung des Produktionspotenzials spürbar zurück. Der Produktionsindex im Verarbeitenden Gewerbe fiel von September 2008 bis Juni 2009 um rund 19 Prozentpunkte.³ In einzelnen Branchen, wie die LKW-Produktion, ging die Produktion deutlich stärker zurück: Wurden 2008 in Deutschland noch über 500.000 Nutzfahrzeuge gebaut, halbierte sich der Wert in 2009 auf unter 250.000 Fahrzeuge.⁴ Der Index Außenhandelsvolumen sank von 2008 auf 2009 um 19,8 Prozentpunkte.⁵ Global sank das Exportvolumen mit Gütern und Dienstleistungen im gleichen Zeitraum um elf Prozent.⁶

Aber die Staatengemeinschaft hatte aus der Großen Depression gelernt: Anders als in den Jahren 1929/30 setzten die USA und Europa nicht auf nationalen Protektionismus, so dass sich der Welthandel schnell wieder erholte und nicht dauerhaft derart stark einbrach wie in den 1930er Jahren. Zwischen 1929 und 1932 sank das Welthandelsvolumen von 34,3 auf 13,5 Milliarden US-\$.⁷ Der deutsche Warenexport fiel von 13,6 auf 5,8 Milliarden Reichsmark.⁸ Anders heute: Zwar brach das Welthandelsvolumen von 2008 auf 2009 um elf Prozent ein, aber bereits ein Jahr später legte es wieder um etwas über elf Prozent zu. Auch die Industrieproduktion weist trotz des anfangs gleich starken Einbruchs einen anderen Verlauf auf: Zwischen 1929 und 1932 ging die Industrieproduktion des Deutschen Reiches um ca. 40 Prozent zurück, wobei im ersten Krisenjahr der Rückgang „nur“ 13 Prozent betrug.⁹ Dagegen ist in der aktuellen Krise der Produktionsindex im Verarbeitenden Gewerbe seit Oktober 2009 wieder kontinuierlich gestiegen: Von Juni 2009 bis November 2010 belief sich der Anstieg auf 14,7 Prozentpunkte.¹⁰ Auch das Bruttoinlandsprodukt in den entwickelten Staaten, das 2009 im Vergleich zum Vorjahr um 3,2 Prozent zurückgegangen war, stieg 2010 wieder um 2,7 Prozent. Angestoßen wurde die schnelle Erholung durch die staatlichen Konjunkturprogramme, die weltweit gegen die globale Krise aufgelegt wurden. Die Regierungen identifizierten die Krise angesichts der Unterauslastung des Produktionspotenzials als keynesianische Situation, in der sie die Nachfrage stimulieren müssen, um zu einer schnellen Erholung zu gelangen. Die entwickelten Staaten gaben – gemessen am Bruttoinlandsprodukt – 2009 fast vier Prozent mehr aus, wobei dies überzeichnet ist, da das Bruttoinlandsprodukt überall rückläufig war. Da die Staatseinnahmen in allen anderen Ländern ebenfalls rückläufig waren, nahmen die Nettoschulden deutlich zu. Sie stiegen im gleichen Zeitraum – ebenfalls gemessen am

² Statistisches Bundesamt (2011), Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe (Wertindex): BV4.1 kalender- und saisonbereinigte Daten, Deutschland.

³ Statistisches Bundesamt (2011), Produktionsindex für das Verarbeitende Gewerbe: BV4.1 kalender- und saisonbereinigte Daten, Deutschland.

⁴ <http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion/> (14.1.2011)

⁵ Statistisches Bundesamt (2010), Statistisches Jahrbuch 2010, S. 466.

⁶ International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2010

⁷ Kindleberger, C. P. (1986), The world in depression 1929-1939, S. 170.

⁸ Bundesbank (1976), Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975, S. 322.

⁹ Mitchell, R. (1992), International Historical Statistics: Europe 1750-1988, S. 411f.

¹⁰ Statistisches Bundesamt (2011), Produktionsindex für das Verarbeitende Gewerbe: BV4.1 kalender- und saisonbereinigte Daten, Deutschland.

Bruttoinlandsprodukt – um 10 Prozent.¹¹ Dadurch sind die Staaten mit einer Hypothek belastet, die in Zukunft abzutragen sein wird.

Deutschland hat mit zwei Konjunkturpaketen auf die Krise reagiert. Neben der Stärkung der Nachfrage enthalten die Konjunkturpakete umfassende Kurzarbeitsregelungen. Im Jahr 2009 konnten Entlassungen in großem Umfang durch den Abbau von Überstunden und Arbeitszeitkonten, die Nutzung flexibler Arbeitszeitgestaltungen sowie durch Kurzarbeit vermieden werden. Die Anpassung lief über das Arbeitszeitvolumen, nicht über die Anzahl der Beschäftigten. So stieg die Zahl der Kurzarbeiter innerhalb eines Jahres von 102.000 im Jahresdurchschnitt 2008 auf über 1,1 Millionen. Das Arbeitsvolumen der Erwerbstätigen sank im gleichen Zeitraum um 2,6 Prozent von 57.450 auf 55.985 Millionen Stunden, bei unveränderter Zahl potenzieller Arbeitstage. Im Jahr 2010 stieg das Arbeitsvolumen wieder auf 57.429 Millionen Arbeitsstunden.¹²

Trotz eines Rückgangs des preisbereinigten Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2009 um fast fünf Prozent blieb also ein Einbruch bei der Erwerbstätigkeit und der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung aus (siehe Abbildung 2-2). Auch zeitverzögert kam es zu keinem Einbruch, im Gegenteil: Im Jahr 2010 nahm die Erwerbstätigkeit um 0,5 Prozent und die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Vergleich zu 2009 um 1,2 Prozent zu.¹³

Im Jahr 2010 wuchs die deutsche Wirtschaft preisbereinigt wieder um 3,6 Prozent, so stark wie seit der Wiedervereinigung nicht mehr. Vor allem im Frühjahr und Sommer 2010 konnte sich die Wirtschaft erholen. Die Impulse kamen nicht nur vom Außenhandel, sondern auch aus dem Inland. Hier wurden vor allem Ausrüstungsinvestitionen getätigt. Die Erholung war stark von Aufhol-effekten geprägt.¹⁴ So wurden 2010 in Deutschland über 350.000 Nutzfahrzeuge produziert, rund 45 Prozent mehr als im Vorjahr.¹⁵ Aber auch die Bauinvestitionen und die privaten Konsumausgaben legten 2010 zu.

Die besondere keynesianische Situation führte dazu, dass die zügig aufgestellten Konjunkturprogramme ihre Wirkung entfalten konnten. Die Konjunktur ist in Deutschland schnell wieder angesprungen. Der Anstieg der Beschäftigung zeigt, dass die Auslastung des Produktionspotenzials wieder gegeben ist. Umso wichtiger ist es, nun die zweite Lektion von Keynes zu beachten und die Haushalte zu konsolidieren. Um eine Beeinträchtigung des künftigen Wachstums zu vermeiden, sollte also 2011 mit der Konsolidierung der durch die Konjunkturprogramme entstandenen Staatsschulden begonnen werden.¹⁶

¹¹ International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2010

¹² Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2011), Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland.

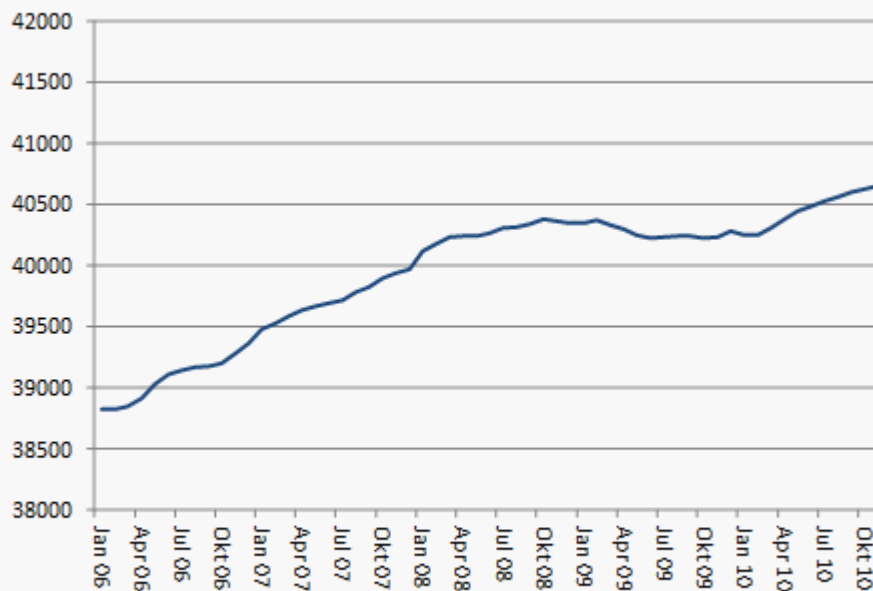
¹³ Bundesagentur für Arbeit (2010), Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland - Monatsbericht Dezember und das Jahr 2010, S. 23f.

¹⁴ Statistisches Bundesamt (2011), Deutsche Wirtschaft 2010: Rasanter Aufschwung nach der Krise, Pressemitteilung Nr. 010 vom 12.01.2011.

¹⁵ <http://www.vda.de/de/zahlen/monatszahlen/> (14.1.2011)

¹⁶ Brügelmann, R. (2010), Die Wirkung von Konjunkturprogrammen, IW Trends 4/2010.

Abbildung 2-2: Erwerbstätige auf Rekordniveau
Entwicklung Erwerbstätige¹⁾ 2006 - 2010; in 1.000



1) saisonbereinigte Werte (Census X-12-ARIMA)

Quelle: Statistisches Bundesamt (2011), IW Consult

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die größte Krise seit der Weltwirtschaftskrise 1929/30 aus makroökonomischer Sicht überwunden ist. Gleichwohl bleibt zu klären, was die Krise in den Unternehmen bewirkt hat. Angesichts des massiven Nachfrageeinbruchs, aber auch dem Halten der Fachkräfte ist zu klären, wie sich die Krise aus Sicht der Unternehmen dargestellt hat. Da das einzig Gewisse in der Wirtschaft das Ungewisse ist und die wirtschaftlichen Strukturen einem permanenten Wandel unterliegen, interessiert zudem die Frage, ob durch die Krise ein Strukturbruch ausgelöst wurde.

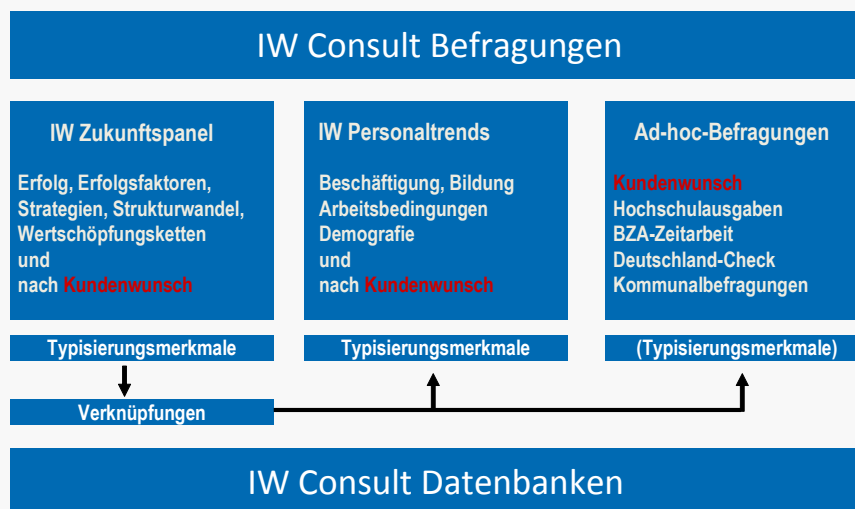
3 Reaktionen der Unternehmen auf die Krise

Die Unternehmen in Deutschland bekamen die Krise bereits im Jahr 2008 und vor allem im ersten Halbjahr 2009 zu spüren. Die Ergebnisse des IW-Zukunftspanels (siehe Kasten „Die Befragungsinstrumente der IW Consult“) zeigen, dass in mehr als zwei Fünfteln der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes die Kapazitäten aufgrund der Krise nicht ausgelastet waren.

Die Befragungsinstrumente der IW Consult

Die IW Consult verfügt über verschiedene Befragungsinstrumente, die einen Einblick in die Wirtschaft ermöglichen.

Mit dem **IW-Zukunftspanel** werden regelmäßig Unternehmen zu Themen rund um den Strukturwandel befragt. Dazu zählen die Megatrends wie Globalisierung, Outsourcing, Humankapitalintensivierung oder die Tertiarisierung der Wirtschaft. Die Befragung wird dreimal pro Jahr auf Online-Basis durchgeführt. Der besondere Aspekt an dem IW-Zukunftspanel ist, dass simultan eine Vielzahl von Struktur- und Erfolgsfaktoren analysiert werden können. Damit können beispielsweise Wechselwirkungen zwischen Internationalisierung, Innovationen, Forschung, Marktumfeld und Differenzierungsstrategien untersucht werden. Andere Individualdatensätze, wie das Innovations- und Gründerpanel oder das Betriebspanel des IAB, haben thematisch einen engeren Ansatz und können die Verbindung der verschiedenen relevanten Aspekte nicht leisten. Die Befragungen richten sich nicht an die Gesamtwirtschaft, sondern nur an denjenigen Teil, der direkt oder indirekt im internationalen Wettbewerb steht. Das ist der Industrie-Dienstleistungsverbund. Dazu gehören das Verarbeitende Gewerbe, Versorgung, Bau, Logistik und unternehmensnahe Dienstleistungen – also die Industrie und die Dienstleistungsbranchen, die über Vorleistungen eng mit der Industrie verbunden sind. Für das Jahr 2009 liegt ein Datensatz von rund 8.000 Unternehmen zu den Themen FuE, Bildung, Internationalisierung und Netzwerke vor. Die Stichprobengröße erlaubt die Analyse von Teilmengen (Branchen, Regionen, Handwerk etc.).



Mit den **IW-Personaltrends** werden regelmäßig Unternehmen zum Thema Human Resources befragt. Die Befragungen entstehen vor dem Hintergrund der Herausforderungen, vor denen die Unternehmen in Deutschland stehen. Die Befragung wird dreimal pro Jahr auf Online-Basis durchgeführt. Ein besonderer Aspekt an den IW-Personaltrends ist, dass simultan eine Vielzahl von Struktur- und Erfolgsfaktoren analysiert

werden können. Damit können beispielsweise Wechselwirkungen zwischen Personalarbeit, Internationalisierung, Innovationen und Forschung untersucht werden. Die Befragungen richten sich an Unternehmen aus der Industrie, der Bauwirtschaft und allen Dienstleistungsbereichen. Relevant sind Unternehmen ab einem Mitarbeiter. Für das Jahr 2010 liegen Angaben von rund 3.000 Unternehmen vor.

Das IW-Zukunftspanel und die IW-Personaltrends der IW Consult stehen Kunden für spezifische Auftragsarbeiten offen. Art und Ausgestaltung können individuell vereinbart werden. Auf Wunsch können auch andere, bisher nicht einbezogene Branchen berücksichtigt werden.

Die **Ad-hoc-Befragungen** werden auf Kundenwunsch entwickelt. Die Arbeiten umfassen die theoretische Aufbereitung der Fragestellung, dessen Operationalisierung, die Befragungsdurchführung, die Entwicklung von individuellen Auswertungskonzepten sowie die Berichterstellung und Präsentation.

Der Aufbau und Ablauf aller Befragungen entspricht den modernen Standards. Die befragten Unternehmen werden aus einer Datenbank per Zufall gezogen. Danach werden sie angerufen und nach ihrer Teilnahmebereitschaft gefragt. Die Umfrage erfolgt online. Die Daten werden mit modernen ökonometrischen Verfahren ausgewertet und auf die Gesamtwirtschaft repräsentativ hochgerechnet. Durch entsprechende Führungen werden den Unternehmen nur die für sie relevanten Fragen vorgelegt, um die Belastung auf das notwendige Minimum zu begrenzen. Die Befragungen werden in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) an der Universität Bonn durchgeführt.

Besonders stark betroffen waren große Unternehmen. Im ersten Halbjahr 2009 setzte die Krise auch bei den kleinen und mittelgroßen Dienstleistern und Bauunternehmen ein (siehe Tabelle 3-1).

Tabelle 3-1: Wie und wann hat sich die Krise erstmals in Ihrem Unternehmen bemerkbar gemacht?					
(Angaben in %)					
Nicht ausgelastete Kapazitäten		2008	1. HJ 2009	2. HJ 2009	2010
Verarbeitendes Gewerbe	Klein ¹⁾	15,6	26,4	10,9	6,2
	Mittel ²⁾	16,1	32,7	15,6	6,0
	Groß ³⁾	24,5	26,5	12,6	1,1
Dienstleistungs- und Baugewerbe	Klein ¹⁾	11,9	18,3	12,2	8,6
	Mittel ²⁾	9,7	20,5	14,5	9,9
	Groß ³⁾	13,8	27,1	12,5	6,5

1) kleiner 1 Mio. Euro Umsatz 2) 1 bis 50 Mio. Euro Umsatz 3) ab 50 Mio. Euro Umsatz

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Die Unternehmen haben sich auf vielfältige Art an die Krise angepasst (siehe Tabelle 3-2):

- Mehr als die Hälfte aller Unternehmen ergriff in der Wirtschaftskrise Maßnahmen zur Rationalisierung und Prozessoptimierung und verhängte einen Investitionsstopp. Fast die Hälfte aller Unternehmen ergriff personalpolitische Maßnahmen. Absatzpolitische Instrumente ergriffen dagegen 42,5 Prozent, eine Restrukturierung bzw. Sanierung führte weniger als ein Drittel aller Unternehmen durch.
- Das Verarbeitende Gewerbe hat häufiger Maßnahmen zur Krisenanpassung ergriffen bzw. ergreifen müssen. In ihrer Struktur unterscheiden sich die Maßnahmen nicht von denjenigen, die im Dienstleistungs- und Baubereich ergriffen wurden.
- Große Unternehmen haben deutlich häufiger Anpassungsmaßnahmen ergriffen und deutlich stärker auf personalpolitische Maßnahmen gesetzt. So setzte mehr als zwei Drittel der Großunternehmen personalpolitische Maßnahmen ein. Anders als der Durchschnitt haben Großunternehmen auch häufiger absatzpolitische Maßnahmen ergriffen (56,4 Prozent). Lediglich beim Investitionsstopp unterscheiden sich kleine und große Unternehmen nicht.
- Der Investitionsstopp ist dagegen bei krisenbetroffenen Unternehmen das Mittel der Wahl. Dies sind Unternehmen, bei denen der Umsatz im Jahr 2009 im Vergleich zum Vorjahr um

mindestens zehn Prozent eingebrochen ist. 73,4 Prozent der betroffenen Unternehmen hat Investitionen ausgesetzt. Auch die übrigen Anpassungsmaßnahmen kommen bei den krisenbetroffenen Unternehmen deutlich häufiger zum Einsatz.

Tabelle 3-2: Ergriffene Anpassungsmaßnahmen in der Krise
Ja-Quoten in Prozent

	Rationalisierung/ Prozessopti- mierung	Personal- politische Maßnahmen	Restruktur- ierung/ Sanierung	Absatzpoli- tische Instru- mente (bspw. Preisreduktion)	Investitions- stopp
Gesamt	53,9	47,5	30,9	42,5	52,6
Verarbeitendes Gewerbe	60,6	54,2	29,9	42,4	56,7
Dienstleistung/ Bau	53,9	47,5	30,9	42,5	52,6
Klein	52,6	46,6	30,5	41,9	52,7
Groß	81,4	67,8	39,2	56,4	52,3
Nicht krisenbetroffen	50,1	41,1	26,0	37,8	46,3
Krisenbetroffen	67,9	67,2	46,7	62,0	73,4

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Die Schwerpunkte bei den Rationalisierungen lagen in den Bereichen Materialwirtschaft/Einkauf, Produktion und Workflow/Organisationen. Ein besonderes Zeichen dieser Krise ist, dass der Vertrieb sowie die Forschung und Entwicklung von diesen Kosteneinsparungen weitgehend verschont blieben. So haben nur 10 Prozent der größeren Unternehmen die Forschungsetats reduziert (siehe Tabelle 3-3).

Tabelle 3-3: Rationalisierungen und Kosteneinsparungen
Ja-Quoten in Prozent

	Klein ¹⁾	Groß ²⁾	Gesamt ³⁾
Materialwirt./Einkauf	58,5	71,4	59,1
Produktion	30,5	57,3	31,7
Workflow/Organisation	39,0	71,0	40,3
Verwaltung	38,5	61,1	39,5
Vertrieb	12,1	20,9	12,4
Entwicklung	10,3	12,0	10,4
Forschung	15,2	9,7	14,8

1) bis 10 Mio. Euro Umsatz 2) über 10 Mio. Euro Umsatz 3) hochgerechnet über Anzahl der Unternehmen

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Ein tiefergehender Blick auf die eingesetzten personalpolitischen Maßnahmen zeigt, dass den tarifvertraglich geregelten Instrumenten für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit eine große Bedeutung zukam (siehe Tabelle 3-4). Zwar haben die Unternehmen bei den personalpolitischen Anpassungen in erster Linie auf Neueinstellungen verzichtet (53,7 Prozent), danach folgen aber schon der Abbau von Zeitguthaben (45,9 Prozent), das Zurückfahren von Überstunden (45,8 Prozent) und das Verringern von Zeitarbeit (23,2 Prozent). Auf die Einführung von Kurzarbeit haben dagegen nur 18,1 Prozent der Unternehmen gesetzt. Nur 16,0 Prozent der kleineren und 25,0 Prozent der größeren Unternehmen haben in der Krise betriebsbedingt gekündigt. Die Unternehmen haben dabei die in den letzten Jahren geschaffenen Flexibilisierungsinstrumente in der Personalpolitik genutzt und Arbeitsplätze weit über dem Niveau gehalten, wie es der starke Umsatzeinbruch eigentlich verlangt hätte.

Tabelle 3-4: Personalpolitische Maßnahmen in der Krise
Ja-Quoten in Prozent

	Verzicht auf Neueinstellungen	Überstunden zurückgefahren	Zeitguthaben abgebaut
Gesamt ³⁾	53,7	45,8	45,9
Klein ¹⁾	53,8	45,3	45,2
Groß ²⁾	45,8	61,0	65,1
Nicht krisenbetroffen	49,6	41,8	42,4
Krisenbetroffen	72,1	64,7	62,9
	Zeitarbeiter reduziert	Kurzarbeit eingeführt	Tarifsicherungsverträge genutzt
Gesamt ³⁾	23,2	18,1	4,7
Klein ¹⁾	22,5	17,2	4,3
Groß ²⁾	44,4	34,6	11,4
Nicht krisenbetroffen	21,8	11,9	3,9
Krisenbetroffen	35,3	35,5	6,1
	Betriebsbedingte Kündigungen		
Gesamt ³⁾	16,5		
Klein ¹⁾	16,0		
Groß ²⁾	25,0		
Nicht krisenbetroffen	10,9		
Krisenbetroffen	34,9		

1) bis 10 Mio. Euro Umsatz 2) über 10 Mio. Euro Umsatz 3) hochgerechnet über Anzahl der Unternehmen

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Die gewählte Personalpolitik bleibt nicht ohne Rückwirkungen auf die Bewertung der Leistungsfähigkeit des bestehenden Wirtschaftssystems der sozialen Marktwirtschaft. Dies zeigen Ergebnisse des dritten IW-Arbeitnehmervotums im Rahmen des Deutschland-Checks, einer Befragung rund 1.100 Erwerbspersonen: Von denjenigen, die durch die Krise ihren Arbeitsplatz verloren haben, geben nur 25 Prozent an, die soziale Marktwirtschaft habe sich in der Krise bewährt. Dagegen geben dies 44 Prozent jener Erwerbspersonen an, bei denen Arbeitszeitkonten zu Arbeitszeitkürzungen verwendet worden sind.

Strategieänderung – offensiv aus der Krise

Während es sich bei vorangegangenen Maßnahmen eher um Sofortmaßnahmen handelt, um den Auswirkungen der Krise zu begegnen, können auch strategische Richtungsänderungen vorgenommen werden. Die Unternehmen wurden befragt, ob sie aufgrund ihrer Erfahrungen mit der Wirtschaftskrise ihre Strategien in den Bereichen Märkte, Kunden, Produkte oder Kernkompetenzen geändert haben oder planen, diese zu ändern (siehe Tabelle 3-5):

- Rund die Hälfte aller Unternehmen plant keine Strategieänderung bei den Märkten, Produkten und Kernkompetenzen. Bei den Kunden zeigt sich eher eine offensivere Ausrichtung, die auf Expansion gerichtet ist.
- Die Krisenbetroffenheit hat Einfluss darauf, ob eine Strategieänderung erfolgt. Krisenbetroffene Unternehmen geben rund zwölf bis 18 Prozentpunkte häufiger an, dass sie eine Strategieänderung planen oder durchführen.
- Diejenigen Unternehmen, die eine Strategieänderung vornehmen, setzen eher auf Ausweitung als auf Konzentration. Bei Märkten, Produkten und Kunden wird die Ausweitungstrategie deutlich häufiger genannt als die Konzentrationsstrategie.
- Bei den Kernkompetenzen wird dagegen häufiger der Konzentration Vorrang eingeräumt.

Insgesamt zielt die neue Strategie auf eine Ausweitung auf neue Märkte, Kunden und Produkte, verbunden mit einer Konzentration auf Kernkompetenzen.

Tabelle 3-5: Strategieänderungen aufgrund der Krise
Angaben in Prozent

	Keine Änderung	Ausweitung	Konzentration
	Märkte		
Nicht krisenbetroffen	54,2	34,0	11,8
Krisenbetroffen	40,3	47,5	12,2
Klein	50,1	37,9	12,0
Groß	44,1	45,0	11,0
Gesamt	49,8	38,2	12,0
	Kunden		
Nicht krisenbetroffen	40,0	43,1	16,9
Krisenbetroffen	22,0	57,0	21,0
Klein	33,9	47,7	18,1
Groß	35,2	54,0	10,9
Gesamt	33,9	48,0	18,1
	Produkte		
Nicht krisenbetroffen	54,7	31,2	14,0
Krisenbetroffen	42,0	39,3	18,6
Klein	51,2	32,9	15,9
Groß	44,7	39,0	16,3
Gesamt	50,9	33,1	15,9
	Kernkompetenzen		
Nicht krisenbetroffen	57,4	17,5	25,2
Krisenbetroffen	43,8	25,7	30,5
Klein	53,3	20,2	26,6
Groß	50,9	21,5	27,6
Gesamt	53,2	20,3	26,6
Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)			

4 Was kommt nach der Krise?

Die Krise hat im Jahr 2009 eine tiefe Verunsicherung ausgelöst. Lange war nicht klar, ob nur eine Wachstumspause oder ein Strukturbruch vorliegt. Die Ergebnisse des IW-Zukunftspanels zeigen,

dass sich die Megatrends im Strukturwandel nicht durch die Krise verändert haben. Damit haben aber auch die Erfolgsfaktoren auf Unternehmensebene weiter Bestand, die vor der Krise galten. Mit dem IW-Zukunftspanel konnten vier wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

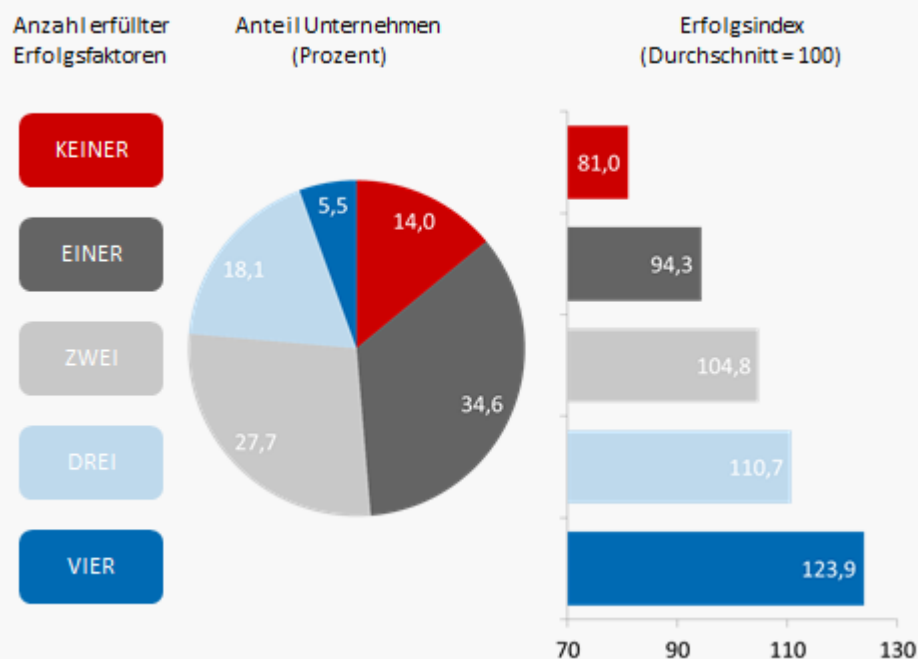
- Internationalisierung: Auslandsaktive Unternehmen sind erfolgreicher als die, die sich nur auf den deutschen Markt konzentrieren.
- Know-how: Innovationen, Forschung und Entwicklung sowie Alleinstellungsmerkmale im Produktprogramm unterscheiden erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen. Zu den Erfolgsfaktoren aus dem Bereich Know-how gehören auch Fachkräfte und hohe Akademikerintensitäten.
- Differenzierung: Die Lieferung komplexer kundenspezifischer Produkte und eine hohe Differenzierungsfähigkeit sind wesentliche Wettbewerbsvorteile der deutschen Wirtschaft. Eng damit zusammen hängen die Integration von Industrie und Dienstleistungen zu Komplettlösungen und die Weiterentwicklung zur hybriden Wertschöpfung. Zunehmend wichtiger werden die damit verbundenen dienstleistungs- und wissensintensiven Geschäftsprozesse.
- Marktumfeld/Netzwerke: Daneben gibt es eine Reihe anderer Merkmale, die den Erfolg von Unternehmen beeinflussen. Dazu gehören Unabhängigkeit von einem Hauptkunden, Qualitätswettbewerb oder Vermeidung von Märkten, auf denen es einen großen Kostendruck aus Niedriglohnländern gibt. Zu diesen Umfeldbedingungen zählt aber die Beteiligung an Netzwerken.

Den Zusammenhang zwischen Erfolg und der Ausstattung mit Erfolgsfaktoren für die Industrie und die industrienahen Dienstleistungen zeigt Abbildung 4-1:

- Unternehmen, die alle vier Erfolgsfaktoren (Internationalisierung, Know-how, Differenzierung und positives Marktumfeld) erfüllen, sind mit einem Index von 124 Punkten (Durchschnitt = 100) weit überdurchschnittlich erfolgreich. Allerdings weisen nur 5,5 Prozent der betrachteten Unternehmen alle vier Erfolgsfaktoren auf.
- Immerhin 18 Prozent der Unternehmen erfüllen drei der vier Faktoren; auch diese Gruppe ist mit 111 Indexpunkten überdurchschnittlich erfolgreich.
- Für knapp 28 Prozent der Unternehmen treffen zwei der vier Merkmale zu. Auch diese Gruppe ist noch überdurchschnittlich erfolgreich.
- Über ein Drittel der Unternehmen erfüllen nur eines dieser vier Kriterien. Das ist zu wenig, um erfolgreich zu sein. Der Index liegt bei 94 Punkten.

- Unternehmen, die keinen dieser vier Erfolgsfaktoren aufweisen können – das betrifft immerhin 14 Prozent aller Unternehmen – liegen mit einem Indexwert von 81 Punkten klar unter dem Durchschnitt.

Abbildung 4-1: Erfolgsfaktoren, Verteilung Erfolgsfaktoren und Erfolg
Industrie und industrienaher Dienstleistungen



Quelle: IW-Zukunftspanel

Die Megatrends im Strukturwandel haben sich durch die Krise nicht verändert, aber sie haben sich beschleunigt. Das gilt für die Globalisierung, die Humankapitalintensivierung, den Trend zur Differenzierung durch die Integration von Industrieprodukten und Dienstleistungen sowie durch die Notwendigkeit verstärkter Netzwerke. Diese Erfolgsfaktoren der Vergangenheit werden in den Jahren nach der Krise noch wichtiger.

Internationalisierung

Wir stehen vor einer umfassenden Internationalisierung, nicht nur durch Export, sondern durch die internationale Ausrichtung aller betrieblichen Funktionen (siehe Tabelle 4-1). Insbesondere die

größeren Unternehmen wollen in den nächsten fünf Jahren ihre Auslandstätigkeiten ausweiten. 65,7 Prozent der Unternehmen mit mehr als 10 Millionen Euro Umsatz wollen ihre Exportanteile in den nächsten fünf Jahren ausweiten. Nur zwei Prozent rechnen mit einer Reduzierung (Positivsaldo: 63,9 Prozent). Bei der Produktion beträgt dieser Positivsaldo 36,6 Prozent, bei Forschung und Entwicklung 21,0 Prozent und den Mitarbeiteranteilen im Ausland 41,0 Prozent. Auch bei den kleineren Unternehmen gibt es diese Tendenz, aber nicht so ausgeprägt. Diese verstärkte Internationalisierung wird alle betrieblichen Funktionen erfassen und damit sehr breit angelegt sein. Allerdings gibt es auch hier Unterschiede. Insbesondere bei den heute bereits stärker internationalisierten größeren Unternehmen ist der Drang ins Ausland bei den wissensintensiven Tätigkeiten Entwicklung und Konzeption sowie Planung und Steuerung weniger stark ausgeprägt.

Tabelle 4-1: Internationalisierung nach Tätigkeiten

Erwartungen bis 2012; Angaben in Prozent

	Klein ¹⁾	Groß ²⁾
	Wird zunehmen	
Exporte ³⁾	47,5	65,7
Auslandsproduktion ³⁾	23,3	38,1
FuE im Ausland ³⁾	20,1	23,7
Mitarbeiter im Ausland ⁴⁾	20,7	41,8
Akademiker im Ausland ⁵⁾	14,0	26,3
	Saldo aus wird zunehmen und wird abnehmen	
Exporte ³⁾	41,6	63,9
Auslandsproduktion ³⁾	16,3	36,6
FuE im Ausland ³⁾	14,1	21,0
Mitarbeiter im Ausland ⁴⁾	14,3	41,0
Akademiker im Ausland ⁵⁾	9,3	24,8

1) bis 10 Mio. Euro Umsatz 2) über 10 Mio. Euro Umsatz 3) Anteil am Umsatz

4) Anteil an allen Mitarbeitern 5) Anteil an allen Mitarbeitern im Ausland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Die zunehmende Internationalisierung betrifft auch betriebliche Funktionen (siehe Tabelle 4-2). Insbesondere große Unternehmen wollen im Ausland betriebliche Funktionen aufbauen und ihre

Mitarbeiterzahl steigern. Selbst in den wichtigen Funktionsbereichen Entwicklung und Konzeption oder auch Planung und Steuerung erwarten sie Zuwächse von 12 bzw. 10 Prozent. Kleine Unternehmen wollen deutlich seltener im Ausland Tätigkeiten auf- bzw. ausbauen. Am häufigsten können sie sich einen Ausbau von Produktionsaktivitäten im Ausland vorstellen.

Tabelle 4-2: Entwicklung der Auslandsmitarbeiter nach Tätigkeiten
Anteil „zunehmend“ bis 2015 in Prozent der Unternehmen

	Klein ¹⁾	Groß ²⁾
Logistik/Vertrieb	8,0	23,2
Fertigung bzw. Erstellung der Dienstleistung	11,7	21,1
After-Sales	6,6	20,8
Montage bzw. Implementierung beim Kunden	9,0	18,3
Pre-Sales	5,2	15,7
Qualitätssicherung	4,7	15,3
Entwicklung und Konzeption	6,0	12,1
Interne Organisation	3,8	10,6
Planung und Steuerung	5,2	10,5

1) bis 10 Mio. Euro Umsatz 2) über 10 Mio. Euro Umsatz

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Ein wesentlicher Grund für die zunehmende Globalisierung sind die expansiven Märkte vor allem in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China). Dort wachsen auch die Konkurrenten der Zukunft auf. Die deutschen Unternehmen stellen sich auf andere Wettbewerber ein. Bei fast 90 Prozent der kleinen Unternehmen kommt der Hauptwettbewerber heute noch aus Deutschland – in fünf Jahren werden es nur noch 73 Prozent sein. Bei den größeren Unternehmen fällt dieser Anteil von heute 80 Prozent auf 65 Prozent. Hauptgewinner sind die BRIC-Staaten und bei den kleinen Unternehmen auch die EU.

Tabelle 4-3: Sitz des Hauptwettbewerbers				
Angaben in Prozent; Mehrfachantworten möglich				
	Klein ¹⁾		Groß ²⁾	
	Heute	Erwartung für 2015	Heute	Erwartung für 2015
In Deutschland	88,2	73,3	79,3	64,9
In der EU	12,2	21,4	23,3	28,0
Nordamerika	1,9	2,7	4,8	3,4
Osteuropa	2,0	6,9	1,8	5,3
BRIC (Brasilien, Russland, Indien, China)	2,4	8,1	4,6	16,4
Andere	1,5	1,9	1,3	1,7

1) bis 10 Mio. Euro Umsatz 2) über 10 Mio. Euro Umsatz

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Auf welchen globalen Märkten erwarten die Unternehmen Zuwachs? Im IW-Zukunftspanel konnten mit einiger Sicherheit die globalen Zukunftsmärkte identifiziert werden. Die empirische Ermittlung erfolgte in drei Schritten: Als erstes wurden die Unternehmen gefragt, welche ihrer Produkte die größten Zukunftspotenziale aufweisen. Als zweites haben die Unternehmen diese Produkte einem Zukunftsfeld zugeordnet. Anschließend nannten die Unternehmen ihren Umsatzanteil heute und in fünf Jahren. Insgesamt zeigt sich, dass die deutschen Unternehmen in diesen Märkten bereits aktiv sind und ihre Engagements ausbauen wollen. Demnach entfallen rund 24,5 Prozent der Umsätze für die zukunftsfähigen Produkte an, die sich in einem dieser identifizierten Zukunftsfelder befinden. Die Zukunftsmärkte sind in Tabelle 4-4 angegeben: Zu den drei Zukunftsmärkten mit den höchsten heutigen Umsatzanteilen zählen der Ressourcenschutz, die Mobilität und die Informations- und Kommunikationstechnik. In den beiden am stärksten besetzten Zukunftsmärkten sowie im Umweltschutz erwarten die Unternehmen zudem den höchsten Zuwachs.

Tabelle 4-4: Verteilung der Umsätze in den zehn Zukunftsmärkten

Umsatzanteile in Prozent

Zukunftsmarkt	Heute	Tendenz
Ressourcenschonung	26,8	++
Mobilität	16,0	++
Informations- und Kommunikationstechnik	11,7	+
Ver- und Entsorgungsinfrastruktur	9,9	o
Personennahe Dienstleistungen	9,5	o
Umweltschutz	7,7	++
Life Science	6,5	+
Mikroelektronik	4,2	o
Sicherheit	4,1	+
Nachrichteninfrastruktur	3,5	o

++ = stark zunehmend; + = zunehmend; o = gleich bleibend

Quelle: IW-Zukunftspanel (2009, 2010)

Know-how

Um künftig Krisen zu vermeiden, setzen die Unternehmen hauptsächlich auf die Stärkung ihrer Innovationskraft. In einer Sondererhebung vor der Krise von 2.000 bayerischen Unternehmen gaben 60 Prozent an, dass Innovationen ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz seien. Nach der Krise ist dieser Anteil auf zwei Drittel gestiegen. Als wesentlichen Grund für verstärkte Innovationsanstrengungen geben die Unternehmen den Wettbewerbsdruck und Kundenanforderungen an.

Know-how erfordert Fachkräfte (siehe Tabelle 4-5):

- 33,7 Prozent der Unternehmen erwarten einen steigenden Bedarf an Mitarbeitern mit Berufsausbildung. Lediglich 6,2 Prozent erwarten einen abnehmenden Bedarf, so dass im Saldo 27,5 Prozent mit einem steigenden Bedarf rechnen.
- Ein positiver Saldo aus steigendem und abnehmendem Bedarf wird bei den Mitarbeitern mit Fortbildungsabschluss (20,3 Prozent) und Hochschulabschluss (20,7 Prozent) erwartet.

- Lediglich bei den Mitarbeitern ohne Berufsausbildung ergibt sich ein negatives Saldo (4,5 Prozent). Hier sehen die Unternehmen häufiger einen abnehmenden als einen zunehmenden Bedarf.

Tabelle 4-5: Bedarf an Mitarbeitern nach Qualifikation

Angaben in Prozent

Bedarf an Mitarbeitern wird ...	ohne Berufsausbildung	mit Berufsausbildung	mit Fortbildungsabschluss	mit Hochschulabschluss
...stark steigen	0,8	4,8	4,6	6,4
...etwas steigen	6,2	28,9	21,4	19,3
...gleich bleiben	25,2	44,8	34,0	31,5
...etwas abnehmen	4,9	5,1	4,3	3,5
...stark abnehmen	6,6	1,1	1,4	1,5
nicht relevant	55,0	14,1	33,1	36,1

Quelle: IW-Personaltrends (2010)

Allerdings dürfte die Rekrutierung von Fachkräften nicht ohne Weiteres möglich sein. So zeigt der IW-Qualifizierungsmonitor, der auf den IW-Personaltrends basiert, dass die Rekrutierung insbesondere von qualifiziertem Personal Unternehmen bereits heute oft vor große Probleme stellt. Ein Drittel der Unternehmen hat mittlere oder große Probleme bei der Suche nach Akademikern, ebenfalls mehr als ein Drittel hat solche Probleme bei der Rekrutierung von Personen mit Weiterbildung. Besonders häufig treten zudem Probleme bei der Rekrutierung von Personen mit Berufsausbildung auf, was aber auch daran liegt, dass diese Personen den Großteil der Beschäftigten darstellen.¹⁷

Um dennoch ausreichend berufserfahrenes Personal einsetzen zu können, setzen die Unternehmen vor allem auf die Intensivierung der Weiterbildung und die Schulung des eigenen Personals. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf will immerhin mehr als jedes zweite Unternehmen verbessern. Es gibt auch Möglichkeiten, den Arbeitsprozess der Unternehmen neu aufzustellen oder ins Ausland zu verlagern, um den Fachkräftengpässen zu begegnen. 21,8 Prozent der Unternehmen können sich arbeitskräftesparenden technischen Fortschritt vorstellen.

¹⁷ Werner, D.; Neumann, M.; Erdmann, V. (2010), Qualifizierungsmonitor – Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/qualifizierungsmonitor,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,wb=true.pdf>

Dies ist im Sinne effizienter Produktion bei steigender Knappheit nach Fachkräften sinnvoll, um die Unternehmen am Leben und im Inland zu halten. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit wäre es eventuell auch möglich, An- und Ungelernte zu qualifizieren. Dies planen aber nur 23,4 Prozent der Unternehmen.

Tabelle 4-6: Fachkräftesicherung durch Weiterbildung und Höherqualifizierung

Welche Maßnahmen wird Ihr Unternehmen zur Fachkräftesicherung in den nächsten drei Jahren ergreifen? (Angaben in Prozent)

	trifft zu	trifft nicht zu
Strategien zur Deckung von berufserfahrenem Personal		
Weiterbildung intensivieren	66,3	31,8
eigene Fachkräfte höher qualifizieren	66,3	31,0
Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern	50,8	47,2
finanzielle Anreize und geldwerte Vorteile für Mitarbeiter erhöhen	44,5	53,4
An-/Ungelernte mit Ziel Berufsabschluss qualifizieren	23,4	74,4

Quelle: IW-Personaltrends (2010)

Differenzierung

Ein Teil des Erfolges des Geschäftsmodells Deutschland ist auf die Fähigkeit zur Integration von Industrie- und Dienstleistungsprodukten zurückzuführen. Die internationale Stärke der deutschen Wirtschaft sind technologisch hochwertige Industrieprodukte. Das reicht in Zukunft nicht mehr aus, weil vor allem die BRIC-Länder aufholen. Eine Differenzierung an den Weltmärkten gelingt in Zukunft nur durch eine stärkere Betonung hochwertiger integrierter Dienstleistungen – also hybrider Wertschöpfung. Dabei sind Forschung, Entwicklung und Innovationen entscheidende Wettbewerbsparameter und Erfolgsfaktoren. Erfolgreiche Industrieunternehmen bieten schon heute nur noch selten reine Industrieprodukte an. Zudem nimmt die Bedeutung von Dienstleistungen zu (siehe Tabelle 4-7):

- 35,6 Prozent der Unternehmen geben an, dass die zukünftige Bedeutung von Dienstleistungen für die Wettbewerbsfähigkeit zunehmen wird. Nur 4,8 Prozent sehen eine abnehmende Relevanz. Daraus ergibt sich ein Positivsaldo von 30,8 Prozent.

- Dieser Positivsaldo ist bei den größeren Unternehmen (47,4 Prozent) noch deutlicher ausgeprägt.

Tabelle 4-7: Zukünftige Bedeutung von Dienstleistungen
Angaben in Prozent

	Gesamt	Klein ¹⁾	Groß ²⁾
Wesentlich wichtiger	10,0	9,9	12,1
Wichtiger	25,6	25,0	38,8
Gleich	59,6	60,3	45,7
Unwichtiger	3,3	3,3	1,6
Wesentlich unwichtiger	1,5	1,5	1,9
Saldo	30,8	30,0	47,4

1) bis 10 Mio. Euro Umsatz 2) über 10 Mio. Euro Umsatz

Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)

Netzwerke

Das IW-Zukunftspanel zeigt, dass Unternehmen, die sich an Netzwerken beteiligen, erfolgreicher sind als andere. Die Bedeutung von Netzwerken gerade auf den Feldern Innovationen sowie Forschung und Entwicklung wird zunehmen (siehe Tabelle 4-8):

- 40,1 Prozent der Unternehmen gibt an, dass sie verstärkt mit ihren Kunden kooperieren. Auch Netzwerke mit Lieferanten (25,9 Prozent), anderen Unternehmen (17,3 Prozent) und der Wissenschaft (13,9 Prozent) gewinnen an Bedeutung.
- Eine Bedeutungsabnahme der Netzwerke wird von den Unternehmen vor allem in den Kooperationen mit der Wissenschaft gesehen. Dieser Wert basiert vor allem auf den Einschätzungen der kleinen Unternehmen (9,2 Prozent). Dennoch erwarten die kleinen Unternehmen im Saldo aus Zu- und Abnahme der Netzwerkbedeutung immer noch eine geringe Ausweitung der Kooperationsbeziehungen mit der Wissenschaft (4,2 Prozent). Deutlich stärker dürfte in den kleinen Unternehmen demgegenüber die Vernetzung mit Kunden (37,5 Prozent) und Lieferanten (22,6 Prozent) zulegen.

- Große Unternehmen erwarten im Saldo eine deutlich stärkere Zunahme der Vernetzung. Dies gilt nicht nur für die Vernetzung mit Kunden (45,1 Prozent) und Lieferanten (30,7 Prozent), sondern auch mit der Wissenschaft (20,5 Prozent)

Tabelle 4-8: Kooperationen im Bereich Innovationen, Forschung und Entwicklung
Veränderung heutige und zukünftige Zusammenarbeit

	Gesamt	Verarbeitendes Gewerbe	Klein	Groß
	Zunahme + starke Zunahme			
Lieferanten	25,9	27,7	25,6	32,4
Kunden	40,1	41,7	39,8	45,3
Andere Unternehmen	17,3	16,2	17,2	20,3
Wissenschaft	13,9	16,1	13,4	24,3
	Abnahme + starke Abnahme			
Lieferanten	2,9	0,6	3,0	1,7
Kunden	2,2	0,1	2,3	0,2
Andere Unternehmen	6,1	5,1	6,3	2,4
Wissenschaft	9,0	4,9	9,2	3,8
	Saldo			
Lieferanten	23,0	27,2	22,6	30,7
Kunden	37,9	41,5	37,5	45,1
Andere Unternehmen	11,2	11,1	10,9	17,9
Wissenschaft	4,9	11,3	4,2	20,5
Quelle: IW-Zukunftspanel (2010)				

Klimapolitik zwischen Vermeidung und Anpassung

Neben den grundlegenden Trends im Strukturwandel gibt es gerade für die industriebasierte deutsche Wirtschaft eine weitere wichtige Weichenstellung. Gemeint ist Klimapolitik. In der politischen Debatte dominiert derzeit eine Strategie, die auf Vermeidung von Emissionen im Sinne einer Absicherungsstrategie setzt. Es ist zu überlegen, ob dazu ergänzend und im stärkeren Ausmaß als heute eine Anpassungsstrategie treten muss.

Klimaschutz ist eine globale Aufgabe. Um das Ziel zu erreichen, den Anstieg der weltweiten Durchschnittstemperatur zu begrenzen, muss die globale Gesamtmenge der Emissionen reduziert

werden. Ohne entsprechende Anstrengungen der größten Verursacher von Emissionen – China und die Vereinigten Staaten von Amerika, die zusammen fast 40 Prozent der weltweiten Treibhausgasemissionen ausstoßen – wird ein effektiver Klimaschutz nicht möglich sein. Deutschland trägt heute nur noch gut zweieinhalb Prozent zum gesamten weltweiten Ausstoß von Treibhausgasen bei. Die großen Bemühungen, in Deutschland Emissionen zu reduzieren, wirken sich auf das weltweite Klima kaum aus.

Über die unterschiedlichen Kosten des Klimaschutzes und des Klimawandels wird ausführlich gestritten, spätestens seit der Stern-Report¹⁸ mit einer Kostenschätzung international für Aufsehen sorgte. Unterstellt man die naturwissenschaftlichen Ausführungen zum menschlich verursachten Klimawandel¹⁹ als richtig, kann davon ausgegangen werden, dass aus globaler Perspektive eine Beschränkung der Treibhausgasemissionen über die nächsten Jahrzehnte günstiger ist als eine dauerhafte Veränderung des Klimas.

Auch wenn die Strategie der Klimagasvermeidung aus globaler Perspektive verschiedenen Untersuchungen folgend die kostengünstigere Alternative zu einer Passivstrategie sein sollte, bei der die Schäden des Klimawandels zu tragen sind, stellen sich die Kosten-Nutzen-Kalküle auf nationaler Ebene anders dar. Selbst für die Staaten, die die Folgen einer Erderwärmung fürchten müssen, muss eine aktive Klimaschutzpolitik nicht die individuell rationale Lösung sein. Dies lässt sich am bekannten Grundmodell des Gefangenendilemmas darstellen.

Neben aktivem Klimaschutz und einer reinen Passivstrategie verbleibt eine weitere Politikoption, die nur langsam an Aufmerksamkeit gewinnt. Es handelt sich um eine Anpassungsstrategie, die vor allem auf die Minimierung der Schäden abzielt, die durch einen absehbaren Klimawandel entstehen. Derartige Anpassungsstrategien werden für einzelne Länder unumgänglich sein, die besonders vom Klimawandel betroffen sind. Denkbar sind beispielsweise Maßnahmen des Deichbaus zur Sicherung von Küstenlandschaften, die durch einen steigenden Meeresspiegel bedroht sind. Die Bundesregierung hat hierzu ihre Deutsche Anpassungsstrategie (DAS) vorgelegt.²⁰ Aber nicht nur einzelne Länder werden Versuche unternehmen, sich der vermuteten Erderwärmung anzupassen. Selbst bei einer erfolgreichen internationalen Klimapolitik ist mit einer Erderwärmung von mindestens 2 Grad zu rechnen, bei einem weiteren Scheitern der Verhandlungen muss von größeren Werten ausgegangen werden. Anpassung wird damit zu einer globalen Herausforderung, wenn auch mit unterschiedlichen Problemlagen und Intensitäten in den verschiedenen Weltregionen.

Die Strategie der Anpassung an den Klimawandel zielt darauf ab, die Kosten der auftretenden Schäden des Klimawandels über das Spektrum möglicher Emissionsniveaus hinweg zu senken.

¹⁸ Stern, N. (2006), Stern Review on the Economics of Climate Change, URL:
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm

¹⁹ IPCC (2007), Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007, Fourth Assessment Report: Climate Change, Cambridge

²⁰ Bundesregierung (2008), Deutsche Anpassungsstrategie an den Klimawandel, Berlin

Wenn hier quasi „Effizienzgewinne“ erzielt werden können, sinken nicht nur die gesamten Kosten des Klimawandels, auch die optimale Emissionsmenge vergrößert sich. Trotz der Senkung der Kosten der Klimaschäden bleibt eine aktive Politik des Klimaschutzes Bestandteil eines optimalen Politikmixes, wenn auch die Klimagasvermeidung leicht an Bedeutung verliert und somit erhebliche Vermeidungskosten eingespart werden können.

Die Reduzierung der Schäden durch eine Politik der Anpassung an eine kaum zu vermeidende Erderwärmung steht als Politikoption bisher zu wenig im Mittelpunkt der Diskussion. Diese zu stark von der Vermeidungsstrategie geprägte Klimapolitik schadet dem Industriestandort Deutschland.

5 „Deutsches Jahrzehnt“ oder „Jahrzehnt des Standorts D“? - Handlungsempfehlungen

Insgesamt zeigen die Befragungsergebnisse des IW-Zukunftspanels, dass die Krise zu keinem Strukturbruch geführt hat, sondern die bekannten Trends ihre Gültigkeit behalten. Allerdings wird der Strukturwandel an Tempo zulegen. Es gibt keine neuen Trends, sondern nur eine neue Geschwindigkeit. Was bedeutet nun diese neue Geschwindigkeit?

Die Unternehmen sind zuversichtlich, im Wettbewerb mitzuhalten. Manche Ökonomen sprechen schon von einem „deutschen Jahrzehnt“. Es ist aber noch lange nicht ausgemacht, dass die nächste Dekade auch das „Jahrzehnt des Standorts D“ wird. Es ist ziemlich sicher, dass die ausländischen Standorte und Märkte an Bedeutung gewinnen. Deutschland muss noch deutlicher als in der Vergangenheit seine Vorteile stärken. Dabei sind zwei zu nennen:

- Erstens: Der Erfolg der deutschen Wirtschaft gründet sich auf eine starke Industrie, die auch in Zukunft erhalten werden muss.
- Zweitens: Die deutsche Stärke ist die „Beherrschung von Komplexität“ durch innovative Verbindungen von Industrie und Dienstleistungen. Der Ausbau solcher hybriden Geschäftsmodelle muss deshalb forciert werden.

Dazu ist eine moderne Industriepolitik notwendig. Sie sollte aber nicht auf die direkte Förderung der vorhin genannten vermeintlichen Zukunftsfelder setzen. Das wäre ein Irrweg. Viel besser ist eine indirekte Strategie, die auf die Stärkung der Erfolgsfaktoren setzt. Dazu zählen die Forcierung der Internationalisierung, die Stärkung der Innovationen, mehr Forschung und Entwicklung, die Sicherung des Fachkräftenachwuchses und der Ausbau der Netzwerke.

Bei der Ausstattung mit Erfolgsfaktoren gibt es einen erheblichen Nachholbedarf. Längst nicht alle Unternehmen aus dem Bereich Industrie und industrienaher Dienstleistungen sind Innovatoren und international tätig und betreiben Forschung und Entwicklung. Nur knapp ein Fünftel der Unternehmen im IW-Zukunftspanel erfüllen diese drei Erfolgsfaktoren gleichzeitig. Im Umkehrschluss heißt das, dass das Geschäftsmodell D von einer relativ kleinen Avantgarde von Unternehmen

lebt. Die Basis muss verbreitert werden. Insbesondere im Mittelstand müssen diese Erfolgsfaktoren gestärkt werden.

Förderprogramme und Förderpolitik können dabei sicher helfen. Die Einführung der steuerlichen Forschungsförderung ist beispielsweise ein Instrument, dessen Einführung wir schon lange fordern.

Die Stärkung der Erfolgsfaktoren gelingt jedoch nur, wenn die Rahmenbedingungen am Standort D stimmen. Wir sehen hier sieben Handlungsfelder:

- Erstens ein klares Bekenntnis zur Industrie. Das schließt ausdrücklich auch Basisindustrien ein, die nicht unbedingt emissionsfrei wirtschaften können und auch nicht immer direkt in den vermeintlichen Zukunftsmärkten Umwelttechnologie oder Ressourcenschonung tätig sind. Energieintensive Grundstoffindustrien sind wichtige Stützen der industriellen Produktion in Deutschland. Eine Klimaschutzpolitik im Alleingang darf diese effiziente Produktion am Standort Deutschland nicht gefährden. Mit einer verstärkten Anpassung an den Klimawandel muss auf die Grenzen der menschlichen Einflussmöglichkeiten reagiert werden.
- Zweitens muss die Hauptstärke der deutschen Industrie ausgebaut werden, also die Fähigkeit zur Beherrschung von Komplexität. Das geht nicht ohne einen ausreichenden Fachkräftenachwuchs. Deshalb muss der Fachkräftenachwuchs entlang der gesamten Bildungskette von den Kindergärten bis zu den Hochschulen und der Weiterbildung gestärkt werden. Wir müssen in Zukunft unsere Reserven am Arbeitsmarkt nutzen, zum Beispiel durch die Erhöhung der Frauenerwerbsquoten und Lebensarbeitszeiten.
- Drittens sind größere Anstrengungen im Bereich Forschung und Entwicklung notwendig, die idealerweise in marktfähigen Innovationen münden. Neben einer leistungsfähigen Forschungsinfrastruktur sehen wir im zielgerichteten Ausbau von Netzwerken den zentralen strategischen Ansatzpunkt.
- Viertens benötigt eine industriebasierte Wirtschaft eine sichere und bezahlbare Rohstoff- und Energieversorgung. Das von der Bundesregierung vorgelegte Energiekonzept erfüllt diese Voraussetzung nicht. Allein die Annahmen – eine international sanktionsbewehrte Klimaabkommen, eine jährliche Steigerung der Energieeffizienz um 2,5 Prozent, eine stabile Importoption für Strom – sind jeweils fragwürdig bis unrealistisch. Die Bundesregierung muss – wenn sie es mit ihrem Bekenntnis zur Industrie in Deutschland ernst meint – realistischen Handlungsoptionen ergreifen. Die einseitige nationale und europäische Verpflichtung zur Vermeidung von Treibhausgasemissionen stellt eine ernste Gefahr für den Industriestandort Deutschland dar. Nur ein globales Vorgehen hilft dem Klimaschutz, sichert die Wettbewerbsfähigkeit der Industrie und eröffnet neue Marktchancen. Jenseits aller naturwissenschaftlichen Diskussionen zeigt der fehlende Erfolg der

internationalen Klimaschutzverhandlungen die Grenzen der Steuerbarkeit von Emissionen und Klimaveränderungen. Anpassung an zukünftige Klimaveränderungen wird daher neben der Vermeidung von Emissionen im Sinne einer Absicherungsstrategie stehen müssen. Wirtschaftliches Wachstum ist für beides unerlässlich. Die Modernisierung der Wirtschaft hin zu einer sparsameren Energieverwendung und verminderten Emissionen kann nur gelingen, wenn ausreichend investiert wird. Eine Decarbonisierung der deutschen Industrie durch ihre Verlagerung ins Ausland dient hingegen weder Deutschland noch dem Klima.

- Fünftens bleiben die Kosten ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, den der Staat und die Tarifpartner im Auge behalten müssen. Instrumente zur weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Fixkosten können dazu beitragen, die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen zu sichern.
- Sechstens ist es gerade für die Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle notwendig, dass Unternehmen und Kunden noch stärker vernetzt sind als heute. Industrieprodukte und Dienstleistungen müssen interoperabel sein. Dazu sind Plattformen, Standards und Normen notwendig.
- Siebtens bleibt die Sicherung einer modernen und kostengünstigen Infrastruktur in den Bereichen Verkehr, Internet und Wissenschaft aktuell.

Gelingt es, in diesen Punkten Verbesserungen zu erzielen, kann aus dem deutschen Jahrzehnt auch ein Jahrzehnt des Standorts D werden.

6 Literatur

- Brügelmann, R. (2010), Die Wirkung von Konjunkturprogrammen, IW Trends 4/2010.
- Bundesagentur für Arbeit (2010), Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland - Monatsbericht Dezember und das Jahr 2010
- Bundesbank (1976), Deutsches Geld- und Bankenwesen in Zahlen 1876-1975
- Bundesbank (2008), Monatsbericht November 2008.
- Bundesregierung (2008), Deutsche Anpassungsstrategie an den Klimawandel, Berlin
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2011), Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland.
- International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2010
- IPCC (2007), Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007, Fourth Assessment Report: Climate Change, Cambridge
- IW-Personaltrends (2010), 2. Welle der IW-Personaltrends der IW Consult.
- IW-Zukunftspanel (2010), 14. Welle des IW-Zukunftspanels der IW Consult.
- Kindleberger, C. P. (1986), The world in depression 1929-1939
- Mitchell, R. (1992), International Historical Statistics: Europe 1750-1988
- Statistisches Bundesamt (2010), Statistisches Jahrbuch 2010
- Statistisches Bundesamt (2011), Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe (Wertindex): BV4.1 kalender- und saisonbereinigte Daten, Deutschland.
- Statistisches Bundesamt (2011), Deutsche Wirtschaft 2010: Rasanter Aufschwung nach der Krise, Pressemitteilung Nr. 010 vom 12.01.2011.
- Statistisches Bundesamt (2011), Produktionsindex für das Verarbeitende Gewerbe: BV4.1 kalender- und saisonbereinigte Daten, Deutschland.
- Stern, N. (2006), Stern Review on the Economics of Climate Change, URL: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm

VDA (2011), Produktionszahlen Nutzfahrzeuge,
<http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion/> (14.1.2011)

Werner, D.; Neumann, M.; Erdmann, V. (2010), Qualifizierungsmonitor – Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft, URL:
<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/qualifizierungsmonitor,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>