

## Industriepolitische Initiativen im deutschen Maschinenbau

Malanowski, Norbert

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Malanowski, N. (1997). Industriepolitische Initiativen im deutschen Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 4(2), 150-164. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-351146>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Norbert Malanowski\*

## Industriepolitische Initiativen im deutschen Maschinenbau\*\*

*Als Reaktion auf einen zunehmend schwierigeren wirtschaftlichen Wettbewerb und bevorstehende bzw. eingeleitete Umstrukturierungen in den Unternehmen werden in jüngerer Zeit im Maschinenbau industriepolitische Initiativen von Unternehmern und ihren Verbänden sowie von Gewerkschaften mit unterschiedlich starker Beteiligung der Betriebsräte praktiziert. Obwohl diese Initiativen auf verschiedenen Ebenen (Bund, Großregion und Sub-Region) zu finden sind, unterschiedliche Strukturen aufweisen und die Zusammensetzung der Akteurskreise durchaus variiert, streben sie durchgängig das übergeordnete Ziel an, durch ein kooperatives Vorgehen die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die Beschäftigung am jeweiligen (deutschen) Standort zu sichern. Gemeinsame Positionen zu den Wegen, auf denen dieses Ziel konkret zu erreichen ist, bringen die eingeleiteten Branchendialoge bisher nicht hervor, da durch sie zumeist „weiche“ Ergebnisse, wie eine gewachsene Dialogbereitschaft, entstehen. Allerdings erweitern sich dadurch erheblich die Chancen, daß „harte“ Ergebnisse in folgenden gemeinsamen Arbeitsschritten erzielt werden und das ausbaufähige Potential in der Maschinenbauindustrie auf diese Weise hinreichend genutzt wird.*

*As a result of increasing economic competition and pressures on firms to restructure, in the engineering industry, firms and their interest organisations, and trade unions with varying degrees of participation by works councils, have recently embarked upon a number of employment initiatives. Although structured differently, taking place at different geographical levels (federal level, major regions and sub-regions) and with varying levels of participation by the different actors, all of these initiatives share the overall objective of improving and securing the competitiveness of, and employment in, German industry by means of joint actions. However, joint positions on the appropriate ways to reach this objective in practice have not figured in sectoral level discussions so far. These discussions have produced mainly „soft“ results such as an increasing willingness to use these channels of communication. Nevertheless, the likelihood of reaching „hard“ results through further steps of co-operation is increasing, and these „hard“ results may, in turn, encourage the use of such machinery in the engineering industry.*

---

\* Norbert Malanowski, Jg. 1960, Dr. rer. soc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, 44780 Bochum.

Arbeitsgebiete: Industrielle Beziehungen in Europa und Nordamerika, Organisierte Interessen und Industriepolitik, Internationale Handels- und Sozialpolitik.

\*\* Dieser Beitrag faßt Teilergebnisse aus einem Forschungsprojekt „Modernisierung von Arbeitssystemen und industriellen Beziehungen im Maschinenbau“ zusammen, das unter der Leitung von Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt und von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert wird.

Artikel eingegangen und akzeptiert: 9.4.97.

Die fortschreitende Globalisierung der Märkte und der zunehmende Wettbewerb der Unternehmen setzen selbst die lange Zeit erfolgsverwöhnte Maschinenbauindust-

rie in Deutschland seit einigen Jahren zunehmend unter Druck. Dies führte im Zeitraum 1991-1994 u.a. zu häufigeren Konkursen, drastischen Produktionseinbußen und einem Rückgang der Arbeitsplätze von 1,15 Mio. auf 930 000 (VDMA 1995). Eine erste Reaktion auf diese Entwicklungen sind Umstrukturierungen, wie neue Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu beobachten, die bedeutsame punktuelle Veränderungen in den Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern bzw. Betriebsräten hervorrufen (Funder/Seitz 1997). Diese Veränderungen bleiben jedoch nicht auf die betriebliche Ebene der industriellen Beziehungen begrenzt, sondern sie gehen einher mit der Anwendung industriepolitischer Initiativen, die anstehen, ein neues komplementäres Arbeitsfeld neben der „klassischen“ Tarifpolitik auf der verbandlichen Ebene zu bilden.

Trotz dieser Praxis stößt der Begriff und das Konzept „Industriepolitik“ bei den Akteuren auf unterschiedliche Zustimmung, da in der Regel Eingriffe in den Marktmechanismus sowie die Inhalte, das Ausmaß und die Instrumente einer solchen Politik zum Teil strittig sind. So spricht man beispielsweise auf Unternehmerseite eher zurückhaltend von flankierender Politik mit minimalen Eingriffen und auf Gewerkschaftsseite häufiger von Strukturpolitik, womit die Gesamtheit der politischen Gestaltungsmaßnahmen zur Förderung eines Wirtschaftszweiges oder einer Region gemeint ist. Aufgrund dieser Unterschiede erfolgt hier eine Präzisierung, die helfen soll, die praktizierten Initiativen für eine Übersichtsdarstellung inhaltlich zu begreifen. Demnach steht Industriepolitik für eine Bündelung von Teilpolitiken, die insgesamt als Politik für die Industrie zum Ziel hat, den Strukturwandel und die Innovationsfähigkeit der Produktionsstruktur ihrer Unternehmen und Betriebe zu beeinflussen und zu gestalten. Auf diese Weise soll die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft auf den nationalen und internationalen Märkten verbessert und die hiesigen Arbeitsplätze angesichts des Strukturwandels erhalten bzw. ausgebaut werden (vgl. Blatt 1994).

Im folgenden wird zum einen nachgezeichnet, in welcher Weise und auf welchen Ebenen sich bedeutende industriepolitische Initiativen im deutschen Maschinenbau in der Praxis entwickelt haben und wer die maßgeblich beteiligten Akteure sind. Zum anderen erfolgt eine Beschreibung der Inhalte und Strukturen solcher kooperativer Initiativen sowie eine erste Einschätzung der erzielten Ergebnisse.

## **1. Der Branchendialog Maschinenbau auf Bundesebene: Anstöße für die Großregionen**

Die Vorgeschichte der heutigen Branchengespräche im Maschinenbau auf Bundesebene geht zurück auf eine erheblich veränderte Konkurrenzsituation und eine tiefe Rezession mit gravierenden Einbrüchen in der Beschäftigung im international renommierten deutschen Werkzeugmaschinenbau zu Beginn der neunziger Jahre. Die japanischen Unternehmen schienen u.a. mit neuen Produktionsformen, einer veränderten Arbeitsorganisation und der umfassenden Nutzung der Qualifikationen der Beschäftigten das „Erfolgsmodell“ Deutschland herauszufordern. Angesichts dieser Entwicklung vereinbarten die Industriegewerkschaft Metall und der Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW) im Winter 1991, unter Mithilfe des Rationali-

sierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft (RKW) eine gemeinsame Analyse der „Erfolgsfaktoren“ des japanischen Werkzeugmaschinenbaus durchzuführen. An dieser Arbeit waren neben IG Metall, VDW und den beauftragten Wissenschaftlern gleichfalls Vertreter der Geschäftsleitungen und der Betriebsräte aus fünf Unternehmen beteiligt (Brödner/Schultetus 1992). Nach Abschluß dieser Analyse fanden im Laufe des Jahres 1993 zwei weitere Spitzengespräche zwischen IG Metall und VDW zum Thema „Innovative und soziale Industriekultur“ statt (IG Metall 1993a). Dabei sollten die gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse in Verbesserungen für deutsche Unternehmen und ihre Belegschaften münden (RKW 1996). Weitere Schritte wurden jedoch zunächst lediglich in Baden-Württemberg eingeleitet (siehe dazu Abschnitt 4).

Der nächste Anstoß erfolgte im Januar 1995 durch die Kanzlerrunde zur „Zukunftssicherung am Standort Deutschland“, bei der das von der FDP geführte Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) beauftragt wurde, branchenbezogene Dreiergespräche mit Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften zu führen (BMWi 1995). Im Juni 1995 resultierte daraus zunächst ein fachzweigübergreifendes Spitzengespräch für den gesamten Maschinenbau zwischen der IG Metall und dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA). Der VDMA gliedert sich in 33 Fachzweige (so z.B. Antriebstechnik, Gummi- und Kunststoffmaschinen, Textilmaschinen und Werkzeugmaschinen)<sup>1</sup> und 8 Landesgruppen und vereinigt ca. 3000 Mitglieder - wozu auch die führenden Unternehmen gehören - unter seinem Dach. Seine Aufgabe als Wirtschaftsverband besteht darin, die Interessen des Maschinenbaus gegenüber Regierungen, Ministerien, Parlament und anderen Behörden von Bund und Ländern zu vertreten (VDMA 1995). Er nimmt jedoch nicht die Aufgaben eines Arbeitgeberverbandes wahr und führt im Gegensatz zu seinem Pendant, der IG Metall, keine Tarifverhandlungen. Gleichwohl war es dem VDMA möglich, mit der IG Metall eine Arbeitsgruppe einzusetzen, die gemeinsame wirtschaftspolitische Positionen erarbeitete. In dem Positionspapier wird u.a. festgehalten, daß es beide Akteure nach der tiefen Rezession von 1990-1994 und einem hohen Verlust von Arbeitsplätzen als gemeinsames Ziel ansehen, die Arbeitsplätze und Betriebe des Schlüsselsektors Maschinenbau zu sichern und international wettbewerbsfähig zu halten. Dementsprechend betont man einerseits die Notwendigkeit von Maßnahmen des konjunkturellen Gegensteuerns und andererseits einer konstruktiven Produktivitätspolitik, die gleichermaßen auf Innovation der Produkte und Innovation der Prozesse abstellt (VDMA/IG Metall 1995).

Diese gemeinsamen wirtschaftspolitischen Positionen von VDMA und IG Metall und ein eigens vom Bundesministerium für Wirtschaft in Auftrag gegebenes Spezialgutachten des Münchener ifo-Instituts zur Lage des Maschinenbaus bildeten die Diskussionsgrundlage für das Dreiergespräch mit dem BMWi im Dezember 1995. Zwar stieß dabei die Forderung nach einem konjunkturellen Gegensteuern auf den

---

<sup>1</sup> Der Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken ist zwar eigenständig, doch sind die Mitglieder des Vorstandes des VDW und der Fachgemeinschaft Werkzeugmaschinen im VDMA identisch. In bezug auf staatliche Interventionen hat sich der VDW in Vergangenheit deutlicher unterstützend geäußert als der VDMA (vgl. Weber 1987: 89-92).

Widerstand des BMWi (BMW 1995), doch einigten sich die Beteiligten darauf, den Branchendialog unter der Moderation des RKW fortzuführen. Dieser soll im Rahmen eines offenen Kommunikationsprozesses gemeinsame Orientierungen und Perspektiven für industriepolitische Initiativen ermöglichen. Die Inhalte, die dabei behandelt werden sind eher breit angelegt und beziehen sich vor allem auf die Themen „Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssicherung, Produktionskonzepte, Arbeitskonzepte, innovative Unternehmenskonzepte und Entwicklung der Anpassungsfähigkeit.“

Die Umsetzung des Dialogs findet fachzweigübergreifend und in den Großregionen des Maschinenbaus statt. Die regionale Aufteilung richtet sich dabei nach den Gebietszuschneidungen der VDMA Landesgruppen. Beteiligt sind in der Regel die jeweiligen Repräsentanten von VDMA und IG Metall auf Bundesebene, deren regionale Vertreter sowie Geschäftsführungen und Betriebsräte von ausgewählten Betrieben, das Bundesministerium für Wirtschaft und das RKW als Moderator. Als „weiches“ Ergebnis des bisherigen Branchendialogs zwischen IG Metall und VDMA läßt sich gegenwärtig festhalten, daß beide Akteure erstmals einen fortschreitenden Dialog entwickelt haben und gemeinsame Maßnahmen zur Sicherung des Maschinenbaus in Deutschland anstreben. Darüber hinaus finden sogenannte Brainstorming-Treffen seit Juni 1996 in sämtlichen Großregionen statt, denen teilweise schon ergänzende Veranstaltungen, wie öffentliche Arbeitstagungen, folgen. Diese und zusätzliche industriepolitische Initiativen auf sub-regionaler Ebene sollen für die beiden in diesem Industriebereich führenden westlichen Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg und am Beispiel von Sachsen mit den meisten, der ansonsten wenig verbliebenen Maschinenbauunternehmen in Ostdeutschland, ausführlicher dargestellt werden.

## **2. Industriepolitische Initiativen in Nordrhein-Westfalen: Zentralisierung und Sub-Regionalisierung**

In Nordrhein-Westfalen (NRW), wo wirtschaftliche Strukturkrisen schon seit geraumer Zeit in den Bereichen Kohle und Stahl zu meistern sind und im Zeitraum 1991-1994 die Zahl der Beschäftigten im Maschinenbau von ca. 290 000 auf ca. 240 000 überdurchschnittlich stark zurückging, wurde die Anregung von zentraler Ebene, die Branchendialoge regional und fachzweigübergreifend zu organisieren, zunächst im Rahmen eines ersten Sondierungsgespräches aufgenommen. Die IG-Metall-Bezirksleitung Dortmund,<sup>2</sup> die VDMA Landesgruppe NRW und das BMWi führten im Juni 1996 intern ein „Brainstorming“ über die zu behandelnden Themen und grundsätzliche Fragen durch. Im Anschluß daran einigten sich IG Metall und VDMA auf die Durchführung einer gemeinsamen öffentlichen Tagung, die im Februar 1997 in Essen stattfand. Hier wurden in einem ersten Schritt betriebliche Praxisbeispiele über „innovative Wege für die Reorganisation und Produktkonversion“ jeweils aus der Sicht der Geschäftsleitung und des Betriebsrates dargestellt und anschließend un-

---

<sup>2</sup> Seit dem 1.1.1997 sind die IG-Metall-Bezirke Dortmund und Wuppertal zusammengefaßt und bilden den neuen Bezirk NRW.

ter der Moderation des RKW erörtert. In einem weiteren Schritt ging es darum, Möglichkeiten „gemeinsamen Handelns zum Erhalt wettbewerbsfähiger Betriebe und Arbeitsplätze in NRW“ in einem „konstruktiven Dialog“ mit Beteiligung der Landesregierung zu erkennen und über entsprechende Folgerungen für den Maschinenbau zu diskutieren. „Harte“ Ergebnisse im Sinne von ständigen Arbeitsgruppen oder Einrichtungen wurden dabei (noch) nicht erzielt. Gleichwohl soll der fachzweigübergreifende Branchendialog im Maschinenbau nach dieser Annäherungsphase in Nordrhein-Westfalen weitergeführt werden, um praktische Schritte für Problemlösungsmuster einzuleiten. Dabei kann man sich auf bereits vorhandene Erfahrungen stützen. In NRW werden industriepolitische Initiativen seit Beginn der neunziger Jahre auf der sub-regionalen Ebene einzelner Fachzweige des Maschinenbaus, wie in der Bergbaumaschinen-Industrie im Großraum Ruhrgebiet und dem Holzmaschinenbau in Ostwestfalen-Lippe, mit unterschiedlichen Ergebnissen praktiziert und von den sozialdemokratisch geführten Landesministerien für Wirtschaft und Arbeit gefördert.

## **2.1 Die Landesinitiative Bergbautechnik**

Die Bergbaumaschinen-Industrie befindet sich seit Ende der achtziger Jahre in einer erneuten tiefgreifenden Phase der Restrukturierung und Anpassung. Ein wichtiger Grund liegt darin, daß im Zuge von staatlichen Subventionskürzungen eine wesentliche Reduktion der Fördermenge im Steinkohlenbergbau und die Stilllegung von Förderkapazitäten bis zum Jahr 2005 im Rahmen der „Kohlerunden“ vereinbart wurden. Nach den derzeitigen Prognosen sollen ca. 40 000 Arbeitsplätze im Steinkohlenbergbau verbleiben. Angesichts dieser Rahmenbedingungen steht den zumeist hochgradig von diesem Industriesektor abhängigen Maschinenzulieferern ein nochmaliger massiver Einschnitt bei den inländischen Aufträgen und Absatzmärkten bevor.

In den Unternehmen des Bergmaschinenbaus, die zu ca. 85% der entsprechenden Fachgemeinschaft des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) angehören und zu ca. 90% in NRW angesiedelt sind, sank die Summe der Beschäftigten im Zeitraum 1992-1996 von ca. 20 000 auf ca. 15 000. Dies resultierte vor allem aus der Schließung mehrerer Betriebe. Zudem gibt es auf seiten der Ruhrkohle AG (RAG) Bestrebungen, die Sicherung konzernrelevanter Teile der Bergbauzulieferer „von oben“ durch den eigenen Konzern zu erreichen. Dabei konzentriert man sich auf einen Kern von Bergbauzulieferern, was faktisch mit einer weiteren Reduzierung von Betrieben und Beschäftigten in der Bergbaumaschinen-Industrie verbunden ist (IKS 1992).

Während die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen der Bergbaumaschinen-Industrie und deren Belegschaften trotz qualitativ hochwertiger und ausgereifter Produkte eine sehr ungünstige Entwicklung durch die mittlerweile stark eingeschränkte Nachfrage im Inland genommen haben, stellt sich die Situation auf den Auslandsmärkten - vor allem in Osteuropa und Südostasien - weitaus vielversprechender dar. Hier werden in der Kohletechnologie noch große Entwicklungsmöglichkeiten und Marktchancen gesehen (TMB 1994).

Aufgrund der skizzierten Branchenprobleme richtete die Landesregierung in NRW schon im November 1991 die Landesinitiative Bergbautechnik ein. Den ersten gezielten Anstoß erhielt diese Pionierinitiative im Rahmen des „Runden Tisches“ zur Entwicklung eines Branchenkonzeptes für die vom Strukturwandel betroffene Region Hattingen/Sprockhövel, an dem Repräsentanten der IG Metall (Vorstandsbüro Düsseldorf und Bezirksleitung Dortmund), Geschäftsführer dort ansässiger Bergbauzulieferer, Betriebsräte und Vertreter aus den Ministerien für Wirtschaft und Arbeit teilnahmen (IKS 1995: 26). Im Anschluß daran beauftragte die Landesregierung Nordrhein-Westfalens den damaligen Präsidenten der Industrie- und Handelskammer Bochum, die Gesamtleitung und Moderation einer landesweiten Initiative für den Bereich Bergbautechnik zu übernehmen. Beteiligt waren zunächst eine Vielzahl von Akteuren, vor allem die Unternehmen der Branche, die Ruhrkohle AG, die VDMA Fachgemeinschaft Bergbaumaschinen, die Industrie- und Handelskammern, die IG Metall und Experten aus der Wissenschaft.

Diese Initiative verfolgt das Ziel, die vom Abbau der Steinkohleförderung betroffenen Unternehmen der Bergbaumaschinen-Industrie beim Strukturwandel auf der Basis der Subventionshilfen für die Kohlegebiete durch eine zu entwickelnde Branchenstrategie zu unterstützen. Die Landesinitiative bildete mit ihrer Einrichtung die vier Arbeitskreise „Branchenstrategie“, „Außenwirtschaft“, „Technologische Innovation“ und „Qualifizierung“ und legte den Arbeitskreis „Branchenstrategie“ quer zu den anderen an, da er eine verbindende Funktion einnehmen und neue Marktfelder und Absatzmärkte ermitteln sollte (Landesregierung NRW 1991, 1993).

Als eigenständige operative Einheiten zur Umsetzung erzielter Ergebnisse der Landesinitiative Bergbautechnik wurden die Technologie- und Marketing-Beratungsgesellschaft (TMB) in Herne und die Agentur für Qualifizierung und Innovation im Bergbau (AQIB) in Moers eingesetzt und mit einer staatlichen Anschubfinanzierung versehen. In bezug auf technische Beratungen konnten sich die Bergbauzulieferer-Betriebe an die ZENIT GmbH in Mülheim an der Ruhr wenden. Neben den genannten Einrichtungen sorgten zusätzlich die an der Initiative beteiligten Akteure für themenspezifische Beratungsangebote.

Die o.g. Arbeitskreise trafen sich im Zeitraum 1991-1993 regelmäßig. Darüber hinaus wurden eine Vielzahl von Workshops und Einzelberatungen sowie Delegationsreisen und gemeinsame Messestände zur Erschließung neuer Auslandsmärkte organisiert (TMB 1995). Der Arbeitskreis Qualifizierung - an dem die IG Metall maßgeblich beteiligt war - erarbeitete eine Studie zum „Qualifizierungsbedarf im Maschinen- und Anlagenbau“ (Landesregierung NRW 1993) und schloß damit seine Arbeit ab. Parallel dazu wurden von der AQIB in Moers vom Land zu 80 % geförderte Qualifizierungsprogramme angeboten. Aufgrund nicht hinreichender Nutzung durch die Unternehmen und der passiven Haltung der Fachgemeinschaft des VDMA war AQIB jedoch 1995 gezwungen, die Arbeit einzustellen. Die entsprechenden nachgefragten Qualifizierungsangebote fallen seitdem in das Aufgabenfeld der Akademie des TÜV Westfalen.

Der Arbeitskreis „Technologische Innovation“ ließ verschiedene Analysen durchführen, um mögliche Diversifizierungsbereiche für die Bergbauzulieferer bestimmen zu können. Deren Auswertung ergab, daß sich Möglichkeiten in den Bereichen Umwelt-, Brech-, Tunnelvortriebs-, Preß-, Förder-, Anlagen- und Verkehrstechnik eröffneten (TMB 1995). Eine weitere kontinuierliche Zusammenarbeit fand nach dieser Sondierungsphase bis 1994 jedoch nicht statt. Zum einen ließ die Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmen neue Kooperationsformen zumeist nicht zu. Zum anderen kamen umsetzungsfähige Produktinnovationen für einige der partizipierenden Betriebe zu spät, da sie ihre Existenz aufgrund fehlender Ressourcen und der langen Vorlaufzeit bei Produktumstellungen nicht mehr sichern konnten. Angesichts dieser Problemlage und der unterschiedlichen industriepolitischen Vorstellungen und Gewichtungen von VDMA/Unternehmen (Konzentration auf den Bereich Außenwirtschaft) und IG Metall (Entwicklung einer gezielten Branchenstrategie und adäquater Qualifizierungsmaßnahmen) war es gerade im übergreifenden Arbeitskreis „Branchenstrategie“ besonders schwierig, ein gemeinsames tragfähiges Konzept in Verbindung mit neuen Kooperationsmöglichkeiten zu entwickeln. Zwar wurden einige Eckpunkte in einem ersten Bericht gesetzt (TMB 1992), doch ein allgemein akzeptiertes branchenweites Vorgehen blieb auch nach weiteren Anstrengungen aus, was die IG Metall dazu veranlaßte, ihre Mitarbeit nach dem Scheitern einer kooperativen Branchenstrategie ruhen zu lassen. Überdies schied der Moderator der Landesinitiative Bergbautechnik nach dieser für ihn unbefriedigenden Entwicklung auf eigenen Wunsch aus.

Schon in der ersten Arbeitsphase zeichnete sich die Konzentration auf den Schwerpunkt „Erschließung von Arbeitsmärkten“ ab. Im Arbeitskreis „Außenwirtschaft“, an dem die IG Metall nicht beteiligt war, wurden Verbesserungen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit für die Bergbauzulieferer auf den Auslandsmärkten angestrebt, die sich durch Vertriebskooperationen, Joint-Ventures, gemeinsame Messestände etc. für die meisten beteiligten Unternehmen realisieren ließen. Aufgrund dieses Ergebnisses und des weiterhin angemeldeten Bedarfs bei den Unternehmen und dem VDMA hat dieser Arbeitskreis seine Arbeit bis heute kontinuierlich fortgesetzt und kann dabei nach wie vor die TMB als operative Einheit benutzen.

Seit Februar 1997 scheint jedoch eine Aufhebung dieser thematisch sehr reduzierten Ausrichtung der Landesinitiative Bergbautechnik möglich. Auf Initiative des IG-Metall-Vorstandsbüros Düsseldorf hin wurde im Rahmen eines Workshops in Iserlohn ein erneuter vielversprechender Branchendialog mit den Unternehmen, dem VDMA und den Betriebsräten eingeleitet, der eine Zusammenarbeit in den Feldern Innovation, Diversifizierung und Qualifikation zur Sicherung der noch existierenden Betriebe und Arbeitsplätze anvisiert (IG Metall 1997).

## **2.2 Die Gemeinschaftsinitiative Holzmaschinenbau**

Der Maschinenbau in der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) ist wirtschaftlich eng verflochten mit der dortigen Holzindustrie. Die Hersteller von Holzbearbeitungsmaschinen bilden innerhalb der regionalen Metallwirtschaft den relevantesten



Fachzweig und konzentrieren sich in ihrer Produktpalette auf qualitativ hochwertige Maschinen. In den mittelständisch geprägten Betrieben sind über 4000 Arbeitnehmer beschäftigt, davon ca. 1800 bei der IMA AG-Holding, die sich im April 1994 mit der Wehrmann-Gruppe zusammengeschlossen hat. Seitdem vereint sie 14 rechtlich selbständige Betriebe unter ihrem Dach. Der größte Wettbewerber, die Homag AG aus Baden-Württemberg, beschäftigt insgesamt ca. 2300 Mitarbeiter, davon ca. 500 in drei Betrieben in OWL. Nach einer Phase sehr hoher Zuwachsraten in den achtziger Jahren waren zu Beginn der neunziger Jahre deutliche Rückgänge bei den Holzbearbeitungsmaschinenherstellern zu verzeichnen. Seit 1994 wird jedoch aufgrund der Stabilisierung der Auslandsnachfrage und des stabilen Inlandsabsatzes das hohe Niveau der achtziger Jahre noch übertroffen. Die 1993 leicht abgesunkenen Beschäftigtenzahlen sind wieder angestiegen und haben weitestgehend das alte Niveau erreicht.

Die starke ökonomische Stellung auf dem einheimischen Markt haben die deutschen Unternehmen behaupten können. Zudem gilt dieser Fachzweig als führend in seiner Position auf dem Weltmarkt. Allerdings sehen sich die deutschen Unternehmen zum einen zunehmend durch italienische Anbieter auf den westeuropäischen Märkten herausgefordert und zum anderen ist die Durchdringung der Märkte osteuropäischer und asiatischer Staaten bisher nicht zufriedenstellend gelungen. Letzteres Problem ist damit verbunden, daß in diesen Ländern vor allem preiswerte Standardmaschinen mit geringem Automatisierungsaufwand gefragt sind (ISA Consult 1994, 1996).

Den Anstoß für die Diskussionen über eine Gemeinschaftsinitiative Holzmaschinenbau lieferten zum einen die vorübergehende „Krisensituation“ in diesem Fachzweig zwischen 1992 und 1993 und zum anderen die Ausweitung der IMA AG. Diese erweiterte nicht nur die Zahl ihrer Betriebe unter dem gemeinsamen Dach sondern entwickelte auch Umstrukturierungskonzepte, die aufgrund der dominierenden regionalen Rolle der Holding von den anderen Unternehmen in besonderem Maße berücksichtigt werden mußten.

Aufgrund dieser Entwicklungen finanzierte das nordrhein-westfälische Ministerium für Wirtschaft die Ausarbeitung eines „Metall Reports für den Raum OWL“, der von der Beratungseinrichtung ISA Consult 1994 erstellt wurde. ISA Consult führte zunächst Informationsgespräche mit Geschäftsführungen, Betriebsräten und den betroffenen Verwaltungsstellen der IG Metall. In dieser Phase waren insbesondere die IMA AG und die IG-Metall-Verwaltungsstellen in Gütersloh, Minden und Herford maßgeblich beteiligt. Sie versuchten, die Entwicklung einer Gemeinschaftsinitiative voranzutreiben. Die zuständige VDMA Fachgemeinschaft Holzbearbeitungsmaschinen wurde über die Entwicklungen informiert, nahm jedoch als Organisation formal nicht teil. Gleichwohl gehörten einige beteiligte regionale Unternehmensvertreter dem Vorstand der VDMA Fachgemeinschaft an, so daß der Verband zumindest „informell“ involviert war.

Nach einer größeren Anzahl von getrennten Gesprächen auf Unternehmer- und Gewerkschaftsseite wurde eine Fachzweigkonferenz von ISA Consult im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft organisiert, die im Mai 1995 in Gütersloh stattfand. Teil-

nehmer waren vor allem Unternehmensvertreter, Gewerkschafter, Betriebsräte und Repräsentanten des nordrhein-westfälischen Ministeriums für Wirtschaft. Hier erfolgte eine Diskussion über Probleme und Perspektiven des Holzmaschinenbaus sowie über Maßnahmenpakete einer Gemeinschaftsinitiative (Außenwirtschaftsförderung, Qualitätssicherung/Personalentwicklung, Arbeitsorganisation/Arbeitszeiten und Technologieentwicklungen). Die Konferenz endete mit einer gemeinsamen unverbindlichen Absichtserklärung für eine Gemeinschaftsinitiative, die als Ziel die „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung des Beschäftigungsstandortes OWL“ anvisieren sollte. Nach der Konferenz war es jedoch nicht möglich, diese mit einer punktuellen Kooperation zwischen Unternehmen und IG Metall/Betriebsräten verbundenen Ziele zu konkretisieren und eine Gemeinschaftsinitiative einzurichten.

Bisher sind keine „harten“ Ergebnisse im Zuge der Diskussionen über eine Gemeinschaftsinitiative Holzmaschinenbau erzielt worden. Gleichwohl lassen sich vereinzelte kleine Fortschritte, wie z.B. einzelbetriebliche Vereinbarungen und die gestiegene öffentliche Wahrnehmung solcher Probleme in der Region, erkennen. Des Weiteren entstand eine verbesserte Kooperation zwischen den IG-Metall-Verwaltungsstellen als ein Nebenprodukt des Dialogs. Ferner veranstaltete die IG-Metall-Bezirksleitung Dortmund gemeinsam mit ISA Consult im November 1995 ein Seminar für Gewerkschaftsfunktionäre und Betriebsräte zum Thema „Regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik“, bei dem die gewerkschaftlichen Erfahrungen mit diesem Branchendialog reflektiert und positive Schlußfolgerungen in bezug auf das weitere Engagement für eine Strukturpolitik in der Region festgehalten wurden.

Allerdings sind die Zukunftsaussichten der intendierten Gemeinschaftsinitiative Holzmaschinenbau in ihrer bisherigen Konstellation eher pessimistisch einzuschätzen. Eine Wiederholung des gleichen Ansatzes bietet wenig Aussicht auf Erfolg, da eine „Dialogkultur“ nicht geschaffen werden konnte. Notwendig scheint vor allem ein „neutraler“ Moderator, der den Dialog zwischen Unternehmern/VDMA und Betriebsräten/IG Metall durch gezielte thematische Anstöße vorantreibt sowie die Einrichtung und Strukturierung einer gemeinsamen Initiative stetig verfolgt.

### **3. Industriepolitische Initiativen in Baden-Württemberg: Bilaterale Zentralisierung**

Neben Nordrhein-Westfalen wurde auch Baden-Württemberg (BW) als westdeutsches Bundesland von den krisenhaften Entwicklungen zu Beginn der neunziger Jahre überdurchschnittlich stark erfaßt. Die Zahl der Beschäftigten im Maschinenbau sank im Zeitraum 1991-1994 von ca. 320 000 auf ca. 260 000, wobei der hier sehr dominante Fachzweig des Werkzeugmaschinenbaus einen besonders tiefen Einbruch erlitt (IG Metall 1992; VDW 1996). Wie bereits erwähnt hatten die Spitzen der IG Metall und des Vereins deutscher Werkzeugmaschinenfabriken angesichts der „japanischen“ Herausforderungen für den Werkzeugmaschinenbau 1992 eine gemeinsame Analyse über die Besonderheiten des asiatischen Konkurrenten ausgearbeitet, der auf Bundesebene jedoch keine unmittelbar entscheidenden Schritte folgten.

In Baden-Württemberg hingegen fanden als Reaktion auf den krisenhaften Einbruch im Frühjahr 1992 vier vom IG-Metall-Bezirk Stuttgart organisierte Konferenzen mit dem Schwerpunkt Werkzeugmaschinenbau statt. Hauptziel war dabei die Diskussion über die konjunkturellen und strukturellen Probleme der Branche vor allem zwischen Funktionären der IG Metall und den zuständigen Betriebsräten. Gleichzeitig war man allerdings an einen Dialog mit den Unternehmen interessiert, so daß auch einige ausgewählte Geschäftsführer als Referenten eingeladen wurden und teilnahmen (IG Metall 1992). Auf Initiative des im VDW/VDMA sehr einflußreichen Geschäftsführers des Werkzeugmaschinenherstellers Trumpf in Ditzingen bei Stuttgart folgten anschließend mehrere interne Gespräche zwischen dem VDW und der IG Metall zwecks Erörterung eines VDW Strategiepapiers, das ein „Gesamtmaßnahmenpaket für Industrie, Politik und Gesellschaft zur langfristigen Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen WZM-Industrie“ vorsah. Dieses sollte als selbstkritische „Plattform zur effektiven Kommunikation“ mit anderen Akteuren dienen (Kern 1994: 47). Nach konstruktiven Gesprächen führten VDW und IG Metall im Juni 1993 eine gemeinsame Arbeitstagung durch, bei der die Situation und zukünftige Entwicklungen im deutschen Maschinen- und Werkzeugmaschinenbau diskutiert wurden. Obwohl es unterschiedliche Meinungen bei den Themen Arbeitskosten und Arbeitszeit gab, suchten die Beteiligten vor allem nach gemeinsamen Ansatzpunkten zu Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Sicherung der Beschäftigung. Diese fanden sich in sechs Aufgabenfeldern: Neue Produkte, Förderung von Forschungsprojekten im vorwettbewerblichen Bereich, Erschließung neuer regionaler Märkte, Neue Formen des Zusammenwirkens im Betrieb, Qualifizierung der Mitarbeiter und Strategische Allianzen (VDW/ IG Metall 1993). Als Ergebnis dieser Tagung wurde eine Arbeitsgruppe mit je acht Vertretern von VDW/VDMA (Landesgruppe BW) und IG Metall gebildet, die sukzessive die genannten Aufgabenfelder außerhalb der Tarifpolitik bearbeiten und mit dem Thema „Neue Formen des Zusammenwirkens im Betrieb“ beginnen sollte.

In der Arbeitsgruppe, der auch Geschäftsführer und Betriebsräte angehörten, wurde vereinbart, einen gemeinsamen Leitfaden für die Einführung von Gruppenarbeit im Maschinenbau zu erstellen. Dieses Produkt gemeinsamer Arbeit (VDW/VDMA/IGM) war als Broschüre Gegenstand einer weiteren Tagung, die im September 1994 unter Beteiligung des damaligen sozialdemokratischen Wirtschaftsministers stattfand (VDMA 1996). Obgleich der Wirtschaftsminister schon nach dem Ausscheiden seines christdemokratischen Vorgängers im Rahmen der neuen „dialogorientierten Wirtschaftspolitik“ ein Spitzengespräch zur Situation im Maschinenbau mit Unternehmern, Verbänden und die IG Metall durchgeführt hatte (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg 1995), strebten VDW/VDMA und IG Metall schon frühzeitig einen bilateralen Dialog ohne direkte Beteiligung der Landesregierung an, um möglichst nahe an der betrieblichen Praxis zu bleiben. Eindeutig auf die betriebliche Praxis ausgerichtet war auch der gemeinsame Leitfaden „Gruppenarbeit - Chancen für den Maschinenbau“, durch den die Umsetzung der Gruppenarbeit in den entsprechenden Betrieben häufig erleichtert wurde. Da die gemeinsame Arbeitsgrup-

pe das erste Themenfeld somit abgeschlossen hatte, sollte im nächsten Schritt aus der Sicht der IG Metall der Bereich „Innovationspolitik“ bearbeitet werden. Die VDW/VDMA Gruppe plädierte hingegen für die Sondierung der Möglichkeiten nach Arbeitszeitflexibilisierung und Kostenreduktion. Eine zweite Arbeitsgruppe ließ sich letztlich nicht realisieren. Hinzu kamen 1995 die konfliktreichen Tarifverhandlungen in der Metallindustrie, so daß kooperative industriepolitische Initiativen insbesondere seitens der IG Metall zwischenzeitlich inopportun waren.

Angestoßen durch den Branchendialog auf Bundesebene nahmen die IG Metall und die VDMA Landesgruppe Baden-Württemberg ihren Kontakt im Mai 1996 wieder und vereinbarten eine Differenzierung des von zentraler Ebene vorgeschlagenen Themas „Innovative Gestaltung von Unternehmensprozessen“ für die Wiederaufnahme ihres Dialoges - allerdings diesmal fachzweigübergreifend für den gesamten Maschinenbau und nicht in erster Linie begrenzt auf den Bereich Werkzeugmaschinen. Einigkeit bestand zum einen darin, keine eher breit angelegten Diskussionen über generelle Themen und Situationsanalysen zu führen (VDMA 1996). Zum anderen sprach man sich aufgrund der bereits gemachten Erfahrungen mit dem „eigenen“ Branchendialog gemeinsam gegen eine Moderation durch das RKW und wiederum für die Fortführung eines bilateralen Dialogs ohne Beteiligung der „Politik“ aus.

Dem Gesprächskreis, der im Juni 1996 den Dialog wieder aufnahm, gehören je sieben Vertreter von VDMA und IG Metall an, von denen die meisten als Geschäftsführer und Betriebsräte in den Unternehmen tätig sind und erstmals in einem solchen Kontext zusammenarbeiten. Auch bei dem erneuerten Dialog ist es - jetzt für den gesamten Maschinenbau - das gemeinsame Ziel, möglichst viele Arbeitsplätze zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit des Industriezweiges zu verbessern. Über die Wege zur Erreichung dieses Ziels besteht indes keine Einigkeit. Zwar waren für den Gesprächstermin im Juni zwei konkrete Themen („Ansätze und Konzepte zur Arbeitszeitflexibilisierung unter Berücksichtigung der Kostensenkung“ und „Planung und Steuerung von Innovationsprozessen in Unternehmen“) vereinbart, doch lief es letztlich in erster Linie auf den Bereich „Kostensenkung und Arbeitszeitflexibilisierung“ hinaus, weil sich die Unternehmensvertreter dafür verstärkt eingesetzt hatten.

Eine zweite, für den Oktober 1996 terminierte Gesprächsrunde mußte verschoben werden, da einerseits die Haltung einiger Unternehmensvertreter für Mißstimmung gesorgt hatte und andererseits der Konflikt um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall den IG-Metall-Bezirk Stuttgart in seiner kooperativen industriepolitischen Tätigkeit einschränkte. Gegenwärtig bemühen sich sowohl der VDMA als auch die IG Metall, den Gesprächsfaden wieder aufzunehmen, da beide Seiten die Chancen nutzen wollen, die aus ihrer Sicht in der gemeinsamen Bearbeitung neuer Themen in weniger strikten Grenzen außerhalb der Tarifpolitik liegen. Vor allem aufgrund der Akzentuierung der Dialogfähigkeit in den industriepolitischen Initiativen sind im baden-württembergischen Maschinenbau bisher vor allem „weiche“ Ergebnisse erzielt worden, die die Zusammenarbeit der Akteure auf betrieblicher Ebene fördern sollen. Die Einrichtung von Arbeitsgruppen innerhalb neu zu bildender Institutionen ist auch zukünftig nicht geplant.

#### **4. Industriepolitische Initiativen in Sachsen: Dominanz der Sub-Regionalisierung**

Waren die konjunkturellen und strukturellen Einbrüche im Maschinenbau in Nordrhein-Westfalen und Baden Württemberg schon mit weitreichenden Auswirkungen verbunden, so kam es in Sachsen, das im Vergleich zu den anderen neuen Bundesländern in Ostdeutschland noch eine relativ gute Position einnimmt, aufgrund einer tiefen Strukturkrise zu dramatischen Entwicklungen. Diese gehen zudem einher mit einem rasch fortschreitenden Deindustrialisierungsprozeß (Heinze/Schmid 1994). Dem wirtschaftlichen Ende vieler Maschinenbauunternehmen steht zugleich ein drastischer Beschäftigungsrückgang im Zeitraum 1991-1995 von ca. 130 000 auf ca. 35 000 gegenüber. Für die Unternehmen und die IG Metall bedeutet dies, daß sie seit Anbeginn der deutschen Vereinigung unter einem immensen Handlungsdruck stehen. Dieser hat wiederum in einigen Fällen sehr beachtenswerte neue und zum Teil unkonventionelle industriepolitische Initiativen vor allem auf sub-regionaler Ebene entstehen lassen.

Ein besonders aufschlußreiches Beispiel stellt dabei der Interessenverband Chemnitzer Maschinenbau (ICM) dar, der im April 1992 vor allem durch die Initiative einiger Geschäftsführer aus Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus und der IG-Metall-Verwaltungsstelle Chemnitz gegründet werden konnte (ICM 1996). Dem voraus ging ein von der IG Metall angestoßener „Runder Tisch Werkzeugmaschinenbau“, bei dem man u.a. zu den Schlußfolgerungen kam, zum Erhalt der Branche den politischen Druck forcieren zu müssen und durch regionale Kooperation die Überlebenschancen der vor der Privatisierung stehenden Betriebe erhöhen zu können. So wurde zum einen für den ICM die Aufgabe festgehalten, eine gemeinsame Lobbyarbeit zum Erhalt des industriellen Kernbereichs der Branche in Chemnitz gegenüber der Treuhandanstalt (THA), der Landesregierung, den Kommunen und den Parteien zu betreiben. Zum anderen sollte er eine Selbsthilfeorganisation sein, die die überbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen zum Zwecke ihrer Stabilisierung fördert. Dies ging u.a. in die Richtung von „Einkaufsgemeinschaften, gemeinsamen Marktaktivitäten und Forschungsk Kooperationen“. Ein Novum stellt der Umstand dar, daß die IG Metall nicht nur bei der Gründung eines Unternehmerverbandes Hilfestellung leistete sondern auch, daß Funktionäre der Verwaltungsstelle Chemnitz gleichzeitig zur Mitgliedschaft gehören. Dies war möglich, da die gemeinsamen (Existenz-)Interessen die klassische Teilung nach Unternehmer- und Gewerkschaftsrolle weitaus weniger aufkommen ließ als in Westdeutschland. Allerdings ist darauf zu verweisen, daß sich für die IG Metall diese Möglichkeit u.a. bot, weil die meisten Chemnitzer Unternehmen im VDW und VDMA nicht die adäquaten Verbände zur Vertretung ihrer Interessen sahen und die Gewerkschaft schon unmittelbar nach der deutschen Vereinigung eine funktionierende Organisation mit einigem politischen Einfluß darstellte (IG Metall 1993b; ausführlicher: Bluhm 1995).

Aufgrund der dargestellten Ausrichtung des ICM konnte die IG Metall diesen als industriepolitisches Forum bis 1994 vielfach nutzen und einen, wenn auch eher fachzweigzentrierten Branchendialog mit den Unternehmern, der Wirtschaftsförde-

rungsgesellschaft und der Stadt Chemnitz führen. Beides hat zumindest teilweise zur punktuellen Stabilisierung der Betriebe beigetragen, ohne jedoch weitere Einbrüche bei der Beschäftigung zu verhindern. Der ICM befindet sich zur Zeit in einer Phase der inhaltlichen Umorientierung und es deutet einiges darauf hin, daß sich dieser Verband zu einem „normalen“ Wirtschaftsverband entwickelt, der für ein Forum zur Zusammenarbeit von Unternehmern und IG Metall nicht den hinreichenden Raum wie bisher bieten kann. Ein gewichtiger Grund dafür liegt darin, daß die IG Metall mit dem Abschluß der Privatisierung der Unternehmen als industriepolitischer Akteur im ICM an strategischer Bedeutung verloren hat (Bluhm 1995: 189).

Angesichts dieser veränderten Bedingungen hat die IG-Metall-Verwaltungsstelle Chemnitz ein neues industriepolitisches Konzept für eine „Regionalagentur Maschinenbau“ erarbeitet, dessen Umsetzung im Januar 1997 eingeleitet wurde. Beteiligt sind - neben der IG Metall - u.a. der Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie (VSME), die Wirtschaftsförderungsgesellschaft und das Arbeitsamt der Stadt Chemnitz sowie Unternehmen aus dem Werkzeug- und Textilmaschinenbau. Als Ziele der Agentur werden u.a. die Förderung von Kooperationen mit den Zulieferern und Systemanbietern sowie die Entwicklung von betrieblichen Frühwarnsystemen und Sanierungskonzepten für gefährdete Unternehmen verfolgt, damit der Maschinenbau im Raum Chemnitz erhalten bleibt. Daran soll im Rahmen von zeitlich befristeten Projekten gearbeitet werden (Barth/Bender 1996).

Die „Regionalagentur Maschinenbau“ in Chemnitz gehört mit zu den sub-regionalen Initiativen zur Unternehmens- und Beschäftigungssicherung, die im Rahmen der Innovations- und Arbeitsmarktoffensive (IAO) des Landes Sachsen auf der Basis einer bleibenden starken sub-regionalen Verankerung miteinander verknüpft werden sollen. Die IAO wiederum ist ein Resultat der vorübergehenden, sehr engen industriepolitischen und branchenübergreifenden Zusammenarbeit im Zeitraum 1991-1993 zwischen dem IG-Metall-Bezirk Sachsen (heute inklusive Brandenburg) und der sächsischen Landesregierung. Sie setzt sich aus Repräsentanten der christdemokratischen Landesregierung (Wirtschafts- und Arbeitsministerium/Umweltministerium), der Gewerkschaften (IG Metall Bezirk Brandenburg-Sachsen und DGB) und der Unternehmer (Landesverband der Sächsischen Industrie und Vereinigung der Arbeitgeber Sachsens) zusammen und verfügt über eine Stabsstelle. Ehemals IAO-Projekte waren auch der „Innovationskreis Maschinenbau im Raum Dresden“ und das „Verbundprojekt Maschinenbau im Vogtland“. Sie sind beide - ausgearbeitet von unabhängigen Beratungseinrichtungen - in der Entwicklungsphase gescheitert, da u.a. weder die zuständigen IG-Metall-Verwaltungsstellen noch die VDMA Landesgruppe Sachsen/Thüringen in irgendeiner Form beteiligt waren.

Angestoßen durch den Branchendialog Maschinenbau auf Bundesebene entwickelte sich neben den dargestellten industriepolitischen Initiativen ein fachzweigübergreifendes Brainstorming für den Maschinenbau in den fünf neuen Ländern, das auch Sachsen maßgeblich betraf. Im Juli 1996 traten die Delegationen der VDMA Landesgruppen Nordost (Brandenburg, Berlin und nördliches Sachsen-Anhalt) und Sachsen-Thüringen (inklusive südlicher Teil Sachsen-Anhalts) und des IG-Metall-

Bezirks Brandenburg-Sachsen zusammen, um unter der Moderation des RKW über die besondere Wettbewerbs- und Beschäftigungssituation des Maschinenbaus und mögliche Innovationen im östlichen Deutschland erstmals gemeinsam zu diskutieren. Allerdings blieben die Diskussionen, die unter der Beteiligung von je fünf Geschäftsführern und Betriebsräten stattfanden, schwierig, da die Unternehmensvertreter vor allem den eingegrenzten Bereich „Kostensenkung“ thematisiert wissen wollten. Damit geriet der anvisierte Branchendialog ins Stocken, zumal im Herbst 1996 noch Auseinandersetzungen in der Tarifpolitik folgten. Eine Fortführung der Gespräche ist für das Frühjahr 1997 geplant, so daß auf dieser Ebene zunächst keine greifbaren Ergebnisse zu verzeichnen sind. Praktizierte industriepolitische Initiativen mit „weichen“ Ergebnissen lassen sich somit für den sächsischen Maschinenbau vorerst in einigen Grundzügen und mit eher informellem Charakter im Raum Chemnitz erkennen.

## 5. Perspektiven

Im deutschen Maschinenbau werden gegenwärtig einige industriepolitische Initiativen auf verschiedenen Ebenen, mit unterschiedlichen Strukturen und zum Teil von verschiedenen Akteuren praktiziert, die jedoch alle das übergeordnete Ziel verfolgen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern und die Beschäftigung am jeweiligen Standort zu sichern. Die Verständigung darüber, wie dieses Ziel von Unternehmern/Verbänden und IG Metall/Betriebsräten gemeinsam erreicht werden kann und welche Rolle dabei die staatlichen Akteure einnehmen können, befindet sich (noch) in einer Entwicklungsphase. Einerseits ist es zum Teil auf sub-regionaler Ebene gelungen, operative Einrichtungen für die Umsetzung von erzielten Vereinbarungen einzurichten und damit einige „harte“ Ergebnisse zu erzielen. Andererseits stehen aber vor allem die „weichen“ Ergebnisse im Sinne von Dialogfähigkeit und eingeleiteter experimenteller punktueller Zusammenarbeit zunächst noch im Vordergrund. Außerhalb der vorgegebenen Grenzen der „klassischen“ Tarifpolitik sehen die meisten der involvierten Repräsentanten von „Kapital und Arbeit“ die Chance, neue drängende Themen gemeinsam zu bearbeiten. Gleichwohl sind diese industriepolitischen Initiativen nach wie vor anfällig für Störungen von außen - insbesondere durch spannungsreiche Tarifrunden - und bedürfen der weiteren gezielten Förderung und Koordinierung, soll sich aus dem jungen und experimentellen Zusatzfeld der industriellen Beziehungen ein Bereich mit klar umrissenen Konturen entwickeln, der eine umfassende Ausschöpfung seines vielfältigen Potentials ermöglicht. Gegenwärtig führen einige Schritte in die letztgenannte Richtung.

## Literatur

- Barth, U./Bender, S. (1996): Sanieren durch Innovieren: Chemnitzer Regionalagentur für Unternehmensentwicklung und -sanierung im Maschinenbau. In: WSI Mitteilungen, 12: 790-791.
- Blatt, H.L. (1994): Kooperative regionale Industriepolitik. Frankfurt a.M. u.a.
- Bluhm, K. (1995): Regionale Unterstützungsnetzwerke in der ostdeutschen Industrie: Der Interessenverband Chemnitzer Maschinenbau. In: Wiesenthal, H. (Hg.): Einheit als Interessenpolitik, Frankfurt a.M.: 160-193.

- BMWi (1995): Pressemitteilung. Ergebnisse des Branchengesprächs „Zukunft eines wettbewerbsfähigen Maschinen- und Anlagenbaus und seiner Arbeitsplätze am Standort Deutschland sichern“. Ms. Bonn.
- Brödner P./Schultetus, W. (1992): Erfolgsfaktoren des japanischen Werkzeugmaschinenbaus. Eine Analyse des RKW, der IG Metall und des Vereins Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW). Eschborn.
- Funder, M./Seitz, B. (1997): Unternehmens(re)organisation und industrielle Beziehungen im Maschinenbau. In: WSI Mitteilungen, 1: 57-64.
- Heinze, R.G./Schmid, J. (1994): Mesokorporatistische Strategien im Vergleich: Industrieller Strukturwandel und Kontingenz politischer Steuerung in drei Bundesländern. In: Streeck, W. (Hg.): Staat und Verbände. Opladen: 65-99.
- ICM (1996): Interessenverband Chemnitzer Maschinenbau. Ms. Chemnitz.
- IG Metall (1992): Zukunft des Maschinenbaus. Stuttgart.
- IG Metall (1993a): Für eine innovative und soziale Industriekultur in der Werkzeugmaschinenindustrie. Ms. Frankfurt a.M.
- IG Metall (1993b): Wir bauen unsere Zukunft selbst I. Chemnitz.
- IG Metall (1997): Workshop Bergbauzulieferer am 12. Februar in Iserlohn. Dokumentation. Düsseldorf.
- IKS (1992): Strukturwandel des Bergwerksmaschinenbaus und innovative Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik. Bochum (Innovations- und Koordinierungsstelle für die Metallindustrie an der Ruhr).
- IKS (1995): Wir gestalten die Zukunft. Bochum.
- ISA Consult (1994): Metall-Report Ostwestfalen-Lippe 1994. Bochum.
- ISA Consult (1996): Holz und Metall 1995. Der holzwirtschaftliche Maschinenbau in Ostwestfalen-Lippe. Bochum.
- Kern, H. (1994): Intelligente Regulierung. Gewerkschaftliche Beiträge in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, 45: 33-59.
- Landesregierung NRW (1991): Pressemitteilung vom 18.11.1991. Düsseldorf.
- Landesregierung NRW (1993): Pressemitteilung vom 25.1.1993. Düsseldorf.
- RKW (1996): Branchendialog Maschinenbau. Ms. Eschborn.
- TMB (1992): Beiträge zur Erarbeitung einer Branchenstrategie. Ms. Herne.
- TMB (1994): Bilanz der Landesinitiative Bergbautechnik 1992-1994. Ms. Herne.
- TMB (1995): Schlußsachbericht. Ms. Herne.
- VDMA (1995): Tätigkeitsbericht 1992-1995. Frankfurt a.M.
- VDMA (1996): Innovative Gestaltung von Unternehmensprozessen. Dialog zwischen IG Metall und VDMA in Baden-Württemberg. Zwischenbericht. Ms. Stuttgart.
- VDMA/VDW/IG Metall (1994): Gruppenarbeit - Chancen für den Maschinenbau. Stuttgart.
- VDMA/IG Metall (1995): Gemeinsame wirtschaftspolitische Positionen. Ms. Frankfurt a.M.
- VDW/IG Metall (1993): Gemeinsame Arbeitstagung von VDW und IGM am 9.6.1993. Ergebnisse. Ms. Stuttgart
- VDW (1996): Kleine Ursache - große Wirkung. Warum die Zukunft des Industriestandortes Deutschland von 300 Werkzeugmaschinenfabriken abhängt. Frankfurt a.M.
- Weber, H. (1987): Unternehmerverbände zwischen Markt, Staat und Gewerkschaften. Frankfurt a.M.
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (1995): Gemeinschaftsinitiative Wirtschaft und Politik. Ein Modell für Deutschland. Stuttgart.