

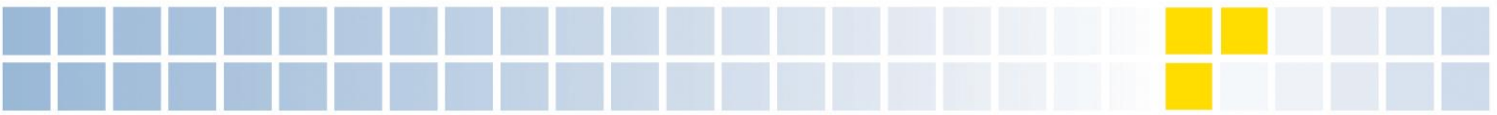
Deutschland im Strukturwandel: Brauchen wir ein neues „Geschäftsmodell Deutschland“?

Impulse mit arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Schwerpunkten

3. November 2022

Executive Summary

- Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und De-Globalisierung setzen in Deutschland Unternehmen multidimensional und einander überlappend unter Druck. Der internationale Wettbewerb sortiert sich neu und erzwingt für den Hochlohnstandort Deutschland nicht nur die Revision zahlreicher Lieferketten, sondern vielfach auch eine Anpassung der bisherigen Geschäftsmodelle. All das verläuft unter den Randbedingungen eines Fach- und Arbeitskräftemangels.
- Unternehmen haben sich in der Vergangenheit als anpassungsfähig und innovativ erwiesen. Der (langfristige) Strukturwandel ist im Kern eine unternehmerische Aufgabe. Er verlangt allerdings eine wertschöpfungsunterstützende und standortpflegende Flankierung durch die Politik. Die Unternehmen benötigen hierfür mehr Flexibilität im Veränderungsprozess und ein Belastungsmoratorium. Die Herausforderungen erfordern eine Neubewertung und Re-Priorisierung politischer Rahmenseetzungen, auch mit Blick auf den Koalitionsvertrag und laufende europäische Initiativen.
- Für ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell des Standorts Deutschland bedarf es eines staatlichen Rahmens der deutschen, aber auch der europäischen Politik, der eine Vorfahrtsregel für Wertschöpfungsprozesse etabliert und die dafür erforderlichen Weichen für flexible und schnelle Anpassungen der Unternehmen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt.
- Die Soziale Marktwirtschaft hat sich in Deutschland bewährt. Sie ist aber kein starres Konzept, sondern ist laufend an sich verändernde Fragestellungen – wie der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und dem Klimawandel – anzupassen.
- Die deutsche Wirtschaft ist geprägt von einem starken Mittelstand, einem industriellen Kern, einem hohen Bildungsniveau, einer hohen Produktivität und einem hohen Automatisierungsgrad – insbesondere in der Industrie, einer hohen Innovationskraft, einer starken Sozialpartnerschaft und großer politischer Stabilität sowie Rechtssicherheit. Die Verflechtung im internationalen Handel macht uns einerseits stark, andererseits aber auch anfällig für internationale geopolitische und geoökonomische Schocks.
- Die Abhängigkeiten von Energieträgern oder Rohstoffen sind nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Entwicklung neuer Technologien problematisch.



Insbesondere die Produktion von Schlüsseltechnologien, u. a. für die Energiewende, ist häufig von importierten Rohstoffen abhängig.

- Es gilt, das Geschäftsmodell Deutschland durch mehr Diversifizierung autonomer, resilienter und weniger vulnerabel gegen exogene Angebotsschocks zu machen.
- Ein Mehr an Belastungen und Regulierungen bremst den Strukturwandel. Die Politik sollte nicht versuchen, den Strukturwandel aufzuhalten, sondern ihn durch die richtigen Rahmenbedingungen zu begleiten. Mehr Dynamik in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt ist das Schlüsselwort. Die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland und damit der Unternehmen muss nachhaltig – auch durch den Strukturwandel – gestärkt werden. Wichtige Grundlagen hierfür sind Bildung, Innovation, Technologieoffenheit und ein flexibler Arbeitsmarkt.



Wie weiter mit dem „Geschäftsmodell Deutschland“ in Zeiten des Strukturwandels?

Das „Geschäftsmodell Deutschland“ basiert auf einem überdurchschnittlichen Anteil der exportorientierten Industrie an Wertschöpfung und Beschäftigung. Es gibt ein enges Zusammenspiel von leistungsfähigen Klein-, Mittel- und Großbetrieben, häufig familiengeführt mit dezentralen Standorten und Weltmarktführerschaften in nicht wenigen Marktsegmenten. Die Wertschöpfungsketten sind tief gestaffelt und die Unternehmen durch enge Kooperationen, die alle wichtigen Branchen aus Industrie, industrienahen Dienstleistungen und produzierendem Handwerk umfassen, miteinander verbunden. Sie sind konsequent auf die Weltmärkte ausgerichtet und intensiv in die Weltwirtschaft eingebunden. Hoch qualifizierte Belegschaften sind eine wesentliche Erfolgsbedingung, die berufliche Ausbildung ist ein wichtiger Eckpfeiler dafür.

Doch der beschleunigte Strukturwandel stellt für diesen bedeutenden Teil der Wirtschaft in Deutschland die wichtigste Herausforderung der kommenden Jahre dar. Gleich mehrere Treiber des Strukturwandels sind zu beobachten: Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und verschiedene Tendenzen zu einer De-Globalisierung setzen insbesondere die weltmarktorientierten, aber auch eher binnenmarktorientierte Unternehmen gleichzeitig, multidimensional und einander überlappend unter Druck. Der internationale Wettbewerb sortiert sich neu und erzwingt für den Hochlohnstandort Deutschland nicht nur die Überprüfung und auch die Revision zahlreicher Lieferketten, sondern vielfach auch eine Anpassung und Weiterentwicklung der bisherigen Geschäftsmodelle. All das verläuft unter den Randbedingungen eines schon verbreiteten Fach- und Arbeitskräftemangels, der schon jetzt zu Wachstumsverlusten infolge des Auseinanderklaffens zwischen Produktion und Auftragsbeständen führt und der sich demografisch bedingt noch weiter zuspitzen wird.

Diese Herausforderungen treffen zusammen mit den ökonomischen und fiskalischen Folgen der noch nicht überwundenen Corona-Pandemie und den Auswirkungen des Krieges in der Ukraine. Insbesondere der Krieg zerstört langfristig gewachsene Liefer- und Wertschöpfungsketten, gefährdet die Versorgung mit wirtschaftsrelevanten Rohstoffen und Energieträgern und lässt Rohstoff- und Energiepreise drastisch steigen. Er führt zu wachstumsdämpfenden geopolitischen Verwerfungen einerseits, aber auch zu verstärkten Anstrengungen von Unternehmen für mehr Diversifizierung, Risikovorsorge und strategischer Autonomie andererseits. Damit befinden sich Unternehmen derzeit in einer erlös- und kostenseitigen Multi-Krise, welche die Herausforderungen des disruptiven Strukturwandels noch verstärken und die Wucht und die Geschwindigkeit, in der sich Unternehmen verändern und anpassen müssen, deutlich erhöht. Entsprechend groß sind derzeit die konjunkturellen Unsicherheiten und mittelfristigen Entwicklungsszenarien für die deutsche Wirtschaft.

Unternehmen haben sich in der Vergangenheit als anpassungsfähig und innovativ erwiesen und sind Zeiten des Strukturwandels gewohnt. Die Politik muss aber sowohl die aktuellen Krisen als auch den (langfristigen) Strukturwandel mit den richtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen klug begleiten. Die beschriebenen Herausforderungen erfordern auch eine grundsätzliche Neubewertung und Re-Priorisierung politischer Rahmensetzungen, auch mit Blick auf den Koalitionsvertrag und laufende europäische Initiativen. Deutlich geworden ist durch die jüngsten Entwicklungen, dass eine Anpassung an veränderte geopolitische und geoökonomische Rahmenbedingungen nur mit und nicht gegen die Wirtschaft gelingen kann, wenn das Wohlstandsniveau in Deutschland auch für zukünftige Generationen annähernd gehalten werden soll. Es geht also um wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle von Unternehmen, die ganz wesentliche Basis sind für ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell des Standorts Deutschland. Dazu bedarf es eines staatlichen Rahmens der deutschen, aber auch der europäischen Politik, der eine Vorfahrtsregel für Wertschöpfungsprozesse etabliert und die dafür



erforderlichen Weichen für flexible und schnelle Anpassungen der Unternehmen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt.

Wenn die Politik die Rahmenbedingungen richtig gestaltet, kann der Strukturwandel sogar eine Chance auf mehr sein. Denn Innovationen und neue Technologien können zu profitablen Geschäftsmodellen führen, mit denen deutsche Unternehmen weltweit erfolgreich sein können.

Blick zurück – was hat Deutschland stark gemacht?

Die Soziale Marktwirtschaft hat sich in Deutschland in den letzten rund 70 Jahren als konkurrierendes Ordnungsmodell zum angelsächsischen Kapitalismus und zum chinesischen Staatskapitalismus bewährt. Sie verbindet die Leistungsfähigkeit der Marktwirtschaft mit sozialem Ausgleich, schafft möglichst viel Chancengerechtigkeit und „Wohlstand für alle“. Die Soziale Marktwirtschaft ist aber kein starres Konzept, sondern ist laufend an sich verändernde Fragestellungen – wie der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und dem Klimawandel – anzupassen. Dies schließt zunehmend auch die Betonung von Nachhaltigkeitskonzepten mit ein.

Das technologiebasierte deutsche Wirtschaftsordnungsmodell bietet eine gute Ausgangsposition, um auch den Strukturwandel hin zu einer ressourcenschonenderen Produktion erfolgreich zu meistern und weltweit neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dabei darf sich die Ordnungspolitik aber nicht damit begnügen, auf Veränderungen zu reagieren. Vielmehr müssen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aktiv und vorausschauend so gestaltet werden, dass Freiräume für neue Technologien entstehen. Ohne eine Sicherung der technologischen Leistungsfähigkeit und Technologieoffenheit – das zeigt exemplarisch die rasche Entwicklung von Wirkstoffen gegen die Pandemie – lässt sich Wohlstand für alle nicht dauerhaft generieren.

Die deutsche Wirtschaftsstruktur ist komplex. Es gibt jedoch Kernbestandteile, die maßgeblich für den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands in den zurückliegenden Jahren waren:

- Deutschland setzt mehr als andere Länder auf den Export und ist eine sehr offene Volkswirtschaft. Der deutsche Außenhandel – also der Anteil von Exporten und Importen am BIP – liegt bei 87,8 % (2019). Deutschland besitzt einen starken Mittelstand, zu dem mehr als 99 % der Unternehmen gehören. Mit kluger Spezialisierung in Nischen, einer hohen Qualität und einer starken Internationalisierung entstanden zahlreiche „Hidden Champions“.
- Rund 90 % aller deutschen Unternehmen sind familienkontrollierte oder eigentümergeführte Unternehmen. Sie erzielen rund 52 % der Umsätze und stellen mehr als die Hälfte aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland.
- Ein wesentliches Element der deutschen Wirtschaft ist ihr industrieller Kern. Mit rund sieben Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, rund 60 % der gesamten Forschungs- und Entwicklungsausgaben, über 80 % aller Patentanmeldungen juristischer Personen und einem Anteil an der Bruttowertschöpfung von rund 23 % tragen die Industrieunternehmen maßgeblich zum Wohlstand in Deutschland bei.
- Die Beschäftigten in Deutschland haben ein vergleichsweise hohes Bildungsniveau. Die duale Ausbildung ist seit vielen Jahrzehnten die Basis für hochproduktive industrielle und handwerkliche Facharbeit, auf die Unternehmen bauen können.
- Deutschland verfügt über eine hohe Produktivität und einen hohen Automatisierungsgrad – insbesondere in der Industrie. Die Roboterdichte zählt zu den höchsten in der Welt.

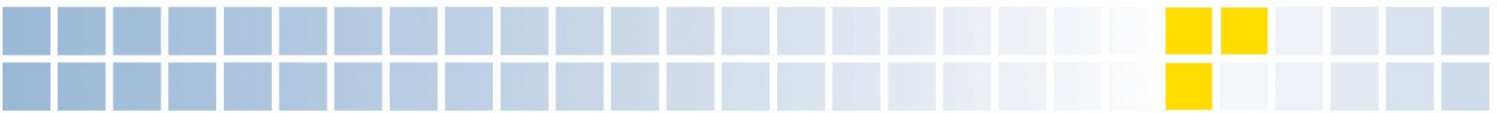


- Zahlreiche Branchen zeichnen sich durch eine hohe Innovationskraft aus. Ohne sie hätte zum Beispiel die Automobilbranche in vielen Bereichen nicht Markt- und Technologieführer werden und bleiben können.
- Die Sozial- und Tarifpartnerschaft hat zu einem Ausgleich zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen und damit zu sozialem Frieden geführt, der die Produktivität im Auge behielt, die Lohnkosten moderat steigen ließ und vergleichsweise wenige Streiktage und damit Planungssicherheit für die Unternehmen mit sich brachte.
- Die große politische Stabilität und die Rechtssicherheit in Deutschland haben sich für ausländische Investoren als Standortvorteil und Attraktor bei ihren Standortentscheidungen erwiesen.

Wo verlieren wir an Boden – wo können wir besser werden?

Das bisherige deutsche Geschäftsmodell hat sich also über die Jahrzehnte der Nachkriegszeit bewährt. Die Welt hat sich jedoch weiterentwickelt, es sind neue innovationsstarke Wettbewerber im asiatischen Raum hinzugekommen und Stärken von früher sind Angriffspunkte geworden:

- Die deutsche Wirtschaft ist durch internationalen Handel stark mit dem Ausland verflochten. Das macht uns einerseits stark, andererseits aber auch anfällig für internationale geopolitische und geoökonomische Schocks. Dies haben wir schon schmerzhaft in der Corona-Pandemie erfahren müssen. Erst recht führt uns der aktuelle Krieg in der Ukraine diese strategische Anfälligkeit vor Augen. Die ausgeprägte Arbeitsteilung über Ländergrenzen hinweg, die Abhängigkeit von Vorprodukten und eine hoch effiziente Just-in-time-Produktion stoßen durch die derzeitige Krise – zumindest temporär – an ihre Grenzen.
- Die zunehmend kritische Haltung zu Wirtschaftswachstum und Internationalisierung, eine ablehnende Diskussion über Freihandel (z. B. TTIP), protektionistische Tendenzen und die Pandemie- bzw. Kriegsfolgen bei Rohstoffen und Lieferketten, haben bereits dazu geführt, dass der Höhepunkt der Globalisierung überschritten zu sein scheint, und treffen die exportorientierte deutsche Wirtschaft daher besonders hart.
- Die Abhängigkeiten von Energieträgern (u. a. Russland) oder Rohstoffen (u. a. China) sind nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Entwicklung neuer Technologien (u. a. Elektromobilität) problematisch. Insbesondere die Produktion von Schlüsseltechnologien, u.a. für die Energiewende, ist häufig von importierten Rohstoffen abhängig. Deutschland hat im Jahr 2020 Waren im Wert von rund 1.025,3 Mrd. € eingeführt, davon entfielen 140,5 Mrd. € bzw. 13,7 % auf Energierohstoffe, Metalle und Nichtmetalle. Im Durchschnitt ist dabei der Technologiegehalt der Importe aus China deutlich höher als bei Importen aus Russland, so dass hier eine weitere strategische Abhängigkeit besteht.
- Der Fach- und Arbeitskräftemangel ist ein wachsendes Problem und ein Bremsklotz für Unternehmen. Die Fachkräftelücke liegt mittlerweile bei 465.000 gesuchten Arbeitskräften und hat sich im Jahresverlauf 2021 mehr als verdoppelt. Die sog. Babyboomer – die geburtenstarken Jahrgänge – gehen in den kommenden Jahren in Rente. Bis 2030 werden 5 Mio. Menschen mehr in den Ruhestand gehen, als in den Arbeitsmarkt neu eintreten. Das führt dazu, dass Wertschöpfung nicht stattfinden kann. Unternehmen können Dienstleistungen nicht erbringen und Produkte nicht entwickeln und liefern, weil ihnen die Beschäftigten fehlen. Dies hat Auswirkungen auf Wachstum, Innovation, Wohlstand, die Finanzierung der Sozialsysteme und die Einnahmen des



Staates aus Steuern. Fehlende Fach- und Arbeitskräfte entwickeln sich mehr und mehr zu einem entscheidenden Transformationshemmnis. Umso gravierender ist es, dass ein unverändert hoher Anteil von Jugendlichen nicht die schulischen Mindeststandards erreicht (20%) und die Schulabbrecherquote steigt.

- Eine alternde Gesellschaft und damit im Schnitt ältere Belegschaften bringen viel Erfahrungswissen ein, können aber gleichzeitig höhere Anforderungen an die Weiterbildung der Beschäftigten und die zur Verfügung stehenden Lebensarbeitszeiten stellen.
- Deutschland gehört zwar zu den Ländern mit einer hohen Produktivität, allerdings ist die Arbeitsstunde aufgrund des hohen Lohnniveaus auch deutlich teurer als bei zahlreichen Wettbewerbern. So lagen die Arbeitskosten pro Stunde zuletzt mehr als 30 % über dem EU-Durchschnitt. Problematisch ist zudem, dass in kaum einem anderen Land ist der Abgabenkeil so groß wie in Deutschland.
- Unsere beitragsfinanzierten Sozialversicherungssysteme geraten durch die Alterung der Bevölkerung unter Druck. Die Sozialversicherungsbeiträge müssen dauerhaft auf 40 % begrenzt werden. Die ohnehin international extrem hohe Abgabenbelastung von Löhnen und Gehältern in Deutschland wird sonst noch weiter nach oben getrieben. Gerade in der aktuellen Phase der wirtschaftlichen Unsicherheit, in der viele Lieferketten gestört sind, zunehmend Versorgungsprobleme drohen und Wirtschaft und Bürgerinnen und Bürger massiv unter Preissteigerungen leiden, sind zusätzliche Belastungen durch höhere Sozialbeiträge hoch wettbewerbsschädlich. Die Bundesregierung muss ihre Zusage eines Belastungsmoratoriums aus dem „Wirtschaftlichen Abwehrschirm gegen die Folgen des russischen Angriffskrieges“ einhalten und dafür sorgen, dass die Wirtschaft nicht durch steigende Sozialversicherungsbeiträge belastet wird.
- Im Hinblick auf die Generationengerechtigkeit sind nicht nur die Sozialversicherungen gefährdet, es sind auch die Haushaltskonsolidierung und die Schuldenbremse aus dem Fokus gesamtstaatlichen Handelns geraten. Nur durch eine gute Ausgangssituation der Staatsfinanzen war es uns in Deutschland möglich, umfassende fiskal- und wirtschaftspolitische Maßnahmen in der Corona-Krise zu stemmen.
- Bei nahezu allen international vergleichenden Indikatoren zum Stand der Digitalisierung schneidet Deutschland nicht gut ab. Besonders weit hinten liegt das Land bei der staatlichen Verwaltung, obwohl dies zunehmend eine kritische Infrastruktur bei der Bewältigung der wirtschaftlichen Transformation ist.
- In wichtigen Technologiefeldern (Hardware/Infrastruktur, Software/Anwendungen, Künstliche Intelligenz, IT-Sicherheit, Digitale Plattformen, Daten) zeigen sich teils erhebliche Abhängigkeiten zu nicht-europäischen Staaten, insbesondere den USA und China.
- Cloud-Betreiber mit Sitz in der EU haben nur einen geringen Anteil am Cloud-Markt, was die EU und damit auch Deutschland in hohem Maße von externen Anbietern abhängig macht und das Investitionspotenzial der deutschen und europäischen Digitalindustrie auf dem Datenverarbeitungsmarkt schmälert.
- Die Anzahl der Unternehmensgründungen in Deutschland ist bereits seit 15 Jahren rückläufig: Die gewerblichen Gründungen sind von einem Maximum von 573.000 im Jahr 2004 auf nur noch 235.000, die Gesamtzahl der Gründungen von etwa 500.000 im Jahr 2010 auf zuletzt 330.000 gesunken (2020).
- Die Dauer von Planungs- und Genehmigungsverfahren ist eine schwere Belastung für die wirtschaftliche Transformation. So dauern zum Beispiel Planung, Genehmigung und Bau einer Schienenstrecke mit über 30 km insgesamt etwa 23 Jahre, davon allein die



Genehmigung etwa 14 Jahre. Die Vergleichswerte für eine Bundesfernstraße von über 20 km betragen 19 und 15 Jahre.

- Auch durch andere Regulierungen wie z. B. die neue EU-Taxonomie werden Unternehmen stark durch Bürokratie belastet.

Was ist jetzt zu tun?

Das Zusammenwirken und die Gleichzeitigkeit zahlreicher Stressoren stellen das deutsche Geschäftsmodell vor Herausforderungen, die einen akuten Reformdruck auslösen. Dabei gilt es vor allem, den überdurchschnittlichen Industrieanteil in Deutschland durch mehr Diversifizierung autonomer, resilienter und weniger vulnerebel gegen exogene Angebotsschocks zu machen. Um Unternehmen durch aktuelle Krisen zu helfen, können staatliche Hilfen sinnvoll sein. Gute Beispiele sind die Corona-Hilfen bei staatlich angeordneter Schließung von Unternehmen, das Energiekostendämpfungsprogramm für energieintensive Unternehmen und steuerliche Erleichterungen wie z. B. Steuerstundungen.

Der (langfristige) Strukturwandel ist aber im Kern eine unternehmerische Aufgabe, der allerdings eine wertschöpfungsunterstützende und standortpflegende Flankierung durch die Politik verlangt. Die Unternehmen benötigen hierfür mehr Flexibilität im Veränderungsprozess und ein Belastungsmoratorium. Ein Mehr an Belastungen und Regulierungen bremst den Strukturwandel. Die Politik sollte nicht versuchen, den Strukturwandel aufzuhalten, sondern ihn durch die richtigen Rahmenbedingungen begleiten. Mehr Dynamik in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt ist das Schlüsselwort. Deshalb ist eine kritische Überprüfung und Neu-Priorisierung der nationalen und europäischen Politik – insbesondere angesichts der aktuell zusätzlichen Herausforderungen – erforderlich.

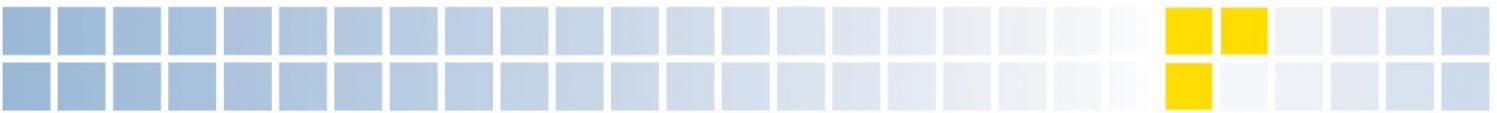
Es ist schwer nachvollziehbar, warum die Europäische Kommission in ihrem Arbeitsprogramm für das Jahr 2023 weiterhin mit 43 neuen Initiativen und 116 prioritär zu behandelnden Gesetzgebungsverfahren plant, von denen zahlreiche mit Belastungen für die Wirtschaft einhergehen bzw. deren Grad der Belastung kaum abschätzbar ist. Auf nationaler Ebene ist beispielsweise der Fach- und Arbeitskräftemangel eine der größten Herausforderungen. Mit der abschlagsfreien Rente mit 63 wurden bereits viele Fach- und Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt genommen. Mit dem Bürgergeld werden jetzt erneut Erwerbsanreize verringert.

Damit Unternehmen erfolgreich sein können, in Deutschland investieren und Arbeitsplätze sowie Ausbildungsplätze schaffen können, brauchen sie den richtigen ordnungspolitischen Rahmen. Dabei haben sich die Soziale Marktwirtschaft und eine starke Sozialpartnerschaft bewährt. Die Herausforderungen des Strukturwandels können nur in einem Schulterschluss von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gelöst werden. Dabei ist die Demokratie ein wertvolles Gut. Nur ein zuverlässiger Rechtsstaat kann – gemeinsam mit Unternehmen und Sozialpartnern – dafür sorgen, dass der Strukturwandel gelingt und der Wirtschaftsstandort Deutschland attraktiv bleibt. Gegliedert nach den Treibern des Strukturwandels sind vor allem folgende Maßnahmen zu empfehlen, um den Strukturwandel erfolgreich zu meistern:

Demografie und Fachkräftemangel:

- Um dem Strukturwandel gewappnet begegnen zu können, brauchen wir gezielte Investitionen in Bildung, und zwar über alle Bereiche hinweg, insbesondere in der frühkindlichen und schulischen Bildung, inklusive der Berufsschule, aber auch an den Hochschulen und in der Weiterbildung. Ein besonderer Fokus muss dabei auf benachteiligten Zielgruppen liegen.

- Der Investitionsbedarf für die Digitalisierung der Schulen übersteigt die verfügbaren Mittel des DigitalPakts Schule schon heute. Schulträger dürfen nicht mit den laufenden Kosten für Nutzung und Wartung moderner Hard- und Software allein gelassen werden. Um Planungssicherheit zu schaffen, Lehrkräfte zu entlasten und die Modernisierung zu beschleunigen, sollte neben dem zweiten DigitalPakt Schule auch ein Pakt für berufsbildende Schulen auf den Weg gebracht werden.
- Der Weiterbildung kommt bei der Gestaltung des Strukturwandels eine entscheidende Rolle zu. Unternehmen investieren schon heute jährlich 41 Mrd. € in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen müssen aber bei der Planung und Durchführung von Weiterbildung unterstützt werden. Dafür sollte der bestehende Rechtsrahmen der Beschäftigtenförderung vereinfacht und der Blick auf die Kooperation in den Regionen gelenkt werden ([BDA-Positionspapier „Den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft klug und nachhaltig gestalten – gemeinsame Verantwortung von Wirtschaft, Sozialpartnern und Politik“](#)). Die Digitalisierung der Weiterbildung bietet neue Chancen, das Lernen noch näher an die Arbeit heranzurücken. Dafür müssen Toolset, Skillset und Mindset in den Betrieben zusammengebracht werden.
- Eine zunehmende Bedeutung innerhalb der beruflichen Weiterbildung erlangen neue Formen von Lernortkooperationen zwischen Unternehmen untereinander sowie zwischen Unternehmen und Akteuren der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Berufsbildende Schulen, Bildungszentren, Bildungsanbieter, überbetriebliche Ausbildungsstätten, aber auch Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Universitäten können stärker zu digital vernetzten Kooperationspartnern für Unternehmen werden.
- Auf die Weiterbildung von Geringqualifizierten muss weiterhin ein besonderer Fokus gelegt werden. Hier müssen noch größere Anstrengungen zur Aufklärungsarbeit und zur Begleitung während der Weiterbildung, z. B. durch Mentoring oder Coaching, unternommen werden. Vernetzte Beratungsstrukturen in den Regionen sollten eine niedrigschwellige, trägerübergreifende Weiterbildungsberatung ermöglichen.
- Eine anteilige Weiterbildungsförderung von Beschäftigten kann flexibler und niederschwelliger ausgestaltet werden als eine volle Förderung von Arbeitslosen. Die Eigenbeteiligung durch den Arbeitgeber gewährleistet, dass die Weiterbildungsmaßnahme wirtschaftlicher, qualitativer, näher am Bedarf der Unternehmen und des Arbeitsmarkts ist und somit die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besser sicherstellt. Daher muss neben der bisherigen komplexen Förderung der Beschäftigtenqualifizierung eine neue deutlich vereinfachte und flexiblere Säule als Alternative geschaffen werden. Die Höhe der Förderung bzw. des Eigenanteils muss hier weiter von der Unternehmensgröße abhängen, aber auch davon, ob es sich um eine Weiterbildung zur Weiterbeschäftigung im gleichen Unternehmen oder zur Ermöglichung eines Arbeitgeberwechsels (Job-to-Job-Wechsel) handelt. Die Förderung muss sich an dem Grundsatz orientieren „Je größer das Eigeninteresse des Unternehmens, desto höher die Eigenbeteiligung“ und gleichzeitig „Je arbeitsplatznäher die Qualifizierung, desto geringer der Mindeststundenumfang der Weiterbildungsmaßnahme“. Die Förderung muss einfacher und transparenter ausgestaltet sein, auf Sonderregelungen verzichten und sich auf vier pauschale Förderhöhen nach Betriebsgröße beschränken. Der Mindeststundenumfang von Maßnahmen im gleichen Unternehmen muss deutlich reduziert werden. Im Fall eines verbindlich vereinbarten Job-to-Job-Wechsels sollten Förderhöhe und Mindeststundenumfang wegen des geringeren Eigeninteresses und der geringeren Arbeitsplatznähe etwas höher ausfallen. Um kurzfristig passgenaue Angebote zu ermöglichen, muss eine Trägerzulassung ausreichen und auf die



Maßnahmenzulassung verzichtet werden. Die neue Säule muss über mehrere Jahre erprobt und evaluiert werden.

- Die Gestaltung des Strukturwandels erfolgt mit Blick auf den Arbeitsmarkt im Wesentlichen auf regionaler Ebene. Regionale Kooperationen von Arbeitsagenturen, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Sozialpartnern und Kammern sind wichtige Bausteine für die gelingende Vernetzung zur Weiterentwicklung von Kompetenzen, z. B. auch hin zu einem neuen Arbeitsplatz beim alten oder neuen Arbeitgeber.
- Verbünde zur Fachkräftesicherung und Qualifizierung von Unternehmen verschiedener Größenordnungen können eine Basis für Formen der Kooperation sein, den Erfahrungsaustausch erleichtern und Kostenvorteile bringen. Die Vermittlung von Beschäftigten, die bei ihrem Arbeitgeber keine Perspektive mehr haben zu anderen Arbeitgebern, ist Aufgabe der Arbeitslosenversicherung. Die Arbeitsagenturen können im Rahmen von regionalen Weiterbildungsverbänden oder Drehscheibenmodellen als Teil des regionalen Netzwerkes mit Unternehmen und Arbeitgeberverbänden agieren und ggf. eine moderierende Rolle einnehmen. Daher sollte die Idee von regionalen Qualifizierungs- und Beschäftigungsplattformen weiterverfolgt werden. Hier kann der Fachkräftebedarf im regionalen Kontext geklärt werden, personalabgebende und -suchende Betriebe können zusammengebracht, Zielbilder für eine bedarfsgerechte Qualifizierung geschärft und die Entwicklung entsprechender Qualifizierungsangebote mit der Trägerlandschaft vorangebracht werden.
- Das Ziel eines Transfers „aus Arbeit in Arbeit“ haben auch Transfergesellschaften, bei denen die Arbeitslosenversicherung mit Transferkurzarbeitergeld und im Bedarfsfall mit Weiterbildungsförderung unterstützen kann. Wichtig ist, dass Transfergesellschaften das Ziel einer Integration in Beschäftigung verfolgen, und nicht als „Rentenbrücke“ mit gezielter Einplanung von Arbeitslosengeldphasen genutzt werden können. Wichtig ist zudem, dass sich Transfergesellschaften im Sinne einer Drehschreibe möglichst auch branchenübergreifend stärker mit potenziellen Arbeitgebern vernetzen und frühzeitig ein umfassendes Profiling sicherstellen, damit so schnell wie möglich mit der Vermittlung oder einer Qualifizierung begonnen werden kann.
- Interessenausgleich und Sozialplan sollen nach dem Betriebsverfassungsgesetz helfen, Maßnahmen mit negativen Auswirkungen für eine größere Zahl von Arbeitnehmern zu vermeiden oder abzumildern oder diese Maßnahmen sozialpolitisch zu flankieren. Um den Anpassungsprozess zu beschleunigen ist es sinnvoll, die Dauer der Verhandlungen über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan zu straffen. Prozesse mit dem Ziel der Erhaltung und der Schaffung neuer Arbeitsplätze müssen beschleunigt werden.
- Für mehr Innovationen gegen den demografiebedingten Wachstumsdämpfer braucht es die nötigen Fachkräfte, vor allem auch im MINT-Bereich. Aktuell beträgt aber die MINT-Arbeitskräftelücke rund 340.000. Der Anteil der nicht-akademischen Berufskategorien (Facharbeiter, Meister, Techniker) an der gesamten MINT-Arbeitskräftelücke liegt schon bei rund 57 %. Der demografische Wandel wird diesen Engpass in Zukunft noch weiter verschärfen. Daher sind die Anstrengungen zur Sicherung der MINT-Fachkräftebasis zu intensivieren. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der frühzeitigen und klischeefreien Berufsorientierung zu. Insbesondere bei jungen Mädchen und Frauen werden noch zu wenig MINT-Talente gefördert und damit erhebliche Potenziale vernachlässigt. Aber auch die Zuwanderung spielt eine Schlüsselrolle. Schon heute wäre die MINT-Fachkräftelücke ohne ausländische Fachkräfte annähernd doppelt so hoch.
- Zur Aktivierung inländischer Potenziale sind u. a. mehr Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nötig. Noch immer gibt es im Bereich der frühkindlichen

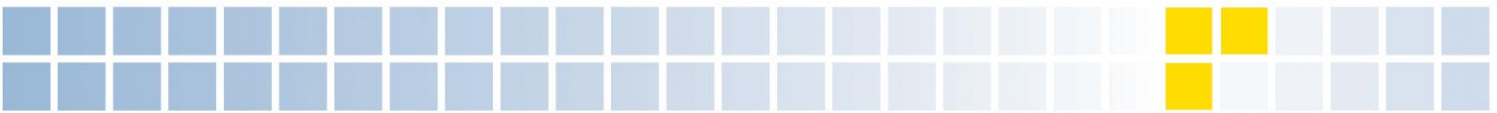


Betreuung deutliche Lücken zwischen dem Angebot und den Bedarfen erwerbstätiger Eltern, insbesondere auch zu Tagesrandzeiten.

- Nachbesserungen bei der administrativen Umsetzung der Erwerbsmigration sind erforderlich. Um das Erwerbspotenzial zu stabilisieren, müsste die Nettozuwanderung pro Jahr bei rund 400.000 Personen liegen. Davon sind wir jedoch momentan weit entfernt. Insbesondere die Zuwanderung an Arbeitskräften aus Drittstaaten ist in Deutschland noch unter ihren Möglichkeiten. Das hat vor allem administrative Gründe. Deshalb müssen die Verwaltungsverfahren vereinfacht, digitalisiert, beschleunigt und damit planbar für Arbeitgeber und ausländische Arbeitskraft ausgestaltet werden. Die langen Wartezeiten bei der Vergabe von Visiterminen müssen ein Ende haben. Deutschland muss auch bei Integration und Willkommenskultur besser werden, damit neu Zugewanderte sich bei uns zu Hause fühlen. Nur so kann die Abwanderung von Fachkräften aus Deutschland reduziert werden.
- Ein strategisches Fachkräftemonitoring – wie mit dem Future Skills Report Chemie oder dem Future Skills Report für Baden-Württemberg – legt aktuelle und zukünftige Bedarfe frühzeitig offen und hilft bei der rechtzeitigen Entwicklung oder Anpassung von Qualifizierungsangeboten zur Sicherung der notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen.
- Wenn die richtigen Arbeits- und Fachkräfte gefunden wurden, gilt es sie auch im Betrieb zu halten (Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität). Hier gewinnen neben den klassischen Faktoren wie Compensation und Benefits die "weichen" Faktoren wie eine sinnstiftende Aufgabe, gute Führung, ein positives Unternehmensklima und Ziele des Teams und des Unternehmens, mit denen man sich identifizieren kann, an Bedeutung. Auch hybrides Arbeiten erfordert mehr Anstrengungen, um Mitarbeitende zu binden. Dieser "Kulturwandel" in der Arbeitswelt muss berücksichtigt werden, um eine hohe Arbeitgeberattraktivität zu erreichen.
- In der Sozialversicherung sind neben einer kurzfristigen Stabilisierung der Finanzen endlich Strukturreformen zwingend, um das Ziel weiter zu verfolgen, die Beitragsbelastung für Arbeitgeber und Beschäftigte dauerhaft unter 40 % zu halten. Sonst drohen schon im kommenden Jahr deutlich höhere Beitragssätze in der Sozialversicherung und dadurch Mehrbelastungen, die die von der Politik angestrebte Entlastung durch das Vierte Corona-Steuerhilfegesetz, das Steuerentlastungsgesetz 2022, die Energiepreis-pauschale und den Kinderbonus weitgehend aufzehren werden.
- Haushaltskonsolidierung und Schuldenbremse müssen weiterhin im Fokus gesamtstaatlichen Handelns stehen. Der Wettbewerbsvorteil stabiler Staatsfinanzen für den Wirtschaftsstandort Deutschland darf nicht verspielt werden.

De-Globalisierung:

- Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Resilienz von Unternehmen in Krisen an Bedeutung zugenommen hat. Wichtige Faktoren hierfür sind u. a. das frühzeitige Erkennen von Risiken, Flexibilität in den Betriebsabläufen und die Diversifizierung in Lieferanten- und Kundenbeziehungen. Den Rahmen hierfür müssen vor allem die Unternehmen legen.
- Die Diversifizierung der Lieferketten sollte forciert und über eine Stärkung der heimischen Produktion in systemrelevanten Bereichen nachgedacht werden.
- Die Bemühungen um multinationale Handelsabkommen (CETA, TTIP, RCEP) scheinen nach den geopolitischen Erfahrungen wieder intensiver zu werden. Das Bundeskabinett hat am 1. Juli 2022 beschlossen, sich für eine faire europäische Handelspolitik

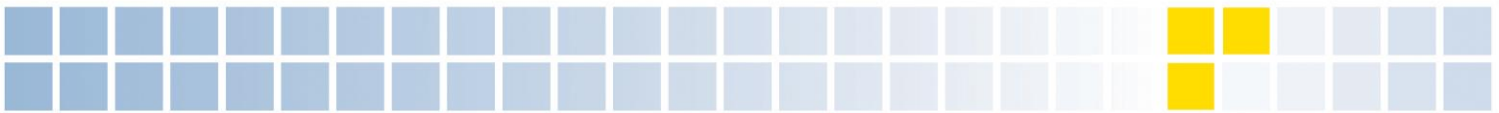


einzusetzen und das CETA-Abkommen zu ratifizieren. Die Rückkehrung zu einer regelgebundenen Ordnung findet damit verstärkt bilateral statt, solange das GATT nicht seine frühere Ordnungsmacht zurückerlangen kann.

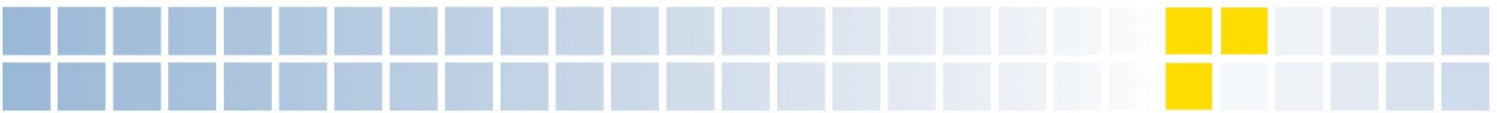
- Der EU-Binnenmarkt sollte gestärkt und bestehende Hindernisse – etwa auch im Bereich der Arbeitnehmermobilität – abgebaut werden, da Absatzmärkte leichter erschlossen und Skaleneffekte genutzt werden können. Wir brauchen eine starke EU auch als wirtschaftliches Gegengewicht zu China und den USA. Einzelne Länder allein werden gegen die großen Wirtschaftsblöcke künftig nicht mehr bestehen können.
- Um einen fairen Wettbewerb zu sichern, sind zusätzliche Maßnahmen gegen Wettbewerbsverzerrungen durch China nötig. Die Größe des EU-Binnenmarktes kann dabei genutzt werden, sei es zur Durchsetzung von Marktöffnungen oder zur Abwehr von Handelsbarrieren oder Wettbewerbsverzerrungen.
- Die bestehenden Handelsschutzinstrumente wie Antidumping- und Antisubventionsmaßnahmen innerhalb des WTO-Rahmen sind zu schärfen und gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) administrativ leichter nutzbar zu machen.
- Darüber hinaus ist es richtig, dass die EU ein Antisubventionsinstrument für den Binnenmarkt entwickelt hat. Gleiches gilt im öffentlichen Beschaffungswesen für die baldige Möglichkeit, den Zugang zum EU-Markt von Unternehmen aus Staaten einzuschränken, deren Beschaffungsmarkt für EU-Firmen weitgehend verschlossen ist.
- Gemeinsame Anstrengungen der EU und der USA auf Basis geteilter Ansichten im Rahmen des neuen Trade and Technology Council würden dazu beitragen, die beiden Wirtschaftsräume zu stärken und gegenüber China eine schlagkräftigere Position zu erreichen. Außerdem könnte der notwendige Dialog mit der chinesischen Regierung zum Thema Digitalregulierung von der EU gemeinsam mit den USA geführt werden.
- Ganz generell bedarf es mit Blick auf die erhöhten geopolitischen und geoökonomischen Risiken größerer Anstrengungen zu einer systematischen Risikovorschau und zu mehr offener strategischer Autonomie. In einem zunehmend wettbewerbsintensiven und unsicheren internationalen Kontext können Deutschland und Europa seine Sicherheit nicht auf unbestimmte Zeit auslagern. Die Stärkung der Solidarität innerhalb der EU und die Bereitstellung konkreter Mittel zur Bewältigung eines breiten Spektrums von Bedrohungen sind die beiden Pfeiler auf dem Weg zu einem strategischeren und autonomeren Europa. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte die EU in die Lage versetzt werden, anspruchsvollere militärische Aufgaben zu erfüllen und mit den Verbündeten auf einer gleichberechtigteren Basis zusammenzuarbeiten.

Digitalisierung und Innovationen:

- Für den Erfolg sowohl von Digitalisierung als auch von Dekarbonisierung sind Innovationen essenziell. Insbesondere KMU benötigen hierbei Unterstützung. Wichtig sind verlässliche, unbürokratische und technologieoffene Forschungsrahmenbedingungen sowie bessere Rahmenbedingungen für unternehmerische Investitionen wie beispielsweise eine international wettbewerbsfähige Unternehmensbesteuerung. Zusätzlich werden zielgerichtete öffentliche Investitionen insbesondere in die Infrastruktur für die Transformation hin zur digitalen und klimaneutralen Wirtschaft notwendig sein.
- Deutschland muss insbesondere bei Planungs- und Genehmigungsverfahren schneller werden. Dies ist sehr wichtig: Die Dauer der Planungs- und Genehmigungsverfahren ist



- in der gegenwärtigen Form gleichermaßen wachstums- und klimaschädlich. Potenziale eröffnet hierbei auch die Digitalisierung.
- Der dringend notwendige Modernisierungsschub in der öffentlichen Verwaltung darf nicht länger auf sich warten lassen, damit Produktivitätspotenziale der staatlichen Verwaltung gehoben werden können. Nur mit der notwendigen Modernisierung kann der gravierende Wettbewerbsnachteil Deutschlands bei der digitalen Reife des Staates verringert werden.
 - Es ist bereits absehbar, dass eine fristgerechte Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) bis Ende 2022 nicht gelingen wird. In einem Nachfolgegesetz sollten die Lücken des OZG geschlossen sowie ein stärkerer Fokus auf eine effiziente Umsetzungsstrategie, eine breitere Nachnutzung und eine möglichst vollständige Digitalisierung im Backend – also Digitalisierung der Prozesse innerhalb der Verwaltungen – gelegt werden.
 - Die Entwicklung einer Unternehmensplattform sollte beschleunigt werden. Wichtig ist hierbei, dass möglichst alle unternehmensbezogenen Verwaltungsleistungen – d. h. sowohl der Kommunen als auch der Länder und des Bundes – über eine einzige Plattform und nach Lebenslagen strukturiert für Unternehmen zugänglich gemacht werden. Auch das bundesweite Unternehmenskonto muss möglichst rasch zur vollen Einsatz-fähigkeit gebracht und bundesweit einheitlich angeboten werden.
 - Das wichtige Ziel der Registermodernisierung – in staatlichen Registern bereits gespeicherte Daten sollen nicht bei jeder Beantragung von Verwaltungsleistungen neu eingereicht werden müssen - muss stärker forciert werden. Es würde Unternehmen deutlich entlasten, wenn sie ihre Daten nur einmal an den Staat übermitteln müssten („Once-Only-Prinzip“).
 - Mit Blick auf „Industrie 4.0“ bedarf es eines sicheren und vertrauenswürdigen Umgangs mit Daten. Dies gilt gleichermaßen für den Datenaustausch zwischen Unternehmen (B2B), wie auch für den Datenaustausch zwischen Unternehmen und Staat (B2G). Mit Blick auf Forschung und Innovation ist der Zugang zu Forschungsdaten von besonderer Bedeutung und muss im geplanten deutschen Forschungsdatengesetz eindeutig und für die Unternehmen auf freiwilliger Basis geregelt werden.
 - Für zahlreiche aktuelle und künftige Geschäftsmodelle ebenso wie für einen zukunfts-fähigen Austausch zwischen Bürgern und Unternehmen auf der einen und dem Staat auf der anderen Seite, bedarf es einer möglichst europäisch einheitlich gestalteten E-Identity. Sichere Identifikation und Authentifizierung insbesondere auch über mobile Endgeräte sind ein essentieller Teil eines erfolgreichen E-Governments.
 - Die EU nimmt mit der Verordnung zum Single Digital Gateway die deutschen Behörden aller föderalen Ebenen in die Pflicht, die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung effektiv voranzutreiben. Hier soll ein einheitliches digitales Zugangstor zu den Verwaltungsleistungen der EU und der Mitgliedstaaten entstehen, das auch im Bereich der A1-Bescheinigung wertvolle Dienste leisten könnte.
 - Mit Blick auf die digitale Infrastruktur benötigt Deutschland nicht nur zuverlässige, sichere und leistungsfähige Kommunikationskanäle, auch sichere Cloud-Infrastrukturen sind von großer Bedeutung. Neben klassischen Cloud-Diensten wird künftig Edge-Cloud in Deutschland eine große Rolle spielen. Es ist daher erforderlich, dezidiert Forschung in diesem Bereich zu fördern.
 - Bedeutsam ist dafür, dass es mit dem im Jahr 2019 gestarteten Projekt GAIA-X gelingt, Regeln für eine vernetzte, sichere und offene Dateninfrastruktur zu schaffen, mit der Daten und Dienste verfügbar gemacht und mit der die digitale Souveränität



Deutschlands und Europas gewährleistet werden kann. In einem offenen und transparenten digitalen Ökosystem sollen dabei Daten und Dienste verfügbar gemacht, zusammengeführt, geteilt und genutzt werden können, damit sowohl die digitale Souveränität der Nutzer von Cloud-Dienstleistungen als auch die Skalierbarkeit europäischer Cloud-Anbieter möglich ist. Lock-In Effekte müssen dadurch zudem vermieden werden.

- Von erheblicher technologischer Bedeutung sind Quantentechnologien. In diesem Bereich sind Quantensensorik, Quantenverschlüsselung, Quantenkommunikation und Quantencomputing relevante Felder. Im Bereich des Quantencomputings können beispielsweise künftig gesellschaftlich-relevante Problemstellungen bearbeitet werden, die mit herkömmlichen Hochleistungsrechnern nicht bewältigt werden können. Durch die Fortführung und Ausweitung der bereits gestarteten staatlichen Forschungsinvestitionen in dieses neue Technologiefeld hat Deutschland die Chance, in eine weltweit führende Position zu gelangen und gemeinsam mit seinen europäischen Partnern längerfristig technologische Souveränität zu gewährleisten.
- Deutschland sollte mit innovativen Technologien und Infrastrukturprojekten eine Vorreiterrolle auf dem Weg zur grünen Wasserstoffwirtschaft einnehmen. Dafür braucht es den richtigen politischen Rahmen und eine flächendeckende Infrastruktur an Transportnetzen. Damit klimaneutraler Wasserstoff und seine Folgeprodukte als zentrales Element im Energiesystem etabliert werden können, müssen sie zu wettbewerbsfähigen Preisen verfügbar sein. Dafür braucht es internationale Zusammenarbeit.

Ansprechpartner:

BDA | DIE ARBEITGEBER

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Strategie und Zukunft der Arbeit

T +49 30 2033-1070

strategie@arbeitgeber.de

Die BDA organisiert als Spitzenverband die sozial- und wirtschaftspolitischen Interessen der gesamten deutschen Wirtschaft. Wir bündeln die Interessen von einer Million Betrieben mit rund 30,5 Millionen Beschäftigten. Diese Betriebe sind der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden verbunden.