

Die Verbände der bayerischen Wirtschaft

Die Gestalter

Vom Bedenkenträger zum
Lösungs- und Kompetenzträger

Wirtschaft

Politik

Standort

Medien

Gesellschaft

Die Verbände der bayerischen Wirtschaft

Die Gestalter

Vom Bedenkenträger zum
Lösungs- und Kompetenzträger

Herausgegeben von

vbw	Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
bayme	Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V.
vbm	Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-14995-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45613-0 (E-Book|PDF)

Herausgegeben von

bayme

Bayerischer Unternehmens-
verband Metall und Elektro e.V.

vbm

Verband der Bayerischen Metall-
und Elektro-Industrie e.V.

vbw

Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e.V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.baymevbm.de
www.vbw-bayern.de

Autor: Dr. Bernhard Adam
Lektorat: Dr. Benjamin Scharnagel, IW Medien
Gestaltung und Satz: *gr_consult* gmbh
Projektleitung: Dr. Helmut Keese, vbw

© 2018 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH
Postfach 10 18 63, 50458 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452
Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de
www.iwmedien.de

Druck: Druck & Medien Schreiber
Oberhaching

Klimaneutrales Druckprodukt

Id.-Nr. 1872358
www.bvdm-online.de

Die Treibhausemissionen für dieses Druck-
produkt wurden kompensiert. Mit der Id.-Nr.
erfahren Sie auf der Website des Bundes-
verbands Druck und Medien, welches Projekt
damit unterstützt wurde.

Inhalt

Einleitung	5
Historischer Rückblick: die Entstehung der Arbeitgeberverbände in Deutschland	9
1. Standortbedingungen verbessern	13
2. Die Gründung der vbw	47
3. Die M+E-Tarifpolitik von 1990 bis 1995	75
4. Die Restrukturierung des vbm und Gründung von bayme	89
5. Die M+E-Tarifpolitik von 2002 bis 2018	101
6. Die Politik und die vbw von 2000 bis 2018	133
7. Grundsatzentscheidungen	171
8. Stabwechsel	197
9. Die Weichen für die Zukunft stellen	213
Anhang	231

Einleitung

Nach der Wende 1989 bahnen sich für den vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V., den LBI – Landesverband der Bayerischen Industrie e. V. und die VAB – Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern e. V. einschneidende Veränderungen an, die diese Verbände aber letztlich flexibler, moderner und – last but not least – schlagkräftiger werden lassen. Spätestens nach der Tarifrunde 1995, als die Mitgliedsunternehmen die Aussperrungsentscheidung des vbm nicht mittragen, erkennt die Verbandsspitze, dass sie die interne Kommunikation verbessern und den Verband reorganisieren muss.

Auf die zunehmenden Austritte aus dem Tarifverband vbm reagiert dessen Vorstand mit der Gründung des außertariflichen Service- und Interessenverbands bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V., der die Mitgliedsunternehmen bei der betrieblichen Umsetzung der Tarifabschlüsse berät und sie arbeitsrechtlich unterstützt. Mit diesem außertariflichen Verband schaffen sich die bayerischen Metallarbeitgeber ein Instrument, das der IG Metall in gewisser Weise den Wind aus den Segeln nimmt und damit den Druck auf die vbm Mitglieder mindert. Denn diese können nun jederzeit aus dem Tarifverband vbm austreten, aber im Serviceverband bayme bleiben. Der Lohn der Bemühung: Die beiden Verbände stoppen nicht nur den Mitgliederschwind, sondern gewinnen neue Mitgliedsunternehmen hinzu. Der vbm entwickelte sich zu solcher Stärke, dass Bayern nach langer Zeit im Jahr 2013 wieder einen Pilotabschluss vorlegt, den alle anderen Tarifbezirke in Deutschland übernehmen.

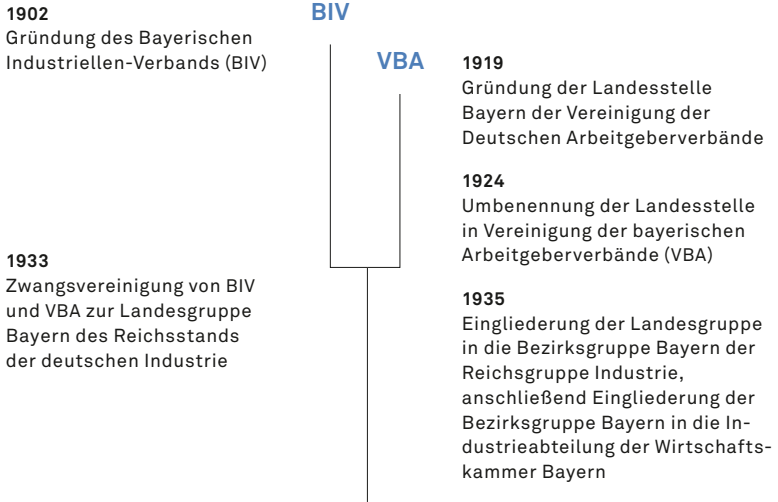
Die Schlagkraft von VAB und LBI lässt in den 1990er Jahren bei manchen Entscheidungen zu wünschen übrig, Kompetenzüberschneidungen beeinträchtigen die Effizienz. Deutlich manifestiert sich das bei den Verhandlungen zum Beschäftigungspakt Bayern. Der Auftritt ihrer Präsidenten verläuft für keine Seite befriedigend. Das LBI-Präsidium beauftragt daraufhin eine Kommission von Firmenvertretern, die Möglichkeiten einer Zusammenführung von VAB und LBI auszuloten.

1998 ist es dann so weit. VAB und LBI fusionieren zur vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. Damit einher geht ein sukzessiver Strategiewechsel. Denn das Wirken der Interessenverbände rückt immer stärker in den Blickpunkt der Öffentlichkeit. Hinterzimmerpolitik gerät in Verruf. Gutachtengestützte Politik gewinnt an öffentlicher Bedeutung und verleiht dem Vorgehen der Verbände mehr Gewicht. Auf dieser Grundlage wandeln sich die bayerischen Dachverbände vom „Bedenkenträger gegen Gesetzesvorhaben“ zum „Lösungs- und Kompetenzträger“, wie die vbw Mitgliederversammlung am 8. Juni 2005 bilanziert. Die Folge: Die Bayern erhalten nicht nur zunehmend Einfluss auf die bundesweiten Spitzenverbände BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. und BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V., sondern sie gewinnen auch an Reputation sowohl bei der Bayerischen Staatsregierung als auch bei der Bundesregierung.

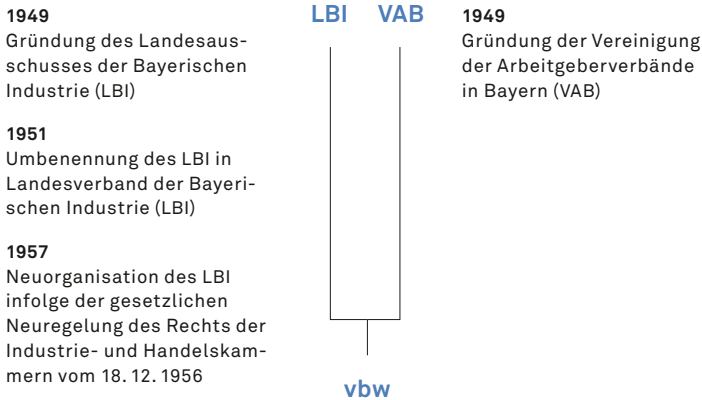
Ziel dieses Buches ist es darzustellen, wie sich Bayerns Arbeitgeber- und Unternehmensverbände vbm, VAB und LBI sowie später vbw und bayme seit der deutsch-deutschen Wiedervereinigung entwickeln und wie sie mit der Politik und den Gewerkschaften um tragbare Lohnzusatzkosten, Löhne und tarifliche Rahmenbedingungen ringen. Dabei will diese Untersuchung zum einen

darlegen, unter welchen Voraussetzungen die Verbände welche Ergebnisse erzielen. Zum anderen will sie erklären, wie aufgrund offenkundiger Schwächen der herkömmlichen Verbandsarbeit und unter dem Druck der Mitglieder die Protagonisten neue Wege in der Verbandsarbeit einschlagen, VAB und LBI zur vbw fusionieren, den vbm reorganisieren und den Serviceverband bayme gründen, um gemeinsam schlagkräftiger agieren zu können.

Die Entwicklung der wirtschaftspolitischen Verbände in Bayern



1939–1945: II. Weltkrieg



1998
Fusion von LBI und VAB zur Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw)

Historischer Rückblick: die Entstehung der Arbeitgeber- verbände in Deutschland

Seit dem 19. Jahrhundert schließen sich Arbeitgeber in Verbänden zusammen, um ihre Interessen gegenüber den Arbeitnehmern und deren Vertretern, den Gewerkschaften, zur Geltung zu bringen. Zu diesem Zweck konstituiert sich auch der „Verband der Metallindustriellen von Nürnberg, Fürth und Umgebung“ am 1. November 1893. Solche lokalen Zusammenschlüsse organisieren sich früher oder später auf regionaler Ebene. So gründet sich der „Verein Bayerischer Metallindustrieller“ (VBM) im September 1903 als Erweiterung des Nürnberg-Fürther Verbands durch Augsburger und Münchner Unternehmen. Bereits 1894 wird der „Gesamtverband Deutscher Metallindustrieller“ (GDM) gegründet.

1934 werden sie alle durch das von den Nationalsozialisten erlassene „Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit“ aufgelöst. Die Gewerkschaften ereilt dieses Schicksal bereits ein Jahr früher. Dem „Führer des Betriebes“ obliegt während der Zeit des Nationalsozialismus, festgelegt in einer „Betriebsordnung“, die Entscheidung über „Zeit und Art der Gewährung des Arbeitsentgelts“. Tarifverhandlungen gehören damit der Vergangenheit an.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wird der „Verein der Bayerischen Metallindustrie“ (VBM) am 8. Juli 1947 von 69 Metallunternehmen wieder gegründet. Anfang 1948 umfasst er bereits 361 Firmen. Im VBM hat jedes Mitgliedsunternehmen, unabhängig von seiner Größe, eine Stimme in der Mitgliederversammlung, die alle Entscheidungen – auch solche tariflicher Natur – trifft. Die Mitgliederversammlung segnet also nicht nur in letzter Instanz Tarifabschlüsse mit der IG Metall ab, sondern trifft auch personelle Ent-

scheidungen, wie beispielsweise die Zusammensetzung des sechsköpfigen Vorstands. Der Vorstandsvorsitz ist – im Gegensatz zu anderen Arbeitgeberverbänden – beim VBM vom Vorsitz der Tarifkommission getrennt. Der VBM unterteilt sich wiederum in sechs Bezirksgruppen, die den Verband so betriebsnah wie möglich organisieren sollen. Er finanziert sich über Mitgliedsbeiträge, die nach der ausbezahlten Lohn- und Gehaltssumme der Unternehmen gestaffelt sind.

Ähnlich wie in der Metallindustrie entstehen auch in anderen Branchen Arbeitgeberverbände auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene. Als branchenübergreifender Zusammenschluss auf nationaler Ebene konstituiert sich kurz nach der Jahrhundertwende die „Vereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände“ (VDA). 1919 wird die Landesstelle Bayern der VDA ins Leben gerufen. 1924 firmieren die Arbeitgeberverbände im Freistaat neu unter „Vereinigung der Bayerischen Arbeitgeberverbände“ (VBA), der Vorgängerorganisation der „Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern“ (VAB), die sich am 29. Juli 1949 konstituiert.

Wenige Jahre nach der Gründung der ersten Arbeitgeberverbände im 19. Jahrhundert formieren sich auch Wirtschaftsverbände als unternehmerische Interessenvertretung. Schon bald erkennen die Unternehmer nämlich die Defizite einer Beschränkung allein auf die Sozial- und Tarifpolitik. Sie wollen und müssen ihre Anliegen in alle politischen Entscheidungen einbringen, die sie als Unternehmer betreffen. Vor allem die Großindustrie möchte ihre Positionen in der Wirtschaftspolitik zur Geltung bringen. Großindustrielle Unternehmen gründen 1876 den „Centralverband Deutscher Industrieller“, der bald in der Handels- und Zollpolitik erfolgreich agiert. Immer stärker aber dominiert die Montanindustrie den Centralverband und so gründet die verarbeitende Industrie im Jahr 1895 einen zweiten Spitzenverband auf nationaler Ebene, den „Bund der Industriellen“.

Im Gegensatz zu den nationalen Spitzenverbänden führt der 1902 gegründete „Bayerische Industriellen-Verband“ ein Schattendasein. Erst im und nach dem Ersten Weltkrieg kann sich der Industriellen-Verband innerhalb Bayerns Unternehmerschaft dank der klaren Abgrenzung zur Arbeitgebervertretung ein gewisses Standing verschaffen. Zur Zeit des Nationalsozialismus werden die Industriellenverbände unter der Oberhoheit des Reichswirtschaftsministeriums reorganisiert. Nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst nicht wieder zugelassen, kehren die alten Wirtschaftsverbände kurze Zeit nach Gründung der Bundesrepublik als „Ausschuss für Wirtschaftsfragen der industriellen Verbände“ beziehungsweise „Landesausschuss der Bayerischen Industrie“ (LBI) auf die politische Bühne zurück.

Der 1949 vom VBM mitgegründete Landesausschuss vertritt nicht nur die gemeinsamen Interessen der bayerischen Industrie, sondern auch den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) im Freistaat. Mit seinen Landesvertretungen ist der BDI dem föderativen Aufbau der Bundesrepublik angepasst. Folgerichtig wird dann auch der LBI 1951 in Landesverband umbenannt. Dem LBI gehören auch die Industrie- und Handelskammern an, bis sie 1957 zu Körperschaften des öffentlichen Rechts umgewandelt werden und den LBI verlassen müssen. Zum Ausgleich kann der LBI einzelne Unternehmen aufnehmen, die keinem Fachverband angehören und aufgrund ihrer Bedeutung die Ausgewogenheit und Abrundung des Dachverbands ermöglichen. An der Spitze des LBI steht – wie bei VAB und VBM – ein ehrenamtlicher Präsident, den ein hauptamtlicher Geschäftsführer unterstützt. Ausschüsse nehmen sich der Sachthemen an.

„Weitsicht und Weltsicht sind das Gebot der Stunde.“

Eberhard von Kuenheim

1. Standortbedingungen verbessern

Lohnzusatzkosten senken	14
Strukturreform im Gesundheitswesen	15
Kosten der Gesundheitsversorgung laufen aus dem Ruder	17
Ungeliebtes Kind Pflegeversicherung	19
Gegen den Widerstand der Arbeitgeber: die zweite Stufe der Pflegeversicherung	21
Niederlage bei der Lohnfortzahlung	21
Rentenreformen bringen keine dauerhafte Entlastung	25
Umweltpolitik mitgestalten	26
Bundesregierung gründet Umweltministerium	28
Umweltpakt Bayern (1995)	29
Konflikte zwischen bayerischer Wirtschaft und Staatsregierung	30
Allergische Reaktion auf das CSU-Umweltprogramm	31
„Vollkommen überzogene Forderungen“ der CSU	32
Stoiber wird neuer Regierungschef in Bayern	34

Lohnzusatzkosten senken

Im November 1989 stürmen DDR-Bürger die Berliner Mauer. Der Menschenstrom lässt sich nicht mehr aufhalten. Der Weg nach Westberlin ist frei. Die Wende zur deutschen (Wieder-)Vereinigung ist eingeleitet. Die Ostdeutschen erhalten ihre Freiheit. Den Westdeutschen beschert der Fall der Mauer eine Verlängerung des konjunkturellen Aufschwungs, der 1983 begonnen hat. 1991 und 1992 verzeichnete die deutsche Volkswirtschaft ein reales Wachstum von jeweils mehr als 5 Prozent. Dann folgt der Einbruch. 1992 ging das Wirtschaftswachstum um mehr als die Hälfte auf knapp 2 Prozent zurück, 1993 rutscht das Bruttosozialprodukt sogar ins Minus. Die Staatsverschuldung schnellte in die Höhe von umgerechnet knapp 600 Milliarden Euro (1991) auf rund 770 Milliarden Euro (1993). Die Arbeitslosenquote steigt auf 8,9 Prozent. Die Inflationsrate liegt bei 4,5 Prozent.

Auch Bayern bleibt von dieser Entwicklung nicht verschont. Hatte der Freistaat mit 4 Prozent 1989 das höchste Wachstumsjahr in diesem Jahrzehnt zu vermelden, so geht es seit Mitte 1992 „steil bergab“, wie Hubert Stärker, in Personalunion Präsident der Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern (VAB) und des Vereins der Bayerischen Metallindustrie (VBM) auf der Vorstandssitzung im Frühjahr 1993 konstatiert. Die „gefährlich verharmloste und häufig übersehene“ Rezession Anfang der 1990er Jahre demonstriert laut Stärker die „ernst zunehmenden Wettbewerbsprobleme des Standorts Deutschland“.

Was der vereinigungsbedingte Konjunkturschub noch einmal übertüncht hatte, wird ab 1992 offenkundig. Deutschland gilt in den 1990er Jahren als „der kranke Mann“ Europas mit den höchsten Arbeitskosten, der drückendsten Unternehmensbesteuerung und den schwersten Umweltschutzlasten. Der Präsident von VAB und VBM sieht vordringlichen Handlungsbedarf bei den Lohn-

zusatzkosten, also den Arbeitgeberbeiträgen zur Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung. Hubert Stärker nimmt die Politik in die Pflicht. Sie solle die „überbordenden Sozialleistungen“ einschränken; diese dienten längst nicht mehr der „Abwehr sozialen Elends“, sondern sie forderten „eine Selbstbedienungsmentalität und Verantwortungslosigkeit gegenüber dem Allgemeinwohl“ geradezu heraus.

Strukturreform im Gesundheitswesen

Im Herbst 1982 löst die christlich-liberale Koalition unter Helmut Kohl (CDU) die sozial-liberale Regierung von Helmut Schmidt (SPD) ab. Eine maßgebliche Rolle beim Auseinanderbrechen der sozial-liberalen Koalition spielt das sogenannte Lambsdorff-Papier. Der damalige Bundeswirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff (FDP) legt sein „Konzept für eine Politik zur Überwindung der Wachstumsschwäche und zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit“ Bundeskanzler Schmidt vor und geht damit gleichzeitig an die Öffentlichkeit. Ein Kernstück dieses Konzepts ist die „dauerhafte Konsolidierung der sozialen Sicherungssysteme ohne Anhebung von Beiträgen beziehungsweise Einführung von Abgaben“.

Lambsdorff gehört der christlich-liberalen Koalition wiederum als Wirtschaftsminister an und sein Papier gilt als wirtschaftspolitische Grundlage der Regierung Kohl. Zunächst steigen allerdings die Sozialausgaben weiter an, so zum Beispiel in der gesetzlichen Krankenversicherung von 97 Milliarden D-Mark (1982) auf 120 Milliarden D-Mark (1987). Der durchschnittliche Beitragssatz erhöht sich auf 13 Prozent. Die Bundesregierung erkennt den Handlungsbedarf. Gleich nach ihrer Bestätigung durch die Bundestags-

wahl im Januar 1987 stellt sie eine Strukturreform im Gesundheitswesen in Aussicht. Ziel ist es, durch Anreize zu mehr Wettbewerb und mehr Wirtschaftlichkeit eine sparsamere Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen zu erreichen.

Allerdings sind Bayerns Arbeitgeber nicht glücklich darüber, dass die Reform erst in der zweiten Legislaturperiode der Regierung Kohl in Angriff genommen werden soll. VAB-Präsident Stärker weist darauf hin, dass während der ersten Jahre von Kohls Amtszeit die Bürger noch eher bereit gewesen wären, den Gürtel enger zu schnallen. Inzwischen seien aber die Krankenkassenbeiträge und damit auch die Ansprüche gestiegen. Den Beitragsanstieg wollen Bayerns Arbeitgeber mit einer „echten Selbstbeteiligung“ der Versicherten, mehr „Transparenz im Leistungsgeschehen“, „Wirtschaftlichkeit der Krankenhäuser“, „Hilfe zur Selbsthilfe“ und der „Wegnahme von bisher artfremd der Krankenversicherung zugeschobenen Aufgaben“ in den Griff bekommen. Die Nagelprobe der Reform besteht aus Sicht der Arbeitgeber darin, dass die Beiträge auch tatsächlich sinken.

Dieses Thema nimmt sich aber nicht nur die VAB an, sondern auch der Landesverband der Bayerischen Industrie (LBI). Er fühlt sich gleichermaßen als Wahrer der Interessen des Standorts Bayern in die Pflicht genommen. Damit mischt er sich freilich in die Kernkompetenzen des Arbeitgeberverbands ein. „Die Grenzen der Belastbarkeit“ sind erreicht, kritisiert LBI-Präsident Eberhard von Kuenheim im Sommer 1988. „Jeder weitere Beitragspunkt zur Sozialversicherung, jede zusätzliche Steuererhöhung und jede Stunde, um die die Arbeitszeit von Mensch und Maschine verkürzt wird, bringt uns dieser Grenze näher.“

Den BMW-Chef und LBI-Präsidenten treibt die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands um. Die Standortbedingungen hätten sich zwar „nicht gravierend verschlechtert, andere Stand-

orte haben sich jedoch signifikant verbessert“, gibt von Kuenheim zu bedenken. Angesichts dieser Situation hat er kein Verständnis dafür, dass die Politiker sogar auch noch über eine Erhöhung der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung diskutieren.

Kosten der Gesundheitsversorgung laufen aus dem Ruder

Das Gesundheitsreformgesetz von 1988 bringt den Arbeitgebern lediglich eine durchschnittliche Senkung der Beitragssätze von 0,3 Prozentpunkten im Jahr 1990, obwohl höhere Zuzahlungen und Festbeträge für Arzneimittelgruppen eingeführt und medizinisch nicht notwendige Leistungen eingeschränkt worden sind. Die Hälfte der Einsparungen von 14 Milliarden D-Mark soll allerdings zur Vorsorge und für eine sogenannte Pflegehilfe verwendet werden. Die von den Regierungsparteien CDU/CSU und FDP mit der Strukturreform im Gesundheitswesen angestrebte soziale Absicherung der Pflegebedürftigkeit wird die Arbeitgeber die kommenden Jahre genauso in Atem halten wie die gesetzliche Krankenversicherung (GKV), die schon 1990/91 wieder zur Reform ansteht. Denn die Kosten der GKV laufen mit über 20 Milliarden D-Mark Mehrausgaben aus dem Ruder. Für die VAB ist es fünf vor zwölf. Die GKV-Leistungen müssten sich endlich an Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit orientieren, mahnt die bayerische Arbeitgebervereinigung. Zudem müssten kostentreibende Überkapazitäten im stationären Bereich abgebaut, also Krankenhäuser geschlossen werden.

Ab dem Frühjahr 1992 kommt Bewegung in die Diskussion. Unter Leitung von Bundesgesundheitsminister Horst Seehofer (CSU) einigt sich die Regierungskoalition schließlich im Herbst 1992 mit den Sozialdemokraten auf eine GKV-Reform, die im Dezember das Parlament passiert. Das „Gesetz zur Sicherung und Strukturverbesserung der gesetzlichen Krankenversicherung“ (Gesundheitsstrukturgesetz) entlastet das Gesundheitswesen um gut 10 Milliarden D-Mark und bietet den gesetzlich Versicherten die Möglichkeit, ihre gesetzliche Krankenkasse frei zu wählen.

Obwohl das Gesetz den Versicherten mehr Eigenverantwortung zuschreibt und die Ausgaben für Krankenhausleistungen, ärztliche und zahnärztliche Behandlungen sowie für Arznei- und Heilmittel budgetiert, findet es nicht die Billigung der VAB-Mitglieder. Der Umbau des Sozialstaats müsse weiter vorangetrieben werden, fordert Hubert Stärker auf der VAB-Mitgliederversammlung im Oktober 1993. Der VAB-Präsident stellt die Höhe des Leistungsrahmens grundsätzlich infrage und verlangt „mehr Eigenverantwortung als bisher“. Durch mehr Wettbewerb sollen die Rationalisierungsreserven ausgeschöpft und die „Gleichgültigkeit gegenüber Kosten und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen“ beendet werden. Ihre Forderungen fassen die Spitzenorganisationen der Wirtschaft in Bayern in einem Positionspapier zur Reform der gesetzlichen Krankenversicherung zusammen.

Horst Seehofer reagiert darauf. Er stellt der VAB eine dritte Reformstufe in Aussicht, mit der er die Finanzierungsprobleme im Gesundheitswesen in den Griff bekommen will. Er legt ein „Beitragsentlastungsgesetz“ und zwei „GKV-Neuordnungsgesetze“ vor, welche die Selbstverwaltung und die Eigenverantwortung in der gesetzlichen Krankenversicherung stärken sollen. Alle drei Gesetze kürzen – wie von der VAB gefordert – die Leistungen bei Kuren, Zahnersatz und anderem und erhöhen die Zuzahlungen der Patienten zu Arznei- und Heilmitteln sowie zu bestimmten medizinischen Leistungen. Aber trotzdem erhöhen sich die Beiträge unterm

Strich: von 12,91 Prozent im Jahr 1988 und noch vor der ersten Reform auf 13,55 Prozent im Jahr 1998 nach der letzten Reform der christlich-liberalen Regierung. Zudem steigt die Versicherungspflichtgrenze.

Ungeliebtes Kind Pflegeversicherung

Neben der Strukturreform im Gesundheitswesen hat sich die Regierung Kohl nach ihrer Bestätigung in der Bundestagswahl im Januar 1987 auch die soziale Absicherung der Pflegebedürftigkeit zum Ziel gesetzt. Schon aus ordnungspolitischen Gründen erscheint es der VAB „verfehlt, das Risiko einer Pflegefallversicherung der Krankenkasse aufzubürden“. Die Krankenkasse sei nur für den Fall der Krankheit da, die Pflege sei dagegen eine Aufgabe der gesamten Gesellschaft. Folglich, so Hubert Stärker, muss die Pflege aus Steuern und nicht über Beiträge finanziert werden. Auf breiten Konsens im Arbeitgeberlager stößt seine Kritik, dass die 1988 verabschiedeten Einsparungen im Gesundheitswesen zur Hälfte von einer „artfremden Aufgabe“ wie der Pflegeversicherung aufgezehrt werden. Auch der Landesverband der bayerischen Industrie (LBI) schaltet sich – wie schon bei der Gesundheitsreform – in die Auseinandersetzungen über die Pflegeversicherung ein, obwohl die Sozialpolitik nicht in seinen Kompetenzbereich gehört. Bei einer Mehrbelastung der Unternehmen von 13 Milliarden D-Mark könne der LBI nicht außen vor bleiben, so seine Vertreter.

Doch die geballte Kraft von Bayerns Unternehmerschaft kann sich gegen die Politik im Bund nicht durchsetzen, zumal die Verankerung der Pflege im Sozialversicherungssystem vor allem in der

CSU große Sympathie genießt. Und so kommt es, wie es kommen muss: Die Bundesregierung beschließt die Einführung der sozialen Pflegeversicherung. Immerhin bietet die Politik den Arbeitgebern sogenannte Karenztage an, um die Zusatzkosten von über 10 Milliarden D-Mark kompensieren zu können. Das bedeutet: Im Krankheitsfall eines Arbeitnehmers sollen die ersten drei Tage, an denen die Lohnfortzahlung ausgesetzt wird, um einen Tag oder mehrere Tage verlängert werden. Den Unternehmen ist freilich mehr daran gelegen, dass Feiertage in Arbeitstage umgewandelt werden. Bei einem zusätzlichen Arbeitstag geht die Wirtschaft von Zusatzeinnahmen in Höhe von 6,5 Milliarden D-Mark aus. Um die bereits ohne die Pflegeversicherung drastisch gestiegenen Arbeitgeberbeiträge zu kompensieren, verlangt die VAB zwei, der LBI sogar drei zusätzliche Arbeitstage. Nach langen Diskussionen können sich die Ministerpräsidenten der Länder schließlich nur auf die Streichung des Pfingstmontags einigen. Dagegen aber laufen die Kirchenvertreter Sturm und Bayerns Ministerpräsident Max Streibl (CSU) weicht von dem gemeinsamen Beschluss der Ministerpräsidenten wieder ab.

Stattdessen schwenkt die SPD Anfang Februar 1994 dazu ein, den Pfingstmontag zu streichen und den Buß- und Betttag auf einen Freitag zu verschieben. Damit könnten auch die Arbeitgeber leben. Doch die Kirchen stemmen sich grundsätzlich gegen die Feiertagslösung. Als Königsweg schlägt Hessens Ministerpräsident Hans Eichel (SPD) schließlich vor, den Tag der Deutschen Einheit vom bisher fest gelegten 3. Oktober auf den ersten Oktobersonntag zu verlegen. Das wiederum lehnt nun Bundeskanzler Helmut Kohl rigoros ab. Als Kompromiss zwischen den Koalitionsparteien und der SPD bleibt die Abschaffung des Buß- und Betttags als gesetzlicher Feiertag übrig. Das kompensiert den Arbeitgeberanteil an der Pflegeversicherung allerdings nur zum Teil und die VAB ist alles andere als zufrieden damit.

Gegen den Widerstand der Arbeitgeber: die zweite Stufe der Pflegeversicherung

Bereits 1996 steht die zweite Stufe der Pflegeversicherung an, welche die Leistungen bei stationärer Betreuung übernimmt. Für die zu erwartende Beitragssteigerung fordert VAB-Präsident Stärker die vollständige Kompensation. Schließlich habe die Streichung des Buß- und Bettags die Mehrbelastung der Arbeitgeber bei der Einführung der Pflegeversicherung nicht kompensiert, wie Stärker vor dem VAB-Vorstand bemängelt. Doch die Stimme der Arbeitgeber findet im Deutschen Bundestag kein Gehör. Das Parlament beschließt die zweite Stufe der Pflegeversicherung und die Arbeitgeber müssen zum 1. Juli 1996 eine Beitragserhöhung um 1 Prozentpunkt auf 1,7 Prozent hinnehmen.

Damit aber nicht genug: Auch die Beiträge zur gesetzlichen Krankenversicherung steigen 1996 im Durchschnitt um 0,2 Prozentpunkte auf 13,4 Prozent. Alles in allem addieren sich die Beitragsätze zur Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung auf über 41 Prozent. Hubert Stärker klagt über eine „dramatische Verschlechterung der Arbeitskosten“.

Niederlage bei der Lohnfortzahlung

Die hohen Fehlzeiten in den Betrieben sind sowohl den Tarifparteien als auch der Bundesregierung ein Dorn im Auge. In ihrem „Aktionsprogramm für Investitionen und Arbeitsplätze“ vom 31. Januar 1996 hält die Bundesregierung die Tarifpartner dazu an, die Fehlzeiten in den Betrieben zu senken. Rund 15 Arbeitstage

gehen durch Arbeitsunfähigkeit pro Mitarbeiter und Jahr verloren. 60 Milliarden D-Mark muss die Wirtschaft für die Entgeltfortzahlung jährlich aufbringen.

Angesichts dieser Belastung und der Unfähigkeit der Tarifparteien, eine Lösung zu finden, ergreift die Regierung Kohl selbst die Initiative. Am 10. Mai 1996 legt sie den „Entwurf eines arbeitsrechtlichen Gesetzes zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung (Arbeitsrechtliches Beschäftigungsförderungsgesetz)“ vor. Damit soll der Kündigungsschutz gelockert, der Abschluss befristeter Arbeitsverträge erleichtert und die Höhe der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall auf 80 Prozent begrenzt werden. Das Gesetzesvorhaben ist eines der wenigen Elemente des sogenannten Sparpakets, das CDU/CSU und FDP ohne die Zustimmung des SPD-beherrschten Bundesrats durchsetzen kann.

Die Pläne der Bundesregierung sind für VAB-Präsident Stärker „ein erster Schritt in die richtige Richtung“. Auf der VAB-Vorstandssitzung am 18. September 1996 kündigt Stärker eine zügige Umsetzung der gesetzlichen Neuregelung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall an, die am 1. Oktober 1996 in Kraft tritt. Allerdings treten in der Praxis unerwartete Probleme auf. Denn die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ist bereits umfangreich tariflich geregelt. Die IG Metall stellt sich auf den Standpunkt, die tariflichen Regelungen beinhalten einen gesetzesunabhängigen Anspruch. Der VBM dagegen argumentiert, die tariflichen Regelungen müssten sich auf das Gesetz beziehen.

Die öffentlich ausgetragenen Meinungsdivergenzen schlagen hohe Wellen. Daimler-Benz in Stuttgart verkündet, das Gesetz anzuwenden. Daraufhin beginnen die Metaller in Baden-Württemberg zu streiken. In Bayern halten sich die großen Unternehmen zurück. Audi, BMW und Siemens schließen bis zur Klärung der Rechtslage eine Übergangslösung ab. Der VBM beantragt ein Schiedsverfahren. Auch Gesamtmetall empfiehlt, die Umsetzung des Entgeltfortzahlungsgesetzes erst einmal auszusetzen. Gesamt-

metall will den Konflikt in Verhandlungen mit der IG Metall lösen. Doch das erweist sich schwieriger als gedacht, tangiert die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall doch fundamentale, traditionelle Errungenschaften der Gewerkschaftsbewegung. Denn ziemlich genau 40 Jahre zuvor, im Jahr 1956, erkämpfte sie die Lohnfortzahlung mit einem viermonatigen Streik. Kein Wunder, dass bereits Zehntausende Metalller auf der Straße gegen deren Einschränkung protestieren.

Daimler-Benz will den offenen Konflikt vermeiden und nimmt die Kürzung der Lohnfortzahlung am 23. Oktober 1996 wieder zurück. Dazu ist der VBM noch nicht bereit. Daraufhin beschließt die IG Metall Bayern, den Manteltarifvertrag zum 31. Januar 1997 zu kündigen. Nach der Kündigung verleiht die IG Metall ihrer Forderung nach Beibehaltung der tariflich vereinbarten Lohnfortzahlung mit Arbeitsniederlegungen Nachdruck. Der VBM erkennt offensichtlich nicht die Brisanz des Konflikts und schlägt zusätzlich zur Reduzierung der Lohnfortzahlung noch die Kürzung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld vor, um durch den „Abbau von Besitzständen“ Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen. Die IG Metall akzeptiert das nicht als Verhandlungsgegenstand und ruft rund 150.000 Metalller zu einem landesweiten Protesttag auf. IG-Metall-Bezirksleiter Werner Neugebauer macht klar, dass die volle Lohnfortzahlung notfalls mit einem Streik erzwungen wird. Gleichzeitig deutet er ein Entgegenkommen bei der Tariflohnerhöhung an.

Da der Auslöser des gesamten Konflikts ein Bundesgesetz ist, will die IG Metall auch auf Bundesebene verhandeln. Sie schlägt Gesamtmetall vor, Beschäftigungssicherung, Entgeltfortzahlung und Lohn im Paket zu regeln. Doch die Verhandlungen laufen sich fest. Nun versuchen wiederum einzelne Landesverbände Lösungen zu erreichen. In Niedersachsen einigen sich die Tarifparteien auf einen Kompromiss, der die 100-prozentige Lohnfortzahlung beibehält und sie durch Kürzungen bei den Jahressonderzahlungen

kompensiert. Diesen Kompromiss übernehmen die Tarifparteien in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern gegen den Widerstand von Gesamtmetall. In Bayern drückt die Macht der VBM-Mitgliedsunternehmen den Kompromiss durch, obwohl ihn viele Vorstandsmitglieder des Verbands kritisch sehen. Insgesamt geht die Tarifrunde 1997 folgendermaßen aus:

- Die Laufzeit des neuen Tarifvertrags beträgt 24 Monate.
- Für die Monate Januar bis März 1997 gibt es eine Pauschale von 200 DM.
- Ab April 1997 steigen die Löhne und Gehälter um 1,5 Prozent.
- Ab April 1998 gibt es eine weitere Steigerung um 2,6 Prozent.
- Die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall bleibt bei 100 Prozent.

Nun ist der Streit mit Gesamtmetall programmiert. Gesamtmetall kann sich jedoch auf einer Krisensitzung nicht gegen die Landesverbände und ihr „unsolidarisches und unkameradschaftliches“ Verhalten durchsetzen. Die Schlacht um die Lohnfortzahlung, ausgelöst durch ein Bundesgesetz, ist verloren. Zurück bleiben Spott und Häme. BDI und LBI betrachten unisono „das Ganze als Desaster“, das die Arbeitgebervertreter zu verantworten haben. Die VAB, in die Enge gedrängt, sieht sich gezwungen, künftig „aufgeschlossener über eine enger verzahnte Struktur der Spitzenverbände der Wirtschaft in Bayern“ zu diskutieren.

Noch gnadenloser fällt die Kritik der Politik aus. „Die Politik fast aller Wirtschaftsverbände ist dilettantisch“, erklärt der CSU-Fraktionsvorsitzende Alois Glück im Bayerischen Landtag Anfang 1997. In der Diskussion um den Standort Deutschland im Allgemeinen und um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall im Besonderen habe zwar die Politik eklatante Fehler gemacht, aber „die gesellschaftspolitische Argumentation der Herren aus den Verbänden“ sei auch nicht auf der Höhe gewesen.

Rentenreformen bringen keine dauerhafte Entlastung

Bereits seit Ende der 1980er Jahre wird ständig an der gesetzlichen Rentenversicherung herumgedoktert, um den Beitragssatz unter 20 Prozent zu halten. So hat der Bundestag bei der Rentenreform vom 9. November 1989 („Rentenreformgesetz 1992“) beitragsfreie beziehungsweise beitragsmindernde Zeiten neu bewertet. Zudem werden nun Rentenerhöhungen an die Nettolohnentwicklung gekoppelt statt wie bisher an die Bruttolohnentwicklung und damit eine langjährige Forderung der Arbeitgeber erfüllt. Ebenfalls kostendämpfend wirkt die Einführung von Abschlägen bei vorzeitigem Bezug der Altersrente, was zugleich die Frühverrentungspolitik der vergangenen Jahre eingeschränkt. Trotz dieser und späterer Änderungen im Rentenrecht steigt der Beitragssatz bis Ende der 1990er Jahre auf 20,3 Prozent.

Allerdings erreichen die Arbeitgeber nichts in Sachen Drei-Säulen-Modell. Mit einer Verbesserung der Rahmenbedingungen für die betriebliche und für die private Altersvorsorge müssen sie sich bis zum neuen Jahrtausend gedulden. Die christlich-liberale Regierungskoalition hat in den 1990er Jahren nicht mehr die Kraft, um die Alterssicherung in dieser Hinsicht zukunftsfähig zu gestalten. Einen letzten großen Wurf wagt die Regierung Kohl mit dem „Rentenreformgesetz 1999 (RRG 1999)“ vom 16. Dezember 1997. Sie beabsichtigt, durch eine Vielzahl von Maßnahmen den Beitragssatz kurz- und mittelfristig zu senken und langfristig dem durch die zunehmende Alterung der Gesellschaft drohenden deutlichen Beitragsanstieg entgegenzuwirken. Letzterem sollte vor allem der sogenannte Demografiefaktor dienen. Mit ihm sollte in der Rentenformel die Veränderung der Lebenserwartung der über 65-Jährigen seit 1990 teilweise berücksichtigt werden. Doch nach dem Regierungswechsel im Herbst 1998 dreht die neue rot-grüne

Bundesregierung das Rad wieder zurück und setzt den Demografiefaktor und weitere Teile des RRG 1999 außer Kraft.

Unter dem Strich verlaufen die Bestrebungen zur Kosteneindämmung in der Sozialversicherung und damit zur Reduzierung der Lohnzusatzkosten in den 1990er Jahren enttäuschend. Hubert Stärker stellt in einer VAB-Vorstandssitzung die traditionelle Verbandsarbeit infrage. Am heftigsten kritisiert BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel die „konsensorientierte Arbeitgeberpolitik“. Er verlangt eine grundlegende Umgestaltung der Sozialsysteme in Deutschland. Aber das genügt dem BDI-Chef noch nicht. In einem Rundumschlag nimmt er gleichzeitig das Flächentarifvertragssystem ins Visier und bezeichnet es als „ein gigantisches Instrument zur Arbeitsplatzvernichtung“.

Umweltpolitik mitgestalten

Den Standort Deutschland wie den Standort Bayern drücken nicht nur hohe Lohn- und Lohnzusatzkosten, sondern auch immer strengere Umweltschutzaufgaben. Während sich vbm und VAB seit der Wiedervereinigung mit Gewerkschaften beziehungsweise mit der Politik um Löhne und Lohnzusatzkosten einen Schlagabtausch liefern, stehen beim LBI die Umweltaufgaben ganz oben auf der standortpolitischen Prioritätenliste.

Seit Ende der 1960er Jahre, als die sozial-liberale Regierung unter Bundeskanzler Willy Brandt (SPD) die Bereiche Luftreinhaltung, Lärmschutz und Abfallbeseitigung in einer Abteilung „Umweltpolitik“ im Bundesinnenministerium zusammengefasst hat, sehen sich die Unternehmen auch in Bayern mit einer wahren Flut von Gesetzen, Verordnungen und Verschärfungen aus dem Umwelt-

bereich konfrontiert: Abfallbeseitigungsgesetz 1972, Bundes-Immissionsschutzgesetz 1974, Abwasserabgabengesetz 1976 usw. Diese Vielzahl an Vorschriften engt nicht nur den unternehmerischen Handlungsspielraum unerträglich ein, sondern beeinträchtigt auch „die seelisch-moralische Situation der Unternehmen“, die Mitte der 1980er Jahre „angeknackst“ sei, wie Eberhard von Kuenheim gegenüber Alois Glück, damals Staatssekretär im bayerischen Umweltministerium, klagt. Der BMW-Vorstandsvorsitzende ist seit 1984 LBI-Präsident. Immer wieder und immer öfter muss sich der Verband in der Folgezeit „gegen überzogene umweltpolitische Forderungen zur Wehr setzen“, wie von Kuenheim im Juli 1986 auf der Mitgliederversammlung darlegt.

Bayern hat zwar als erstes Bundesland schon Ende 1970 ein Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen unter dem jungen CSU-Minister Max Streibl (38) eingerichtet, aber die umweltpolitische Initiative geht vom Bund aus – und zwar ausgerechnet von Bundesinnenminister und CSU-Parteifreund Friedrich Zimmermann. Schon beim Antritt der Regierung Kohl im Oktober 1982 erklärt Zimmermann, den Umweltschutz neben der „Vermeidung von kriegerischen Konflikten“ zur „wichtigsten Aufgabe der Menschheit in den nächsten Jahren“. Der Bundesinnenminister ist entschlossen, die Umweltpolitik mit der erforderlichen „Konsequenz und Härte“ zu verfolgen und auch entsprechende „Auseinandersetzungen durchzustehen“.

Bundesregierung gründet Umweltministerium

Auch wenn die europäischen Partner Deutschlands auf die Bremse treten, hegt der LBI doch Bedenken, dass künftig die Ökologie die Oberhand über die Ökonomie gewinnen könne. Die Dinge entwickeln sich ungeahnt dramatisch. Im Frühjahr 1986 erfolgt der GAU im russischen Atomkraftwerk Tschernobyl und bedroht ganz Europa. Weniger Wochen später gründet die Regierung Kohl das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, das zunächst Walter Wallmann, ab 1987 Klaus Töpfer und von 1994 bis 1998 Angela Merkel (alle CDU) leitet. Die ersten Taten von Umweltminister Wallmann sind gesetzgeberische Weichenstellungen und technische Vorschriften gegen alle denkbaren Umweltgefahren. Bei Umweltschäden gilt das Verursacherprinzip.

In Deutschland erheben sich immer mehr Stimmen für einen Ausstieg aus der Kernenergie. Die Wirtschaft reagiert alarmiert. Der LBI fordert die industrielle Unternehmerschaft auf, sich „gegen einen Ausstieg aus der Kernenergie zu artikulieren“. Doch schon entwickelt sich eine gesellschaftliche und politische Eigendynamik: Im Oktober 1986 ziehen erstmals Abgeordnete der Grünen in den Bayerischen Landtag ein. Damit sind die Bemühungen der CSU obsolet, durch Einrichtung eines Ministeriums für Umweltfragen, die Aufnahme des Umweltschutzes in die Landesverfassung und andere Aktivitäten der auch in Bayern erstarkenden Umweltschutzbewegung den Wind aus den Segeln zu nehmen.

Angesichts des gesellschaftlichen Mainstreams ist auch die im Allgemeinen wirtschaftsfreundliche CSU vor „umweltpolitischen Überholversuchen“ nicht gefeit, bedauert LBI-Präsident von Kuenheim. Der LBI warnt die CSU vor „überzogenen Forderungen“, die „zwangsläufig zu einem ‚Versagen‘ der Industrie führen“. Parallel dazu versucht der Verband durch intensive Mitarbeit in den jeweiligen Gremien der Partei, den „technischen Fortschritt in den Umweltschutz verantwortungsvoll“ einzubinden.

Umweltpakt Bayern (1995)

Am 23. Oktober 1995 wird der erste Umweltpakt Bayern geschlossen. Der Umweltpakt soll bei „Aufrechterhaltung der materiellen Umweltstandards“ die „Eigenverantwortung der Industrie“ stärken. Dazu gehört die Verpflichtung der Wirtschaft, innerhalb von fünf Jahren 500 Standorte in Bayern mit dem Öko-Audit zu zertifizieren. Die freiwillige Betriebsprüfung umfasst die umweltrelevanten Tätigkeiten eines Unternehmens und begutachtet die Einhaltung der Umweltgesetze und -verordnungen.

Umgekehrt erklärt sich die Politik bereit, durch Experten aus Umwelt- und Sozialministerium, aber auch von LBI und vom Verband der Chemischen Industrie (VCI), nach Möglichkeiten der Deregulierung von 8.400 Gesetzen, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften suchen zu lassen, die den Unternehmen das Leben unnötig schwermachen. Mit dem Umweltpakt demonstrieren Staatsregierung und LBI eine effektive Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik auf freiwilliger Basis.

Konflikte zwischen bayerischer Wirtschaft und Staatsregierung

Abgesehen von dem Highlight Umweltpakt Bayern gibt es Ende der 1980er / Anfang der 1990er Jahre kaum noch Felder, auf denen zwischen Bayerischer Staatsregierung und LBI eitel Sonnenschein herrscht. Der LBI kritisiert, Umweltschutzmaßnahmen und behördliche Auflagen würden immer unberechenbarer. Ferner verlängern Vollzugsdefizite und Umsetzungsprobleme die Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren.

Der LBI wendet sich aufgrund der „besonderen Verbundenheit und engen Zusammenarbeit“ an das bayerische Wirtschaftsministerium und beklagt die „Gesetzesflut im Umweltbereich“. Aber die politischen Vorzeichen haben sich geändert. Die CSU steht nicht mehr bedingungslos auf der Seite der Wirtschaft, seitdem die Grünen im Bayerischen Landtag vertreten sind. 1990 steht zudem die Landtagswahl an, und umweltpolitische Profilierung spielt diesmal eine wichtige Rolle.

Allergische Reaktion auf das CSU-Umweltprogramm

Bei den Landtagswahlen im Oktober 1990 hält die CSU trotz leichter Verluste die absolute Mehrheit. Da Grüne und vor allem SPD deutlich verlieren, kann sich das CSU-Ergebnis durchaus sehen lassen. Es gilt als Vertrauensbeweis für Max Streibl und Theo Waigel, die nach dem plötzlichen Tod von Franz-Josef Strauß im Herbst 1988 dessen Ämter als Ministerpräsident beziehungsweise als Parteivorsitzender übernommen haben.

Nachdem die Wahl überstanden ist und die Grünen zudem geschwächt sind, hofft der LBI auf die Rückkehr der Wirtschaftsfreundlichkeit der Staatsregierung. LBI-Chef von Kuenheim ist auf einem Empfang für die Bayerische Staatsregierung Anfang Dezember 1990 zunächst noch voll des Lobes, bedankt sich für die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ der vergangenen Jahre und für die Möglichkeit, „immer und jederzeit“ bei der Staatsregierung mit „Anregungen und Vorschlägen“ ein „offenes Ohr“ zu finden. In vielen anderen Bundesländern werde die bayerische Wirtschaft um diese Möglichkeit sehr beneidet. Diese Art der Zusammenarbeit, so von Kuenheim, würde der LBI „gerne in den nächsten Jahren fortsetzen“, zumal die Erwartungen in die deutsche Wirtschaft infolge des Beitritts der neuen Bundesländer zur Bundesrepublik Deutschland nicht nur groß, sondern übergroß würden. Das berge die Gefahr, die Kräfte überzustrapazieren. „Auch die Marktwirtschaft schafft keine Wunder.“ Jetzt ist es vorbei mit dem Schmusekurs. Der „bislang gepflegte Provinzialismus“ müsse abgelegt und „die Welt als Ganzes, die Weltwirtschaft im Auge“ behalten werden. „Weitsicht und Weltsicht sind das Gebot der Stunde“, schreibt der LBI-Präsident der Regierung auf dem Empfang ins Stammbuch.

Doch der LBI-Vorsitzende hofft vergeblich. Bei Streibl steht die Wirtschaftspolitik nicht unbedingt an erster Stelle. Ein halbes Jahr nach dem Staatsempfang sieht sich Eberhard von Kuenheim genötigt, die Politik zu mahnen, die Wirtschaft wieder ernster zu nehmen. Den Unwillen von Kuenheims erregt der Entwurf des CSU-Umweltprogramms, das der parteiinterne Arbeitskreis im Juni 1991 vorgelegt. Jetzt wird die Diktion des LBI schon härter: Der Entwurf lässt die Wirtschaft, allen voran den LBI, „den Glauben an die Rahmenbedingungen für eine wirtschaftliche Betätigung in Bayern“ verlieren.

„Vollkommen überzogene Forderungen“ der CSU

Eberhard von Kuenheim lässt seinen Ärger über die „vollkommen überzogenen Forderungen“ der CSU freien Lauf. In einem Rundum-Schlag lässt er an dem Entwurf des CSU-Umweltprogramms kein gutes Haar, ebenso wenig am bayerischen Abfallgesetz, an der Verpackungsordnung des Bundes und an weiteren Vorschriften und Verordnungen. „Scheinbar beabsichtigen die Regierungen in Bonn und München die Belastbarkeit der Wirtschaft – ähnlich wie in der sozial-liberalen Koalition Anfang der 1980er Jahre – zu testen“, mokiert sich von Kuenheim in einem Schreiben vom 18. Juli 1991. Er warnt das bayerische Wirtschaftsministerium davor, „den Bogen des Möglichen zu überspannen“.

Der Frontalangriff des LBI-Präsidenten zeigt Wirkung. Die CSU-Führung erkennt den Ernst der Lage und versucht, den Entwurf für ein CSU-Umweltprogramm zu entschärfen. Sie will Zeit gewinnen und nimmt den Casus Belli von der Tagesordnung der Landesausschusssitzung im Juli. Der Parteitag im November 1991

soll darüber entscheiden. In der Zwischenzeit erfolge die „partei-interne Überarbeitung“. Bis zum CSU-Parteitag am 22. und 23. November setzt nun fieberhafte Tätigkeit der LBI-Repräsentanten ein. Sie führen intensive Gespräche. Mehr als 20 Entscheidungsträger überzeugt der LBI mit seinen Argumenten und erzwingt damit eine wirtschaftspolitische Wende, wie die Abstimmung zu dem Programmentwurf zeigt.

Mehr als 80 Änderungsanträge im Sinne der Wirtschaft werden im Vorfeld des Parteitags eingereicht. Mit überwältigender Mehrheit votieren die etwa 1.000 Parteitagsdelegierten gegen ein generelles Tempolimit auf deutschen Autobahnen. Sowohl Ministerpräsident Max Streibl als auch der Parteivorsitzende Theo Waigel hatten in ihren Redebeiträgen die Geschwindigkeitsbegrenzung abgelehnt. Auch die vorgeschlagenen Umweltabgaben entschärfen die Delegierten. Dagegen spricht sich der CSU-Parteitag für den Einsatz intelligenter Verkehrssysteme zur „umweltschonenden Ausgestaltung des Straßenverkehrs“ aus. Umweltpolitische Lenkungsabgaben wie CO₂-Steuer oder Abfallabgabe dürften die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft nicht gefährden. Sie müssen, wenn überhaupt, europaweit eingeführt werden. Ferner dürfen sie die Steuer- und Abgabenquote nicht erhöhen.

Eberhard von Kuenheim ist nach dem Parteitag zufrieden. Auf einer Präsidiumssitzung Anfang 1992 teilt er mit, dass es dem LBI gelungen sei, „den wirtschaftlichen Belangen in diesem Programm größte Berücksichtigung zu verschaffen“. Das Resümee des Präsidenten: Die Wirtschaftspolitik ist wieder mehr ins Interesse der CSU-Politiker gerückt.

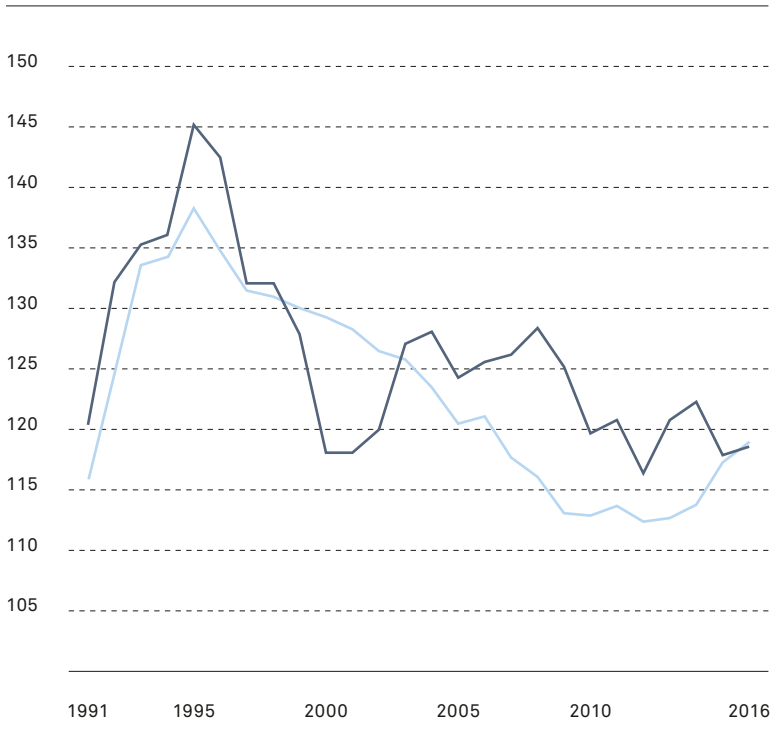
Stoiber wird neuer Regierungschef in Bayern

Anfang 1993 folgt Edmund Stoiber (CSU) auf Max Streibl. Der frisch gebackene Regierungschef verspricht den Verbänden, ein günstiges Investitionsklima zu schaffen, für mehr Technik- und Wirtschaftsakzeptanz in Politik und Bevölkerung zu sorgen und die staatliche Wirtschaftsförderung zu verbessern.

Stoiber hält, was er verspricht: Die Förderung des biotechnischen Gründerzentrums in Martinsried am Rande Münchens, des Forschungs- und Entwicklungszentrums Sondermüll in Schwabach und andere Bestandteile des Aktionsprogramms „Standort Bayern 2000“ werden vorgezogen und umgesetzt. Der Ministerpräsident kündigt zudem den sukzessiven Verkauf der bayerischen Staatsbeteiligungen an, um Zukunftsinvestitionen vornehmen zu können, macht aber gleichzeitig deutlich, dass der „Strukturwandel in erster Linie von der Wirtschaft selbst bewältigt werden“ müsse. Die Staatsregierung könne nur flankierend helfen.

Deutschlands Arbeitskosten im internationalen Vergleich

Relative Arbeitskostenposition
des deutschen Verarbeitenden Gewerbes auf Euro-Basis



- Deutschland gegenüber den Industrieländern (= 100)
- Deutschland gegenüber dem Euroraum (= 100)

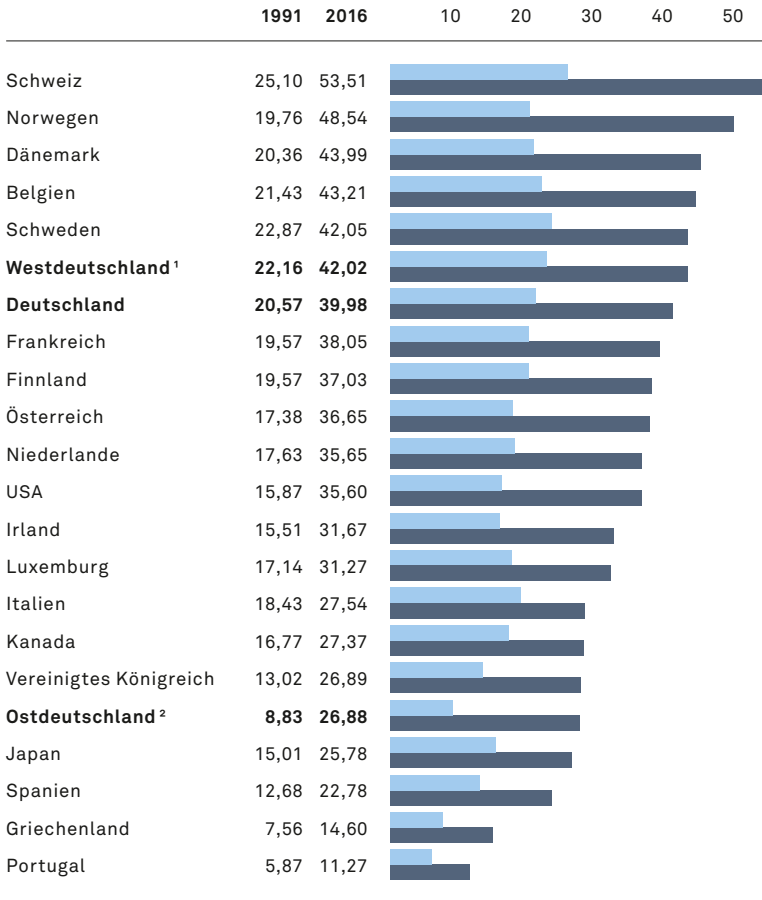
Industrieländer: EU-15 ohne Deutschland, USA, Japan, Kanada, Norwegen, Schweiz (gewichtet mit den Anteilen der jeweiligen Länder am Weltexport im Zeitraum 2014 bis 2016)

Euroraum: Gründungsmitglieder, Griechenland und Finnland, ohne Deutschland

Quellen: Deutsche Bundesbank; Eurostat; ILO; nationale Quellen; U.S. Department of Labor; Institut der deutschen Wirtschaft

Arbeitskosten im Verarbeitenden Gewerbe

Je Stunde in Euro



Werte zum Teil vorläufig;

Umrechnung: Jahresdurchschnitt der amtlichen Devisenkurse

¹ Westdeutschland einschließlich Berlin

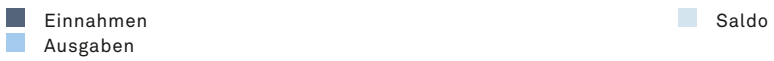
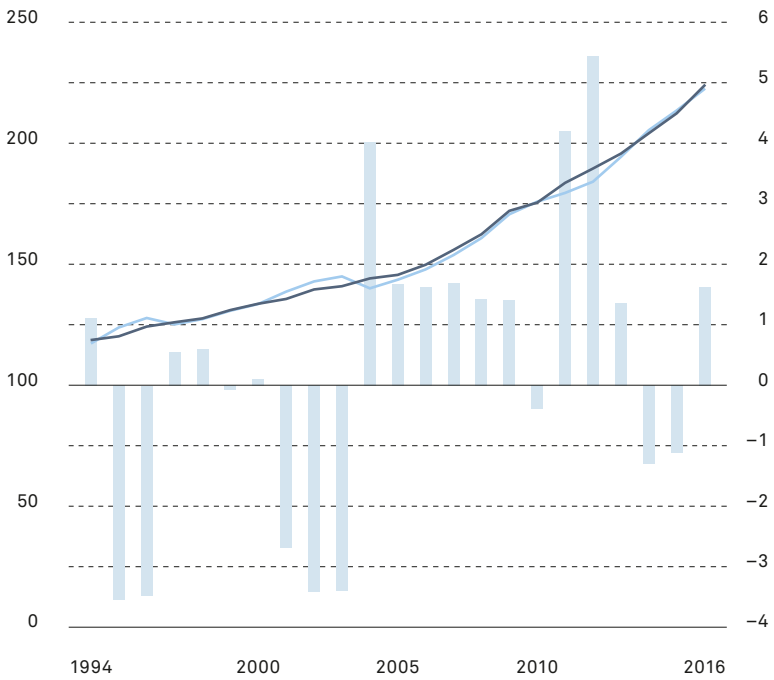
² Ostdeutschland ohne Berlin

Quellen: Deutsche Bundesbank; Eurostat; nationale Quellen; Statistisches Bundesamt; U.S. Department of Labor; Institut der deutschen Wirtschaft

Einnahmen und Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung

In Milliarden Euro

Saldo

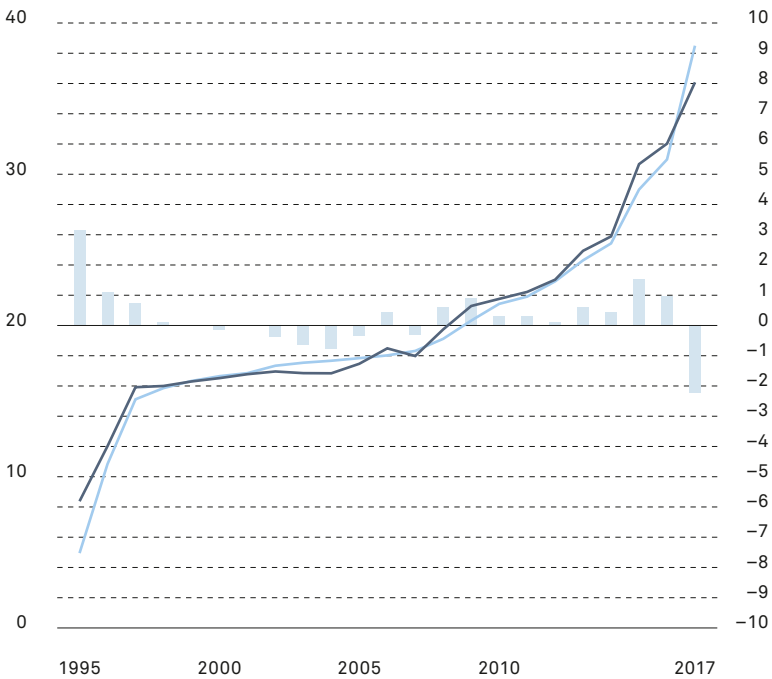


Quelle: Bundesministerium für Gesundheit

Einnahmen und Ausgaben der sozialen Pflegeversicherung

In Milliarden Euro

Saldo



■ Einnahmen
■ Ausgaben

■ Saldo

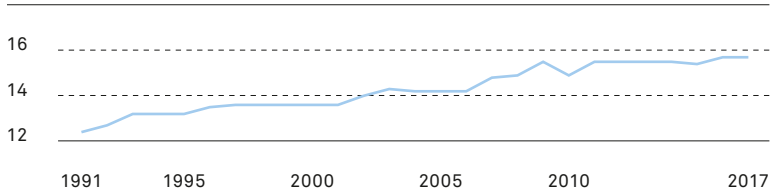
Ist-Ergebnisse ohne Rechnungsabgrenzung

1995: einschließlich Vorlaufkostenerstattung an die Krankenkassen

Quelle: Bundesministerium für Gesundheit

Entwicklung der Beiträge zur gesetzlichen Krankenversicherung

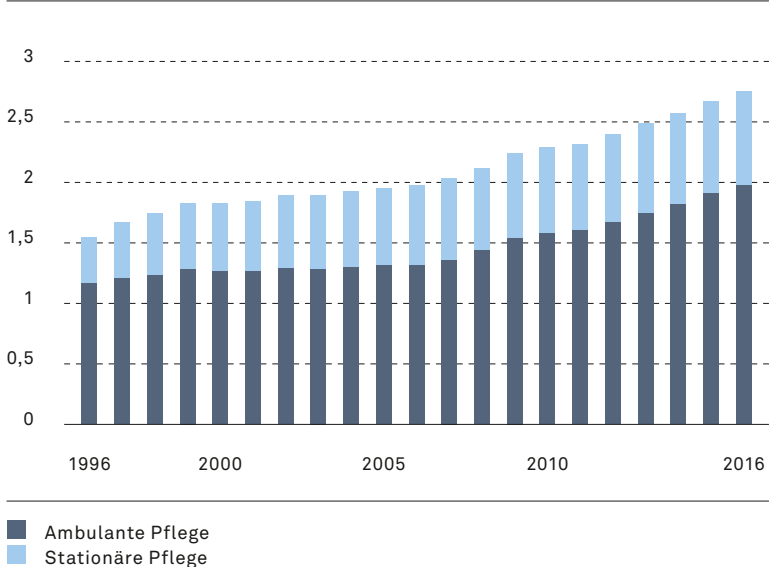
Durchschnittlicher Beitragssatz in Prozent



Quelle: Bundesministerium für Gesundheit

Leistungsempfänger in der sozialen Pflegeversicherung

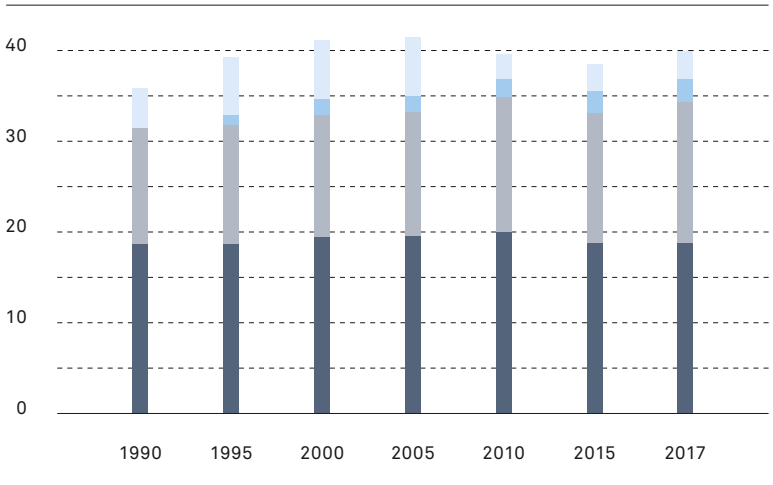
In Millionen



Quelle: Bundesministerium für Gesundheit

Beiträge zur Sozialversicherung

Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteile zusammen, in Prozent



Gesetzliche Rentenversicherung
 Gesetzliche Krankenversicherung¹
 Soziale Pflegeversicherung²
 Arbeitslosenversicherung

¹ Durchschnittlicher Beitragssatz; ab Juli 2005 bis Dezember 2015 einschl. des zusätzlichen Arbeitnehmerbeitrags von 0,9 Prozent;

2017: durchschnittlicher Zusatzbeitrag von geschätzt 1,1 Prozent

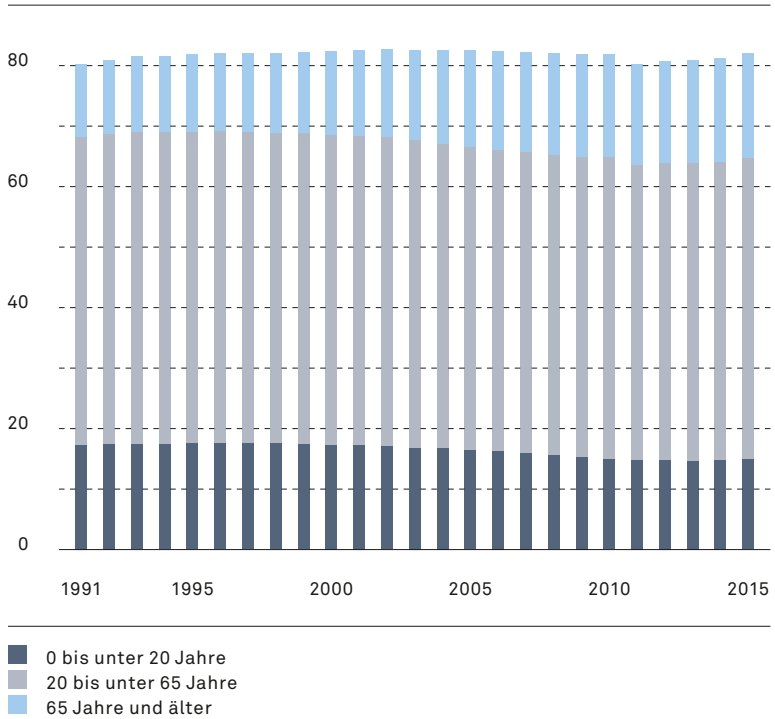
² Ab der Einführung 1995; ohne Sonderbeitrag für Kinderlose

	■	■	■	■	Insgesamt
1990	18,70	12,78	0,00	4,30	35,78
1995	18,60	13,15	1,00	6,50	39,25
2000	19,30	13,57	1,70	6,50	41,07
2005	19,50	13,73	1,70	6,50	41,43
2010	19,90	14,90	1,95	2,80	39,55
2015	18,70	14,43	2,35	3,00	38,48
2017	18,70	15,70	2,55	3,00	39,95

Quellen: BMAS; BMG; Deutsche Rentenversicherung Bund

Bevölkerungsstruktur der Bundesrepublik Deutschland

nach Altersgruppe, in Millionen



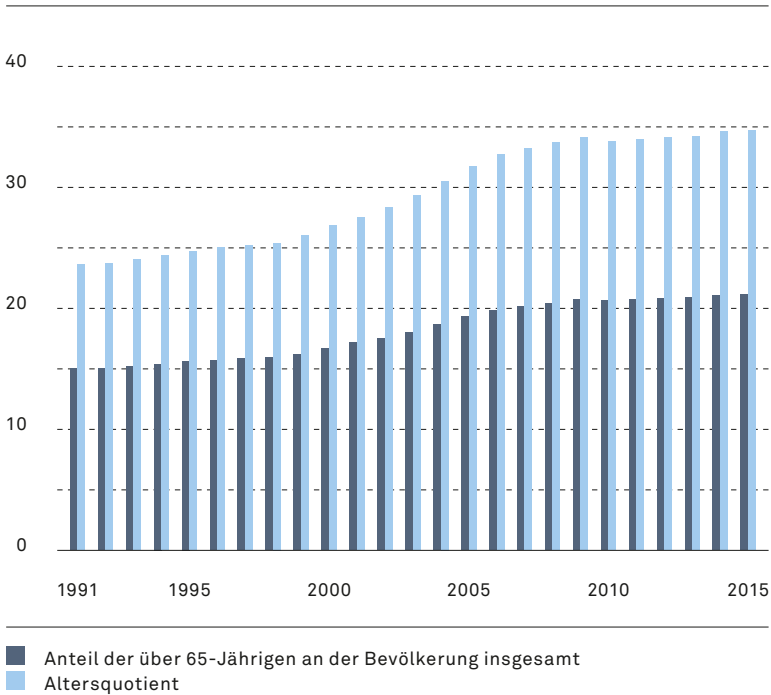
Stand: jeweils Jahresende

Ab 2011: Ergebnisse auf Grundlage des Zensus 2011

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Alterung der Gesellschaft

Über 65-Jährige in Prozent der Gesamtbevölkerung
und gegenüber den 20- bis 65-Jährigen (Altersquotient) in Prozent



Stand: jeweils Jahresende

Ab 2011: Ergebnisse auf Grundlage des Zensus 2011

Quelle: Statistisches Bundesamt



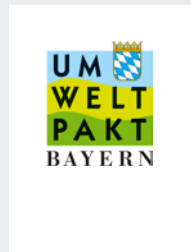
**Die Atomkatastrophe von
Tschernobyl, 1986**

Eine Zäsur in der deutschen
Umweltpolitik



**Vorreiter Bayern bei der
Umweltpolitik, 1995**

Die Väter des Umweltpakts: Heinrich
Traublinger, Claus Hipp, Randolf
Rodenstock, Edmund Stoiber, Werner
Schnappauf, Hans Spitzner (v. l. n. r.)



Logo
des Umweltpakts
Bayern



**Bedeutende politische und gesellschaftliche Akteure
der 1990er Jahre in Bayern**

- 1 Edmund Stoiber, ehemaliger bayerischer Ministerpräsident
- 2 Max Streibl, ehemaliger bayerischer Finanzminister und Ministerpräsident
- 3 Eberhard von Kuenheim, ehemaliger LBI-Chef



November 1989

DDR-Bürger stürmen die Berliner Mauer.

„Wir können uns ein Neben- einander der Wirtschafts- verbände nicht mehr leisten.“

Manfred Scholz

2. Die Gründung der vbw

Bayerischer Beschäftigungspakt	48
Schlechtes Bild in der Öffentlichkeit	50
Außer Spesen nichts gewesen	52
Erste Fusionsgespräche zwischen LBI und VAB	54
Verbände vor neuen Aufgaben (1993)	55
Ansätze für eine Organisationsreform der Verbände	56
Gesprächskreis zur Erhöhung der Schlagkraft der Verbände	57
Reformbemühungen gewinnen an Schwung	58
Weichenstellung für eine Fusion	59
Nun geht alles schnell	61
LBI und VAB schließen sich zur vbw zusammen	62
Wirkung in der Öffentlichkeit	63
Aller Anfang ist schwer	64
Ein Verband erfindet sich neu	66
Haus der Bayerischen Wirtschaft	68

Bayerischer Beschäftigungspakt

Im Herbst 1995 schlägt der IG-Metall-Vorsitzende Klaus Zwickel den Arbeitgebern ein „Bündnis für Arbeit“ vor und bringt damit neuen Schwung in die Tarifpolitik. Er bietet nicht nur befristete Einarbeitungsabschlüsse für Langzeitarbeitslose an, sondern auch die Beschränkung der Lohnerhöhung auf den Inflationsausgleich. Ferner sieht der Vorschlag flexiblere Arbeitszeiten durch Arbeitszeitkonten vor. Im Gegenzug sollen die Arbeitgeber auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten, 300.000 zusätzliche Arbeitsplätze schaffen und 30.000 Langzeitarbeitslose einstellen. Überstunden sollen vermieden und stattdessen neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Gleichzeitig soll die Zahl der Ausbildungsplätze jährlich um 5 Prozent steigen. Von der Bundesregierung erwartet Zwickel, dass sie bei der Reform des Arbeitsförderungsgesetzes auf eine Kürzung des Arbeitslosengeldes beziehungsweise der Arbeitslosenhilfe verzichtet und die Sozialhilfekriterien nicht verschlechtert. Zur Sicherung eines ausreichenden Lehrstellenangebots schlägt der IG-Metall-Chef die Einführung einer Ausbildungsplatzabgabe vor.

Die bayerischen Arbeitgeber, allen voran VAB-Präsident Stärker, stehen dem Zwickel-Vorschlag distanziert gegenüber und kritisieren ihn als Mogelpackung. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände nimmt hingegen Verhandlungen auf und vereinbart am 23. Januar 1996 mit den Gewerkschaften und der Bundesregierung das Bündnis für Arbeit und Standortsicherung.

Ein ähnliches Bündnis zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und Politik will Ministerpräsident Edmund Stoiber in Bayern ins Leben rufen. Bereits im September 1995 vereinbart er mit dem DGB-Vorsitzenden in Bayern, Fritz Schösser, und IG-Metall-Chef Werner Neugebauer eine engere Zusammenarbeit zur Sicherung des Wirtschaftsstandorts Bayern. Anfang Dezember schaltet sich

VAB-Chef Hubert Stärker in die Gespräche ein und schlägt vor, „ohne Vorbedingungen und ohne Vorleistungen gemeinsam über einen Beschäftigungspakt zu beraten“, der weit über den Zwickel-Vorschlag hinausgeht.

Der DGB Bayern legt einen Vorschlag für ein „Bayerisches Bündnis für Arbeit“ auf den Tisch. Das beinhaltet die Kürzung der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall sowie die Begrenzung der Tariflohnerhöhungen auf die Preissteigerungsrate. Im Gegenzug erwarten die Gewerkschaften, dass pro Jahr 50.000 neue Arbeitsplätze geschaffen und die Überstunden abgebaut werden. Außerdem soll die Zahl der Ausbildungsplätze pro Jahr um 5 Prozent steigen.

Die Staatsregierung wünscht, dass die bayerischen Arbeitgeber eine Lehrstellenzusage abgeben, Überstunden abbauen und dafür zusätzliche Arbeitsplätze schaffen sowie die Anzahl der Teilzeitarbeitsplätze erhöhen. Die Tarifpartner sollen nach Ansicht der Staatsregierung beschäftigungsorientierte Lohnabschlüsse treffen sowie Tarife und Arbeitszeit flexibler gestalten.

Während sich die Gewerkschaftsvertreter bei den Verhandlungen bestens verkaufen, handelt sich die Wirtschaft einen Rüffel des Ministerpräsidenten ein, weil sie offensichtlich unvorbereitet erschienen ist. Um das dilettantische Erscheinungsbild zu vervollständigen, liefern sich Handwerk und LBI vor den Vertretern des DGB einen Schlagabtausch, der „überaus schädlich gewesen“ ist, wie der VAB-Vorstand moniert. Die Meinungsunterschiede entzündeten sich an der Tariftreue- und Nachunternehmererklärung im Beschäftigungspakt. Die Erklärung sieht vor, dass bei öffentlichen Aufträgen ausländische Arbeitnehmer oder nicht dem bayerischen Tarifvertrag unterliegende Arbeiter nach eben diesem Tarifvertrag entlohnt werden müssen. Mit der Vorschrift soll die Bauwirtschaft Bayerns, die überwiegend aus kleinen und mittleren Unternehmen besteht, geschützt werden. Dies drückten die bayerischen Handwerkskammern gegen den erbitterten Widerstand des LBI erfolgreich durch.

Schlechtes Bild in der Öffentlichkeit

Das schlechte Bild in der Öffentlichkeit moniert LBI-Ehrenpräsident Eberhard von Kuenheim. Er bemängelt die interne Abstimmung der Dachverbände und ihre externe Kommunikation. Seine Kritik zielt freilich in erster Linie auf die VAB. Im Gegensatz zum Landesverband der bayerischen Industrie haben die bayerischen Arbeitgeber ihre Position mit der Bayerischen Staatsregierung so gründlich diskutiert, dass die „Arbeitgeberposition in das Programm des Herrn Ministerpräsidenten Einzug gehalten hat“. Dies hatte jedoch die „fatale Folge“, dass die Verbände insgesamt „kein eigenes Papier als Diskussionsgrundlage auf den Tisch legen konnten“. Das zweistündige Vorgespräch der Verbandsfunktionäre sei überdies „thematisch zu zerfasert und teilweise zu parteipolitisch geprägt“ gewesen. In Zukunft müsse die verbandsinterne Diskussion „strategisch einfach geschickter“ angegangen werden, schreibt der ehemalige LBI-Präsident dem amtierenden VAB-Kollegen ins Stammbuch.

Er weiß auch wie: Mithilfe von Horst Teltschik soll „frühzeitig die geeignete strategische Linie“ festgelegt werden. Der frühere außenpolitische Berater von Bundeskanzler Helmut Kohl fungiert zu dieser Zeit als Vorstandsmitglied bei BMW in dem für ihn geschaffenen Ressort „Wirtschaft und Politik“. In dieser Funktion ist er auch im LBI-Vorstand vertreten. Der Vorschlag des BMW-Aufsichtsratsvorsitzenden von Kuenheim, seinen Mann künftig mit den Verhandlungen sowohl zwischen den Verbänden als auch mit der Politik zu betrauen, ist sowohl ein Affront gegen VAB-Präsident Stärker als auch gegen den amtierenden LBI-Chef Manfred Scholz. Das Wort des LBI-Ehrenpräsidenten von Kuenheim hat Gewicht und so wird Teltschik in den Abstimmungsprozess eingebunden, den die VAB-Geschäftsführung vier Tage nach dem Spitzengespräch in der Staatskanzlei startet. Teltschik soll für ein gemeinsa-

mes Vorgehen von VAB und LBI sorgen, die Hauptgeschäftsführer sollen vorweg Kontakt aufnehmen und Stärker und Scholz sollen sich eng abstimmen. Ergebnis ist ein gemeinsames Papier von LBI, VAB, BIHK und BHT, das Manfred Scholz (LBI), Hubert Stärker (VAB), Dieter Soltmann (Bayerischer Industrie- und Handelskammertag – BIHK), Walter Stoy (Bayerischer Handwerkstag – BHT) und Heinrich Traublinger MdL (HWK München-Oberbayern) am 18. März 1996 der Öffentlichkeit vorstellen.

Gemeinsam fordern die Spitzenverbände unter der Überschrift „Initiative und Selbstständigkeit fördern – den Arbeitsmarkt entfesseln“ eine Generalüberholung aller Standortfaktoren, allen voran des Sozial- und Gesundheitssystems. Ziel ist es, die Gesamtbeitragslast bis zum Jahr 2000 deutlich unter 40 Prozent zu senken, die Gewerbekapital- und die Vermögensteuer abzuschaffen, die Gewerbeertragsteuer zu reduzieren und Planungs- und Genehmigungsverfahren zu beschleunigen. Ergänzt um eine beschäftigungsorientierte Lohnpolitik könnten der Arbeitsplatzabbau gestoppt und die Arbeitslosenzahl bis zum Jahr 2000 halbiert werden. Voraussetzung dafür sei: Die Gewerkschaften müssten flexiblere Arbeitszeitregelungen akzeptieren sowie mehrere Nullrunden. Last but not least geben die Wirtschaftsvertreter die Zusage, jedem Ausbildungswilligen und Ausbildungsfähigen eine Lehrstelle anzubieten.

Aber der Beschäftigungspakt steht bereits unter schlechten Vorzeichen. Stoiber reagiert verärgert. Denn am Tag der Übergabe des gemeinsamen Papiers der Wirtschaftsverbände, am 18. März 1996, wollte er ursprünglich den Beschäftigungspakt schon unter Dach und Fach haben. Jetzt beginnt abermals ein wochenlanges, zähes Tauziehen zwischen Bayerischer Staatsregierung, Gewerkschaften und Wirtschaft um einen Kompromiss. Stärker ist skeptisch, ob der bayerische Beschäftigungspakt überhaupt zustande kommt. Auf einer VAB-Vorstandssitzung Anfang Mai redet er seinen Kollegen ins Gewissen, die Verhandlungen nicht scheitern zu lassen.

„Wenn wir jetzt nicht in der Lage sind, diese schwierigen und unpopulären Aufgaben zu meistern, dann wird sich der Prozess der Anpassung des sozialen Leistungsniveaus unkontrolliert und über wachsende Arbeitslosigkeit vollziehen“, warnt Stärker.

Außer Spesen nichts gewesen

Stärker will retten, was zu retten ist, obwohl der Beschäftigungspakt Bayern „als Minimalkonsens weit hinter den Erwartungen der bayerischen Wirtschaft zurückbleibt“, wie der VAB-Vorstand enttäuscht feststellt. Trotzdem segnen die Präsidenten der Verbände und Kammern am 3. Juni 1996 den Entwurf ab. Wenige Tage später, am 11. Juni, unterzeichnen sie den Beschäftigungspakt Bayern mit Ministerpräsident Stoiber und den Gewerkschaftsvertretern. Der Vertrag ist unter Dach und Fach, das Ergebnis eher enttäuschend. Die Vereinbarung enthält Absichtserklärungen zur Arbeitszeitflexibilisierung, zu Ausbildungsplätzen und zur Teilzeitarbeit, aber keine verpflichtenden Zusagen. LBI-Präsident Scholz macht aus seinem Herzen keine Mördergrube. Er sei enttäuscht, die erhoffte „Klimaverbesserung“ mit der Vereinbarung sei nicht eingetreten. Im Gegenteil, der Beschäftigungspakt entwickle sich zu einem „Instrument, um uns an den Pranger zu stellen“, prophezeit Scholz bereits Ende 1996.

Zu Recht, wie die Auseinandersetzungen um die Zahl der Ausbildungsplätze zeigen. Die Gewerkschaften bestehen auf eine Ausbildungsplatzabgabe, die Arbeitgeber lehnen diese ab. Ministerpräsident Stoiber gibt sich im Sommer 1997 mit der Zusage zufrieden, dass die Arbeitgeber jedem Ausbildungswilligen und Ausbildungsfähigen einen Ausbildungsplatz zur Verfügung stellen

werden. Das Ergebnis müssen die Unternehmen im Herbst jedes Jahres überprüfen lassen – eine gute Gelegenheit für die Gewerkschaften, den Arbeitgebern öffentlichkeitswirksam Vorwürfe für ihre „mangelnde Ausbildungsbereitschaft“ zu machen.

Die Arbeitgeber kommen aus ihrer Defensivposition nicht mehr heraus. Pünktlich zum Beginn des jeweiligen Ausbildungsjahres heißt es: *The same procedure as every year*. Wenn junge Leute keine Ausbildungsstelle erhalten oder die Zahl der Ausbildungsplätze sogar zurückgeht, wie nach der Jahrtausendwende, fordern die Gewerkschaften eine Ausbildungsplatzabgabe. Die Arbeitgebervertreter können immer nur reagieren, um diese Vorstöße abzuwehren. Dieses Rollenspiel setzt sich Jahr für Jahr fort, bis sich im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 der Wind dreht und die Arbeitgeber eine Ausbildungs-offensive starten, um Lehrlinge zu akquirieren.

Wenn die Beteiligten nach einem Jahr Beschäftigungspakt Bayern eine „positive Zwischenbilanz“ ziehen, lässt sich dies durch die Fakten nicht bestätigen. Wenn VAB-Präsident Stärker dabei hervorhebt, er sei froh, eine Ausbildungsplatzabgabe verhindert zu haben, dann spricht diese defensive Argumentation für sich. Der Ministerpräsident aber zeigt sich zufrieden: „Der Pakt funktioniert.“ Der Beschäftigungsabbau sei gestoppt, 75.000 Arbeitsplätze seien gesichert und rund 18.000 neue geschaffen worden. Die avisierte Halbierung der Arbeitslosenzahlen haben die Beteiligten am bayerischen Beschäftigungspakt abgeschrieben, moniert allerdings die Süddeutsche Zeitung am 18. Juli 1997.

Die Unternehmer sind alles andere als zufrieden mit dem Beschäftigungspakt. Kritik wird laut am Vorgehen von VAB und LBI. Der Verbandseinfluss sei umso größer, je geringer der Abstimmungsbedarf ist. Der sei bei den Verhandlungen zum Beschäftigungspakt eindeutig zu hoch gewesen, moniert LBI-Präsident Scholz. Auf diversen Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen von VAB und LBI wird die mangelnde Effizienz des getrennten

Marschierens von VAB und LBI diskutiert. Vor allem der unglückliche Auftritt am 27. März 1996, als sich LBI und Handwerk vor den DGB-Vertretern attackierten, wird nochmal breitgetreten.

Erste Fusionsgespräche zwischen LBI und VAB

Der Beschäftigungspakt strahlt auf die Verbände aus. In einem Sitzungsprotokoll des VAB-Vorstands heißt es, dass die Verhandlungen zum Beschäftigungspakt in Bayern mit ausschlaggebend für die Überlegung gewesen sind, eine Verzahnung oder Zusammenführung von VAB und LBI zu prüfen. Das LBI-Präsidium setzt einen Arbeitskreis aus Unternehmensvertretern unter Leitung des LBI-Ehrenvorsitzenden Eberhard von Kuenheim und Jochen Holzer, Vorstandsvorsitzender des Bayernwerks, ein. Der Arbeitskreis soll sich mit den „Gestaltungsmöglichkeiten für eine Zusammenführung“ von VAB und LBI beschäftigen. In die Diskussion werden auch Vertreter der VAB eingeschaltet. Aber von Kuenheim schlägt gleich Pflöcke ein. Der Beschäftigungspakt Bayern mit dem Ziel, Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen, sei in „allererster Linie eine politische und eine wirtschaftspolitische Aufgabe“. Das gehöre zum Arbeitsgebiet des LBI. Die Tarifpolitik sei zwar ein wichtiger Teilaspekt des Beschäftigungspakts Bayern, aber „nicht das Ausschlaggebende“, schreibt von Kuenheim an VAB-Präsident Stärker.

Die Unterordnung unter den LBI gefällt Stärker gar nicht und er wehrt sich auch gegen eine Fusion der bayerischen Dachverbände. So macht sich Stärker bei den Gesprächen für eine abgestimmte Politik stark und redet einer Koordination der Verbände das Wort, die im Prinzip bereits besteht. LBI-Chef Scholz plädiert dagegen für eine Organisationsreform, die mit dem Zusammenschluss der Bildungsausschüsse die Zielrichtung vorgibt.

Verbände vor neuen Aufgaben (1993)

Schon zu Anfang des Jahres 1992 bereitet LBI-Präsident von Kuenheim den Verband auf künftige Aufgaben vor: Die Kooperation zwischen Staat und Wirtschaft soll ausgebaut werden durch eine breitere Vernetzung und ein verstärktes Engagement der LBI-Präsidiumsmitglieder und -Ausschussvorsitzenden. Insgesamt sollen die Ausschüsse höheren Output liefern und mehr Konzepte erarbeiten. Voraussetzung ist, dass mehr Unternehmer in den Ausschüssen mitarbeiten. Der Verband ist bereit, dafür zusätzliches Geld in die Hand zu nehmen und neue Mitarbeiter einzustellen. Der LBI-Präsident ruft die Mitglieder dazu auf, sich wesentlich stärker als bisher im Verband zu engagieren und ihre Anliegen deutlicher nach außen und im politischen Raum zu vertreten. Mit diesem verbandspolitischen Vermächtnis bereitet der 63-jährige LBI-Präsident seinen Rückzug vor. Die LBI-Mitgliederversammlung wählt im Juli 1993 Manfred Scholz, geschäftsführender Gesellschafter des Papierherstellers Haindl GmbH in Augsburg, zum neuen Präsidenten. Im selben Jahr bildet Stoiber sein Kabinett um. Im Wirtschaftsministerium folgt Otto Wiesheu auf August Lang (beide CSU). Mit dem promovierten Juristen Wiesheu weht ein

frischer Wind im Ministerium. Wiesheu erwartet von der Wirtschaft keine allgemeinen Zielvorgaben und vage Zukunftsaussagen, sondern detaillierte Stellungnahmen mit Zahlen und Fakten zu allen relevanten Themen, die auf dem Tisch liegen, sowie die Begleitung der politischen und gesellschaftlichen Umsetzung.

Ansätze für eine Organisationsreform der Verbände

Wiesheu praktiziert – wie sein Kabinettschef Stoiber – einen neuen Arbeitsstil. Wer gehört werden will, muss liefern, und zwar das, was der Ministerpräsident und sein Wirtschaftsminister für ihre Entscheidungsfindung brauchen. Auf die Verbände kommt deutlich mehr Arbeit zu. Scholz gerät bereits kurz nach seiner Wahl im Jahr 1993 zum LBI-Präsidenten in Zugzwang. Er fordert sein Präsidium auf, „Überlegungen über die Entwicklung des LBI“ anzustellen. In Gesprächen mit Präsidiumskollegen, Ausschussvorsitzenden und Fachverbandsgeschäftsführern versucht er, sich ein Bild von der Lage zu verschaffen. Er erfährt, dass die Bedeutung des Landesverbands der Bayerischen Industrie inzwischen „weit- aus höher“ ist als in den vergangenen Jahren mit ihrer „harmonischen, prosperierenden Wirtschaftsentwicklung“.

Nach diesen Gesprächsrunden steht für den LBI-Präsidenten fest: Eine Organisations- und Finanzreform ist überfällig. Dies schlägt er auf der Präsidiumssitzung Mitte November 1993 vor. Das Präsidium beschließt daraufhin die Gründung einer LBI-Projektgesellschaft sowie eines Fördervereins, der die finanzielle und personelle Ausstattung des Verbands verbessern soll. Über diesen „Förderverein der Bayerischen Industrie e. V.“, der im Mai 1994 gegründet

wird, sollen die Mitgliedsfirmen „freiwillige Leistungen“ erbringen können. Denn die geplante Beitragserhöhung um 10 Prozent ist aufgrund der „prekären Finanzlage bei den Fachverbänden“ nicht durchsetzbar. Stattdessen sollen die Unternehmen den Verband durch Mitarbeiterüberlassungen unterstützen. Im Juni 1994 gründet der LBI eine Dienstleistungstochter. Die LBI-Projektgesellschaft mbH bietet unter anderem eine Umweltberatung an. Um die interne Abstimmung in der Verbandsführung zu verbessern, richtet das Präsidium einen „ständigen Präsidialausschuss“ ein.

Gesprächskreis zur Erhöhung der Schlagkraft der Verbände

Es bleibt die Notwendigkeit, durch eine bessere Koordination die Schlagkraft der beiden Dachverbände der bayerischen Wirtschaft zu erhöhen. LBI-Präsident Scholz bietet seinem VAB-Kollegen Stärker eine engere organisatorische Zusammenarbeit an. Dieser zeigt sich bereit, die „Zusammenarbeit zu intensivieren und dabei auch neue Felder der Kooperation zu suchen“. Stärker schlägt die Gründung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe vor, um dem Wunsch nach einem koordinierten Vorgehen der Verbände mit konkreten Maßnahmen nachzukommen. „Insbesondere bei fachübergreifenden Aufgaben müssen wir eine bessere Koordinierung und Abstimmung erreichen, um der Politik, den Gewerkschaften und der gesamten Öffentlichkeit ein Bild der Geschlossenheit der bayerischen Wirtschaft zu vermitteln.“

Das ist dem LBI-Präsidenten entschieden zu wenig. Scholz will strukturelle Organisationsreformen. Stärkers Vorschläge beschränken sich auf Kooperation und Koordination. Nachdem sich die

beiden Vormänner gegenseitig blockieren, setzt die LBI-Mitgliederversammlung auf Anregung von Eberhard von Kuenheim und Horst Teltschik einen Gesprächskreis ein.

Reformbemühungen gewinnen an Schwung

Der Druck der Unternehmen auf ihre Interessenvertretungen, die Verbandsarbeit effizienter zu machen und weniger Personaldiskussionen zu führen, steigt. Genauso gewinnen die Reformbemühungen nach langen, intensiven Auseinandersetzungen an Schwung. „Müssen wir uns anders formieren und müssen wir uns auch anders artikulieren?“, fragt VAB-Präsident Stärker im Herbst 1996. „Ist letztlich eine Neuformierung der Verbände notwendig?“

Die Neuausrichtung hat nicht nur die „künftigen Kernfelder einer originären Interessenvertretung der Wirtschaft“ im Blick, sondern auch „die Zusammenarbeit mit anderen Spitzenverbänden insbesondere auf der bayerischen Ebene“, referiert Stärker auf der VAB-Vorstandssitzung am 18. September 1996. Eine Optimierung sei notwendig, um politischen Einfluss zu sichern. Nicht nur in dieser Hinsicht stehe die Zukunft der verbandlichen Interessenvertretung auf dem Spiel. Konsequenter nähert sich Stärker einer gemeinsamen Interessenvertretung an. Im Kern gehe es um die Frage, wie die „verbandlichen Organisationen ihre Aufgabe gemeinsam erfüllen können“. Antworten sollen „Gespräche mit den Mitgliedern beider Verbände“ geben. Das ist für den VAB-Präsidenten von besonderer Bedeutung. „Denn nicht nur die Öffentlichkeit verlangt Einblick in die Entstehung von Verbandsmeinungen und in den Prozess ihres Zustandekommens – auch nach innen muss in diesem Sinne gewirkt werden.“

Zum Schluss seiner Rede lässt Stärker an Deutlichkeit nichts mehr zu wünschen übrig. Neben der Notwendigkeit „systematischer Entwicklungsprogramme für innerverbandliche Beziehungen“ redet er zum ersten Mal „möglichen Fusionierungen“ das Wort. Dieser Aussage kommt besondere Bedeutung zu, weil der LBI-Präsident als Gast bei dieser VAB-Vorstandssitzung zugegen ist. Die VAB-Vorstände begrüßen die Anwesenheit ihres LBI-Kollegen im Übrigen mit Wohlwollen und werten sie als Beleg für die „Aufrichtigkeit der Bemühungen, die Zusammenarbeit zwischen VAB und LBI zu verbessern“.

Weichenstellung für eine Fusion

Jetzt will LBI-Präsident Scholz Nägel mit Köpfen machen. Am Rande einer Tagung Anfang Oktober 1996 erklärt er: „Wir können uns ein Nebeneinander der Wirtschaftsverbände nicht mehr länger leisten.“ Als Vorbild für den Bund würden sich in Bayern der Landesverband der Bayerischen Industrie und die Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern zusammenschließen. Als erstes berichtet die Süddeutsche Zeitung darüber: Ende November 1996 würden für die Fusion die „entscheidenden Weichenstellungen“ vorgenommen. Zwei Tage später legt Scholz in einem Interview mit der Zeitung Die Welt noch einmal nach. Damit ist es öffentlich und es gibt kein Zurück.

VAB-Chef Stärker erklärt, an seiner Person werde die Fusion nicht scheitern. Daraufhin beschließen Präsidium und Mitgliederversammlung des LBI, konkrete Fusionsverhandlungen aufzunehmen. Eine Woche später gibt der VAB-Vorstand seine „prinzipielle Zustimmung“ zur Bildung einer Dachorganisation. Je eine Arbeits-

gruppe aus LBI und VAB soll gemeinsam ein Programm erarbeiten. In der neuen Organisation sollen die wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischen Aufgaben zusammengefasst werden. Der neue Verband soll allen Wirtschaftszweigen offenstehen, auch dem Handwerk, den Banken und Versicherungen, dem Handel und dem Transportgewerbe. Wie gehabt besteht die Führung aus Präsident und Präsidium sowie einer hauptamtlichen Geschäftsführung.

Damit sind die Weichen gestellt, auch wenn es noch aufgeregte Gemüter zu beruhigen und Bedenken aus der Welt zu schaffen gilt. „Erhebliche Bedenken“ meldet etwa das Handwerk an. Die Vertreter des Handwerks sehen eine „tiefe Interessenkollision“ in der Tarifpolitik mit den Global Playern der Industrie. Außerdem menschelt es schlichtweg: Die Vertreter des Handels klagen, die Großunternehmen hätten sich unvorteilhaft über ihre Branche geäußert. Andere monieren, verbandsinterne Beschlüsse seien gegen alle Absprachen nach außen getratscht worden. Die VAB-Führung sieht sich noch einmal genötigt darzulegen, dass sie eigentlich ein schrittweises Vorgehen favorisiert hätte, das erst nach einer gewissen „Probezeit in eine Totalintegration“ geführt hätte.

Doch die Sache ist entschieden. Hubert Stärker legt auch offen, woher der Wind weht: Die großen Betriebe sind fest entschlossen, die Verbandsstrukturen zusammenzuführen. Im Rahmen der Standortdiskussion habe die Trennung von Sozial-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik die Position der Unternehmensverbände geschwächt und Kompetenzüberschreitungen a priori gefördert, was dann wiederum Ärger verursacht habe, moniert Eberhard von Kuenheim. Für den LBI-Ehrenpräsidenten sind mittlerweile alle wirtschaftlichen Entscheidungen auch politische Tätigkeiten. Zwei Verbände mit einer thematischen Abgrenzung zwischen Wirtschafts- und Sozialpolitik seien ein Anachronismus.

Nun geht alles schnell

Als erster Verband ringt sich der LBI zu einer Entscheidung durch. Die Mitgliederversammlung spricht sich am 28. November 1996 mehrheitlich dafür aus, die politische Vertretung der bayerischen Wirtschaft in eine Hand zu legen. Ziel müsse ein „bayerischer Unternehmerverband“ sein. Die bestehenden Organisationen LBI und VAB sollten in diesen überführt und aufgelöst werden. Neben der wirtschafts- und sozialpolitischen Funktion müsse der Verband auch über leistungsfähige Dienstleistungsstrukturen verfügen. Mit der Bündelung der verbandspolitischen Kräfte soll die Schlagkraft der bayerischen Verbände erhöht werden.

Anfang Mai 1997 führen die beiden Arbeitsgruppen von LBI und VAB ihre konkreten Ergebnisse zusammen. Die „Eckdaten für eine Zusammenführung VAB/LBI“ halten fest, dass der VAB aufnehmender und der LBI aufgenommener Verband ist. Zur Aufnahme muss sich der VAB in einen eingetragenen Verein umwandeln. Anschließend können die Mitglieder einen sogenannten Verschmelzungsvertrag beschließen. Dieser regelt vor allem die finanziellen Einzelheiten. Durch die Fusion werden alle Mitglieder der Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern e. V. Der Verein erweitert seine Satzung um die Aufgabengebiete des LBI. Die Binnenstruktur bleibt im Prinzip unverändert. Die Zahl der Vizepräsidenten und der Vorstandsmitglieder wird deutlich erhöht. Ziel ist es, möglichst alle Wirtschaftszweige in den Gremien zu repräsentieren. Die Arbeitsgebiete Sozialpolitik, Tarif-, Arbeitsmarkt- und Rechts politik, Wirtschafts- und Finanzpolitik, Umwelt-, Verkehrs- und Energiepolitik, Bildungs-, Forschungs- und Technologiepolitik, Außenwirtschaftspolitik, Medienpolitik sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erhalten eigene Abteilungen.

Auf dieser Grundlage beschließt die VAB-Mitgliederversammlung am 20. Juni 1997, die Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bay-

ern mit dem Landesverband der Bayerischen Industrie zu einem Verband zusammenzuführen. Wenige Tage später beschließen Präsidium und Mitgliederversammlung des LBI ebenfalls die Fusion.

LBI und VAB schließen sich zur vbw zusammen

Die Satzungskommission legt im November 1997 einen Entwurf vor, der bis zur Gründungsversammlung am 17. Dezember nochmals überarbeitet wird. Jede Wirtschaftsgruppe kann nun zwei Vertreter für den Vorstand bestimmen. Gemeinsam können Industrie, Handwerk, Bauwirtschaft, Groß- und Außenhandel, Einzelhandel, Banken, Versicherungen, Forst- und Landwirtschaft sowie Sonstige Gewerbe und Freie Berufe weitere 16 Vertreter benennen. Der Vorstand selbst kann bis zu sechs Mitglieder kooptieren und ein bis zu zwölfköpfiges Präsidium wählen. Auf dieser Grundlage stimmen am 18. November 1997 die LBI-Mitgliederversammlung und am 24. November 1997 die VAB-Mitgliederversammlung für die Fusion zur Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw). Die Wahl des ersten Präsidenten der vbw fällt auf Erich Sennebogen. Der in der Öffentlichkeit bis dahin kaum in Erscheinung getretene Niederbayer hat 1952 ein Maschinenbau-Unternehmen gegründet, das sich als Bagger- und Kranhersteller spezialisiert hat. Der bodenständige mittelständische Unternehmer gilt als der ideale Gründungspräsident und ist als eine „Art vertrauensbildende Maßnahme für die Fusions skeptiker“ gedacht, spekuliert die Süddeutsche Zeitung vom 18. Dezember 1997. Was ihn aus Sicht der Süddeutschen Zeitung noch auszeichnet: politisch ungebunden, sprachlich unverbraucht und als 66-Jähriger in einem Alter, wo keine längeren Ambitionen mehr zu erwarten sind.

Neben Erich Sennebogen als Präsident werden neun Vizepräsidenten sowie Hubert Stärker und Manfred Scholz zu Ehrenpräsidenten gewählt. Mit der Gründung der vbw endet nicht nur der LBI, sondern auch die VAB ist Geschichte. Dies gilt als eine Zäsur und stellt einen Neubeginn der Verbandsgeschichte in Bayern dar.

Wirkung in der Öffentlichkeit

Die Öffentlichkeit nimmt regen Anteil an den Fusionsverhandlungen zu einem neuen Dachverband. Bereits nach den ersten 100 Tagen nach der Gründung konnte die vbw mehr als 100 Printbelege verzeichnen, und das bei keineswegs flächendeckender Medienauswertung. „Ungezählte Male“, verzeichnet der vbw Geschäftsbericht 1998/99, treten der erste Präsident, Erich Sennebogen, seine Vizepräsidenten und andere Verbandsmitglieder in Hörfunk und Fernsehen auf, „wobei das Echo fast durchwegs wohlwollend und positiv war“.

Ein Trend beginnt sich abzuzeichnen: Der fusionierte Verband legt nicht nur in Wirtschaft und Politik an Gewicht zu, sondern gewinnt auch bei den Medien immer mehr an Bedeutung und Reputation. Woche für Woche ist die vbw von nun an in Zeitungen, Radio und Fernsehen präsent. Gleich nach der Gründung nimmt die vbw zu allen wesentlichen Themen Stellung – ob zu Steuern, 630-DM-Gesetz, Scheinselbstständigkeit, Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes, Ausstieg aus der Kernenergie, Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, wirtschaftliche Betätigung von Kommunen oder Schulreform.

Aller Anfang ist schwer

Erich Sennebogen ist als vbw Präsident gleich gefordert. Denn mit der Fusion sind nicht per se die Differenzen zwischen Industrie und Handwerk ausgeräumt, die sich bei den Verhandlungen zum bayerischen Beschäftigungspakt 1996 noch einen offenen Schlagabtausch geliefert hatten. Auch nachdem sie in der vbw zusammengeschlossen sind, setzen sich die Unstimmigkeiten zunächst einmal fort. Intern drückt nicht nur der vbm Präsident seinen Unwillen darüber aus, dass das Handwerk seine branchenspezifischen Interessen zu stark in den Vordergrund stellt. Deswegen sieht sich Erich Sennebogen auf der Gründungsversammlung im Dezember 1997 auch genötigt, mit Blick auf die eigenen Reihen zu betonen: „Wir müssen das Misstrauen aufbrechen und gemeinsam, egal wo wir politisch stehen, die Zukunft unseres Landes bewältigen.“

Ende 1999 glaubt Sennebogen, das Schlimmste hinter sich zu haben. Die vbw habe sich als „Stimme der bayerischen Wirtschaft“ etabliert. Dank ihrer „integrativen Kraft“ bewirke sie „mehr Geschlossenheit im Denken und Handeln der verschiedensten Vertreter der bayerischen Wirtschaft“. Womit er nicht gerechnet hat: Just zu diesem Zeitpunkt redet das vbw Präsidium einer Leitlinien Diskussion das Wort und reißt damit alte Gräben wieder auf. Anlass liefert die Rettung des angeschlagenen Baukonzerns Philipp Holzmann im Herbst 1999 durch Bundeskanzler Schröder. Staatliche Bürgschaften und Darlehen verschaffen dem Unternehmen vorübergehend eine Atempause. Das motiviert eine Gruppe um den Ehrenvorsitzenden Eberhard von Kuenheim, eine „ordnungspolitische Positionierung“ des Präsidiums zu verlangen. Nach einer intensiven Aussprache stimmen die Präsidiumsmitglieder zu, eine „präzise Aufarbeitung des Begriffes Ordnungspolitik“ in Angriff zu nehmen.

Damit begeben sich die Präsidiumsmitglieder freiwillig aufs verbandspolitische Glatteis, hat doch die Vereinbarung der „Tarif-treue- und Nachunternehmererklärung“ beim bayerischen Beschäftigungspakt schon für heftigen Streit zwischen Handwerk und LBI gesorgt. Zwei Jahre später steht die Nachfolgeorganisation von LBI und VAB vor der nämlichen Entscheidung. Die vbw artikuliert von Anfang an ordnungspolitische Bedenken gegen die Erklärung. Nach langen Diskussionen in den Gremien akzeptiert sie aber eine fünfjährige Frist, um dem Handwerk die erforderlichen Anpassungsprozesse im europäischen Wettbewerb zu erleichtern. Es ist ein Kompromiss, der dem Präsidium nicht leichtfällt. So steht im Protokoll der Präsidiumssitzung vom 30. Juni 1998, dass die Entscheidung zwar ordnungspolitisch falsch, aber aus „pragmatischen Gründen“ maximal fünf Jahre „stillschweigend“ zu akzeptieren sei. Der vbw Präsident teilt diesen Beschluss der Politik mit. Doch dieser Schlingerkurs der vbw zwei Jahre nach seiner Gründung kommt bei vielen Mitgliedern nicht gut an.

Ende März 2000 folgt Randolph Rodenstock auf Erich Sennebogen im Präsidentenamt. Auf seiner ersten vbw Präsidiumssitzung, die er leitet, stellt Rodenstock angesichts der Finanzsituation gleich die „Sinnhaftigkeit des Unternehmens vbw“ infrage. Er strebt eine Satzungsänderung an. Nach vierjähriger Erfahrung sehen Präsidium und Hauptgeschäftsführung eine „Änderungsnotwendigkeit“ gegeben. Die Einbeziehung der Bezirks- und der Ausschussvorsitzenden in den Vorstand sowie die Klarstellung ihrer Aufgaben soll die Legitimation und Handlungsfähigkeit der Gremien stärken. Als durchsickert, dass der Vorstand verkleinert werden soll und nicht mehr alle Wirtschaftsgruppen in ihm vertreten sein werden, flackert gleich das alte Misstrauen wieder auf. Die kleineren Verbände befürchten hinter der geplanten Satzungsänderung eine Verschiebung des Kräftegleichgewichts zugunsten des vbm.

Präsident Rodenstock möchte keine Auseinandersetzungen provozieren und schlägt eine paritätisch besetzte Kommission vor. Diese legt Ende 2002 einen gemeinsamen Satzungsentwurf vor. Die vbw Mitgliederversammlung verabschiedet im Januar 2003 die vorgeschlagene Änderung. Sie führt zu der gewünschten „Stärkung des Verbändeverbandes“, der trotz seiner „heterogenen Zusammensetzung nach außen einheitlich aufzutreten“ vermag, konstatiert die Hauptgeschäftsführerkonferenz am 18. Juni 2002. Auch die Mitgliederversammlung ist voll des Lobes. Die Satzungsänderung führt zu einer Aufwertung des Vorstands, ohne dass die Zahl der Vorstandsmitglieder reduziert wird. Damit hat diese Kommission die Bedenken der kleineren Verbände elegant umschifft. Der im Sommer 2000 eingeführte Präsidialausschuss wird wieder abgeschafft, weil er die Bedeutung des Präsidiums vermindert und die Arbeit verzögert hat.

Ein Verband erfindet sich neu

Das Auftreten und Wirken der Verbände gerät immer stärker in den Fokus der Öffentlichkeit. Verbands- und gruppenegoistische Forderungen werden von den Medien schnell entlarvt und sind damit politisch unglaubwürdig. Einigung unter „alten Spezln im Hinterzimmer“ ist verpönt. Rodenstock und die Hauptgeschäftsführer – bis 2005 Stephan Götzl, ab 2005 Bertram Brossardt – setzen zunehmend auf das Gewicht klarer Positionierungen und wissenschaftlicher Gutachten, mit denen sie ihre Argumentation untermauern – ob bei Renten-, Pflege- und Krankenversicherung, Steuern, Energiepolitik, Fachkräftesicherung oder Bildung. Damit wandeln sich die bayerischen Unternehmensverbände unter dem

Dach der vbw vom „Bedenkenträger gegen Gesetzesvorhaben“ zum „Lösungs- und Kompetenzträger“, resümiert die Mitgliederversammlung am 8. Juni 2005. Die Medien greifen diese Studien dankbar auf und verwenden sie als Grundlage für ihre Berichterstattung und Interviews. Dies macht die Argumente der vbw einer breiten Öffentlichkeit zugänglich, verleiht ihnen den Anspruch einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und macht die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft damit glaubwürdiger und schlagkräftiger.

Eine mediale Steigerung der Verbandspolitik bringt das Kampagnenmanagement. Bei Themen von hoher verbandspolitischer Bedeutung schreckt die Verbandsführung auch vor unorthodoxen Maßnahmen nicht zurück. Wenn Unternehmer auf die Straße gehen und demonstrieren, und zwar nicht in Schlips und Anzug, sondern in einheitlichen Westen und Kappen, mit Rasseln und Fähnchen, so verfehlt das nicht seine Wirkung in der Öffentlichkeit und bei den Medien.

Die „Bayerischen-Wirtschaftsgespräche“ und die „Bayerische Wirtschaftsnacht“ runden dieses Bild eines neuen Auftritts und einer neuen, offensiven Art der Öffentlichkeitsarbeit ab. Politiker der ersten Garde wie Schröder, Riester, Merkel, Schäuble, Westerwelle, Lindner, Stoiber, Seehofer und viele andere gaben und geben sich hier die Hand und stehen den Mitgliedern Rede und Antwort.

Haus der Bayerischen Wirtschaft

Das Forum dafür bildet das Haus der Bayerischen Wirtschaft, dessen Bau Hubert Stärker und der damalige vbw Hauptgeschäftsführer Karl Bayer angeregt und am 25. April 1997 eröffnet haben. Bei der Eröffnung in Anwesenheit der kompletten bayerischen Regierungsriege formuliert Stärker den programmatischen Anspruch, den die neuen, weiten Räume gegenüber „der vorherigen Enge“ symbolisieren.

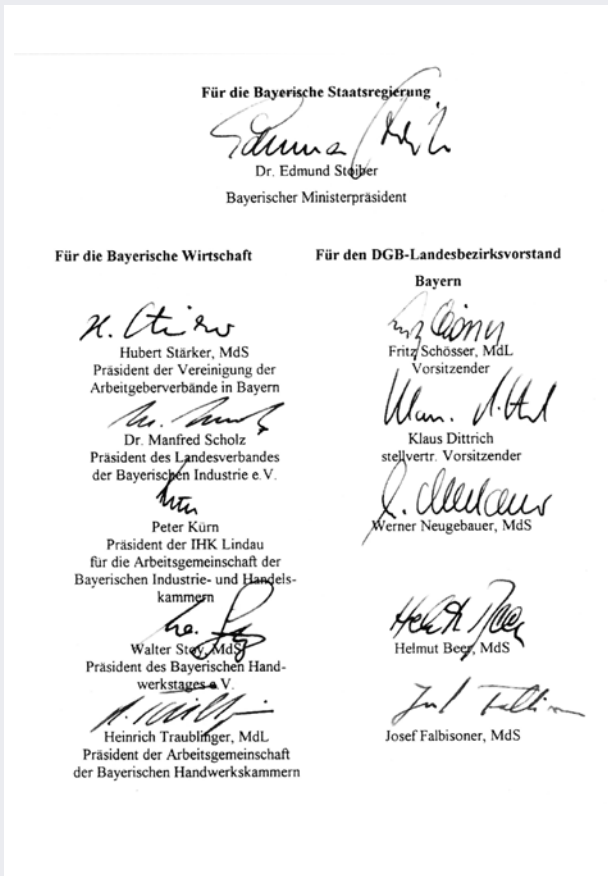
Das Haus wirkt als Ort der Begegnung und Kommunikation von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. In diesen Mauern liefert die vbw den Service für die Mitgliedsunternehmen und entwickelt Konzepte für die Vertretung ihrer Interessen. Gleichzeitig fungiert das Haus der Bayerischen Wirtschaft als Kreativwerkstatt für neues Denken und steht für eine Wiederbelebung der Sozialen Marktwirtschaft im Sinne Ludwig Erhards. Es fördert zudem die Synergien zwischen den Verbänden und Organisationen mit ihren mehr als 2.000 Mitgliedern, die es beherbergt.

Der vbw Geschäftsbericht 2000/01 zieht die Bilanz: „Mehr denn je wurde die vbw zur Stimme der bayerischen Wirtschaft, die zu allen gesellschafts- und wirtschaftspolitisch relevanten Themen mit immer größerer Aufmerksamkeit gehört wurde.“



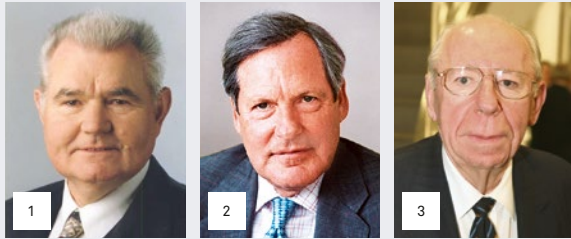
Symbol der neuen Strategie

Haus der Bayerischen Wirtschaft
in der Münchner Max-Josef-Straße



**Unterschriftenliste
Beschäftigungspakt Bayern**

Der von Wirtschaft und Freistaat eingeschlagene Kooperationsweg in der Umweltpolitik wird durch Unterzeichnung des „Beschäftigungspakts Bayern“ auch auf die Gewerkschaften erweitert.



Hubert Stärker (r.) und Manfred Scholz machen Platz für den ersten vbw Vorsitzenden Erich Sennebogen (l.)

- 1 Erich Sennebogen, Präsident vbw von 1998–1999
- 2 Manfred Scholz, Präsident LBI von 1992–1997
- 3 Hubert Stärker, Präsident VAB von 1985–1997, Präsident vbm von 1985–1998



Illustre Gästeliste bei den Wirtschaftsgesprächen

- 1 Bundeskanzlerin Angela Merkel, 2013
- 2 Auditorium, 2017
- 3 Horst Seehofer, 2016
- 4 Wolfgang Schäuble, 2016
- 5 Günther Oettinger, 2010
- 6 Frank-Walter Steinmeier (1.), 2012



1



2



3



4



5



6

Alles, was Rang und Namen hat, bei der Wirtschaftsnacht

- 1 Almshütte an der Galopprennbahn Riem, Veranstaltungsort 2014
- 2 Horst Seehofer, Alexander Dobrindt und Bertram Brossardt, 2014
- 3 Ilse Aigner und Rainer Brüderle, 2016
- 4 Joachim Herrmann, Emilia Müller und Alfred Gaffal, 2014
- 5 Unterhaltungsprogramm, 2014
- 6 Alfred Gaffal und Markus Söder, 2016

„Bei zu hohen Tarifabschlüssen ist die Lohn-Preis-Spirale nicht mehr zu bremsen.“

Hubert Stärker

3. Die M+E-Tarifpolitik von 1990 bis 1995

Göppinger Kompromiss: Schlag ins Kontor	76
Tarifrunde 1991: Stärker kritisiert Abschluss	78
Tarifrunde 1992: Trendwende in der Lohnpolitik misslingt	79
Enttäuscht von Gesamtmetall	81
Tarifrunde 1994: Die Arbeitgeber sind zufrieden	82
Tarifrunde 1995: Aufstand im vbm	83
Gesamtmetall für Zentralisierung der Tarifpolitik	86

Göppinger Kompromiss: Schlag ins Kontor

Die Zunahme der Lohnkosten Anfang der 1990er Jahre geht nicht nur auf die von den Tarifpartnern vereinbarten Lohnerhöhungen zurück, sondern auch und vor allem auf die von den Gewerkschaften durchgesetzten Arbeitszeitverkürzungen. Bereits 1984 gelingt der IG Metall wie bereits der IG Druck und Papier nach wochenlangem Streik der Einstieg in die 35-Stunden-Woche. Der sogenannte Leber-Kompromiss gilt als Waterloo der Metall-Arbeitgeberverbände. Die Wochenarbeitszeit in der Metall- und Elektroindustrie wird bei vollem Lohnausgleich zunächst auf 38,5 Stunden verkürzt. Ab 1. April 1988 gilt die 37,5-Stunden-Woche, ein Jahr später die 37-Stunden-Woche. Zudem werden die Löhne und Gehälter um 4,5 Prozent erhöht.

Die IG Metall steht auf dem Höhepunkt ihrer Macht und hat in Franz Steinkühler einen durchsetzungsstarken und kampferprobten Vorsitzenden. vbm Chef Hubert Stärker stellt sich im Frühjahr 1990 auf harte Tarifauseinandersetzungen ein. Diese können aus seiner Sicht nur friedlich verlaufen, wenn die IG Metall davon absieht, mit der 35-Stunden-Woche weitere Arbeitszeitverkürzungen durchzudrücken. Er appelliert an die Einsicht der IG Metall, „dass wir der weltweiten Konkurrenz gemeinsam Gestaltungsspielraum abrufen und Produkte, Wohlstand und Arbeitsplätze auf uns – auf die BRD – ziehen“.

Stärker und seine bayerischen Arbeitgeberkollegen sind durchaus optimistisch, und dieser Optimismus hat Bestand bis zum 3. Mai 1990. In der Nacht zum 4. Mai finden die Baden-Württemberger Walter Riester (IG Metall) und Dieter Hundt, Verhandlungsführer der Arbeitgeber in Nordwürttemberg-Nordbaden, in Göppingen einen Kompromiss. Neben einer Lohn- und Gehaltserhöhung von 6 Prozent sieht dieser vor allem die Einführung der 35-Stunden-Woche in zwei Schritten bis 1995 vor.

Die Bayern sind außer sich. Die beiden Newcomer Walter Riester – erst seit 1988 IG-Metall-Bezirksleiter für Nordwürttemberg-Nordbaden – und Dieter Hundt – zum ersten Mal als Nachfolger von Hans Peter Stihl Verhandlungsführer – nehmen ihnen gewissermaßen die Butter vom Brot. Die bayerischen Arbeitgebervertreter hatten nämlich einen durchaus günstigeren Abschluss vor Augen. „Hätten wir auch nur von Ferne geahnt, was am gleichen Tage in Göppingen passierte, dann hätten wir dem Beschluss von Göppingen ganz sicher zuvorzukommen versucht“, bedauert vbm Hauptgeschäftsführer Karl Bayer.

Allerdings erreicht der vbm in einer „nachgerade dramatisch zu nennenden Nachtsitzung“ einen besseren Tarifabschluss als die Arbeitgeber in anderen Tarifbezirken. Der Samstag bleibt möglicher Arbeitstag und der Anteil der sogenannten 40-Stündler zwischen 21 und 25 Prozent der Belegschaften. In anderen Tarifgebieten dürfen nur 17 Prozent der Mitarbeiter bis zu 40 Stunden arbeiten. Diese individualrechtliche Öffnung der tariflichen Begrenzung der Arbeitszeit nach oben für einen Teil der Mitarbeiter ist für vbm Präsident Stärker der einzige Lichtblick im Göppinger Kompromiss.

Der Tarifvertrag räumt den Unternehmen zudem Möglichkeiten ein, die Arbeitszeit der Mitarbeiter flexibel zu gestalten und dadurch die Lohnstückkosten zu senken. Stärker appelliert an seine Unternehmerkollegen, offensiv von den Möglichkeiten der modernen Arbeitszeitgestaltung und der Flexibilisierung Gebrauch zu machen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und Glaubwürdigkeit gegenüber der IG Metall zu demonstrieren. Ferner sollten sie die kommenden Jahre nutzen, um sich mit Investitionen, Umorganisationen und Flexibilisierung der Arbeitszeiten auf die 35-Stunden-Woche vorzubereiten, damit die Arbeitskosten nicht gänzlich aus dem Ruder laufen.

Schließlich stimmen Bayerns Metallarbeitgeber dem Göppinger Kompromiss zu – allerdings nur unter der Bedingung, dass er eine Revisionsklausel enthält. Diese ermöglicht es „unter Berücksichtigung der Beschäftigungssituation, der Entwicklung im Zusammenwachsen der beiden deutschen Staaten und der Entwicklung der Arbeitszeit in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft“, die Einführung der 35-Stunden-Woche zu verschieben. Trotz dieser Möglichkeit gilt Kritikern wie dem damaligen BDI-Chef Hans-Olaf Henkel im Rückblick die Vereinbarung als „ein Kardinalfehler der deutschen Wirtschaftspolitik“, der zu einer Verdoppelung der Arbeitskosten im Vergleich zum Vereinigten Königreich führte.

Tarifrunde 1991: Stärker kritisiert Abschluss

1991 läuft die Wirtschaft noch auf Hochtouren, die Arbeitgeber rechnen mit hohen Lohnforderungen der IG Metall. Angesichts steigender Lohnstückkosten und der schwachen Produktivitätsentwicklung setzt der vbm Vorstand auf „sehr maßvolle Tarifabschlüsse“. Doch die Zeichen dafür stehen nicht günstig. Die Kapazitätsauslastung in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie liegt bei über 90 Prozent und es herrscht (noch) Vollbeschäftigung. Zudem wurden für den öffentlichen Dienst bereits im März 1991 eine Lohn- und Gehaltserhöhung von 6 Prozent vereinbart.

Einen Monat später einigen sich wiederum die Tarifparteien in Nordwürttemberg-Nordbaden unter der Verhandlungsführung von Dieter Hundt und Walter Riester für die Metall- und Elektroindustrie ebenfalls auf 6 Prozent. Aufgrund einer Strukturanpassung in den unteren Lohngruppen, die prozentual stärker zulegen als die höheren, führt der Tarifvertrag zu einer Kostensteigerung

um 9 bis 12 Prozent, wie Hubert Stärker im Herbst 1991 den vbm Mitgliedern vorrechnet. „Ein volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich nicht zu vertretender Abschluss“, dessen Ursache Stärker in der „schwach ausgeprägten Konfliktbereitschaft der Großunternehmen“ sieht. Den weit über dem Produktivitätszuwachs liegenden Tarifabschluss würden vor allem die unteren Lohn- und Gehaltsgruppen mit Arbeitsplatzverlusten bezahlen müssen, denn ihre Arbeit sei schlichtweg zu teuer.

Diese Prophezeiung Stärkers sollte sich im Nachgang leider bewahrheiten. Alarmiert reagiert auch Gesamtmetall-Chef Hans-Joachim Gottschol und fordert einen „Kurswechsel in der Lohn- und Gehaltspolitik“. BDA-Präsident Klaus Murmann schlägt vor, dass die Tarifpolitik aus der „starren Verteilungsmechanik gelöst und um leistungs-, ertrags- und vermögenspolitische Elemente“ ergänzt werde.

Tarifrunde 1992:

Trendwende in der Lohnpolitik misslingt

Zum Jahresbeginn 1992 sind die Vorboten der Rezession bereits zu spüren; der Wirtschaftsboom nach der Wiedervereinigung ebbt ab. Die bayerischen Metallarbeitgeber sind fest entschlossen, in der Lohnpolitik eine Trendwende zu schaffen und die Tarifabschlüsse wieder am Produktivitätszuwachs auszurichten. „Wir werden dies auch gegen die machtpolitischen Strategien der Gewerkschaften durchsetzen“, gibt sich Hubert Stärker auf einer vbm Vorstandssitzung im März des Jahres überzeugt. Das gelinge freilich nur, wenn die Unternehmen – trotz Streikandrohung und Streik – bereit sind, Widerstand zu leisten. Der Tarifrunde 1992

komme entscheidende und grundsätzliche Bedeutung für die konjunkturelle Entwicklung in den gesamten 1990er Jahren zu. „Wenn wir 1992 nicht maßvolle Lohnabschlüsse erhalten, ist die Lohn-Preis-Zins-Spirale nicht mehr zu bremsen“, warnt der vbm Präsident eindringlich.

Hubert Stärker ist optimistisch, seine tarifpolitischen Ziele zu erreichen, weil die Gesamtmetall-Verhandlungsführung bei Rainer Hildmann „in guten Händen“ liegt, soll heißen: unter bayerischer Kontrolle ist. Der Geschäftsführer der Signalbau Huber GmbH, München, hatte 1977 den Vorsitz der vbm Tarifkommission übernommen und ist auch in der Tarifkommission von Gesamtmetall vertreten. Mit Hildmann und mit der „Kampfbereitschaft der bayerischen Unternehmen“ hofft der vbm Präsident, die Tarifparteien wieder auf den Weg der „bayerischen Linie der Vernunft“ zu bringen.

Diesmal meint es Stärker ernst. Der Arbeitskampf in der bayerischen Metallindustrie ist bis ins Detail geplant. Doch die Verhandlungsführer aus Nordwürttemberg-Nordbaden machen alle Plannungen zur Makulatur. Hundt und Riester einigen sich in der Nacht zum 18. Mai 1992 in Karlsruhe auf eine Tariferhöhung von 5,4 Prozent. Das Vorpreschen Hundts stößt bei seinen Arbeitgeberkollegen auf wenig Gegenliebe. Er muss sogar mit Rücktritt drohen, um die anderen Tarifbezirke zur Zustimmung zum „Karlsruher Kompromiss“ zu bringen.

Enttäuscht von Gesamtmetall

Die tarifpolitische Wende ist gescheitert. vbm Präsident Stärker ist von der Tarifpolitik von Gesamtmetall ebenso enttäuscht wie von der schlechten Informationspolitik und der mangelnden Abstimmung unter den Mitgliedsverbänden. Auf der außerordentlichen Vorstandssitzung am 16. Mai 1993 tritt Stärker als Gesamtmetall-Vizepräsident zurück. Den Rücktritt will er als ein „deutliches Zeichen“ verstanden wissen, dass er die „bisherige Strategie der großen Ziele und der dann für uns sehr nachteiligen Kompromisse“ nicht mehr mitzutragen bereit ist, erklärt Stärker auf der vbm Mitgliederversammlung im Herbst. „Wenn wir in der Tarifrunde 1994 die Existenz unserer Betriebe und unserer Arbeitsplätze sichern wollen, muss von Gesamtmetall und seinen Mitgliedsverbänden eine verantwortungsvollere und professionellere Tarifpolitik betrieben werden als bisher.“

Stärker fordert einen „tarifpolitischen Kurs, der die zwischen Löhnen und Produktivität entstandene Lücke schließt“. Seit 1989 seien in der bayerischen Metall- und Elektroindustrie die Arbeitskosten um 30 Prozent, die Produktivität aber lediglich um 10 Prozent gestiegen. Die Folge: Ein Anstieg der Lohnstückkosten um 18 Prozent. Deshalb sei zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Unternehmen eine „neue, aktive Tarifpolitik“ notwendig. Stärker lässt keine Zweifel aufkommen, was er darunter versteht: „Wenn wir in der nächsten Tarifrunde ein Ergebnis nach unseren Vorstellungen und nach den Notwendigkeiten unserer Wirtschaft erreichen wollen, müssen wir endlich das Gesetz des Handelns an uns ziehen, uns notfalls auf einen Arbeitskampf einstellen.“

Tarifrunde 1994: Die Arbeitgeber sind zufrieden

Vor der Tarifrunde 1994 herrscht Nervosität im Arbeitgeberlager. Die Spannung steigt, nachdem die westdeutschen Metallarbeitgeberverbände am 28. September 1993 die laufenden Tarifverträge vorzeitig gekündigt hatten – ein Novum in der westdeutschen Tarifgeschichte. Ziel sind Lohnsenkungen und eine Kostenentlastung bei der Urlaubsregelung.

Hubert Stärker präsentiert zu Beginn der bayerischen Tarifverhandlungen den Forderungskatalog des vbm: Streichung des Urlaubsgeldes sowie Überarbeitung der Urlaubsbestimmungen und der Arbeitszeitgestaltung. Wenn sich darüber ein Konsens erreichen lässt, bietet der vbm eine Verlängerung der bestehenden, aber gekündigten Lohn- und Gehaltstarifverträge bis 1994 an, sodass den Arbeitnehmern beim Monatseinkommen keine Einbußen entstehen.

Die IG Metall geht mit einer Forderung von 5,5 Prozent Lohnerhöhung in die Verhandlungen, im Ergebnis kommt eine Steigerung um 2 Prozent heraus, die zudem durch eine 10-prozentige Kürzung der Sonderzahlungen kompensiert wird. Ferner eröffnet der Tarifabschluss die Möglichkeit, die bereits vereinbarte Reduzierung der Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich umzusetzen. Im Großen und Ganzen sind Bayerns Metallarbeitgeber mit diesem Abschluss zufrieden, hat er doch die Lohnstückkosten erheblich reduziert.

Tarifrunde 1995: Aufstand im vbm

Bei der Tarifrunde 1995 versucht Gesamtmetall, das Heft in die Hand zu nehmen. Bevor die IG Metall ihre Forderungen vorlegen kann, präsentiert Gesamtmetall im Herbst 1994 ein 5-Punkte-Programm. Es stellt nicht nur die Einführung der 35-Stunden-Woche infrage, sondern verlangt auch eine Kostenentlastung. In einem Spitzengespräch am 27. September 1994 schließen sich die Landesverbände – darunter auch der vbm – dieser Forderung an. Zum Jahresbeginn 1995 stellt die IG Metall ihre Forderungen auf: 6 Prozent mehr Lohn, eine besondere Berücksichtigung der unteren Lohngruppen und eine Erhöhung der Ausbildungsvergütung. Die Vorstellungen von Arbeitgebern und Gewerkschaft liegen weit auseinander, doch der vbm Vorstand sieht keinen Anlass, die von Gesamtmetall vorgegebene gemeinsame Linie zu verlassen. Die Verhandlungsstrategie der Arbeitgeber sieht vor, dass sich die IG Metall zuerst zu dem 5-Punkte-Programm und zur Kostensenkung äußert, bevor die Arbeitgeber mit einem konkreten Lohnangebot aufwarten.

Die Kompromissbereitschaft ist auf beiden Seiten gering, die Verhandlungen sind festgefahren. Die IG Metall beginnt mit ersten Warnstreiks, auch in Bayern. Gesamtmetall will eine Lösung herbeiführen. Gesamtmetall-Hauptgeschäftsführer Dieter Kirchner und IG-Metall-Vize Walter Riester nehmen Vorverhandlungen auf. Um Druck auszuüben, setzt die IG Metall ihre Warnstreiks fort, die Mitte Februar mit 275.000 Beteiligten ihren Höhepunkt erreichen.

Am 16. Februar 1995 erklärt die Gewerkschaft Bayern zum Streikgebiet. Der vbm will einen Arbeitskampf vermeiden und einlenken. Nun möchte die vbm Tarifkommission der IG Metall ein konkretes Lohnangebot vorlegen. Bevor sich die Arbeitgeber jedoch auf eine bestimmte Zahl einigen, führt die IG Metall bereits

eine Urabstimmung durch. Dabei votieren gut 88 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder der bayerischen Metall- und Elektroindustrie für einen Arbeitskampf. vbm Chef Stärker reagiert mit Unverständnis darauf, dass die IG Metall „mit aller Gewalt einen Streik haben will“. Er bringt noch eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung zur Kostensenkung als Verhandlungsmasse ins Spiel. Aber die Sache ist entschieden, die Zeichen stehen auf unbefristeten Flächenstreik.

Jetzt heißt es für Gesamtmetall zu retten, was noch zu retten ist. Einen Tag bevor am 24. Februar 1995 in Augsburg, Ingolstadt und Nürnberg 11.000 Beschäftigte in 20 Betrieben in den Ausstand treten, trifft sich das Gesamtmetall-Präsidium in München. Sie beschließen gemeinsam mit dem vbm Vorstand, ein Angebot vorzulegen. Damit rücken sie von ihrer bisherigen Linie ab. Diese späte Änderung der Verhandlungstaktik stößt wiederum bei den vbm Mitgliedsbetrieben auf Kritik, die bereits unter den Streiks zu leiden haben. Der Ärger wendet sich nicht zuletzt gegen die Initiatoren aus der damaligen Kölner Zentrale von Gesamtmetall.

Die Verhandlungssituation ist verfahren. Zum 1. März 1995 ruft die IG Metall 6.000 weitere Beschäftigte in elf Unternehmen in den Ausstand. Angesichts von 16.000 Streikenden gärt es im vbm. Am 2. März verweigern dessen Mitglieder den allgemeinen Aussperungsbeschluss, den der vbm Vorstand im Schulterschluss mit der Gesamtmetall-Führung verlangt hat. Die vbm Mitgliederversammlung stimmt allerdings einem Vorratsbeschluss zu, der den Vorstand und die Verhandlungsführer zu Aussperrungen ermächtigt, wenn die Verhandlungen nicht innerhalb von 48 Stunden zu einem Ergebnis kommen. Sie erzwingt damit nicht nur die Fortsetzung der Verhandlungen, sondern signalisiert der IG Metall zugleich, dass die Metallarbeitgeber trotz Einführung der 35-Stunden-Woche auf Kompensationen verzichten würden. Daraufhin setzt die IG Metall den Beginn der dritten Streikwelle aus. Gesamtmetall-Präsident Hans-Joachim Gottschol sowie der Verhandlungs-

führer Rainer Hildmann hatten eisern an jenen Kostenentlastungen festgehalten, von denen die Mitgliedsunternehmen aufgrund der massiven Streiks und deren negativen Folgen für die einzelnen Betriebe abrückten. Hildmann zieht sich zurück, Dieter Hundt übernimmt die Verhandlungsführung. Der Gesamtmetall-Vizepräsident hat die undankbare Aufgabe, aus der Zwickmühle wieder herauszukommen.

Das Ergebnis ist eine herbe Niederlage: Hundt muss dem IG-Metall-Verhandlungsführer Walter Riester nicht nur die Einführung der 35-Stunden-Woche zum 1. Oktober 1995 bestätigen, sondern auch eine Lohn- und Gehaltserhöhung von 3,4 Prozent zum 1. Mai und 3,6 Prozent zum 1. November 1995 zugestehen. Die Zugeständnisse umfassen zudem Pauschalzahlungen für die Monate Januar bis April 1995. Die Laufzeit des Tarifvertrags beträgt 24 Monate. Alles in allem beläuft sich die Belastung durch die Übernahme des Tarifabschlusses der Tarifpartner Nordwürttemberg-Nordbaden für das Jahr 1995 inklusive der Einführung der 35-Stunden-Woche in der bayerischen Metall- und Elektroindustrie auf knapp 10 Prozent.

Angesichts des Ergebnisses spielt die vbm Führung nochmals mit dem Gedanken einer Aussperrung, verwirft ihn aber sogleich wieder. „Eine Aussperrung hätte nicht nur volkswirtschaftlich, sondern auch verbands- und verfassungspolitisch einen noch größeren Schaden angerichtet“, zeigt sich der vbm Vorstand im April 1995 einsichtig. Trotzdem: Nach dem Tarifabschluss geht es im bayerischen Metallarbeitgeberverband „zu wie beim Teufel“, kommentiert die Süddeutsche Zeitung. Der Fortbestand des Verbands ist in Gefahr. Es setzt eine rücksichtslose Aufarbeitung der Tarifrunde ein. Sie führt den „viel zu teuren Abschluss“ auf eine fehlerhafte Einschätzung der Streikbereitschaft der IG Metall, der Haltung der eigenen Mitglieder und der Öffentlichkeit zurück. Angesichts der mangelhaften Vorbereitung und der schlechten Koordination der Verhandlungsführung werden innerhalb des vbm Fra-

gen laut, ob Vorstand und Tarifkommission in der jetzigen Form richtig besetzt sind. Zur Diskussion und Disposition werden die Reorganisation des Verbands und der Geschäftsführung gestellt. Auch die Gründung eines tariflosen Verbands wird zum ersten Mal in Betracht gezogen.

Gesamtmetall für Zentralisierung der Tarifpolitik

Für Gesamtmetall liegt die Konsequenz aus dem missratenen Tarifabschluss 1995 darin, die Tarifpolitik künftig zu zentralisieren. Allen voran Gesamtmetall-Hauptgeschäftsführer Dieter Kirchner kämpft für eine Übertragung der Tarifhoheit auf den Dachverband. Sein Kalkül: Die Übertragung macht Gesamtmetall zu einem schlagkräftigen Verband, der der IG Metall mehr Paroli bieten kann als die jeweiligen Landesverbände – vor allem, wenn diese nicht am selben Strang ziehen. Kirchner rennt bei den Landesverbänden allerdings gegen eine Mauer der Ablehnung. Nur Rheinland-Pfalz ist bereit, seine Tarifkompetenz zu beschränken und an Gesamtmetall abzugeben.

Der vbm will dem Gesamtverband allenfalls Verhandlungs-, aber keine Abschlussvollmacht zugestehen. vbm Präsident Stärker lässt – in seltener Eintracht mit dem baden-württembergischen Gesamtmetall-Vize Hundt – auf der außerordentlichen Sitzung des Gesamtmetall-Vorstands Mitte September 1995 die Tarifhoheit der Landesverbände gegen die Kompetenzverlagerung auf die Zentrale im Protokoll festhalten. Nun gelten die Zentralisierungspläne als gescheitert und Gesamtmetall-Präsident Gottschol geht zu seinem Hauptgeschäftsführer Kirchner auf Distanz. Kirchner muss seinen Posten räumen.



Missratener Tarifabschluss 1995

- 1 Gesamtmetall-Präsident Hans-Joachim Gottschol präsentiert die Forderung der Arbeitgeber.
- 2 vbm Verhandlungsführer Rainer Hildmann (rechts) mit IG-Metall-Bezirksleiter Werner Neugebauer halten trotz Streik an Kostenentlastungen fest.

„Bei bayme finden die Betriebe Hilfe, denen das Korsett des Flächentarifvertrages zu eng geworden ist.“

Randolf Rodenstock

4. Die Restrukturierung des vbm und Gründung von bayme

Handlungsbedarf ist angesagt	90
Verbesserung der Kommunikations- und Informationsstrukturen	92
Die Gründung von bayme bahnt sich an	93
Tarifrunde 2000: Das Bündnis für Arbeit trägt erste Früchte	97
Die Gründung von bayme	99

Handlungsbedarf ist angesagt

Es grummelt nach dem Tarifabschluss von 1995 im Verband der bayerischen Metall- und Elektro-Industrie und dessen Vorstand ist alarmiert. Die Führungscrew merkt, dass sie handeln muss, und gründet Arbeitsgruppen, die neue Strategien entwickeln sollen. Eine Steuerungsgruppe soll sich intern mit der Analyse und möglichen Verbesserungen der Organisations- und der Kommunikationsstruktur des vbm befassen. Mit Unterstützung der Personalberatung Kienbaum kommt die Steuerungsgruppe zu dem Ergebnis, dass die bestehenden Defizite nur beseitigt werden können durch die „Bereitschaft, intensiver und häufiger miteinander zu kommunizieren“. Diesen Mangel muss auch Stärker auf einer vbm Mitgliederversammlung einräumen: „Wir hatten zu spät erkannt, dass eine externe Kommunikationsarbeit nur funktionieren kann, wenn die innerverbandliche Kommunikation und die Abstimmungsprozesse fair, sauber, sachlich und transparent funktionieren.“

Eine Mitgliederbefragung durch Kienbaum zeigt auf, dass es notwendig ist, Organisationsstrukturen zu schaffen, welche die Kommunikation erleichtern und effektiver gestalten. Vielen Befragten ist die stärkere Einbindung der Mitglieder – insbesondere der mittelständischen Unternehmen – in das verbandspolitische Geschehen ein grundlegendes Anliegen. Moniert wird die fehlende Transparenz der wichtigsten Verbandsgremien. Ferner sehen die Befragten den Dialog zwischen Verbandsgeschäftsführung, ehrenamtlich Tätigen und Mitgliedsunternehmen als verbesserungsbedürftig an. Die Öffentlichkeitsarbeit des Verbands werde nur partiell wahrgenommen, die Mitglieder fühlen sich ungenügend in der Öffentlichkeit vertreten.

Nach dem verbandsinternen Diskussions- und Abstimmungsprozess in den Jahren 1996 und 1997 schlägt die Steuerungsgruppe Anfang 1998 dem Vorstand eine Neustrukturierung des vbm vor, welche die Regionen stärker einbindet, die Zahl der Arbeits- und Entscheidungsebenen reduziert, klare Verantwortlichkeiten schafft und die Binnenkommunikation erleichtert:

- Eine wesentliche Rolle spielen dabei die sogenannten Regionen, die maximal 50 Unternehmen aller Größenklassen und Branchen einer bestimmten Region umfassen und durch einen Regionalvorstand vertreten werden. Der jeweilige Regionalvorsitzende ist automatisch Mitglied im vbm Vorstand.
- Der vbm Vorstand setzt sich aus den Regionalvorsitzenden und bis zu acht kooptierten Unternehmensvertretern sowie dem Präsidenten zusammen. Damit ist gewährleistet, dass die Themen und Probleme vor Ort an die Zentrale vermittelt und dort behandelt werden und dass die Interessen der mittelständischen Unternehmen nicht zu kurz kommen. Der Vorstand wählt wiederum aus seiner Mitte den Präsidenten und bis zu drei Stellvertreter, die zusammen das Präsidium bilden. Der Vorstand trifft alle verbandspolitischen Entscheidungen.
- Das Präsidium ist das strategische Führungsorgan des vbm. Seine wesentliche Aufgabe besteht darin, die Arbeit des Vorstands zu bündeln und notwendige Entscheidungen vorzubereiten. Darüber hinaus entwickelt er Zukunftsstrategien.
- Die Mitgliederversammlung ist Satzungsorgan und bestätigt die Wahl des Präsidenten und seiner Stellvertreter.
- Der Vorstand beruft die Kernkommission für Tariffragen und deren Vorsitzenden, der als Verhandlungsführer den Verband tarifpolitisch in den überregionalen Gremien vertritt.

Verbesserung der Kommunikations- und Informationsstrukturen

„Aufgabe ist“, schreibt die Steuerungsgruppe an den Vorstand, „eine Kommunikationsstruktur zu gestalten, die durch einen verbesserten Meinungsbildungsprozess zwischen den Mitgliedern und den Gremien des vbm zu transparenten und gemeinsam getragenen Entscheidungen führt.“ Diese Aufgabe erfüllt die neue Organisationsstruktur, die gewissermaßen ein Informationssystem von unten nach oben und umgekehrt ermöglicht. Die Mitgliedsunternehmen sind in doppelter Hinsicht eingebunden. Einmal als „Sender“ von Informationen – wir haben diese und jene Probleme, wir brauchen diese und jene Tarifiergebnisse –, zum anderen als „Empfänger“, als Umsetzer oder Betroffene von – in erster Linie tarifpolitischen – Ergebnissen in die betriebliche Praxis. Bedingt durch Faktoren wie Größe, Beschäftigte, Umsatz, Liquidität oder Export-Import-Abhängigkeit ist die Interessenlage der Unternehmen heterogen. Die notwendige Willensbildung und Kompromissfindung erfolgt in den Regionen. Der Regionalvorsitzende kann diese Interessen direkt in den Vorstand einbringen. Das vbm Präsidium hat zwei Informationsschnittstellen: eine interne innerhalb des Vorstands und eine nach außen – etwa zu Gesamtmetall oder anderen M+E-Verbänden. Als strategisches Führungsorgan obliegt es dem Präsidium, die unterschiedlichen Interessen in erfolgversprechende Arbeitskonzepte – Verhandlungsstrategien, taktische Vorgehensweisen, Verhaltensweisen hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit – umzusetzen und dem Vorstand zur Entscheidung vorzulegen. Neben der Verbesserung der Organisations- und Kommunikationsstrukturen bringt die Kienbaum-Umfrage ein weiteres Ergebnis, das für die Verbandslandschaft in Bayern zukunftsweisend wirkt: Nach Meinung der Mitgliedsunternehmen steht zwar die

Tarifpolitik in der Bedeutungshierarchie nach wie vor ganz oben. Der vbm sollte aber auch andere Felder „politisch“ bearbeiten, zum Beispiel die wirtschaftspolitische Interessenvertretung. Die Mitglieder wünschen eine umfassende, ganzheitliche Beratung und deshalb auch eine Zusammenführung der Interessenvertretungen von Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden.

Die vbm Mitgliederversammlung segnet die von den Arbeitsgruppen vorgeschlagene Organisationsreform am 27. April 1998 ab. Bis die Zusammensetzung der Regionen und die Wahl der Regionalvorsitzenden abgeschlossen sind, führt der amtierende vbm Vorstand die Geschäfte. Nach der Wahl der Regionalvorsitzenden beschließt die außerordentliche Mitgliederversammlung am 1. Juli 1998 die neue Satzung, mit der die „flexible“ Regionalstruktur einführt und ihre Vertreter in den vbm Vorstand integriert werden. Die Restrukturierung des Verbands spart auch das Spitzenamt nicht aus. Am 24. November 1998 wählt die außerordentliche Mitgliederversammlung Randolf Rodenstock zum Präsidenten des vbm, der Hubert Stärker nach 13 Jahren als obersten Verbandsrepräsentanten ablöst.

Die Gründung von bayme bahnt sich an

Mit Randolf Rodenstock beginnt eine neue Ära des vbm. Der 50-jährige Rodenstock hat zusammen mit anderen „Jungunternehmern“ wie Anton Kathrein aus Rosenheim – bekannt durch seine Satellitenschüsseln – den Reformprozess mit auf den Weg gebracht. Rodenstock entwickelt sich zu einem Verbandsrepräsentanten, der der Wirtschaft des Freistaats „Gesicht und Stimme gibt“, wie die Süddeutsche Zeitung schreibt.

Noch vor dem Amtsantritt des neuen vbm Präsidenten wird das Thema OT-Verband (Ohne Tarifbindung) virulent. Die ersten Absetzbewegungen von der Tarifbindung waren bereits während der Tarifauseinandersetzungen 1995 zu registrieren und regten vor allem bei der Gruppe um Rodenstock eine intensive Diskussion über einen außertariflichen Verband an. Ein Jahr später greift Gesamtmetall-Präsident Werner Stumpfe, der 1996 Hans-Joachim Gottschol abgelöst hatte, den Gedanken auf, um die Gewerkschaften zu Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen zu bringen.

Das Jahr 1995 markiert dabei lediglich den vorläufigen Höhepunkt eines Trends. Denn seit Beginn der 1990er Jahre gehen der Organisationsgrad der Unternehmen im Arbeitgeberverband und damit die Tarifbindung der Beschäftigten deutlich zurück. Mitte der 1980er Jahre sind noch mehr als drei Viertel der Beschäftigten über ihre Unternehmen an den Flächentarif gebunden. 20 Jahre später ist das nur noch bei drei Fünfteln der Fall.

Der Grund liegt in der zunehmenden Globalisierung und in der starken Kostenbelastung durch die Tarifierhöhungen. Die Unternehmen können bei zu restriktiven Tarifauflagen ins Ausland ausweichen (oder zumindest damit drohen) und sind damit nicht mehr so sehr auf die Interessenvertretung der Verbände angewiesen. Zudem bieten die Verbände zu dieser Zeit ihren Mitgliedern noch zu wenig an Dienstleistungen an – etwa Rechts- oder Wirtschaftsberatung –, um als Alternative oder Ergänzung zum Tarifverband attraktiv zu sein. In diese Marktlücke stoßen die bayerischen Arbeitgebervertreter mit der zusätzlichen Gründung eines Service- und Interessenverbands.

Nachdem die Akzeptanz der Tarifverbände immer mehr schwindet, verfolgt der vbm die OT-Verbandspläne weiter. Dafür liefert die Tarifrunde 1998/99 eine Steilvorlage. Die IG Metall geht mit einer Lohnforderung von 6,5 Prozent in die Verhandlungen. Gesamtmetall offeriert lediglich ein Plus von 2 Prozent und einen Einmalbetrag in Höhe von 0,5 Prozent. Die IG Metall weist den

Vorschlag als Provokation zurück und setzt nach Ablauf der Friedenspflicht auf Warnstreiks. Nachdem die Gewerkschaft im Februar 1999 das Scheitern der Verhandlungen erklärt und zur Urabstimmung aufruft, schaltet sich Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) persönlich in die Verhandlungen ein. Die Metallarbeitgeber hatten Schröder um Vermittlung gebeten. Hans-Jochen Vogel (SPD) wird in Baden Württemberg als Schlichter eingesetzt. Unter seiner Vermittlung vereinbaren die Tarifparteien einen Kompromiss. Der Tarifvertrag sieht bei einer Laufzeit von 14 Monaten eine Lohnerhöhung ab dem 1. März 1999 von 3,2 Prozent, einen individuellen Einmalbetrag von 12 Prozent des Monatsentgelts und einen Pauschalbetrag von 350 D-Mark vor.

Wie die anderen Tarifgebiete auch, sind die Bayern mehr oder weniger gezwungen, den Schlichterspruch zu übernehmen, zumal die IG Metall mit massiven Warnstreiks gedroht hat. Gesamtmetall empfiehlt ihn allerdings nicht zur Übernahme, da ihn der Vorstand als „deutlich zu hoch“ einschätzt. Der Widerwille im Arbeitgeberlager ist groß. Der vbm fordert „verbindliche Langzeitsabreden zur Tarifpolitik“. Das bewegt sich ganz auf der Linie des Bündnisses für Arbeit, das BDA und DGB bereits 1995 beschlossen haben, das für künftige Tarifrunden beschäftigungsorientierte und längerfristige Abschlüsse empfiehlt. Dabei sollte der zur Verfügung stehende, sich am Produktivitätszuwachs orientierende Verteilungsspielraum vorrangig für beschäftigungswirksame Vereinbarungen genutzt werden.

Dies ist auch Gegenstand der ersten Gespräche zur Tarifrunde 2000. Aber trotz des erfolgreichen Einstiegs in die Tarifrunde forciert der vbm die Gründung eines OT-Verbands, um „den Handlungsspielraum der bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeber zu erweitern“, wie vbm Hauptgeschäftsführer Stephan Götzl, der Nachfolger von Karl Bayer, erläutert. Götzl und sein Präsident Rodenstock hoffen, mit einem nicht tarifgebundenen Zweitverband ein „strategisches Ventil“ zur Verfügung zu stellen, um Unternehm-

men grundsätzlich im Verband zu halten. Die Arbeitgeber sind nämlich „zunehmend erpressbar geworden“, wie Rodenstock klagt. Aus dieser Defensivposition will der vbm Präsident die bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeber herausführen. Den Arbeitgebern seien zwar die Vorteile des Flächentarifs bewusst, der Preis dieser Vorteile sei ihnen aber zu hoch geworden. Nur eine wirkliche Reform des Flächentarifvertrags, die zu mehr Freiräumen auf betrieblicher Ebene führe und neue Konfliktlösungsmöglichkeiten eröffne, könne verhindern, dass in den nächsten Jahren die Firmen in einem stärkeren Ausmaß aus den Tarifträgerverbänden aussteigen. Wie auch immer, auf diese Lösungsmöglichkeit allein will Rodenstock nicht vertrauen, müssen zunächst doch auch die Gewerkschaften Öffnungsklauseln in den Tarifverträgen zustimmen. Also lässt er Ende 1999 die vbm Mitglieder über die Einführung einer OT-Mitgliedschaft abstimmen und das Votum dafür ist beinahe einstimmig dafür. Die Verbandsführung hofft, dadurch den Tarifverband sogar zu stärken. Denn mit dem tariflosen Verband könne man einen großen Kreis potenzieller Mitglieder erschließen, auch aus dem metallnahen Dienstleistungs- und IT-Gewerbe. Diese Unternehmen scheuen sich, einem klassischen Tarifverband beizutreten, den sie mit roten Fahnen und der 35-Stunden-Woche assoziieren. Von einem Mitgliederzuwachs verspricht sich die Verbandsführung mehr Schlagkraft und auch politisch mehr Gewicht. Zudem könne der unabhängige OT-Verband „von außen her auch erhöhten Druck auf die tarifschließende Gewerkschaft ausüben“.

Tarifrunde 2000: Das Bündnis für Arbeit trägt erste Früchte

Die Tarifrunde 2000 findet im Gefolge des Bündnisses für Arbeit statt. Um die Arbeitslosigkeit abzubauen, soll auf der Grundlage der Flächentarifverträge auf betrieblicher Ebene eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg angestrebt und damit der unterschiedlichen Ertrags- und Wettbewerbssituation der Unternehmen Rechnung getragen werden. Die im Bündnis für Arbeit vereinbarte Grenze für Lohnerhöhungen bildet der Produktivitätszuwachs in Höhe von 2,6 Prozent. Die IG Metall geht indes mit einer Forderung von 5,5 Prozent in die Verhandlungen und verlangt – das wirkt wie ein Paukenschlag – die Rente mit 60.

In Bayern beginnen die Verhandlungen am 10. Februar 2000. Der vbm fährt gleichzeitig eine Kommunikationskampagne zur Unterstützung der Argumentation und der Positionen der Arbeitgeber im Verlauf der Tarifverhandlungen 2000. Durch eine „flexible Werbekampagne in meinungsbildenden Medien und intelligente Aktionen rund um Standort und Stammtisch“ versucht der vbm, die Öffentlichkeit für einen moderaten Tarifabschluss zu gewinnen sowie die Arbeitgeber psychologisch und argumentativ zu stärken. Im Rahmen dieser Aktion demonstrieren die bayerischen Metallarbeitgeber am 14. März in Nürnberg mit Fahnen und Transparenten sowie in einheitlichen weißen Jacken und Kappen mit dem Logo des vbm. Am selben Abend überreicht vor Beginn der Verhandlungen vbm Tarifverhandlungsführer Stefan Pfaff, Pfaffsilberblau Hebezeugfabrik GmbH & Co., IG-Metall-Bezirksleiter Werner Neugebauer eine Reckstange mit dem Slogan „Alle erwarten den üblichen Tarifpoker – enttäuschen wir sie – Aufschwung für alle“.

Der vbm weist die Lohnforderung der IG Metall als zu hoch und nicht mit dem Bündnis für Arbeit im Einklang zurück. Nach kurzem Austausch der Argumente werden die Verhandlungen auf den 14. März vertagt. Auch in Baden-Württemberg sind die Verhandlungen festgefahren. Dafür kommt es in Nordrhein-Westfalen am 28. März zu einer Einigung mit folgenden Eckpunkten:

- Erhöhung der Entgelte um 3 Prozent ab 1. Mai 2000 und um weitere 2,1 Prozent ab 1. Mai 2001;
- Pauschalbetrag von 330 DM für die Monate März und April 2000;
- Vereinbarung eines Tarifvertrags zur Beschäftigungsbrücke, der einen Anspruch auf Altersteilzeit für Arbeitnehmer ab 57 Jahren bis 60 Jahren bei Einhaltung einer Quote von 4 Prozent der Beschäftigten festschreibt;
- Verlängerung der Laufzeit der Manteltarifverträge zur Dauer der Arbeitszeit bis 30. April 2003;
- Laufzeit der Entgeltvereinbarung bis 28. Februar 2002.

Die Bayern übernehmen diesen Tarifvertrag am 7. April 2000. vbm Chef Rodenstock lobt auf der Mitgliederversammlung ausdrücklich die Arbeit der Verhandlungsdelegation. Das Bündnis für Arbeit habe seine Schuldigkeit getan. Denn diesmal schaut der Tarifabschluss über den Tellerrand der reinen Lohnerhöhung hinaus und berücksichtigt auch die Beschäftigungsperspektiven.

Die Gründung von bayme

Eine Erkenntnis der Tarifrunde 2000 ist: Kaum ein Unternehmen hat von der OT-Mitgliedschaft Gebrauch gemacht, die der vbm seinen Mitgliedern am 13. Januar 2000 für eineinhalb Jahre angeboten hat und für die fast 100 Prozent der Vertreter in der Mitgliederversammlung gestimmt haben. Das hält die Verbandsspitze freilich nicht davon ab, noch im selben Jahr den Bayerischen Unternehmensverband Metall und Elektro e.V. (bayme) zu gründen. Die Neugründung ist kein Tarifverband, sondern ein Dienstleister und Interessenverband, der seine Mitglieder in arbeits-, sozial- und kollektivrechtlichen Fragen berät. Bei bayme sollen die Unternehmen Unterstützung finden, denen „das Korsett des Flächentarifvertrags bei der Bewältigung ihrer Anpassungsprobleme zu eng geworden ist“, erklärt Rodenstock. bayme fungiert künftig als eine Art Dachverband, der automatisch alle vbm Unternehmen sowie auch „nur“ OT-Mitglieder integriert. Eine eigene OT-Mitgliedschaft im vbm wird damit überflüssig und im Sommer 2001 aufgelöst. Der vbm bleibt nach wie vor zuständig für den Abschluss von Verbandstarifverträgen.

Bis die Wahlen in den regionalen Mitgliederversammlungen abgeschlossen sind, übernimmt vbm Präsident Randolph Rodenstock mit Günther Goth (Siemens), Helmut Keese (Diehl-Stiftung & Co. KG) und Stefan Pfaff die Leitung von bayme. Ein halbes Jahr nach der Gründung bestätigt die ordentliche Mitgliederversammlung am 12. Dezember 2000 den Präsidenten und seine Stellvertreter in ihren Ämtern.

„Die künftige Arbeitswelt ist von Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung geprägt.“

Angelique Renckhoff-Mücke

5. Die M+E-Tarifpolitik von 2002 bis 2018

Tarifrunde 2002: Einstieg in ERA und erste Bewährungsprobe für bayme	102
Tarifrunde 2004: Einstieg in den „flexiblen und modernen Tarifvertrag“ mit dem Pforzheimer Abkommen	106
2005: ERA wird Wirklichkeit	107
Tarifrunde 2006: „Klingelt’s jetzt?“	109
Tarifrunde 2007: „Arbeit in der Heimat halten“	111
1.000 zusätzliche Ausbildungsplätze	112
Tarifrunde 2008/2009: „Die Luft wird dünner“	113
Tarifrunde 2010: der Krise ein Schnippchen geschlagen Aktionsprogramm zur Sicherung von Beschäftigung und Ausbildung in Bayern	114
Tarifrunde 2012: „Damit Bayern morgen noch glänzt“	116
Bayerischer Pilotabschluss 2013	118
Tarifrunde 2015: „Wir geben faire Arbeit“	119
Tarifrunde 2016: mit Vernunft und Augenmaß	120
2017: das Jahr der Arbeitszeitflexibilisierung	122
Tarifrunde 2018: „Blaupause für die Arbeitswelt der Zukunft“	123

Tarifrunde 2002:
Einstieg in ERA und erste Bewährungsprobe
für bayme

In der Tarifrunde 2002 erfährt bayme die erste Bewährungsprobe. Die IG Metall verlangt eine Lohnerhöhung von 6,5 Prozent und begründet sie mit dem Produktivitätsfortschritt, dem Inflationsausgleich sowie einem „Nachholbedarf aus der Tarifrunde 2000“. Aus Gewerkschaftssicht sei diese mit 3,2 Prozent mehr als moderat gewesen. Ferner fordert die IG Metall einen „unumkehrbaren Einstieg“ in einen gemeinsamen Entgelttrahmentarifvertrag (ERA) für Arbeiter und Angestellte.

Bereits Anfang der 1990er Jahre verhandelte der Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie mit der IG Metall erstmals über ein einheitliches Vergütungssystem für Arbeiter und Angestellte, über ein Entgelttrahnenabkommen (ERA). Dem Einstieg in ERA stimmen die Metallarbeitgeber unter der Bedingung einer kostenneutralen Einführung zu. Die Einführung müsse zudem über eine längere Zeitschiene erfolgen, stellt Rodenstock klar. Bei den Löhnen erklärt sich der vbm lediglich zu einer Erhöhung von 2 Prozent zum 1. März 2002 bereit. Die gleiche Steigerung ist ein Jahr später noch einmal vorgesehen. Die IG Metall hält das Angebot für indiskutabel und nimmt in der Nacht zum Karfreitag 2002 Warnstreiks auf. Etwa 160.000 Beschäftigte beteiligen sich in Bayern daran. Mitte April scheitern die Verhandlungen im Pilotbezirk Baden-Württemberg. Die IG Metall bereitet im Südwesten und in Berlin/Brandenburg Urabstimmungen vor. Der vbm erhöht sein Angebot auf 3,3 Prozent, das sich am Chemieabschluss orientiert, obwohl das dem Präsidenten „auch schon viel zu hoch“ erscheint. Rodenstock liegt mit dieser Einschätzung richtig, denn nach Bekanntgabe dieser Zahl kündigen mehrere Metall- und Elektrounternehmen ihre Mitgliedschaft beim vbm und wechseln zur

verbandseigenen Dienstleistungstochter bayme, die als „Auffangnetz für enttäuschte Mitglieder“ gilt, wie die Süddeutsche Zeitung schreibt. Rodenstock betont auf der Mitgliederversammlung am 13. Mai 2002, die vbm Mitgliedsfirmen treten nicht aus Spaß, sondern aus Not aus dem Verband aus. Gegenüber dem alten Metallverband sei bayme viel flexibler und effektiver positioniert. Das haben die Gewerkschaften zwar schon gemerkt, aber noch nicht durchschaut.

Während die Tarifaueinandersetzungen immer härter verlaufen – in Nordwürttemberg-Nordbaden und Brandenburg wird seit dem 6. Mai gestreikt – spielt der vbm Präsident diese Karte ganz bewusst. Er weist „noch einmal ausdrücklich auf die Option hin, nur noch bayme-Mitglied zu sein“. Rodenstock ist sich sicher: „Die Gewerkschaften werden einen Pyrrhussieg erringen“, wenn sie den Flächentarifvertrag weiterhin so strapazieren. Wohl wahr. In Nordwürttemberg-Nordbaden findet der Pilotabschluss statt, den die Bayern am 24. Mai 2002 übernehmen. Er bringt:

- eine pauschale Einmalzahlung von 120 Euro im Mai 2002;
- eine Steigerung von 4 Prozent ab 1. Juni 2002
und eine weitere Anhebung von 3,1 Prozent ein Jahr später.
Diese Erhöhung wirkt sich jedoch nur zum Teil in einer Zunahme in den Tariftabellen aus, da 0,9 (2002) beziehungsweise 0,5 Prozent (2003) für die zukünftige Kostenbelastung durch die ERA-Einführung reserviert werden und in einen betrieblichen ERA-Fonds fließen;
- die Vereinbarung von Eckpunkten für einen Umstellung der bisherigen Lohn- und Gehaltsgruppensystematik in eine einheitliche ERA-Systematik.

65 Unternehmen treten wohl hauptsächlich aus Sorge vor einer Kostenbelastung durch ERA auf einen Schlag aus dem vbm aus. Das macht bayme auch für weitere Unternehmen interessant, ob im vbm organisiert oder nicht. Deswegen bewertet Rodenstock auf der vbm Mitgliederversammlung den in volks- und betriebswirtschaftlicher Hinsicht „katastrophalen Abschluss“ 2002 „beinahe schon als Erfolg“.

Dass sich die IG Metall nun verstärkt mit den betrieblichen Verhältnissen vor Ort und die jeweilige Arbeitnehmervertretung mit der konkreten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens beschäftigen müssen, gilt als „nicht messbarer, aber moralischer Erfolg für OT“, unterstreicht vbm Hauptgeschäftsführer Götzl auf der Mitgliederversammlung Ende 2002. bayme unterstützt seine Mitgliedsunternehmen bei tariflichen Vor-Ort- oder betrieblichen Sonderlösungen, die im Prinzip Werk- oder Hausverträge sind und den betrieblichen Notwendigkeiten, insbesondere der jeweiligen Leistungsfähigkeit, Rechnung tragen.

Der OT-Verband hat der bayerischen Metall- und Elektroindustrie nicht nur „zu einer strategischen tarifpolitischen Alternative verholfen“, sondern auch den „Handlungsspielraum in Richtung größerer Wettbewerbsfähigkeit für die Unternehmen“ erweitert, denen der Flächentarifvertrag zu enge Fesseln angelegt hatte.

bayme findet große Akzeptanz. vbm Mitgliedsunternehmen sind automatisch in bayme organisiert, aber immer mehr Unternehmen bevorzugen auch die alleinige Mitgliedschaft in bayme. Rodenstock spricht auf der bayme vbm Mitgliederversammlung im Mai 2002 von einer echten Erfolgsstory. Die Zahl der bayme Mitglieder steigt sprunghaft auf 893 (2001) und auf 1.178 (2003), während die Zahl der vbm Mitglieder Jahr für Jahr zurückgeht: von 756 im Jahr 1993 auf 623 im Jahr 2000 und auf 560 im Jahr 2003. Anderswo in Deutschland laufen „manchen Wirtschaftsverbänden, aber auch den Gewerkschaften die Mitglieder in Scharen davon“, konstatiert Rodenstock, „aber nicht in Bayern“.

Die Führungsmannschaft um Rodenstock ist offensichtlich in eine Marktlücke gestoßen. Der anhaltende Mitgliederzuwachs hat noch zwei weitere Ursachen: Zum einen akquiriert der Serviceverband bayme systematisch Unternehmen der IT-Branche (beispielsweise auf Messen wie der IT-Fachmesse Systems in München), bietet Informationsveranstaltungen für diese Unternehmen an und schaltet mehrere Anzeigenkampagnen. Zum anderen schließen sich bayme mehrere andere Verbände an und steigern somit die Zahl der Mitglieder. Im Sommer 2001 geht der Verein der Bayerischen metallverarbeitenden Industrie e. V. (VBMI), der 1949 zu den Gründern des LBI gehört hat, in bayme auf. Mit der Eingliederung steigt die Zahl der bayme Mitglieder um rund 100 auf 860 Unternehmen. Im Februar 2003 erfolgt die Fusion mit dem Fränkischen Unternehmerverband e. V. (FUV), der bayme das 1.000. Mitglied bringt. Mit der zweiten Fusion innerhalb von zwei Jahren wird der Verband nicht nur „zahlenmäßig stärker, sondern breiter hinsichtlich der Vertretungsmacht und vielschichtiger hinsichtlich der gemeinsamen Themenkompetenz“, freut sich Rodenstock auf der Mitgliederversammlung von bayme und FUV im Februar 2003.

Infolge der steigenden Mitgliederzahl erhält jede der sechs bayme Geschäftsstellen 2004 einen zusätzlichen Juristen, um die Service nachfrage der Betriebe noch schneller zu erfüllen. Gefragt sind nicht nur betriebliche Sonderlösungen, sondern auch arbeits- und sozialgerichtliche Prozessvertretungen und eine Beratung im individuellen sowie kollektiven Arbeitsrecht. Der Bedarf an Service korrespondiert mit dem Verzicht auf tarifvertragliche Interessenvertretung. Erfasst der Flächentarifvertrag im Jahr 2005 noch fast drei Fünftel der Beschäftigten, ist das im Jahr 2012 nur noch bei der Hälfte der Fall.

Tarifrunde 2004:

Einstieg in den „flexiblen und modernen Tarifvertrag“ mit dem Pforzheimer Abkommen

In der Tarifrunde 2004 zeigen sich erneut die Vorteile von bayme, obwohl die Ausgangssituation nichts Gutes erwarten lässt. Nach dem Scheitern des vierwöchigen Streiks in Ostdeutschland um die gleichen Arbeitsbedingungen wie im Westen steht der neue IG-Metall-Vorsitzende Jürgen Peters unter Profilierungszwang. Der vbm erwartet eine schwierige Tarifrunde. Im Zentrum steht für ihn die Arbeitszeitverlängerung. Die Arbeitgebervertreter möchten in einem Arbeitszeitkorridor von 35 bis 40 Stunden arbeiten lassen, den die Unternehmen individuell mit der Gewerkschaft beziehungsweise ihrem Betriebsrat gestalten können. Dabei stellt sich die Frage, wie die Mehrarbeit zu finanzieren ist. Die Arbeitgeber wollen sie nicht oder nur teilweise ausgleichen. Die IG Metall verlangt entsprechende Zuschläge, kann sich aber damit nicht durchsetzen. Der nach einer Warnstreikwelle am 12. Februar 2004 in Baden-Württemberg erreichte Kompromiss lautet in den wesentlichen Punkten:

- ein Erhöhungsvolumen von 2,2 Prozent zum 1. März 2004 und nochmals 2,7 Prozent ein Jahr später
- und – ein Novum – die „Möglichkeit zur Absenkung von flächentariflichen Standards unter Mitwirkung der Tarifparteien“.

In dem sogenannten Pforzheimer Abkommen finden sich die bayrischen Metallarbeitgeber wieder und sie registrieren sehr wohl die Fernwirkung ihrer Neugründung bayme, die einen gewissen Druck auf die Konzilianzbereitschaft der IG Metall ausübt. Die Akzeptanz des Tarifabschlusses ist unter den vbm Mitgliedsunternehmen entsprechend groß. Mehr als 300 vbm Mitglieder wollen

von den neuen Öffnungsklauseln Gebrauch machen. 50 Unternehmen setzen bis 2006 individuelle Lösungen um, nicht zuletzt begleitet und beraten von den bayern Experten.

Das Pforzheimer Abkommen bringt den Arbeitgebern der Metall- und Elektroindustrie den seit den 1990er Jahren angestrebten Einstieg in einen flexiblen und modernen Tarifvertrag, der den Betrieben und ihren Beschäftigten individuelle Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Das Abkommen gilt als wegweisend, wird zweimal verlängert und im Herbst 2008, als die internationale Finanzkrise die Realwirtschaft erfasst, in den Tarifvertrag Beschäftigungssicherung, heute: Tarifvertrag zur Beschäftigungsentwicklung, aufgenommen.

Der „extrem wichtige Meilenstein auf dem Weg zu mehr Betriebsnähe geht als Kodex von Pforzheim in die Tarifgeschichte ein“, die nicht zuletzt Randolf Rodenstock geschrieben habe, stellt die Passauer Neue Presse fest. Ohne den vom vbm Präsidenten vorangetriebenen OT-Verband wäre das geltende Lohnsystem nicht geschmeidiger geworden und die Bindekraft der Flächentarifverträge wäre vollkommen verloren gegangen.

2005: ERA wird Wirklichkeit

Am 1. November 2005 besiegeln vbm Verhandlungsführer Helmut Keese und IG-Metall-Bezirksleiter Werner Neugebauer das einheitliche Entgeltrahmenabkommen (ERA) für Arbeiter und Angestellte. ERA ist ein tarifpolitischer Meilenstein und bildet ein tragfähiges Fundament zur Mitarbeiterentwicklung. Mit der Unterzeichnung der ERA-Tarifverträge für die Metall- und Elektroindustrie in Bayern werden die klassischen Grenzen zwischen Arbeitern und An-

gestellten aufgelöst. Für beide Gruppen gelten nun dieselben Bewertungsmaßstäbe und Entgeltregelungen. Mit ERA besteht ein transparentes, übersichtliches und nachvollziehbares Entgeltsystem, das Organisationsstrukturen, Produktionsprozesse und Aufgabenstellungen der komplexen globalisierten Arbeitswelt sehr gut abbildet.

Die Grundidee von ERA ist, dass die Arbeitnehmer allein nach den Anforderungen ihrer jeweiligen Arbeitsaufgabe bezahlt werden – und nicht aufgrund ihrer persönlichen Qualifikation. Zur Ermittlung des neuen Grundentgelts werden im Zuge der ERA-Einführung in Bayern alle rund 450.000 Tarifbeschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen einer von zwölf Entgeltgruppen zugeordnet. In den zwölf Entgeltgruppen findet sich die ganze Bandbreite der verschiedenen Tätigkeiten der bayerischen M+E-Industrie wieder. So ist es möglich, die Arbeitnehmer anforderungsbezogen – und damit gerecht – einzugruppieren. Eingruppierungskriterien sind die fachliche Qualifikation und der Handlungsspielraum.

Mit dem ergänzenden leistungsabhängigen Entgelt werden das Arbeitsergebnis und das Engagement des einzelnen Mitarbeiters vergütet. Eigeninitiative und Leistung sind gefragt. Das fördert die Motivation, sind die Arbeitgebervertreter überzeugt. Mit den verschiedenen Möglichkeiten von der Leistungsbeurteilung über die Zielvereinbarung bis hin zur Prämie lässt sich das leistungsabhängige Entgelt auf die betrieblichen Rahmenbedingungen zuschneiden. Die maximale tarifliche Spreizung des leistungsabhängigen Entgelts beträgt 28 Prozent, der durchschnittliche betriebliche Betrag 14 Prozent. ERA enthält zahlreiche Öffnungsklauseln und erfüllt damit ein zentrales Anliegen des vbm.

Eine unabdingbare Voraussetzung bei dem ersten gemeinsamen Tarifvertrag für Arbeiter und Angestellte besteht für den vbm in der betrieblichen Kostenneutralität. ERA garantiert diese für fünf Jahre ab der betrieblichen ERA-Einführung. Spätestens bis zum 30. September 2009 müssen die Unternehmen den gemeinsamen

Entgelttarifvertrag umsetzen. Bis dahin steht der vbm seinen Mitgliedsunternehmen mit Rat und Tat zur Seite, beispielsweise mit 14 ERA-Coaches, einer Hotline, einem ERA-Newsticker, einer Roadmap, die Schritt für Schritt die Einführung beschreibt, mit einem ERA-Computer-Based-Training und einem Kostenanalyseprogramm sowie – last but not least – mit kommunikativer Hilfestellung gegenüber der Belegschaft. Der Kraftakt ist vollbracht und vbm Verhandlungsleiter Keese kann zufrieden bilanzieren: „Mit ERA ist ein modernes und zukunftsfähiges Entgeltsystem für die bayerische Metall- und Elektroindustrie gelungen.“

Tarifrunde 2006: „Klingelt’s jetzt?“

Die Konjunktur läuft gut im Jahr 2006 und die IG Metall verlangt ein großes Stück vom Kuchen: Erhöhung der Löhne um 5 Prozent bei einer Laufzeit von zwölf Monaten, Verhandlungen über einen Qualifizierungs- und Innovationstarifvertrag, Wiedereinführung der vermögenswirksamen Leistungen sowie eine Erhöhung der Ausbildungsvergütungen um 40 Euro. Der vbm hält zunächst einmal grundsätzlich dagegen. Er artikuliert das Ziel, Beschäftigung in Bayern zu halten und die Unternehmen nicht aus Kostengründen ins Ausland zu drängen. Um der Öffentlichkeit die Augen zu öffnen vor den Risiken eines zu hohen Abschlusses, demonstriert der vbm mit seiner Kampagne „Klingelt’s jetzt? Die Konkurrenz schläft nicht“, dass die Wirtschaft Verantwortung für den Standort Deutschland übernimmt und Wertschöpfung und Arbeitsplätze nur erhalten werden können, wenn der Abschluss moderat ausfällt.

Bildstarkes Symbol der Kampagne ist ein Wecker. Mit großen Weckermodellen geht der vbm auf Tournee in den Fußgängerzonen von Augsburg, Coburg, München, Nürnberg, Regensburg und Würzburg. Unterstützt vom vbm diskutieren lokal bekannte Arbeitgeber mit den Passanten und werben für ihre Argumente. Eine Reihe von Pressegesprächen, ein Journalistenseminar zum Tarifrecht sowie das Planspiel „Tarif und Betrieb“, das die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Lohnerhöhungen verdeutlicht, runden die Kampagne ab.

Den Lohnforderungen der Gewerkschaft begegnet der vbm mit zwei Vorschlägen zur Unterstützung des Beschäftigungsaufbaus und zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze. Zum einen soll ein Arbeitgeber entscheiden können, ob er eine höhere Vergütung an die Auszubildenden zahlt oder ob er stattdessen zusätzliche Ausbildungsplätze schafft. Je nach Anzahl der zusätzlichen Ausbildungsplätze wird die Tarifierhöhung für die Auszubildenden anteilig gekürzt. Zum anderen sollen Arbeitgeber, die neue Arbeitsplätze schaffen, einen Ausgleich durch Arbeitszeit erhalten. Für jeden Prozentpunkt, um den ein Arbeitgeber seine Belegschaft vergrößert, sollen alle Mitarbeiter zehn Minuten länger ohne Lohnausgleich arbeiten.

Die IG Metall zeigt sich von diesen Vorschlägen wenig begeistert und beginnt mit Warnstreiks. Die Lösung kommt aus Nordrhein-Westfalen, wo die Tarifpartner am 24. April 2006 ein Ergebnis erzielen. Vier Tage später übernehmen die bayerischen Tarifparteien diesen Abschluss mit folgendem Inhalt:

- eine Lohnerhöhung um 3 Prozent ab dem 1. Juni 2006 und
- eine Einmalzahlung von insgesamt 310 Euro für die Monate März, April und Mai 2006.

Tarifrunde 2007: „Arbeit in der Heimat halten“

„Arbeit in der Heimat halten“ ist der Slogan und das Programm des vbm in der Tarifrunde 2007. Ziel ist es, die gute Konjunktur für nachhaltiges Wachstum und Beschäftigung zu nutzen. Die IG Metall will ihrerseits die Wirtschaftslage für einen „kräftigen Schluck aus der Lohnpulle“ nutzen. Sie fordert eine Lohnerhöhung von 6,5 Prozent ab dem 1. April 2007 mit einer Laufzeit von zwölf Monaten sowie eine Erhöhung der Ausbildungsvergütung um 60 Euro. Ferner möchte die IG Metall über die Übernahme von ausbildungsbedingten Kosten und Studiengebühren durch den Arbeitgeber sprechen und gemeinsam mit dem vbm eine Initiative starten, um eine gesetzliche Nachfolgeregelung für die Altersteilzeit zu erreichen. Der vbm hingegen lehnt den Vorschlag mit Verweis auf die deutliche Lohnsteigerung 2006 und den Lohnabstand zum Ausland ab. Er warnt davor, die neu gewonnene Wettbewerbsfähigkeit durch einen überhöhten Abschluss aufs Spiel zu setzen.

Ähnlich wie im Vorjahr versucht der vbm durch eine Kampagne – diesmal eine „Tour mit Herz“ – die Öffentlichkeit für seine Argumente zu gewinnen. Die Botschaft ist klar: Die Unternehmen brauchen einen moderaten Tarifabschluss, um „Arbeit in der Heimat“ zu halten. Bei ihrer „Tour mit Herz“ stehen die Arbeitgeber in den Fußgängerzonen von Augsburg, München, Nürnberg und Passau den Passanten Rede und Antwort mit Argumenten für einen moderaten Tarifabschluss.

In der zweiten Verhandlungsrunde schlägt der vbm eine Lohnerhöhung von 3 Prozent vor. Darin enthalten ist als Einmalzahlung ein Konjunkturbonus von 0,5 Prozent, der die Mitarbeiter für die Laufzeit des Vertrags an der guten wirtschaftlichen Lage beteiligt, „ohne die Betriebe mit Ewigkeitskosten zu belasten“. 2,5 Prozent bleiben als normale Lohnerhöhung. Nachdem die Ta-

rifparteien in Baden-Württemberg schneller zu einem Abschluss gekommen sind als in Bayern, einigen sich vbm und IG Metall am 10. Mai 2007 darauf, das Ergebnis zu übernehmen:

- Erhöhung der Entgelte und Ausbildungsvergütungen um 4,1 Prozent ab 1. Juni 2007 und um 1,7 Prozent ab 1. Juni 2008;
- Konjunkturbonus von 0,7 Prozent ab Juni 2008 für fünf Monate.

1.000 zusätzliche Ausbildungsplätze

Bereits bei den Tarifverhandlungen 2006 bringt vbm Verhandlungsführer Keese die Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen in die Gespräche ein. Am 12. Februar 2007 verständigen sich der vbm und die IG Metall auf die „Tarifvereinbarung zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze“. Damit betreten vbm und IG Metall tarifpolitisches Neuland. Ziel der Vereinbarung ist es, im Ausbildungsjahr 2007/2008 1.000 zusätzliche Ausbildungsplätze in der bayerischen Metall- und Elektroindustrie zu schaffen. Unter dem Motto „take2. Mehr Ausbildung. Mehr Zukunft“ ermutigt der vbm seine Mitglieder, sich an der Initiative zu beteiligen. Danach haben Arbeitgeber die Möglichkeit, die Arbeitnehmer an der Finanzierung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen durch eine einmalige Absenkung der prozentualen Tarifierhöhung zu beteiligen. Die Vereinbarung hat Erfolg: Bis zum 20. Juni 2007 werden genau 937 zusätzliche Ausbildungsplätze in den bayerischen Metallunternehmen geschaffen.

Tarifrunde 2008/2009: „Die Luft wird dünner“

Nach drei guten Jahren in der bayerischen Metall- und Elektroindustrie möchten die Arbeitnehmer an den Erträgen der Unternehmen partizipieren. Im September 2008 präsentiert die IG Metall ihre Forderung von 8 Prozent – die höchste Forderung seit 16 Jahren. Bereits im Vorfeld der Tarifverhandlungen hat der vbm auf intensive Kommunikation gesetzt, die er jetzt verstärkt. Das Hauptziel der Kampagne besteht darin, zu verdeutlichen, dass die Konjunktur sich erheblich abschwächt und die Forderung der Gewerkschaft kontraproduktiv wirkt. Der Slogan in der ersten Phase der Kampagne lautet: „Die Luft wird dünner – Maßhalten beim Lohnabschluss“. Eine Verschärfung bringt die zweite Phase mit: „Absturzgefahr – Maßhalten beim Lohnabschluss – Arbeitsplätze sichern“. Beide Slogans werden symbolisiert durch einen Karabinerhaken, wie ihn Kletterer verwenden.

Der Maßnahmenkatalog reicht von der klassischen Werbung (Zeitungsanzeigen, Plakate etc.) über Online-Kommunikation bis hin zu einzelnen Aktionen am Rande der Tarifverhandlungen. Der vbm lässt sich dabei originelle publikumswirksame Auftritte einfallen. So überreicht vbm Tarifverhandlungsführer Helmut Keese zum Auftakt der ersten Verhandlung am 8. Oktober 2008 in Nürnberg Werner Neugebauer von der IG Metall einen Karabinerhaken und einen Kletterhelm. Randolf Rodenstock und sein Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt bilden die „Bergwacht“ vor einem Kletterturm in der Münchner Innenstadt, an dem sich Passanten als Bergsteiger versuchen dürfen. Erkennbar sind zwei Kletterwege, die durch unterschiedliche Banner gekennzeichnet sind: der schwere, nicht gangbare Weg der IG Metall und der sichere Weg des vbm. Parallel dazu informieren regelmäßige Pressekonferenzen Öffentlichkeit und Mitgliedsunternehmen über den aktuellen Stand der Verhandlungen.

Die Tarifrunde verläuft allerdings überraschend kurz. Bereits am 12. November 2008 gibt es einen Pilotabschluss in Baden-Württemberg, der am 14. November 2008 von Bayern übernommen wird:

- Die Laufzeit des Tarifvertrags beträgt 18 Monate.
- Für die Monate November und Dezember 2008 sowie Januar 2009 gibt es eine Einmalzahlung von insgesamt 510 Euro (für Auszubildende: 133 Euro).
Für September 2009 wurde zudem eine optionale und differenzierbare Einmalzahlung von 122 Euro vereinbart.
- In der ersten Stufe werden die Gehälter ab dem 1. Februar 2009 um 2,1 Prozent angehoben.
- Die zweite Stufe der Tabellenerhöhung beträgt ebenfalls 2,1 Prozent – und zwar frühestens ab Mai 2009 und spätestens ab Dezember 2009. Die Betriebsparteien können also die zweite Stufe der Tabellenerhöhung um bis zu sieben Monate aussetzen. Auf diese Weise sparen die Unternehmen in diesem Zeitraum die sonst anfallenden Entgeltsteigerungen.

Tarifrunde 2010:
der Krise ein Schnippchen geschlagen

Gut zwei Monate vor dem regulären Auslaufen des Entgelttarifvertrags für die bayerische Metall- und Elektroindustrie gibt es bereits einen neuen Tarifabschluss im Freistaat. Am 23. Februar 2010 einigen sich der vbm und die IG Metall Bayern auf die Übernahme des wenige Tage zuvor erzielten Abschlusses im Tarifbezirk Nordrhein-Westfalen. Dieser sieht bei einer gesamten Laufzeit von 23 Monaten eine Einmalzahlung in Höhe von 320 Euro für die ersten

elf Monate vor sowie eine Tabellenerhöhung um 2,7 Prozent ab dem 1. April 2011. Der Tarifverhandlungsführer des vbm, Helmut Keese, zeigt sich zufrieden mit dem Abschluss: „Wir freuen uns, dass die Übernahme des Tarifabschlusses von Nordrhein-Westfalen auf Bayern so zügig geklappt hat.“

Der Abschluss ist wegweisend – vor allem wegen seiner beschäftigungspolitischen Komponenten. Denn der neue Tarifvertrag „Zukunft in Arbeit“ enthält zusätzliche Instrumente für die Beschäftigungssicherung. Diese freiwilligen Regelungen treten zum 1. März 2010 in Kraft und gelten bis zum 30. Juni 2012. Die Kernpunkte lauten:

- Senkung der Remanenzkosten. Auf Betriebsebene können die tariflichen Sonderzahlungen – also zusätzliche Urlaubsvergütungen sowie anteiliges 13. Monatseinkommen – künftig gezwölfelt und dann entsprechend der Kurzarbeit reduziert werden.
- Tarifliche Kurzarbeit im Anschluss an die gesetzliche Kurzarbeit. Schon bisher können die Betriebsparteien in Bayern die wöchentliche Arbeitszeit von 35 auf 29 Stunden senken. Künftig ist mit Zustimmung der Betriebs- und Tarifparteien eine weitere Reduzierung auf bis zu 25 Stunden mit Teilentgeltausgleich möglich.

Damit schaffen die Tarifparteien die Voraussetzungen dafür, dass die Unternehmen nach Überwindung der Krise mit voller Kraft durchstarten können. Als „bahnbrechend“ bezeichnete vbm Verhandlungsführer Keese die getroffenen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung: „Mit den Regelungen zur Beschäftigungssicherung haben die M+E-Tarifparteien eine passgenaue Antwort auf die aktuellen Herausforderungen der Krise gegeben.“ Denn dadurch können sie ihre Stammebelegschaft halten. Dabei kommt es zu einem optimalen Zusammenspiel zwischen Politik, Arbeits-

agentur, Tarifparteien und Unternehmen. Zum einen geben die Hartz-Reformen im Rahmen der Agenda 2010 durch die Erleichterung der Zeitarbeit den Unternehmen die Instrumente an die Hand, um ihre Personalkapazitäten entsprechend der Auftragslage rasch anzupassen. Als der Schlüssel schlechthin erweist sich die Verlängerung der Bezugsdauer des gesetzlichen Kurzarbeitergeldes von zwölf Monaten auf bis zu 24 Monate und die mindestens hälftige oder zum Teil komplette Übernahme des Arbeitgeberanteils der Sozialversicherungsbeiträge von Kurzarbeitern durch die Bundesagentur für Arbeit. Last but not least tragen die Tarifparteien ihr Scherflein bei, indem sie einen moderaten und flexiblen Lohntarifvertrag abschließen und den Unternehmen die Möglichkeit gewähren, die Arbeitszeit krisenbedingt deutlich zu reduzieren und die Remanenzkosten bei Kurzarbeit zu senken.

Aktionsprogramm zur Sicherung von Beschäftigung und Ausbildung in Bayern

Bei den Tarifparteien der bayerischen Metall- und Elektroindustrie herrscht Einigkeit darüber, dass die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise besondere Gegenmaßnahmen erfordert. Erklärtes Ziel des vbm und der IG Metall Bayern ist es, Beschäftigung, Qualifizierung und Ausbildungskapazitäten über den konjunkturellen Abschwung hinweg in Bayern zu sichern. Am 27. April 2009 vereinbaren die Tarifvertragsparteien ein „Aktionsprogramm zur Sicherung von Beschäftigung und Ausbildung in Bayern“.

Der wesentliche Teil des Aktionsprogramms ist die „Beschäftigungsbrücke Bayern“ mit dem Ziel, Jung-Ingenieuren und Jung-Facharbeitern eine Brücke in die Zukunft zu bauen und den Firmen

die Möglichkeit zu geben, den Nachwuchs trotz Krise an sich zu binden. Die Beschäftigungsbrücke für Jung-Facharbeiter sowie Auszubildende wird mit der IG Metall Bayern abgestimmt und vereinbart. Die Beschäftigungsbrücke Jung-Ingenieure ist eine alleinige Aktion von bayme vbm.

Die Beschäftigungsbrücke für Jung-Facharbeiter richtet sich an alle M+E-Auszubildenden, die im Laufe der Jahre 2009 und 2010 ihre Ausbildung erfolgreich beenden und bei denen die Gefahr besteht, dass sie aus wirtschaftlichen Gründen nicht übernommen werden. In diesem Fall können sie befristet für mindestens neun Monate und maximal bis zu 18 Monaten in der vom vbm gegründeten „Beschäftigungsbrücke Bayern GmbH Jung-Facharbeiter“ beschäftigt werden. Gleichzeitig werden diese Jung-Facharbeiter von ihrem ehemaligen Ausbildungsbetrieb für mindestens drei Tage in der Woche entliehen. Wird der Facharbeiter nicht in Vollzeit entliehen, wird für die Restzeit (ein oder zwei Tage) Kurzarbeit beantragt und der Facharbeiter weiterqualifiziert. Die Jung-Facharbeiter stehen bei der Projektgesellschaft unter Vertrag und erhalten sowohl hinsichtlich des Entgelts als auch sonstiger Bedingungen das bayerische M+E-Flächenniveau, allerdings kein leistungsabhängiges Entgelt.

Die Beschäftigungsbrücke Jung-Ingenieure richtet sich an die Absolventen bayerischer Universitäten und Fachhochschulen im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik). Sie verleiht die Ingenieure für mindestens vier Tage pro Woche am bayme vbm Mitgliedsbetriebe. Im Juli 2010 sind 155 Jung-Facharbeiter in der Projektgesellschaft „Beschäftigungsbrücke Bayern GmbH“ bei verschiedenen Unternehmen eingesetzt, 100 Jung-Ingenieure werden direkt eingestellt.

Tarifrunde 2012:

„Damit Bayern morgen noch glänzt“

Die IG Metall Bayern hat ihre Forderung zur Tarifrunde 2012 beschlossen. Diese beinhaltet eine Erhöhung der Tarifentgelte um 6,5 Prozent ab 1. April 2012 bei einer Laufzeit von zwölf Monaten. Nachdem sich die bayerischen Tarifparteien nicht haben einigen können, übernehmen sie schließlich den Tarifvertrag der baden-württembergischen Metallindustrie vom 19. Mai 2012. Das Ergebnis sieht eine Erhöhung der Entgelte um 4,3 Prozent ab 1. Mai 2012 und eine Laufzeit von 13 Monaten ab 1. April 2012 vor. Die Verhandlungspartner vereinbaren darüber hinaus eine Übernahmeverpflichtung von Ausgebildeten anhand des prognostizierten Bedarfs, wobei sie empfehlen, Ausgebildete in der Regel nach bestandener Abschlussprüfung unbefristet in ein Arbeitsverhältnis zu übernehmen.

Mit der tariflichen Regelung zur Förderung der Beschäftigungschancen – eine Initiative des vbm – verfolgen die bayerischen Tarifparteien das Ziel, Jugendlichen ohne Schulabschluss durch Fördermaßnahmen neue Ausbildungs- und Berufsperspektiven in der M+E-Industrie zu eröffnen. Es handelt sich um eine Regelung, dem Fachkräftemangel in der bayerischen Metall- und Elektroindustrie auch durch die Förderung noch nicht ausbildungsreifer Jugendlicher ohne Schulabschluss entgegenzuwirken und die Potenziale schwächerer Jugendlicher zu nutzen. „Nach fast einem Jahr Erfahrung mit dieser Regelung können wir festhalten, dass das Interesse der Metall- und Elektrounternehmen enorm war und ist. Über 200 Unternehmen erklärten sich bereit, einen schwachen Jugendlichen im Betrieb zu beschäftigen“, so das Fazit von Bertram Brossardt Ende 2012.

Bayerischer Pilotabschluss 2013

Angesichts der IG-Metall-Forderung von 5,5 Prozent Lohnerhöhung rechnen die bayerischen Arbeitgeber mit harten Tarifverhandlungen. Gleichwohl wollen sie 2013 zu einem „Jahr der Tarifvernunft“ machen, nachdem 2012 in Baden-Württemberg mit einem Plus von 4,3 Prozent die höchste Lohnsteigerung seit 20 Jahren vereinbart worden ist. Überdies sei die aktuelle Lage der Metall- und Elektroindustrie „konjunkturell kühl, extrem unsicher, extrem volatil und extrem heterogen“, wie Brossardt auf einer Pressekonferenz darlegt. „Mit aller Kraft“ möchte der vbm einen dieser Lage angemessenen Abschluss erreichen. Diesmal halten die Bayern sogar einen Pilotabschluss für denkbar. Nach der grundlegenden Restrukturierung des Tarifverbands und dank der innovativen Tarifpolitik mit der bayerischen IG Metall in den letzten Jahren fühlen sich Bayerns Metall- und Elektroarbeitgeber dafür gewappnet. Am 19. April 2013 legt der vbm ein Angebot vor: 2,3 Prozent mehr Lohn. Die IG Metall bricht daraufhin die Verhandlungen ab und leitet Warnstreiks ein. Vor der nächsten Verhandlungsrunde werden 37 Unternehmen von 6.000 Beschäftigten bestreikt. Trotz dieser Verschärfung der Tarifrunde werden die als „nüchtern und sachlich“ beschriebenen Verhandlungen wieder aufgenommen. Das ist nicht zuletzt ein Verdienst von Angelique Renkhoff-Mücke, Gesellschafterin und Vorstandsvorsitzende der Warema Renkhoff SE und seit 2011 vbm Verhandlungsführerin. Mit dem neuen IG-Metall-Bezirksleiter Jürgen Wechsler, ein Pragmatiker, der nicht lange trickst und rummacht, gelingt ihr in der Nacht zum 15. Mai 2013 ohne großes Tauziehen und Getöse ein Abschluss, der

- eine Lohnerhöhung um 3,4 Prozent zum 1. Juli 2013 und um weitere 2,2 Prozent zum 1. Mai 2014 vorsieht.

- Mit zwei Nullmonaten tragen die Tarifparteien der hohen Vorbelastung der Vereinbarung von 2012 Rechnung.

Dank der Laufzeit über 20 Monate haben die Arbeitgeber vor 2015 keine Arbeitskämpfe zu erwarten. Diesen Abschluss übernehmen bundesweit alle Tarifbezirke für die 3,7 Millionen Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie. Damit gelingt in Bayern der erste Pilotabschluss seit 1995. Er gibt dem Freistaat „wieder die tarifpolitische Bedeutung zurück, die dem Land aufgrund seiner starken Metall- und Elektroindustrie zusteht“, erklärt Gesamtmetall-Präsident Rainer Dulger. Brossardt jubelt: „Wir sind wieder da.“

Tarifrunde 2015: „Wir geben faire Arbeit“

Die Ausgangssituation zu Beginn der Tarifrunde 2015 ist von Unsicherheit geprägt. Die weltwirtschaftlichen Risiken belasten die exportorientierte Metall- und Elektroindustrie. Die IG Metall fordert eine Entgelterhöhung von 5,5 Prozent bei einer Laufzeit von zwölf Monaten, eine verbesserte Altersteilzeit sowie eine geförderte Bildungsteilzeit. Die Tarifparteien einigen sich am 24. Februar 2015 auf ein Ergebnis, das hinsichtlich des Entgelts und der Altersteilzeit dem Pilotabschluss aus Baden-Württemberg entspricht. Bei der Qualifizierung und Bildungsteilzeit wurden für Bayern eigenständige Regelungen vereinbart:

- Für die Monate Januar bis März 2015 gelten die bisherigen Entgelttabellen weiter.
- Im März 2015 erhalten die Beschäftigten einen Einmalbetrag in Höhe von 150 Euro.

- Ab April 2015 erhöhen sich die Löhne um 3,4 Prozent.
- Die Laufzeit beträgt 15 Monate.

vbm und IG Metall vereinbaren gleichzeitig einen Tarifvertrag zum flexiblen Übergang in die Rente, „der die bestehende Systematik der tariflichen Altersteilzeit zukunfts fest gestaltet“. Hierzu zählen eine Begrenzung der Altersteilzeit auf maximal 4 Prozent der Arbeitnehmer, wobei ein Vorrang für besonders Belastete bis zu maximal 3 Prozent besteht. Zudem wird eine Anpassung an das steigende gesetzliche Renteneintrittsalter vorgenommen und die Berechnungssystematik der Altersteilzeit durch eine „Bruttoaufstockung“ deutlich vereinfacht.

Wichtig für die vbm Delegation unter Leitung von Angelique Renkhoff-Mücke ist es vor allem, die Forderungen der IG Metall nach einem Demografiefonds abzuwehren, wie er bereits in der Chemischen Industrie existiert. In diesen sollten Beiträge der Arbeitgeber für die Tarifmitarbeiter fließen, um betriebliche Maßnahmen und Instrumenten zur Gestaltung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen zu finanzieren. Außerdem gelang es dem vbm zu verhindern, dass nicht ausgeschöpfte Mittel zur Finanzierung der Altersteilzeit etwa für die Weiterbildung oder für zusätzliche Personalausgaben zweckentfremdet werden. Die Tarifverträge Qualifizierung und Bildungsteilzeit wurden mit Modifizierungen rückwirkend wieder in Kraft gesetzt.

Tarifrunde 2016: mit Vernunft und Augenmaß

Die IG Metall Bayern eröffnet für die 810.000 Beschäftigten in der bayerischen Metall- und Elektroindustrie am 16. März 2016 die erste Verhandlung in Nürnberg mit einer Forderung nach einer Erhöhung der Entgelte und Ausbildungsvergütungen von 5 Prozent für zwölf Monate ab dem 1. April 2016. Angelique Renkhoff-Mücke weist die Forderungen als „realitätsfern und unangemessen“ zurück.

In der vierten Verhandlung am 13. Mai 2016 in München wird die Tarifrunde 2016 für die bayerische Metall- und Elektroindustrie beendet. Das erzielte Verhandlungsergebnis entspricht gemäß der Übernahmeempfehlung von Gesamtmetall dem Pilotabschluss aus Nordrhein-Westfalen mit folgenden Eckpunkten:

- Laufzeit: 21 Monate vom 1. April 2016 bis zum 31. Dezember 2017;
- drei Monate ohne Tabellenerhöhung;
- Pauschalbetrag in Höhe von 150 Euro für Juni 2016;
- Entgelterhöhung um 2,8 Prozent zum 1. Juli 2016 und um 2 Prozent zum 1. April 2017;

Es ist seit 2010 erstmals wieder gelungen, Elemente zur Differenzierung zu vereinbaren. So besteht die Möglichkeit, den Pauschalbetrag sowie den Beginn der zweiten Stufe der Tarifierhöhung mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien zu reduzieren oder zu verschieben. Trotz der tarifpolitisch richtigen Weichenstellung konnten die Erwartungen der Differenzierung allerdings wegen einer sehr strikten Vorgehensweise in Bayern nicht erfüllt werden.

2017: das Jahr der Arbeitszeitflexibilisierung

Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft verlangt bei der Arbeitszeit grundsätzliche Änderungen, welche die Flexibilisierungsmöglichkeiten verbessern und die Anpassung an betriebliche Erfordernisse erhöhen, damit die Unternehmen effektiver auf künftige Herausforderungen wie die Digitalisierung reagieren können. Im Einzelnen fordert die vbw:

1. Wir benötigen einen neuen gesetzlichen Rahmen unter Beachtung des zulässigen Arbeitszeitvolumens und Ruhezeiten, wie sie die EU-Regelungen vorsehen.
2. Wir benötigen eine flexiblere Verteilung der Arbeitszeit – weg von einer eher täglichen Betrachtung hin zu einer wöchentlichen Betrachtung der Arbeitszeit mit maximal 48 Stunden pro Woche bei einer täglichen Mindestruhezeit, die betrieblich entsprechend den jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten festgelegt wird.
3. Wir brauchen flexible Lösungen für Wochenend- und Schichtarbeit unter Berücksichtigung der Mitarbeitergesundheit.
4. Wir benötigen mehr individuellen Spielraum, um die gemeinschaftlichen Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern abbilden zu können.
5. Wir brauchen flexible Möglichkeiten, die die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Branchen abbilden, denn es gibt massive Unterschiede zwischen Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen.
6. Innerhalb einer Branche müssen betriebsspezifische Anforderungen abgebildet und individuelle Bedürfnisse von Arbeitnehmern und Unternehmen berücksichtigt werden können.

7. Wir brauchen einen gesetzlichen Rahmen, der die Chancen und neuen Anforderungen der Digitalisierung realitäts- und zeitnah abbildet.

37 Branchenverbände in Bayern schließen sich diesen Forderungen an und so erklärt baymevbm Präsident Alfred Gaffal, seit 2013 Nachfolger von Randolph Rodenstock, 2017 zum Jahr der Arbeitszeitflexibilisierung. Er möchte alte Zöpfe abschneiden: „Mit Einführung der PCs, neuen technologischen Möglichkeiten und neuen Produktionsabläufen über Standort-, Länder- und Zeitgrenzen hinweg sowie neuen Kundenwünschen hat sich die Arbeits- und Lebensrealität für alle seit Mitte der 1980er Jahre massiv verändert.“

So sind beispielsweise bei einem global aufgestellten Unternehmen frühmorgens Abstimmungsprozesse mit Fernost erforderlich und spätabends mit den USA. Ein junges Unternehmen, das sich am Markt etablieren will, muss Projekte mit engen Zeitvorgaben bewältigen und gerät dabei schnell in Konflikt mit den bestehenden Arbeitszeitbestimmungen. Hotel- und Gaststättenbetriebe richten Feiern aus, die sich über längere Zeit hinziehen. Das macht nach acht beziehungsweise zehn Stunden einen Personalwechsel nötig, auch wenn es dabei etwa nur um ein oder zwei Stunden geht. Ein besonderes Problem bieten Nebentätigkeiten. Wegen der Zusammenrechnung der Arbeitszeiten muss der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern Nebentätigkeiten häufig untersagen. Immer mehr Betriebe können ihren Fachkräftebedarf nicht mehr aus der näheren Umgebung decken, sondern rekrutieren diese auch aus größeren Entfernungen. Häufig möchten diese Mitarbeiter dann am Donnerstagmittag die Heimreise antreten, was freilich nur möglich ist, wenn sie an den anderen Tagen länger arbeiten. Oder aber ein Elternteil will den Nachmittag mit den Kindern verbringen und abends von zuhause weiterarbeiten. Das führt zu Problemen mit der vorgeschriebenen Ruhezeit von elf Stunden, die erst danach

beginnt. Die zunehmende Digitalisierung und das Fortschreiten von Industrie 4.0 werden den Arbeitgebern künftig noch weitere Schwierigkeiten mit starren Arbeitszeiten bereiten.

Darauf wollen Gaffal und die vbw Mitgliedsverbände der Branchen mit einer stärkeren Flexibilisierung der Arbeitszeit reagieren, nicht mit einer Erhöhung des gesetzlichen Arbeitszeitvolumens. Dazu fordert Gaffal von der Politik einen neuen gesetzlichen Rahmen. Arbeitszeitvolumen und Ruhezeiten, wie sie die EU-Regelungen vorsehen, bleiben erhalten. Im Rahmen einer wöchentlichen Arbeitszeit von maximal 48 Stunden sollen die Betriebe die Arbeitszeiten flexibel gestalten können. Dies macht eine tägliche Fixierung der Arbeitszeit obsolet. Tägliche Mindestruhezeiten werden entsprechend der jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten betrieblich festgelegt. Flexible Arbeitszeitmodelle sollen die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Branchen berücksichtigen, aber auch die unterschiedlichen Anforderungen von Unternehmen innerhalb einer Branche. Wichtig ist mehr individueller Spielraum, um auf die gemeinsamen Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern besser eingehen zu können.

Tarifrunde 2018: „Blaupause für die Arbeitswelt der Zukunft“

Die Tarifrunde 2018 ist die seit langen Jahren sowohl inhaltlich als auch kämpferisch schwierigste Tarifrunde der M+E Industrie gewesen; zu weit liegen die Positionen der Metallarbeitgeber und der IG Metall auseinander. Erste Warnstreiks Ende Januar / Anfang Februar 2018 lassen Schlimmstes befürchten. Die IG Metall setzt ihre Drohungen um und ruft an drei Tagen in Bayern zu sogenann-

ten 24-Stunden-Streiks auf. Die Streikzahlen gehen deutlich in die Höhe. Nach intensiven Verhandlungen und Gesprächen auf Expertenebene handeln die Baden-Württemberger am 6. Februar einen Pilotabschluss aus, den die Bayern zwei Tage später mit einer Änderung übernehmen.

„Der Spiegel“, fürwahr nicht für überschwängliche Diktion bekannt, kommentiert euphorisch: „IG Metall und Arbeitgeber haben einen Kompromiss gefunden, der als Blaupause für die Arbeitswelt der Zukunft dient. Die Tarifpartner in der Metallbranche haben es geschafft, Regelungen zu finden, die allen Interessen gerecht werden – denen der Arbeitnehmer und denen der Arbeitgeber.“

Etwas gedämpfter, wenngleich ebenfalls optimistisch, fällt die Bilanz von Angelique Renkhoff-Mücke aus, der vbm Verhandlungsführerin: „Der bayerische Tarifabschluss ist insgesamt ein noch tragbarer Kompromiss. Wir begrüßen die neu geschaffenen tariflichen Möglichkeiten für eine erhebliche Ausweitung des Arbeitszeitvolumens, darunter insbesondere die deutliche Ausweitung der Vergabe von 40-Stunden-Arbeitsverträgen.“ Dies erleichtert es den Unternehmen, dem heute schon bestehenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Zudem öffne der Abschluss ein Fenster in eine Arbeitswelt, die von Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung geprägt ist, so Renkhoff-Mücke.

Ursprünglicher Knackpunkt der Verhandlungen war die Forderung der Gewerkschaft, die Arbeitszeit – zeitlich befristet – auf 28 Wochenstunden reduzieren zu können mit einem monatlichen Teillohnausgleich für bestimmte Gruppen. Diesen Lohnausgleich von 200 Euro konnten die Arbeitgeber abwenden. Dafür erhalten Schichtarbeiter, Arbeitnehmer mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen die Möglichkeit, einen Teil ihres Einkommens in freie Tage umzuwandeln. Die Option, leichter als bisher einen Teil der

Belegschaft 40 Wochenstunden arbeiten zu lassen, kompensiert das Zugeständnis der Arbeitgeber, Mitarbeitern eine Arbeitszeitverkürzung auf 28 Wochenstunden bis zu einem Zeitraum von zwei Jahren zu gewähren.

Die Bayern vereinbaren zusätzlich einen „Tarifvertrag Langzeitkonten“. Auf dessen Grundlage können die Betriebe auf freiwilliger Basis Langzeitkonten einführen. Weiter ist es in Bayern gelungen, flexible Arbeitszeitkonten in den Manteltarifvertrag aufzunehmen, in denen kollektiv vereinbarte Plus- und Minusstunden über einen längeren Zeitraum miteinander verrechnet werden können. Das erhöht die Flexibilität der Unternehmen, um auf Produktionsschwankungen reagieren zu können.

Kostenmäßig bewirkt der Tarifabschluss für die Unternehmen eine Steigerung von 3,96 Prozent im Jahr 2018 und 3,74 Prozent 2019. Das sei der guten wirtschaftlichen Lage geschuldet, erklärt Hauptgeschäftsführer Brossardt. Im Gegenzug verschaffe die lange Laufzeit von 27 Monaten den Betrieben Planungssicherheit.



Tarifrunde 2005

IG-Metall-Bezirksleiter Werner Neugebauer (l.) und vbm Verhandlungsführer Helmut Keese besiegeln das einheitliche Entgeltrahmenabkommen (ERA) für Arbeiter und Angestellte.



Tarifrunde 2006

Mit der Kampagne „Klingel's jetzt?“ will der vbm der Öffentlichkeit die Augen öffnen für die Risiken eines zu hohen Tarifabschlusses.

Tarifrunde 2012

Mit der Ausbildung von Jugendlichen ohne Schulabschluss will der vbm künftig das Fachkräftepotenzial ergänzen.



Tarifrunde 2013

Glückwunsch zum bayerischen Pilotabschluss: vbm Verhandlungsführerin Angelique Renkhoff-Mücke und vbm Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt



Beschäftigungsbrücke Bayern

Das Aktionsprogramm zur Sicherung von Beschäftigung und Ausbildung in Bayern hat das Ziel, Jung-Ingenieuren und Jung-Facharbeitern eine Brücke in die Zukunft zu bauen.





Tarifrunde 2015

Bertram Brossardt und Angelique Renckhoff-Mücke präsentieren das Motto „Wir geben faire Arbeit“.



Tarifrunde 2016

Angelique Renckhoff-Mücke weist die Forderungen der IG Metall als „realitätsfern und unangemessen“ zurück.

Logohistorie der Verbände

Seit Gründung der vbw haben sich die Logos im Laufe der Jahre mehrmals verändert und werden parallel zur wachsenden Bedeutung der Verbände immer prägnanter.



Tarifrunde 2018

Die Arbeitszeit steht im Fokus: Digitalisierung und Globalisierung verlangen neue Regeln.



Arbeitszeitkampagne 2017

37 Unternehmens- und Arbeitgeberverbände machen sich bayernweit für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit stark.

„„Aufbruch jetzt!“ hat gewirkt.“

Randolf Rodenstock

6. Die Politik und die vbw von 2000 bis 2018

Steuern – nach der Reform ist vor der Reform	134
Ökologische Steuerreform	136
Betriebsverfassungsgesetz erhitzt die Gemüter	138
Rot-Grün schafft es noch einmal (2002)	139
„Aufbruch jetzt!“	140
Streit um die Rentenreform	143
Regierung Schröder legt Rentengesetz vor	144
Merkel gibt Rentengarantie (2006)	145
Gesetzliche Krankenversicherung und kein Ende	147
vbw setzt auf die Pauschalprämie	148
Die Hoffnung stirbt zuletzt	152
„Reform unzureichend wg. München“	155
Enttäuschung bei der Pflegeversicherung	156
Von Stoiber zu Beckstein	157
Seehofer wird bayerischer Ministerpräsident (2008)	159
Generationenwechsel: Söder beerbt Seehofer	160

Steuern – nach der Reform ist vor der Reform

Die Bundestagswahl vom 27. September 1998 ergibt eine Mehrheit für die erste rot-grüne Bundesregierung in Deutschland. Kaum im Amt legt die Regierung unter Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) die ersten Gesetzentwürfe vor. Das „Steuerentlastungsgesetz 1999/2000/2002“ passiert im März 1999 Bundestag und Bundesrat. Es soll die Steuerzahler in drei Stufen um insgesamt 15 Milliarden D-Mark netto entlasten. Zu den wesentlichen Steuererleichterungen gehört die Senkung des Einkommensteuersatzes für gewerbliche Einkünfte von 47 über 45 auf schließlich 43 Prozent und der Körperschaftsteuer auf einbehaltene Gewinne von 45 auf 40 Prozent. Zudem wird der Spitzensatz der Einkommensteuer von 51 auf 48,5 Prozent herabgesetzt. Zur teilweisen Gegenfinanzierung der Steuersenkungen werden Steuerbegünstigungen abgebaut und das Steuerrecht bereinigt.

Parallel dazu kündigt die Bundesregierung eine Unternehmenssteuerreform an mit dem Ziel, alle Unternehmenseinkünfte rechtsformunabhängig und deutlich niedriger als bisher zu besteuern. Der am 9. Februar 2000 vorgelegte Gesetzentwurf „zur Senkung der Steuersätze und zur Reform der Unternehmensbesteuerung“ führt zu grundlegenden Änderungen bei der Unternehmensbesteuerung. Zum Jahresanfang 2001 sinkt der Körperschaftsteuersatz auf einbehaltene Gewinne von 40 Prozent und auf ausgeschüttete Gewinne von 30 Prozent auf einheitlich 25 Prozent. Zudem wird das seit 1977 geltende Vollanrechnungsverfahren durch das sogenannte Halbeinkünfteverfahren ersetzt. Auf diese Weise möchte die Bundesregierung eine nahezu gleiche steuerliche Behandlung von Kapital- und Personengesellschaften herstellen.

Die vbw steht dem Übergang vom körperschaftsteuerlichen Vollanrechnungsverfahren auf das neue Halbeinkünfteverfahren kritisch gegenüber, vor allem aber der Einschränkung der steuerlichen

Abschreibungsmöglichkeiten, welche die Einnahmeausfälle aus der Tarifsenkung teilweise gegenfinanzieren soll. vbw wie BDI setzen sich nachdrücklich für mittelstandsfreundliche Nachbesserungen ein. Sie kritisieren, dass viele Unternehmen viel zu spät und viel zu wenig von der Steuerreform profitieren. Immerhin erreichen sie eine stärkere Senkung des Spitzensteuersatzes der Einkommensteuer auf 42 Prozent (statt lediglich auf 45 Prozent) und eine Ermäßigung der Besteuerung der Veräußerungsgewinne von Personengesellschaften. Ein „schwacher Trost angesichts der Gesamtlage in dem Hochsteuerland“ Bundesrepublik ist im vbw Geschäftsbericht 2000/01 zu lesen. Der für Personenunternehmen maßgebliche Höchstsatz der Einkommensteuer liegt nach der Senkung immer noch 7 Prozentpunkte über den ursprünglich avisierten 35 Prozent.

Intern zeigt sich die Verbandsführung zufrieden, auch wenn eine radikale Vereinfachung des Steuerrechts, die auch eine Reform der Erbschaft- wie der Gewerbesteuer umfasst, nicht zu erreichen ist. „Nicht das Optimum“, so der Tenor in der vbw Vorstandssitzung, aber „besser als gar keine Reform“. Für Präsident Randolf Rodenstock hat sich der Einsatz der Verbände, vor allem der vbw, gelohnt. Hier zahlt sich zum wiederholten Mal die gutachtengestützte Strategie der vbw aus. Die vbw beauftragte mit Konrad Kruis einen ehemaligen Richter des Bundesverfassungsgerichts mit einer Expertise. Kruis überprüft die Unternehmenssteuerreform vordergründig auf ihre Verfassungsmäßigkeit, ebnet aber mit seiner Analyse der Tarifspreizung zwischen Körperschaftsteuer und Höchstsatz der Einkommensteuer den Weg für eine Senkung des Spitzensteuersatzes auf – zumindest zwischenzeitlich – 42 Prozent.

Im Jahr 2008 macht sich die Große Koalition an die letzte größere Reform der Unternehmensbesteuerung in Deutschland. Kapitalgesellschaften und Personenunternehmen sollen netto um 8,5 Milliarden Euro entlastet werden. Zu dem umfangreichen Gesetzes-

paket gehört vor allem die Herabsetzung der Körperschaftsteuer von 25 auf 15 Prozent. Damit sinkt die steuerliche Gesamtbelastung der Gewinne von Kapitalgesellschaften von knapp 39 Prozent auf 29,8 Prozent (Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag, Gewerbesteuer bei einem Hebesatz von 400 Prozent). Aufgrund der neuen Thesaurierungsbegünstigung müssen Personenunternehmen auf einbehaltene Gewinne ebenfalls nur 29,8 Prozent Steuern bezahlen (statt bisher knapp 46 Prozent). Damit wird die langjährige Forderung der Wirtschaft nach einer rechtsformneutralen Besteuerung der Unternehmen endlich erfüllt. Außerdem wird eine Abgeltungsteuer auf Kapitalerträge in Höhe von 25 Prozent eingeführt. Diese Maßnahmen stärken den Standort Deutschland und werden daher von der Wirtschaft ausdrücklich begrüßt. Doch auch mit Kritik halten die Verbände nicht hinterm Berg: vor allem an der Abschaffung der degressiven AfA (Absetzung für Abnutzung), der Zinsschranke und der Besteuerung von Funktionsverlagerungen. Und statt die Gewerbesteuer endlich abzuschaffen, weitet die Große Koalition deren Substanzbesteuerung aus.

Ökologische Steuerreform

Die „ökologische Steuerreform“ gilt als Vorzeigeprojekt der rot-grünen Bundesregierung. Am 17. November 1998 beschließt der Bundestag das „Gesetz zum Einstieg in die ökologische Steuerreform“. Es erhöht die Mineralölsteuer und führt eine Stromsteuer ein. Mit den Einnahmen dieser sogenannten Ökosteuer sollen die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung gesenkt werden.

In der Tat sinken die Rentenbeiträge mit Einführung der Ökosteuer am 1. April 1999 um 0,8 Prozentpunkte auf 19,5 Prozent. Trotzdem hält die vbw die Ökosteuer für falsch. Vor allem das Transportgewerbe lässt kein gutes Haar an der höheren Mineralölsteuer. Die Belastungen durch die steigenden Energiepreise seien zehnmal höher als die Einsparungen durch die niedrigeren Personalausatzkosten. Damit wirke die Ökosteuer investitions-hemmend, ja substanzgefährdend und selbst ökologisch bedenklich.

In das gleiche Horn stößt vbw Hauptgeschäftsführer Stephan Götzl. Die Steuer habe „weder etwas mit Ökologie noch mit Steuerung“ zu tun, sondern sei ein „reines Schröpfinstrument“. Daneben artikuliert die vbw auch ordnungspolitische Bedenken gegen die Finanzierung der Rentenversicherung über die Ökosteuer und hält ihre Verbindung mit der Senkung der Rentenversicherungsbeiträge für falsch.

Zwei Jahre später sieht die Lage ganz anders aus: Weite Teile der Wirtschaft haben die Ökosteuer akzeptiert. Im Grunde genommen befürwortet die vbw sogar die Ökosteuer, will dies aber aus verbandsinternen wie aus politischen Gründen nicht öffentlich hinausposaunen. Nach wie vor lehnt die CSU sie ab, ebenso wie das Transport- und Taxigewerbe sowie die Land- und Forstwirtschaft. Demgegenüber profitieren vor allem energieintensive Unternehmen von Ausnahmeregelungen, die in Verbindung mit geringeren Rentenversicherungsbeiträgen insgesamt eine Erleichterung bringen. Als im Herbst 2000 erste Proteste wegen der Benzinpreiserhöhungen laut werden, schlägt die vbw vor, die dritte Stufe der Ökosteuer auszusetzen und die Denkpause für eine Diskussion über ein ökologisches Steuerungsinstrument auf europäischer Ebene zu nutzen.

Betriebsverfassungsgesetz erhitzt die Gemüter

Rot-Grün bringt auch „einige Bewegung in die arbeits- und sozialrechtliche Gesetzgebung – durchwegs zulasten der Wirtschaft“, vermerkt der vbw Geschäftsbericht 2000/01. Die im Sommer 2001 verabschiedete Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes bildet den Höhepunkt dieser Entwicklung. Aus Sicht der vbw ist die Neufassung nicht nur bürokratisch, kostentreibend und mittelstandsfeindlich, „sondern hat den Betrieben auch eine weitere Fessel angelegt, statt mehr Gestaltungsspielräume und Flexibilität zu ermöglichen“.

Schon im Vorfeld hat die vbw alle Hebel in Bewegung gesetzt, um die größten Belastungen für die Unternehmen zu verhindern: Am 13. Februar 2001 gehen rund 1.000 Unternehmer in München auf die Straße und demonstrieren gegen die geplante Gesetzesnovelle. Die Arbeitgeber-Demo zieht vom Haus der Bayerischen Wirtschaft zur Zentrale der bayerischen SPD am Oberanger. Die Demonstranten sind mit einheitlichen Jacken, Kappen und Rasseln ausgerüstet. Sie tragen Schilder, auf denen sie vor den geplanten Änderungen warnen. Die Arbeitgeber skandieren in Sprechchören: „Mitbestimmung ja – Fremdbestimmung nein“ und „Riester, Schröder – Mittelstandstöter“.

Vor der Demonstration findet eine Pressekonferenz unter Rekordbeteiligung von Journalisten statt. Das Medienecho auf die demonstrierenden Unternehmer ist gewaltig. In sämtlichen regionalen und überregionalen Zeitungen, in Rundfunk und Fernsehen können vbw Präsident Rodenstock und seine Verbandskollegen ihre Vorgehensweise begründen. Die Wirkung folgt auf den Fuß: „Dem Gesetzgebungsvorhaben konnten einige Giftzähne gezogen werden“, konstatiert der vbw Geschäftsbericht – allen voran der Einfluss der Betriebsräte auf Investitionsentscheidungen.

Rot-Grün schafft es noch einmal (2002)

Bei der Bundestagswahl am 22. September 2002 setzt sich Rot-Grün noch einmal durch und Gerhard Schröder wird einen Monat später als Bundeskanzler bestätigt. Kurz darauf kommt es zu einem Affront gegen die Wirtschaft. Der Koalitionsvertrag vom 16. Oktober 2002 enthält einen Passus über den Abbau von „ungerechtfertigten Steuervergünstigungen“. Die vbw wertet das als Frontalangriff auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Der am 20. November vom Bundeskabinett gebilligte Entwurf für das „Gesetz zum Abbau von Steuervergünstigungen und Ausnahmeregelungen“ trifft in erster Linie die mittelständische Bauwirtschaft durch die Beschneidung der Abschreibungsmöglichkeiten und der Eigenheimzulage. Es zieht aber auch zyklische Branchen in Mitleidenschaft wie die Autohersteller und den Handel durch die Begrenzung des Verlustvortrags auf sieben Jahre und eine Mindestbesteuerung.

Nun läuft die Lobbying-Maschinerie der vbw an, mit Briefaktionen und zahlreichen Gesprächen mit Parteien sowie bayerischen Landtags- und Bundestagsabgeordneten. Mit Erfolg: Bayern und die anderen unionsgeführten Bundesländer lehnen „die geradezu infam verbrämte Giftliste“ von Bundesfinanzminister Hans Eichel (SPD) im Bundesrat ab. Die Bundesregierung ruft den Vermittlungsausschuss an, der unter Leitung der Ministerpräsidenten von Hessen, Roland Koch (CDU), und Nordrhein-Westfalen, Peer Steinbrück (SPD), einen Kompromiss erzielt. Dieser beseitigt zwar die stärksten Belastungen, stellt aber in den Augen der bayerischen Wirtschaft die steuerpolitische Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Bundesregierung infrage. Im Ergebnis werden zwei Drittel der „Giftliste von Rot-Grün“ umgesetzt. Die 48 mehr oder minder versteckten Steuererhöhungen, so vbw Präsident Rodenstock, rufen nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Bürger auf die Barrikaden und die Unternehmer auf die Straße.

„Aufbruch jetzt!“

Das ist durchaus wörtlich zu verstehen. Die vbw plant seit Mitte November 2002 eine groß angelegte politische Aktion wegen der aus ihrer Sicht verfehlten Steuerpolitik und Steuergesetzgebung der Bundesregierung. Das vbm Präsidium stellt kurzfristig die Finanzmittel bereit, um Maßnahmen gegen die bisherige Politik der rot-grünen Regierung zu organisieren. Daraufhin startet die vbw eine Anzeigenkampagne unter dem Titel „Aufbruch jetzt!“. Im Rahmen dieser Aktion gehen die Unternehmer tatsächlich auf die Straße. Unter dem Slogan „Jetzt reicht’s“ demonstrieren rund 1.500 Unternehmer, Handwerker und Bauern in der Münchner Innenstadt. Die Kampagne ist ein Notruf der bayerischen Wirtschaft. Die ersten 100 Tage der alten, neuen Bundesregierung hinterlassen Lähmung und Enttäuschung. Der Eindruck herrscht vor, die Politik sei nicht mehr willens oder in der Lage, die Reformblockaden in Deutschland aufzulösen. Die Beiträge zur gesetzlichen Kranken- und Rentenversicherung steigen, immer neue Steuerdiskussionen sorgen für Verunsicherung, die Arbeitslosigkeit nimmt zu. Die Präsidien von vbw und baymevbm beschließen, „der Zaghaf-tigkeit und Perspektivlosigkeit ein zugleich kritisches und konstruktives Signal“ entgegenzusetzen. Es bleibt nicht allein bei der Unternehmerdemonstration. Geplant ist eine groß angelegte Anzeigenkampagne in der Bild-Zeitung und in der Bild am Sonntag. An 100 Tagen – gleichsam als zweite Chance für die Bundesregierung – soll jeden Tag ein Bürger seine Meinung ausdrücken und dies mit einem konkreten Reformvorschlag verbinden. Damit will die vbw demonstrieren, „dass die Zahl derer täglich wächst, die endlich Entscheidungen für mehr Wachstum, Beschäftigung und Innovation sehen wollen“. Den Auftakt am 29. Januar 2003 bietet

eine Pressekonferenz in München, auf der Rodenstock darlegt, warum es an der Zeit ist, dass der Politik die Reformbereitschaft der Gesellschaft vor Augen geführt wird.

Die Protagonisten der Anzeigenkampagne kommen aus den unterschiedlichsten sozialen Schichten. So wirbt eine Studentin unter der Überschrift „Ich will nicht ewig studieren“ für mehr Effizienz und Praxisnähe an den Hochschulen. Ein Schlosser mahnt die Beseitigung unsinniger Bürokratie an, die gerade kleine und mittlere Unternehmen an Investitionen und der Schaffung von Arbeitsplätzen hindert. Ein Berliner Galerist für zeitgenössische Kunst fordert unter dem Motto „Besseres Klima für Unternehmertum“ Erleichterungen für Existenzgründer. Ein Malermeister protestiert gegen die zunehmende Schwarzarbeit, eine Steuerberaterin wünscht sich Vereinfachungen im Steuerrecht und mehrere Unternehmer erläutern, wie aus ihrer Sicht der Aufschwung zu schaffen ist – etwa durch ein flexibleres Tarifrecht oder mehr Eigenverantwortung im Sozialsystem. Auch Prominente reißen sich in die Verbändekampagne ein – etwa der Rad-Olympia-Sieger Jens Lehmann („Bringt den Mittelstand auf Touren!“), der Starfriseur Gerhard Meir, der Mode-Unternehmer Willy Bogner („5 % Steuern runter, 5 % Staat runter“) oder der Historiker Arnulf Baring („Eigenverantwortung statt DDR light“).

Die Kampagne stößt auf große Resonanz, wie eine Marktforschungsstudie belegt. Insgesamt 20 Millionen Menschen ist sie ein Begriff. Die große Mehrheit der Befragten bewertet die Idee der Kampagne mit gut bis sehr gut. Nach Meinung von Rodenstock zeigt das, „dass wir zum richtigen Zeitpunkt die richtige Form des Protests gefunden haben“. Bei jenen Befragten, denen die Kampagne ein Begriff ist, hat sich das Image der Unternehmer deutlich verbessert. Sie halten die Unternehmer auch für deutlich reformfreudiger als die Bundesregierung und die Gewerkschaften.

Parallel zur Anzeigenkampagne gibt es mehrere Veranstaltungen nach dem Vorbild der Speaker's Corner im Londoner Hyde Park, die auf große Resonanz in den Medien treffen, sowie eine „virtuelle Demo“ begleitet von Diskussionsforen im Internet, die erhebliche Klick-Zahlen erreichen. Rodenstock kann als Präsident der vbw zufrieden die Bilanz ziehen: „Aufbruch jetzt!“ hat gewirkt.“ Die Bundesregierung steht unter Druck, und die Forderungen und Ergebnisse von „Aufbruch jetzt!“ erhöhen diesen noch weiter. Rot-Grün muss einen Nachtragshaushalt beschließen, mit dem die Nettoneuverschuldung die verfassungsmäßig zulässige Grenze überschreitet, und ein Notprogramm zur Eindämmung von Schulden auf den Weg bringen. Die Regierung Schröder geht aber noch weiter. Die Planungsabteilung im Bundeskanzleramt formuliert ein Thesenpapier unter der Überschrift „Auf dem Weg zu mehr Wachstum, Beschäftigung und Gerechtigkeit“, das die Grundlage für die Agenda 2010 bildet. Dieses Reformprogramm, das Kanzler Gerhard Schröder am 14. März 2003 im Deutschen Bundestag vorstellt, umfasst die Arbeitsmarkt-, Sozial-, Steuer- und Wirtschaftspolitik. Zudem zieht es die dritte, ursprünglich für Anfang 2005 geplante Stufe der Steuerreform um ein Jahr vor. Danach sinkt der Eingangssteuersatz in der Einkommensteuer ab 2004 von 19,9 auf 16 Prozent und der Spitzensteuersatz von 48,5 auf 45 Prozent. Ein Jahr später sinkt der Eingangssteuersatz dann auf 15 Prozent und der Höchststeuersatz auf 42 Prozent.

Streit um die Rentenreform

Das Thema Rentenreform stand bereits bei der Regierung Kohl auf der Agenda. Das Problem steigender Beitragssätze und damit höherer Arbeitskosten löst sie aber vor der Bundestagswahl 1998 nicht dauerhaft. Bis in den September 2000 hinein versuchen die neue Bundesregierung unter Gerhard Schröder und die Opposition, sich über die Zukunft der Alterssicherung zu verständigen. Doch die Positionen sind zu unterschiedlich, nicht nur was die Höhe der staatlichen Förderung und ihre Finanzierung anbelangt, sondern auch das Renteneintrittsalter und vor allem die Einführung einer Grundsicherung.

Letztere lehnt die vbw als systemfremde Vermischung von beitragsfinanzierter Rente und steuerfinanzierter Sozialhilfe ab. Einverstanden ist die vbw hingegen mit der eigenverantwortlich finanzierten kapitalgedeckten Vorsorge, die Bundesarbeitsminister Walter Riester (SPD) vorschlägt. Diese müsse der Gesetzgeber ebenso wie die betriebliche Altersvorsorge deutlich stärker steuerlich fördern, fordert die vbw.

Die Vereinigung der bayerischen Wirtschaft sucht nun das Gespräch mit zahlreichen Politikern, um ihren rentenpolitischen Vorstellungen Nachdruck zu verleihen. Den Parteivorsitzenden von CDU, CSU und der FDP schickt die vbw ihr Rentenkonzept. Doch die Oppositionsparteien reagieren zurückhaltend. Das vbw Präsidium befürchtet sogar, dass die CDU die SPD in der Rentenfrage links überholt. Selbst mit der CSU ist nicht alles d'accord. Das vbw Präsidium kommt im Herbst 2000 zu dem Schluss, bei aller Unterstützung für die bayerische Landesregierung mit ihr das kritische Gespräch zu suchen, wenn diese Blockadepositionen einnimmt, die dem gesamtwirtschaftlichen Interesse entgegenstehen.

Regierung Schröder legt Rentengesetz vor

Doch potenzielle Auseinandersetzungen mit der Bayerischen Staatsregierung erübrigen sich, denn nur wenige Monate später legt die Regierung Schröder den „Entwurf eines Gesetzes zur Reform der gesetzlichen Rentenversicherung und zur Förderung eines kapitalgedeckten Altersvorsorgevermögens“ vor. Sie öffnet damit den Weg für eine private, staatlich geförderte kapitalgedeckte Altersvorsorge. Das „Altersvermögensgesetz“ und das „Altersvermögensergänzungsgesetz“ bringen unter anderem eine Senkung des Rentenniveaus für Neuzugänge von 70 auf 64 Prozent des letzten Nettolohns, indem in die Rentenberechnungsformel ein Ausgleichsfaktor eingefügt wird (auch „Riesterfaktor“ genannt). Die damit verbundenen Abschläge steigen sukzessive von 0,3 Prozent (2011) auf 6 Prozent (2030). Mittels staatlicher Zulagen und durch steuerliche Entlastungen fördert die Bundesregierung ab 2002 den Aufbau einer privaten kapitalgedeckten Altersvorsorge (sogenannte Riesterrente). Die Zulagen steigen bis 2008 sukzessive an. Ziel der Rentenreform ist es, den Beitragssatz bis 2020 bei 20 Prozent zu halten und bis 2030 nicht über 22 Prozent steigen zu lassen.

Trotz ordnungspolitischer Bedenken und allgemeiner Kritik an den Unzulänglichkeiten der Rentenreform begrüßt die vbw den Einstieg in die kapitalgedeckte Altersvorsorge. Denn sie erhofft sich dadurch eine dauerhafte Senkung der Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung.

Nach ihrer Wiederwahl setzt sich bei der rot-grünen Bundesregierung die Erkenntnis durch, dass die bisherigen Maßnahmen angesichts der demografischen Entwicklung nicht ausreichen werden, um die gesetzliche Rentenversicherung dauerhaft zu finanzieren und gleichzeitig die Beiträge nicht weiter steigen zu lassen. Daher

beschließt Rot-Grün im Rahmen der Agenda 2010 das „Rentenversicherungsnachhaltigkeitsgesetz“. Dieses basiert auf Vorschlägen der „Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme“ (auch Rürup-Kommission genannt). Wesentliches Merkmal der Reform, die im März 2004 den Bundestag passiert, ist der neue sogenannte Nachhaltigkeitsfaktor in der Rentenanpassungsformel. Mit diesem wird die Entwicklung des Verhältnisses von Beitragszahlern zu Rentenempfängern berücksichtigt: Renten steigen weniger stark, wenn sich die Anzahl der Rentenempfänger gegenüber jener der Beitragszahler erhöht. Zudem wird das Mindestsicherungsziel auf ein Nettorentenniveau (vor Steuern) von 46 Prozent (bis 2020) und 43 Prozent (bis 2030) gesenkt, die Frühverrentung durch die schrittweise Anhebung der Altersgrenze von 60 auf 63 bei der Altersrente nach Altersteilzeit oder wegen Arbeitslosigkeit eingeschränkt sowie die Perspektive für eine Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters eröffnet.

Merkel gibt Rentengarantie (2006)

Die Freude über die Stabilisierung der Rentenbeiträge währt nicht allzu lang. Im Sommer 2006 beschließt die Große Koalition unter Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU), die seit 2005 an der Regierung ist, eine Rentengarantie. Damit will sie einen Rückgang der Altersbezüge stoppen. Praktisch geschieht das, indem in die Rentenberechnung neben dem Riesterfaktor und dem Nachhaltigkeitsfaktor zusätzlich eine Schutzklausel einbezogen wird, die verhindern soll, dass einer dieser Faktoren zu einer Kürzung der Brutto-

rente führt. Zudem schließt der Koalitionsbeschluss aus, dass im Fall sinkender Bruttolöhne die Berechnungsgrundlage schrumpft. Der vbw Vorstand kritisiert diese „wahltaktisch motivierte Änderung der Rentenformel“ scharf, führt sie doch früher oder später zu Beitragssteigerungen und belastet damit die jüngere Generation. Es geht hin und her mit der Rente. Am 9. März 2007 beschließt der Bundestag das „RV-Altersgrenzenanpassungsgesetz“, das die schrittweise Erhöhung des Renteneintrittsalters vorsieht. Danach steigt die Regelaltersgrenze bis 2029 schrittweise von 65 Jahren auf 67 Jahre. Die vbw begrüßt die „Rente mit 67“ ausdrücklich, bietet sie doch einen wichtigen Schritt zur Stabilisierung der Beitragsätze. Gleichzeitig gießen allerdings Ausnahmeregelungen wie die abschlagsfreie Rente nach mindestens 45 Beitragsjahren oder der neue Nachholfaktor, der ab 2011 gelten soll, Wasser in den Wein. Damit aber nicht genug. Im Frühjahr 2008 beschließt die Bundesregierung, den mit der Riesterrente eingeführten Ausgleichsfaktor für einige Jahre auszusetzen, der eigentlich den Rentenanstieg bremsen soll. Als Folge steigen die Renten um 2 Prozent – eine der Bundestagswahl in diesem Jahr geschuldete Augenwischerei. Denn die außerplanmäßige Rentenerhöhung bringt dem Durchschnittsrentner lediglich 5 Euro im Monat. vbw Präsident Rodenstock entlarvt diese Rentenerhöhung öffentlich als Wahltaktik.

Gesetzliche Krankenversicherung und kein Ende

Am 9. November 1998 legt die Regierung Schröder das „Gesetz zur Stärkung der Solidarität in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Solidaritätsstärkungsgesetz)“ vor. Die Sympathien der Wirtschaft dafür halten sich sehr in Grenzen. Beispielsweise entlastet die Aufhebung der Zuzahlungen nur die Versicherten, aber nicht die Arbeitgeber. Auch den Verzicht auf marktwirtschaftliche Steuerungselemente, die den Wettbewerb zwischen den Leistungserbringern erhöht hätten, bedauert die vbw. So erwartet die vbw, dass an der Beitragsschraube weiter gedreht wird. Das „GKV-Solidaritätsstärkungsgesetz“ wird im Dezember 1998 verabschiedet. Es fungiert freilich nur als Vorschaltgesetz zur Reform der gesetzlichen Krankenversicherung ab dem Jahr 2000.

Eckpunkte der Reform sind Globalbudgets, die Honorare und Medikamente umfassen. Das provoziert erwartungsgemäß die starke Lobby der Kassenärzte. Die Klinikbetreiber äußern ihren Unmut über die Neuordnung der Krankenhausfinanzierung. Der Bundestag stimmt dem Gesetzesentwurf zu, der Bundesrat lehnt ihn ab. Danach landet der Entwurf im Vermittlungsausschuss, der es in ein nicht zustimmungsbedürftiges und in ein zustimmungsbedürftiges Gesetz teilt. Durch diese Teilung beschränkt sich das „Gesundheitsreformgesetz 2000“ auf die Erstellung einer Positivliste für Arzneimittel, eine Stärkung der Position des Hausarztes und einige andere konsensfähige Punkte. Dagegen bleiben das Globalbudget und die Neuordnung der Krankenhausfinanzierung auf der Strecke, was die vbw bedauert.

Krankenhäuser rechnen künftig nach Fallpauschalen ab, die Hausärzte werden gestärkt, und den Finanzausgleich zwischen den west- und ostdeutschen Krankenhäusern ersetzt ein bundesweiter Risikostrukturausgleich. Das alles stellt für die vbw keine Lösung dar. Im Gegenteil, sie befürchtet, dass die Krankenversicherungsbeiträge weiter steigen werden. Die Entwicklung gibt ihr Recht. Die Abschaffung der Arzneimittelbudgets führt zu einer Kostenexplosion und diese zieht entsprechende Beitragssatzsteigerungen nach sich. Auch mit dem „Beitragssicherungsgesetz“ vom November 2002 bringt die Bundesregierung den Anstieg der Beiträge nicht mehr zum Stoppen. Sie verordnet Arzneimittelherstellern und -großhändlern einen GKV-Rabatt, friert bei Ärzten, Zahnärzten und Krankenhäusern das Budget ein und kürzt das Sterbegeld um die Hälfte. Trotz alledem: Der durchschnittliche Beitragssatz klettert 2002 um 0,4 Prozentpunkte auf 13,9 Prozent und 2003 auf 14,3 Prozent.

vbw setzt auf die Pauschalprämie

Die Führungscrew der vbw hat von den Notoperationen bei der gesetzlichen Krankenversicherung die Nase voll. Denn aufgrund der demografischen Entwicklung – es gibt immer weniger Menschen in Deutschland und die werden immer älter – hält sie eine Entkoppelung von Gesundheits- und Arbeitskosten für unabdingbar; sonst würden hierzulande immer mehr Arbeitsplätze unbezahlbar.

Daher stellt die vbw ein vollkommen neues Finanzierungsmodell zur Diskussion. Danach bleibt die Zahlung nicht mehr auf die Arbeitnehmer und ihre Arbeitgeber beschränkt, sondern jeder zahlt einen einkommensunabhängigen Pauschalbetrag (auch Kopfpauschale, Pauschalprämie oder Gesundheitsprämie genannt) in die Krankenversicherung ein. Offen ist zunächst, wie mitversicherte Kinder zu finanzieren sind. Doch plötzlich bekommt das vbw Präsidium Angst vor der eigenen Courage und macht einen Rückzieher. Jetzt sieht die vbw wieder Selbstbeteiligungen und Leistungseinschränkungen als den zukunftsweisenden Weg an.

Randolf Rodenstock, seit März 2000 Präsident der vbw, regt einen Arbeitskreis zur Reform der gesetzlichen Krankenversicherung an mit der Vorgabe, die sogenannte Kopfpauschale weiter zu verfolgen. Zugleich streckt er die Fühler aus, um Sponsoren für die Finanzierung einer Studie zu gewinnen. Mit Erfolg: Ein halbes Jahr später stehen ihm nicht nur 40.000 D-Mark für die Studie zur Verfügung, sondern zusätzlich unterstützt eine private Krankenversicherung dieses Vorhaben. Nicht beteiligen will sich allerdings die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

Im Frühjahr 2001 beauftragt die vbw Eckhard Knappe, Professor für Gesundheitsökonomie an der Universität Trier, die Auswirkungen der Pauschalprämie in der gesetzlichen Krankenversicherung zu evaluieren. In ihrer Studie „Pauschalprämie in der Krankenversicherung. Ein Weg zu mehr Effizienz und mehr Gerechtigkeit“ schlagen Eckard Knappe und Robert Arnold vor, dass jeder Erwachsene einen Pauschalbetrag von etwa 200 Euro in die Krankenversicherung zahlt. Der Arbeitgeberanteil wird mit dem Gehalt ausbezahlt und versteuert. Mithilfe der Steuermehreinnahmen werden die Beiträge für nicht voll zahlungsfähige oder zahlungsunfähige Personen finanziert.

Die vbw ist überzeugt von den Knappe-Vorschlägen, aber noch kann sie damit nicht reüssieren. Zuerst muss sie in der BDA für Akzeptanz sorgen, sonst steht sie als Regionalvertretung mit der Pauschalprämie allein auf weiter Flur und die bundespolitische Wirkung verpufft. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände übt sich indes in vornehmer Zurückhaltung. Sie besteht darauf, dass die vbw in Sachen Pauschalprämie zunächst nichts unternimmt. Erst nach der Bundestagswahl im September 2002 solle sie versuchen, für ihre Reformvorschläge zur Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung politische Parteigänger zu finden.

Im Dezember 2003, kurz nach der Wahl, lässt die CDU deutliche Sympathien für ein Prämienmodell erkennen. Auch SPD und Bündnis 90 / Die Grünen könnten damit leben, kommunizieren dies aber nur intern. Quer stellt sich die CSU, allen voran ihr Gesundheitsexperte Horst Seehofer. Der ehemalige Bundesgesundheitsminister favorisiert die sogenannte Bürgerversicherung, die nicht nur Selbstständige und Beamte in die gesetzliche Krankenversicherung einbezieht, sondern auch Kapitaleinkünfte zur Beitragsberechnung. Damit findet er zwar die Unterstützung der Regierungspartei SPD, aber die CDU-Vorsitzende Angela Merkel wie der CSU-Vorsitzende Edmund Stoiber lehnen die Bürgerversicherung ab.

Der bayerische Ministerpräsident Stoiber macht sich für die pauschale Gesundheitsprämie stark, die die Rürup-Kommission im Frühjahr 2004 als Alternative zu einer die gesamte Bevölkerung umfassenden Bürgerversicherung vorschlägt. Es handelt sich dabei ebenfalls um eine für alle Versicherten gleiche, einkommensunabhängige Pauschale. Für Versicherte mit einem geringen Einkommen soll es steuerfinanzierte Zuschüsse geben. Diese Ergänzung stößt wiederum in der vbw auf Ablehnung. Randolph Rodenstock verlangt in der vbw Vorstandssitzung am 26. Mai 2004, dass das „politisch-bürgerliche Lager vereint auf die Pauschalprämie eingeschworen wird“, wie sie Knappe vorschlägt. Mithilfe der Jun-

gen Union hofft die vbw, Stoiber auf ihre Seite zu bringen. Gelingt das nicht, dann wäre die zweite Wahl die Gesundheitsprämie der Rürup-Kommission. Auf alle Fälle gelte es, die Bürgerversicherung zu verhindern. Hinter den Kulissen trommelt die vbw allerdings nach wie vor für die „Pauschalprämie nach Knappe pur“. Die Politik müsse unter Druck gesetzt und parteitaktische Züge müssten entlarvt werden, verlangt Rodenstock.

Ende 2004 finden die Oppositionsparteien CDU und CSU einen Kompromiss, der eine einheitliche Pauschale, eine einkommensabhängige Prämie und die Steuerfinanzierung kombiniert. Das entspricht nicht den Vorstellungen der vbw, aber sie hält sich mit öffentlicher Kritik zurück, will sie doch die Front gegen die Bürgerversicherung nicht schwächen, für die sich die SPD inzwischen starkmacht.

Die rot-grüne Bundesregierung zeigt sich von der zum Teil hitzig geführten Debatte um die nachhaltige Finanzierung der Gesundheitsversorgung recht unbeeindruckt. Während sie in der Rentenpolitik die Vorschläge der von ihr eingesetzten Rürup-Kommission beherzigt, bringt sie in der Gesundheitspolitik nicht mehr die nötige Kraft für einen grundlegenden Systemwechsel und für wettbewerbsfördernde Strukturreformen auf. Stattdessen beschränkt sie sich im Rahmen der Agenda 2010 auf Veränderungen im System. Dennoch enthält das „GKV-Modernisierungsgesetz“, das zum 1. April 2004 in Kraft tritt, einige bemerkenswerte Elemente, die die Eigenverantwortung der Versicherten stärken und die ordnungspolitisch fragwürdige Finanzierung gesamtstaatlicher Aufgaben aus Beitragsmitteln abbauen. Dazu gehören etwa die Praxisgebühr, höhere Zuzahlungen der Versicherten, die Streichung versicherungsfremder Leistungen oder deren Finanzierung aus Steuermitteln.

Auf diese Weise gelingt es der Bundesregierung, die Beitragssätze wenigstens kurzfristig zu stabilisieren und damit einen Anstieg der Lohnzusatzkosten zu verhindern. Außerdem müssen die gesetzlich Versicherten einen Zusatzbeitrag in Höhe von 0,5 Prozent ihres beitragspflichtigen Einkommens leisten. Dadurch wird das bislang strikte Prinzip der paritätischen Finanzierung durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber erstmals durchbrochen.

Die Hoffnung stirbt zuletzt

Die Bundestagswahl im Herbst 2005 beendet die Ära von Rot-Grün und bringt eine Große Koalition aus CDU/CSU und SPD unter Angela Merkel (CDU) ins Amt. Die vbw wittert Morgenluft und zieht mit ihrem Prämienmodell nochmal alle Register der Öffentlichkeitsarbeit. Haupt- und Ehrenamt führen zahlreiche politische Gespräche. Die CSU-Führung und das vbw Präsidium vereinbaren eine Arbeitsgruppe zur Gesundheitspolitik. Doch zu einem gemeinsamen Treffen kommt es nicht. Die CSU-Landesgruppe in Berlin opponiert dagegen, weil sie das Thema nicht in die Schlagzeilen bringen will. Rodenstock reagiert verärgert und kritisiert auf der vbw Präsidiumssitzung am 25. Januar 2006 das gesundheitspolitische Profil der CSU, die trotz aller Lippenbekenntnisse zur Marktwirtschaft das Soziale zu sehr in den Mittelpunkt rückt. In der Öffentlichkeit hält sich die vbw allerdings zurück, hat sich doch der politische Wind gedreht. Unter der Großen Koalition droht „eine diffuse Mischform von Bürgerversicherung und Pauschalprämie“, moniert Bertram Brossardt, seit 2005 Nachfolger von Stephan Götzl als vbw Hauptgeschäftsführer. Die vbw reagiert darauf und ihre Devise heißt nun: „Möglichst viel Pauschalprä-

mie – möglichst wenig Bürgerversicherung“. Vertreter der Regierungsfractionen verhandeln mit den Länderregierungen über die Gesundheitsreform 2006; in Bayern weigert sich die CSU immer noch, an einer offenen Diskussion mit der vbw teilzunehmen. Erst im April 2006 erklärt sie sich dazu bereit, im kleinen Kreis darüber zu sprechen. Doch bundespolitisch werden die Weichen schon ganz anders gestellt.

Die Bundesregierung verabschiedet am 12. Juli 2006 Eckpunkte, die einen einheitlichen Beitragssatz vorsehen, den der Gesetzgeber festlegt. Wie bisher variieren die Beiträge mit der Einkommenshöhe. Sie fließen in einen Gesundheitsfonds, der um Steuermittel für die Kinderversicherung ergänzt wird. Die gesetzlichen Krankenkassen erhalten daraus für jeden Versicherten eine monatliche Pauschale. Reichen die Zuweisungen nicht aus, müssen sie Zusatzprämien erheben, umgekehrt aber auch Überschüsse zurückerstatten. Nicht beteiligt am Gesundheitsfonds sind die privaten Krankenversicherungen. Diese sind aber verpflichtet, einen den gesetzlichen Kassen vergleichbaren Basistarif anzubieten und den Wechsel zu einer anderen Versicherung zu erleichtern.

Die vbw ist alles andere als glücklich damit. Präsidium, Vorstand und Mitgliederversammlung kritisieren unisono, in dem Gesundheitsfonds werde alles vermischt, was irgendwie Geld bringt – Beitragszahlungen, Pauschalen und Steuermittel. Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft ist überzeugt, dass die Reform nicht lange halten wird. Die Beitragszahlungen werden nicht ausreichen und die Pauschalen sind zu niedrig. Einen Unsicherheitsfaktor bieten die Steuerzuschüsse, unterliegen sie doch dem Belieben des Bundesfinanzministers. Angesichts dessen sowie fehlender Maßnahmen für mehr Wettbewerb im Gesundheitswesen und der geplanten Beitragserhöhung um 0,5 Prozentpunkte zeigt sich die vbw „sehr enttäuscht“ über die Gesundheitsreform 2006, die „bestenfalls wenig schadet, aber keinen echten Nutzen bringt“, wie Rodenstock feststellt.

Noch hofft die vbw darauf, Änderungen durchzusetzen. So soll der Leistungskatalog bereinigt, die Patientenverantwortung gestärkt und die Unabhängigkeit des Gesundheitsfonds gesichert werden. Doch der Zug ist abgefahren. Im Oktober 2006 bringt die Bundesregierung das „Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der gesetzlichen Krankenversicherung“ in den Bundestag ein. Der stimmt am 2. Februar 2007 dafür, und am 16. des Monats passiert es den Bundesrat. Im Bundesrat hat zwar Bayerns Ministerpräsident Stoiber noch einige Verbesserungen im Sinn der Wirtschaft durchgesetzt, aber die Hauptbestandteile der Reform bleiben, wie sie sind.

Kernstück des Gesetzes, das am 1. Januar 2009 in Kraft tritt, ist und bleibt der Gesundheitsfonds. Der GKV-Beitrag beträgt einheitlich 15,5 Prozent. Die Versicherten tragen davon allein 0,9 Prozent als Sonderbeitrag, der paritätisch finanzierte Beitragssatz wird auf 14,6 Prozent festgeschrieben. Allein die bayerischen Arbeitgeber belastet der höhere Beitragssatz mit über 200 Millionen Euro zusätzlich.

Unter dem Druck ihrer Klientel stellt die vbw das ganze System auf den Prüfstand. Der vbw Vorstand lässt einen „regionalen Gesundheitskombi“ ausarbeiten, der das Mittelaufkommen für den Gesundheitsfonds halbiert und um eine Versichertenpauschale ergänzt, die – anstelle des bisherigen Arbeitnehmeranteils – jeder Erwachsene zu entrichten hat, egal wie viel er verdient. Auf diesem Umweg versucht die vbw, die Streichung des Arbeitgeberanteils doch noch zu erreichen. Grundsätzlich hält sie aber daran fest, dass es eine gesundheitspolitische Wende geben muss, um angesichts des demografischen Wandels die nachhaltige Finanzierung der Krankenversicherung zu garantieren und die Beiträge vom Faktor Arbeit abzukoppeln.

„Reform unzureichend wg. München“

Der Vorstoß der vbw schreckt die Bayerische Staatsregierung aus CSU und FDP auf. Denn nachdem das Gesetz in Kraft getreten ist, hagelt es Proteste. Die Ärzte sehen sich als Verlierer der Honorarreform und protestieren lautstark. Die regionalen Belastungen der Reform machen der Landesregierung erheblich zu schaffen. Vor diesem Hintergrund präsentiert die Regierung Seehofer Anfang April 2009 ein Eckpunktepapier, das auf der Grundlage des Prämienmodells der vbw einen aktuellen Finanzierungsvorschlag enthält. Die vbw kann und will ihre Genugtuung nicht verbergen. Die Vorschläge der Staatsregierung zeigen, dass der Verband „den Nagel auf den Kopf getroffen hat“, erklärt Bertram Brossardt auf der vbw Mitgliederversammlung am 26. Mai 2009. Vor allem in der FDP hat die vbw einen zuverlässigen Bundesgenossen.

Nach der Bundestagswahl 2009 und dem Ende der Großen Koalition finden zwar Bestandteile des regionalen Gesundheitskombi Eingang in den christlich-liberalen Koalitionsvertrag. Die Gesundheitsprämie wird allerdings nicht berücksichtigt, obwohl die FDP sich dafür starkmacht. Die CSU-Bundestagsfraktion und die Bayerische Staatsregierung unter Ministerpräsident Horst Seehofer widersetzen sich konsequent einem Systemwechsel.

So bleibt denn auch die für den Sommer 2010 vereinbarte Reform „deutlich hinter den Vorstellungen der bayerischen Wirtschaft zurück“, wie Brossardt dem vbw Präsidium erklärt. Wieder sei es mehr ein Stopfen von Löchern als ein tragfähiges Konzept zur nachhaltigen Finanzierung des Gesundheitssystems. Der zu der Präsidiumssitzung eingeladene bayerische Wirtschaftsminister Martin Zeil (FDP) nennt auch die Ursache: „Reform unzureichend wg. München“ steht im Protokoll.

Enttäuschung bei der Pflegeversicherung

München, spricht die Landesregierung unter Seehofer, verweigert sich auch bei der Reform der sozialen Pflegeversicherung der Umstellung auf ein kapitalgedecktes System. Die vbw versucht, den systempolitischen Fehler der Umlagefinanzierung der Pflegeversicherung rückgängig zu machen, da dieses System demografie- und konjunkturanfällig ist. Ebenso wie bei der gesetzlichen Krankenversicherung schlägt die vbw vor, die Pflegeversicherung vom Arbeitseinkommen abzukoppeln. Dazu hat sie bereits im Jahr 2004 bei dem Kölner Wirtschaftswissenschaftler Johann Eekhoff eine Studie in Auftrag gegeben mit dem Titel „Pflegevorsorge. Vorschlag für eine finanzierbare, soziale und nachhaltige Reform der Pflegeversicherung“. Sie empfiehlt die eine Ablösung der Umlagefinanzierung durch eine kapitalgedeckte Pflegeversicherung.

Während der Regierungsjahre von Rot-Grün tut sich diesbezüglich nichts. Hoffnung schöpft die vbw, als im Herbst 2009 die CDU/CSU-FDP-Regierung antritt. Tatsächlich sieht der Koalitionsvertrag für die soziale Pflegeversicherung eine Ergänzung des umlagefinanzierten Systems um verpflichtende und individualisierte kapitalgedeckte Zusatzversicherungen vor. Gleichzeitig führt Schwarz-Gelb zu großer Enttäuschung bei der vbw, als sie einen Katalog mit Vorschlägen präsentiert, wie die Pflegeleistungen verbessert und ausgeweitet werden können. Natürlich soll eine Beitragserhöhung die Mehrleistung finanzieren.

Angesichts der politischen Diskussion lässt die vbw ihre Studie aktualisieren, verfolgt aber weiterhin das Ziel, die Finanzierung der Pflegeversicherung vom Arbeitsverhältnis abzukoppeln und diese in eine „verpflichtende, private Pflegeversicherung mit risikoäquivalenten Beiträgen“ umzuwandeln, wie das vbw Präsidium auf seiner Sitzung am 26. Januar 2011 festhält. Der Übergang von einer sukzessiven Umstellung von einem rein umlagefinanzierten

bis zu einem ausschließlich kapitalgedeckten System soll über einen Zeitraum von 20 Jahren erfolgen. Damit glaubt die vbw, die Pflegeversicherung demografiefest machen zu können.

Über die bayerische Landesregierung, mit der Rodenstock und seine Mitstreiter „sehr konstruktive“ Gespräche führen, hofft die vbw auf die Berliner Koalition einwirken zu können. Das Ergebnis ist aber eher enttäuschend. Der im März 2012 von der Bundesregierung vorgelegte Entwurf eines „Pflege-Neuausrichtungsgesetzes“ führt zwar Regelungen zur privaten Pflegevorsorge ein. Die nach dem amtierenden Bundesgesundheitsminister „Pflege-Bahr“ genannte private Zusatzversicherung ist jedoch nicht verpflichtend und deshalb in den Augen der vbw ineffektiv. Ferner verschärfen die beschlossenen Leistungserweiterungen die Finanzierungsprobleme der Pflegeversicherung, die mit der minimalen Beitragserhöhung um 0,1 Prozentpunkte nicht gelöst werden. Die vbw hält die Leistungsausweitungen für falsch und fordert erneut, die Finanzierung der Pflegeversicherung auf einkommensunabhängige Pflegeprämien umzustellen. Doch die Dinge sind gelaufen und die vbw steht mit ihrem Vorschlag einer privat finanzierten Pflege allein auf weiter Flur.

Von Stoiber zu Beckstein

2003 befindet sich Ministerpräsident Edmund Stoiber auf dem Höhepunkt seiner Macht. Bei der Landtagswahl gewinnt die CSU mit ihm an der Spitze mehr als 60 Prozent der abgegebenen Stimmen und mehr als zwei Drittel der Sitze im Bayerischen Landtag. Mit dieser satten Mehrheit im Rücken startet Stoiber ein rigoroses Reformprogramm, das die Arbeitszeit im öffentlichen Dienst in Bay-

ern auf 42 Stunden erhöht, die Verwaltung strafft und die Schulzeit verkürzt. Die Einführung des achtjährigen Gymnasiums kommt zwar auch für Randolph Rodenstock übereilt, der vbw Präsident befürwortet aber insgesamt das Sparprogramm der neuen Staatsregierung ausdrücklich. Bis zur nächsten Landtagswahl 2008 will die Landesregierung 15 Prozent weniger ausgeben und den Haushalt ohne neue Schulden auskommen lassen.

Spätestens nach der Bundestagswahl 2005 beginnt aber der Stern Stoibers zu sinken. Die Kritik an seinem Reformprogramm nimmt zu, vor allem an der überstürzten Einführung des achtjährigen Gymnasiums. Sein Hin und Her beim Wechsel von München nach Berlin als Super-Wirtschaftsminister schadet ihm in der Öffentlichkeit und lässt die Umfragewerte sinken. Kritik an seiner Amtsführung häuft sich. Bayerns Unternehmensverbände klagen unisono darüber, dass die Regierungsarbeit ziemlich undurchsichtig geworden sei und sich in einer Blackbox abspiele. Rodenstock vermisst bei der CSU „ein klares Bekenntnis zu ihrer bisherigen und gewohnten ordnungspolitischen Zielrichtung in der gewünschten Klarheit“.

Die CSU spürt die zunehmende Verunsicherung. Auf der traditionellen Klausur der Landtagsfraktion im Januar 2007 in Wildbad Kreuth kommt es zum Aufstand der Abgeordneten. Erwin Huber und Günther Beckstein wagen sich aus der Deckung und teilen unter sich die Nachfolge Stoibers auf, bevor dieser seinen Rücktritt als Parteivorsitzender und Ministerpräsident erklärt hat.

Kaum ist Günther Beckstein als Kandidat zur Wahl des Ministerpräsidenten nominiert, stellt er dem vbw Präsidium das „Zukunftsprogramm Bayern 2020“ vor, das noch von Edmund Stoiber stammt. Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft zeigt sich zufrieden damit, dass dieses Programm die Notwendigkeit einer leistungsfähigen und modernen Infrastruktur betont. Es beinhaltet explizit den Donauausbau, eine dritte Start- und Landebahn am Flughafen München und den Transrapid. Die vbw verspricht

Beckstein, die Umsetzung dieser Ziele mit Rat und Tat zu unterstützen. Aber es tut sich wenig. Der Donauausbau ist nichts Halbes und nichts Ganzes, beim Flughafenausbau geht nichts voran und der Transrapid wird nicht gebaut.

Im Frühjahr 2008 muss die CSU bei der Kommunalwahl eine erhebliche Niederlage einstecken. Angesichts des Ergebnisses von 40 Prozent machen sich in der Partei eine ungewohnte Nervosität und die Sorge um den Verlust der absoluten Mehrheit bei der im Herbst anstehenden Landtagswahl breit. Populistische Versprechungen triumphieren in der CSU nun zunehmend über wirtschaftliche Vernunft.

Seehofer wird bayerischer Ministerpräsident (2008)

Der Stimmenverlust setzt sich fort. Tatsächlich rutschen die Christsozialen bei der Landtagswahl im Herbst 2008 unter die 50-Prozent-Marke. Angesichts des Verlusts der seit 1962 gehaltenen absoluten Mehrheit erklären Parteichef Erwin Huber und Generalsekretärin Christine Haderthauer am 30. September 2008 ihren Rücktritt. Dem schließt sich Ministerpräsident Günther Beckstein am 1. Oktober an. Die großen Einbußen der CSU kann wider Erwarten die FDP auffangen. Nach 18 Jahren kommen die Liberalen wieder in den Bayerischen Landtag und erhalten 16 Sitze. Mit der FDP bildet Horst Seehofer eine Koalitionsregierung, nachdem er auf einem Sonderparteitag am 25. Oktober 2008 zum CSU-Vorsitzenden gewählt worden ist.

Von der neuen Regierung verspricht sich Rodenstock „Veränderungen, möglicherweise auch Erschwernisse“ für die Verbandsarbeit im Freistaat. Der designierte Ministerpräsident „ist politisch be-

kannt, man wird hier kaum Überraschungen erleben“. Rodenstock und seine Mitstreiter erinnern sich nur zu gut, wie Seehofer als Bundesgesundheitsminister agiert hat. „In seiner Berliner Zeit hat er alles getan, um uns zu verärgern“, zitiert die Süddeutsche Zeitung vom 6. Juni 2009 einen „einflussreichen Funktionär“. Auch Brossardt erwartet eine „neue Art von Politik, näher am Menschen, aber auch kurzlebiger“. Bei einem Fernsehgespräch charakterisiert er sein Verhältnis zu Seehofer so: „Wir können gut miteinander, auch wenn wir nicht immer einer Meinung sind.“

Bei der Landtagswahl 2013 erobert die CSU unter Seehofer wieder die absolute Mehrheit zurück. Die CSU-Vorsitzende von Oberbayern, Ilse Aigner, löst den Liberalen Martin Zeil im Wirtschaftsministerium ab. In einem Kommentar im vbw Magazin hebt Ministerpräsident Seehofer die Exportstärke der bayerischen Wirtschaft hervor und unterstreicht die Bedeutung eines weltweit freien Handels. Die Staatsregierung wird insbesondere den Mittelstand weiter mit ihren Förderprogrammen bei der Erschließung von Auslandsmärkten unterstützen. Sie wird weiter eine Politik machen, die Bayern in hohem Maße attraktiv hält als Standort und Handelspartner. Sie wird weiter für offene Märkte kämpfen. „Wir stehen an der Seite unserer Wirtschaft“, stellt der bayerische Ministerpräsident klar.

Generationenwechsel: Söder beerbt Seehofer

Die Bundestagswahl im September 2017 beschert der CSU ein katastrophales Ergebnis. Sie erhält 44,2 Prozent der Stimmen in Bayern, das ist ein Minus von fast 10 Prozentpunkten gegenüber der vorhergehenden Wahl zum Bundestag von 2013. Die Position von

Horst Seehofer beginnt zu wanken. Der Ruf nach einem Wechsel an der Spitze – besonders im Hinblick auf die bayerische Landtagswahl im Oktober 2018 – wird immer lauter. Vor allem der CSU-Landtagsfraktion kann es nicht schnell genug gehen. Sie spricht sich in einer internen Abstimmung für Finanz- und Heimatminister Markus Söder als Nachfolger von Ministerpräsident Seehofer aus und macht damit Nägel mit Köpfen. Dem Votum der Fraktion schließt sich wenig später der Parteivorstand an. Seehofer erkennt die Zeichen der Zeit und erklärt, dass er im Frühjahr 2018 das Amt des Ministerpräsidenten an Söder übergeben wird, aber Parteivorsitzender bleiben möchte. Dazu wählt ihn der CSU-Parteitag im Dezember 2017 mit überwältigender Mehrheit.

Im März 2018 geht es dann Schlag auf Schlag: Am 13. März tritt Seehofer als Ministerpräsident zurück. Einen Tag später wird er als Bundesinnenminister in Berlin mit den zusätzlichen Aufgabenbereichen Heimat, Bauen und Integration der neuen Großen Koalition unter Angela Merkel vereidigt. Am 16. März wählt der Bayerische Landtag mit der Mehrheit der CSU-Fraktion Markus Söder zum bayerischen Ministerpräsidenten.

Mit seinem neu zusammengestellten Kabinett sorgt Söder für Überraschungen und zeigt zugleich die Schwerpunkte seiner Regierungstätigkeit auf. Die bisherige Wirtschaftsministerin Ilse Aigner übernimmt das neu geschaffene Ministerium für Wohnen, Bauen und Verkehr, ein Hauptanliegen des Ministerpräsidenten. Ihr bisheriger Staatssekretär Franz Josef Pschierer wird neuer Wirtschaftsminister. Joachim Herrmann bleibt Innenminister und bekommt die Zuständigkeit für Integration hinzu. Aigner und Herrmann werden zusätzlich Vize-Regierungschefs. Neuer Finanz- und Heimatminister wird der bisherige Staatssekretär und Söder-Vertraute Albert Füracker. Söders langjähriger politischer Weggefährte Ludwig Spaenle scheidet hingegen aus dem Kabinett aus. Das Kultus- und Wissenschaftsministerium, das er in Personalunion führte, wird wieder geteilt. Bildungsminister wird der bis-

herige Staatssekretär Bernd Sibler, Wissenschaftsministerin überraschend die Münchner Medizinprofessorin Marion Kiechle – eine externe Besetzung. Arbeits- und Sozialministerin wird die bisherige Integrationsbeauftragte Kerstin Schreyer, Agrarministerin die oberbayerische Landtagsabgeordnete Michaela Kaniber. Staatsminister für Digitales, Medien und Europa wird der bisherige Bildungsstaatssekretär Georg Eisenreich. Staatskanzleichef Marcel Huber kehrt an die Spitze des Umweltministeriums zurück. Justizminister bleibt Winfried Bausback, Gesundheitsministerin Melanie Huml. Neuer Chef der Staatskanzlei wird der CSU-Innenexperte Florian Herrmann.

Am 18. April 2018 stellt der frisch gebackene Ministerpräsident Markus Söder sein Regierungsprogramm im Maximilianeum vor. Seine Rede steht unter dem Motto „Das Beste für Bayern“ und greift damit den CSU-Slogan für die bevorstehende Landtagswahl auf. „Wir managen die Zukunft und kümmern uns um die Probleme eines jeden Einzelnen“, verspricht Söder. Dafür präsentiert er 100 Einzelmaßnahmen.

Klar bekennt er sich zur Digitalisierung. Bis zum Jahr 2025 soll jeder bayerische Haushalt an das Gigabit-Netz angeschlossen sein. Den Ausbau des Mobilfunknetzes will er mit 1.000 neuen Mobilfunkmasten bis 2020 forcieren. Einen zentralen Punkt sieht er bei der Digitalisierung in der Bildung. 50.000 digitale Klassenzimmer sollen geschaffen werden. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten pro Mitarbeiter Bildungsschecks im Wert von bis zu 500 Euro, um vor allem ältere Arbeitnehmer digital fortzubilden.

Ein besonderes Augenmerk legt Söder auf die Forschung: „Bayern soll Zentrum der deutschen Forschungsavantgarde sein.“ Die Künstliche Intelligenz will er voranbringen, die Medizinforschung ausbauen. Die Technische Universität München soll in Ottobrunn eine neue Fakultät für Luft- und Raumfahrt aufbauen.

Start-ups will er unter die Arme greifen. Mit einem bürokratiefreien Existenzgründerjahr soll die Zahl neuer Unternehmen wachsen. Mit Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften strebt Söder einen Weiterbildungspakt an. 100.000 zusätzliche Fachkräfte will er dadurch gewinnen. Zielgruppe sind Jugendliche ohne Berufsausbildung sowie Langzeitarbeitslose, ältere Menschen und Behinderte.

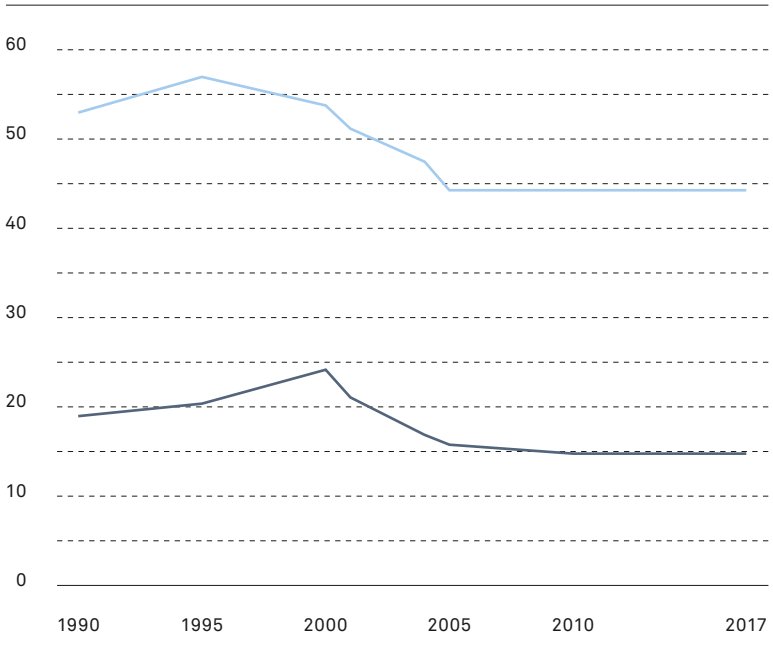
Söder möchte zudem den Wohnraum stark ausbauen. Sein Ziel: Bis zum Jahr 2025 soll es eine halbe Millionen neue Wohnungen in Bayern geben. Hauptsächlich setzt er dabei auf den privaten Sektor und auch auf die Kommunen. Doch er plant auch die Gründung einer neuen staatlichen Wohnungsbaugesellschaft. „Bayernheim“ soll bis 2025 insgesamt 10.000 neue Wohnungen für Menschen mit niedrigem und mittlerem Einkommen errichten.

Die vbw begrüßt die in der Regierungserklärung aufgeführten Pläne: „Der bayerische Ministerpräsident hat ein kraftvolles Programm vorgestellt und eine langfristige Perspektive für Bayern entwickelt“, kommentiert Alfred Gaffal. Als besonders erfreulich bezeichnet der vbw Präsident die Schwerpunkte Fachkräftesicherung, Digitalisierung und Forschung. Er befürwortet zudem die „zukunftsweisenden Vorschläge zur Mobilität, vor allem das Bekenntnis des Ministerpräsidenten zu Bayern als Autoland sowie seine Absage an Fahrverbote“.

Insgesamt, so der vbw Präsident, ist Bayern für die Zukunft gut aufgestellt. „Die Regierungserklärung zeigt weitreichende Perspektiven und macht Hoffnung. Wir ziehen mit der Staatsregierung an einem Strang“, stellt er klar.

Einkommensteuer: Eingang- und Spitzensteuersatz

Inklusive Solidaritätszuschlag¹ in Prozent



■ Eingangsteuersatz
 ■ Spitzensteuersatz

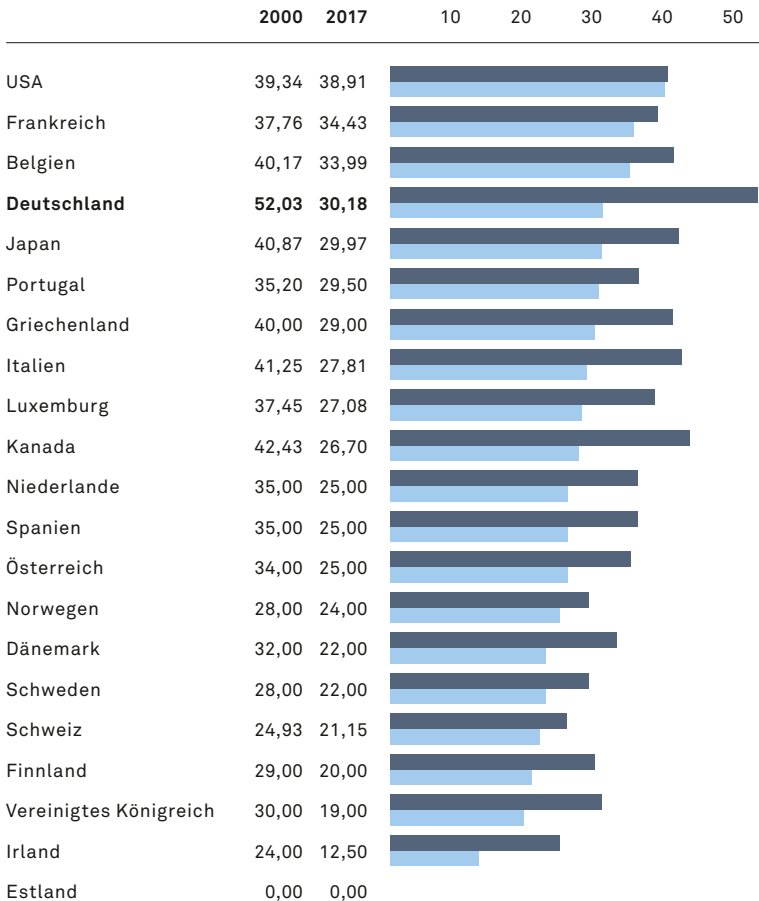
¹ 01.07.1991 bis 30.06.1992: 7,5 Prozent; 01.07.1992 bis 31.12.1994: 0 Prozent;
 1995 bis 1997: 7,5 Prozent; seit 1998: 5,5 Prozent

	■	■		■	■
1990	19,0	53,0	2004	16,9	47,5
1995	20,4	57,0	2005	15,8	44,3
2000	24,2	53,8	2010	14,8	44,3
2001	21,1	51,2	2017	14,8	44,3

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Unternehmensbesteuerung im internationalen Vergleich

Tarifliche Belastung von Kapitalgesellschaften in Prozent des Gewinns



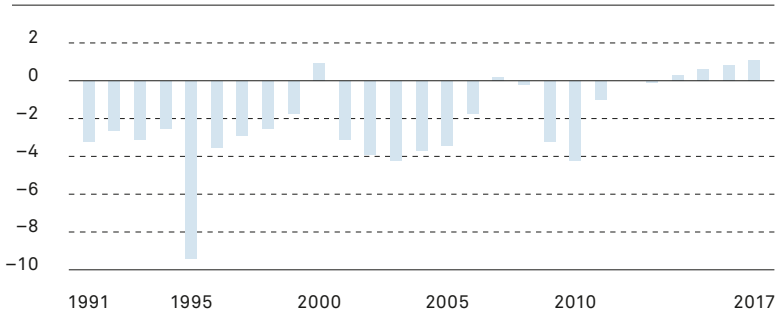
2000
 2017

Körperschaftsteuern, Gewerbeertragsteuern
und vergleichbare andere Steuern des Zentralstaats
und der Gebietskörperschaften auf einbehaltene Gewinne

Quelle: OECD Tax Database

Finanzierungssaldo des Staates

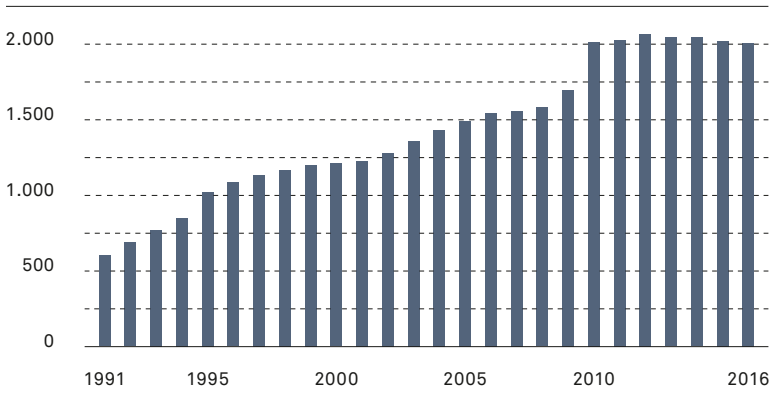
Überschuss (+) oder Defizit (-) in Prozent des nominalen Bruttoinlandsprodukts



Quelle: Statistisches Bundesamt

Gesamtverschuldung des Staates

Schulden von Bund, Ländern, Gemeinden und Sozialversicherungen in Mrd. Euro

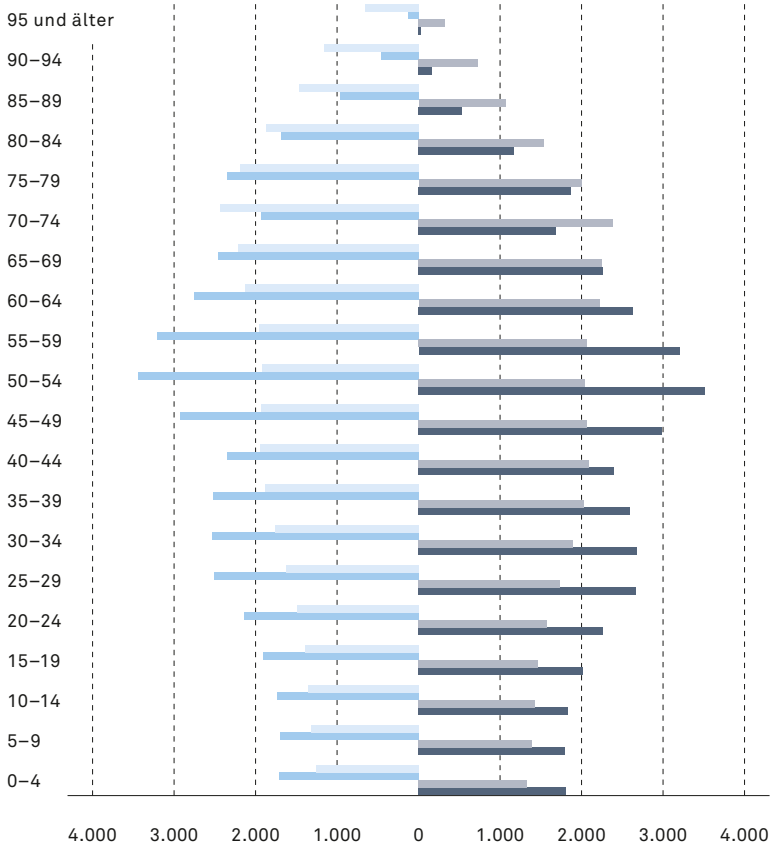


Bund: Einschließlich Sondervermögen und Extrahaushalte;
bis 2009: ohne Sozialversicherungen

Quelle: Statistisches Bundesamt

Alterspyramide in Deutschland

Frauen und Männer nach Alter in den Jahren 2017 und 2060, in 1.000



■ Frauen 2017
■ Frauen 2060
■ Männer 2017
■ Männer 2060

Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung;
 Annahmen: Geburtenrate 1,4 Kinder je Frau, Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen 84,8 / Mädchen 88,8 Jahre, langfristiger Wanderungssaldo 100.000

Quelle: Statistisches Bundesamt



Unternehmerdemo München

Rund 1.000 Unternehmer demonstrieren am 13. Februar 2001 gegen die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes.



Anzeigenkampagne „Aufbruch jetzt!“

Bayerns Unternehmer und andere Persönlichkeiten protestieren gegen die Steuerpolitik der zweiten Regierung Schröder.



Bayerische Ministerpräsidenten seit 1993

- 1 Edmund Stoiber (r.)
- 3 Horst Seehofer

- 2 Günther Beckstein (r.)
- 4 Markus Söder



Die Regierung Söder

Alte und neue Gesichter – für Markus Söder ein Signal zum Aufbruch

„Wir müssen das Misstrauen aufbrechen und gemeinsam, egal wo wir politisch stehen, die Zukunft unseres Landes bewältigen.“

Erich Sennebogen

7. Grundsatzentscheidungen

Auseinandersetzungen um die Energiepolitik	172
vbw präsentiert energiepolitische Forderungen	173
Nach Fukushima: Rien ne va plus	175
Bildung und Ausbildung	178
1.150 zusätzliche Ausbildungsplätze in der Metallindustrie	180
Ingenieurnachwuchs fördern	181
„Bildung neu denken“	182
Die Greencard	184
Zuwanderungsgesetz zeigt Handschrift der vbw	184
„Migration als Chance“	186

Auseinandersetzungen um die Energiepolitik

In der Energiepolitik ist Streit zwischen der vbw und der rot-grünen Koalition im Bund programmiert, hat sich diese doch den Atomausstieg auf die Fahnen geschrieben. Der Druck der Bundesregierung zeigt Wirkung. Innerhalb eines halben Jahres einigt sie sich mit den Energieversorgungsunternehmen auf den Atomausstieg, der als „Gesetz zur geordneten Beendigung der Kernenergie zur gewerblichen Erzeugung von Elektrizität“ am 14. Dezember 2001 vom Bundestag beschlossen wird. Dieses Gesetz weist den Kernkraftwerken jeweils Reststrommengen zu, die aus einer Laufzeit von maximal 32 Jahren pro Kernkraftwerk berechnet werden. Es tritt am 27. April 2002 in Kraft, exakt 16 Jahre nach dem Reaktorunglück in Tschernobyl. Seit diesem Ereignis genießt die Umweltpolitik einen hohen Stellenwert in Deutschland.

Ergänzt wird das „Atomausstiegsgesetz“ durch das „Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)“, welches das seit 1991 geltende „Stromeinspeisungsgesetz“ ablöst. Das EEG gilt als das Herzstück der rot-grünen Energie- und Klimapolitik, das dem Abschied von der Kernenergie eine neue Zukunftsperspektive verleiht. Das EEG erhöht die den Ökostromerzeugern zu zahlenden Mindestpreise deutlich und löst damit einen wahren Boom bei den regenerativen Energiequellen aus, vor allem bei der Photovoltaik. Die Kehrseite der Medaille: Die deutsche sowie die bayerische Industrie zahlen mit die höchsten Strompreise der Welt.

2005 löst nach der vorgezogenen Neuwahl die erste Große Koalition unter Angela Merkel die rot-grüne Bundesregierung von Gerhard Schröder ab. Gleich nach dem Regierungswechsel erklärt die vbw die Energiepolitik zu einem Schwerpunkt ihrer künftigen Arbeit. Anlass ist, dass „Energie nicht nur ein teurer Produktionsfaktor“ geworden ist, sondern „auch bald zu einem limitierenden Wirtschaftsfaktor für Deutschland, insbesondere für Bayern“ zu

werden droht, wie der Vorstand der vbw auf seiner Sitzung vom 28. September 2005 befürchtet. Nachdem die rot-grüne Bundesregierung mit dem „Atomausstiegsgesetz“ neue Wege beschritten und durch eine Reihe weiterer Gesetze – Ökosteuer, EEG etc. – die Energiepreise immer weiter nach oben getrieben hat, trägt der vbw Vorstand den Gremien auf, ein durchgängiges Energiekonzept zu erarbeiten. Die Erstellung zieht sich allerdings über Jahre hin, gilt es doch, zunächst verbandsintern den Interessenkonflikt zwischen Energieversorgern und -verbrauchern beispielsweise bei der Höhe der Strompreise zu regeln. Vor allem vbw Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt will erst nach einem internen Interessenausgleich der Öffentlichkeit ein Konzept vorstellen, um glaubhaft einen sinnvollen Energiemix und entsprechende Forderungen an die Politik vertreten zu können.

vbw präsentiert energiepolitische Forderungen

Im Sommer 2009, kurz vor der Bundestagswahl, ist es so weit. Die vbw präsentiert ihre „Energiepolitischen Forderungen“. Inhaltlich befürwortet sie die Energieerzeugung aus erneuerbaren Rohstoffen und Verfahren, „soweit und solange dies volkswirtschaftlich sinnvoll ist“. Die Energieerzeugung aus fossilen Brennstoffen und die Kernenergie dürften allerdings nicht benachteiligt werden. Vielmehr müsse die Laufzeit der Kernkraftwerke nach technischer Nachrüstung um 20 Jahre verlängert werden – also bis in die Mitte des 21. Jahrhunderts.

Kaum im Amt, macht nach der Bundestagswahl der neue Bundesumweltminister Norbert Röttgen (CDU) der vbw einen Strich durch die Rechnung. Er empfiehlt seiner Partei den Atomausstieg. Darauf reagiert die vbw mit der Ausarbeitung eines energiewirtschaftlichen Gesamtkonzepts, das sie am 19. Juli 2010 vorstellt. Dabei nimmt sie auch die Verringerung der Treibhausgasemissionen ins Visier, die um 87 Prozent reduziert werden könnten, wenn die Energieeffizienz verbesserte beziehungsweise der Energieverbrauch heruntergefahren werden würde. Unabhängig davon besteht die vbw auf die Verlängerung der Laufzeit der Kernkraftwerke „um 20, besser noch um 30 Jahre“, wie Rodenstock fordert. Die bayerische Perspektive spielt dabei eine besondere Rolle, wird der Freistaat doch zu mehr als zwei Dritteln mit Strom aus Kernenergie versorgt. Deshalb bleibe Atomstrom „auf Sicht“ unverzichtbar und eine wichtige Brückentechnologie auf dem Weg zu erneuerbaren Technologien. Umweltschutz und Versorgungssicherheit müssen gleichermaßen berücksichtigt werden, und zwar zu wettbewerbsfähigen Preisen. Rodenstock fordert explizit mutige Investitionen in erneuerbare Energien, die Verbesserung der Stromnetze und Möglichkeiten zur Energiespeicherung. Der Vorstand ist mit dem Konzept zufrieden, denn die vbw positioniert sich damit als einzige Wirtschaftsorganisation, die sowohl für eine deutliche Laufzeitverlängerung der Kernkraftwerke als auch für einen echten Umstieg auf erneuerbare Energien eintritt. Doch die Dinge überschlagen sich. Die Bundesregierung einigt sich mit den großen Energieversorgern auf eine durchschnittliche Laufzeitverlängerung von zwölf Jahren und schreibt dies mit dem „Elften Gesetz zur Änderung des Atomgesetzes“ Ende 2010 fest. Ziel der elften Atomgesetz-Novelle ist es, die Kernenergie als Brücke zu erneuerbaren Energien zu nutzen.

Die Resonanz unter den vbw Mitgliedern ist gedämpft. Trotz guter Ansätze in dem Regierungskonzept sei die Laufzeitverlängerung zu kurz, um die Energieversorgung in Deutschland auch in Zukunft sicher, bezahlbar und klimagerecht zu gestalten. Gerade für Bayern sei eine Verlängerung um mindestens 20 Jahre notwendig. Andernfalls werde sich im Freistaat eine Energieversorgungslücke auftun. Ferner sei diese Zeit nötig, um die regenerativen Energiequellen wettbewerbsfähig auszubauen, die Stromnetze zu erweitern und neue Speichertechnologien zu entwickeln.

Nach Fukushima: Rien ne va plus

Nach dem GAU – dem größten anzunehmenden Unfall – im Atomkraftwerk von Fukushima im März 2011 ist das alles Schnee von gestern. Der Verbandsführung ist sogleich bewusst, dass die dramatischen Entwicklungen nicht spurlos an der deutschen Energiepolitik vorübergehen werden. Trotzdem versucht Rodenstock die Diskussion in sachliche Bahnen zu lenken. Er zeigt Verständnis für die Ängste in der Bevölkerung, fordert aber von den Politikern, dass sie einen „kühlen Kopf bewahren“ müssten.

Indes: Die populistische Versuchung ist zu groß. Bundeskanzlerin Angela Merkel kündigt am Tag nach dem Unglück in Japan einen Stresstest für die 17 Atomkraftwerke in Deutschland an. Noch vor Abschluss der Prüfungen setzt die Bundesregierung ihre erst kürzlich beschlossene Laufzeitverlängerung für Atomkraftwerke für drei Monate außer Kraft. Die sieben vor 1980 in Betrieb genommenen Meiler werden – zunächst vorübergehend – vom Netz genommen.

Die vbw bleibt ihrer Linie treu: Die längerfristige Nutzung der Kernenergie hält sie für alternativlos, um eine klimagerechte, sichere und bezahlbare Energieversorgung zu gewährleisten. Selbst das von der vbw entwickelte Ausstiegsszenario bis 2050 ist ohne erhebliche Investitionen in Netze, Forschung und Elektromobilität nicht zu verwirklichen. Die Kernenergie bleibt als Brückentechnologie unverzichtbar – nicht nur, um eine verlässliche Energieversorgung zu gewährleisten, sondern auch – und das ist ein neues Argument aus dem energiewirtschaftlichen Gesamtkonzept – für den kompletten Umstieg auf regenerative Energiequellen.

Allerdings kann die vbw diese Position nicht halten. Nachdem selbst die Bayerische Staatsregierung auf kritische Distanz zur Kernenergie gegangen ist, schwenkt auch das vbw Präsidium auf eine vorsichtigeren Haltung ein. Rodenstock und Brossardt geben weitere Studien in Auftrag, die sich vor allem mit den Kosten eines beschleunigten Ausstiegs aus der Kernenergie in Deutschland beschäftigen.

Grundsätzlich stimmt die vbw nun einem Atomausstieg zu – unter zwei Voraussetzungen: Zum einen sind technologische Innovationen zur Steigerung der Energieeffizienz und zum Ausbau erneuerbarer Energien erforderlich. Zum anderen bedarf es politischer Zielvorgaben nicht nur auf nationaler, sondern auch und vor allem auf internationaler Ebene. Damit will die vbw die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft sichern. Unter diesen Bedingungen ist die vbw für einen vollkommenen Ausstieg aus der Kernenergie im Laufe der kommenden 20 Jahre bereit, bis eine neue Versorgungsstruktur aus erneuerbaren Energien, Energiespeichern, Hochspannungsnetzen und Smart Grids aufgebaut ist. Aber bis dahin, und darauf legt Rodenstock Wert, setzt die vbw auf die Kernenergie als Brückentechnologie.

Doch der Zug ist längst nicht mehr aufzuhalten. Schwarz-Gelb leitet eine Energiewende ein, die den Atomausstieg deutlich schneller vollzieht, als ihn Rot-Grün rund zehn Jahre vorher je geplant hatte. Die im Frühjahr 2011 vom Netz genommenen vor 1980 in Betrieb gegangenen Atomkraftwerke bleiben abgeschaltet. Die restlichen Atomkraftwerke folgen zu festen Terminen zwischen 2014 und 2022. Zudem verabschiedet der Bundestag mit dem „Erneuerbare-Energien-Gesetz 2012 (EEG 2012)“ eine Neuregelung der Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen. Das Ziel besteht darin, den Anteil erneuerbarer Energien an der Stromerzeugung bis spätestens 2020 auf 35 Prozent zu erhöhen, bis spätestens 2030 auf 50 Prozent, bis spätestens 2040 auf 65 Prozent und bis spätestens 2050 auf 80 Prozent.

Mit dem EEG 2014 wurden diese Vorgaben noch verschärft. Danach soll der Anteil des aus erneuerbaren Energien erzeugten Stroms am Bruttostromverbrauch bis zum Jahr 2025 auf 40 bis 45 Prozent gesteigert werden, bis zum Jahr 2035 auf 55 bis 60 Prozent und bis zum Jahr 2050 auf mindestens 80 Prozent.

Das „Netzausbaubeschleunigungsgesetz Übertragungsnetz“ soll die Voraussetzungen dafür schaffen, Strom aus Windkraftanlagen an den norddeutschen Küstengebieten in den Süden Deutschlands zu transportieren. Allerdings müssen die dafür notwendigen Stromtrassen noch gebaut werden, was zum Teil auf massiven Widerstand in der Bevölkerung stößt. Das Planungsbeschleunigungsgesetz erleichtert den Bau von Solar- und Windkraftanlagen sowie von modernen Gas- und Kohlekraftwerken. Diese Kraftwerke bilden nun anstelle der Kernenergie die Brückentechnologie. Weitere Gesetze fördern Stromspeicher, energetische Gebäudesanierung und die Entwicklung der Elektromobilität.

Ein wesentlicher Bestandteil der Energiewende ist die 13. Atomgesetz-Novelle. Danach muss in Bayern im Juni 2015 das Kernkraftwerk Grafenrheinfeld vom Netz. Ende 2017 folgt Grundremmingen B und 2021 Grundremmingen C. Als letztes Kernkraftwerk in Bayern wird Isar 2 am 31. Dezember 2022 abgeschaltet. Dann muss die Staatsregierung bei der Energiewende Vollzug melden.

Bildung und Ausbildung

Mit dem „Beschäftigungspakt Bayern“ startet der vbm 1996 eine bundesweit einmalige Ausbildungsinitiative. Außerdem bietet der vbm Vorbereitungslehrgänge für Azubis und Erwachsene zur Facharbeiterprüfung an. Damit erhalten auch schulisch schwächere Kandidaten eine Chance für eine qualifizierte Ausbildung. Im Durchschnitt erlangen 85 Prozent bereits beim ersten Mal den Facharbeiterbrief. Ferner präsentiert der Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie Lehrgangsprogramme für un- und angelernte Arbeiter, die sich an den ständig komplexer werdenden Arbeitsanforderungen orientieren. „Das ist ein aktiver Beitrag zur Beschäftigungssicherung“, stellt Stärker fest.

Heute glaubt man es nicht, aber die schwierige Wirtschaftslage ab 1992/93 zwang viele M+E-Unternehmen zu einem deutlichen Rückgang bei der Einstellung von jungen Ingenieuren. Deswegen ruft der vbm zur langfristigen Sicherung des Ingenieurwachstums und zur Bekämpfung der Ingenieur-Arbeitslosigkeit das BIT-Programm (Bayerisches Ingenieurwachstums- und Technologietransfer-Programm) ins Leben. Der vbm übernimmt für zwölf Monate die Vergütung der ansonsten arbeitslosen Ingenieure. Die Mitgliedsbetriebe stellen Arbeitsplätze zur Verfügung und über-

nehmen die anteiligen Sozialleistungen. Bis zur Beendigung des Programms im Juni 1997 werden so 1.052 junge Ingenieure und Naturwissenschaftler vermittelt. 82 Prozent der BIT-Teilnehmer werden anschließend fest übernommen.

Die Ausbildungsinitiative der Wirtschaft sorgt dafür, dass bis zum Jahr 2002 in Bayern jedem unversorgten Bewerber rechnerisch eine Lehrstelle zur Verfügung gestellt wird. Erstmals verschärft sich 2003 die Situation, als es mehr Bewerber gibt, als Ausbildungsstellen zur Verfügung stehen. Im Schulterschluss von bayme vbm, Kammern und Politik gelingt es allerdings, bis zum Jahresende einen Ausgleich zu erzielen.

Zugleich revitalisieren und aktualisieren die bayerische Wirtschaft und die Politik ihre Ausbildungsoffensive. Im März 2003 appelliert bayme vbm Präsident Rodenstock gemeinsam mit den Präsidenten von BIHK und BHT an die Unternehmen, das Angebot an Ausbildungsplätzen auch über den eigenen Bedarf hinaus zu erhöhen. Am 6. Mai 2003 gibt die Staatsregierung unter Federführung des Arbeitsministeriums mit bayme vbm vbw, BIHK und BHT den Startschuss für die Kampagne „Ausbilden in Bayern – unsere Zukunft: 1+“. Ziel dieser Vereinbarung ist es, die Unternehmen trotz schlechter wirtschaftlicher Lage in persönlichen Gesprächen zu überzeugen, ihr Angebot an Lehrstellen zu erhöhen. Die Aktion verläuft erfolgreich und so setzen die Beteiligten sie auch im darauffolgenden Jahr unter dem Motto „Fit for Work – Berufschancen 2004: 1+“ fort. Wirtschaftsverbände und Politik verpflichten sich, auch künftig alle Kräfte zu bündeln, „um jedem ausbildungswilligen und -fähigen Jugendlichen eine Chance auf qualifizierte Ausbildung zu ermöglichen“.

1.150 zusätzliche Ausbildungsplätze in der Metallindustrie

Die bayerischen M+E-Arbeitgeber lassen den Worten Taten folgen. Innerhalb von zwei Jahren bieten sie im Rahmen der bayme vbm Lehrstelleninitiative 1.150 zusätzliche Ausbildungsplätze an. Besonders die strukturschwachen Regionen wie Oberfranken oder die Oberpfalz profitieren davon. Allein 50 Lehrstellen schaffen die Unternehmen für den neuen Beruf des Maschinenführers mit zweijähriger Ausbildung. Darauf sind die beiden Verbände besonders stolz, haben sie sich doch lange dafür eingesetzt, für manche Berufe lediglich eine zweijährige Ausbildung zu verlangen, damit so auch lernschwächeren Jugendlichen eine Chance auf eine qualifizierte Ausbildung haben. So trat zum Beispiel die Berufsordnung für den neuen Beruf Maschinenführer am 1. August 2004 in Kraft. bayme vbm rufen gemeinsam mit dem Zentrum für Ausbildungsmanagement Bayern (zab) verschiedene Projekte ins Leben, welche die Berufsbildung praxisnäher und effektiver gestalten sollen. So bietet das Projekt „BLiK – Berufe Live im Klassenzimmer“ den Berufsschulen ohne großen organisatorischen Aufwand die Möglichkeit, per Videokonferenz in den Ausbildungsbereich von Unternehmen zu schalten. bayme vbm sponsern das Projekt des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft „Technik – Zukunft in Bayern?!“ (tezba), mit dem bei Kindern und Jugendlichen Technikverständnis und -akzeptanz gefördert werden sollen. Auf großen Zuspruch stoßen das „Kindertheater“, die „Mädchen für Technik-Camps“ und die „Technik-Rallyes“. Der Info-Truck „meetME“ präsentiert die bayerische Metall- und Elektroindustrie in all ihren Facetten und dient der Nachwuchswerbung und Fachkräftesicherung. Eine Reihe weiterer Aktionen runden das bildungspolitische Portfolio von bayme vbm ab. So sind die Verbände auf vielen regionalen Berufsinformationsveranstaltungen quer durch Bayern präsent.

Ingenieurnachwuchs fördern

Die Abschlüsse Bachelor und Master halten Einzug in die deutschen Hochschulen. Im Studienjahr 2004/2005 machen die neuen Studiengänge bereits 23 Prozent des Angebots an den gesamten Studiengängen aus. Der Erfolg der Umstrukturierung hängt nicht zuletzt entscheidend davon ab, wie sich die Unternehmen dieses Themas annehmen. Die Grundakzeptanz der Wirtschaft ist da, belegt eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW). Allerdings besteht vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen ein Informationsdefizit. Deswegen initiieren baymevbm eine Kampagne mit dem Titel: „Bachelor und Master: heute im Studium, morgen im Unternehmen“.

Der Startschuss für die bayernweite Aktion fällt am 5. Mai 2004 bei einer Fachtagung zum Bologna-Prozess in München. Von nun an erhalten alle interessierten Firmen und Personalchefs einen monatlichen Newsletter, der sie über die neuen Ausbildungswege an den Hochschulen informiert und künftige Trends aufzeigt. Weitere Informationen bieten die Verbände im Internet an. Auf regionalen Veranstaltungen besteht die Möglichkeit, mit Experten aus der Wirtschaft und von den Hochschulen zu diskutieren. Ein Expertenpool wird einberufen, ein Imagefilm wird veröffentlicht und es werden gezielt Beiträge in regionalen TV-Sendern gestreut. Ein Jahr nach dem Start der Kampagne findet eine weitere Tagung im Haus der Bayerischen Wirtschaft statt, auf der die Unternehmen ihre bisherigen Erfahrungen austauschen, ihre Bedürfnisse artikulieren und Zukunftsvorschläge unterbreiten. Das Ziel der ganzen Maßnahmen besteht darin, das Wissen der Unternehmen über die neuen Studienabschlüsse zu verbessern und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich an der Neukonzipierung von Studieninhalten sowie an der Profilbildung der Hochschulen zu beteiligen.

„Bildung neu denken“

Ein Ruck geht durch das Land der Dichter und Denker, als internationale Vergleiche offenlegen, dass es um das Bildungssystem in Deutschland nicht gut bestellt ist. Daran lassen die TIMSS-Studie (2000), die PISA-Studie (2000) und die OECD-Studie (2003) keine Zweifel. Schonungslos benennen sie die größten Mängel: vom zu späten Bildungsbeginn über die zu lange Bildungsdauer bis zur Lebens- und Berufserferne vieler Bildungsinhalte und den zu geringen Bildungsausgaben des Staates.

Die vbw reagiert alarmiert. Denn Bildung ist einer der wesentlichen Standortfaktoren in Deutschland, der langfristig Qualität, Innovationen und damit Konkurrenzfähigkeit garantiert. Und ausgerechnet im Bildungsbereich droht Deutschland in Strukturen des vorletzten Jahrhunderts zu erstarren. Die vbw sieht es als eine vordringliche Aufgabe an, „das deutsche Bildungssystem leistungsfähiger, erfolgreicher und im internationalen Vergleich wettbewerbsfähiger zu gestalten“. Dafür gibt der Vorstand die Studie „Bildung neu denken“ in Auftrag, ein Gemeinschaftsprojekt mit der Prognos AG und Professor Dieter Lenzen, damaliger Präsident der Freien Universität Berlin.

Mit dieser Studie legt die vbw ein umfassendes Konzept für das deutsche Bildungswesen vor. Die wissenschaftliche Analyse zeigt einen Weg zur Umgestaltung des deutschen Bildungssystems vom Vorschulalter bis ins späte Erwachsenenalter auf. Dabei berücksichtigt sie ökonomische, soziale und technologische Trends bis in das Jahr 2020. „Bildung neu denken“ bietet mehr als eine punktuelle und kritische Bestandsaufnahme. „Bildung neu denken“ stellt einen ganzheitlichen Ansatz dar, entwickelt konkrete Handlungsvorschläge und ist damit auf die Umsetzung von Reformvorhaben angelegt.

Zu den Kernpunkten des Konzepts gehören die flexible Einschulung von Kindern ab vier Jahren, hieraus resultierend ein mögliches Ende der Schulpflicht mit 14 Jahren, Ganztagschulen und Fernunterricht, regelmäßige und wirksame Qualitätsüberprüfung von Unterricht und Lehrpersonal bei leistungsorientierter Bezahlung sowie die Beteiligung des Einzelnen an den Kosten des lebenslangen Lernens.

Am 13. Februar 2003 – dem offiziellen Datum der Veröffentlichung – stellen Randolf Rodenstock und Dieter Lenzen die Studie auf der Bundespressekonferenz in Berlin vor. Wenige Tage später präsentiert das Roman Herzog Institut auf einer Veranstaltung im Deutschen Museum in München die Studie der Öffentlichkeit und einem Fachpublikum. Die öffentliche Wirkung ist ein großer Erfolg, wie der vbw Geschäftsbericht 2002/03 konstatiert: „Die Resonanz auf die Studie ‚Bildung neu denken‘ in den Medien war überwältigend und überstieg alle Erwartungen.“

Die vbw bleibt am Ball und agiert federführend bei der Gründung der „Stiftung Bildungspakt Bayern“, einer deutschlandweit einzigartigen Initiative. Diese ermöglicht Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie Unternehmen, an der Weiterentwicklung der Schulen mitzuwirken und gemeinsam mit der Politik und den Schulen Projekte zur Verbesserung der Bildungsqualität umzusetzen. Daraus resultieren konkrete Ergebnisse wie beispielsweise die „Flexible Grundschule“, die eine Flexibilisierung der Einschulung und eine individuelle Förderung der Schulanfänger vorsieht. Zunächst nehmen 20 Grundschulen an dem Projekt teil. Wegen der positiven Resonanz werden im Schuljahr 2012/13 weitere 60 Modellschulen in den Schulversuch aufgenommen.

Die Greencard

Die Agenda 2010 bringt Schwung in Deutschlands Wirtschaft. Die Arbeitslosigkeit sinkt und Fachkräfte werden rar. Die Wirtschaft schlägt vor, die Lücke durch ausländische Experten zu füllen. Die Politik versucht es mit Maßnahmen wie der Greencard. Mit ihr sollen IT-Experten aus Nicht-EU-Staaten leichter eine Arbeitserlaubnis erhalten können: Voraussetzung: ein Hochschulabschluss und ein Arbeitsvertrag mit einem Jahresgehalt von mindestens 100.000 D-Mark. Innerhalb eines Jahres ist das erste Kontingent ausgeschöpft: Mehr als 10.000 Arbeitsgenehmigungen sind erteilt, fast ein Drittel davon in Bayern.

Trotz des Erfolgs der Greencard und der Möglichkeit, sie auf andere Qualifikationen auszuweiten, ist die Wirtschaft unzufrieden. Rodenstock hält die erweiterte Greencard für die „zweitbeste Lösung“. Das erklärte Ziel der vbw ist und bleibt es, ein „transparentes System der arbeitsmarktorientierten Zuwanderung“ zu schaffen. Die vbw hält nichts von einer Regelung, die nur punktuell auf gravierende Arbeitskräfteengpässe reagiert.

Zuwanderungsgesetz zeigt Handschrift der vbw

Die Worte von Bayerns Wirtschaftsvertretern finden Gehör. Die rot-grüne Bundesregierung legt im Herbst 2001 den Entwurf eines Zuwanderungsgesetzes vor, der die Handschrift der vbw deutlich erkennen lässt, wie aus einer internen Bewertung hervorgeht. Am 1. März 2002 stimmt der Bundestag dem Gesetzentwurf zu. Am 22. März schafft er es mit Ach und Krach durch den Bundesrat.

Daraufhin ziehen die unionsgeführten Länder vor das Bundesverfassungsgericht, welches das Gesetz aus formalen Gründen aufhebt. Den neu formulierten Entwurf beschließt der Bundestag im Mai 2003. Einen Monat später lehnt ihn der Bundesrat wiederum ab. Nach einem Hin und Her zwischen Regierung und Opposition schaltet sich Bundeskanzler Schröder selbst ein und erzwingt einen Kompromiss, der aber die Beschäftigungsmöglichkeiten ausländischer Fachkräfte nicht wirklich voranbringt.

Die Große Koalition unter Kanzlerin Merkel, die 2005 auf die Regierung Schröder folgt, erschwert wiederum die Einwanderung durch einige Verordnungen und Vorschriften. Dann herrscht zunächst einmal Flaute auf diesem Politikfeld, bis im August 2008 auf einer Kabinettsklausur eine „arbeitsmarktadäquate Steuerung der Zuwanderung hochqualifizierter Fachkräfte“ beschlossen wird. Die Vereinbarung sieht die vollständige Öffnung des Arbeitsmarkts für Akademiker aus den EU-Mitgliedstaaten ab dem 1. Januar 2009 vor. Für eine Niederlassung wird das Mindesteinkommen von über 80.000 Euro auf 63.600 Euro gesenkt. Auf Basis dieser Vereinbarung beschließt der Bundestag am 20. Dezember 2008 das „Arbeitsmigrationssteuerungsgesetz“.

Dieses Gesetz geht der Wirtschaft nicht weit genug. Die vbw untermauert ihre Argumentation mit Zahlen aus der Auftragsstudie „Arbeitslandschaft 2030“ von Prognos. Danach werden bis zum Jahr 2030 in Deutschland fünf Millionen Arbeitskräfte fehlen. Dies entspricht 17 Prozent der erforderlichen Erwerbstätigen. Daraus resultiert ein Wohlstandsverlust von 800 Milliarden Euro.

Der „Wissensvorsprung gegenüber Politik, Verwaltung und Bildungsträgern“ beeindruckt die Bayerische Staatsregierung allerdings nicht. Die vbw redet mit Engelszungen und versucht die Regierung von Horst Seehofer davon zu überzeugen, dass eine gesteuerte Zuwanderung zu einem Gesamtkonzept zur Fachkräftesicherung gehört. Auf seiner Sitzung vom 15. Dezember 2010 schlägt der vbw Vorstand die Bildung einer gemeinsamen Arbeits-

gruppe vor, um die Themen Zuwanderung und Arbeitnehmerfreizügigkeit zu vertiefen. Aber die Wege von vbw und Bayerischer Staatsregierung führen bei diesem Thema nicht mehr zusammen. Spricht die vbw von einer neuen Willkommenskultur in Bayern, wird die Staatsregierung nicht müde, vor einer Zuwanderung in die deutschen Sozialsysteme zu warnen. Angesichts dieser unüberbrückbaren Gegensätze übt sich vbw Hauptgeschäftsführer Brossardt in Diplomatie: „Wir finden bestimmt nicht alles gut, was Horst Seehofer macht, aber es besteht ein hohes Maß an Vertrauen und Wertschätzung.“

„Migration als Chance“

Doch auch ohne politische Schützenhilfe setzt die vbw unbeirrt ihren Kurs fort. Gemeinsam mit dem vbm hat sie das „Aktionsprogramm Fachkräftesicherung“ ins Leben gerufen, das unter dem Titel „Wir für Bayern“ Initiativen wie „power me“ oder „comeback me“ bündelt. Mit dem Programm werden fünf Handlungsfelder abgedeckt, die zur Behebung des Fachkräftemangels identifiziert worden sind. Ziel ist es, die Beschäftigungschancen von Arbeitslosen zu verbessern, die Erwerbsbeteiligung von Frauen zu erhöhen, längere Wochen- und Lebensarbeitszeiten zu propagieren, eine breite Bildungsoffensive zu starten und eine arbeitsmarkt-orientierte Zuwanderung zu fördern.

So richtet sich die internetbasierte Karriereplattform „career international me“ zunächst an osteuropäische Fachkräfte, wird aber sukzessiv EU-weit ausgedehnt. Das findet nicht nur Freunde. Die Bayerische Staatskanzlei wirft der vbw vor, den bequemeren Weg einzuschlagen: Fachkräfte im Ausland anzuwerben sei einfacher,

als sich an der Förderung der hiesigen Arbeitskräfte zu beteiligen. Die Gewerkschaften kritisieren, mit dem Portal sollen Lohn- und Sozialstandards unterlaufen werden. Sie halten das bayerische Fachkräftepotenzial noch nicht für ausgeschöpft. Sie empfehlen der Wirtschaft, mehr Geld in Ausbildung zu investieren.

Doch Rodenstock und Brossardt verweisen auf die vbw Studie „Migration und Binnenwanderung als Chance“. Schon 2015 würden eine halbe Million Fachkräfte fehlen, hat Prognos errechnet. Rund 250.000 Migranten könnten für den Arbeitsmarkt gewonnen werden, wenn Abschlüsse einfacher anerkannt sowie Sprachkenntnisse und Nachqualifizierungen gefördert würden. Brossardt fordert im August 2011 einen Gesetzentwurf zur Anerkennung ausländischer Qualifikationen von der Bundesregierung, der zügig verabschiedet werden sollte. Damit hofft die vbw, zu einem transparenten Anerkennungsverfahren zu gelangen, das den „Bildungsausländern“ bundeseinheitliche Bewertungskriterien und ein zügiges Anerkennungsverfahren garantiert.

Das im Sommer 2012 in Kraft tretende Zuwanderungsgesetz bewertet die vbw als Schritt in die richtige Richtung. Parallel dazu fordert die vbw einen Kulturwandel, um die Potenziale voll auszuschöpfen: Deutschland müsse sich als attraktives Einwanderungsland präsentieren, eine positive Willkommenskultur entwickeln und die administrativen Verfahren weiter vereinfachen.

Im Sommer 2012 zieht der Hauptgeschäftsführer zufrieden die Bilanz, dass „die politische Diskussion über die Zuwanderung in Bayern zuletzt sehr gut vorangekommen ist“. Die Zahl der Zuwanderer steigt – 2014 um 19 Prozent auf 1,46 Millionen. Dies ist vor allem eine Folge der vereinfachten Verfahren für EU-Ausländer. Somit kann Brossardt auf der Präsidiumssitzung am 20. November 2014 mit Fug und Recht resümieren, dass „Bayern heute ohne Zweifel ein Einwanderungsland“ ist. Dank der stärkeren Zuwanderung werde die Fachkräftelücke geringer ausfallen als gedacht.

Asylbewerber sollten, so der vbw Vorstand, drei Monate nach Erteilung der Aufenthaltsgenehmigung Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten, Geduldete ab dem Zeitpunkt der Erteilung der Duldung. Die Arbeitsmarktzuwanderung müsse durch ein neues Zuwanderungsgesetz geregelt werden, um möglichst rasch eine Integration in den Arbeitsmarkt zu erreichen. Die vbw bleibt bei dieser Haltung, auch als ab dem Frühjahr 2015 eine immer größere Zahl an Flüchtlingen nach Westeuropa strebt. Angesichts der „Katastrophen im Mittelmeer“ verlangt vbw Präsident Alfred Gaffal, seit 2013 Nachfolger von Randolph Rodenstock, Solidarität und Unterstützung für die Flüchtlinge.

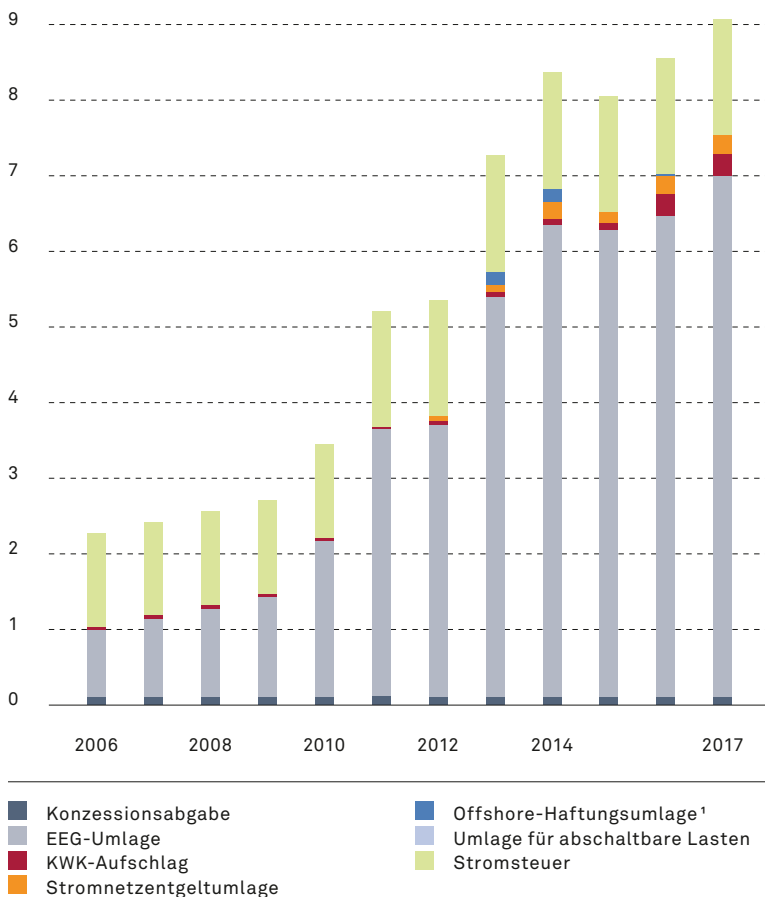
Die Mehrheit der Flüchtlinge sind Jugendliche und die vbw hofft, dass sie mittelfristig einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Sie seien im Gegensatz zu erwachsenen Asylsuchenden leichter in den Arbeitsmarkt zu integrieren – vorausgesetzt, das Schulsystem orientiere sich stärker am speziellen Qualifizierungsbedarf der jungen Asylsuchenden.

Am 13. Oktober 2015 unterzeichnen vbw, die Bayerische Staatsregierung, die Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit, Bayerischer Industrie- und Handelskammertag und Bayerischer Handwerkstag die Vereinbarung „Integration durch Ausbildung und Arbeit“ (IdA). Die vbw investiert dafür 6,7 Millionen Euro. Das gemeinsame Ziel ist es, bis Ende 2016 etwa 20.000 Flüchtlingen einen Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsplatz anzubieten und bis Ende 2019 60.000 Asylbewerber in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Die vbw sieht es als ihre Aufgabe an, die Unternehmen konkret bei der Umsetzung zu unterstützen. Die Maßnahmen umfassen die Bereiche Berufsorientierung, Ausbildungsvorbereitung, Ausbildung und Integration in den Arbeitsmarkt. Elementarer Bestandteil ist der Spracherwerb.








Generell plädiert die vbw für eine gemeinschaftliche europäische Lösung des Flüchtlingszustroms und eine gerechte Verteilung innerhalb Europas. Die Lösung kann jedoch nicht eine Ausweitung der deutschen Grenzkontrollen sein. „Eine dauerhafte Aussetzung des Schengen-Abkommens wäre nicht nur mit einem erheblichen Schaden für die bayerische und die deutsche Wirtschaft verbunden, sondern würde auch die europäische Einheit gefährden“, bezieht die vbw Stellung in ihrem Geschäftsbericht 2014/16.

Energiesteuern und -abgaben für die Industrie

Durchschnittliche Steuern und Abgaben für die Industrie
in Cent pro Kilowattstunde



Quelle: Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft

Teil 1:				
2006	0,110	0,880	0,050	0,000
2007	0,110	1,020	0,050	0,000
2008	0,110	1,160	0,050	0,000
2009	0,110	1,310	0,050	0,000
2010	0,110	2,050	0,050	0,000
2011	0,110	3,530	0,030	0,000
2012	0,110	3,592	0,040	0,070
2013	0,110	5,277	0,070	0,100
2014	0,110	6,240	0,070	0,230
2015	0,110	6,170	0,080	0,150
2016	0,110	6,354	0,280	0,240
2017	0,110	6,880	0,290	0,250
Teil 2:				Teil 1 + Teil 2
2006	0,000	0,000	1,230	2,270
2007	0,000	0,000	1,230	2,410
2008	0,000	0,000	1,230	2,550
2009	0,000	0,000	1,230	2,700
2010	0,000	0,000	1,230	3,440
2011	0,000	0,000	1,540	5,210
2012	0,000	0,000	1,540	5,352
2013	0,170	0,000	1,540	7,267
2014	0,170	0,009	1,540	8,369
2015	-0,010	0,006	1,540	8,046
2016	0,030	0,000	1,540	8,554
2017	-0,002	0,006	1,540	9,074

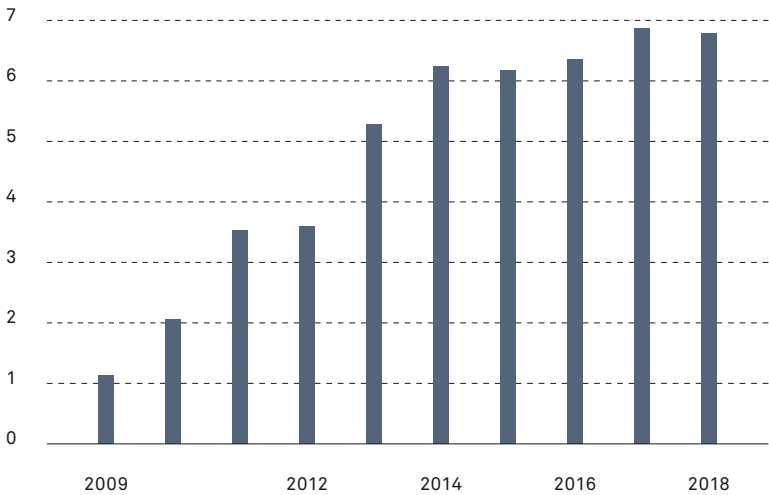
Stand: Februar 2017

Jahresverbrauch 160.000 bis 20 Millionen Kilowattstunden (mittelspannungs-
seitige Versorgung; Abnahme 100 kW/1.600 h bis 4.000 kW/5.000 h)

¹ Offshore-Haftungsumlage in den Jahren 2015 und 2017 wegen Nachverrechnung
negativ

Entwicklung der EEG-Umlage

EEG-Umlage für Haushalts- und Gewerbetekunden in Deutschland
in Cent pro Kilowattstunde



2009	1,13	2014	6,24
2010	2,05	2015	6,17
2011	3,53	2016	6,35
2012	3,59	2017	6,88
2013	5,28	2018	6,79

Quelle: Strom Report



Info-Truck

Der Info-Truck „meetME“ präsentiert die bayerische Metall- und Elektroindustrie in all ihren Facetten.



Fukushima

Der GAU im Atomkraftwerk von Fukushima im März 2011 leitet die Energiewende in Deutschland ein.



IdA 1.000

rd. 30 %

erfolgreiche
Vermittlungen

IdA BayernTurbo

rd. 28 %

erfolgreiche
Vermittlungen

IdA 120

rd. 80 %

erfolgreiche
Vermittlungen

IdA BayernTurbo 2.1

rd. 46 %

erfolgreiche
Vermittlungen

IdA-Projekte

Die IdA-Projekte bieten den Betrieben konkrete Unterstützung bei der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen. Bis Ende 2016 wurden durch die vbw bereits 6,7 Millionen Euro investiert, und auch in Zukunft werden die Programme weiterhin gefördert.



Aktionsrat Bildung

Ein Expertengremium will Bildung neu gestalten. Ausgangspunkt ist die Studienreihe „Bildung neu denken“ aus den Jahren 2003 bis 2005.

career international (me)

Önre van szükségünk!
Közleg nemzetközi karrierját egy Nem- és elektronika ipari cégnél Bajonrszágban

We need you!
The Bavarian Mechatronics and Electric Industries

- Over 2,000 companies
- Innovative sectors
- Career opportunities
- Future-proof jobs

www.careerinternational-me.com

career international (me) CareerPortal M+E Industry

One application to 2,400 M+E companies in Bavaria

Apply now

Home | Why apply with us? | Apply now | M+E Industry | Benefits | About us | My profile

One application to 2,400 companies

We are looking for you!

Companies in the Bavarian M+E industry offer excellent career opportunities, but it's not the entire application - we place a focus of change to more than 2,400 companies.

SEARCH RESULTS

1 results

Profile Card

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 | 181 | 182 | 183 | 184 | 185 | 186 | 187 | 188 | 189 | 190 | 191 | 192 | 193 | 194 | 195 | 196 | 197 | 198 | 199 | 200 | 201 | 202 | 203 | 204 | 205 | 206 | 207 | 208 | 209 | 210 | 211 | 212 | 213 | 214 | 215 | 216 | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 222 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 | 230 | 231 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 238 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 | 244 | 245 | 246 | 247 | 248 | 249 | 250 | 251 | 252 | 253 | 254 | 255 | 256 | 257 | 258 | 259 | 260 | 261 | 262 | 263 | 264 | 265 | 266 | 267 | 268 | 269 | 270 | 271 | 272 | 273 | 274 | 275 | 276 | 277 | 278 | 279 | 280 | 281 | 282 | 283 | 284 | 285 | 286 | 287 | 288 | 289 | 290 | 291 | 292 | 293 | 294 | 295 | 296 | 297 | 298 | 299 | 300 | 301 | 302 | 303 | 304 | 305 | 306 | 307 | 308 | 309 | 310 | 311 | 312 | 313 | 314 | 315 | 316 | 317 | 318 | 319 | 320 | 321 | 322 | 323 | 324 | 325 | 326 | 327 | 328 | 329 | 330 | 331 | 332 | 333 | 334 | 335 | 336 | 337 | 338 | 339 | 340 | 341 | 342 | 343 | 344 | 345 | 346 | 347 | 348 | 349 | 350 | 351 | 352 | 353 | 354 | 355 | 356 | 357 | 358 | 359 | 360 | 361 | 362 | 363 | 364 | 365 | 366 | 367 | 368 | 369 | 370 | 371 | 372 | 373 | 374 | 375 | 376 | 377 | 378 | 379 | 380 | 381 | 382 | 383 | 384 | 385 | 386 | 387 | 388 | 389 | 390 | 391 | 392 | 393 | 394 | 395 | 396 | 397 | 398 | 399 | 400 | 401 | 402 | 403 | 404 | 405 | 406 | 407 | 408 | 409 | 410 | 411 | 412 | 413 | 414 | 415 | 416 | 417 | 418 | 419 | 420 | 421 | 422 | 423 | 424 | 425 | 426 | 427 | 428 | 429 | 430 | 431 | 432 | 433 | 434 | 435 | 436 | 437 | 438 | 439 | 440 | 441 | 442 | 443 | 444 | 445 | 446 | 447 | 448 | 449 | 450 | 451 | 452 | 453 | 454 | 455 | 456 | 457 | 458 | 459 | 460 | 461 | 462 | 463 | 464 | 465 | 466 | 467 | 468 | 469 | 470 | 471 | 472 | 473 | 474 | 475 | 476 | 477 | 478 | 479 | 480 | 481 | 482 | 483 | 484 | 485 | 486 | 487 | 488 | 489 | 490 | 491 | 492 | 493 | 494 | 495 | 496 | 497 | 498 | 499 | 500 | 501 | 502 | 503 | 504 | 505 | 506 | 507 | 508 | 509 | 510 | 511 | 512 | 513 | 514 | 515 | 516 | 517 | 518 | 519 | 520 | 521 | 522 | 523 | 524 | 525 | 526 | 527 | 528 | 529 | 530 | 531 | 532 | 533 | 534 | 535 | 536 | 537 | 538 | 539 | 540 | 541 | 542 | 543 | 544 | 545 | 546 | 547 | 548 | 549 | 550 | 551 | 552 | 553 | 554 | 555 | 556 | 557 | 558 | 559 | 560 | 561 | 562 | 563 | 564 | 565 | 566 | 567 | 568 | 569 | 570 | 571 | 572 | 573 | 574 | 575 | 576 | 577 | 578 | 579 | 580 | 581 | 582 | 583 | 584 | 585 | 586 | 587 | 588 | 589 | 590 | 591 | 592 | 593 | 594 | 595 | 596 | 597 | 598 | 599 | 600 | 601 | 602 | 603 | 604 | 605 | 606 | 607 | 608 | 609 | 610 | 611 | 612 | 613 | 614 | 615 | 616 | 617 | 618 | 619 | 620 | 621 | 622 | 623 | 624 | 625 | 626 | 627 | 628 | 629 | 630 | 631 | 632 | 633 | 634 | 635 | 636 | 637 | 638 | 639 | 640 | 641 | 642 | 643 | 644 | 645 | 646 | 647 | 648 | 649 | 650 | 651 | 652 | 653 | 654 | 655 | 656 | 657 | 658 | 659 | 660 | 661 | 662 | 663 | 664 | 665 | 666 | 667 | 668 | 669 | 670 | 671 | 672 | 673 | 674 | 675 | 676 | 677 | 678 | 679 | 680 | 681 | 682 | 683 | 684 | 685 | 686 | 687 | 688 | 689 | 690 | 691 | 692 | 693 | 694 | 695 | 696 | 697 | 698 | 699 | 700 | 701 | 702 | 703 | 704 | 705 | 706 | 707 | 708 | 709 | 710 | 711 | 712 | 713 | 714 | 715 | 716 | 717 | 718 | 719 | 720 | 721 | 722 | 723 | 724 | 725 | 726 | 727 | 728 | 729 | 730 | 731 | 732 | 733 | 734 | 735 | 736 | 737 | 738 | 739 | 740 | 741 | 742 | 743 | 744 | 745 | 746 | 747 | 748 | 749 | 750 | 751 | 752 | 753 | 754 | 755 | 756 | 757 | 758 | 759 | 760 | 761 | 762 | 763 | 764 | 765 | 766 | 767 | 768 | 769 | 770 | 771 | 772 | 773 | 774 | 775 | 776 | 777 | 778 | 779 | 780 | 781 | 782 | 783 | 784 | 785 | 786 | 787 | 788 | 789 | 790 | 791 | 792 | 793 | 794 | 795 | 796 | 797 | 798 | 799 | 800 | 801 | 802 | 803 | 804 | 805 | 806 | 807 | 808 | 809 | 810 | 811 | 812 | 813 | 814 | 815 | 816 | 817 | 818 | 819 | 820 | 821 | 822 | 823 | 824 | 825 | 826 | 827 | 828 | 829 | 830 | 831 | 832 | 833 | 834 | 835 | 836 | 837 | 838 | 839 | 840 | 841 | 842 | 843 | 844 | 845 | 846 | 847 | 848 | 849 | 850 | 851 | 852 | 853 | 854 | 855 | 856 | 857 | 858 | 859 | 860 | 861 | 862 | 863 | 864 | 865 | 866 | 867 | 868 | 869 | 870 | 871 | 872 | 873 | 874 | 875 | 876 | 877 | 878 | 879 | 880 | 881 | 882 | 883 | 884 | 885 | 886 | 887 | 888 | 889 | 890 | 891 | 892 | 893 | 894 | 895 | 896 | 897 | 898 | 899 | 900 | 901 | 902 | 903 | 904 | 905 | 906 | 907 | 908 | 909 | 910 | 911 | 912 | 913 | 914 | 915 | 916 | 917 | 918 | 919 | 920 | 921 | 922 | 923 | 924 | 925 | 926 | 927 | 928 | 929 | 930 | 931 | 932 | 933 | 934 | 935 | 936 | 937 | 938 | 939 | 940 | 941 | 942 | 943 | 944 | 945 | 946 | 947 | 948 | 949 | 950 | 951 | 952 | 953 | 954 | 955 | 956 | 957 | 958 | 959 | 960 | 961 | 962 | 963 | 964 | 965 | 966 | 967 | 968 | 969 | 970 | 971 | 972 | 973 | 974 | 975 | 976 | 977 | 978 | 979 | 980 | 981 | 982 | 983 | 984 | 985 | 986 | 987 | 988 | 989 | 990 | 991 | 992 | 993 | 994 | 995 | 996 | 997 | 998 | 999 | 1000

career international (me)

Kampagne für eine internet-basierte Karriereplattform, die sich zunächst an osteuropäische Fachkräfte richtet und in der Folge noch sukzessiv EU-weit ausgedehnt wird

„Wer das Land voranbringen will, braucht mehr Mut und muss mehr Wirtschaft wagen.“

Alfred Gaffal

8. Stabwechsel

Alfred Gaffal wird neuer vbw Präsident	198
Die „Agenda 2020“ der vbw	199
Bürokratiemonster Mindestlohn	200
Die Schmerzgrenze wird weiter strapaziert	202
Soziale Wohltaten zulasten der Arbeitgeber	203
Vernichtendes Zeugnis für die Bundesregierung	204
Bayerns Wirtschaft im Ausland	205
Wirtschaftspartner Russland	208

Alfred Gaffal wird neuer vbw Präsident

Auf der Präsidiumssitzung der vbw am 23. Januar 2013 erklärt Randolph Rodenstock offiziell seinen Rücktritt. Er hält die Zeit für einen Stabwechsel gekommen und schlägt Alfred Gaffal als seinen Nachfolger vor. Der 65-jährige Niederbayer engagiert sich seit 2004 im Vorstand des Verbands der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie und ist seit Frühjahr 2011 Aufsichtsrat des Heizungstechnik-Unternehmens Wolf in Mainburg, bei dem er vorher Vorstandsvorsitzender war.

Anfang Februar 2013 löst Gaffal Rodenstock als vbm Präsident ab. Vier Wochen später wird er auch zum vbw Vorsitzenden gewählt. Gaffal verspricht bei seiner Wahl den 142 vbw Mitgliedern – davon 108 Mitgliedsverbände und 34 Fördermitglieder – den ordnungspolitischen Kurs von Rodenstock einzuhalten. Mit der Sozialen Marktwirtschaft als Kompass möchte der dritte vbw Präsident für wettbewerbsfähige Arbeitskosten und für ebenso zuverlässige wie bezahlbare Sozialversicherungssysteme sorgen.

Nach der erfolgreich abgeschlossenen Tarifrunde kann er Ersteres glaubhaft versprechen. Bei den Tarifverhandlungen hat er es freilich nur mit einem Mit- oder Gegenspieler zu tun. In der Sozialpolitik sieht es anders aus. Gaffal muss registrieren, dass bereits damit begonnen wird, die Reformen der Agenda 2010 zurückzudrehen. Im Herbst 2013 sind Wahlen im Bund und in Bayern. Die Parteien befinden sich auf Schmusekurs mit den Wählern. Zur Diskussion stehen der gesetzliche Mindestlohn, die Einschränkung von Werkverträgen und die Regulierung der Zeitarbeit. Im Wahlkampf schwenkt auch die CSU, eine der letzten Bastionen an der Seite der vbw, auf Mindestlohnkurs ein. Damit hofft sie, bei der bayerischen Landtagswahl die Stimmen zu gewinnen, die ihr 2008 die absolute Mehrheit gekostet und sie in eine Koalition mit der FDP gezwungen hat.

In Bayern erreicht die CSU wieder die absolute Mehrheit, im Bund wird Schwarz-Gelb durch eine unionsgeführte Große Koalition abgelöst. Zum Erstaunen der vbw dominieren in Berlin die Sozialdemokraten die Koalitionsverhandlungen, obwohl sie lediglich 25,7 Prozent der abgegebenen Stimmen gewinnen konnten. Gesamtmetall moniert, die „stark marktwirtschaftlich orientierte CDU der vergangenen Jahre mutiert zu einer sozialstaatlich angehauchten, sich kümmernden Partei“, die den sozialpolitischen Forderungen der Sozialdemokraten wenig entgegenzusetzen hat.

Auf den am 27. November 2013 unterzeichneten Koalitionsvertrag reagiert die Wirtschaft verhalten. Sie befürchtet erhebliche Belastungen durch die milliardenschweren Zusatzausgaben in der Renten- und Pflegeversicherung, vor allem aber durch die Einschränkung der unternehmerischen Freiheit. Das gilt besonders für den gesetzlichen Mindestlohn, der nach Meinung der vbw in jedem Fall Arbeitsplätze kosten wird.

Die „Agenda 2020“ der vbw

Im September 2013 bringt Gaffal mit der „Agenda 2020“ auf den Punkt, „was die Politik in den nächsten Jahren tun muss, um die Wettbewerbsfähigkeit von Bayern und Deutschland zu erhalten und weiter auszubauen“. Als größten Standortnachteil bezeichnet er die Kosten: Energiekosten, Steuern und Abgaben, vor allem aber die industriellen Arbeitskosten. Gemessen an den Lohnstückkosten ist die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands gegenüber anderen Industriestaaten bedenklich gesunken, kritisiert Gaffal. „Wir brauchen eine noch höhere Effizienz, eine noch stärkere Rationalisierung, noch intelligenter Innovationen und noch mehr Inves-

tionen, um die Zukunft zu gestalten“, so das Credo des vbw Präsidenten. Voraussetzung dafür ist, dass die Verkehrsinfrastruktur bis 2020 komplett instand gesetzt und deutlich ausgebaut wird. Ferner muss die Energieversorgung für Bayerns Wirtschaft sicher, bezahlbar und umweltverträglich sein. Ein zuverlässiges Hochgeschwindigkeitsbreitbandnetz in ganz Bayern muss eine reibungslose Kommunikation gewährleisten, fordert Gaffal.

Sozialpolitisches Ziel ist und bleibt die Vollbeschäftigung. Dazu gehört die Integration von Langzeitarbeitslosen und Problemgruppen in den Arbeitsmarkt sowie von Flüchtlingen und Migranten. Die Politik muss zudem dafür sorgen, dass der Wirtschaft genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen. Daneben muss sie damit beginnen, die sozialen Sicherungssysteme dem demografischen Wandel anzupassen.

Bürokratiemonster Mindestlohn

Doch die programmatischen Forderungen des vbw Chefs werden durch die „normative Kraft des Faktischen“ in der Tagespolitik schnell konterkariert. War die vbw beim Mindestlohn ursprünglich auf Konfrontationskurs, beugt sie sich nach der Bundestagswahl den Machtverhältnissen und schwenkt auf eine pragmatischere Linie ein. Denn die Einführung eines flächendeckenden gesetzlichen Mindestlohns gilt als nahezu sicher. In einem Gutachten wird der vbw bestätigt, dass auch Ausnahmen möglich sind. Diese sollten für Auszubildende, Praktikanten, Schüler, Rentner und ehrenamtlich Tätige sowie bei ungelernten Berufseinsteigern, Langzeitarbeitslosen und bei Tätigkeiten gelten, die nicht an eine Arbeitszeit gebunden sind. Einige Vorschläge finden auch Ein-

gang in die Gesetzgebung: Die Ausnahmeregelungen für Langzeitarbeitslose und Orientierungspraktika werden im Sinne der Arbeitgeber verbessert und die Haftung für die Mindestlohnzahlung der Nachunternehmer wird auf Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit beschränkt.

Noch wichtiger als jede Ausnahme ist für vbw Präsident Gaffal und seinen Hauptgeschäftsführer Brossardt, dass „der Mindestlohn insgesamt kein Bürokratiemonster“ wird. Genau das ist aber bei dem am 1. Januar 2015 in Kraft getretenen Gesetz der Fall. Der Praxistest schon nach wenigen Wochen ergibt: Die Nachunternehmerhaftung und umfangreichen Aufzeichnungspflichten stellen die Unternehmen vor echte Probleme. Mit einer „gewissen Genugtuung“ stellt die vbw Mitte 2015 fest, dass jetzt auch die Union die hohen bürokratischen Belastungen erkennt und gegensteuert. Die vbw versucht daher, weitreichende Ausnahmeregelungen bei der Aufzeichnungspflicht durchzusetzen. Doch für die Bundesregierung ist die Angelegenheit abgeschlossen und die Bemühungen der vbw bleiben ergebnislos.

Immerhin fällt die Wirkung des Mindestlohns auf dem Arbeitsmarkt deutlich moderater aus als von der vbw befürchtet. Betroffen sind vor allem geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, die zu teuer und verwaltungsmäßig zu aufwendig geworden sind.

Die Schmerzgrenze wird weiter strapaziert

Doch mit dem Mindestlohn wird die Schmerzgrenze der vbw noch weiter strapaziert. Die Große Koalition ist noch keine sechs Wochen im Amt, als sie das „Gesetz über Leistungsverbesserungen in der gesetzlichen Rentenversicherung (RV-Leistungsverbesserungsgesetz)“ auf den Weg bringt. Dieses Rentenpaket ermöglicht Arbeitnehmern, nach 45 Beitragsjahren mit 63 Jahren ohne Abschläge in Rente zu gehen. Gleichzeitig werden mit der sogenannten Mütterrente Erziehungszeiten stärker angerechnet, die Berechnungsgrundlage der Erwerbsminderungsrente vergrößert und das Budget für Rehabilitationsleistungen erhöht. Das Gesetz senkt das Renteneintrittsalter zwar nicht generell, öffnet aber ein Schlupfloch in den Vorruhestand, das den Spareffekt der „Rente mit 67“ Jahren wieder zunichtemacht. Die vbw rechnet mit Mehrkosten für die Rentenversicherung in Milliardenhöhe. Doch mit dem Kostenargument erreicht sie bei der Bundesregierung nichts. Die infrage kommenden Arbeitnehmer stellen innerhalb eines Jahres rund 300.000 Rentenanträge.

Das Rentenpaket ist noch nicht Gesetz, als das Bundesgesundheitsministerium mit der Pflegereform nachlegt. Das Ziel ist, die Leistungen sowohl der häuslichen als auch der stationären Pflege auszubauen. Dafür erklärt sich sogar die vbw bereit, einer Beitragserhöhung zuzustimmen. Die Beiträge werden dann auch um 0,3 Prozentpunkte angehoben.

Aber damit nicht genug. Die Große Koalition holt zur größten Reform der sozialen Pflegeversicherung seit ihrer Einführung im Jahr 1995 aus. Das „Zweite Pflegestärkungsgesetz“ stellt für die Pflegebedürftigen nicht nur mehr Geld zur Verfügung, sondern vergrößert auch den Kreis der Leistungsberechtigten um eine halbe Million. Die Beitragszahler werden mit jährlich 5 Milliarden Euro zusätzlich belastet.

Die wichtigste Änderung umfasst die Neudefinition der Pflegebedürftigkeit. Bislang standen die körperliche Pflege und der entsprechende Zeitaufwand im Vordergrund. Seit Anfang 2017 werden nun auch geistige und psychische Erkrankungen, etwa Demenz, berücksichtigt. Zudem erlaubt die Einführung von fünf Pflegegraden statt bisher drei Stufen eine zielgenauere Differenzierung der Pflegebedürftigen und der ihnen zustehenden Leistungen. Allerdings hat es sich der Gesetzgeber zu leicht gemacht und vor allem Leistungsausweitungen beschlossen, statt das gesamte System auf den Prüfstand zu stellen, Effizienzreserven zu heben und die Eigenvorsorge durch mehr private Kapiteldeckung zu stärken.

Soziale Wohltaten zulasten der Arbeitgeber

Rentenpaket, Pflegereform, gesetzlicher Mindestlohn: Für den neuen vbw Präsidenten ist das Maß voll. Auf der Präsidiumssitzung am 5. Mai 2014 kritisiert Gaffal, dass die Union als Wahlsieger abgetaucht ist und der kleinere Koalitionspartner, also die SPD, weitgehend die Politik bestimmt, soll heißen, „die Reform-erfolge der vergangenen Jahre zerstört und nur noch soziale Wohltaten zulasten der Arbeitgeber“ verteilt.

Daraus zieht die vbw ihrerseits Konsequenzen: Sie verschärft den Ton gegenüber der Bundesregierung und versucht, die Reihen in der Unternehmerschaft zu schließen. Die von Bayern mitangestößene Kampagne der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) hat das Rentenpaket der Bundesregierung auf das Motto zugespitzt: „Nicht für die Zukunft, sondern für die Tonne.“ Gaffal lässt es sich auch nicht nehmen, die SPD-Spitze persönlich auf die bedenkliche Entwicklung hinzuweisen, dass schrittweise die Er-

folge der Agenda 2010 zurückgenommen werden. Die Sozialdemokraten verkennen, dass eine gute Wirtschaftspolitik immer noch die beste Sozialpolitik ist. Insofern brauche die SPD „weniger Nahles und mehr Schröder“. Die dem linken Flügel zugerechnete Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Andrea Nahles, habe es sich zur Aufgabe gemacht, gegen den Widerstand der Wirtschaft soziale Wohltaten zu verteilen. Die vbw sucht den Schulterchluss mit der CSU und organisiert gemeinsame Arbeitsgruppen zu den Themen Rente, Energie, Arbeit und Digitales.

Vernichtendes Zeugnis für die Bundesregierung

Auch über die Spitzenverbände auf Bundesebene macht die vbw Druck. Sie drängt die BDA zu einer härteren Gangart gegenüber der Bundesregierung, beim BDI mahnt sie eine kritischere Auseinandersetzung mit deren Wirtschaftspolitik an. Gaffal schwört die Spitzenverbände auf die Leitlinien seiner Agenda 2020 ein, die er im Doppelwahljahr 2013 der Politik mit auf den Weg gegeben hatte. Gemeinsam stellen die Unternehmensverbände im Frühjahr 2015 der Regierungspolitik ein vernichtendes Zeugnis aus: Die Bundesregierung weiche von dem zukunftsweisenden Weg mit strukturellen Reformen und harten Sparmaßnahmen immer weiter ab und gefährde die wirtschaftspolitischen und wirtschaftlichen Erfolge des Landes. „Mit der Großen Koalition haben wir viel Sozialpolitik erlebt, aber keine Wirtschaftspolitik“, erklärt Gaffal. Eindringlich fordert er bei seiner Bestätigung als vbw Präsident im Frühjahr 2015 eine Kurskorrektur.

Das ist leichter gesagt als getan. Denn die wirtschaftliche Lage ist gut. Günstiger Ölpreis, niedrige Zinsen und die Schwäche des Euro heizen die Wirtschaft an und verdecken die Notwendigkeit zu strukturellen Reformen. BDI-Chef Ulrich Grillo spricht von einer „geborgten Zeit, in der die größten Fehler gemacht werden“. Rentenpaket und Mindestlohn würden die Wirtschaft zwar nicht vor die Wand fahren, seien zusammengenommen aber kontraproduktiv. Die vbw Hauptgeschäftsführerkonferenz gibt am 21. April 2015 zu Protokoll, der politisch-gesellschaftliche Mainstream laufe nach wie vor gegen die Wirtschaft. Die vbw habe bei ihrer politischen Arbeit mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen.

Bayerns Wirtschaft im Ausland

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung werden Industrietzwerke und Wertschöpfungsketten immer stärker international ausgerichtet. Aus Unternehmenssicht bedeutet die Internationalisierung vor allem die Erschließung neuer und den Ausbau bestehender Absatz- und Beschaffungsmärkte. Bayerische Unternehmen müssen sich immer stärker auf dem globalen Markt positionieren. Selbst bislang überwiegend binnenmarktorientierte Firmen sind durch die steigende internationale Integration einem erhöhten Wettbewerbs- und Handlungsdruck ausgesetzt. Das zeigt sich etwa im intensiveren Preis- und Qualitätswettbewerb oder in zunehmender Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter. Häufig ist der der Gang ins Ausland dann nicht mehr nur eine Option, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.

Die vbw unterstützt ihre Mitglieder, wenn es um die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs und die Erschließung neuer Märkte geht. Wertvolle Hilfestellung leisten die drei Verbindungsbüros der vbw im Ausland. So ist die vbw seit Ende 2015 mit einem eigenen Verbindungsbüro im Iran vertreten. Im Rahmen einer Delegationsreise des Freistaats unter Leitung von Wirtschaftsministerin Ilse Aigner (CSU) eröffnete vbw Präsident Alfred Gaffal die Vertretung. Diese jüngste vbw Repräsentanz begleitet bayerische Unternehmen bei ihrem Weg in den Iran. Den Unternehmen steht ein „Bavarian Desk“ zur Verfügung inklusive Kontaktabwicklung zu potenziellen Partnern und Kunden. Die Repräsentanz in Teheran bietet Büroservice und Büroflächen für befristete Aufenthalte oder Erstunternehmenssitzge. Sie betätigt sich als Türöffner zu politischen Entscheidungsträgern und organisiert Delegationsreisen und Konferenzen.

Mehrfach reisen Unternehmerdelegationen aus dem Iran auf Einladung der vbw nach München und nehmen an Veranstaltungen teil, zum Beispiel „Bayern – Iran: Wirtschaftsbeziehungen erneuern und ausbauen“. Rund 200 Vertreter der bayerischen Wirtschaft nutzen am 15. Februar 2016 die Gelegenheit, sich über die neuen Möglichkeiten von Geschäftsbeziehungen mit dem Iran zu informieren. Die Teilnehmer der iranischen Delegation besuchen ihrerseits eine Vielzahl bayerischer Firmen und informieren sich über deren Produkte und ihre Fertigung.

Die Repräsentanz der vbw in Teheran ist die dritte im Ausland nach Brüssel und New York. „Unser US Liaison Office New York arbeitet an der Schnittstelle wirtschaftlicher Aktivitäten und politischer Anliegen unserer Mitglieder aus Bayern in den USA“, informiert die Homepage des amerikanischen Verbindungsbüros. Es ist eng vernetzt mit Unternehmen, internationalen Finanzdienstleistern, politischen Entscheidungsträgern und Thinktanks. Für die vbw und ihre Mitgliedsunternehmen koordiniert das Liaison Office den politischen Meinungs- und Erfahrungsaustausch.

Eine besondere Bedeutung für bayerische Unternehmen kommt dem vbw Verbindungsbüro in Brüssel zu. Neben Netzwerk- und Kontaktpflege fungiert es als Frühwarnsystem für die europäische Gesetzgebung. Darüber hinaus organisiert das Verbindungsbüro zahlreiche Veranstaltungen am Standort von EU-Kommission und EU-Parlament: Business Lunches, parlamentarische Abende sowie einen alle zwei Jahre stattfindenden Tag der Bayerischen Wirtschaft.

Ihre Stellung vor Ort und ihre Kontakte zu EU-Vertretern und -Parlamentariern nutzt die vbw, um im Sinne ihrer Mitglieder Interessenpolitik zu betreiben. So setzte sie sich nach der Brexit-Entscheidung der Briten dafür ein, dass „in allen Phasen der Verhandlungen größtmögliche Transparenz und Rechtssicherheit“ gewährleistet ist. Die vbw plädiert für eine schnelle und praxistaugliche Regelung der Arbeitnehmerfreizügigkeit zwischen dem Vereinigten Königreich und den EU-Mitgliedstaaten. Ebenso setzt sie sich weiterhin für einen zoll- und quotenfreien Handel ein. Im beiderseitigen Interesse sollen die bislang guten Wirtschaftsbeziehungen zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU nicht behindert werden.

Die vbw begrüßt, dass die Europäische Kommission im März 2017 mit ihrem Weißbuch eine Diskussion über die Zukunft der EU angeschoben hat. „Spätestens nach dem Brexit-Referendum im Vereinigten Königreich ist diese inhaltliche Auseinandersetzung überfällig“, unterstreicht die vbw.

Wirtschaftspartner Russland

Russland und Bayern unterhalten seit jeher enge Wirtschaftsbeziehungen. Von den etwa 6.300 in Russland vertretenen deutschen Unternehmen kommt mehr als ein Viertel aus Bayern. Vor der aktuellen Krise war Russland der zwölftwichtigste Handelspartner des Freistaats. Während die Gesamtexporte Bayerns von 2003 bis 2013 um 56 Prozent gestiegen sind, haben die Ausfuhren nach Russland um 187 Prozent zugenommen. Diese positive Entwicklung findet mit den EU-Sanktionen infolge der Ukraine-Krise ein abruptes Ende. 2015 brechen die Exporte aus dem Freistaat nach Russland um ein Drittel ein. Das bedeutet, dass 2015 der Warenwert um rund 1,3 Milliarden Euro geringer ausfällt als im Vorjahr. Die vbw hat stets die Notwendigkeit betont, die langjährig gewachsenen Beziehungen zu Russland aufrechtzuerhalten und den Austausch auf wirtschaftlicher Ebene nicht abreißen zu lassen. Demzufolge unternahmen Gaffal und Brossardt zwischen Ende 2014 und Ende 2015 insgesamt vier Reisen nach Moskau und St. Petersburg. Dabei schließen sie im Dezember 2014 eine Kooperation mit „Delovaya Rossiya“ ab, einer gesamtrussischen Vereinigung großer Unternehmen. Seit Juni 2015 besteht eine weitere Zusammenarbeit mit „Opora Rossii“, der gesamtrussischen Vertretung kleiner und mittlerer Unternehmen. Diese Verbändepartnerschaften beinhalten unter anderem die gegenseitige Information über die aktuelle wirtschaftliche Lage und die Investitionsbedingungen im jeweiligen Land.



Schlüssel- übergabe

Anfang Februar 2013 übergibt Randolph Rodenstock das Amt des vbm Präsidenten an Alfred Gaffal, vier Wochen später dann auch den vbw Vorsitz.



1



2



3

Verbindungsbüro Teheran

- 1 Eröffnung des Verbindungsbüros im Jahr 2015 durch Ilse Aigner und Alfred Gaffal
- 2 Delegationsreise zur Eröffnung des Verbindungsbüros
- 3 Eröffnung des vbw Desk bei der Teheran Kammer mit Präsident Masoud Khansari



Verbindungsbüro New York

- 1 Bertram Brossardt und Peter Ramsauer zu politischen Gesprächen in New York
- 3 Dagmar Casan, Leiterin des Verbindungsbüros New York, mit Bertram Brossardt, Steven Sokol, Theo Waigel und Kai Hennig, Deutscher Generalkonsul in New York (v. l. n. r.)

Verbindungsbüro Brüssel

- 2 Oktoberfest 2013 in Brüssel: Werner Langen MdEP, Bertram Brossardt und Günther Oettinger (v. l. n. r.)
- 4 Die Bayerische Wirtschaft Brüssel (September 2014) mit Bertram Brossardt, Alfred Gaffal, Monika Hohlmeier MdEP, Geschäftsführerin der CSU-Landesgruppe, und Markus Ferber MdEP (v. l. n. r.)



Russland

Alfred Gaffal mit Alexey Repik, Präsident des russischen Wirtschafts- und Unternehmensverbands Delovaya Rossiya

„Der Weg in eine gute Zukunft führt über ein sicheres Wertefundament.“

Bertram Brossardt

9. Die Weichen für die Zukunft stellen

Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft	214
Digitalisierte Unternehmen sind erfolgreicher	215
Die Chancen von Big Data	218
„Was uns verbindet: gemeinsame Werte, Soziale Marktwirtschaft“	220
Koalitionsvertrag in Berlin: „ohne Mut“	222
vbw: „Agenda für Deutschland“	224

Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft

Neben den aktuellen politischen Ereignissen und Vorgängen ist ein Blick in die weitere Zukunft notwendig. Allen voran Alfred Gaffal fordert eine zukunftsorientierte Wirtschafts- und Wachstumspolitik. Gleich auf seiner ersten Pressekonferenz kündigt Gaffal die Gründung eines „Zukunftsrats der Bayerischen Wirtschaft“ an. Bereits im Frühjahr 2014 nimmt der Zukunftsrat seine Arbeit auf. Unter der persönlichen Leitung von Alfred Gaffal und Wolfgang A. Herrmann, Präsident der Technischen Universität München (TUM), arbeitet das 17-köpfige Gremium die „großen technischen Trends der nächsten fünf bis zehn Jahre“ heraus, um vor allem mittelständischen Unternehmen Orientierung zu geben. Ein Jahr später stellt der Zukunftsrat seine Leitstudie auf dem vbw Kongress „Was Bayern morgen braucht“ vor. Unter diesem Titel fasst der Zukunftsrat auch seine Handlungsempfehlungen zusammen.

Konkret empfiehlt der Zukunftsrat, die Grundpfeiler des wirtschaftlichen Erfolgs, wie die Autoindustrie und ihre Zulieferer sowie den Maschinenbau, weiterhin zu stärken. Dazu gehört, den Einsatz digitaler Technologien voranzutreiben. Ein Beispiel sind selbstfahrende Autos; bei deren Entwicklung kann Deutschland eine Vorreiterrolle spielen. Allgemein gilt, Ansätze für die Kombination vorhandener Stärkefelder mit kreativen Schnittstellen zu finden, um dadurch Innovationen auf eine neue Ebene zu bringen. Neben vorhandenen Stärken müsse Bayern aber den Auf- und Ausbau neuer Standbeine vorantreiben, beispielsweise in der Gesundheits- und Medizintechnologie. Generell heißen die Vorgaben: Kompensation von Schwächen und stärkere Diversifikation. Der Informations- und Kommunikationstechnologie kommt eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung und Vernetzung der anderen Technologiebereiche zu, schreibt Gaffal. Trotz der guten Ausgangslage im Bereich des Maschinenbaus und der Produktionstechno-

logien ist das Fehlen relevanter IT-Akteure ein Risiko für die weitere Entwicklung der bayerischen Schlüsselbranchen. Die Schlussfolgerung daraus für den vbw Präsidenten: „Daher ist die Behebung des Mangels an systemführenden IT-Unternehmen ebenso wie die Sensibilisierung aller Unternehmen für die Herausforderungen der Digitalisierung eine wesentliche Aufgabe.“ Dabei hat Gaffal den seit Januar 2017 amtierenden BDI-Präsidenten Dieter Kempf auf seiner Seite, der als ehemaliger DATEV-Chef und Präsident von Bitkom weiß, wovon er spricht. Kempf jedenfalls gibt sich in einem Interview mit dem vbw Magazin optimistisch: „Unsere Industrie hat die Chance, auf diesem Zukunftsfeld Weltmarktstandards zu setzen.“

Digitalisierte Unternehmen sind erfolgreicher

Die vbw will es genau wissen und gibt bei Prognos eine Studie mit dem Titel „Neue Wertschöpfung durch Digitalisierung“ in Auftrag. Die Studie zeigt praxisnah, wo digitale Anwendungen neue Wertschöpfung und konkreten Nutzen erzeugen. „Neue Trends der Digitalisierung, wie etwa die gestiegene Bedeutung von Plattformen, Veränderungen in den Wertschöpfungsketten oder die Auswirkungen auf die Arbeitswelt gehen quer durch alle Branchen“, erklärt vbw Präsident Gaffal auf einer Veranstaltung des Zukunftsrats.

Die Studie der vbw untersucht den Verbreitungsgrad der Digitalisierung in den Unternehmen sowie deren Auswirkungen. Sie unterscheidet fünf Stufen der digitalen Reife. Etwa 10 Prozent der befragten Unternehmen im Bereich Industrie und industrienaher Dienstleistungen befinden sich auf der Stufe 0 (gar nicht digitalisiert). Von den restlichen Unternehmen erreichen etwa 80 Prozent

die Stufen 1 und 2 (computerisiert) und 20 Prozent die Stufen 3 und 4 (digitalisiert beziehungsweise sehr stark digitalisiert), darunter schaffen es lediglich 2 Prozent auf die höchste Stufe 4.

Ein Ergebnis: Mit dem digitalen Reifegrad der Unternehmen steigen auch Mitarbeiterzahl und Umsatz. So liegt der Mitarbeiterzuwachs bei digitalisierten Unternehmen im Vergleich zum Durchschnitt um 40 Prozent höher, das Umsatzwachstum sogar um 80 Prozent. „Digitalisierte Unternehmen sind also erfolgreicher. Das ist ein Appell gerade auch an den unternehmerischen Mittelstand, seine digitale Transformation weiter voranzutreiben“, so das Fazit von Gaffal.

Eine weitere Erkenntnis aus der Studie: Die Unternehmen aus Industrie und industrienahen Dienstleistungen haben im Jahr 2016 in Deutschland durch Digitalisierung eine Wertschöpfung von 200 Milliarden Euro erzeugt. „Überträgt man dieses Ergebnis auf die deutsche Gesamtwirtschaft, ergibt sich im Jahr 2016 eine digitale Wertschöpfung von 332 Milliarden Euro, also rund 12 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung in Höhe von mehr als 2.800 Milliarden Euro“, betont Gaffal. In diesem Zusammenhang fordert der Zukunftsrat neue Messkonzepte, um die Effekte der Digitalisierung präziser quantifizieren zu können.

Der Zukunftsrat ist überzeugt: Um die Potenziale der Digitalisierung voll auszuschöpfen, müssen Staat und Unternehmen bestehende Hemmnisse überwinden. Zu diesen gehören tradierte Arbeitsweisen und Prozesse, Schnittstellen- und Kompatibilitätsprobleme sowie nicht ausreichend leistungsfähige digitale Netze. Digitale Inhalte müssen im Bildungssystem umfassend berücksichtigt werden. „Die Digitalisierung verlangt nach vielfältigen Investitionen in den Standort. Damit meine ich nicht nur den dringend gebotenen Ausbau digitaler Netze, also Glasfaser, Mobilfunk und 5G, sondern auch Kompetenzen im Bereich Cybersicherheit, künstliche Intelligenz, Robotik, digitales Planen und Bauen sowie 3D-Druck“, konstatiert Gaffal.

Eine zentrale Handlungsempfehlung des Zukunftsrats an die Firmen lautet, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken. Von der Landwirtschaft über die Industrie bis zu den Dienstleistungen vollziehen sich dieselben Veränderungsprozesse, die allerdings unterschiedlich weit vorangeschritten sind. „Wer die Übertragbarkeit auf den eigenen Bereich prüft, kann Chancen frühzeitig erkennen und verringert das Risiko, von disruptiven Entwicklungen überrascht zu werden“, weiß der vbw Präsident. Ferner müssten die Unternehmen ihre Digitalisierungsstrategie laufend ergänzen und erweitern. Dazu zählen unter anderem eine kontinuierliche Bewertung des digitalen Wissens und eine Cybersicherheitsstrategie.

Eine zentrale Rolle bei der Digitalisierung spielt das Thema Bildung. „Ziel muss es sein, dass das digitale Klassenzimmer bis spätestens 2022 an allen bayerischen Schulen Realität ist – eingebettet in ein pädagogisches Gesamtkonzept“, fordert Gaffal. Den Ist-Stand bildet eine Studie der vbw aus dem Jahr 2017 mit dem Titel „Digitale Bildung an bayerischen Schulen – Infrastruktur, Konzepte, Lehrerbildung und Unterricht“ ab. Daraus ergibt sich die Forderung, die Aus- und Weiterbildung gezielt an der Digitalisierung zu orientieren. Voraussetzung dafür ist, dass vor allem die Hochschulen technisch auf den neuesten Stand gebracht werden. TUM-Präsident Herrmann, Gaffals Kollege als Vorsitzender des Zukunftsrats, weist darauf hin, dass die Digitalisierung für einen epochalen Wandel „in der Art, wie wir forschen, lernen, produzieren, kommunizieren, zusammenleben,“ steht. Die Digitalisierung verlange, in bisher ungekannter Dimension Kenntnisse und Fähigkeiten unterschiedlichster Disziplinen miteinander zu vernetzen. „Es wird in Zukunft ganz entscheidend darauf ankommen, die Fähigkeit zur Wissensvernetzung, zur Interdisziplinarität zu einer Königsdisziplin zu machen – in Wirtschaft, Wissenschaft und Staat“, erklärt Herrmann.

Die Chancen von Big Data

Der Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft hat es sich zur Aufgabe gemacht, aufzuzeigen, welche Rahmenbedingungen erforderlich sind, um digitale Innovationen konkret zu fördern. Als erstes Schwerpunktthema hat die vbw dabei Big Data ausgewählt und dazu bei Prognos eine Studie in Auftrag gegeben, die 2016 erschienen ist: „Zukunft digital – Big Data. Analyse und Handlungsempfehlungen“.

Unter Big Data versteht man Datenmengen, die zu groß oder zu komplex sind oder sich zu schnell ändern, um sie mit den herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Ihre Verarbeitung dient dazu, nützliche Informationen zu gewinnen und damit einen Mehrwert zu schaffen, selbst wenn die Datenmengen zunächst unstrukturiert, fehlerhaft oder unvollständig sind. Dadurch eröffnet der Einsatz von Big-Data-Methoden neue technologische und ökonomische Potenziale, die für nahezu alle Branchen Relevanz besitzen. Der mögliche Nutzen reicht von einer Optimierung unternehmensinterner Prozesse bis hin zu ganz neuen Geschäftsmodellen. „Der Wachstumsbeitrag wird enorm sein, wenn heute die Weichen richtig gestellt werden“, argumentiert Gaffal.

Um diese Chancen nutzen zu können, sind hochleistungsfähige und flächendeckende Internetverbindungen eine wesentliche Voraussetzung. Ein Förderprogramm der Bayerischen Staatsregierung soll bis zum Jahr 2018 eine Mindestbandbreite von 50 Megabit pro Sekunde (Mbit/s) bringen. Das ist das Ziel der Breitbandrichtlinie, die 1,5 Milliarden Euro für den Ausbau der Hochgeschwindigkeitsnetze zur Verfügung stellt. Dies geht dem Zukunftsrat aber nicht weit genug. Ihm zufolge wird 2020 bereits eine Bandbreite von 100 Mbit/s gebraucht, um beispielsweise Big Data wirklich nutzen zu können. Ferner muss sich der Staat eine Big-Data-Strategie geben

und auf dieser Grundlage die Rahmenbedingungen gestalten, mit denen Wirtschaft und Gesellschaft rechtssicher von den Chancen von Big Data profitieren können. Er sollte zudem die Voraussetzungen dafür schaffen, dass wesentliche ethische und gesellschaftliche Fragen zum Einsatz von Big Data diskutiert werden, um die Gesellschaft im Ganzen einzubinden und für die neuen Technologien zu gewinnen. Abschließend nimmt Gaffal die bayerische Landesregierung in die Pflicht: „Der Freistaat muss sich selbst das Ziel setzen, europäische Leitregion für Big Data zu werden – sowohl im Forschungsbereich als auch bei den Anwendungen.“

An die Unternehmen appelliert der Zukunftsrat, jedes solle angesichts der enormen wirtschaftlichen Potenziale für sich prüfen, ob und wie es die Chancen von Big Data zur Stärkung seiner Wettbewerbsfähigkeit nutzen kann. Den Unternehmen legt er ans Herz, die Anwendungsmöglichkeiten von Big Data ständig zu verbessern. Jedes Unternehmen sollte eine eigene Datenstrategie erarbeiten. Die Wirtschaftsverbände sollen den Unternehmen beim Aufbau und der Handhabung von Big Data mit Rat und Tat zur Seite stehen. Da die Digitalisierung tiefgreifende Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft auslöst, hat die vbw im Dezember 2016 das Positionspapier „Soziale Marktwirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung“ aufgelegt. Es beschäftigt sich mit der Frage, welcher Anpassungsbedarf sich durch Digitalisierung für die Ordnungspolitik der Sozialen Marktwirtschaft ergibt. Durch die Digitalisierung ändert sich die Art der Transaktionen auf den Märkten. Anstelle eines direkten Austauschs von Waren und Dienstleistungen zwischen Anbietern und Kunden etablieren sich beispielsweise mehrseitige Märkte. Charakteristisch für solche Märkte ist, dass Kunden Angebote kostenfrei oder kostengünstiger nutzen können. Markt und Wettbewerb können somit auch dann vorliegen, wenn Transaktionen unentgeltlich ablaufen, weil hauptsächlich Daten und Informationen gehandelt werden.

Für die Wettbewerbspolitik folgt aus diesem Trend, dass eine kritische Überprüfung der traditionellen Instrumente zur Bekämpfung von Monopolen und zur Sicherstellung des fairen Wettbewerbs nötig ist. „Die Verfahren zur Marktabgrenzung und zur Feststellung der Marktmacht müssen künftig der Bedeutung von Daten Rechnung tragen“, so vbw Hauptgeschäftsführer Bertram Brossardt.

„Was uns verbindet: gemeinsame Werte,
Soziale Marktwirtschaft“

Die Werte, für welche die vbw einsteht, „die Verantwortung, die sie für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft und den Erhalt der Arbeitsplätze“ übernimmt, hat sie in ihrem „Wertekanon“ zusammengefasst. Explizit bekennt sich die vbw darin zu den Grundsätzen der Sozialen Marktwirtschaft, „einem weltweit einzigartigen Wirtschaftssystem, das marktwirtschaftlichen Wettbewerb um einen sozialen Ausgleich ergänzt“.

Die Soziale Marktwirtschaft ist freilich kein statisches System, sondern sie muss sich an geänderte Rahmenbedingungen anpassen – aktuell etwa an die Anforderungen einer globalisierten Welt im 21. Jahrhundert. Wettbewerb ist ein immanenter Bestandteil der Sozialen Marktwirtschaft, denn ohne ihn gibt es keine Anreize für Innovationen und Weiterentwicklung. Diese bilden wiederum die Grundlage für technischen und sozialen Fortschritt sowie für materiellen Wohlstand, erklärt die vbw.

Um die gesellschaftliche Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft zu gewährleisten, sind Vertrauen in den sozialen Ausgleich und eine soziale Sicherung essenziell. Denn nicht jeder kann sich aus

unterschiedlichen Gründen gleichermaßen im Markt einbringen, manch einer bedarf der Unterstützung durch die Gesellschaft.

Die Wettbewerbsordnung erfordert in der Sozialen Marktwirtschaft einen verantwortungsvollen Staat. Der Staat fungiert dabei gewissermaßen als Schiedsrichter. Er leitet das Spiel, greift aber nicht direkt in das Spielgeschehen ein. Er sorgt für positive Rahmenbedingungen und für die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts. Der Staat interveniert nur, wenn die Wettbewerbsordnung gefährdet ist und Marktversagen droht.

Die Arbeitsbedingungen sind so zu gestalten, dass Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter gewährleistet sind. Die vbw Mitgliedsverbände erkennen das Recht der Mitarbeiter an, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen zu bilden. Die Mitgliedsunternehmen „informieren ihre Belegschaften nach Recht und Gesetz und beziehen sie in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat in Veränderungsprozesse ein“, heißt es im „Wertekanon“. Und weiter: Die Mitgliedsverbände treten für Chancengleichheit und Gleichbehandlung ein, „ungeachtet ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Religion, Staatsangehörigkeit, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft oder politischer Einstellung“.

Die vbw bekennt sich zum Leitbild einer guten Arbeit in seiner wirtschaftlichen und sozialen Dimension. Die ständig wachsenden Ansprüche an Arbeit können dabei immer nur so weit erfüllt werden, wie es die ethischen Grundsätze und die ökonomischen Möglichkeiten der Unternehmen erlauben. Die Mitgliedsunternehmen gewähren eine angemessene Vergütung und setzen sich dafür ein, dass dies auch die von ihnen beauftragten Dienstleistungsunternehmen tun. Die einschlägigen Flächentarifverträge liefern hierfür eine Orientierung. Ferner respektieren die Mitgliedsunternehmen die sozialen Rechte ihrer Mitarbeiter und setzen sie um.

Die vbw bekennt sich zur Nachhaltigkeit. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet den Ausgleich zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Es beinhaltet langfristig orientiertes Denken und Handeln, um so Wachstum und Wohlstand zu sichern.

Öffentlichkeit und Kunden beurteilen Unternehmen zunehmend nicht mehr ausschließlich nach ihrer wirtschaftlichen Leistung, sondern auch nach ihrem gesellschaftlichen Engagement. Corporate Social Responsibility muss zum Bestandteil jeglicher Unternehmenspolitik werden, so der „Wertekanon“. Unternehmerische Verantwortung wird heute weltweit neu definiert. Dazu gehören Aspekte wie Kundenorientierung, Mitarbeiterbindung, faires Handeln, Umweltschutz, Energieeffizienz und gesellschaftliches Engagement. „Deshalb kann eine umfassend verstandene unternehmerische Verantwortung helfen, neue Marktnischen zu erschließen oder sich als Zulieferer im Wettbewerb zu behaupten“, formuliert es die vbw.

Koalitionsvertrag in Berlin: „ohne Mut“

Nach langem, zähem Ringen stellte die alte, neue Kanzlerin Angela Merkel am 14. März 2018 ihre neue schwarz-rote Regierungsmannschaft vor. Auf die Prioritäten ihrer Arbeit hatten sich Union und SPD bereits vorher im Koalitionsvertrag festgelegt. Im Unternehmerlager macht sich anschließend Enttäuschung breit. vbw Präsident Gaffal hält ihn für ein Programm „ohne Mut“. Setzt die Bundesregierung das alles um, was im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD steht, installiert sie eine Bremse für Wachstum und Beschäftigung. Insbesondere die geplante drastische Einschränkung befristeter Arbeitsverhältnisse und das Rückkehrrecht

für alle von Teilzeitbeschäftigung in Vollzeit würden den Handlungsspielraum der Unternehmen einengen und das Gegenteil dessen bewirken, was damit beabsichtigt wird. Gaffal befürchtet: „Es wird weniger statt mehr Jobs geben.“

Aber damit nicht genug. In der Gesundheitspolitik drohen durch die Wiederherstellung der Parität bei der Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung einseitige Belastungen der Arbeitgeber und Steigerungen für die Beitragszahler. Als völliges Desaster erweisen sich die rentenpolitischen Pläne von Schwarz-Rot. Die Rentenpläne der Koalition sind „unbezahlbar“, attestieren ihr Deutschlands Ökonomen unisono.

Ein schlüssiges energiepolitisches Gesamtkonzept hat die Große Koalition erst gar nicht vorgelegt, bemängelt Gaffal. Die vbw fordert seit langem einen europäischen Energiebinnenmarkt mit gemeinsamen Regeln. Als „äußerst bedauerlich“ erachtet es Gaffal, dass in der Klimapolitik nun doch bis zum Jahr 2020 die Vorgaben zur Reduktion des CO₂-Ausstoßes bereits weitgehend erreicht und bis zum Jahr 2050 der Klimaschutzplan vollständig umgesetzt werden sollen. „Hier drohen erneut einseitige Belastungen für die deutschen Unternehmen“, warnt der vbw Präsident.

Als falsches europapolitisches Signal kritisiert Gaffal die voreilig erklärte Bereitschaft, die Beiträge Deutschlands zum EU-Haushalt noch weiter anzuheben. Wer glaube, mit einer Transferunion Europa gerechter und wirtschaftlich stärker machen zu können, der irre. Daher dürfe ein Europäischer Sozialpakt auf keinen Fall Realität werden. Nach dem Subsidiaritätsprinzip ist die Sozial- und Beschäftigungspolitik Sache der Mitgliedstaaten – „und muss es auch bleiben“, verlangt der vbw Präsident.

vbw: „Agenda für Deutschland“

Rückblick: Im März 2003 verkündete der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder die Agenda 2010. Mit ihrer Umsetzung wurden die Rahmenbedingungen für mehr Wachstum und mehr Beschäftigung geschaffen sowie der Sozialstaat umgebaut und erneuert, konstatiert Alfred Gaffal. Zehn Jahre später legte die vbw ihre Agenda 2020 auf, die das Schröder'sche Reformbestreben wieder aufgreift und fortführt.

2018 präsentiert die vbw ihre neue „Agenda für Deutschland“. „Darin legen wir dar, was wir von der Politik erwarten, damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen erhalten und das hohe Beschäftigungsniveau gesichert wird“, so der vbw Präsident. Aufgefächert nach zehn Themenfeldern untersucht die vbw, wie der Standort dasteht und wie er für die Zukunft aufgestellt ist. Wie kann Deutschland seinen Wohlstand in einer sich rasant wandelnden Welt wahren? Wie machen wir die Gesellschaft fit für die digitale Zukunft? Welche Chancen bietet die Arbeitswelt 4.0? Wie sichern wir unseren Fachkräftebedarf? Ist unser Energiesystem international wettbewerbsfähig?

„Der Koalitionsvertrag von Union und SPD gibt auf diese Zukunftsfragen keine Antworten“, bedauert Gaffal. Deswegen will er den Standort Deutschland spätestens bis 2030 wind- und wetterfest gestalten. Dabei fasst er neben der Politik auch die Tarifparteien ins Auge. Denn Deutschland ist ein Hochlohnland und dies ist besonders für die Industrie, die im globalen Wettbewerb steht, eine große Herausforderung. Mit 42 Euro pro Stunde im Jahr 2016 liegt Westdeutschland bei den Lohnkosten an sechster Stelle weltweit. Die Personalkosten sind ausschlaggebend dafür, wo Wertschöpfung und Beschäftigung stattfinden, gibt er Arbeitgebern wie Gewerkschaften zu bedenken. Das Ganze verschärft sich, wenn ab 2020 die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter stark zurückgeht.

Denn das wirkt sich negativ auf die Sozialversicherungen – etwa die Renten- oder Krankenversicherung – aus. Aufgrund absehbar höherer Ausgaben droht ein weiterer Anstieg der Beitragssätze und damit der Lohnzusatzkosten.

Digitalisierung ist für Gaffal das Thema der Zukunft. Der Staat muss dafür die Weichen richtig stellen, indem er rasch für die flächendeckende Anbindung an das Glasfasernetz und die Umsetzung des schnellen Mobilfunkstandards 5G sorgt. Ein innovationsfreundlicher Rechtsrahmen soll die Entstehung digitaler Geschäftsmodelle fördern.

Die Energiepolitik der Bundesregierung hält der vbw Präsident für ein „Desaster“. Er fordert ein schlüssiges energiewirtschaftliches Gesamtkonzept, das Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit gewährleistet. Dazu müssen die erneuerbaren Energien netzkonform ausgebaut und vollständig in den Markt integriert werden. Das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) ist abzuschaffen, damit die Strompreise auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau sinken. Nationale Alleingänge erachtet er als sinnlos. Vielmehr muss sich die Politik für einen europäischen Energiebinnenmarkt mit gemeinsamen Regeln einsetzen. Ausdrücklich begrüßt Gaffal, dass die Bundesregierung die steuerliche Abschreibung energetischer Sanierungsmaßnahmen ermöglichen will. Hier müssen den Worten schnell gesetzgeberische Taten folgen.

Besondere Bedeutung misst die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft im Rahmen ihrer „Agenda für Deutschland“ der Mobilität bei. „Attraktive Verkehrswege sind entscheidende Standortfaktoren“, erklärt ihr Präsident. Die Verkehrsinfrastruktur ist zukunftsfähig auszubauen, die Verkehrsträger sollen digital miteinander vernetzt werden. Bayern soll weltweit Leitregion für das Automobil bleiben, hat der Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft empfohlen. Das erfordert die Innovationsführerschaft beim Antrieb, beim automatisierten und autonomen Fahren sowie bei neuen Dienstleistungen wie dem Carsharing. Kerngedanke dabei ist die Tech-

nologieoffenheit. Ingenieure wissen besser als Politiker, welcher Technologie die Zukunft gehört. „Das gilt auch für die Zukunft des Diesel-Motors“, stellt Gaffal klar. Den Wandel in der Autoindustrie muss der Staat flankieren und wo nötig fördern – vor allem durch die Schaffung der Infrastruktur für Elektromobilität, aber auch beim Aufbau einer nationalen Batteriezellfertigung. Als Ziel formuliert Gaffal, „dass Deutschland Leitanbieter für automatisiertes und autonomes Fahren wird“.

Sorgen bereiten den bayerischen Unternehmen die Engpässe an Fachkräften auf allen Qualifikationsebenen. Um den Fachkräftebedarf künftig sichern zu können, ist ein ganzheitlicher Ansatz nötig – von der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen über eine konsequente Nutzung des Potenzials älterer Mitarbeiter und die Integration Arbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt bis hin zur gesteuerten und arbeitsmarktorientierten Zuwanderung.

Bundeskanzler Willy Brandt postulierte Ende der 1960er Jahre: „Mehr Demokratie wagen.“ Das Credo von vbw Präsident Alfred Gaffal heute lautet: „Mehr Wirtschaft wagen.“



Agenda für Deutschland

AgendaCheck 2018

	01. Arbeit und Soziales
	02. Digitale Transformation
	03. Energie und Klima
	04. Mobilität
	05. Bildung
	06. Fachkräftesicherung
	07. Technologie- und Wachstumsstandort
	08. Steuern und Finanzen
	09. Europa und Internationaler Handel
	10. Sicherheit

Mit dem AgendaCheck überprüfen wir jährlich die Umsetzung der vbw Forderungen.

Agenda für Deutschland

Deutschland geht es gut, Bayern noch besser. Damit das so bleibt, hat die vbw Kernforderungen für zehn Bereiche formuliert – von Arbeit und Soziales bis Sicherheit – und mit konkreten Zeitangaben versehen. Einige der Forderungen sind bis spätestens 2030 umzusetzen, für die meisten gelten allerdings frühere Umsetzungszeitpunkte. Weitere Informationen unter www.agenda-fuer-deutschland.de



Zukunftsrat 2015 Was Bayern morgen braucht

Der erste Kongress des Zukunftsrats der Bayerischen Wirtschaft: Vorstellung der Studie und Handlungsempfehlungen sowie der „Walk of Future“ mit mehr als 50 Exponaten zu den Schlüsseltechnologien



Zukunftsrat 2016 Zukunft digital – Big Data

Thema des zweiten Kongresses des Zukunftsrats der Bayerischen Wirtschaft sind Big-Data-Anwendungen in verschiedenen Technologien, der Rechtsrahmen und die ökonomischen Potenziale von Big Data.





Zukunftsrat 2017 Neue Wertschöpfung durch Digitalisierung

Im Rahmen des dritten Kongresses des Zukunftsrats der Bayerischen Wirtschaft diskutieren Experten und Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Im Zentrum der Veranstaltung steht die gleichnamige neue Studie. Im Ausstellungsbereich werden Exponate rund um das Thema „Neue Wertschöpfung durch Digitalisierung“ gezeigt.



Anhang

1.	Präsidenten und Hauptgeschäftsführer der bayerischen Dachverbände und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (Auswahl)	232
2.	Vorsitzende des Deutschen Gewerkschafts- bundes und der IG Metall (Auswahl)	235
3.	Bundeskanzler und Bundesminister der Bundesrepublik Deutschland (Auswahl)	236
4.	Ministerpräsidenten und Landesminister des Freistaates Bayern (Auswahl)	239
5.	Das Kabinett Söder	242
	Bildnachweis	243

1. Präsidenten und Hauptgeschäftsführer der bayerischen Dachverbände und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (Auswahl)

vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V.

Präsidenten	Ernst Wrede	1977–1985
	Hubert Stärker	1985–1998
	Randolf Rodenstock	1998–2013
	Alfred Gaffal	seit 2013
Hauptgeschäftsführer	Wolf Moser	1966–1987
	Karl Bayer	1988–1999
	Stephan Götzl	1999–2005
	Bertram Brossardt	seit 2005

VAB – Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern e. V.

Präsidenten	Ernst Wrede	1977–1985
	Hubert Stärker	1985–1997
Hauptgeschäftsführer	Wolf Moser	1965–1987
	Karl Bayer	1988–1997

LBI – Landesverband der Bayerischen Industrie e. V.

Präsidenten	Otto Voisand	1982–1984
	Eberhard von Kuenheim	1984–1992
	Manfred Scholz	1992–1997
Hauptgeschäftsführer	Hanns Egon Freund	1977–1994
	Stefan Albat	1994–1997

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Präsidenten	Erich Sennebogen	1998–1999
	Randolf Rodenstock	2000–2013
	Alfred Gaffal	seit 2013
Hauptgeschäftsführer	Karl Bayer	1998–1999
	Stephan Götzl	1999–2005
	Bertram Brossardt	seit 2005

BDA – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.

Präsidenten	Klaus Murmann	1986–1996
	Dieter Hundt	1996–2013
	Ingo Kramer	seit 2013
Hauptgeschäftsführer	Ernst-Gerhard Erdmann	1974–1989
	Fritz-Heinz Himmelreich	1989–1996
	Reinhard Göhner	1996–2016
	Steffen Kampeter	seit 2016

BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.

Präsidenten	Tyll Necker	1987–1990
	Heinrich Weiss	1991–1992
	Tyll Necker	1992–1994
	Hans-Olaf Henkel	1995–2000
	Michael Rogowski	2000–2004
	Jürgen R. Thumann	2005–2008
	Hans Peter Keitel	2009–2012
	Ulrich Grillo	2013–2016
	Dieter Kempf	seit 2017
Hauptgeschäftsführer	Siegfried Mann	1977–1989
	Ludolf von Wartenberg	1990–2006
	Werner Schnappauf	2007–2011
	Markus Kerber	2011–2017
	Joachim Lang	seit 2017

Gesamtmittel – Arbeitgeberverband Gesamtmittel e. V.

Präsidenten	Werner Stumpfe	1985–1991
	Hans-Joachim Gottschol	1992–1996
	Werner Stumpfe (zugleich Haupt- geschäftsführer)	1996–2000
	Martin Kannegiesser	2000–2012
	Rainer Dulger	seit 2012
	Hauptgeschäftsführer	Dieter Kirchner
Werner Stumpfe (zugleich Präsident)		1996–2000
Hans Werner Busch		2000–2005
Heike Maria Kunstmann		2005–2008
Ulrich Brocker		2008–2010
Gabriele Sons		2010–2012
Oliver Zander		seit 2013

2. Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der IG Metall (Auswahl)

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund

Vorsitzende	Ernst Breit	1982–1990
	Heinz Werner Meyer	1990–1994
	Dieter Schulte	1994–2002
	Michael Sommer	2002–2014
	Reiner Hoffmann	seit 2014

IG Metall

Erste Vorsitzende	Hans Mayr	1983–1986
	Franz Steinkühler	1986–1993
	Klaus Zwickel	1993–2003
	Jürgen Peters	2003–2007
	Berthold Huber	2007–2013
	Detlef Wetzel	2013–2015
	Jörg Hofmann	seit 2015

Zweite Vorsitzende	Franz Steinkühler	1983–1986
	Karl-Heinz Janzen	1986–1989
	Klaus Zwickel	1989–1993
	Walter Riester	1993–1998
	Jürgen Peters	1998–2003
	Berthold Huber	2003–2007
	Detlef Wetzel	2007–2013
	Jörg Hofmann	2013–2015
	Christiane Benner	seit 2015

3. Bundeskanzler und Bundesminister der Bundesrepublik Deutschland (Auswahl)

Bundeskanzler

Helmut Kohl	CDU	1982–1998
Gerhard Schröder	SPD	1998–2005
Angela Merkel	CDU	seit 2005

Bundesminister der Finanzen

Gerhard Stoltenberg	CDU	1982–1989
Theo Waigel	CSU	1989–1998
Oskar Lafontaine	SPD	1998–1999
Hans Eichel	SPD	1999–2005
Peer Steinbrück	SPD	2005–2009
Wolfgang Schäuble	CDU	2009–2017
Peter Altmaier	CDU	2017–2018
Olaf Scholz	SPD	seit 2018

Bundesminister für Wirtschaft

Otto Graf Lambsdorff	FDP	1982–1984
Martin Bangemann	FDP	1984–1988
Helmut Haussmann	FDP	1988–1991
Jürgen W. Möllemann	FDP	1991–1993
Günter Rexrodt	FDP	1993–1998
Werner Müller (auch: Technologie)	parteilos	1998–2002
Wolfgang Clement (Wirtschaft und Arbeit)	SPD	2002–2005
Michael Glos (auch: Technologie)	CSU	2005–2009
Karl-Theodor zu Guttenberg (auch: Technologie)	CSU	2009
Rainer Brüderle (auch: Technologie)	FDP	2009–2011
Philipp Rösler (auch: Technologie)	FDP	2011–2013
Sigmar Gabriel (auch: Energie)	SPD	2013–2017
Brigitte Zypries (auch: Energie)	SPD	2017–2018
Peter Altmaier (auch: Energie)	CDU	seit 2018

Bundesminister für Arbeit und Soziales

Norbert Blüm	CDU	1982–1998
Walter Riester	SPD	1998–2002
Wolfgang Clement (Wirtschaft und Arbeit)	SPD	2002–2005
Ulla Schmidt (Gesundheit und Soziale Sicherung)	SPD	2002–2005
Franz Müntefering	SPD	2005–2007
Olaf Scholz	SPD	2007–2009
Franz Josef Jung	CDU	2009
Ursula von der Leyen	CDU	2009–2013
Andrea Nahles	SPD	2013–2017
Katarina Barley	SPD	2017–2018
Hubertus Heil	SPD	seit 2018

Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

Walter Wallmann	CDU	1986–1987
Klaus Töpfer	CDU	1987–1994
Angela Merkel	CDU	1994–1998
Jürgen Trittin	Bündnis 90/ Die Grünen	1998–2005
Sigmar Gabriel	SPD	2005–2009
Norbert Röttgen	CDU	2009–2012
Peter Altmaier	CDU	2012–2013
Barbara Hendricks (auch: Bau)	SPD	2013–2018
Svenja Schulze	SPD	seit 2018

Bundesminister für Gesundheit

Heiner Geißler (auch: Jugend, Familie)	CDU	1982–1985
Rita Süßmuth (auch: Jugend, Familie; ab 1986 auch: Frauen)	CDU	1985–1988
Ursula Lehr (auch: Jugend, Familie, Frauen)	CDU	1988–1991
Gerda Hasselfeldt	CSU	1991–1992
Horst Seehofer	CSU	1992–1998
Andrea Fischer	Bündnis 90/ Die Grünen	1998–2001
Ulla Schmidt (2002–2005: Gesundheit und Soziale Sicherung)	SPD	2001–2009
Philipp Rösler	FDP	2009–2011
Daniel Bahr	FDP	2011–2013
Hermann Gröhe	CDU	2013–2018
Jens Spahn	CDU	seit 2018

4. Ministerpräsidenten und Landesminister des Freistaates Bayern (Auswahl)

Ministerpräsident

Franz Josef Strauß	CSU	1978–1988
Max Streibl	CSU	1988–1993
Edmund Stoiber	CSU	1993–2007
Günther Beckstein	CSU	2007–2008
Horst Seehofer	CSU	2008–2018
Markus Söder	CSU	seit 2018

Finanzminister

Max Streibl	CSU	1977–1988
Gerold Tandler	CSU	1988–1990
Georg von Waldenfels	CSU	1990–1995
Erwin Huber	CSU	1995–1998
Kurt Faltlhauser	CSU	1998–2007
Erwin Huber	CSU	2007–2008
Georg Fahrenschohn	CSU	2008–2011
Markus Söder	CSU	2011–2018
Albert Füracker	CSU	seit 2018

Wirtschaftsminister

Anton Jaumann	CSU	1970–1988
Gerold Tandler	CSU	1988
August Lang	CSU	1988–1993
Otto Wiesheu	CSU	1993–2005
Erwin Huber	CSU	2005–2007
Emilia Müller	CSU	2007–2008
Martin Zeil	FDP	2008–2013
Ilse Aigner	CSU	2013–2018
Franz Josef Pschierer	CSU	seit 2018

Arbeits- und Sozialminister

Gebhard Glück	CSU	1988–1994
Barbara Stamm	CSU	1994–2003
Christa Stewens	CSU	2003–2008
Christine Harderthauer	CSU	2008–2013
Emilia Müller	CSU	2013–2018
Kerstin Schreyer	CSU	seit 2018

Kultusminister

Hans Zehetmair	CSU	1986–1998
Monika Hohlmeier (Unterricht und Bildung ab 1994)	CSU	1998–2005
Siegfried Schneider	CSU	2005–2008
Ludwig Spaenle	CSU	2008–2018
Bernd Sibler (Unterricht und Kultus)	CSU	seit 2018
Marion Kiechle (Wissenschaft und Kunst)	CSU	seit 2018

Umwelt- und Gesundheitsminister

Alfred Dick	CSU	1977–1990
Peter Gauweiler	CSU	1990–1994
Thomas Goppel	CSU	1994–1998
Werner Schnappauf	CSU	1998–2007
Otmar Bernhard	CSU	2007–2008
Markus Söder	CSU	2008–2011
Marcel Huber (Umwelt- und Verbraucherschutz)	CSU	2011–2014
Melanie Huml (Gesundheit und Pflege)	CSU	seit 2013
Ulrike Scharf (Umwelt- und Verbraucherschutz)	CSU	2014–2018
Marcel Huber (Umwelt- und Verbraucherschutz)	CSU	seit 2018

5. Das Kabinett Söder

Markus Söder	Ministerpräsident
Florian Herrmann	Leiter der Staatskanzlei, Staatsminister für Bundesangelegenheiten
Georg Eisenreich	Staatsminister für Digitales, Medien und Europa
Joachim Herrmann	Staatsminister des Innern und für Integration
Ilse Aigner	Staatsministerin für Wohnen, Bau und Verkehr
Winfried Bausback	Staatsminister der Justiz
Bernd Sibler	Staatsminister für Unterricht und Kultus
Marion Kiechle	Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst
Albert Füracker	Staatsminister der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat
Franz Josef Pschierer	Staatsminister für Wirtschaft, Energie und Technologie
Marcel Huber	Staatsminister für Umwelt und Verbraucherschutz
Michaela Kaniber	Staatsministerin für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
Kerstin Schreyer	Staatsministerin für Familie, Arbeit und Soziales
Melanie Huml	Staatsministerin für Gesundheit und Pflege
Gerhard Eck	Staatssekretär im Bayerischen Staats- ministerium des Innern und für Integration
Josef Zellmeier	Staatssekretär im Bayerischen Staats- ministerium für Wohnen, Bau und Verkehr
Carolina Trautner	Staatssekretärin im Bayerischen Staats- ministerium für Unterricht und Kultus
Hans Reichhart	Staatssekretär im Bayerischen Staats- ministerium der Finanzen, für Landes- entwicklung und Heimat

Bildnachweis

Seite

- 44 Die Atomkatastrophe von Tschernobyl:
picture alliance / RIA Nowosti
- 45 1, Edmund Stoiber: bayern.de / Bayerische Staatskanzlei
2, Max Streibl: picture alliance / dpa / Ulrich Baumgarten
November 1989: picture alliance / dpa-Zentralbild / Dieter Palm
-

- 87 Missratener Tarifabschluss 1995:
Arbeitgeberverband Gesamtmetall e. V.
-

- 169 Die Regierung Söder: picture alliance / dpa / Peter Kneffel
-

- 193 Fukushima: picture alliance / dpa
-

Alle anderen: bayme vbm vbw

vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
bayme Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V.
vbm Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V.

ISBN 978-3-602-14995-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45613-0 (E-Book|PDF)