

Jürgen Dispan • Sylvia Stieler

Leder- und Schuhindustrie: Branchentrends und Herausforderungen

Heft 3/2015

IMU Institut



Informationsdienst

ISSN 1611-8391
ISBN 978-3-934859-50-0

Leder- und Schuhindustrie: Branchentrends und Herausforderungen

Informationsdienst des IMU Instituts – Heft 3/2015

Bearbeitung: Dr. Jürgen Dispan
jdispan@imu-institut.de

Sylvia Stieler
sstieler@imu-institut.de

Auftraggeber: Hans-Böckler-Stiftung
Forschungsförderung
Dr. Marc Schietinger
Hans-Böckler-Straße 39
D-40476 Düsseldorf

IG Bergbau, Chemie, Energie
Abt. Wirtschafts- und Industriepolitik
Uwe Schellerer
Königsworther Platz 6
D-30167 Hannover

**Hans Böckler
Stiftung** 
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

**Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie** 

Herausgeber: IMU Institut GmbH
Hasenbergstraße 49
D-70176 Stuttgart
Tel.: 0711 / 23 70 5-0
Fax: 0711 / 23 70 5-11
Email: imu-stuttgart@imu-institut.de



Endbericht zum Forschungsprojekt Nr. 2014-755-1: „Lederindustrie im Strukturwandel“

Inhalt

1.	EINLEITUNG	1
2.	ENTWICKLUNG VON WIRTSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNG	6
2.1	Die deutsche Leder- und Schuhindustrie in Zahlen	6
2.2	Umsatz und wirtschaftliche Situation	7
2.3	Erwerbstätige und Entgeltstrukturen	11
2.4	Beschäftigungsstrukturen	13
3.	LEDERHERSTELLUNG: TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN	19
3.1	Gerbereien im langjährigen Strukturwandel	19
3.2	Marktentwicklung und ökonomische Trends	21
3.3	Unternehmensstrategien	26
3.4	Investitionstätigkeit und Innovationstrends	27
3.5	Beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends	28
4.	SCHUHINDUSTRIE: TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN	34
4.1	Globalisierung und Strukturwandel	34
4.2	Marktentwicklung und ökonomische Trends	37
4.3	Branchenstruktur und Unternehmensstrategien	44
4.4	Investitionstätigkeit und Innovationstrends	47
4.5	Beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends	50
5.	LEDERVERARBEITUNG IM ÜBERBLICK	54
6.	FAZIT	57
7.	LITERATURVERZEICHNIS	60

Abbildungen

Abb. 1: Umsatzentwicklung der deutschen Leder- und Schuhindustrie insgesamt und der drei Branchen in Deutschland 2008 bis 2014	8
Abb. 2: Umsatzentwicklung der deutschen Leder- und Schuhindustrie insgesamt sowie der drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung, Schuhherstellung und des Verarbeitenden Gewerbes im Zeitraum 2008 bis 2014 im Vergleich	9
Abb. 3: Umsatz- und Erwerbstätigenanteile der Lederherstellung, der Lederverarbeitung und der Schuhherstellung an der deutschen Leder- und Schuhindustrie 2014	10
Abb. 4: Beschäftigungsentwicklung in der Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie in Deutschland von 2008 bis 2014	12
Abb. 5: Altersgefüge der Leder- und Schuhindustrie, des Verarbeitenden Gewerbes und aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2007 und 2014 im Vergleich	16
Abb. 6: SWOT-Analyse der Schuhindustrie in der Europäischen Union	39

Tabellen

Tab. 1: Zusammenfassender Überblick zu den drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung in Deutschland im Jahr 2014	6
Tab. 2: Leder- und Schuhindustrie in Deutschland: Umsatzentwicklung in den Jahren von 2008 bis 2014	7
Tab. 3: Auslandsumsatz und Exportanteil der Lederherstellung, der Lederverarbeitung und der Schuhindustrie in Deutschland	9
Tab. 4: Leder- und Schuhindustrie in Deutschland: Beschäftigungsentwicklung 2008 bis 2014	11
Tab. 5: Qualifikationsgefüge der Leder- und Schuhindustrie, des Verarbeitenden Gewerbes und aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2014	13
Tab. 6: Ausbildungsverträge (DIHK) in Berufen der Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung im Jahr 2014	14
Tab. 7: Beschäftigungsanteile nach Berufssektoren zum 30.6.2014	15
Tab. 8: Verteilung auf Altersklassen in der Leder- und Schuhindustrie, im Verarbeitenden Gewerbe und bei allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten	15
Tab. 9: Beschäftigtenanteile nach Geschlecht in der Lederherstellung und -verarbeitung sowie in der Schuhherstellung zum 30.6.2014	17
Tab. 10: Beschäftigungsanteile der Leder- und Schuhindustrie in ausgewählten Berufssegmenten nach Geschlecht zum 30.6.2014	18
Tab. 11: Die drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie in Deutschland im Jahr 2014 im Überblick	57

1. Einleitung

Das Naturprodukt Leder begleitet und bekleidet den Menschen bereits seit Jahrtausenden. Gerbereien waren über Jahrhunderte eine traditionelle Handwerkszunft und auch bis heute hat sich neben der industriellen eine handwerkliche Ledergerbung erhalten. Ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts jedoch befand sich die Lederherstellung in Deutschland einige Jahrzehnte lang in einem gravierenden Schrumpfungsprozess. Erst seit ein paar Jahren ist dieser Niedergang der Lederindustrie gestoppt und in eine stabile wirtschaftliche Lage gemündet.

Schuhe und Lederwaren sind zugleich Gebrauchsware, Kulturgut, Modeobjekt und gelten als Ausdruck der gesellschaftlichen Stellung (Sternke 2006). Insbesondere Schuhe besitzen eine große Symbolkraft. Männer und Frauen bringen mit ihren Schuhen ihren Lebensstil, ihre Individualität und ihre Überzeugung zum Ausdruck, sei es durch das Tragen von Chucks, von Marken-Sportschuhen oder von Gesundheits-Schlappen. Einige Menschen hegen geradezu eine Leidenschaft für formvollendete, hochwertige Schuhe und Lederwaren – für sie sind diese Güter schlichtweg Objekte der Begierde. Trotzdem sind die Schuhindustrie und die Lederverarbeitung wie die Lederherstellung Branchen, die in Deutschland einen langjährigen wirtschaftlichen Niedergang mit einem massiven Rückgang von Betrieben und von Beschäftigung hinter sich haben.

Viele der verbliebenen Unternehmen aus den drei Branchen haben sich auf qualitativ hochwertige Produkte spezialisiert und positionieren sich im Premiumsegment oder in speziellen Nischen. Heute hat sich die Lage stabilisiert, aber die Branchen stehen nach dem gravierenden Strukturwandel infolge der Globalisierung vor weiteren, neuen Herausforderungen. Entscheidende Erfolgsfaktoren für die weitere Entwicklung der Leder- und Schuhindustrie liegen in den Themen Fachkräfte und Nachhaltigkeit, wie die folgende Untersuchung aufzeigt.

Doch zunächst zur Eingrenzung der **Leder- und Schuhindustrie**: Die Wirtschaftsabteilung „Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen“ ist in die drei hier analysierten Wirtschaftszweige untergliedert (nach Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008/WZ 2008):

- „Herstellung von Leder und Lederfaserstoff, Zurichtung und Färben von Fellen“, im Folgenden kurz als **Lederherstellung** bezeichnet. Dieser Wirtschaftszweig umfasst das Gerben, Färben und Zurichten von Fellen und Häuten; die Herstellung von Sä-misch-, Pergament-, Lack- oder metallisiertem Leder; die Herstellung von Lederfaserstoff; das Schaben, Scheren, Rupfen, Gerben, Bleichen und Färben von (noch behaarten) Fellen.
- „**Lederverarbeitung** (ohne Herstellung von Lederbekleidung)“. Dieser Wirtschaftszweig umfasst die Herstellung von Koffern, Taschen und anderen Waren aus Leder und anderen Materialien mit leder-ähnlicher Verarbeitung.

- „Herstellung von Schuhen“, im Folgenden als **Schuhindustrie** oder **Schuhherstellung** bezeichnet. Dieser Wirtschaftszweig umfasst die Herstellung von Schuhen aller Art und aus beliebigem Material und in beliebigen Verfahren; die Herstellung von Schuhteilern aus Leder (Oberteile, Lauf- und Innensohlen, Absätze); die Herstellung von Zugstiefeln, Gamaschen und ähnlichen Produkten.

Aufbau der Branchenanalyse

Die Branchenstudie ist nach der Einleitung in vier Hauptkapitel und ein abschließendes Fazit gegliedert: Im zweiten Kapitel werden die Strukturen des Wirtschaftszweigs „Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen“ und seine Entwicklung in den letzten Jahren, differenziert nach den Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie, dargestellt. Basis für diese eher aktuell angelegte Betrachtung ist eine sekundärstatistische Analyse von Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten der amtlichen Statistik zu Deutschland, die um zusätzliche Informationen aus Verbandsstatistiken und anderen Quellen ergänzt worden ist.

Da der Wirtschaftszweig aus drei strukturell unterschiedlichen Bereichen besteht, folgen zu Entwicklungstrends und den sich daraus ergebenden Herausforderungen jeweils eigene Kapitel zur Lederherstellung und zur Schuhindustrie (ausführlich) sowie zur Lederverarbeitung ein Überblick. Dabei wird jeweils anfangs auf die langjährige Entwicklung der Branchen – auf die Globalisierung und den Strukturwandel – eingegangen. Auf Basis von Expertengesprächen und einer Dokumentenanalyse werden dann Markttrends und die Wettbewerbssituation in Deutschland, Unternehmensstrategien und Trends rund um Investitionen und Innovationen sowie beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends untersucht.

Im abschließenden sechsten Kapitel erfolgt ein kurzes Resümee der Studie. Vorab werden in den folgenden Abschnitten der Einleitung der Hintergrund für die Erstellung der Branchenanalyse, deren Zielsetzung, die Fragestellungen und die methodische Vorgehensweise dargestellt.

Fragestellungen und Rahmenbedingungen für die Studie

Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum der Branchenanalyse Leder- und Schuhindustrie:

- Wie hat sich die Leder- und Schuhindustrie in Deutschland in den letzten Jahren in quantitativer Hinsicht entwickelt (bezogen auf Daten zu Beschäftigung und anderen wirtschaftlichen Kennziffern in den drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie)?
- Wie stellt sich die Situation deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb dar? Gibt es spezifische Muster für erfolgreiche Unternehmensstrategien in den drei Branchen?

- Welche Entwicklungstrends (Innovationstrends, Markttrends, Rahmenbedingungen) beeinflussen die künftige Entwicklung der Lederherstellung, der Lederverarbeitung und der Schuhindustrie? Welche Perspektiven haben die Branchen am Standort Deutschland?
- Wie ist die Lage bei Arbeitsbedingungen und Arbeitspolitik in den drei Branchen? Wie verändern sich Kompetenzanforderungen und Qualifikationserfordernisse? Welche neuen Entwicklungstrends gibt es in der Arbeitswelt?
- Welche Handlungsbedarfe lassen sich daraus für eine arbeitsorientierte Branchenpolitik ableiten? Welches sind die wichtigsten Gestaltungsfelder für die Träger der Mitbestimmung?

Um die Branchenstudie zur Leder- und Schuhindustrie in einen allgemeineren Kontext einordnen zu können, werden an dieser Stelle die Rahmenbedingungen und Hintergründe für die vorliegende Arbeit umrissen. In Deutschland und in Europa ist die Industrie durch vielfältige strukturelle Veränderungen geprägt. Zum einen stellen globale Megatrends wie Klimawandel, Globalisierung, demografischer Wandel, Urbanisierung, Ressourcenknappheit, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Wissensintensivierung die Unternehmen und die Branchenakteure vor große Herausforderungen. Zum anderen gibt es EU-weite und nationale Rahmenbedingungen, die Branchenentwicklungen beeinflussen, wie z. B. Umweltstandards, die für die Leder- und Schuhindustrie besonders relevant sind. Gleichzeitig ist, spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, eine Renaissance der Industriepolitik zu verzeichnen. Dies zeigt sich z. B. im zunehmenden Stellenwert der Industrie auf nationaler und auf europäischer Ebene („Bündnis Zukunft der Industrie“, „Europa-2020-Strategie“), aber auch in Veröffentlichungen wie „Die Modernität der Industrie“ (Priddat, West 2012), „Zukunft des Industriestandortes Deutschland 2020“ (Allespach, Ziegler 2012) und „Starkes Europa – nur mit Produktion und Industrie“ (Gerlach, Schietinger, Ziegler 2015).

Eine leistungsstarke und wettbewerbsfähige Industrie wird wieder als zentraler Baustein für die gesellschaftliche Wohlfahrt, für Innovationskraft und Beschäftigungssicherheit angesehen. Und das auch wegen der engen Verflechtungen der Industrie mit den industrienahen Dienstleistungen und vielen weiteren Branchen. In der „gemeinsamen Erklärung“ des „Bündnisses Zukunft der Industrie“ wird hervorgehoben, dass gerade Deutschland „als eine der wenigen Nationen über vollständige Wertschöpfungsketten zwischen traditionsreichen und zugleich modernen, wissensbasierten Industrien in unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen“ verfügt und das „Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft“ ist: „Die Industrie ist damit in Deutschland ein wesentlicher Garant für Wohlstand, Wachstum, technologische Innovation und zukunftssichere Arbeitsplätze“ (BMW, BDI, DGB et al. 2015: 1). Das gemeinsame Ziel dieses Bündnisses ist es, „mehr und bessere Industriearbeitsplätze in Deutschland zu schaffen“, die „Bedeutung der industriellen Wertschöpfung für Wohlstand und Beschäftigung“ der Öffentlichkeit zu verdeutlichen sowie darauf hinzuwirken, dass „Sozialpartnerschaft und Tarifautonomie auch künftig für unsere Wirtschaft prägend“ bleiben.

Dieses System der deutschen Mitbestimmung erleichterte z. B. in der Wirtschaftskrise 2008/2009 die konzertierte Aktion in Form industriepolitischen Maßnahmen „und ist eine der Ursachen dafür, warum sich die deutsche Industrie in den vergangenen Jahren als erfolgreich und stabil auf den Weltmärkten erwiesen hat“ – es ist „ein Pluspunkt in dem kontinuierlichen Prozess der Umgestaltung und Erneuerung von Industrie“ (Gerlach et al. 2015: 14).

Wenn es um die zukünftige industrielle Entwicklung einer Volkswirtschaft geht, ist die Kategorie der „Branche“ zum einen eine zentrale Analyseebene, zum anderen ein wichtiger Bezugspunkt für die Akteure der industriellen Beziehungen (Schietering 2013). Aus branchenspezifischen Entwicklungstrends im Kontext des strukturellen Wandels ergeben sich neue Herausforderungen für die Standortverankerung der Unternehmen als Voraussetzung für die Sicherung der Arbeitsplätze, für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie für die strategische Arbeit der Träger der Mitbestimmung. Die differenzierte Analyse einer Branche kann dazu beitragen, dass Grundlagen für die soziale und politische Gestaltung der Arbeitswelt in der untersuchten Branche erarbeitet werden.

Aus diesem Grund gaben die Hans-Böckler-Stiftung und die IG BCE im Jahr 2013 sechs Branchenanalysen beim IMU Institut Stuttgart und beim Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung (NIW) in Auftrag. Vom IMU Institut wurden Strukturen, Entwicklungen, Rahmenbedingungen und Perspektiven für die Branchen Glasindustrie, Papiererzeugung und Kunststoffverarbeitung untersucht (Dispan 2013a, 2013b, 2014); das NIW analysierte die Branchen Chemische Industrie, Kautschukindustrie und Pharmaindustrie (vgl. Vassiliadis 2013). In der Folge erstellte das IMU Institut auf Anregung der IG BCE eine Branchenstudie zur Chemiefaserindustrie (Dispan 2015b) und die hier vorliegende Analyse der Leder- und Schuhindustrie.

Methodisches Vorgehen

In methodischer Hinsicht kam zur Informationsgewinnung und -auswertung für die Branchenanalyse ein Methodenmix zum Zuge, bestehend aus leitfadengestützten Expertengesprächen mit Akteuren aus der Leder- und Schuhindustrie, aus der Sekundäranalyse von Literatur und Dokumenten sowie aus einer Aufbereitung und Auswertung statistischer Basisdaten:

- Expertengespräche wurden mit zwanzig betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren aus der Branche im Zeitraum Januar bis März 2015 geführt. Ausführliche Gespräche gab es mit sechs Betriebsräten, zwei Geschäftsführern und einer Führungskraft aus verschiedenen Unternehmen. Hinzu kamen weitere Gespräche mit vier Branchenverantwortlichen aus der IG BCE, mit den Geschäftsführern der zwei Verbände VDL (Verband der Deutschen Lederindustrie) und HDSL (Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie) sowie mit weiteren Branchenexperten vom ISC Pirmasens (International Shoe Competence Center), von Berufsgenossenschaften (BG ETEM, BG RCI) und aus Forschungsinstituten. Im Zentrum stand

dabei die qualitative Erhebung von Branchentrends und Perspektiven für Betriebe und Beschäftigung, von Unternehmensstrategien und Arbeitsbedingungen, von Innovations- und Investitionstrends sowie von verallgemeinerbaren betrieblichen Problemlagen und strukturellen Herausforderungen. Informationen aus diesen Expertengesprächen fließen anonymisiert in die vorliegende Branchenstudie ein.¹

- Bei der Literatur- und Dokumentenanalyse wurden insbesondere Studien zu branchenrelevanten Themen, branchenbezogene Fachzeitschriften und weitere branchenspezifische Informationen ausgewertet. Einen weiteren Baustein der Dokumentenanalyse bildeten Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse und Pressemitteilungen von Unternehmen aus der Leder- und Schuhindustrie.
- Branchenbezogene Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten (Bestands- und Verlaufsanalyse) wurden aufbereitet und analysiert. Datenbasis für die auf die Entwicklung und Strukturen in Deutschland bezogene Branchenanalyse waren vor allem die Industriestatistik und weitere Statistiken des Statistischen Bundesamts sowie die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit.

Mit der vorliegenden Branchenstudie legt das IMU Institut Stuttgart die Ergebnisse der Untersuchung vor. Das Forschungsvorhaben wurde dankenswerterweise von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und von der IG BCE unterstützt. Ein herzliches Dankeschön gilt den Gesprächspartnern aus den Betrieben, aus den Verbänden, der Forschung und der IG BCE, insbesondere aus dem Industriegruppenausschuss Kunststoffe/Leder. Sie alle haben ihre umfangreichen Branchenkenntnisse sowie ihre wertvollen persönlichen Einschätzungen zu den Trends und Perspektiven der Leder- und Schuhindustrie in diese Studie eingebracht.

¹ Die Statements der Experten werden z. T. wörtlich zitiert, um die Ergebnisse prägnant und authentisch darzustellen. In der vorliegenden Studie verwendete Zitate aus Expertengesprächen sind durch die Quellenangabe „Exp.“ kenntlich gemacht.

2. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung

2.1 Die deutsche Leder- und Schuhindustrie in Zahlen

Mit 17.378 Erwerbstätigen im September 2014 ist die Leder- und Schuhindustrie in Deutschland ein eher kleiner Bereich des Verarbeitenden Gewerbes (0,3 % der 6.018.480 Erwerbstätigen). Sie hatte vor allem in der Vergangenheit in einzelnen Regionen hohe wirtschaftliche Bedeutung. Die aktuelle wirtschaftliche Situation wird im Folgenden anhand der Umsatzzahlen und weiterer wesentlicher Kennzahlen der Leder- und Schuhindustrie und der drei Branchen „Herstellung von Leder und Lederfaserstoff, Zurichten und Färben von Fellen“ (abgekürzt Lederherstellung), „Lederverarbeitung“ und „Herstellung von Schuhen“ dargestellt, bevor anhand von Beschäftigtendaten die Beschäftigungssituation beschrieben wird.²

Tab. 1: Zusammenfassender Überblick zu den drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung in Deutschland im Jahr 2014

	Lederherstellung	Lederverarbeitung	Schuhherstellung
Umsatz (Tsd. €)	534.323 T€	268.589 T€	2.626.570 T€
Exportanteil	65,7 %	25,3 %	23,1 %
Anzahl Betriebe	18	44	66
Erwerbstätige	2.154	2.447	12.777
Pro-Kopf-Umsatz	248.061 €	109.763 €	205.570 €

Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Der Betrachtungszeitraum für die folgende Datenanalyse umfasst die mittelfristige Entwicklung der Jahre 2008 bis 2014 – also die Phase nach dem jahrzehntelangen, massiven Schrumpfungsprozess der Leder- und Schuhindustrie (auf den in den Kapiteln 3 bis 5 eingegangen wird).

² Bei der Beschreibung der wirtschaftlichen Situation wird vor allem auf die Industriestatistik des Statistischen Bundesamts zurückgegriffen, in der Betriebe ab 20 Beschäftigte erfasst sind. Für die Darstellung der Beschäftigungsstrukturen liegen die Daten der Bundesagentur für Arbeit zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zugrunde. Bei ihr werden alle Betriebe unabhängig von ihrer Größe erfasst, aber beispielsweise keine Selbstständige, Beamte oder mithelfende Familienangehörige.

2.2 Umsatz und wirtschaftliche Situation

In den 128 Betrieben (ab 20 Beschäftigten) der Leder- und Schuhindustrie in Deutschland wurde 2014 ein Umsatz von 3,43 Milliarden Euro erwirtschaftet. Damit konnte der Vorjahreswert 2013 um 7,5 % übertroffen werden. Bei der Umsatzentwicklung der drei Einzelbranchen der Leder- und Schuhindustrie sind in den letzten Jahren Unterschiede festzustellen, weshalb im Folgenden der Zeitraum von 2008 bis 2014 differenziert betrachtet wird (vgl. Tab. 2, Abb. 1 und 2):

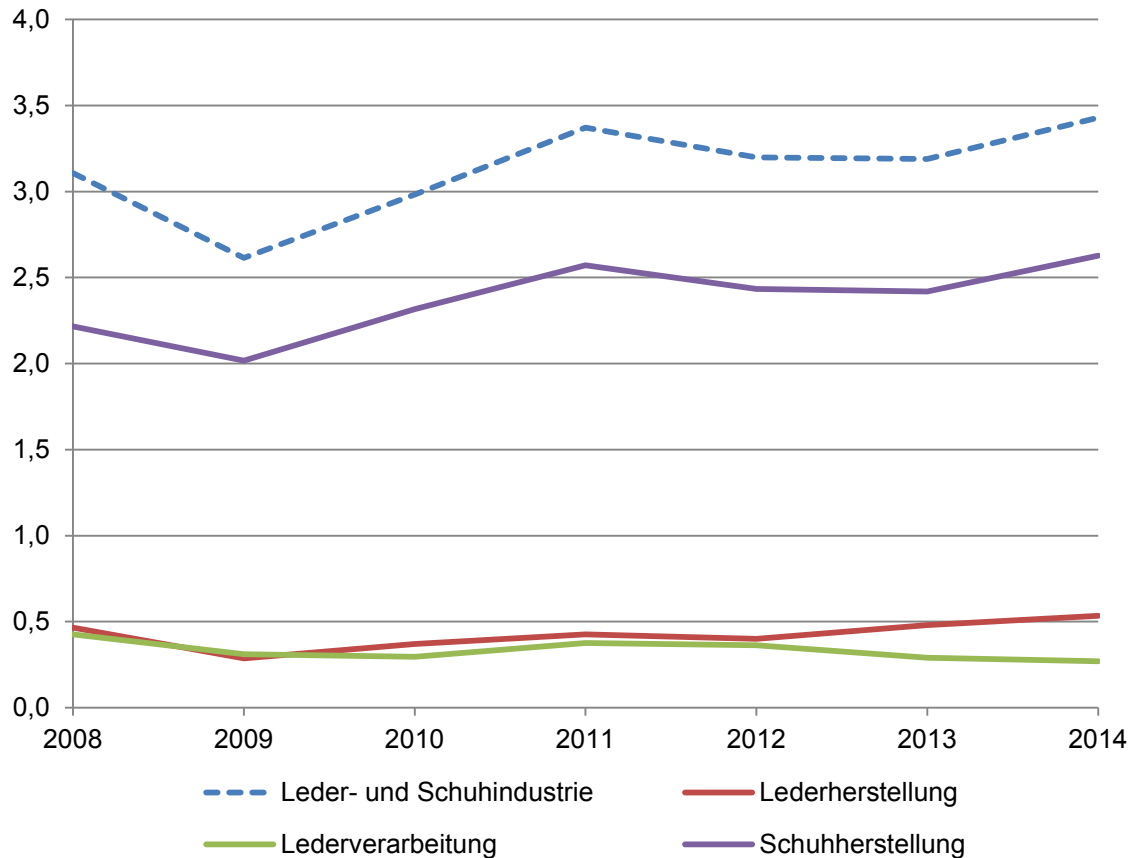
- In der stark exportorientierten Lederherstellung führte die Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 zu einem deutlichen Einbruch beim Umsatz um -38 %. Seither konnte der Umsatz wieder jährlich zulegen (mit Ausnahme 2012) und übertraf 2013 wieder den Vorkrisenwert. In den letzten beiden Jahren gab es in der Lederherstellung jeweils ein sattes Umsatzwachstum von +20 bzw. +11 %.
- In der Lederverarbeitung war der krisenbedingte Einbruch mit -27 % nicht ganz so stark ausgeprägt. Jedoch gab es in der Folge mit 2011 auch nur ein Jahr mit einem klaren Umsatzplus, alle anderen Jahre hatten ein negatives Vorzeichen bei der Umsatzentwicklung. Insbesondere 2013 und 2014 brach der Umsatz erneut stark ein. Entsprechend liegt in der Lederverarbeitung der Umsatz im Jahr 2014 um -37 % unter dem Umsatz 2008.
- In der binnenmarktorientierten Schuhherstellung gab es 2009 mit -9 % einen vergleichsweise geringen Umsatzrückgang. 2010 und 2011 legte der Umsatz dann um jeweils über 10 % zu. Nach einer etwas schwächeren Phase 2012/13 gab es 2014 wieder ein Umsatzwachstum um 9 % auf 2,63 Mrd. Euro.

Tab. 2: Leder- und Schuhindustrie in Deutschland: Umsatzentwicklung in den Jahren von 2008 bis 2014 (in Mio. Euro)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lederherstellung	466	287	370	426	401	481	534
Lederverarbeitung	427	311	297	376	363	291	269
Schuhindustrie	2.216	2.016	2.316	2.571	2.435	2.418	2.627

Quelle: Statistisches Bundesamt

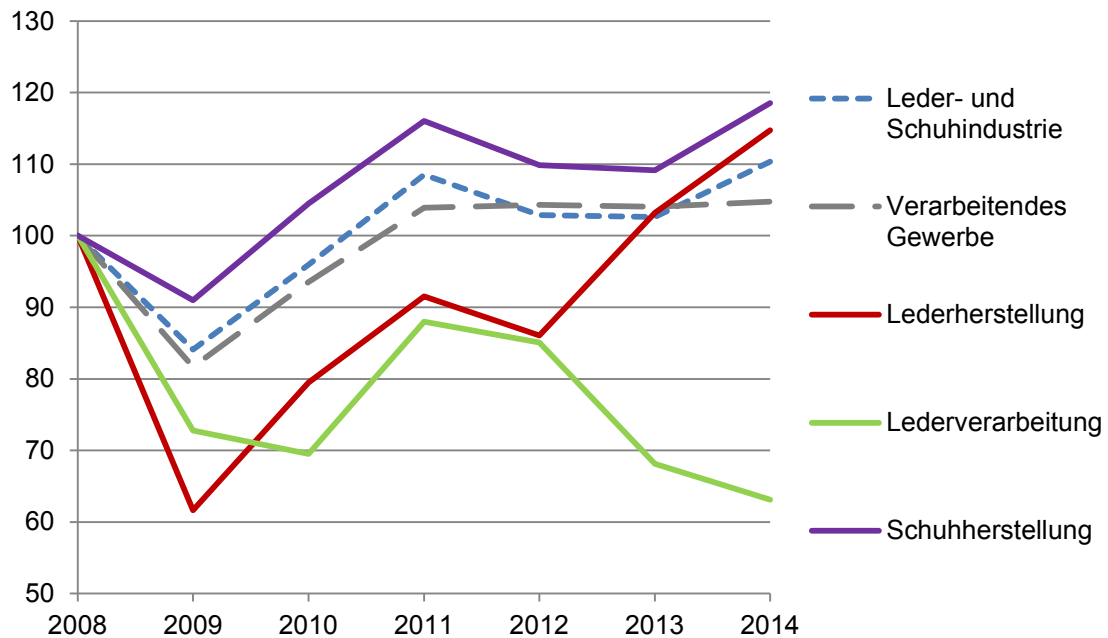
Abb. 1: Umsatzentwicklung der deutschen Leder- und Schuhindustrie insgesamt und der drei Branchen in Deutschland 2008 bis 2014 (in Mrd. €)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Bis 2011 gleicht die Umsatzentwicklung der Leder- und Schuhindustrie dem Verarbeitenden Gewerbe (Abb. 2) – mit dem kleinen Unterschied, dass die Leder- und Schuhindustrie sogar etwas besser durch die Krise kam und das Vorkrisenniveau bereits 2011 wieder deutlich um 9 % überschritten hatte. Nach diesem kräftigen Aufschwung gab es 2012 wiederum einen Rückgang, der 2014 wieder durch ein Umsatzplus ausgeglichen werden konnte. Starke Abweichungen vom Trend des Gesamtbereichs Leder- und Schuhindustrie wie auch vom Industrietrend zeigt die differenzierte Branchenbetrachtung. Während die Schuhindustrie seit 2008 einen positiven Umsatztrend aufweist, gibt es bei der Lederherstellung eine deutlich höhere Volatilität mit starken Ausschlägen nach unten und oben. Im Gegensatz zu diesen beiden Branchen mit einem Plus gegenüber 2008 ging der Umsatz bei der Lederverarbeitung mit einer Ausnahme im Jahr 2011 stark zurück.

Abb. 2: Umsatzentwicklung der deutschen Leder- und Schuhindustrie insgesamt sowie der drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung, Schuhherstellung und des Verarbeitenden Gewerbes im Zeitraum 2008 bis 2014 im Vergleich (Index 2008 = 100)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Ebenfalls deutliche Unterschiede bestehen zwischen den Branchen der Schuh- und Lederindustrie bei der Außenhandels- bzw. Binnenmarktorientierung (Tab. 3): Während die Exportanteile 2014 bei der Lederverarbeitung und bei der Schuhherstellung mit rund 25 % recht niedrig waren, die beiden Branchen also stark binnenmarktorientiert sind, hob sich die Lederherstellung mit einem Exportanteil von gut 66 % deutlich davon ab und übertraf auch deutlich die Exportquote des Verarbeitenden Gewerbes (47 %).

Tab. 3: Auslandsumsatz und Exportanteil der Lederherstellung, der Lederverarbeitung und der Schuhindustrie in Deutschland

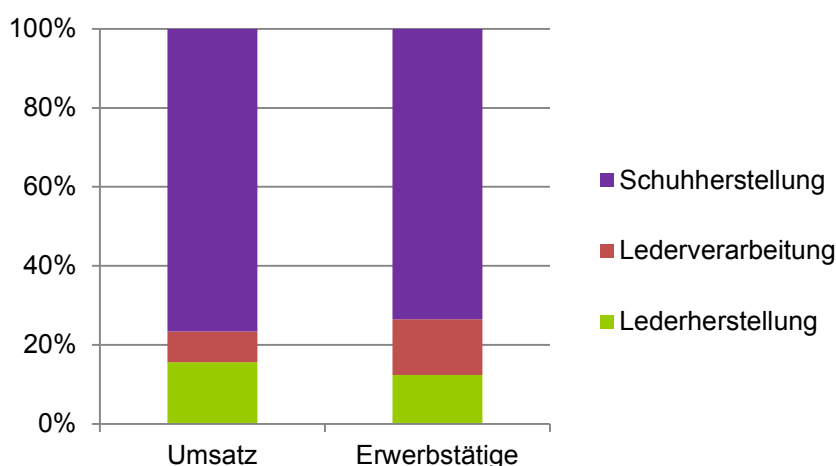
Branche	Exportanteil		Auslandsumsatz 2014
	2008	2014	
Lederherstellung	60,7 %	65,7 %	351.113 T€
Lederverarbeitung	27,9 %	25,3 %	67.936 T€
Schuhherstellung	30,4 %	23,1 %	607.370 T€
Verarbeitendes Gewerbe	43,7 %	46,5 %	814.034.712 T€

Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Bemerkenswert ist der Rückgang des Exportanteils wie auch des Auslandsumsatzes bei der Schuhherstellung und der Lederverarbeitung von 2008 bis 2014 – die Binnenmarktorientierung beider Branchen hat sich in diesem Zeitraum nochmals verstärkt. Das Wachstum gerade in der Schuhindustrie ist im Gegensatz zur Lederherstellung klar vom Inlandsumsatz und damit vom Binnenmarkt getragen.

Gerade in der exportorientierten Lederherstellung stützt der Auslandsumsatz das Umsatzwachstum insgesamt, seit 2008 ist er um rund ein Viertel gestiegen. Die Ein- und Ausfuhr von Leder übersteigt jedoch deutlich den Umsatz der Branche. Die Einfuhr von Leder liegt laut Branchenverband VDL im Jahr 2014 bei einem Umfang von knapp 650 Mio. €, davon 65 % aus EU-Ländern. Die wichtigsten Einfuhrländer sind Italien (knapp 200 Mio. € bzw. 30 %), Österreich (knapp 50 Mio. € bzw. knapp 8 %), Polen (45 Mio. €, gut 8 %) sowie Brasilien (85 Mio. € bzw. 13 %) und Pakistan (27 Mio. € bzw. 4 %). Den Einfuhren standen etwas höhere Ausfuhren für 661 Mio. € gegenüber, davon 79 % in EU-Länder (145 Mio. € bzw. 22 % nach Polen, 86,6 Mio. € bzw. 13 % nach Ungarn, knapp 37 Mio. € bzw. 5,6 % nach Italien, knapp 31 Mio. € bzw. 5 % nach Frankreich sowie knapp 35 Mio. € bzw. 5,3 % nach Hong Kong) (VDL 2014).

Abb. 3: Umsatz- und Erwerbstätigenanteile der Lederherstellung, der Lederverarbeitung und der Schuhherstellung an der deutschen Leder- und Schuhindustrie 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Mit Abstand wichtigste Branche in der deutschen Leder- und Schuhindustrie ist die Herstellung von Schuhen: Sie hatte 2014 einen Umsatzanteil von knapp 77 % und einen Anteil von 74 % an den Erwerbstätigen (12.777 Erwerbstätige). Damit stieg der Umsatzanteil der Schuhherstellung seit 2008 um 5,3 Prozentpunkte. Auffällig sind die Abweichungen von Umsatz- und Erwerbstätigenanteilen bei der Lederherstellung und der Lederverarbeitung: Bei der Lederherstellung beträgt der Umsatzanteil 15,6 %, der Anteil an den Erwerbstätigen lag mit 12,4 % merklich niedriger (2.154 Erwerbstätige), ein Indiz für den hohen Materialkostenanteil bei Gerbereien. Bei der Lederverarbeitung fiel der Umsatzanteil mit 7,8 % deutlich niedriger aus als der Anteil an Erwerbstätigen mit 14,1 % (2.447 Erwerbstätige).

2.3 Erwerbstätige und Entgeltstrukturen

Entwicklung der Anzahl der Erwerbstätigen

Im Jahr 2014 arbeiteten in der Leder- und Schuhindustrie insgesamt 17.378 Erwerbstätige (in Betrieben ab 20 Beschäftigten). Nach einem jahrzehntelangen massiven Beschäftigungsabbau bis in die 2000er-Jahre hat sich die Beschäftigung in der Leder- und Schuhindustrie insgesamt stabilisiert. Jedoch entwickelte sich die Beschäftigung in den drei Branchen der Leder- und Schuhindustrie von 2008 bis 2014 unterschiedlich:

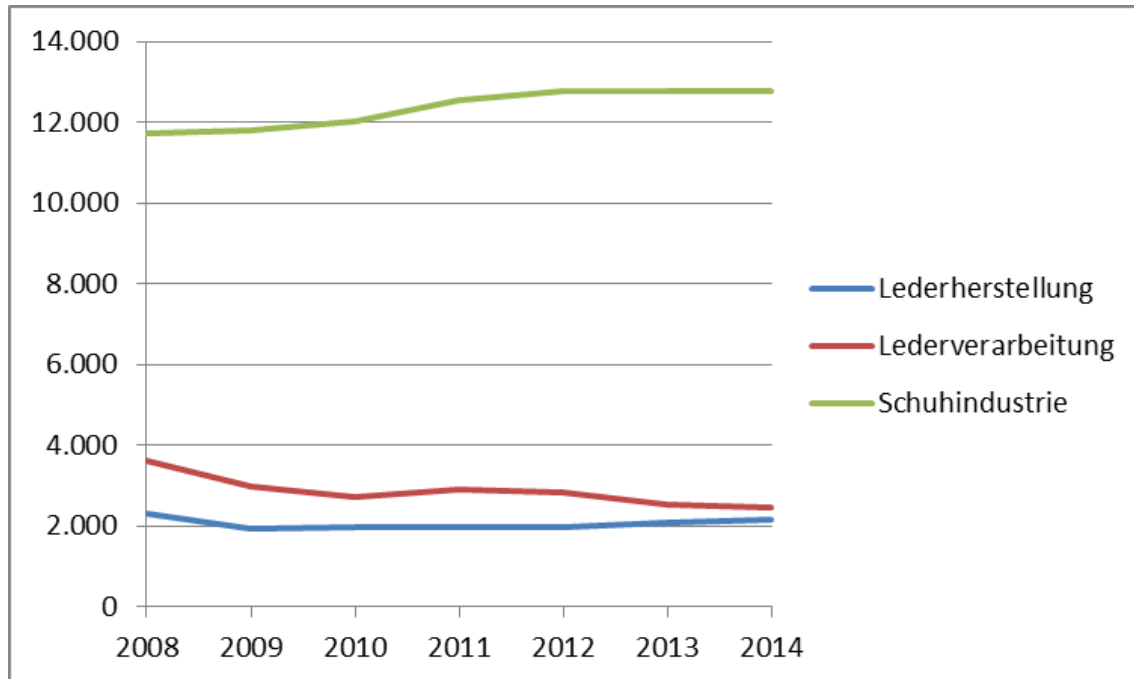
- In der Schuhindustrie als größter Branche im Bereich der Leder- und Schuhindustrie gab es von 2008 bis 2012 bei der Beschäftigung ein Plus von 1.074 Arbeitsplätzen (+9 %). Seither ist die Beschäftigungslage stabil bei knapp 12.800 Erwerbstätigen.
- In der Lederherstellung gab es zunächst einen deutlichen Arbeitsplatzabbau. 2009 lag die Anzahl der Erwerbstätigen um 17 % niedriger als 2008. Von 2009 bis 2014 stieg die Beschäftigung dann wieder leicht an und überschritt 2013 wieder die 2.000er-Grenze.
- Die Lederverarbeitung ist im Gegensatz zu den beiden anderen Branchen von einem anhaltenden Arbeitsplatzabbau gekennzeichnet. Nach einem starken Krisenbruch in den Jahren 2009 und 2010 gab es nur 2011 einen leichten Beschäftigungsaufbau, der ab 2012 von einem neuerlichen Rückgang abgelöst wurde. Über den gesamten Zeitraum von 2008 bis 2014 wurde in der Lederverarbeitung bei einem Rückgang der Erwerbstätigen um 1.165 fast ein Drittel der Arbeitsplätze abgebaut.

Tab. 4: Leder- und Schuhindustrie in Deutschland: Beschäftigungsentwicklung
2008 bis 2014 (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lederherstellung	2.326	1.925	1.972	1.962	1.970	2.078	2.154
Lederverarbeitung	3.612	2.992	2.702	2.906	2.828	2.545	2.447
Schuhindustrie	11.711	11.815	12.039	12.566	12.785	12.767	12.777

Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Abb. 4: Beschäftigungsentwicklung in der Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie in Deutschland von 2008 bis 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Entgeltstrukturen

In allen drei Branchen wurden in den Expertengesprächen Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Auszubildenden und Fachkräften angeführt. Eine der Ursachen dafür könnte im relativ niedrigen Entgeltniveau in der Leder- und Schuhindustrie liegen. Im Jahr 2014 betragen laut Verdienststrukturerhebung des Statistischen Bundesamts die durchschnittlichen Bruttojahresverdienste von Vollzeitbeschäftigten in der Leder- und Schuhindustrie 44.981 Euro, während im Verarbeitenden Gewerbe durchschnittlich 50.835 Euro bezahlt werden. Nach den einzelnen Branchen differenziert liegt das jährliche Entgelt in der Schuhherstellung mit 48.885 Euro im Jahr 2014 nochmals deutlich über der Lederherstellung und der Lederverarbeitung mit 35.458 Euro.

2.4 Beschäftigungsstrukturen

Strukturelle Aussagen zum Qualifikations-, Tätigkeiten- und Altersgefüge der Leder- und Schuhindustrie werden im Folgenden auf Basis der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit analysiert.³

Qualifikationsgefüge

Das Qualifikationsgefüge der Leder- und Schuhindustrie zeigt im Vergleich mit dem Verarbeitenden Gewerbe und mit allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ein niedrigeres Qualifikationsniveau. Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung bilden zwar – wie im gesamten Verarbeitenden Gewerbe – die Mehrheit der Beschäftigten. Aber deutlich fällt der mit 5 % niedrige Anteil von Beschäftigten mit einem akademischen Abschluss auf (VG: 12,7 %). Ein Drittel der Beschäftigten (29,5 %) hat keinen beruflichen Abschluss bzw. ist ihr beruflicher Abschluss nicht bekannt oder nicht in Deutschland anerkannt (VG: 17,2 %). An- und Ungelernte sind vor allem in der Logistik (Schuhindustrie) und in der Produktion (Lederherstellung, z. B. Wasserwerkstatt) tätig. Dieses insgesamt niedrige Qualifikationsniveau korrespondiert mit dem niedrigen Entgeltniveau in den drei Branchen.

Tab. 5: Qualifikationsgefüge der Leder- und Schuhindustrie, des Verarbeitenden Gewerbes und aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten⁴ im Jahr 2014

	akademischer Abschluss	mit Berufsausbildung	ohne Berufsausbildung	keine Angabe
Leder- und Schuhindustrie	5,0 %	65,4 %	20,5 %	9,0 %
Verarbeitendes Gewerbe	12,7 %	70,1 %	9,5 %	7,7 %
Beschäftigte insg.	18,1 %	55,3 %	10,6 %	16,0 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berechnungen IMU Institut

³ In der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in allen Betrieben erfasst, also im Gegensatz zur Industriestatistik des Statistischen Bundesamts nicht die Erwerbstätigen in Betrieben von Unternehmen ab 20 Beschäftigten.

⁴ Hier erfasst sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Auszubildende.

Tab. 6: Ausbildungsverträge (DIHK) in Berufen der Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung im Jahr 2014

	Ausbildungsverträge	davon mit Frauen	
		absolut	in Prozent
Fachkraft für Lederverarbeitung	11	11	100 %
Gerber/Gerberin	28	1	3,6 %
Sattler/Sattlerin	33	22	67 %
Schuh- und Lederwarenstepper/in	3	1	33 %
Schuhfertiger/Schuhfertigerin	136	67	49 %
industrie-technische Berufe	256.444	29.211	11 %
alle Berufe	809.648	304.972	38 %

Quelle: DIHK, Ausbildungsstatistik 2014, Berechnungen IMU Institut

In der Leder- und Schuhindustrie wurden 2014 insgesamt 615 Männer und Frauen in gewerblichen und kaufmännischen Berufen ausgebildet. Gegenüber 2007 (mit 583 Auszubildenden) gab es eine leichte Steigerung von 5,5 %. Trotzdem ist die Ausbildungsquote mit 3,9 % auch 2014 noch niedriger als im Verarbeitenden Gewerbe (4,4 %). Insbesondere in den Ausbildungsberufen der Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung bestanden 2014 nach der Statistik des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) insgesamt 211 Ausbildungsverträge, davon 48 % mit Frauen⁵.

Fast zwei Drittel der Beschäftigten in der deutschen Leder- und Schuhindustrie sind nach der Beschäftigtenstatistik in Produktionsberufen tätig sind, knapp ein Viertel übt kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe aus. Damit unterscheiden sich die drei Branchen deutlich vom Tätigkeitsgefüge im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Beschäftigte mit Produktionsberufen haben einen etwas höheren Anteil als im Verarbeitenden Gewerbe, am auffälligsten ist jedoch der geringe Anteil Beschäftigter in IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen.

⁵ Neben den beim DIHK gemeldeten Auszubildenden werden auch im Handwerk Menschen in Berufen der Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung ausgebildet. Für diesen Bereich erhebt das Bundesinstitut für Berufsbildung jährlich die neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge (ZDH 2014). Mit Ausnahme der Schuhmacher/Schuhmacherinnen werden aber nur wenige Frauen und Männer in diesen Berufen ausgebildet; 2014 begannen 3 Personen den Ausbildungsberuf der Sattler/in im Handwerk, 14 den des Sattlers/der Sattlerin Feintäschnerei und 56 den des Schuhmachers/der Schumacherin. Für Gerber/Gerberinnen wurde 2014 kein einziges neues Ausbildungsverhältnis im Handwerk begründet.

Tab. 7: Beschäftigungsanteile nach Berufssektoren zum 30.06.2014

Berufssektor	Beschäftigtenanteil in der Leder- und Schuhindustrie	Beschäftigtenanteil im Verarbeitenden Gewerbe
Produktionsberufe	65,4 %	59,2 %
personenbezogene Dienstleistungsberufe	0,4 %	5,4 %
kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	24,3 %	22,4 %
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	1,5 %	5,3 %
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe	8,4 %	7,8 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit und eigene Berechnungen IMU Institut

Der hohe Anteil von Beschäftigten in Produktionsberufen erstaunt aus der betrieblichen Sicht, weil in den Unternehmen der Schuh- und Lederindustrie in Deutschland (insbesondere in der Lederverarbeitung und Schuhindustrie) nur noch in sehr geringem Umfang Produktion stattfindet. Durch den Strukturwandel der Branchen üben viele Beschäftigte auch mit einem klassischen Produktionsberuf heute andere Tätigkeiten in den Unternehmen aus, z. B. in der Modellabteilung, Qualitätssicherung, etc.

Altersgefüge

Tab. 8: Verteilung auf Altersklassen in der Leder- und Schuhindustrie, im Verarbeitenden Gewerbe und bei allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2007 und 2014

Altersklassen	Leder- und Schuhindustrie		Verarbeitendes Gewerbe		svpfl. Beschäftigte insgesamt	
	2007	2014	2007	2014	2007	2014
15- bis 24-Jährige	9 %	8 %	10 %	10 %	12 %	10 %
25- bis 34-Jährige	15 %	16 %	18 %	20 %	21 %	22 %
35- bis 44-Jährige	30 %	20 %	31 %	22 %	29 %	22 %
45- bis 54-Jährige	30 %	34 %	27 %	31 %	26 %	29 %
55 und älter	16 %	21 %	13 %	18 %	12 %	17 %

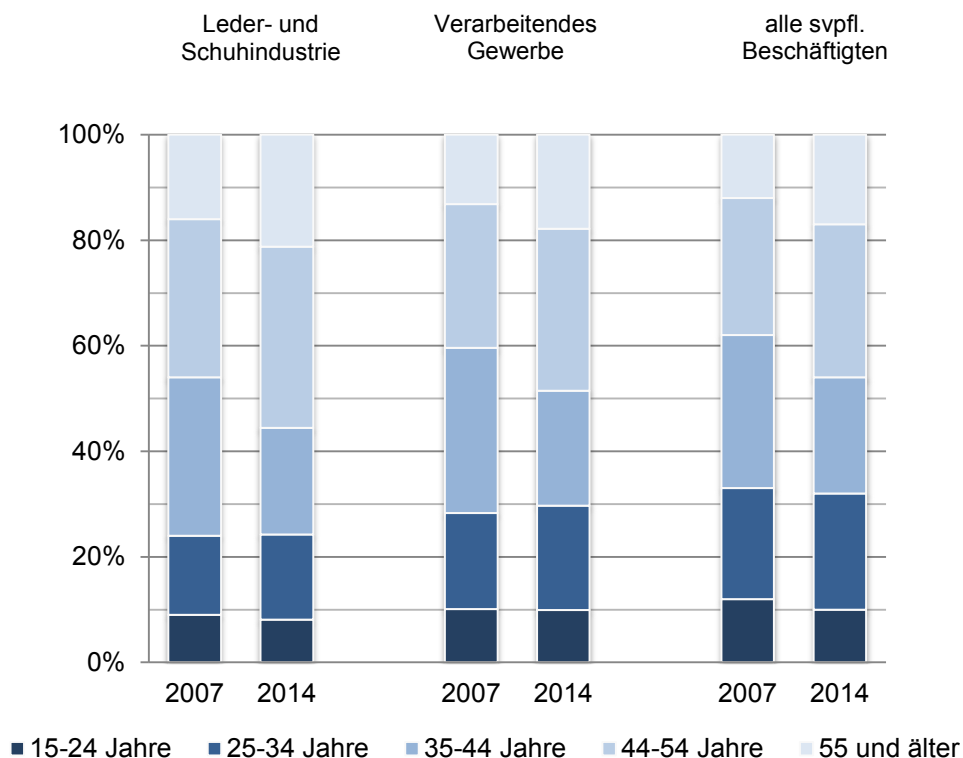
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berechnungen IMU Institut

Vom demografischen Wandel ist die Leder- und Schuhindustrie deutlich betroffen. Schon 2007 waren die Anteile der älteren Beschäftigten deutlich höher als beispielsweise im Ver-

arbeitenden Gewerbe oder bei allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Mittlerweile haben sich die hohen Beschäftigtenanteile der damals zwischen 35 und 54-Jährigen in die höheren Altersklassen der 45-Jährigen und älteren verschoben. Die höhere Besetzung der älteren Jahrgänge fällt gegenüber dem Verarbeitenden Gewerbe und gegenüber allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten noch deutlicher aus.

Vor allem in der Altersklasse der 35- bis 34-Jährigen fällt in der Leder- und Schuhindustrie die Abnahme der Beschäftigten um 10 Prozentpunkte besonders groß aus. Entsprechend groß (+9 Prozentpunkte) ist die Zunahme der 45-Jährigen und älteren Beschäftigten. Im Verarbeitenden Gewerbe und bei allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten fällt die Zunahme der älter als 44-Jährigen genauso stark aus wie in der Lederindustrie, allerdings bei insgesamt deutlich niedrigeren Anteilen in diesen Altersklassen. Auch ist die Abnahme der 35- bis 44-Jährigen niedriger (-9 bzw. -7 Prozentpunkte gegenüber -10 Prozentpunkte). Im Diagramm mit dem direkten Vergleich des Altersgefüges 2007 und 2014 zeigt sich deutlich die Zunahme bei den älteren Jahrgängen.

Abb. 5: Altersgefüge der Leder- und Schuhindustrie, des Verarbeitenden Gewerbes und aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2007 und 2014 im Vergleich



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berechnungen IMU Institut

Beschäftigung von Frauen und Männern

Mit einem Anteil von 52 % waren 2014 etwas über die Hälfte der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Frauen und etwas weniger als die Hälfte Männer (48 %). Im Vergleich zur gesamten Wirtschaft ist der Frauenanteil damit leicht höher (Gesamtwirtschaft Frauenanteil 46 %, Männeranteil 54 %), deutlich höher ist er im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe (Frauen 25,3 %, Männer 74,7 %). Insgesamt ist die Leder- und Schuhindustrie als eine gemischte Branche⁶ zu bezeichnen. Zwischen den Branchen gibt es jedoch leichte Unterschiede: In der Lederherstellung und -verarbeitung ist das Verhältnis von Männern und Frauen ausgeglichener (52 zu 48 %) als in der Schuhherstellung, in der mehr Frauen als Männer tätig sind (55 zu 45 %).

Tab. 9: Beschäftigtenanteile nach Geschlecht in der Lederherstellung und -verarbeitung sowie in der Schuhherstellung zum 30.6.2014

Branche	Männer	Frauen
Leder- und Schuhindustrie	48,1 %	51,9 %
Lederherstellung und -verarbeitung	52,1 %	47,9 %
Schuhherstellung	44,6 %	55,4 %
Verarbeitendes Gewerbe	74,7 %	25,3 %
alle svpfl. Beschäftigten	53,8 %	46,2 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berechnungen IMU Institut

Der Anteil der Frauen ist seit 2011 leicht gesunken (von 53 %), bzw. haben Frauen ihre Arbeitsplätze in der Leder- und Schuhindustrie verloren (Frauen von 2011 bis 2014 -2,3 % bzw. -200 Beschäftigte), während bei Männern sogar ein leichter Beschäftigungsaufbau stattfand (+0,9 % bzw. +72 Beschäftigte). Ihre Verteilung auf Berufe spiegelt typische Muster wieder (siehe Tabelle 10): In der Produktion haben Männer einen deutlich größeren Anteil bei den höherqualifizierten fertigungstechnischen Berufen als Frauen (knapp 80 % Männer, gut 20 % Frauen), dagegen überwiegen Frauen in den Dienstleistungsberufen (zwischen 60 und 70 % Frauen-, zwischen 40 und 30 % Männeranteil). Trotzdem ist die Mehrzahl der Frauen (62 %) in Produktionsberufen tätig.

⁶ Das IAB definiert z. B. Berufe als typische (sogenannte „segregierte“) „Frauen-“ bzw. „Männerberufe“ erst bei einem Anteil von 70 % und mehr des dominierenden Geschlechts (Matthes, Biersack 2009: 18).

Tab. 10: Beschäftigungsanteile der Leder- und Schuhindustrie in ausgewählten Berufssegmenten nach Geschlecht zum 30.06.2014

Berufssektor	Männer	Frauen
Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	48,1 %	51,9 %
Produktionsberufe (S1)	50,6 %	49,4 %
darunter:		
- Fertigungsberufe (S12)	47,7 %	52,3 %
- Fertigungstechnische Berufe (S13)	78,9 %	21,1 %
personenbezogene Dienstleistungsberufe (S2)	29,2 %	70,8 %
kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (S3)	36,4 %	63,6 %
darunter:		
- Handelsberufe (S31)	43,9 %	56,1 %
- Berufe in Unternehmensführung und -organisation (S32)	32,0 %	68,0 %
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe (S4)	74,2 %	25,8 %
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe (S5)	57,8 %	42,2 %
darunter:		
- Verkehrs- und Logistikberufe (S52)	60,4 %	39,6 %

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berechnungen IMU Institut

3. Lederherstellung: Trends und Herausforderungen

Die Lederherstellung als Branche umfasst im Wesentlichen das traditionelle Handwerksgerbergewerbe Gerbereien. Als Gerben wird die Verarbeitung von rohen Tierhäuten zu Leder bezeichnet. Laut Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) gehören zur „Herstellung von Leder“ das Gerben, Färben und Zurichten von Häuten und Fellen sowie die Herstellung von verschiedenen Lederarten und von Lederfaserstoff. Die wichtigsten Gerbverfahren sind die Gerbung mit Mineralsalzen (z. B. Chromgerbung), die vegetabile Gerbung, die synthetische Gerbung und die Sämischerbung. Wie die Analyse von Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten im zweiten Kapitel gezeigt hat, ist die Lederherstellung in Deutschland nach einer langen strukturellen Krise in den letzten Jahren wieder in ruhigeres Fahrwasser gekommen. Nach dem langjährigen Strukturwandel der Branche werden im Folgenden die Marktentwicklung in Europa und Deutschland, Unternehmensstrategien und Innovationstrends sowie branchenspezifische Trends rund um die Arbeitswelt betrachtet.

3.1 Gerbereien im langjährigen Strukturwandel

Die Lederindustrie Deutschlands ist seit mehr als fünfzig Jahren von einem erheblichen Strukturwandel geprägt, der sich in enormen Rückgängen bei der Zahl der Betriebe, den Arbeitsplätzen und der Produktion niedergeschlagen hat und der als „gravierender Schrumpfungsprozess“ (BMWi 2015) bezeichnet werden kann. In den 1950er Jahren verdienten in der Branche Lederherstellung rund 30.000 Beschäftigte ihren Lebensunterhalt, heute sind es nur noch knapp 2.200 (in Unternehmen ab 20 Beschäftigten).

„Die Unternehmenslandschaft bei der Lederherstellung ist sehr übersichtlich geworden. Die größeren Gerbereien kann man an zwei Händen abzählen; und dann gibt es noch einige kleine Gerbereien, von denen viele am Rande des Existenzminimums stehen“ (Exp.).

Der Niedergang der Branche in Deutschland und Europa war in erster Linie eine Folge der Globalisierung und des starken Wettbewerbs aus außereuropäischen Schwellen- und Entwicklungsländern. „Mit der Globalisierung der Märkte setzte sehr frühzeitig die Verlagerung von Produktionsstätten in sogenannte Billiglohnländer ein. Der Wettlauf um die niedrigsten Löhne und geringsten Umweltauflagen führte zu Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten der deutschen Lederindustrie“ (IG BCE 2012). In den letzten Jahren hat sich die Lage der verbliebenen Betriebe der Lederherstellung in Deutschland jedoch wieder stabilisiert.

Zuletzt wurde Mitte der 1990er Jahre ein Strukturgutachten zu „Entwicklung und Aussichten der deutschen Leder- und Schuhindustrie“ vom Bundesministerium für Wirtschaft in Auftrag gegeben. Darin kommt das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) zum Schluss, dass die deutsche Ledererzeugung „der große Verlierer des allgemeinen Trends zur

Globalisierung“ war (Haid, Wessels 1996: 11). Für den Schrumpfungsprozess mit Produktionsauslagerungen und Betriebsstilllegungen gibt es mehrere Gründe:

Erstens bedeutete die massive Abwanderung der Schuhindustrie in die Niedriglohnländer einen relevanten Nachfrageverlust, weil die abgewanderten Schuhhersteller ihr Leder nun direkt an den neuen Standorten der Schuhproduktion bezogen. Die Globalisierung weiterer Abnehmerbranchen wie der Automobilindustrie und deren Maxime „follow-the-customer“ übte Druck auf weitere Lederhersteller in den entsprechenden Wertschöpfungsketten aus, auch ihre Produktion in den neuen Produktionsländern der Kunden zu lokalisieren.

Zweitens gerieten die deutschen Lederhersteller durch den Aufholprozess der Entwicklungsländer unter sehr starken Kostendruck auf den internationalen Märkten sowie unter wachsenden Importdruck auf dem Heimatmarkt.

Drittens kamen die deutschen Lederhersteller seit Mitte der 1980er Jahre mit Einführung schärferer Umweltbestimmungen zusätzlich unter Druck. Deutschland hatte im Umweltschutz eine Vorreiterrolle übernommen, die für die Lederindustrie umfangreiche Investitionen und weitreichende Produktionsumstellungen erforderlich machten.

„Die Umweltschutz-Anforderungen an Gerbereien waren höchst ambitioniert in Deutschland, gerade auch im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern. Hierzu wurde Grenzwerte definiert, bei denen kein Betrieb aus der Lederherstellung wusste, wie er sie erreichen kann“ (Exp.).

Die daraus resultierenden „Umweltkosten“⁷ stellten für die deutschen Gerbereien eine Zusatzbelastung im starken internationalen Wettbewerb dar. „Im Gegensatz zu anderen Kostenfaktoren, wie Rohware (Häute) und chemische Hilfsmittel, die weitgehend vom Weltmarkt diktiert werden und somit alle Anbieter gleichermaßen treffen, tangieren höhere Umweltbelastungen allein die deutschen Ledererzeuger. Das ist ein Wettbewerbsnachteil“ (Haid, Wessels 1996: 77); insbesondere auch dadurch nochmals verschärft, dass viele Gerbereien bereits in den Jahren zuvor mit immer niedrigeren Renditen wirtschaften mussten. „In der Lederindustrie versuchten daher zahlreiche Unternehmen, den umweltintensiven Teil ‚Gerberei‘ bzw. ‚Nasszurichtung‘ zu vermeiden, teils durch Verlagerung der Betriebe ins weniger regulierte Ausland, teils durch Beschränkung der Fertigung auf weniger umweltintensive Stufen, indem vorgegerbtes Leder (Wetblue) – häufig aus dem Ausland – fremdbezogen und im eigenen Unternehmen weiterveredelt wurde“ (DIW 1997a: 511). Wetblue und vielfach auch Leder sind Commodities (Standardwaren), die „weltweit von

⁷ In den Jahren 1985 bis 1992 war in der Ledererzeugung Deutschlands der Umweltkostenanteil bei den Investitionen von allen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes am höchsten und lag etwa um das Dreifache über dem Durchschnitt (Haid, Wessels 1996: 77). Dazu kamen für die Gerbereien „nicht-quantifizierbare Kosten wie der Personalaufwand für die Bewältigung des Umweltregeldickichts“ (Haid, Wessels 1996: 83).

einer Vielzahl von Ländern in Konkurrenz angeboten werden. Bei Lieferproblemen eines Anbieters können jederzeit Ersatzlieferanten einspringen“ (Haid, Wessels 1996: 13).

Im Fazit konstatiert schon das Strukturgutachten des DIW, dass die verbliebene Lederindustrie künftig ihre Nischen in bestimmten, qualitativ-hochwertigen Preissegmenten finden müsse. „Auf längere Sicht werden sich nur diejenigen Betriebe behaupten, die sich erfolgversprechende Marktnischen sichern, etwa durch Spezialisierung auf qualitativ hochwertige Produkte“ (DIW 1997a: 508). Mitte der 1990er Jahre sprach das DIW davon, dass verschiedene Betriebe diesen Weg bereits mit Erfolg gegangen sind. Aus heutiger Sicht haben alle verbliebenen Lederhersteller in Deutschland, die auch 2015 noch wettbewerbsfähig sind, einen solchen Weg beschritten. Heute findet die Herstellung von Leder in Deutschland hauptsächlich im hochwertigen Bereich statt – in erster Linie für Premiumautomobile und Qualitäts-Polstermöbel. „Die deutschen Gerbereien überzeugen vor allem mit hoher Qualität sowie ökologischen Produkten und Verfahren“ (IG BCE 2012), wie die folgenden Kapitel verdeutlichen.

3.2 Marktentwicklung und ökonomische Trends

Im kostengetriebenen Verdrängungswettbewerb und unter starkem Importdruck konnten sich in Deutschland nur die wettbewerbsfähigen und klar positionierten Lederhersteller behaupten. Ausgehend von der Marktentwicklung der Lederindustrie in Europa sowie von Faktoren für deren Wettbewerbsfähigkeit und den Stärken und Schwächen der Branche in Deutschland, die in den Expertengesprächen und den ausgewerteten Dokumenten hervorgehoben wurden, werden im Folgenden die branchenspezifischen Wettbewerbsbedingungen in Deutschland untersucht.

Lederindustrie in Europa

Einen guten Überblick zur europäischen Lederindustrie gibt der erste „Sozial- und Umweltbericht“ der Europäischen Union, der von den Sozialpartnern Cotance und IndustriAll erarbeitet wurde (Cotance, IndustriAll 2012). Darin sind die wesentlichen Elemente einer nachhaltigen Entwicklung der Gerbereien Europas beschrieben. Grundlage für die Technologie- und Marktführerschaft europäischer Gerber ist demnach die Verbindung von Tradition und Innovation auf Basis von gut qualifizierten Fachkräften. Einerseits hält die Branche „an traditionellen handwerklichen Produktionsverfahren fest, welche den hohen Qualitätsstandard der Produkte garantieren“. Andererseits investiert sie „in technische und nicht-technische Forschung und Entwicklung um die Marktführerschaft in der Produkt- und Prozessinnovation zu behalten“ (Cotance, IndustriAll 2012: 6). Trotzdem ist der Fortbestand europäischer Lederfabriken laut diesem EU-Bericht gefährdet. Die Wettbewerbsfähigkeit der Lederhersteller droht zu verschwinden, insbesondere in Bezug auf Wettbewerber aus Entwicklungs- und Schwellenländern. Konkurrenz aus Ländern, in denen Sozial- und Umweltstandards unzureichend durchgesetzt werden, verursache sozioökonomische

Schäden vergleichbar mit Dumping. Deshalb sei die Schaffung gemeinsamer Spielregeln auf internationaler Ebene notwendig (Cotance, IndustriAll 2012: 7).

Die Gerbereibranche Europas setzte sich 2011 aus knapp 1.800 Unternehmen mit 34.500 Beschäftigten zusammen. Seit dem Jahrtausendwechsel waren sowohl die Zahl der Unternehmen (-25 %) als auch die der Beschäftigten (-36 %) stark rückläufig. Innerhalb Europas gibt es starke Unterschiede bei den Unternehmensgrößen. In Südeuropa gibt es eine Vielzahl kleinerer Gerbereibetriebe, die in der Lederproduktion überwiegend auf die modisch orientierten Sektoren wie die Lederwaren-, Schuh- und Bekleidungsindustrie ausgerichtet sind. In Zentral- und Nordeuropa konzentrieren sich die Unternehmen auf den Polsterledersektor (Automobil, Möbel); mit im Durchschnitt deutlich größeren Gerbereien, weil in diesen Märkten Kosteneinsparungen durch „economies of scale“ (Skaleneffekte) sehr wichtig sind.

Die Produktion der europäischen Lederindustrie (EU-27) hat sich seit den 1970er Jahren bis zum Allzeithoch im Jahr 2000/2001 tendenziell nach oben entwickelt. Allerdings gab es dann in den Folgejahren einen allmählichen, kontinuierlichen Rückgang. Die Ursachen hierfür lagen laut dem „Sozial- und Umweltbericht“ im unfairen Wettbewerb vieler Handelspartner in Hinsicht auf den Zugang zu den Rohwarenmärkten, in wirtschaftlichen Faktoren (Wirtschaftskrisen, Tierseuchen, Wechselkurse) und im sektorspezifischen Wandel (Rückgang europäischer Schuhproduktion, Exporthemmnisse für Rohhäute in wichtigen Lieferländern (Brasilien, Russland, Ukraine), Konsumrückgang bei Lederbekleidung und Lederpolstermöbeln, rückläufige Verfügbarkeit von europäischen Häuten, weitergehende Verlagerung der lederverarbeitenden Industrien in Niedriglohnländer).

Obwohl die weltweite Bedeutung der europäischen Lederindustrie in den letzten Jahren rückläufig war, spielen die europäischen Gerbereien nach wie vor eine bedeutende Rolle am Weltmarkt. Dies zeigt sich zum einen am Anteil von 26,7 % an der Weltproduktion (nach China mit 29,5 %), zum anderen an zahlreichen qualitativen Faktoren:

- Hohes Qualitätsniveau der Industrie durch kontinuierliche Produkt- und Prozessinnovationen, insbesondere in Bezug auf FuE-Anstrengungen bei Prozessabläufen und Produkthanforderungen.
- Innovation von Design und Stil, z. B. durch das Setzen und rasche Aufgreifen von Modetrends.
- Führende Rolle beim Umweltschutz, z. B. werden die aus den Gerbereiprozessen folgenden Emissionen von Chemikalien und Luft- und Wasserschadstoffen zu über 90 % recycelt.
- Soziales Engagement, z. B. in Form von Arbeitsschutzgesetzen und dem sozialen Dialog, trägt dazu bei, „die Aus- und Weiterbildungsniveaus der Mitarbeiter zu verbessern und eine kontinuierliche Reduzierung der Arbeitsunfälle herbeizuführen“ (Cotance, IndustriAll 2012: 10).

Der wichtigste Absatzmarkt für Leder aus Europa ist nach wie vor der interne europäische Markt (EU-27), der zwei Drittel des europäischen Lederabsatzes absorbiert. Traditionell stellt Italien das mit Abstand bedeutendste Land für die Lederherstellung in Europa dar, gefolgt von Spanien und Deutschland. Unterscheidende Merkmale der europäischen Lederindustrie auf dem Weltledermarkt sind die hohe Qualität und Wertigkeit ihrer Produkte, mit denen der Premiumbereich in allen Spezialisierungen und Verwendungsbereichen abgedeckt wird. „Die europäische Lederproduktion zeichnete sich stets durch große Flexibilität aus, verarbeitete alle wesentlichen Rohwarengattungen und belieferte alle wesentlichen Endkundenmärkte“ (Cotance, IndustriAll 2012: 13).

Erfolgsfaktoren der Lederindustrie in Deutschland

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Lederindustrie in Deutschland sind bereits im obigen Abschnitt zur europäischen Lederindustrie beschrieben: das hohe Qualitätsniveau, die Innovationsfähigkeit, die qualifizierten Fachkräfte, die Flexibilität und die Nachhaltigkeitsfaktoren (umweltgerechte Produktion mit sozialer Verantwortung). Angesichts der Orientierung auf Premiumleder für den Möbel- und den Automotive-Bereich und der entsprechenden Produktpalette sind sie – auf Deutschland bezogen – durch folgende Schlüsselfaktoren zu ergänzen: größte Zuverlässigkeit und Langlebigkeit, höchste Qualitätsstandards und Gebrauchstauglichkeit. Mit diesen produktbezogenen Schlüsselfaktoren ist, im Zusammenspiel mit Effizienz und Produktivität, der Erfolg für deutsche Lederhersteller eng verknüpft.

Ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Lederindustrie sind die Einkaufskosten. Der Materialkostenanteil liegt in der Lederherstellung laut Kostenstrukturstatistik 2012 bei fast 70 % und damit deutlich über dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes (47 %). Ein Teil der Kosten wird für chemische Hilfsmittel aufgewendet. Aus Sicht der Gerbereien ist es wichtig, dass die entsprechende Chemieindustrie vor Ort bleibt, weil für Innovation und Service „kurze Wege“ und ein „Kommunizieren auf Augenhöhe“ wichtig sind (Exp).⁸ Der Großteil der Materialkosten besteht jedoch im Einkauf der Häute als Rohware für den Gerbereiprozess. Der Häute-Einkauf nimmt damit eine strategische Bedeutung für Gerbereien ein, zumal es sich um ein Naturprodukt handelt und nicht um normierte Standardware. Große, fehlerfreie Häute mit den besten Hauteigenschaften (wie z. B. „Süddeutsche Rohware“) sind ausschlaggebend für die Qualitätsproduktion von Premiumleder für die Automobil- und die Möbelindustrie. Für die Beschaffung entsprechender Rohware ist die Erfahrung der Einkäufer sehr wichtig, weil beim Einkauf die Qualität der Häute nicht ohne weiteres erkennbar ist. Sie ist jedoch neben dem Bearbeitungsprozess entscheidend für den Verkaufswert des fertigen Leders.

⁸ Der Maschinenbau für die Lederindustrie ist hingegen schon weitgehend aus Deutschland abgewandert. Italien ist wichtigster europäischer Maschinenlieferant für Gerbereitechnik. In Deutschland gibt es nur noch wenige kleine Hersteller von Gerbfässern und einen hochspezialisierten Hersteller von Messerwalzen.

„Für den Erfolg des Unternehmens sind die Qualität des Einkaufs, die Kunst des Gerbens und die Positionierung am Markt entscheidend“ (Exp.).

„Der Einkauf ist das entscheidende Thema für Gerbereien und hierbei sind drei Faktoren wichtig: Erstens, wie kaufe ich ein, bezogen auf die Preis-Qualitäts-Relation? Zweitens, welche Sortimente lassen sich aus der Rohware erzeugen? Und drittens, wie bekomme ich möglichst viel Fläche aus dem Gewicht? Weil der Einkauf der Häute in kg erfolgt und der Verkauf des Leders in qm“ (Exp.).

Die Verknappung des Häuteangebots und starke Veränderungsprozesse beim Häutehandel machen den Gerbereien zudem zu schaffen: Die Rinderbestände und die Häuteproduktion gingen in Europa in den letzten zwei Jahrzehnten zurück; besonders stark reduzierte Deutschland seinen Rinderbestand (von 1990 bis 2011 um 35 %), und auch die Rinderhautproduktion ging in diesem Zeitraum um 46 % zurück (Schröer 2014). Gleichzeitig führen Konzentrationsprozesse im Häutehandel und die Direktvermarktung der Häute durch die Schlachthofketten und die Fleischindustrie zu größerer Marktmacht und steigenden Preisen im Häutehandel.

„Bei den Lieferanten der Rohware hat sich eine Oligopolstruktur herausgebildet. Fast muss man da schon von Monopolen sprechen, die es den Gerbern schwer machen“ (Exp.). „Für uns Gerber sind die Einkaufspreise in den letzten Jahren stark gestiegen“ (Exp.).

Hauptabnehmer des hochwertigen, in Deutschland erzeugten Leders sind die Automobilindustrie (in erster Linie die Premiumhersteller) und die Möbelindustrie. Beim Verkauf sind die Erträge aus dem Endprodukt Leder, das möglichst hochwertig sein sollte, absolut entscheidend. Bei den Verkaufspreisen gibt es beim Leder je nach Sortiment eine sehr große Spanne, je nach Lederart z. B. von gut 20 Euro bis über 60 Euro pro Quadratmeter.

„Letztendlich lässt sich das Endprodukt Leder nur in den beiden obersten von fünf Qualitätskategorien gewinnbringend verkaufen. Bei Kategorie 3 kommt man gerade so raus. Und bei den schlechteren Sortimenten wird kein Geld verdient, sondern draufgelegt“ (Exp.).

Ein zweites Standbein für die Lederindustrie besteht in der Vermarktung des Kollagen, das u. a. beim Entfleischen der Rohhäute gewonnen wird und z. B. zur Gelatineproduktion für die Lebensmittel- und Pharmaindustrie eingesetzt wird. Kollagen macht zwar neben dem Hauptprodukt Leder nur einen kleinen Anteil beim Ertrag aus; gleichwohl ist die Vermarktung des Kollagen für Gerbereien nicht nur kleiner Nebeneffekt für die Portokasse, sondern durchaus ergebnisrelevant und wichtig.

Zu diesen für die Lederindustrie spezifischen Erfolgsfaktoren kommen weitere Faktoren allgemeinerer Natur, die für die gesamte Industrie in Deutschland relevant sind (vgl. Dispan 2015b: 28): Innovationskraft und Effizienz, gut ausgebildete und flexibel einsetzbare Beschäftigte, hohe Produktivität und laufende Prozessoptimierung, Verkehrs-, Versor-

gungs- und IT-Infrastruktur, sozialer Friede und verlässliche Tarifpolitik sowie das Vorhandensein eines starken Industrienetzwerks in Verbindung mit einer guten Forschungsinfrastruktur. Alle diese Punkte sind sehr wichtig, um Wettbewerbsvorteile durch Qualität und Innovation zu generieren. Diese Erfolgsfaktoren wurden auch von den befragten Experten als Stärken der Lederindustrie bezeichnet. Auf verschiedenen Ebenen wurden aber auch Schwächen und Herausforderungen klar benannt:

Ein Hemmschuh für die Branche liegt demnach in den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Die durch fehlende Kontinuität, z. B. in der Umweltgesetzgebung, hervorgerufene Planungsunsicherheit führe zu einer Investitionszurückhaltung in der Lederindustrie. Zur Herausforderung ist auch der Importdruck durch Leder aus Billiglohnländern geworden – solches Leder kann zwar mit Premiumleder aus Deutschland nicht konkurrieren, aber ein Preisverfall im unteren und mittleren Segment wirkt sich auch auf das obere Segment aus. Zudem schwenken inzwischen manche Möbelhersteller auf billigeres Leder um – was dann häufig im Widerspruch zum Qualitätsanspruch dieser Marken steht. Trotzdem besteht auch bei Premiumherstellern von Polstermöbeln das Risiko, dass sie auf günstigeres Leder oder auf Substitute wie Kunstleder umstellen. Hier gilt es noch stärker Marketingstrategien für das qualitativ hochwertige Naturprodukt Leder aus nachhaltiger Produktion zu entwickeln.

Eine marktseitige Herausforderung für Lederhersteller ist die immer größere Volatilität und Kurzfristigkeit von Aufträgen. Dadurch werden die Vorläufe immer kürzer, die Produktionsplanung immer schwieriger und die Flexibilitätsanforderungen immer höher. Weitere Risiken für die Lederindustrie bestehen nach wie vor durch die Substitution von echtem Leder durch Kunstleder oder andere Produkte. Durch verbesserte Eigenschaften dieser Substitutionsprodukte verkleinert sich der Markt für echtes Leder.

„Mitunter wird hier gewaltig Schindluder getrieben, man denke nur an das jüngst angebotene ‚Veganleder‘“ (Exp.).

Lage der Lederindustrie in Deutschland und ökonomische Trends

Seit einigen Jahren hat sich die ökonomische Lage der Lederindustrie in Deutschland stabilisiert. Laut Einschätzungen der befragten Experten sind die aktuelle Auftragslage und Auslastung gut, nur die Rendite sei „nicht betörend“, nicht zuletzt aufgrund der stark gestiegenen Einkaufspreise für die Rohware (Exp.). Als wichtige Gründe für die gute, stabile Lage werden die hohe Kapazitätsauslastung und die gestiegene Produktivität genannt (nicht zuletzt auch durch Effizienzsteigerungen mit verbesserten chemischen Hilfsmitteln). So werde heute in den einzelnen Unternehmen fast doppelt so viel Leder produziert wie noch zur Jahrtausendwende.

„Die Gerbereien sind die Getriebenen! Der hohe und weiter wachsende Kostendruck führt dazu, dass immer effizienter und preiswerter produziert werden muss“ (Exp.).

Mit der verbesserten Branchenlage hat sich auch die Finanzierungsproblematik für Lederhersteller entschärft. Nachdem sich die Kreditinstitute für einige Zeit aus der Finanzierung der Lederbranche verabschiedet hatten, betrachten die Banken heute die Branche wieder differenzierter und bügeln Investitionsvorhaben nicht per se ab (Exp.).

Abschließend beim Thema ökonomische Trends sei ein Blick auf die aktuellen Umwälzungen in der Lederindustrie Chinas, dem mit Abstand wichtigsten Ledermarkt, geworfen, die weltweite Ausstrahlung entfalten könnten. Wegen der Schließungen von Gerbereien in China aufgrund der Umweltproblematik geht die chinesische Lederproduktion seit 2013 deutlich zurück. Die Maschinen und Fässer in den zahlreichen geschlossenen Gerbereien werden erst dann wieder entplombt, wenn von den betroffenen Firmen die geforderten Umweltauflagen erfüllt werden „Hier entstehen mithin neue Marktchancen für ausländische Lederhersteller, denn die Nachfrage der lederverarbeitenden Industrien Chinas ist nach wie vor groß. Und wenn man speziell auf den Automobilsektor blickt, so wächst sie weiterhin in rasantem Tempo“ (Pro-Leder 4/2014: 3).

3.3 Unternehmensstrategien

Die Unternehmen der Lederindustrie in Deutschland verfolgen in der Regel eine Strategie der Spezialisierung auf die Herstellung hochwertiger Leder (für Abnehmer, die im Premiumbereich angesiedelt sind) bzw. eine Nischenstrategie. Im Einklang mit ihrem Angebot von Qualitätsprodukten und ihren Stärken bei Innovationen besetzt die deutsche Lederindustrie das oberste Marktsegment. Zwar sind auch in diesem Segment die Kosten ein wichtiges Argument im Wettbewerb, gleichwohl sind bei den verbliebenen deutschen Herstellern Qualität, Innovation und Prozesseffizienz wichtige Strategieelemente. Ein zentrales Argument für die Absicherung der „Premium-Position“ liegt im Thema Nachhaltigkeit. Lederhersteller aus Deutschland sind europa- und weltweit Vorreiter bei nachhaltiger Unternehmensentwicklung, insbesondere was die ökologische Dimension betrifft. Schon seit gut drei Jahrzehnten investieren Gerbereien verstärkt in Umweltschutz (getrieben von gesetzlichen Vorgaben). Vor einigen Jahren wurde vom deutschen Lederverband VDL das weltweit erste Label ECO₂L zur Ermittlung der Energieeffizienz und CO₂-Emissionen einer Gerberei ins Leben gerufen.

„Die Reinhaltung von Wasser, Luft und Boden sowie der kontrollierte Einsatz von Chemikalien spielen eine wichtige Rolle. Hohe Investitionen in moderne Hightech-Anlagen, umweltgerechte Produktionsprozesse sowie gut ausgebildete Mitarbeiter sorgen dafür, dass moderne Unternehmen die hohen Ansprüche an eine energieeffiziente und ressourcenschonende Herstellungsweise erfüllen. ... Durch die Entwicklung optimierter Gerbverfahren und durch konsequenten Umweltschutz konnte der Chemikalienverbrauch bei der Gerbung deutlich gesenkt werden“ (VDL 2013: 10).

Ein Beispiel für eine starke Nachhaltigkeits- und Premium-Positionierung ist Heller-Leder mit Sitz in Hehlen. Nachdem Heller-Leder 2013 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Blauer Engel-Preis“ vom Präsident des Bundesumweltamts überreicht bekam, gewann das Unternehmen 2014 den Bundespreis „Ecodesign“ in der Kategorie „Produkt“ (www.heller-leder.com). Und auch die Zertifikate, Umweltaudits und die Außendarstellung von anderen größeren Lederherstellern wie Bader Leather (Göppingen), Heinen Lederfabrik (Wegberg) und Südleider (Rehau) sprechen für eine Orientierung auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz.

Aufgrund ihrer unternehmerischen Aktivitäten und ihrer strategischen Positionierung nimmt die Lederindustrie Deutschlands im weltweiten Vergleich eine führende Rolle bei Innovationen und Qualität sowie beim Umweltschutz und Arbeitsschutz ein. Auch künftig wird die Branche ihre Premiumposition nur absichern können, wenn sie ihre Vorreiterrolle für Nachhaltigkeit weiterentwickelt. Und um dies zu erreichen, müssen die Beschäftigten mit ihren Qualifikationen noch stärker ins Zentrum unternehmerischer Überlegungen rücken. Qualifikation, Leistungsbereitschaft, Partizipation und Motivation der Beschäftigten werden zu immer wichtigeren Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg. Eine Unternehmensstrategie sollte demnach immer eine partizipativ angelegte Personalstrategie umfassen, die Fragen der Personalentwicklung, Personalbedarfsplanung adressiert und eine moderne Personalpolitik ermöglicht, mit der den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnet werden kann.

3.4 Investitionstätigkeit und Innovationstrends

Die Investitionstätigkeit und die Innovationsfähigkeit sind entscheidende Punkte für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere auch im Hinblick auf die zukünftige Beschäftigungsentwicklung. Somit sind auch in der Lederherstellung kontinuierliche Investitionen und Innovationsanstrengungen notwendig, um angesichts zunehmender internationaler Konkurrenz weiterhin wettbewerbsfähig zu sein.

Die Lederherstellung ist bereits seit einigen Jahren durch unterdurchschnittliche Investitionstätigkeiten gekennzeichnet, wie die Investitionserhebung des Statistischen Bundesamts zeigt. In den Jahren 2008 bis 2013 lag die Investitionsquote der Lederindustrie zwischen 1,0 % und 2,3 % und damit jeweils unter dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes; zuletzt 2013 bei lediglich 1,5 % gegenüber 3,2 % im Verarbeitenden Gewerbe. In vielen Unternehmen der Lederindustrie wird demnach seit geraumer Zeit unterhalb der Abschreibungen investiert; es ist von einem schrumpfenden Kapitalstock auszugehen. Damit gibt es bei den Lederherstellern klare Defizite in der Investitionstätigkeit über einige Jahre hinweg. Und das wäre eine kritische Entwicklung für die künftige Wettbewerbsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit der Branche in Deutschland. Laut den befragten Experten scheint sich jedoch ein positiveres Investitionsverhalten in der Branche abzuzeichnen, vor

allen die etwas größeren Unternehmen seien hier im Zugzwang, um ihre Marktposition nicht zu gefährden (Exp.).

Innovationen finden in der Lederindustrie eher im Kleinen statt und die Prozessoptimierung steht dabei bei den meisten Unternehmen im Vordergrund. Beispielsweise geht es in gemeinsamen Entwicklungsprojekten mit den Hilfsmittellieferanten um die Verbesserung der chemischen Hilfsmittel und der Rezepturen, nicht zuletzt um die Prozesseffizienz und damit die Produktivität zu erhöhen. Weitere Verbundprojekte der Lederhersteller gibt es mit dem Lederforschungsinstitut in Freiberg (FILK). Eine weiterhin große Rolle bei Prozessinnovationen spielt der Umweltschutz; dabei reicht das Spektrum von der Investition in die eigene Hightech-Kläranlage über Bioenergiegewinnung bis hin zur Entwicklung umweltfreundlicher Verfahren, z. B. der Enthaarung nicht durch chemische Zerstörung der gesamten Haare, sondern durch gezieltes Einwirken auf die Haarwurzel mit geringerer Umweltbelastung. Alles in allem rücken „Footprint-Konzepte für nachhaltige Lederherstellung“⁹ verstärkt in den Fokus der heimischen Lederhersteller, die an den Energieverbrauch, die Toxizität der Chemikalien, Wasserverbrauch und -verschmutzung sowie die sinnvolle Nutzung von Ressourcen adressieren (Pro-Leder 4/2014: 12).

Weitere Aktivitäten gibt es bei Produktinnovationen, auch im Zusammenhang mit der Spezialisierungsstrategie auf hochwertige Premiumprodukte. „Wenn man sich nach oben absetzen will, muss man sich mit neuen Produkten, mit innovativen Ansätzen bemerkbar machen“ (Exp.). Eine solche Entwicklung der letzten Jahre ist das hochwertige „Olivenleder“ aus der umweltfreundlichen „Olivenblattgerbung“ mittels der „wet-green-Technologie“ unter Verzicht auf die Anwendung konventioneller chemischer Gerbstoffe (vgl. „Blattwerk-Kollektion“ von Heller-Leder). Und selbst „Leichtbau“ spielt bei Leder-Innovationen eine Rolle: eine marktseitige Anforderung insbesondere aus dem Automotive-Bereich ist die Entwicklung dünnerer (und damit leichter) Leder mit denselben physikalischen Eigenschaften wie das herkömmliche Leder.

3.5 Beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends

Bei den beschäftigungs- und arbeitspolitischen Trends werden zunächst Entwicklungstrends beim Beschäftigungsvolumen bzw. der Anzahl der Arbeitsplätze und dann Trends in den Feldern „Ausbildung, Qualifikationen, Kompetenzanforderungen“, „Arbeitsbedingungen“ und „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ beleuchtet.

⁹ „Footprint-Konzepte“ zielen auf die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks von Menschen, Unternehmen oder Organisationen, bzw. auf die Entwicklung von Unternehmen hin zu ökologischer Nachhaltigkeit. Speziell für die Lederindustrie wurde in Anlehnung an den „Carbon-Footprint“ ein Konzept entwickelt, das zusätzlich den „Tox-Footprint“, den „Water-Footprint“ und den „Ressource-Footprint“ enthält (Pro-Leder 4/2014: 12).

Allgemeine Beschäftigungstrends: Anzahl der Arbeitsplätze

Die Lage bei der Beschäftigung in der Lederherstellung hat sich nach jahrzehntelangen starken Einbrüchen infolge des massiven Strukturwandels mit gravierenden Schrumpfungsprozessen in den letzten Jahren auf einem niedrigen Niveau stabilisiert und in den letzten zwei Jahren gab es sogar wieder einen leichten Beschäftigungsaufbau (vgl. Kap. 2). Bei den Arbeitern dominieren klar die männlichen Beschäftigten, teils traditionsbedingt, vor allem aber wegen der beschwerlichen Arbeit in der Wasserwerkstatt – Rinderhäute sind mit einem Gewicht von rund 20 kg schwer zu handhaben –, aber auch in den folgenden Prozessstufen der Lederherstellung. Der Männeranteil liegt auch bei den technischen Angestellten sehr hoch. Hier handelt es sich weitgehend um hochspezialisierte Fachkräfte mit langjährigen Erfahrungen in der Gerberei. Dagegen gibt es im kaufmännischen Bereich ungefähr gleiche Anteile von Frauen und Männern (vgl. Haid, Wessels 1996: 29).

Für die verbliebenen Gerbereien in Deutschland, die in den letzten Jahren ihre Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und sich klar positioniert haben, werden die mittel- bis langfristigen Perspektiven eher positiv gesehen.

„Die deutschen Lederhersteller, die überlebt haben, haben auch weiterhin gute Chancen, im Markt zu bestehen. Und das gilt auch für die Gerbereien, die die ersten Prozessstufen mit abdecken. Gerade bei Frischhäuten sind kurze Wege zwischen den Schlachthöfen und den ersten Prozessschritten der Lederherstellung wichtig“ (Exp.).

Auch bei den Perspektiven für Beschäftigung in der Lederherstellung sehen die befragten Experten nicht schwarz. Wenn sich auch die Rationalisierungsprozesse fortsetzen werden, wird nicht mehr von größeren Einbrüchen bei der Beschäftigung ausgegangen. Ein Szenario der Stagnation bzw. eines leichten Beschäftigungsrückgangs in der Branche wird als realistisch angesehen.

Jedoch könnte es in der Wertschöpfungskette zu einem weiteren Wandel kommen, der die Grenzen zwischen Betrieben und Prozessstufen verschiebt. Heute stehen manche vollstufige Lederhersteller vor dem Problem, dass einer der befragten Experten folgendermaßen auf den Punkt bringt:

„Je größer die Fertigungstiefe, desto mehr und desto komplexere Herausforderungen für das Unternehmen! Wenn nur bis zum Zwischenprodukt, z. B. Wetblue, gefertigt wird, ist das Geschäftsmodell überschaubarer, einfacher und viel mehr Standardisierung möglich“ (Exp.).

Künftig könnte die Entwicklung demnach laut einem weiteren Experten aus der Industrie in die Richtung gehen, dass das Ledergeschäft stärker zweigeteilt wird: Übrig bleiben relativ wenige vollstufige Lederhersteller. Andere werden sich entweder auf die ersten Prozessschritte konzentrieren (wie z. B. heute schon Südleider mit seiner Wetblue- und Crustfabri-

kation in Rehau) oder auf das Finishing (wie z. B. seit kurzem GST Seton AutoLeather, Mülheim).¹⁰ Bereits in den letzten Jahren haben sich große, internationale Unternehmen der Branche sukzessive aus den ersten Prozessstufen zurückgezogen. Ihre eigene Produktion beginnt seither erst ab der Mitte der Prozessschritte und sie überlassen die ersten Produktionsstufen bis zum Wetblue oder Crust den Lohngerbern.

Ausbildung, Qualifikationen, Kompetenzanforderungen

Die Qualifikation der Beschäftigten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmen der Lederherstellung. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften wird wachsen und auch für die Mehrzahl der Tätigkeiten werden die Kompetenzanforderungen weiterhin steigen. Neben den ausgebildeten Gerbern sind heute in der Produktion noch sehr viele Angelernte tätig. Künftig werden sich die Chancen für geringer Qualifizierte auch in der Lederindustrie verschlechtern. Nicht vergessen werden darf aber, dass Angelernte durch ihre oftmals jahrelange Produktionstätigkeit über ein großes Erfahrungswissen verfügen. So wie für weite Bereiche der Wirtschaft von einer zunehmenden Kompetenzintensität der Arbeitsplätze ausgegangen wird (Cedefop 2013), wird sich auch in der Lederherstellung die Kompetenzintensität bei den Arbeitsplätzen perspektivisch erhöhen. Besonders bei den zahlreichen angelernten Arbeitskräften mit Migrationshintergrund werden hier Potenziale gesehen, die durch gezielte Weiterbildung gehoben werden könnten. Schon heute gibt es für die Stammelegschaften nur noch wenige einfache Tätigkeiten. Für schnell anlernbare Tätigkeiten werden in vielen Betrieben Leiharbeiter eingesetzt (Exp.).

Insbesondere bei den höher Qualifizierten werden punktuell Fachkräftebedarfe auftreten, wie z. B. in Berufsfeldern wie Ingenieur/in für Ledertechnik, Industriemeister/in für Lederherstellung, Techniker/in für Ledertechnik und künftig wohl auch verstärkt bei weiteren Facharbeitern (wie den heutigen Gerbern und den künftigen Fachkräften für Lederherstellung und Gerbereitechnik). Hemmnisfaktoren für die Deckung des Fachkräftebedarfs sind das Branchenimage und die Konkurrenz mit anderen Industriezweigen, in denen es attraktivere Arbeitsbedingungen gibt und/oder in denen die Bezahlung besser ist. So ist es für Gerbereien auch immer schwieriger, geeignete Auszubildende zu finden. Von einigen Betrieben wurden im Kontext mit Nachhaltigkeitskampagnen bereits Chancen für einen Imagewandel ergriffen.

Die duale Berufsausbildung Gerber/in wird nur noch von einer überschaubaren Anzahl von Unternehmen der Lederherstellung angeboten. Der Berufsschulunterricht findet zentral in der gewerblichen Schule in Reutlingen statt. Ab August 2015 wird der Ausbildungsberuf „Fachkraft für Lederherstellung und Gerbereitechnik“ das bisherige Berufsbild Ger-

¹⁰ Vollstufige Lederhersteller decken den gesamten Prozess der Lederherstellung ab. Die wichtigsten Stationen der Lederherstellung sind (ab Rohhaut): Weichen, Äschern, Entfleischen, Spalten, Entkälken, Gerben, Abwelken (Wetblue), Falzen, Färben, Trocknen, Vorzurichten, Zurichten, Kontrolle.

ber/in ersetzen. Bis 2011 wurde an der Gerberschule in Reutlingen auch die Fortbildung zum „staatlich anerkannten Ledertechniker/in“ durchgeführt. Nach der Insolvenz des Lederinstituts Gerberschule Reutlingen (LGR) im Jahre 2011 wurde dieser Fortbildungsgang jedoch eingestellt. Heutige Fortbildungsmöglichkeiten für Gerberei-Fachkräfte werden in Dresden (Industriemeister/in Fachrichtung Chemie) und in Freiberg (Zusatzqualifikation Gerberei- und Ledertechniker/in) angeboten. Zudem soll die Weiterbildung zum Ledertechniker neu als „verbandlich anerkannt“ kreiert werden.

Arbeitsbedingungen

Die Produktionsarbeit in Gerbereien ist körperlich anstrengend und mit Schmutz, Lärm und Geruchseinflüssen verbunden. Die Berufsinformation der Bundesagentur für Arbeit charakterisiert die Arbeitsbedingungen folgendermaßen:

„Gerber/innen arbeiten hauptsächlich mit verschiedenen Maschinen, z. B. mit Spaltmaschinen, Gerbfässern, Vakuumtrocknern oder Bügel- und Narbenpressen. Dennoch erfolgen einige Arbeitsschritte wie etwa das Lösen der Tierhaare durch Kalkäscherung, noch von Hand. Bei ihrer Tätigkeit tragen Gerber/innen Schutzkleidung wie Schürze, Handschuhe, Schutzbrille und ggf. Atemschutzmaske oder Gehörschutz. Denn in den Fertigungshallen liegen die Dämpfe und Gerüche der verwendeten Säuren, Laugen, Öle und Fette in der Luft und können Haut und Atemwege reizen. In den Wasserwerkstätten und Rohwarenlagern sind sie ebenfalls unangenehmen Gerüchen durch nasse Tierhaare bzw. noch unbehandelte Tierhäute ausgesetzt. Zudem erzeugen die laufenden Maschinen Lärm. Um Leder herzustellen, das den Qualitätsanforderungen gerecht wird, sind Geschicklichkeit, eine gute Auge-Hand-Koordination und eine sorgfältige Arbeitsweise erforderlich. Technisches Verständnis wird zum Bedienen und Warten der Maschinen und Anlagen benötigt“ (berufenet.arbeitsagentur.de).

Zu gerbereispezifischen Faktoren wie Arbeit unter Lärm und Geruchseinfluss, Umgang mit Chemikalien und Arbeit im/am Wasser kommen Belastungsfaktoren aus der Schichtarbeit für Produktionsbeschäftigte. In der Wasserwerkstatt und weiteren Prozessstufen von Gerbereien wird oft im Zweischichtbetrieb und manchmal auch im Dreischichtbetrieb gearbeitet. Die drei zentralen Belastungsprobleme sind (Dütsch et al. 2014): (1) Versetzte Arbeits- und Freizeiten bereiten Schwierigkeiten, die Teilhabe am sozialen Umfeld und dem familiären Leben zu organisieren. (2) Erhöhte gesundheitliche Risiken wie Schlafprobleme, Herz-Kreislauferkrankungen und psychische Störungen. (3) In Schichtarbeit Beschäftigte sind durch besondere körperliche und psychische Anforderungen am Arbeitsplatz in stärkerem Maße negativen Belastungen ausgesetzt.

Für die Gestaltung von Schichtarbeit wird empfohlen, z. B. die Anzahl hintereinander liegender Schichten auf drei zu begrenzen, die letzte Nachtschicht in zwei freie Tage münden zu lassen, bei Rotationen auf Vorwärtswechsel zu achten und lange Schichtzeiten von über 8 Stunden zu vermeiden. Der Blick sollte aber stärker auf weitere belastende Tätigkeitsmerkmale gerichtet werden. So sollten etwa soziale, physische und psychische Arbeitsplatz-

belastungen systematisch berücksichtigt werden. „Charakteristika des Arbeitsplatzes sowie Tätigkeitsmerkmale beeinflussen die Gesundheit in erheblichem Maße. Gerade diese Faktoren können jedoch von Arbeitgeberseite vergleichsweise gut in positiver Weise beeinflusst werden“ (Dütsch et al. 2014: 259).

Höherer Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung sind in vielen Unternehmen quer über alle Funktionen hinweg festzustellen. Insgesamt gesehen wird in Deutschland als häufigste Belastung das Arbeiten unter Zeit- und Leistungsdruck angegeben, gefolgt von zeitlichen Belastungen (Mehrarbeit, lange Arbeitszeiten). Untersuchungen belegen übereinstimmend eine Erhöhung bei den Arbeitsbelastungen: die Zunahme von Zeitdruck, Komplexität der Arbeit und Übernahme hoher Verantwortung bis hin zur „Selbstüberforderung als Kehrseite der Selbstverantwortung“. Diese Belastungsveränderungen „korrespondieren mit einer wachsenden Bedeutung psychischer Diagnosen für den vorzeitigen Renteneintritt sowie für krankheitsbedingte Fehlzeiten“ (Georg et al. 2013: 115).

Arbeitsschutz

Gerbereien sind aufgrund einer relativ hohen Unfallquote (im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen) bei der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI) einer hohen Gefahrenklasse zugeordnet. Gefahrenschwerpunkte sind die Einzugsstellen an Walzenmaschinen (z. B. Entfleisch-, Abwelk-, Ausreckmaschine) und scharfe Messer (wie die rotierende Messerwalze an der Entfleischmaschine und das Spaltmesser an der Spaltmaschine) (BG RCI 2011). Die Ursachen für die relativ hohe Unfallquote in Gerbereien liegen laut einem befragten Experten aus dem Branchenumfeld zum einen am hohen Angelerntenanteil bei teilweise hoher Fluktuation (vor allem von Zeitarbeitskräften), zum anderen in manchen Betrieben an teilweise veralteten Maschinen, die kompliziert abzuschern und schwer zu schützen sind, bei denen also die volle Aufmerksamkeit der Mitarbeiter notwendig ist, um Unfälle zu vermeiden (Exp.). Ein anderer betrieblicher Experte berichtete, dass in seinem Unternehmen wie auch in der Branche insgesamt die Unfallzahlen in den letzten Jahren deutlich reduziert wurden und auch die Schwere der Unfälle stark zurückging.

„Früher gab es immer wieder schwere Unfälle, bei denen bspw. ein Finger verloren ging. Heute sprechen wir in der Regel von kleineren Schnittverletzungen“ (Exp.).

Eine wichtige Grundlage für einen wirksamen betrieblichen Arbeitsschutz stellen Gefährdungsbeurteilungen dar. Bei vollem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats sind sie ein probates Mittel, um Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu konzipieren und implementieren. Beim Thema Gefährdungsbeurteilung gibt es jedoch Gestaltungsbedarfe. Dort, wo eine solche vorliegt, gilt es daraus auch Konsequenzen und Verbesserungsmaßnahmen für die Arbeitssituation abzuleiten und umzusetzen. Die vielfältigen Arbeitsbelastungen der Beschäftigten zeigen auch, dass Gefährdungsbeurteilungen multifaktoriell, also mit Blick auf physische, psychische und emotionale Belastungen angegangen werden sollten.

Demografischer Wandel

Im Zusammenhang mit dem „Fachkräfte-Thema“ und den Arbeitsbedingungen stellt der demografische Wandel eine besondere Herausforderung für die Lederherstellung und die beiden anderen im Rahmen dieser Studie betrachteten Branchen Lederverarbeitung und Schuhindustrie dar. Die gut ausgebildeten Fachkräfte sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für die industrielle Wertschöpfung am Standort Deutschland. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist dieser Vorteil jedoch gefährdet. Um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitiger Alterung der Belegschaft zu sichern, müssen Unternehmen die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis ins fortgeschrittene Alter erhalten. Dies erfordert kontinuierliche Investitionen in das bestehende Personal, speziell auch in ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, und zwar in Hinblick auf Gesundheit, Motivation und berufliche Kompetenz. Zudem gilt es für die Unternehmen, sich im Wettbewerb um immer weniger Nachwuchskräfte zu behaupten und den Wissenstransfer zwischen erfahrenen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu gewährleisten.

Eine besondere Herausforderung für die Leder- und Schuhindustrie liegt im demografischen Wandel, wie allein schon die Entwicklung der Altersstruktur der Belegschaften zeigt (vgl. Kap. 2.4). Im demografischen Wandel liegen besondere tarifpolitische und betriebliche Handlungsbedarfe. Hier sind insbesondere Lösungen gefragt, die Schichtarbeitern einen verträglichen Übergang in die Rente, z. B. durch Altersteilzeit, ermöglichen. Damit ältere Arbeitnehmer bis zum Renteneintrittsalter arbeiten können, sollten auch betriebliche Modelle zur individuellen Verteilung von Lebensarbeitszeit, eine alters- und leistungsgerechte Arbeitsgestaltung und eine ganzheitliche aktivierende Gesundheitsstrategie weiterentwickelt und umgesetzt werden (Dispan et al. 2013: 21). Außerdem sollten die Bedürfnisse der Älteren bei der Gestaltung der Arbeitsplätze stärker berücksichtigt werden. Eine künftig immer wichtigere Rolle dürfte der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt spielen – im Sinne des „zwischen Generationen lernen“ (Stieler 2010).

Eine besondere Bedeutung kommt bei der Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels der betrieblichen Ebene zu, weil „die Problemlagen im Gefolge des demografischen Wandels in hohem Maße betriebs- und tätigkeitsspezifisch sind. Die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen sollte daher konkret vor Ort sowie in enger Zusammenarbeit mit den Beschäftigten erfolgen“ (Buss, Kuhlmann 2013: 358). Für die Ausarbeitung und Umsetzung demografiebezogener Maßnahmen kommt der betrieblichen Interessenvertretung eine wichtige Funktion zu.

4. Schuhindustrie: Trends und Herausforderungen

Die Schuhindustrie als Branche umfasst die Herstellung von Schuhen für vielfältige Einsatzzwecke (Straßenschuhe, Sicherheitsschuhe, Sportschuhe, etc.), aus vielfältigen Materialien (Leder, Textilien, Kunstleder, Kunststoffe etc.), die in unterschiedlichen Macharten – von angespritzt bis rahmengenäht – produziert werden. Wie die Analyse von Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten der letzten Jahre im zweiten Kapitel gezeigt hat, konnte sich die Schuhindustrie in Deutschland von der langjährigen Krise in den letzten Jahren wieder erholen und entwickelt sich seit einigen Jahren stabil bis leicht positiv. Neben dem jahrzehntelangen Strukturwandel der Branche werden im Folgenden die Marktentwicklung und Wettbewerbsbedingungen in Europa und Deutschland, Unternehmensstrategien und Innovationstrends sowie branchenspezifische Trends rund um die Arbeitswelt betrachtet.

4.1 Globalisierung und Strukturwandel

In wirtschaftshistorischer Sicht basierte die Entwicklung der Schuhindustrie auf regionaler Konzentration (z. B. in und um Pirmasens)¹¹ und produktionstechnischer Spezialisierung. Hinzu kamen der „Wandel des Schuhs vom Gebrauchsgegenstand zum Mode- und Massenartikel sowie grundlegende absatzpolitische Innovationen“ (Berghoff, Heldmann 1998: 78). Bereits anfangs des 20. Jahrhunderts erwies sich das Nebeneinander weniger kapitalstarker Großunternehmen und einer Vielzahl kleinerer Fabriken als krisenanfällige Struktur, wenn auch der eigentliche Niedergang der Schuhindustrie in Deutschland erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts einsetzte.

Die Schuhindustrie zählt zu den am frühesten und stärksten in die internationale Arbeitsteilung eingebundenen Industriezweigen. Bezogen auf ökonomische Internationalisierung nimmt die Branche zweifellos eine Vorreiterrolle ein, da sie bereits in den 1960er Jahren mit Produktionsverlagerungen begonnen hat. Zu einem Zeitpunkt also, als der heute inflationär verwendete Begriff der Globalisierung noch weitgehend unbekannt war. In einem langen Zeitraum bis in die 2000er Jahre hinein war die deutsche Schuhindustrie durch einen tiefgreifenden Strukturwandel mit zahlreichen Betriebsschließungen und einem massiven Arbeitsplatzabbau geprägt. Die mengenmäßige Schuhproduktion und auch die Zahl der Beschäftigten sind seitdem um ca. 87 % zurückgegangen – „in keiner anderen Branche des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland erfolgte ... ein derartiger Beschäftigungsabbau“

¹¹ Pirmasens entwickelte sich im 19. und 20. Jahrhundert zur Schuhmetropole in Deutschland mit einem „Schuh-Cluster“ in der Stadt und ihrem Umland Südwestpfalz. Nach dem Niedergang der Schuhherstellung in der Region gehört Pirmasens heute zu den strukturschwachen Räumen Deutschlands (vgl. RPA 2012b; Schamp 2005, 2012; Krippendorf, Richter 1988).

(BMW 2015). Erst seit einigen Jahren haben sich sowohl die wirtschaftliche Lage der verbliebenen Unternehmen der Schuhindustrie als auch die Beschäftigtenzahl wieder stabilisiert.

Rückblick: Schrumpfungsprozess der Schuhindustrie in Deutschland

Ein umfassendes Strukturgutachten zur Schuhindustrie in Deutschland wurde zuletzt Mitte der 1990er Jahre veröffentlicht. Die Entwicklung der Branche wird in der entsprechenden DIW-Studie als dramatisch beschrieben: So hat sich die Anzahl der Schuhhersteller-Betriebe (bezogen auf Unternehmen ab 20 Beschäftigte) von mehr als 1.000 in den 1960er Jahren reduziert auf 228 im Jahr 1994 (Haid, Wessels 1996); heute sind es weniger als 70 Betriebe. Vor allem von den 1970er bis in die 2000er Jahre sah sich die deutsche Schuhindustrie einem sich verschärfenden Wettbewerb ausgesetzt. Zur starken Konkurrenz aus Südeuropa kamen zunehmend Schwellen- und Entwicklungsländer sowie Transformationsländer aus Osteuropa. Aufgrund rückläufiger Marktanteile und sinkender Erlöse führten die deutschen Schuhhersteller Restrukturierungs- und Standortoptimierungsmaßnahmen durch.

„Um im internationalen Wettbewerb mithalten und mit den Billiganbietern konkurrieren zu können, begannen die Unternehmen der deutschen Schuhindustrie bereits anfangs der 70er Jahre, die Produktion an die für sie günstigsten Standorte auszulagern: zunächst nach Österreich und Jugoslawien, später auch nach Portugal, Marokko, Tunesien und Indien sowie – nach Öffnung des Eisernen Vorhangs – nach Ungarn, Polen, Tschechien und der Slowakei. Die deutsche Schuhindustrie produziert seit gut zwei Jahrzehnten einen (immer größeren) Teil ihrer Produktionspalette im Ausland. Der arbeitsintensive Teil der Schuhproduktion erfolgt in Niedriglohnländern, die (kapitalintensivere) Endmontage zum Teil noch in Deutschland“ (Haid, Wessels 1996: 3).

Für den gravierenden Schrumpfungsprozess der Schuhindustrie in Deutschland wurden im DIW-Strukturgutachten vor allem die vergleichsweise hohen Herstellungskosten, insbesondere Personalkosten, aber auch umweltbedingte Kostenbelastungen verantwortlich gemacht. Unter Berücksichtigung von Produktivitätsunterschieden und Transportkosten lagen demnach die Personalkosten von EU-Ländern wie Portugal und Spanien bei etwa 40-60 % des deutschen Niveaus, das Personalkostenniveau von Ländern wie Polen, Tschechien, Serbien, Slowenien, aber auch von Marokko und Indonesien lag 1992 bei rund 25 %. Die Auslagerung der arbeitsintensiven Fertigung von Schäften, aber auch von kompletten Schuhen in Länder mit niedrigen Arbeitskosten wurde dadurch begünstigt, dass zur Schuhproduktion zwar handwerkliches Geschick gehört, aber „eine besondere Qualifikation der Beschäftigten nicht erforderlich“ sei (Haid, Wessels 1996: 202).

Die Auslagerung der Produktion wirkte sich sowohl auf inländische Wertschöpfungsumfänge wie auch auf die gesamte Wertschöpfungskette der Schuhherstellung und damit auf deren Rohstofflieferanten und Zulieferer massiv aus:

„Für die deutsche Schuhindustrie bedeutet die Produktion im Ausland im Allgemeinen nicht, dass zusätzliche Kapazitäten im Ausland aufgebaut werden, sondern dass die Produktion in Deutschland zugunsten der Produktion im Ausland reduziert wird. Die Auslagerung hat mit der Vergabe von Lohnarbeiten von Schuhteilen – insbesondere von Schäften – in Länder mit niedrigen Lohnkosten begonnen. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit wurde dann auch die Montage der Schuhe im Ausland vorgenommen. ... Die Verlagerung der Produktion führte dazu, dass der Einkauf der Materialien in vielen Fällen neu organisiert wurde, und dass Vorprodukte, die bei der Produktion in Deutschland noch im Inland bezogen wurden, aus Kostengründen im Ausland gekauft wurden. ... In Deutschland ist deshalb die Zulieferindustrie für die Schuhherstellung in etwa im gleichen Maße geschrumpft wie die Herstellung fertiger Produkte. Ab Mitte der 70er Jahre verlaufen Produktionswert und Umsatz der deutschen Schuhindustrie stark auseinander und inzwischen ist der Umsatz mehr als doppelt so hoch wie der Produktionswert“ (Haid, Wessels 1996: 216).

Ein Vorreiter bei der Standortoptimierung war die Firma Gabor, die bereits 1960 die Lohnfertigung von Schuhen in Österreich aufnahm, unter anderem wegen der um 25 bis 30 % niedrigeren Lohnkosten. Ab 1975 begann die verstärkte Auslagerung der Produktion nach Jugoslawien (Schäfteherstellung), danach im großen Stil nach Portugal (DIW 1997b: 238).

Im Fazit konstatiert das DIW-Strukturgutachten, dass ein weiter zunehmender Wettbewerb auf dem Weltmarkt zu erwarten sei, dem sich die deutsche Schuhindustrie stellen müsse. Demnach wird Produktion weiter verlagert und „in Deutschland bleiben nur dispositive Bereiche und einige hochwertige Funktionen. ... Während Produktion und Beschäftigung in der Branche in Deutschland auch in Zukunft rückläufig sein werden, ist die Lage der deutschen Unternehmen der Schuhindustrie im Allgemeinen als befriedigend einzuschätzen“ (DIW 1997b: 239).

Aus Sicht Mitte der 1990er Jahre wurde für die folgenden zehn Jahre eine neuerliche Halbierung der Produktionsmenge auf 20 Mio. Paar Schuhe mit einem weiteren Abflachen der Fertigungstiefe prognostiziert. Bis 2006 ging die Produktion in Deutschland tatsächlich auf 24,5 Mio. Schuhpaare zurück, um danach aber wieder tendenziell zu steigen. In Deutschland werden also weiterhin Schuhe produziert und es gibt auch noch Beschäftigte in der Produktion und nicht nur „wohl vorzugsweise in der Schuhentwicklung und in den dispositiven Bereichen“ (DIW 1997b: 239). Somit mündete die lange Periode der Betriebsschließungen und des Beschäftigungsabbaus in der Schuhindustrie vor wenigen Jahren in eine stabilere Phase (RPA 2012b: 107). Zwei Jahrzehnte nach der DIW-Studie hat sich die Schuhindustrie auf im zeitlichen Vergleich „niedrigem Niveau, was die Produktion betrifft, stabilisiert“ (Exp.), wie die Datenanalyse (Kap. 2) und die folgenden Kapitel zeigen.

4.2 Marktentwicklung und ökonomische Trends

Von einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) der europäischen Schuhindustrie und ihrer Restrukturierung ausgehend, werden im Folgenden die branchenspezifischen Wettbewerbsbedingungen in Deutschland und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Schuhindustrie erörtert.

Restrukturierung der europäischen Schuhindustrie

Die Situation und Perspektiven der europäischen Schuhindustrie untersuchte eine umfassende Studie, die von der Europäischen Kommission 2010 in Auftrag gegeben wurde (RPA 2012a). Demnach ist die Europäische Union der nach Wert größte und nach Volumen zweitgrößte Schuhmarkt der Welt. Charakteristisch für die Branche sind die Modeorientierung und die saisonale Fluktuation; die wichtigsten Bereiche für die europäische Schuhindustrie sind das Premium- und Luxussegment. Rund drei Viertel der Schuhproduktion Europas ist in den drei Ländern Italien, Spanien und Portugal konzentriert.¹² Die hoch globalisierte Schuhindustrie ist von einem starken Wettbewerb geprägt, insbesondere zwischen Produzenten aus Europa und Asien. Allein in China als führendem Schuhexportland wurden 2010 73 % der weltweit exportierten Schuhpaare produziert. Auch die Importe in die EU sind von China dominiert: 2010 kamen 76 % der Schuhpaare und 50 % nach Produktionswert von dort.

Der starke, über viele Jahre anhaltende Wettbewerbsdruck führte in der EU-Schuhindustrie zu vielfältigen Restrukturierungsmaßnahmen, aber auch zu zahlreichen Betriebsschließungen und Unternehmensübernahmen (M&A). Die Hauptaktivitäten der Unternehmen umfassten demnach (RPA 2012a: 43ff; RPA 2012b):

- **Operative Restrukturierung:** Die Ausrichtung auf Nischenmärkte und modische Produkte ist auf kleinere Losgrößen und schnelle Reaktionszeiten angewiesen. Voraussetzung hierfür sind Prozessinnovationen (technisch und arbeitsorganisatorisch), die eine höhere Flexibilität und Effizienzverbesserungen ermöglichen.
- **Produkt-Restrukturierung:** Unternehmen, die weiterhin in der EU produzieren (insbesondere kleine und mittlere Schuhhersteller), richten sich auf weniger preissensible Märkte aus. Schlüsselfaktoren sind innovatives Design, hohe Qualität, schnelle Reaktion auf Modetrends und eine größere Bandbreite von Styles und Farben. Manche richten sich auf Nischenmärkte aus, wie z. B. Sicherheitsschuhe mit Design- und Modeelementen, Arbeitsschuhe fürs Gesundheitswesen und Gesundheitsschuhe.

¹² Italien hat laut Eurostat im Jahr 2013 einen Produktionsanteil von 51 %, es folgen Spanien (12 %), Portugal (11 %) und Rumänien (8 %). Deutschland liegt mit 4 % an fünfter Stelle.

- **Reorganisation der Vertriebskanäle:** Entwicklung neuer Vertriebskanäle und neuer Märkte. Eigene Stores, Export, Online-Shops (Problematik der Konkurrenz zum Fachhandel). Einerseits gehen Schuhhersteller in Richtung Handel, andererseits bewegen sich große Schuhhandelsunternehmen in Richtung Schuhproduktion.
- **Räumliche Restrukturierung:** Produktionsverlagerung in „low-cost-countries“ innerhalb Europas und weltweit. Ein interessanter neuer Trend zeichnet sich ab als Rückverlagerung von China in europäische „low-cost-countries“ (Bulgarien, Rumänien, Ungarn), aufgrund des Kostenanstiegs in China, der größeren Marktnähe (quick response) und den Qualitätserfordernissen.

Erfolgsfaktoren und SWOT-Analyse der Schuhindustrie in der EU

Der Treiber für diese Restrukturierung der Schuhindustrie in der Europäischen Union war zweifellos der internationale Wettbewerb. Heute ist die Restrukturierungsphase weitgehend abgeschlossen – es zeichnet sich eine Stabilisierung bei der Produktion, bei der Anzahl der Betriebe und bei der Beschäftigung ab (RPA 2012a). Die meisten der in der RPA-Studie befragten Unternehmen werden ihren Fokus in den nächsten Jahren darauf legen, ihre Position im Markt zu konsolidieren. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die europäische Schuhindustrie sind demnach die Orientierung auf hohe Qualität und Premiumschuhe, die Flexibilität und Schnelligkeit bei sich ändernden Marktbedingungen, die Fähigkeit zur Produkt-Differenzierung, die Absicherung des Zugangs zu Vertriebskanälen und die Erschließung neuer Vertriebskanäle, eine stärkere Exportorientierung, sowie Clustereinbindung und Kooperation.

Die Stärken und Schwächen, die Chancen und Risiken für die europäische Schuhindustrie sind in folgender Abbildung zusammengefasst (SWOT-Analyse). Hier ist das Thema Fachkräfte hervorzuheben, weil damit zugleich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für die Branche verbunden sind. Das Vorhandensein gut ausgebildeter Fachkräfte mit Erfahrungswissen in Hochqualitäts-Design und -Produktion sind eine große Stärke und Chance für die europäische Schuhindustrie. Als Schwäche machen jedoch das Image und die niedrigen Löhne die Branche unattraktiv für Nachwuchskräfte. Und als Risiko kommt hinzu, dass die Alterung der Belegschaften in Kombination mit Nachwuchsmangel die europäische Schuhindustrie künftig signifikant schwächen könnte.

Abb. 6: SWOT-Analyse der Schuhindustrie in der Europäischen Union

Stärken	Schwächen
▪ Größere Stabilität, Effizienz und Resilienz der Branche nach Restrukturierungsphase (Konsolidierung). ▪ Nähe zu einem der weltweit wichtigsten Schuhmärkte. ▪ Nähe zu einflussreichsten Modezentren. ▪ Kenntnisse und Erfahrungen in Hochqualitäts-Design und -Produktion. ▪ Gut entwickelte Forschungs- und Ausbildungsinfrastruktur. ▪ Synergieeffekte durch etablierte Schuh-Cluster. ▪ Gut entwickelte und innovative Beschaffungsinfrastruktur (inkl. Zulieferer für Leder, Chemikalien, Arbeitsgeräte).	▪ Geringe Größe der Branche, Beschäftigung und Produktion stark geschrumpft. ▪ Arbeitsintensive Branche, die in Ländern mit hohen Arbeitskosten im Kostenwettbewerb „verwundbar“ bleibt. ▪ Markt für Schuhe ist stark globalisiert, die meisten Schuhhersteller sind aber stark abhängig von den EU-Märkten. ▪ Niedrige Löhne und langjähriger Personalabbau machen die Branche unattraktiv für Nachwuchskräfte.
Chancen	Risiken
▪ Premium-Märkte (Qualität, Fashion) bieten Expansionsmöglichkeiten. ▪ Fokus auf Nischenmärkte, die für große Produzenten zu klein sind, bietet Möglichkeiten für kleinere Unternehmen. ▪ Trends zu „fast fashion“, einer Vielfalt an „Styles“ und kürzeren Produktionsläufen können Hersteller aus der EU leichter als Asien-Importeure bedienen. ▪ Zunehmende Fokussierung der chinesischen Hersteller auf den Heimatmarkt könnte die Rückkehr der Schuhproduktion in die EU attraktiver machen. ▪ Zunehmende Sensibilität der Verbraucher für umweltfreundliche und nachhaltige Produkte bietet einen weiteren potenziellen Wachstumsbereich für Hersteller aus der EU.	▪ Aufbau von „Mode-Knowhow“ in China könnte Schuhhersteller aus der EU im oberen Marktsegment herausfordern. ▪ Qualitäts- und Produktivitätsverbesserungen von Anbietern aus Nicht-EU-Ländern könnte den Wettbewerb künftig verstärken. ▪ Anhaltende Rezession in Europa bedroht lokale Märkte und beeinträchtigt die Verfügbarkeit von Finanzmitteln. ▪ Alterung der Belegschaften und mangelnde Attraktivität der Branche bei Nachwuchskräften könnte künftig die Produktion in der EU schwächen. ▪ Wettbewerb um Rohstoffe und Preiserhöhungen am Beschaffungsmarkt könnten die Kostenlast weiter erhöhen.

Quelle: RPA 2012a, S. 173, Übersetzung und Ergänzungen durch IMU Institut

Wettbewerbsbedingungen für die Schuhindustrie in Deutschland

Es gibt eine Vielzahl von Schuharten die unter unterschiedlichen Markt- und Wettbewerbsbedingungen produziert und verkauft werden. Darunter fallen Straßenschuhe für Damen, Herren oder Kinder, Bequemschuhe, Hausschuhe, Arbeitsschuhe, Sportschuhe, Wanderschuhe etc.). Das Material, der Einsatzzweck, die Funktion, die Machart – die Vielfalt von Schuhen scheint unendlich. Allein bei den Herrenhalbschuhen gibt es Schuhmodelle wie Oxford, Derby, Blücher, Sattelschuh, Norweger, Monk, Mokassin, Loafer, Budapester, Bootschuhe, Sneaker, etc. (Sternke 2006). Alles in allem sind Schuhhersteller in der Regel traditionell hoch spezialisiert auf Schuhe, die sich nach ihrer Funktion, dem Qualitätsanspruch und dem modischen Anspruch unterscheiden. Im Folgenden wird zunächst auf die klassischen Straßenschuhe bzw. auf das modische Alltags-Schuhsegment der Damen-, Herren- und Kinderschuhe ausführlich eingegangen. Anschließend werden die Segmente Bequem- und Gesundheitsschuhe sowie die spezifischen Markt- und Wettbewerbsbedingungen bei Arbeits- und Sicherheitsschuhen näher betrachtet. Auf weitere Segmente wie den ebenfalls wichtigen Bereich der Sportschuhe mit seinen spezifischen Markt- und Wettbewerbsbedingungen kann im Rahmen dieser Branchenstudie nicht näher eingegangen werden.¹³

Klassische Damen-, Herren- und Kinderschuhe

Da die Bedeutung des Inlandmarktes und des europäischen Marktes für die deutschen Schuhhersteller nach wie vor sehr hoch ist, werden hier zunächst die Trends auf den heimischen Märkten dargestellt, bevor auf Wettbewerbsbedingungen rund um Produktion und die veränderte Handelslandschaft eingegangen wird. Die Marktentwicklung folgt einem Trend vieler Konsumgütermärkte, die in den klassischen Industrieländern nicht mehr wachsen, aber starke Verschiebungen zwischen den Marktsegmenten in Form einer Polarisierung aufweisen. Dabei verkleinert sich das mittlere Marktsegment, während die Märkte für standardisierte Niedrigpreisprodukte und für qualitativ hochwertige Markenprodukte und designorientierte Luxusgüter wachsen (Bertram 2008). Deutsche Schuhhersteller, die sich im gehobenen Segment qualitativ hochwertiger Produkte positionieren, sind mit einer Individualisierung der Nachfrage und immer anspruchsvolleren, differenzierteren Verbraucherverhalten konfrontiert. Gleichzeitig verändert sich das Verbraucherverhalten in immer kürzeren Zeitabständen, es gibt eine Vielzahl von Modetrends und saisonalen Schwankungen, was im Begriff der „fast fashion“ kulminiert. Die deutschen Schuhhersteller konkurrieren in diesem gehobenen Preissegment vor allem untereinander bzw. stark mit Schuhherstellern aus Italien und anderen europäischen Ländern. „Der Druck durch die großen in-

¹³ In Deutschland stehen die beiden Marken Adidas und Puma für das Segment Sportschuhe, aber auch für ein breites weiteres Produkt-Portfolio rund um Sport- und Bekleidungswaren. Beide Unternehmen sind Beispiele für den Rückzug aus der Produktion und den Aufbau sogenannter „buyer-driven commodity chains“ (Schamp 2000) mit den Systemkopffunktionen am Standort Deutschland (Hüther et al. 2008).

ternationalen Brands wie Geox, Timberland und Ecco verschärft sich“ (Exp.). Marketing, der Markenname und Branding zur Differenzierung der Produkte werden in diesem Kontext immer wichtiger.

Seit langem prägen Importdruck, Billiganbieter aus Fernost und die Reduktion der Eigenfertigung im Inland den Wettbewerb der Schuhindustrie in Deutschland. Im Kostenwettbewerb verlagerten fast alle Schuhhersteller mehr oder weniger große Produktionsumfänge sukzessive an kostengünstigere Standorte. Betrachtet man die vier wesentlichen Teilbereiche der Schuhherstellung, so ist an deutschen Standorten häufig nur noch die Modellabteilung verblieben, in der die Musterschuhe entworfen und gefertigt werden. Die kostenintensive Schaftabteilung mit Zuschneiderei und Stepperei wurde in Deutschland seit langem stark zurückgefahren, dasselbe gilt für die Bodenabteilung (Stanzerei, Sohlenbearbeitung, Absatzbau), deren Bedeutung stark zurückging, weil immer mehr Fertigsohlen und -absätze bezogen wurden. Und auch die Montage mit Zwickerei, Bodenbefestigung, Ausputzerei, Finishing wurde zurückgefahren und findet nur noch bei wenigen Schuhherstellern (wie Lloyd in Sulingen) zumindest teilweise in Deutschland statt. Vielfach verblieben aber an deutschen Unternehmensstandorten nur die Hauptverwaltung sowie die Steuerung und Kontrolle von Design, Marketing und Vertrieb. Einige Fallstudien aus der Schuhindustrie zeigen den Weg des vollständigen Rückzugs aus der Produktion und die Entwicklung des deutschen Unternehmensstandortes zur „Systemführerschaft für ausländische Produktion“ (Schamp 2000: 140).

„Im Allgemeinen findet in der Schuhindustrie hierzulande nur noch die Produktion von Musterschuhen in der Werkstatt statt; zum Teil werden auch Kleinserien oder Spezialitäten noch an deutschen Standorten gefertigt. Die Serienfertigung bzw. die Massenproduktion findet meist in den Niedriglohnländern statt. Um die Qualität zu sichern und auch zur Qualifizierung der Leute müssen die Modelleure in diese Länder reisen. Es gibt aber auch Videokonferenzen und Übertragungen aus der Musterwerkstatt zum Knowhow-Transfer in die Fertigungsstätten“ (Exp.).

Neben der immer schwieriger gewordenen Schuhproduktion in Deutschland sind auch die Vertriebswege für die Schuhindustrie immer komplexer und für die Hersteller problematischer geworden. Der vielschichtige Wandel der Handelslandschaft prägt die Wettbewerbsbedingungen für die klassischen Schuhhersteller. „Die gravierenden Veränderungen beim Schuhhandel drücken der klassischen Schuhindustrie gewaltig aufs Gemüt“ (Exp.). Die Branchenstruktur im Schuhhandel hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert (vgl. Bertram 2008). Der traditionelle Schuhfachhandel (als wichtiger Abnehmer für Schuhhersteller aus Deutschland) steckt aufgrund verschiedener Faktoren nach wie vor tief in der Krise:

- Auf Betriebsebene fand ein erheblicher Wandel der Betriebsformen im Handel statt; hin zum Selbstbedienungsladen, zu größeren Betriebsflächen und einer starken Ausdifferenzierung der Formate bis hin zu Mono-Marken-Shops.

- Auf Unternehmensebene führten Fusionen und Übernahmen zu Konzentrationsprozessen im Handel, mit der Folge dass immer größere und marktmächtigere Handelsunternehmen entstanden.
- Vertikalisierungsstrategien von Handelsunternehmen, also die Integration der Kollektionentwicklung und Steuerung der internationalen Produktion („Rückwärtsvertikalisierung“) verändern die Wertschöpfungskette. Dadurch werden globale Wertketten geschaffen, die nicht mehr von Produzenten, sondern vom Handel kontrolliert werden („buyer-driven commodity chain“) und mit den klassischen Schuhherstellern konkurrieren.
- Online-Plattformen als neue Vertriebsstrukturen mit stark wachsenden Umsatzanteilen beteiligen sich auch am Schuhhandel. So schrieb der 2008 gegründete Onlinehändler Zalando im Jahr 2014 mit einer EBIT-Marge von 3,7 % erstmals schwarze Zahlen; im ersten Quartal 2015 ist der Umsatz nochmals um fast 30 % gestiegen.¹⁴ Zalando kann bei Schuhherstellern inzwischen ebenso wie Partner im Einzelhandel automatische Bestellvorgänge im Versandlager auslösen. Und Amazon machte 2015 Schlagzeilen mit einer Rabattaktion (20 %) für Modeartikel wie Schuhe.¹⁵ Der insgesamt rasant wachsende Onlinehandel wird laut Einzelhandelsverband HDE allein 2015 um 12 % auf 43,6 Mrd. Euro zulegen.

Als Konsequenz aus den Umbrüchen in der Handelslandschaft investieren seit einigen Jahren immer mehr Unternehmen der Schuhindustrie in eigene Vertriebskanäle („Vorwärtsvertikalisierung“). Sie eröffnen eigene Stores oder Factory-Outlets, entwickeln Shop-in-Shop-Systeme und Franchising-Konzepte, um die selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erweitern. Eine Ergänzung der eigenen Retail-Aktivitäten der Schuhhersteller wird zunehmend in eigenen Online-Angeboten gesehen, wie im Kapitel zu Unternehmensstrategien näher beleuchtet wird.

Bequem- und Gesundheitsschuhe

Die bisherigen Aussagen zu den Wettbewerbsbedingungen der Schuhindustrie betreffen in erster Linie das Segment der Straßenschuhe (bzw. Damen-, Herren-, Kinderschuhe), mit Abstrichen gelten sie jedoch auch für die Segmente Bequem- und Gesundheitsschuhe. Der Bereich Bequemschuhe wurde von mehreren Schuhherstellern bereits seit den 1980er Jahren verstärkt abgedeckt. „Nach Informationen aus der Schuhindustrie und deren Zulieferern scheint sich die Produktion von Bequemschuhen in Deutschland in den letzten Jahren besser entwickelt zu haben als die Herstellung von Straßenschuhen allgemein“ (Haid, Wessels 1996: 96). Chancen für dieses Segment liegen im weiter steigenden Gesundheitsbewusstsein der Menschen, im demografischen Wandel und – speziell für die deutsche Schuh-

¹⁴ „Zalando profitiert von Kauflaune“ (Stuttgarter Zeitung vom 17.04.2015).

¹⁵ „Amazon: eine Herausforderung für die Branche“ (Schuhkurier-News vom 20.03.2015).

industrie – darin, dass es im Bereich der Bequem- und Gesundheitsschuhe weniger ausländische Konkurrenz gibt. Bequemschuhe, aber auch Gesundheitsschuhe für gehobene Ansprüche werden, so einer der befragten Branchenexperten, auch künftig gute Wachstumspotenziale für die deutschen Schuhhersteller bieten.

Arbeits- und Sicherheitsschuhe

Deutlich andere Wettbewerbsbedingungen als bei den bisher besprochenen Schuhsegmenten gibt es bei den Arbeits- und Sicherheitsschuhen. Dieses Segment liegt laut einem der befragten Experten „im Schatten der Schuhbranche“, weil es hier keine regionalen Schwerpunkte und Cluster gibt und der Bereich „relativ leise und unsichtbar für die Forschung, aber auch für die verschiedenen Politikbereiche“ ist (Exp.). Im Markt für Sicherheitsschuhe sind rechtliche Regelungen, Arbeitsschutznormen und Anforderungen der Berufsgenossenschaften entscheidende Faktoren. Schon allein aus diesen und auch aus Qualitätsgründen haben die Hersteller von Sicherheitsschuhen in der Regel größere Produktionsumfänge, zumindest die Montage, in Deutschland aufrechterhalten. Zudem bestehen bei den Sicherheitsschuhen größere Automationsmöglichkeiten wie bei klassischen Straßenschuhen (z. B. durch Anspritz- oder Direktanschäumungsverfahren). Jedoch werden die Schäfte auch bei Sicherheitsschuhen oftmals aus ausländischer Fertigung zugeliefert.

„Bis auf die Stepperei wird in Deutschland produziert. Für alles, was mit der Sicherheitsfunktion zu tun hat, findet die Produktion in Deutschland statt“ (Exp.).

Hersteller von Sicherheitsschuhen mit Produktionsstätten in Deutschland sind z. B. Atlas Schuhfabrik (Dortmund), Elten (Udem), Haix (Mainburg), Lowa (Jetzendorf) und Steitz-Secura (Kirchheimbolanden). Der Vertrieb erfolgt im Gegensatz zu anderen Schuhherstellern über spezielle Großhandelsformen oder direkt an meist größere Geschäftskunden (B2B / business-to-business). Ein Vorteil in diesem Segment besteht darin, dass bei Sicherheitsschuhen der Kostendruck nicht so stark ausgeprägt ist, es kaum Importdruck gibt und dass „die deutschen Hersteller von Sicherheitsschuhen in Produktion und Entwicklung konkurrenzlos gut sind“ (Exp.). Auch bei Arbeits- und Sicherheitsschuhen sind Mode und Komfort wichtige Faktoren geworden. Die Produkte haben daher nicht mehr den klobigen Arbeitsschuhcharakter, sondern sind modisch gestaltet. Auch nach Einsatzzwecken und Schutzkategorien gibt es eine Produktvielfalt. Berufsspezifische Sicherheitsschuhe stellen völlig unterschiedliche Anforderungen an die Eigenschaften, von antistatisch über durchtrittsicher und schlagfest bis hin zu wasserdicht.

4.3 Branchenstruktur und Unternehmensstrategien

Die Branchenstruktur der Schuhwirtschaft in Deutschland ist durch stark unterschiedliche Unternehmenstypen gekennzeichnet. Neben den klassischen Schuhherstellern, meist kleine und mittlere Unternehmen mit einer klaren Ausrichtung auf einen Produkttyp, haben sich in den letzten Jahrzehnten mindestens zwei weitere relevante Unternehmenstypen in Deutschland herausgebildet: Zum einen die großen Sportartikelhersteller Adidas und Puma mit ihren Wurzeln in der Schuhindustrie, die heute als „Wertschöpfungsoptimierer“ (Hüther et al. 2008: 131) ein breites Produktportfolio anbieten und sich auf den Handel konzentrieren und fast ausschließlich im Ausland produzieren (lassen)¹⁶ bzw. ihre Ware weltweit zukaufen. Zum anderen große Unternehmensgruppen wie Wortmann und Deichmann mit einer klaren Handelsorientierung und Logistikkompetenzen im Inland und dem Einkauf der Ware aus weltweiter Massenproduktion. Mit einem Blick auf die Wertschöpfungskette der Schuhherstellung ist die im Grunde zweigeteilte Unternehmensstruktur der Kernbranche – produzierende Unternehmen und Handelsunternehmen – zu ergänzen um vorgelagerte Unternehmen wie die hochspezialisierten Zulieferer und Ausrüster der Schuhindustrie. Hier handelt es sich in der Regel um Knowhow-intensive Betriebe vom Leisten-, Sohlen- oder Hinterkappenhersteller über den Maschinenbauer bis hin zum CAD-Entwickler. Im Folgenden wird auf die produzierenden Unternehmen der Schuhindustrie und die Handelsunternehmen näher eingegangen.

Produzierende Unternehmen der Schuhindustrie

Die produzierenden Unternehmen sind meist traditionsreiche, mittelständische Schuhhersteller, oft in Familienbesitz und seit langem am Markt. Bis weit in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hinein wurden die Schuhe im Familienunternehmen selbst hergestellt und die eigene Handschrift war an den Produkten deutlich erkennbar. „Man konnte die Pumps klar den einzelnen Marken zuordnen“ (Exp.). Im Strukturwandel mit seinen Globalisierungsprozessen haben sich diese meist kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stark auf Lohnfertigung und den Zukauf der Schuhe orientiert, mit dem Ergebnis, dass sich die Differenzierung über das Produkt verwässert hat. Seit einigen Jahren ist bei diesen KMU aber wieder – so ein Branchenexperte – ein Strategiewechsel bzw. eine „Rückbesinnung auf frühere Stärken“ deutlich erkennbar:

„Heute wird die Marke, die Differenzierung, die eigene Handschrift wieder hoch gewichtet. Und das ist auch absolut notwendig, um sich im starken Wettbewerb zu positionieren“ (Exp.).

¹⁶ Das Adidas-Werk in Scheinfeld ist hier eine Ausnahme. In der hochautomatisierten Fabrik in Franken werden Fußballschuhe in Serie gefertigt („automatisierter Materialfluss mit integrierten Robotern“), aber auch maßgeschneiderte Schuhe für Spitzensportler in Stückzahl 1 hergestellt.

Die Qualitätsansprüche dieser produzierenden Unternehmen sind wieder größer geworden, zumal sie als Markenhersteller meist das obere mittlere bis gehobene Qualitätssegment adressieren. Gleichwohl sind die inländischen Produktionsfunktionen auch beim Typ der „produzierenden Unternehmen“ auf ein geringes Maß geschrumpft. Bei den klassischen Herstellern von Straßenschuhen sind meist nur die Musterfertigung und teilweise die Kleinserienproduktion an deutschen Standorten verblieben. Eine strategische Herausforderung ist damit nach wie vor, die Produktqualität auch bei Auslandsfertigung zu sichern.

Auch bei den produzierenden Unternehmen werden zunehmend eigenständige Handelsstrategien der „Vorwärtsvertikalisierung“ verfolgt. Für die Schuhhersteller ist eine Position als „Partner des Handels“ traditionell sehr wichtig und damit ist es ein strategisches Grundthema beim Vertrieb, die Einzelhandelsbeziehungen zu pflegen und zu verbessern. Durch die Bank setzen die Hersteller aber zunehmend auf das eigene Einzelhandelsgeschäft, auf „eigene Retail-Aktivitäten“, durch die sie sich einen „zweiten Absatzkanal“ schaffen, der sich dynamischer als das Geschäft mit den Partnern des Einzelhandels gestaltet. Ein vielfach in den Vordergrund rückender Strategiebereich ist damit die „Erweiterung der von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen“ (Exp.); z. B. in Form von Marken-Stores, Factory-Outlets oder Shop-in-Shop-Konzepten. Die Vertikalisierungsstrategie ermöglicht über die erweiterte Wertschöpfungskette nicht nur eine höhere Rohertragsmarge. Durch eigene Retail-Aktivitäten, oft in Tochtergesellschaften organisiert, und die damit verbundenen Erfahrungen am Point of Sale können die Kollektionen zudem noch gezielter auf die Nachfrage der Kunden zugeschnitten werden. Die Hersteller verfügen dadurch auch über mehr Kontrolle über den Markenauftritt und die Produktpräsentation gegenüber den Endkunden. Der direkte Kontakt zum Endkunden ermöglicht eine sofortige Rückmeldung zu den Kollektionen. Zudem werden die Unternehmen dadurch unabhängiger von der Entwicklung des Einzelhandelsgeschäfts. Eine immer wichtigere Rolle kommt im Rahmen dieses Strategieelements dem Auf- und Ausbau eines eigenen Onlinehandels zu.

Handelsunternehmen der Schuhwirtschaft

Die großen Handelsunternehmen¹⁷ der Schuhwirtschaft setzen, über ihre Kernkompetenzen Handel und Logistik hinausgehend, zunehmend auch auf Expertise beim Produkt und bei der Produktion von Schuhen. Eine solche Kompetenzerweiterung wird als notwendig angesehen, um die Wertschöpfungskette zu steuern, das Design zu entwickeln und die Anpassung auf den europäischen Markt zu bewerkstelligen. Sowohl Produktentwicklung als auch technische Entwicklung finden vorwiegend in Deutschland statt (Exp.). So verfügt auch ein ehemals reines Handelsunternehmen wie Deichmann inzwischen über eine stattdi-

¹⁷ Diese Gruppe der Handelsunternehmen ist in der Statistik nicht dem Wirtschaftszweig „Herstellung von Schuhen“ zugeordnet und wird in der Datenanalyse (Kap. 2) aufgrund fehlender Datenverfügbarkeit nicht betrachtet. Allein die Deichmann-Gruppe mit 4,9 Mrd. € Umsatz und die Wortmann-Gruppe mit mehr als 1 Mrd. € Umsatz erwirtschafteten 2014 deutlich mehr als das Doppelte der gesamten produzierenden Unternehmen der Schuhindustrie.

che Anzahl von technischem Personal, weil zunehmend eigene Modelle entwickelt werden und der Einfluss auf die Wertschöpfungskette erweitert wurde. Die „eigene Handschrift“ und Markenbildung, z. B. durch selbst entworfene Kollektionen, werden auch bei den Handelsunternehmen immer wichtiger. Gleichzeitig wurden im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien ein eigenes Qualitätsmanagement, ein Schadstoffmanagement¹⁸ und Arbeitsschutz-Konzepte implementiert.

„Die großen Unternehmen tun da inzwischen sehr viel, weil sie gewaltig unter Beobachtung und unter dem Druck der Öffentlichkeit stehen“ (Exp.).

„Früher musste nur die Ware passen und rechtzeitig geliefert werden. Allein das Endprodukt hat gezählt. Heute sind die Handelsunternehmen in die ganze Kette involviert und übernehmen Verantwortung“ (Exp.).

Alles in allem ist bei den verschiedenen Unternehmenstypen der Schuhindustrie eine Konzentration auf Systemkopffunktionen festzustellen, wie strategische Unternehmensführung, Entwicklung, Design, Prototypen- bzw. Musterfertigung, Logistik, Marketing, Vertrieb und Steuerung der Wertschöpfungskette. „Auch bei den klassischen Schuhherstellern steht nicht mehr die Fertigung im Zentrum, sondern die Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette sowie Design, Marketing und Vertrieb“ (Exp.). Aus Sicht der Branchenexperten kann der entsprechende Prozess der Konzentration auf Systemkopffunktionen als weitgehend abgeschlossen angesehen werden: „Die Firmen sind heute in ihrer Struktur gefestigt“ (Exp.).

Zudem werden inzwischen Nachhaltigkeitsthemen rund um soziale und ökologische Fragen von den Unternehmen immer ernster genommen. Rund um die Unternehmensverantwortung ist – so einer der befragten Branchenexperten – ein Paradigmenwechsel festzustellen, der zwar markt- und kundengetrieben ist, jedoch über reines Marketing hinauszugehen scheint:

„Für die Unternehmen der Schuhbranche sind Personalverantwortung, Produktverantwortung und Produktionsverantwortung zu wichtigen Bestandteilen der Unternehmensstrategie geworden“ (Exp.).

Gleichwohl gibt es bei den Personalstrategien der Unternehmen nach wie vor Entwicklungspotenziale: Nicht zuletzt aufgrund der betrieblichen Altersstrukturen sollten Ausbildung und Weiterbildung stärker ins Zentrum unternehmerischer Überlegungen rücken. Nur die Unternehmen werden erfolgreich sein, „die den ‚Kampf um die besten Köpfe‘ gewinnen und ihre Belegschaft wirklich ‚mitnehmen‘. ... Der wirtschaftliche Erfolg wird

¹⁸ Insbesondere bei Schuhen aus der asiatischen Massenproduktion musste auf Schadstoffbelastungsrisiken, z. B. durch Chromgerbung unter Missachtung von Standards, durch Farbstoffe mit krebserregenden Aminen und durch halogenorganische Verbindungen (Sternke 2006: 49), reagiert werden.

künftig noch stärker von der Qualifikation, der Leistungsbereitschaft und Motivation der Beschäftigten abhängen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden diese Erwartungen nur erfüllen, wenn die Unternehmen deren Partizipationsansprüche akzeptieren. Dazu gehört in Deutschland die Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen“ (Vassiliadis 2013: 22). Eine Unternehmensstrategie sollte demnach immer eine partizipativ angelegte Personalstrategie umfassen, die Fragen der Personalentwicklung und Personalbedarfsplanung adressiert sowie eine moderne Personalpolitik ermöglicht, mit der den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnet werden kann.

4.4 Investitionstätigkeit und Innovationstrends

Über Jahrzehnte hinweg war die Investitionstätigkeit der Schuhindustrie sehr verhalten. Die Investitionsintensität lag während des langjährigen strukturellen Niedergangs der Branche deutlich unter der Industrie insgesamt (Haid, Wessels 1996: 113). Laut Investitionserhebung des Statistischen Bundesamts lag die Investitionsquote der Schuhindustrie seit 2008 aber jeweils deutlich über dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes. Gemessen am Umsatz wurden in der Branche von 2008 bis 2013 in Deutschland durchschnittlich 4,8 % in Maschinen und Gebäude investiert, während es im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt lediglich 3,2 % waren. Dieser Befund ist überraschend und steht im Widerspruch zu den Aussagen der meisten befragten Experten, laut denen die Investitionstätigkeit in der Breite der Branche eher zurückhaltend war.

In einem der befragten Unternehmen wurde in den letzten Jahren insbesondere in die Logistik und in die eigenen Retail-Aktivitäten investiert. Investitionen in die Produktion wurden dagegen vor allem in den Fertigungsstätten außerhalb Deutschlands getätigt. Auch in einem anderen Unternehmen wurde in Deutschland in erster Linie in die Gebäudesubstanz und in die Anschaffung automatischer Schneidetische investiert, während die große Ausrüstungsinvestition (Direktbesohlungsmaschine) in Portugal getätigt wurde. Ein Experte, der viele Standorte der Schuhindustrie in Deutschland kennt, konstatiert, dass die Maschinenteknik bei den meisten mittelständischen Herstellern von modischen bzw. Straßenschuhen seit langem kaum verändert wurde. Zum einen, weil die Automatisierungspotenziale limitiert sind, zum anderen weil die Investitionsmöglichkeiten schlichtweg aus Kapitalmangel begrenzt sind.

„Solange die Maschinen laufen, bleiben sie in Betrieb. Bis auf wenige Ausnahmen ist der Maschinenpark nicht auf dem neuesten Stand und die Gebäudesubstanz veraltet. Da reicht ein Blick auf die mehrstöckigen, alten Fabrikgebäude in Pirmasens“ (Exp.).

Jedoch gibt es auch in der Schuhindustrie moderne Produktionsstätten, dazu drei Beispiele:

- Die letzte verbliebene Schuhfabrik von Adidas in Scheinfeld verfügt über eine moderne, automatisierte Fußballschuhfertigung.

- Lloyd Shoes baute vor 15 Jahren auf der „grünen Wiese“ in Sulingen einen neuen Produktions- und Verwaltungsstandort auf.
- Die Waldi Schuhfabrik investierte 2012 rund 15 Mio. Euro in die Erweiterung ihrer Produktionsstätten in Haßfurt.

Und auch in weiteren Segmenten wie insbesondere den Arbeits- bzw. Sicherheitsschuhen investieren die Unternehmen nach wie vor in Standorte in Deutschland.

Zur Feststellung des Innovationsbedarfs der deutschen Schuhindustrie führten das Prüf- und Forschungsinstitut Pirmasens und das ISC Germany Mitte 2014 eine Unternehmensbefragung durch. An der Umfrage beteiligten sich rund zwei Drittel der schuhherstellenden Betriebe Deutschlands. Im Ergebnis sind „besonders die Themen Automatisierung in der Produktion sowie Alternativmaterialien für viele Unternehmen signifikant“ (PFI-Newsletter, Oktober 2014). Insgesamt werden die Schwerpunkte der Innovationstätigkeiten bei Produkt-, Produktions- und Prozessoptimierung sowie bei Nachhaltigkeit in allen ihren Aspekten (Energieeffizienz, Umwelt- und Ressourcenschonung, Arbeitsbedingungen, Schadstoffvermeidung und Recycling) gesehen.

Bei Produktinnovationen war das Geschehen lange Zeit davon geprägt, neue Farben und neue Formen in den Schuh zu bringen. Inzwischen gehen viele Unternehmen deutlich über diesen rein designorientierten Innovationsansatz hinaus. „Heute schauen die Schuhhersteller nach neuen Feldern für Innovationen, um vorne dran zu bleiben“ (Exp.). Dabei geht es nicht nur darum, Mode mit Komfort zu verbinden, sondern auch weitere Funktionen in den Schuh zu bringen (z. B. durch Tex-Materialien) oder auch um die Verknüpfung mit neuen Medien – können Eigenschaften der Schuhe über eine App gesteuert werden?

„Schuh auf und zu per App“: Beim Projekt „Auto-Shoe“ am PFI Pirmasens wurde ein System zum automatischen Öffnen und Schließen von Schuhen entwickelt, das der Träger mittels einer Applikation per Smartphone oder Smartwatch steuern kann: „Ein Fingerwisch auf dem Handy ersetzt Bücken und Schnüren“ (PFI-Newsletter, März 2015).

Der digitale Wandel steht auch bei einem anderen Produktkonzept Pate, bei dem die erheblichen Umsatzpotenziale des Markts für altersgerechte Assistenzsysteme gehoben werden sollen: Für diesen Markt wird von der Firma Xybermind ein „intelligenter Hausschuh“ entwickelt. Mittels Sensoren führt der intelligente Hausschuh eine Ganganalyse durch und berechnet Parameter wie Aktivität, Gesundheitszustand und Sturzrisiko, die dann an ein Smartphone übermittelt werden. Kritische Abweichungen im Tagesverlauf oder Stürze eines Benutzers lösen dann Alarmmeldungen an ausgewählte Familienmitglieder der Senioren aus (Koch, Schöchlin 2014).

Beim Thema Prozessinnovationen gab es in der deutschen Schuhindustrie eine langjährige Flaute. Die meisten Unternehmen haben über einen langen Zeitraum hinweg wenig eigene Initiative gezeigt und auch die Impulse von Maschinenherstellern blieben wegen der Investitionszurückhaltung in Deutschland mehr oder weniger aus (Exp.). Jedoch deutet sich in

jüngster Zeit auch bei den Prozessinnovationen, insbesondere bei Automatisierungslösungen, ein Aufbruch an. „Experten sprechen bereits von der industriellen Revolution in der Schuhfertigung“ (Neumann 2013: 28).¹⁹ Die ambitionierte Zielsetzung lautet, „durch Innovationen und zukunftsgerichtete Strategien die Schuhproduktion zurück nach Europa zu holen“, wie ein befragter Experte aus dem Management betonte. Dazu sei es notwendig, „neue Wege zu gehen“, z. B. im Kontext Automatisierung „Schäfte ohne Steppen“ zu denken – könnte das Schweißen eine Option sein, durch die die arbeitsintensive Stepperei substituiert wird?

„Um nicht immer nur den geringsten Lohnkosten hinterherzujagen, wäre eine Erneuerung der Schuhindustrie notwendig. Es geht darum, die direkten Lohnkosten durch Automatisierung zu reduzieren und die Fertigungsminuten pro Schuhpaar zu minimieren. Nur so und in Verbindung mit Qualität und Expansion kann Arbeit in der Schuhindustrie nach Europa zurückgeholt werden“ (Exp.).

„Die Vorteile der Schuhherstellung in Europa liegen auf der Hand: kurze Wege, schnelle Reaktionsfähigkeit und schnelle Lieferung. Die Produktion in räumlicher Nähe zum Markt macht in der Schuhbranche durchaus großen Sinn“ (Exp.).

Zu diesen Ansätzen passt ein derzeit laufendes Forschungsprojekt von Adidas, der RWTH Aachen und weiteren Partnern, das vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert wird: Im Kontext des digitalen Wandels und von Industrie 4.0 wird im Projekt „Speedfactory“ eine automatisierte Einzelstückfertigung entwickelt, in der Maschinen und Roboter in gemeinsamer Arbeitsumgebung Sportschuhe produzieren. Diese können innerhalb kurzer Zeit vom Design bis zum finalen Produkt kostengünstig und flexibel hergestellt werden. Es wird das Ziel verfolgt, die Produktion von Mode- und Sportartikeln wieder verstärkt nach Europa zu holen und die Transaktionen über Kontinente hinweg zu vermindern, so die Projektbeschreibung von „Speedfactory“. Als Gegenentwurf zu den großen Sportschuhfabriken in Fernost wird eine flexible, lokale Produktion angestrebt. Damit stellt Adidas seine globale Produktionsstrategie auf den Prüfstand: Künftig könnte ein großes weltweites Netz kleiner Fabriken, die an den jeweiligen Absatzmärkten mit qualifizierten Beschäftigten schnell und flexibel reagieren können, die wenigen großen Produktionszentren ersetzen.

¹⁹ „Automatisierungslösungen in der Schuhindustrie“ werden z. B. von der Desma Schuhmaschinen GmbH angeboten: so wird bspw. in der Schaftbearbeitungszelle ein Handlingroboter eingesetzt, „der den Leisten mit aufgezogenem Schaft nacheinander verschiedenen Bearbeitungsschritten zuführt“ (Neumann 2013: 29).

4.5 Beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends

Allgemeine Beschäftigungstrends und Fachkräftebedarfe

Nach dem jahrzehntelangen massiven Abbau von Arbeitsplätzen in der Schuhindustrie hat sich die Beschäftigungslage in den letzten Jahren wieder leicht positiv entwickelt (vgl. Kap. 2). Jedoch kennzeichnen strukturelle Verschiebungen die Beschäftigung in der Branche: der Frauenanteil ist zwar nach wie vor relativ hoch, jedoch wurden im strukturellen Wandel viele klassische Arbeitsplätze von Frauen in der Produktion, vor allem in der arbeitsintensiven Stepperei, abgebaut bzw. ins Ausland verlagert. Insgesamt gibt es bei den Tätigkeiten in der Schuhindustrie einen starken Wandel von Produktions- hin zu Dienstleistungstätigkeiten. Entsprechend der Ausrichtung der deutschen Standorte auf Systemkopffunktionen überwiegen heute kaufmännische, organisatorische, steuernde, technische und designorientierte Tätigkeitsprofile bei den Beschäftigten der Schuhindustrie, aber auch Versand und Logistik spielen eine größere Rolle. Neu hinzugekommen sind vielfach auch Beschäftigte, insbesondere Verkäufer/innen, in den eigenen Stores sowie Fachkräfte für Onlinehandel und E-Commerce. Ein anderer tiefgreifender Wandel betrifft die Heimarbeit als besondere Arbeitsform, die von den Schuhherstellern traditionell stark genutzt wurde. In der Breite der Branche spielt Heimarbeit nur noch eine marginale Rolle, mit Ausnahme von Walldi in Haßfurt, wo bei einer Belegschaftsstärke von 700 Mitarbeitern rund 1.500 Heimarbeiter insbesondere zur Schaftstepperei eingesetzt werden.

Bei den Perspektiven für Beschäftigung in der Branche gehen die befragten Experten von einer weiteren Stabilisierung aus. Die Branche hat sich in den letzten Jahren in Deutschland demnach konsolidiert und in den meisten Unternehmen der Schuhindustrie ist der Weg für eine stabile Weiterentwicklung bereitet. Insbesondere die Hersteller von Arbeits- und Sicherheitsschuhen sind gut am Markt positioniert und tendenziell auf einem Wachstumskurs. Und auch im modischen Bereich der Damen-/Herren-/Kinderschuhe sind – sofern „die Hausaufgaben im schnelllebigeren Modegeschäft gemacht werden“ – eine stabile wirtschaftliche Lage mit einem leichten Aufwärtstrend und Stabilität bei der Beschäftigung zu erwarten (Exp.). Von einem Rückverlagerungstrend der Produktion nach Europa profitiert Deutschland zwar zunächst eher nicht unmittelbar, aber in osteuropäischen Ländern und auch in Portugal²⁰ verbessert sich die Arbeitsmarktsituation in der Schuhherstellung bereits heute wieder.

Der demografische Wandel stellt die Unternehmen der Schuhindustrie, deren Belegschaften in der Regel ein hohes Durchschnittsalter und eine „durchwachsene Altersstruktur“ (Exp.) aufweisen, in den nächsten Jahren vor große Herausforderungen. Bereits heute gibt es Fachkräftebedarfe bei Spezialisten wie Schuhingenieuren, Schuhtechnikern, Schuhfertigern

²⁰ Die Schuhindustrie Portugals hat sich nach tiefen Einschnitten wieder „neu erfunden: 35.000 Arbeitnehmer beschäftigt sie wieder, die Wertschöpfung ist in den vergangenen drei Jahren um ein Drittel gestiegen“ (Deutschlandfunk vom 23.12.2014).

und Modelleuren. Die Unternehmen suchen insbesondere Fachkräfte mit hohem Technik-Knowhow und guten Sprachkenntnissen, die auch für Auslandseinsätze bereit sind. Dies zeigt sich auch daran, dass Firmen sich spezialisierte Mitarbeiter gegenseitig abwerben (Exp.). Berufe rund um Entwicklung und Design von Schuhen, aber auch in der Fertigung von Musterschuhen, bieten für entsprechend qualifizierte Beschäftigte heute wieder gute Perspektiven. Jedoch muss sich die Schuhindustrie einem Imageproblem stellen:

„Das schlechte Image der Vergangenheit wird man so schnell nicht los. Zu vermitteln, dass die Schuhindustrie hervorragende Perspektiven bietet, ist ein hartes Brot. Aber absolut notwendig, wenn wir nicht irgendwann mal wegen Fachkräftemangel schließen wollen“ (Exp.).

Gewerbliche Ausbildungsberufe sind „Schuhfertiger/in“ und „Fachkraft für Lederverarbeitung“ (bis 2011: „Schuh- und Lederwarenstepper/in“). Vor allem für die Schuhfertiger bestehen gute Fortbildungsmöglichkeiten zum Techniker oder Meister an der Schuhfachschule in Pirmasens. Und: „Wer die deutsche Schuhfachschule absolviert, den kann ich mindestens dreimal in gute Unternehmen vermitteln“ (Exp.). Als großer Vorteil für Beschäftigte in der Schuhindustrie kann hervorgehoben werden, dass eine hohe Durchlässigkeit in hohe Positionen auch für Nicht-Akademiker besteht.

„Je weiter sich die aus dem dualen System kommenden Fachkräfte qualifizieren, desto größer sind die Chancen für eine richtig gute Stelle und für einen Aufstieg in der Schuhbranche. Man braucht in der Schuhindustrie eben nicht unbedingt eine akademische Ausbildung, um zur Führungskraft zu werden. Und das gilt für viele Firmen bis hin zu Adidas“ (Exp.).

Die duale Ausbildung ist in der Schuhindustrie – wie in vielen anderen Branchen auch – ein absoluter Erfolgsfaktor und ein Alleinstellungsmerkmal für Deutschland im internationalen Vergleich. So widmet sich das EU-Projekt „DualTrain“ am ISC Germany in Pirmasens dem Export der dualen Ausbildung im Berufsbild „Schuhfertiger/in“ nach Portugal und Polen.

Arbeitsbedingungen und betrieblicher Gesundheitsschutz

Die Produktion bzw. Montage größerer Stückzahlen gibt es in Deutschland nur noch in wenigen Schuhfabriken, wie z. B. Lloyd Shoes (Sulingen), Waldi (Haßfurt), Birkenstock (Sankt Katharinen), Adidas (Scheinfeld) und bei verschiedenen Herstellern von Sicherheitsschuhen. Bei den meisten Schuhherstellern bedeutet Produktion in Deutschland v. a. die Fertigung der Musterschuhe bzw. Kleinserienfertigung. Die Arbeitsbedingungen von Produktionsarbeitern in der Schuhindustrie charakterisiert die Berufsinformation der Bundesagentur für Arbeit am Beispiel des Berufsbilds „Schuhfertiger/in“ folgendermaßen:

„Schuhfertiger/innen arbeiten vor allem in der Schuhindustrie an z. T. computergesteuerten Maschinen und Anlagen, z. B. an Stanz- und Strobelmaschinen oder Zwick- und Formautomaten. Dennoch sind einzelne Fertigungsschritte noch Handarbeit. Dabei be-

nutzen sie Handwerkzeuge wie Leisten, Ahle und Winkelmesser. Zum Schutz vor dem Maschinenlärm tragen sie Gehörschutz. In den Werkhallen und -stätten können sich durch die verwendeten Klebstoffe, Farben und Lösungsmittel unangenehme Dämpfe und Gerüche entwickeln und Haut und Atemwege reizen. Insbesondere in Industriebetrieben wird im Schichtbetrieb sowie teilweise im Akkord gearbeitet. Um Schuhe herzustellen, die den Qualitätsanforderungen gerecht werden, sind handwerkliches Geschick, eine gute Auge-Hand-Koordination und eine sorgfältige Arbeitsweise erforderlich. Technisches Verständnis wird zum Bedienen und Warten der Maschinen und Anlagen benötigt“ (berufenet.arbeitsagentur.de).

In der Schuhherstellung gibt es zwar weiterhin eher monotone Arbeitsplätze, z. B. an der Stanzmaschine oder an der Zwickmaschine. Heute werden von den Beschäftigten jedoch mehr und mehr flexible Einsatzmöglichkeiten und vielfältigere Tätigkeiten seitens der Unternehmen gefordert.

„Im gewerblichen Bereich arbeiten vor allem Schuhfertiger und andere Fachkräfte. Angelernte Gewerbliche und Leiharbeiter sind nur im Versand und der Logistik zu finden. Früher arbeiteten bei uns noch leicht Behinderte in den monotoneren Produktionstätigkeiten. Die Zeiten sind aber endgültig vorbei. Heute sind die Anforderungen an Flexibilität und den Einsatz an verschiedenen Maschinen hoch. Von den Produktionsbeschäftigten müssen mehrere verschiedene Arbeitsgänge beherrscht werden“ (Exp.).

Insgesamt sind die Flexibilitätsanforderungen bei den Tätigkeiten und bei den Arbeitszeiten in den letzten Jahren gestiegen. Nicht mehr an der Tagesordnung sind jedoch Schichtarbeit und Akkordarbeit für Produktionsbeschäftigte. Teilweise wurde der Akkordlohn auf Zeitlohn umgestellt (wegen des hohen Anteils an Musterschuhen), teilweise wurde insgesamt auf Teamarbeit mit einem Grundlohn plus Punktebewertungssystem umgestellt. Gleichwohl wird aus den Unternehmen von erhöhtem Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung berichtet – und das nicht nur auf die Produktion, sondern auf alle betrieblichen Funktionen bezogen.

Die Unfallhäufigkeit ist laut BG ETEM in der Schuhindustrie niedrig. „Die Unfallzahlen sind total unauffällig, obwohl der Maschinenpark zum Teil veraltet ist und modernen Standards häufig nicht genügt“ (Exp.). Potenzielle Gefährdungen im Arbeitsprozess entstehen vor allem durch Schneiden (Stanzmesser), Stechen (Steppmaschine), Quetschen (Oberlederstempelmaschine, Fersenteilformmaschine) und Hitze (Zwickmaschine). Schwere Arbeitsunfälle kommen im Arbeitsprozess jedoch sehr selten vor, „die schlimmsten Vorkommnisse der letzten Jahre waren Unfälle auf dem Weg zur Arbeit“ (Exp.). Demnach ist die Schuhindustrie in der zweitniedrigsten Gefahrenklasse der Berufsgenossenschaft – nach den Bürotätigkeiten – klassifiziert.

Fortschritte gibt es auch beim Gesundheitsschutz, so verzichten immer mehr Betriebe auf Klebstoffe mit Lösungsmitteln. Zwar werden die Arbeitsplatzgrenzwerte durch den aktuellen Stand der Absaugtechnik grundsätzlich gut eingehalten, jedoch besteht nach wie vor ein Restrisiko bei der Verwendung von Lösungsmitteln. Bei vielen Schuhherstellern konnte der

Lösungsmittelverbrauch allein durch organisatorische Maßnahmen stark reduziert werden. Gleichzeitig sind laut BG ETEM Dispersionsklebstoffe auf dem Vormarsch: Zum Verkleben der Laufsohlen werden in der Schuhherstellung mit steigender Tendenz Klebstoffe ohne Lösungsmittel verwendet.

Im Zusammenhang mit dem „Fachkräfte-Thema“ und den Arbeitsbedingungen stellt der demografische Wandel eine besondere Herausforderung für die Schuhindustrie dar, wie auch für die beiden anderen im Rahmen dieser Studie betrachteten Branchen. Auf dieses Querschnittsthema wird am Ende des dritten Kapitels zur Lederherstellung explizit eingegangen und auch im gemeinsamen Fazit der Studie stehen der „Erfolgsfaktor Mensch“ und die Fachkräftesicherung im Zentrum.

5. Lederverarbeitung im Überblick

Die Lederverarbeitung umfasst die Herstellung vielfältiger Lederwaren wie Koffer, Taschen, Portemonnaies und Sattlerwaren. Neben dem Grundstoff Leder können dabei auch andere Materialien wie Kunstleder, Kunststofffolien oder Spinnstoffe zum Einsatz kommen, bei denen die gleiche Technologie angewendet wird wie bei Leder.

Die Lederverarbeitung ist seit Jahrzehnten – ähnlich wie die Schuhindustrie – von Globalisierungsprozessen geprägt und sie steht seit langem unter einem noch größeren Importdruck. Bereits vor mehr als dreißig Jahren wurde im letzten Strukturgutachten zu dieser Branche, erstellt vom Ifo-Institut, konstatiert:

„Die Lederverarbeitung ist ein kleiner und schrumpfender Bereich der deutschen Wirtschaft. Sie ist ... gekennzeichnet durch stagnierende bis rückläufige Nachfrage, die überdies zunehmend von Importen gedeckt wird“ (Röthlingshöfer 1984: 13).

Viele Hersteller von Lederwaren verlagerten bereits vor Jahrzehnten ihre Produktionsstätten oder zumindest den Großteil ihrer Produktion ins Ausland. Andere Unternehmen stellten ihre Produktion teilweise oder vollständig ein und betätigten sich als Handelsgesellschaften. Sowohl die Zahl der Betriebe als auch der Beschäftigten ging damit in Deutschland erheblich zurück: Die Beschäftigtenzahl verringerte sich von knapp 40.000 im Jahr 1970 auf rund 1.800 im Jahr 2013 (BMW i 2015).

Heute gibt es in Deutschland fast keine klassischen Hersteller von Lederwaren mehr, die tatsächlich auch hierzulande produzieren. Eine der Ausnahmen ist Braun Büffel mit rund 50 Beschäftigten und einem Teil seiner Produktion in Kirn, einer der ehemaligen Lederverarbeitungs-Hochburgen.²¹

In der anderen ehemaligen Hochburg Offenbach, dem Zentrum der deutschen Lederbranche (Jäger 1992), gibt es im Stadtgebiet keine produzierenden Lederbetriebe mehr, nachdem Montblanc 2011 als letzter Hersteller seine Ledermanufaktur mit gut 50 Beschäftigten geschlossen hat.²² Auch in der Region rund um Offenbach wurden viele Produktionsstätten geschlossen, heute ist Picard der größte produzierende Betrieb mit rund 150 Beschäftigten in Obertshausen, davon 60 in der Fertigung für Premiumprodukte (und mehr als 1.500 Beschäftigten in den Werken in Tunesien, Bangladesch und der Ukraine). Die meis-

²¹ Braun Büffel produziert in Deutschland nach wie vor die Sonderkollektionen und hochwertige Produkte aus speziellen Lederarten. Rund ein Viertel des Umsatzes wird „mit in Kirn produzierter Ware erzielt, der Rest wird in Italien, Bulgarien, Rumänien und Spanien gefertigt“ (Textil-Wirtschaft 39 vom 27.09.2012, S. 45).

²² Montblanc verlagerte 2011 den Offenbacher Teilbereich der Fertigung nach Florenz, mit der Begründung, die Lederwarenkompetenz von Montblanc in Italien zu konzentrieren (Exp.).

ten Lederverarbeitungsbetriebe in der Region Offenbach sind heute jedoch kleine Firmen ohne Produktion. „Vor Ort blieben Einkauf, Marketing, Logistik und teilweise auch Entwicklung und Reparatur“ (Exp.). So zeigt eine Fallstudie zur Lederwarenbranche Offenbachs den Weg des vollständigen Rückzugs aus der Produktion und die Übernahme von reinen Handelsfunktionen (Schamp 2000: 140).

„Die wenigen verbliebenen Betriebe im Umland Offenbachs haben sich auf eine Nischen-Existenz eingestellt. Sie liefern oft als Lizenznehmer internationaler Modemarken weiterhin hochwertige Lederwaren oder fertigen sie im Auftrag von Luxuskonzernen. Von den großen örtlichen Unternehmen existieren zumeist nur noch die Marken“ (Wandtafel im Deutschen Ledermuseum Offenbach).

Der Strukturwandel hat auch bei einem Lederwarenhersteller mit 140 Beschäftigten in einer anderen Region in Süddeutschland, zu dessen Portfolio Gürtel und Etiketten gehören, deutliche Spuren hinterlassen: Wurden früher die Gürtel selbst produziert, so bestimmt heute Importware aus Indien und China das Bild. Selbst die Musterproduktion findet dort statt, auf Basis eines Entwurfs und Fotos aus der Zentrale.

Viele andere Betriebe, die zum Wirtschaftszweig „Lederverarbeitung“ zählen und/oder zum Tarifbereich „Lederwaren- und Kofferindustrie“ gehören, verarbeiten heute nur noch sehr wenig bzw. kein Leder mehr. Sie produzieren z. B. Koffer aus Aluminium, Schulranzen aus Textilien oder Kindersitze aus Kunststoff.

Somit hat sich die klassische Lederverarbeitung als produzierende Branche weitgehend vom Standort Deutschland verabschiedet. Deshalb wird die Lederverarbeitung – nach der ausführlichen Betrachtung der Lederherstellung und der Schuhindustrie in den vorigen Kapiteln – im Folgenden lediglich im Überblick betrachtet.

In der Lederwarenbranche Deutschlands sind vor allem Markenhersteller im Premiumsegment am Markt geblieben, sie konnten ihre Position auf dem deutschen und auf internationalen Märkten halten und teilweise sogar ausbauen. Als wichtige Funktionen an den deutschen Standorten sind Marketing, Design, Vertrieb und teilweise die Musterproduktion verblieben. Das Geschäftsmodell vieler Unternehmen der Branche ist demnach stark auf die Handelsfunktion orientiert. Der Handel erfolgt z. B. über den (autorisierten) Fachhandel, über eigene Shops und Outlet-Stores, sowie über den eigenen Webshop und etablierte Online-Handelsstrukturen. Wichtige Erfolgsfaktoren für die deutschen Premiumhersteller sind in Qualität, Marke und aktuellen Kollektionen begründet. Zusätzlich zum qualitativ hochwertigen Produkt erwarten die Kunden Serviceangebote, zu denen eine Reparaturgarantie und Kulanz gehören.

Trotz der geringen verbliebenen Produktionsumfänge bleibt auch die Rolle von Fachkräften aus dem gewerblich-technischen Bereich bedeutend, so ein Branchenexperte:

„Feintäschner und weitere Fachkräfte aus dem Lederbereich sind für die Unternehmen sehr wichtig, um das Produkt-Knowhow und die Produktionskenntnisse aufrechtzuerhalten“ (Exp.).

Engpässe bei Fachkräften entstehen durch den fehlenden Nachwuchs für die gewerblichen Bereiche und die Problematik, dass geeignete Auszubildende für die Unternehmen der Branche kaum zu finden sind. Und bei denen, die eine Ausbildung zur „Sattler/in der Fachrichtung Feintäschnerei“ erfolgreich absolviert haben, dient diese häufig nur als Grundstock für ein weiterführendes Studium im Bereich Gestaltung und Design. Der Fachkräftebedarf manifestiert sich auch darin, dass die Unternehmen sich im Wettbewerb um Köpfe gegenseitig die Fachkräfte abwerben (Exp.).

6. Fazit

Die deutsche Leder- und Schuhindustrie mit knapp 130 Betrieben und über 17.000 Erwerbstätigen setzt sich aus den drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie zusammen. Ein lang anhaltender Strukturwandel und die aktuellen Herausforderungen prägen die drei Branchen gleichermaßen, wenn auch beispielsweise bei der Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung der letzten Jahre Unterschiede festzustellen sind.

Tab. 11: Die drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie in Deutschland im Jahr 2014 im Überblick

	Lederherstellung	Lederverarbeitung	Schuhindustrie
Umsatz (Tsd. €)	534.323 T€	268.589 T€	2.626.570 T€
Exportanteil	65,7 %	25,3 %	23,1 %
Anzahl Betriebe	18	44	66
Erwerbstätige	2.154	2.447	12.777
Pro-Kopf-Umsatz	248.061 €	109.763 €	205.570 €

Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen IMU Institut

Alle drei Branchen waren schon früh und intensiv in die internationale Arbeitsteilung eingebunden, die in Deutschland zu einem lang andauernden Strukturwandel mit scharfen Einschnitten insbesondere bei Produktion und Beschäftigung führte. Dieser Strukturwandel wurde von den verbliebenen Unternehmen erfolgreich bewältigt, sie konnten in den letzten Jahren ihre Wertschöpfung und die Beschäftigung in Deutschland stabilisieren und erreichten – zum Teil – ein deutliches Umsatzwachstum. In der gegenwärtigen Stabilisierungsperiode kristallisiert sich für die Unternehmen jedoch eine neue Herausforderung rund um das Thema Fachkräfte heraus. Fachkräftesicherung und Personalentwicklung sind entscheidende Zukunftsthemen für die Leder- und Schuhindustrie in Gänze, auf die noch einzugehen ist. Weitere strategische Herausforderungen liegen im Dreiklang ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit. In den Unternehmen gilt es, die verschiedenen Bereiche wie Personalpolitik, Beschaffung, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, betrieblichen Umweltschutz etc. nachhaltig zu gestalten und insbesondere eine nachhaltige Wertschöpfungsstrategie zu implementieren.

Bezogen auf die Schuhindustrie würde dies beispielsweise bedeuten, dass wichtige Funktionen („Systemkopffunktionen“) hierzulande gestärkt werden. Systemkopffunktionen und damit verbundene Tätigkeiten wie Design, Musterschuhfertigung, Marketing, Vertrieb, Qualitätssicherung, Logistik und die verbliebene Produktion von Premiumprodukten oder Kleinserien sollten an den deutschen Standorten nachhaltig gesichert werden. Einer Erosion dieser Systemkopffunktionen und damit einhergehenden Risiken für die Branche und

die Arbeitsplätze sollte entgegengewirkt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass sich mehr und mehr Schuhhersteller zu reinen Handelsunternehmen wandeln und ihre Ware aus Niedriglohnländern importieren. Die Folgen für Beschäftigung in der Branche liegen auf der Hand.

Die erfolgreichen Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie positionieren sich im Premiumsegment oder in bestimmten Nischen. Gerade in den gehobenen Segmenten ist das Spannungsfeld zwischen Kosten und Qualität/Innovation besonders ausgeprägt. Erfolgsentscheidend ist, dass die Unternehmen nicht einseitig auf Strategien zur Kostenoptimierung setzen, die zulasten von Qualität und Innovation gehen. Dem Faktor Innovation – also neue Produkte, neues Design, verbesserte Prozesse, Qualität, Service – kommt eine zentrale Rolle für eine zukunftsweisende Strategie der Branche zu. Hinter allen Arten von Innovation stecken Menschen; die Steigerung der Innovationsfähigkeit hängt unmittelbar von der Erschließung, Nutzung und Weiterentwicklung der Potenziale der Beschäftigten zusammen. Alles in allem sind der langfristige Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Leder- und Schuhindustrie stark abhängig von gut ausgebildeten, motivierten Belegschaften in den Betrieben. Entscheidend sind die Kompetenz der Beschäftigten, die Qualifikation und Weiterbildung, die Qualität der Arbeit und eine innovationsförderliche Unternehmenskultur.

Ein Leitbild für die Zukunft der Arbeit in der Leder- und Schuhindustrie ließe sich aus Kernaussagen des im März 2015 gegründeten Bündnisses „Zukunft der Industrie“ (BMW, Gewerkschaften, Unternehmerverbände) entwickeln: „Gleichzeitig den komplexeren Anforderungen an die Beschäftigten gerecht zu werden und gute, zukunftssichere Arbeit sicherzustellen – und damit die Zukunft der Industriearbeit nachhaltig zu gestalten, kann nur mit einer guten Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur und zukunftstauglichen Personal-konzepten funktionieren. Nur so kann die Industrie attraktiv für Beschäftigte werden. Gute Arbeitsbedingungen, Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie ein angemessener Lohn sind gleichzeitig wichtige Stellschrauben für die Fachkräftesicherung.“²³ Die hier angesprochenen spezifischen industriellen Beziehungen in Deutschland („deutsches Modell“) sorgen für die hohe Motivation und Flexibilität der Beschäftigten in Verbindung mit qualitativ hochwertiger Industriearbeit und guten Löhnen. Neben qualifizierten und motivierten Beschäftigten ist die betriebliche Partizipation und die Einbindung von Beschäftigtenwissen ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Eine entsprechende Organisationskultur mit einem hohen Stellenwert von Mitbestimmung birgt große Potenziale für die nachhaltige Weiterentwicklung der Unternehmen und die betriebliche Innovationsfähigkeit (Schwarz-Kocher et al. 2011).

Zusammenfassend sollte die Fachkräftesicherung und Personalentwicklung stärker ins Zentrum betrieblicher Strategien rücken. Aufgrund des demografischen Wandels und der Altersstrukturen in den Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie besteht hier besonde-

²³ Aufruf zur Gründung: Bündnis „Zukunft der Industrie“ (Anhang zur Pressemitteilung des BMWi vom 25.11.2014; vgl. auch BMWi, BDI, DGB et al. 2015).

rer Handlungsbedarf. Um einen Fachkräftemangel zu vermeiden, sollten die Unternehmen zumindest in den Feldern „Ausbildung und Qualifizierung“, „gute Arbeit und mehr Aufstiegsmöglichkeiten“, „bessere Verzahnung von Arbeits- und Lebenswelt“ sowie „alter(n)sgerechte Arbeitsplätze“ aktiv sein. Die Bündelung dieser Themen in einer vorausschauenden, strategischen Personalpolitik ist ein entscheidendes betriebliches Gestaltungsfeld für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und damit auch der drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie.

7. Literaturverzeichnis

- Allespach, Martin; Ziegler, Astrid (Hrsg.)(2012): Zukunft des Industriestandortes Deutschland 2020. Marburg.
- Berghoff, Hartmut; Heldmann, Philipp (1998): Vom Massenh Handwerk zur Modeindustrie. Produktion und Marketing der deutschen Schuhwirtschaft im Prozess der Industrialisierung. In: Schächter, Willi; Wagner, Michael (Hrsg.): Vom Zunft Handwerk zum modernen Industriebetrieb. Hauenstein, S. 57-78.
- Bertram, Heike (2005): Das Wandern der Schuhindustrie innerhalb Europas. In: Geographische Rundschau, H. 12/2005. S. 46-53.
- Bertram, Heike (2008): Local customers – global buyers: Der deutsche Schuhfachhandel zwischen den Fronten. In: Geographische Rundschau, H. 9/2008. S. 20-27.
- BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (2011): Check für Sicherheit und Gesundheitsschutz in Gerbereien. Heidelberg.
- BMAS, BMZ – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bundesmin. für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2015): Gute Arbeit weltweit. Berlin.
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Branchenfokus Lederindustrie, Lederwarenindustrie, Schuhindustrie (www.bmwi.de).
- BMWi; BDI; DGB et al. (2015): Bündnis Zukunft der Industrie. Berlin.
- Buss, Klaus-Peter; Kuhlmann, Martin (2013): Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)s gerechter Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, H. 5/2013, S. 350-359.
- Cedefop – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (2013): Wege zur wirtschaftlichen Erholung: Drei Kompetenz- und Arbeitsmarktszenarien für 2025. Kurzbericht Juni 2013. Thessaloniki.
- Cotance; IndustriAll (2012): Die Europäische Lederindustrie. Sozial- und Umweltbericht. Brüssel.
- Dispan, Jürgen (2009): Bekleidungswirtschaft. Branchenanalyse 2009. Strukturwandel, Entwicklungstrends, Herausforderungen, arbeitsorientierte Handlungsfelder. Stuttgart (= IMU-Informationsdienst Nr. 2/2009).
- Dispan, Jürgen (2013a): Glasindustrie in Deutschland. Branchenanalyse. In: Vassiliadis, Michael (Hrsg.): Industriepolitik für den Fortschritt – Herausforderungen und Perspektiven am Beispiel zentraler Branchen der IG BCE. Hannover, S. 279-338.
- Dispan, Jürgen (2013b): Papiererzeugung in Deutschland. Branchenanalyse. In: Vassiliadis, Michael (Hrsg.): Industriepolitik für den Fortschritt – Herausforderungen und Perspektiven am Beispiel zentraler Branchen der IG BCE. Hannover, S. 371-434.

- Dispan, Jürgen (2014): Kunststoffverarbeitung in Deutschland. In: IG BCE (Hrsg.): Kunststoffverarbeitung in Deutschland. Eine Branchenanalyse. Hannover, S. 7-70.
- Dispan, Jürgen (2015a): Aufzugs- und Fahrtreppenbranche in Deutschland. Entwicklungstrends und Herausforderungen. Branchenreport 2015. Stuttgart (= IMU-Informationsdienst Nr. 1/2015).
- Dispan, Jürgen (2015b): Chemiefaserindustrie in Deutschland. Branchenreport 2015. Stuttgart (= IMU-Informationsdienst Nr. 2/2015).
- Dispan, Jürgen; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina (2013): Strukturbericht Region Stuttgart 2013. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Fachkräftebedarf und Erwerbspersonenpotenzial. Stuttgart.
- Dispan, Jürgen; Pfäfflin, Heinz (2014): Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie. Unternehmensstrategie im Kontext von Industriepolitik und Megatrends. Düsseldorf (= Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 283).
- Dispan, Jürgen; Schwarz-Kocher, Martin (2014): Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland. Entwicklungstrends und Herausforderungen. Eine Literaturstudie. Stuttgart (= IMU-Informationsdienst Nr. 1/2014).
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2014): Ausbildungsstatistik. (www.dihk.de; letzter Abruf 30.04.2015).
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1988): Struktur und Wettbewerbsfähigkeit der Schuhindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.
- DIW (1997a): Die deutsche Ledererzeugung – ein Verlierer der Globalisierung? In: DIW-Wochenbericht 29/97, S. 508-515.
- DIW (1997b): Schrumpfungsprozess der deutschen Schuhproduktion hält an. In: DIW-Wochenbericht 14/97, S. 232-239.
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1998): Europäische Schuhindustrie unter Druck. In: DIW-Wochenbericht 29/98, S. 527-533.
- Dütsch, Matthias; Liebig, Verena; Springer Angelina; Struck, Olaf (2014): Arbeit zur falschen Zeit am falschen Platz? Eine Matching-Analyse zu gesundheitlichen Beanspruchungen bei Schicht- und Nachtarbeit. In: Journal for Labour Market Research, Vol. 47, Nr. 3, S. 245-272.
- Georg, Arno; Meyn, Christina; Peter, Gerd (2013): Belastung und Beanspruchung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industrie-soziologie. Berlin, S. 112-117.
- Gerlach, Frank; Schietinger, Marc; Ziegler, Astrid (2015): De-Industrialisierung – verliert Europa den Anschluss? In: Gerlach, Frank; Schietinger, Marc; Ziegler, Astrid (Hrsg.): Starkes Europa – nur mit Produktion und Industrie. Marburg, S. 6-20.

- Gerlach, Frank; Ziegler, Astrid (2015): Vom Sorgenkind zum Musterknaben: Zum neuen Bild der Industrie und Industriepolitik in Deutschland. In: Gerlach, Frank; Schietinger, Marc; Ziegler, Astrid (Hrsg.): Starkes Europa – nur mit Produktion und Industrie. Marburg, S. 22-44.
- Haid, Alfred; Wessels, Hans (1996): Entwicklung und Aussichten der deutschen Leder- und Schuhindustrie. Berlin.
- HDSL – Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie (2014a): Lederwaren und Koffer 2013/2014. Die deutsche Lederwarenwirtschaft in Zahlen. Offenbach.
- HDSL (2014b): Schuhe 2013/2014. Die deutsche Schuhwirtschaft in Zahlen. Offenbach.
- HDSL (2015): Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Schuhindustrie im Jahr 2014. Pressekonzferenz am 5.02.2015. Düsseldorf.
- Hüther, Michael; Rodenstock, Randolph; Schwenker, Burkhard; Thumann, Jürgen (2008): Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. Köln.
- IG BCE (2012): Lederindustrie. Kreativität, Innovationskraft und Design. Hannover (www.igbce.de).
- IG BCE (2013): Schuh- und Lederindustrie. Alles im Lack. Hannover (www.igbce.de).
- ILO – International Labour Organization (2014): Wages and working hours in the textiles, clothing, leather and footwear industries. Genf.
- Jäger, Wolfgang (1992): Vom Handwerk zur Industrie. Entstehung und Entwicklung des Ledergewerbes in Offenbach am Main. Offenbach.
- Kopp, Tobias; Schöchlin, Jürgen (2014): Der intelligente Hausschuh im blauen Ozean: Eine empirische Untersuchung zur Markteinführung eines innovativen altersgerechten Assistenzsystems. Lohmar.
- Krippendorf, Walter; Richter, Gerhard (1988): Vorschläge zur Erhaltung der Arbeitsplätze in der Schuhindustrie im Raum Pirmasens. München (= IMU-Informationsdienst Nr. 6/1988).
- Lederwaren-Report. Verschiedene Ausgaben 2014 bis April 2015.
- Matthes, Britta; Biersack, Wolfgang (2009): Frauenberufe Männerberufe: Karten neu gemischt. In: IAB-Forum 1/2009, S. 18-23.
- Neumann, Helge (2013): Automatisierungslösungen in der Schuhindustrie. In: Steptechnik, H. 4/2013, S. 28-30.
- PFI-Newsletter. Prüf- und Forschungsinstitut PS. Verschiedene Ausgaben seit 2011.
- Priddat, Birger P.; West, Klaus-W. (2012): Die Modernität der Industrie. Marburg.
- Pro-Leder. Fachmagazin für die Lederbranche. Jahrgänge 2013 und 2014.

- Röthlingshöfer, Karl (1984): Lederverarbeitung. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven. Berlin.
- RPA – Risk & Policy Analysts (2012a): In-depth assessment of the situation of the european footwear sector and prospects for its future development. Synthesis report. Norfolk.
- RPA (2012b): In-depth assessment of the situation of the european footwear sector and prospects for its future development. Task 4: Restructuring and Modernisation. Norfolk.
- Schamp, Eike W. (2000): Vernetzte Produktion. Darmstadt.
- Schamp, Eike W. (2005): Decline of the district, renewal of firms: An evolutionary approach to footwear production in the Pirmasens area, Germany. In: Environment and Planning A, 37, S. 617-634.
- Schamp, Eike W. (2012): Constructing a global centre for competence from local knowledge: The case of Pirmasens. In: Urbani Izziv, Vol. 23, S. 94-103.
- Schietinger, Marc (2013): Branchenanalysen aus Sicht einer arbeitnehmerorientierten Forschungsförderung. In: Vassiliadis, Michael (Hrsg.): Industriepolitik für den Fortschritt – Herausforderungen und Perspektiven am Beispiel zentraler Branchen der IG BCE. Hannover, S. 435-442.
- Schröer, Thomas (2014): Weltweite Entwicklung der Erzeugung von Rinderhäuten und -leder. In: Pro-Leder, H. 2/2014, S. 18-20.
- Schuhkurier. Verschiedene Ausgaben 2014 bis April 2015.
- Schwarz-Kocher, Martin; Kirner, Eva; Dispan, Jürgen; et al. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Edition Sigma, Berlin.
- Step. Jahrgänge 2013 und 2014.
- Stieler, Sylvia (2010): Das Projekt „ZwiGL“: Zwischen Generationen lernen – in betrieblicher Bildung und in betrieblichen Projekten. Stuttgart.
- Sternke, Helge (2006): Alles über Herrenschuhe. Berlin.
- Vassiliadis, Michael (Hrsg.)(2013): Industriepolitik für den Fortschritt – Herausforderungen und Perspektiven am Beispiel zentraler Branchen der IG BCE. Hannover.
- VDL – Verband der Deutschen Lederindustrie (2013): Echtes Leder. Ein einzigartiges Material. Frankfurt.
- VDL (2014): Statistische Übersichten über die Entwicklung der deutschen Lederindustrie. Frankfurt.
- ZDH – Zentralverband des deutschen Handwerks (2014): Alle Handwerksberufe im Detail (2014/2013). (www.zdh.de; letzter Abruf 30.04.2015).