

## **Arbeitgeberverbände und Unternehmen in der sozial-ökologischen Transformation: Positionen zur Bewältigung der Herausforderungen und der Rolle der Sozialpartnerschaft**

Von Wolfgang Schroeder\*, Samuel Greef\*\* und Jannik Zindel\*\*\*

### **Zusammenfassung**

Die industriellen Beziehungen in Deutschland zeichnen sich durch unterschiedliche Kooperations- und Konfliktmuster zwischen den Branchen aus, wofür insbesondere die Aufstellung der Arbeitgeberverbände (AGV) eine entscheidende Rolle spielt. In der Vergangenheit hat sich die Sozialpartnerschaft als günstige Voraussetzung für einen sozial-verträglichen Umgang mit Krisen und Strukturwandel erwiesen. In der sozial-ökologischen Transformation sind AGV herausgefordert, weil Unternehmen unterschiedlich von unsicheren Energiepreisen und der Notwendigkeit einer Anpassung von Produktionsverfahren oder Geschäftsmodellen betroffen sind. Diese heterogene Ausgangslage erschwert eine gebündelte Interessenvertretung, was die Debatten um den Industriestrompreis beispielhaft zeigen. Hinzu kommt eine geschwächte Handlungsfähigkeit von AGV durch OT-Mitgliedschaften und Verbandsabstinenz von Unternehmen. Die sozial-ökologische Transformation birgt damit die Gefahr, dass die unterschiedlichen Welten der Arbeitsbeziehungen weiter auseinanderdriften. In sozial- und konfliktpartnerschaftlichen Branchen kann die gemeinsame Bewältigung der Transformation das Verhältnis zwischen AGV und Gewerkschaften vitalisieren, während konfliktgeprägte Sektoren aufgrund organisatorischer Defizite und struktureller Überforderung weiter abgehängt werden.

### **Summary**

Industrial relations in Germany are characterized by different patterns of cooperation and conflict across sectors, with the positioning of the employers' associations (AGV) playing a crucial role. In the past, social partnership has proven to be a favorable condition for handling crises and structural change in a socially responsible manner. In the socio-ecological transformation, AGV face challenges as companies vary in their exposure to uncertain energy prices and the need to adjust production processes or business mod-

---

\* Wolfgang Schroeder, Universität Kassel und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, E-Mail: [wolfgang.schroeder@uni-kassel.de](mailto:wolfgang.schroeder@uni-kassel.de)

\*\* Samuel Greef, Universität Kassel, E-Mail: [greef@uni-kassel.de](mailto:greef@uni-kassel.de)

\*\*\* Jannik Zindel, Universität Kassel, E-Mail: [jannik.zindel@uni-kassel.de](mailto:jannik.zindel@uni-kassel.de)

els. The heterogeneous landscape complicates unified representation of interests, exemplified by debates on the industrial electricity price. Additionally, AGV's effectiveness is weakened by OT-memberships and companies abstaining from association memberships. The socio-ecological transformation thus poses a risk of further divergence in the realms of labor relations. In sectors characterized by social partnership, collaborative management of the transformation can invigorate the relationship between AGV and trade unions, while conflict-prone sectors will continue to fall behind due to organizational deficiencies and structural overload.

*JEL classification:* J50, J52, L31, L50, P18

*Keywords:* employer associations, industrial relations, socio-ecological transformation

## 1. Einleitung

Das „Deutsche Modell“ des kooperativen Kapitalismus zeichnet sich dadurch aus, dass es über vielfältige Kooperationsformen verfügt. Unter ihnen kommt der Sozialpartnerschaft und den sie tragenden Verbänden eine prominente Rolle zu. Zur Unterstützung und Entlastung staatlichen Handelns nutzt der Staat sowohl im Regelbetrieb als auch in Krisensituationen die Potentiale von Kollektivorganisationen, um die eigene Handlungsfähigkeit zu verbessern. Nicht wenige Beobachter sehen in diesen spezifischen Staat-Verbände-Beziehungen (Korporatismus und Tripartismus) ein wichtiges Erfolgselement des kooperativen Kapitalismus. Zuletzt hat sich diese Kooperation in der Corona-Krise bewährt. Doch lässt sich dies automatisch auf die enormen Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation übertragen? Was können die Arbeitgeberverbände (AGV) im Spannungsfeld von Mitglieder- und Einflusslogik an kollektiver Handlungsfähigkeit entwickeln, um dort über ihre spezifischen Eigeninteressen hinaus den Gesamtprozess positiv zu unterstützen und dessen Legitimation zu erhöhen?

Die gegenwärtigen Krisen steigern nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der Wirtschaft die Unsicherheit. So halten viele Unternehmen (45 %) ihre Investitionen in die ökologische Transformation aufgrund der unsicheren Entwicklung von Energiepreisen und zukünftiger technologischer Ausrichtung zurück (BDI 2023: 2). Investitionen die dringend nötig wären, um die Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren, „grüne“ Zukunftsmärkte zu erschließen und eine sozial-ökologische Marktwirtschaft zu ermöglichen, entfallen oder werden aufgeschoben. Zugleich verantwortet der private Sektor fast 90 Prozent aller Investitionen (BMWK 2023), sodass unzureichende Investitionstätigkeit nicht einfach durch die Bundesregierung kompensiert werden kann. Zwar sollten bis 2026 rund 203 Mrd. Euro in den Klimaschutz fließen (bevor das Bundesverfassungsgericht Ende 2023 den Nachtragshaushalt 2021 für nichtig erklärte und der Ampelregierung ein Haushaltsloch von 60 Mrd. Euro bescherte) (BMWK 2022). Dies stellt jedoch, gemessen am geschätzten Finanzierungsbedarf für die

Dekarbonisierung der Wirtschaft mit Kosten zwischen 860 und 6.000 Mrd. Euro, eine eher kleine Summe dar (SVR 2021: 166).

In der Vergangenheit trug die Sozialpartnerschaft zu eher günstigen Voraussetzungen für eine sozialverträgliche Gestaltung des Strukturwandels bei. Genauso braucht die Gestaltung einer dekarbonisierten Arbeitswelt eine gut koordinierte und auf Ausgleich bedachte sozialpartnerschaftliche Herangehensweise, in der Staats-, Beschäftigten- und Wirtschaftsinteressen austariert werden. Sie ermöglicht eine nachhaltige Implementierung der sozial-ökologischen Transformation und trägt zur Akzeptanz der damit verbundenen Umbrüche bei.

In diesem Beitrag wird daher danach gefragt, wie die Chancen stehen, dass die Arbeitgeberverbände einen eigenen Beitrag zur besseren Performanz und Legitimation der ökologischen Transformation leisten können. Um die Handlungsfähigkeit der AGV in diesem Feld zu analysieren, werden als erstes die divergenten Betroffenheiten und Interessen ihrer Mitglieder erfasst. Im Weiteren wird danach gefragt, wie sich dies auf die strategische Handlungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände auswirkt. Im Zentrum der Untersuchung stehen die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) als nationale Spitzenorganisation, der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), die Arbeitgeberverbände der Energie- und Versorgungswirtschaftlichen Unternehmungen (VAEU), der Arbeitgeberverband Stahl (AGV Stahl) sowie Gesamtmetall. Die Analyse startet mit der unterschiedlichen Betroffenheit von Unternehmen und Branchen durch die Herausforderungen (Abschnitt 2). Daran schließt sich die Aufstellung der AGV in der ökologischen Transformation (Abschnitt 3) sowie die verbandlichen Positionen zum Industriestrompreis (Abschnitt 4) an. Abschließend wird eine Annäherung an die Fragen gesucht, ob die gemeinsame Erfahrung zur Bewältigung der sozial-ökologischen Transformation eher zu einer Revitalisierung von Sozialpartnerschaft beitragen kann, oder ob die damit einhergehenden Herausforderungen im Gegenteil deren Erosion zusätzlich befördern.

## **2. Unterschiedliche Betroffenheiten**

Die Mitgliedschaft der Arbeitgeberverbände ist nicht homogen. Die Unternehmen unterscheiden sich auch innerhalb von Branchen erheblich in ihrer Größe, ihrer Rolle in der Wertschöpfung oder ihrem Geschäftsmodell. Diese Heterogenität spiegelt sich mithin auch bei den Mitgliedsunternehmen der nach Branchen organisierten AGV wider (wenn sie nicht sogar wie etwa in der Pharmaindustrie zu einer Aufspaltung der Verbände geführt hat). Sie vertreten damit die Interessen von Unternehmen, die sehr unterschiedlich von der Transformation betroffen sind – und in nicht wenigen Fällen als Konkurrenten agieren. Hinzu kommt, dass sich die Lage in den Branchen sowohl traditionell als auch bei den konkreten Herausforderungen deutlich unterscheiden, so etwa beim

Transformationsdruck. Energiebedarfe und Emissionen variieren zwischen den Wirtschaftszweigen erheblich. Als größter Treibhausgasemittent (Anteil: 34,3 %) gilt die Energiewirtschaft, in der sich 67 % der Marktanteile 2021 auf fünf Unternehmen konzentrierten. Die zweitmeisten Emissionen (22 %) stößt der Industriesektor aus (Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt 2022: 8; UBA 2023a). Hier entfielen 2022 ein Drittel der industriebedingten Emissionen (8 % der Gesamtemissionen) auf gerade einmal 30 Industrieanlagen. Besonders die Stahl- und Eisenindustrie emittiert Treibhausgase, wohingegen die Emissionen in der Chemieindustrie zuletzt gesunken sind (Hermann/Emele 2023: 7). Der mittlerweile drittgrößte Emittent (19,8 %) ist der Verkehrssektor (UBA 2023a). Hier gingen 97,2 % der Emissionen 2020 auf den motorisierten Verkehr zurück (DLR/DIW Berlin/KBA 2022: 315). Diese stellt das Produkt- und Geschäftsmodell der Automobilbranche zunehmend infrage. Die Substituierung durch Elektromobilität liegt weit hinter den Erwartungen zurück. Im Jahr 2023 waren lediglich 2,1 % des Pkw-Bestandes Elektrofahrzeuge (inkl. Hybridfahrzeuge: 6,9 %) (UBA 2023b).

Tabelle 1  
Inter- und Intrasektorale Heterogenität –  
Daten ausgewählter Wirtschaftsbereiche

	Verarbeitendes Gewerbe			Energieversorgung	Baugewerbe
	Ges.	Chemie-/Pharmaindustrie	Automobilindustrie		
Unternehmen	217.076	4.013	3.537	11.353	385.511
Beschäftigte	7.244.636	502.915	774.339	272.088	2.068.840
Umsatz (Mio. €)	2.249.381	227.135	506.154	795.828	356.070
Anteil Großunternehmen (250+ Beschäftigte)	2,1 %	8,8 %	28,7 %	1,8 %	0,1 %
Anteil Beschäftigte in Großunternehmen	56,8 %	76,6 %	88,4 %	66,3 %	52,3 %
CO <sub>2</sub> -Emissionen (Mio. t)	198,9	38,9		228,7	9,7
Entwicklung 2010 – 2020	– 8,5 %	–12,3 %		–35 %	+6,4 %
Emissionsrelevanter Primärenergieverbrauch (Terajoule)	2.351.936	390.038	102.449	2.376.455	145.712
Entwicklung 2010 – 2020	–4,4 %	–4,0 %	+76 %	–35,5 %	+8,9 %

Quelle: Statistisches Bundesamt 2022, VCI 2022.

Zugleich sorgt der Umbau zwar perspektivisch für eine positive Nettobeschäftigungsentwicklung (der prognostizierte Umfang variiert zwischen 42.000 und 1.171.000 Beschäftigten bis 2030), allerdings mit großen Unterschieden zwischen Branchen und Regionen. Während der Bedarf an Infrastrukturprojekten, Wärmedämmung, Erneuerbaren Energien und E-Mobilität zu einem Personal- aufbau von (spezialisierten) Fachkräften im Baugewerbe (v.a. Hoch- und Tief- bau) oder Verkehrssektor (v.a. Fahrzeugführung, Logistik) führt, erfolgt mit der Antriebs-/Energiewende in Automobilindustrie und Energiewirtschaft ein Rückgang (Rat der Arbeitswelt 2023: 45 – 48).

Zusammengenommen zeigen sich bei den Unternehmen drei Betroffenheits- cluster: *Profiteure*, *Verlierer* und die *Unsicheren* der sozial-ökologischen Trans- formation. Diese finden sich zwar jeweils verstärkt in bestimmten Branchen, grundsätzlich liegen die Cluster jedoch quer zu den Branchen und sind Teil der intrasektoralen Heterogenität. Dies spiegeln die Antworten einer Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (2023: 8f.) wider, in der jeweils etwa ein Viertel der Unternehmen in der ökologischen Nachhaltigkeit fast ausschließ- lich Herausforderungen oder fast ausschließlich Chancen sahen. Weitere 40 % ordneten sich zwischen Herausforderungen und Chancen ein (11 % „weiß nicht“). Dabei zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Branchen oder Unternehmensgrößen. Deutlichere Branchenunterschiede traten bei einer IW-Studie bei den Unternehmenseinschätzungen der Chancen oder Risiken durch den EU-Green Deal auf die deutsche Wettbewerbsfähigkeit zutage. Wäh- rend die Energie-, Wasserversorgung und Entsorgung die Entwicklung optimis- tisch einschätzte und die Bauwirtschaft neutral bzw. leicht zuversichtlich in die Zukunft blickte, sahen die M+E-Industrie sowie die Metallerzeugung und -be- arbeitung vor allem Risiken (Küper et al. 2023: 37f.).

Tabelle 2  
Cluster unterschiedlicher Betroffenheit

	Profiteure	Verlierer	Unsichere
	Sehen vor allem Chancen	Sehen vor allem Risiken	Sehen Chancen und Risiken; große Unsicher- heit, Ambivalenz
Kennzeichen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zukunftsfähige Geschäftsmodelle</li><li>• Ökologisch nach- haltige Produkte/ Dienstleistungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keine zukunftsfähigen Produkte/Dienst- leistungen/ Geschäfts- modelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoher Energieverbrauch</li><li>• Viele Emissionen</li><li>• Umstellung von Produktionsverfahren</li><li>• Qualifizierung von Beschäftigten</li></ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Die unterschiedliche Betroffenheit durch die transformative Herausforderung wirkt auf die themenfeldspezifische Handlungsfähigkeit der entlang von Branchen organisierten AGV zurück. Diese weisen darüber hinaus unterschiedliche Affinitäten zu sozialpartnerschaftlichen Arrangements auf, wie der nachfolgende Abschnitt herausstellt.

### 3. Arbeitgeberverbände und Sozialpartnerschaft in Deutschland

Die Hochzeiten funktionierender und nahezu flächendeckender Sozialpartnerschaft liegen lange zurück. Gleichwohl agieren die AGV in den Kernbranchen der deutschen exportorientierten Industrie weiterhin relativ wirkungsvoll und sind fest in die Umbauprozesse dieser Branchen eingebunden. Zugleich ist ihre Reichweite, gemessen an der Verbreitung des Flächentarifvertrages, von über 70 auf knapp 40 % gesunken. Hinzu kommt eine heterogene Mitgliedschaft, was Einflussnahme und Interessenvertretung der AGV enorm herausfordert. Wenn die Arbeitshypothese zutreffend sein sollte, dass AGV, die Performanz und Legitimation der Transformation stärken können, dann nur, wenn das Verhältnis von Mitgliedschafts- und Einflusslogik stimmig ist. Dafür, ob die Organisationen so aufgestellt sind, dass sie diese Erwartung erfüllen können, kommt der Akzeptanz der Tarifpolitik eine entscheidende Rolle zu. Mit den dort sozialpartnerschaftlich verhandelten Fragen von Eingruppierung, Arbeitszeit, Qualifikation oder Beschäftigungssicherung lassen sich zentrale Weichenstellungen für eine erfolgreiche Bewältigung der Transformation vornehmen. Mithin sind die AGV heute ein zentraler Anker des sozialpartnerschaftlichen Tarifsystems, in dem ihr Organisationsgrad über die Bindekraft von Tarifverträgen entscheidet (vgl. Haipeter 2023: 177). Jenseits des dualen Systems der Interessenvertretung hat sich eine korporatistische Staat-Verbände-Beziehung entwickelt, in der die Sozialpartner dauerhaften Einfluss nehmen: Durch ihre Leistungen im Rahmen der selbstregulierten Gestaltung von Wirtschafts- und Arbeitswelt können sie auch den Staat bei der Politikimplementierung unterstützen und entlasten (Czada 1994: 44 f.). Zur Ausfüllung dieser Rollen sind die Sozialpartner auf die Ressourcen und Unterstützung ihrer Mitglieder angewiesen.

Die AGV vertreten neben den Wirtschaftsverbänden und Handwerkskammern die Interessen der Wirtschaft gegenüber den Arbeitnehmern, der Politik und der Öffentlichkeit. Klassischerweise sind die Wirtschaftsverbände für die Gütermarktinteressen zuständig, die IHK für die regionale Wirtschaftspolitik und die AGV für die Arbeits- und Tarifpolitik. Wenngleich die primäre Zuständigkeit weiterhin erkennbar ist, hat diese Arbeitsteilung im Laufe der Zeit an Eindeutigkeit verloren. Die Artikulation der Interessen erfolgt nicht einfach mitgliederlogisch. Einflusslogisches kollektives Handeln setzt als genuine Eigenleistung der Verbände voraus, dass Interessenlagen gebündelt (aggregiert) und in ihrer Bedeutung priorisiert (selektiert) werden (Straßner 2010: 27 ff.). Bei

Verbänden mit freiwilliger Mitgliedschaft besteht dabei ein grundsätzliches Spannungsverhältnis zwischen Einfluss- und Mitgliederlogik (Streeck 1987: 473). Einerseits geht es ihnen um die Durchsetzungsfähigkeit ihrer Positionen, andererseits sind sie auf die Ressourcen und Unterstützung ihrer Mitglieder angewiesen, die unterschiedlich (Exit, Voice, Loyalty) auf das Handeln ihres Verbandes reagieren können (Hirschman 2004). AGV handeln damit zwar grundsätzlich als Agenten ihrer Prinzipale, sind mit diesen aber nicht gleichzusetzen. Sie ermöglichen erst die Transformation von latenten Forderungen in manifeste Interessen und wirken dabei mit ihren Entscheidungen und Strategien nicht nur nach außen, sondern auch nach innen (z. B. überbetriebliche Kommunikation und Koordination zwischen den Unternehmen) und beeinflussen „das Handeln ihrer Mitglieder, weil sie für diese Handlungsoptionen schaffen und Handlungswege legitimieren“ (Haipeter 2023: 178). Sie tragen also mit dazu bei, wie ihre Mitglieder auf die sozial-ökologische Transformation blicken oder welche Bedeutung sie Tarifverträgen und Sozialpartnerschaft beimessen.

Die Frage nach der gemeinschaftlich gestalteten sozial-ökologischen Transformation stellt sich insbesondere bei gelebter Sozialpartnerschaft. Hierbei unterscheiden sich die Sektoren, wie etwa die Debatte um die Partnerschaften ohne Konflikt (Chemiebranche) und den Konflikt ohne Partnerschaft (Dienstleistungssektor) aufzeigt (vgl. Müller-Jentsch 2016; Schroeder 2016; Streeck 2016). Die Funktionsfähigkeit des deutschen Modells der industriellen Beziehungen ist vielfach auf den öffentlichen Dienst und den Kernbereich der exportorientierten Produktion konzentriert – der sogenannten ersten Welt der Arbeitsbeziehungen mit Flächentarifverträgen und betrieblicher Mitbestimmung. Aber auch hier haben sich in den vergangenen Jahrzehnten die Bereiche peripherer Arbeitsbeziehungen ausgeweitet. Bei der Erosion des Tarifsystems spielen die AGV durch Verbandsmitgliedschaften ohne Tarifbindung (OT) oder Parallelverbände ohne

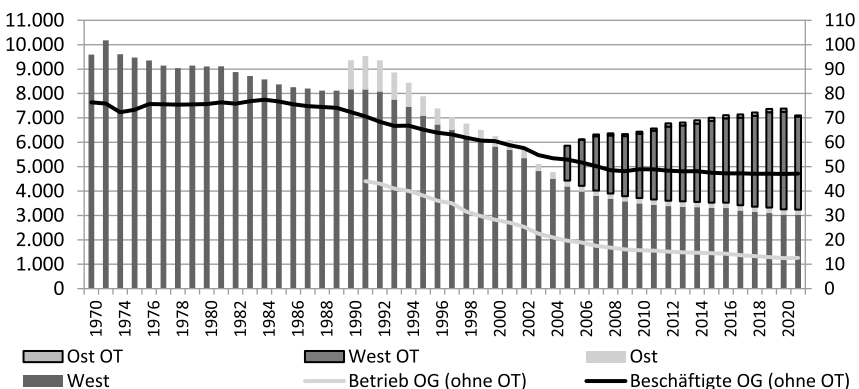


Abbildung 1: Gesamtmetall – Mitgliedschaft

Quelle: Gesamtmetall, Zahlenheft (<https://www.gesamtmetall.de/zahlen-fakten/zahlenheft/>).

Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung, 1 (2024) 1

Tarifbindung seit Beginn der 2000er-Jahre eine aktive Rolle (Haipeter 2017: 310, 314f.). An Gesamtmetall lässt sich die anschließende Entwicklung beispielhaft nachzeichnen.

Die Einführung von OT-Verbänden schwächte den Rückgang der bei Gesamtmetall organisierten Betriebe zwar leicht ab. Zugleich stieg die Zahl der nicht tarifgebundenen Betriebe in den OT-Verbänden kontinuierlich. Die Stabilisierung des Organisationsgrades von tarifgebunden Beschäftigten bei unter 50 % – während gleichzeitig der T-Organisationsgrad von Betrieben bei 12,7 % angelangt ist – zeigt, dass insbesondere die Großunternehmen den Verbänden und damit der Sozialpartnerschaft treu geblieben sind. Von den Transformationsherausforderungen sind aber auch kleine und mittlere Betriebe nicht ausgenommen. Zugleich zeigen diese durch ihre Tariffucht (Austritt oder Wechsel in die OT-Mitgliedschaft) oder Verbandsabstinenz ihre ablehnende Haltung gegenüber dem sozialpartnerschaftlichen Arrangement der Tarifautonomie. Diese Entwicklung ist nicht auf die M+E-Industrie beschränkt. Die Tarifbindung von Betrieben durch Branchen-, Firmen- oder Haustarifvertrag lag 2022 nur noch bei 25 % (51 % der Beschäftigten). Dabei sank die Flächentarifbindung von 70 % der Betriebe im Jahr 1996 auf 23 % in 2022 (Beschäftigte: von 69 auf 41 %; Kohaut/Hohendanner 2023).

Zugleich sind nicht tarifgebundene Unternehmen auch deutlich seltener betrieblich mitbestimmt. Im Jahr 2021 waren in Westdeutschland 50 % und in Ostdeutschland 61 % aller Beschäftigten in (privatwirtschaftlichen) Betrieben ohne Tarifbindung beschäftigt. Von diesen wurden weniger als jeder fünfte von einem Betriebsrat vertreten – in Betrieben mit Flächentarifbindung dagegen jeder zweite (Ellguth/ Kohaut 2022: 335). Gerade den Betriebsräten kommt jedoch für die Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation in den Betrieben, eine wichtige Rolle zu: als Promotoren des Wandels, Innovationstreiber und Garanten für einen sozialverträglichen Umbau.

Es ist also nicht nur die Herausforderung durch die sozial-ökologische Transformation, die zwischen Branchen und Unternehmen divergiert, sondern auch die sozialpartnerschaftliche Tradition. Von einem Flächentarifvertrag wurden 2021 im Baugewerbe 48 % der Betriebe, im Bereich Energie/Wasser/Abfall und Bergbau 40 % und im Verarbeitenden Gewerbe nur 20 % erfasst. Über einen Betriebsrat verfügten dagegen im Baugewerbe nur 2 % der Betriebe, vergleich mit 15 % im Verarbeitenden Gewerbe und 28 % im Bereich Energie/Wasser/Abfall und Bergbau (ebd.: 330, 334). Mithin zeichnet alle AGV eine heterogene Mitgliedschaft aus, die Ausgangslage bezüglich ihrer Perspektive auf Transformation und Sozialpartnerschaft variiert jedoch, was im Folgenden an drei ausgewählten Branchen und AGV dargestellt wird.



4. Aufstellung der Arbeitgeberverbände

Die Aufgabe von Verbänden besteht darin, die zum Teil diversen Interessen ihrer Mitglieder zu bündeln und anschließend zu artikulieren. Um ihre partikularen Positionen zu legitimieren und zu popularisieren, bedarf es programmatischer Begründungen. Sind die Mitgliederinteressen zu heterogen, lassen sich diese nur schwerlich für konkrete Forderungen gewinnen. Wahrscheinlicher sind dann diffuse, abstrakte Zielformulierungen. Welche programmatischen Festlegungen haben die Arbeitgeberverbände im Hinblick auf die Transformation formuliert und welche Rolle räumen sie sich selbst in diesen Prozessen ein? Welche Interessen artikulieren die AGV im Hinblick auf die Transformation? Hinter diesen Fragen steht die These, dass die Fähigkeit der Arbeitgeberverbände, sich aktiv zur Transformation zu definieren, auch von den spezifischen Herausforderungen der Branche abhängt. Ausgehend von der unterschiedlichen Betroffenheit durch die sozial-ökologische Transformation und divergierenden sozialpartnerschaftlichen Traditionen wird im Sinne einer Most-different-cases-Auswahl die Energiewirtschaft, die Stahlindustrie und die Automobilindustrie aufgegriffen.

Tabelle 3  
Daten ausgewählter AGV

	BDA	BAVC	Gesamtmetall	AGV Stahl	VAEU
Sektor	Ges.	Chemie, Pharma	M+E, Textil, Holz, Kunststoff	Stahlindustrie	Energie, Wasser, Abfall
Unternehmen	1 Mio.	1.900	7.103	60	527
OG inkl. OT	31,3 %	89 %	27,8 %	39 %	23 %
Beschäftigte	30,5 Mio.	580.000	2.409.537	65.425	173.852
OG inkl. OT	79,4 %	100 %	61,3 %	90 %	67 %
Arrangement	Sozialpartnerschaft	Partnerschaft ohne Konflikt	Konfliktpartnerschaft	Sozialpartnerschaft	Sozialpartnerschaft

Quelle: Statistisches Bundesamt, Verbandsveröffentlichungen; eigene Zusammenstellung und Berechnung.

Die Energiewirtschaft ist durch eine ausgeprägte Sozialpartnerschaft gekennzeichnet. So wurden 2021 im Bereich Energie/Wasser/Abfall und Bergbau überdurchschnittlich viele Betriebe und Beschäftigte durch Branchen- (40 % der Betriebe, 66 % der Beschäftigten) und Haustarifverträge (4 respektive 5 %) erfasst. Zugleich ist die betriebliche Mitbestimmung stark ausgeprägt (28 respektive

58%; Ellguth/Kohaut 2022: 330 f., 334). Der VAEU als Spitzenverband umfasst sechs regionalen Landesvereinigungen, die insgesamt rund 527 Unternehmen mit 173.852 Arbeitnehmer:innen repräsentieren (VAEU 2022). Gekennzeichnet ist die Verbandsstruktur durch drei Besonderheiten: 1) Großunternehmen besitzen einen starken Einfluss auf den Verband, der infolgedessen 2) zugunsten der unternehmerischen Autonomie auf eigenen Lobbyaktivitäten verzichtet und 3) wird von den Einzelverbänden – mit Ausnahme des AVEU – keine OT-Strategie verfolgt (Haipeter 2016: 87 f.). Somit betreibt der VAEU trotz massiven Umbaus des Energiesektors vor dem Hintergrund der sozial-ökologischen Transformation keine eigene Lobbypolitik. Stattdessen begleiteten die Energieversorgungsunternehmen den sozial-ökologischen Umbau, wobei erneuerbare Energien zunächst als Gefahr für traditionelle Geschäftsmodelle und Energiewirtschaftsstruktur gesehen wurden (Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt 2012: 5). Daher diskreditierte die fossile Energiewirtschaft eine ambitionierte Klimapolitik mit vorgeschobenen Sozial- und Machtbarkeitsargumenten bis hin zu öffentlichkeitswirksam orchestrierten Desinformationskampagnen (u. a. Kemfert 2013). Erst spät wechselten die großen Energieversorgungsunternehmen ihre Strategie: Während die vier größten Energiekonzerne im Jahr 2007 wasserkraftwerksbereinigt bei einem Anteil von unterhalb von 2 Prozent in der Stromerzeugung lagen (Hirschl et al. 2011: 141), haben sich die fünf größten Energieversorgungsunternehmen zur Klimaneutralität bis 2040/50 bekannt und ambitionierte Klimaziele formuliert.

Die energieintensiven Industrieanlagen zur Herstellung und Verarbeitung von Metallen sind der vorgelagerte Kern des verarbeitenden Gewerbes. Die branchentarifliche Aufstellung ist eher unterdurchschnittlich: Zwar waren 56 % der Beschäftigten 2021 in tarifgebundenen Unternehmen, aber gerade einmal ein Fünftel der Betriebe unterlag einem Branchen- und vier Prozent einem Haustarif (Ellguth/ Kohaut 2022: 330). Die Interessen des metall- und stahlverarbeitenden Teils des verarbeitenden Gewerbes vertritt der AGV Stahl (o. J.), der 60 Mitgliedsunternehmen organisiert. Die Stahlindustrie steht vor der Herausforderung, ihre Produktionsverfahren zu dekarbonisieren, wofür der AGV Stahl zusammen mit den Wirtschaftsvereinigung Stahl (WV Stahl) und der IG Metall im Juli 2020 etwa das „Handlungskonzept Stahl“ mit auf den Weg gebracht hat. Dieses zielt auf Chancengleichheit auf dem globalen Stahlmarkt, stärkeren Carbon Leakage-Schutz und eine klimapolitische Weichenstellung für Innovationen und Umrüstung hin zu einer CO<sub>2</sub>-freien Stahlproduktion (BMW 2020). Dazu sollen fünf Mrd. Euro für 2022 bis 2024 mobilisiert werden, die in die Schaffung eines (europäischen) Wasserstoffmarktes, die Finanzierung des Förderprogramms Dekarbonisierung der Industrie und das Pilotprogramm für Klimaschutzverträge fließen sollen (BMW 2021: 2). Hier zeigt sich, dass sich der AGV Stahl im Rahmen der Sozialpartnerschaft für die Interessen seiner Mitgliedsunternehmen einsetzt und eigene industriepolitische Akzente artikuliert.

Das dritte Feld bilden die Automobilindustrie und Gesamtmetall, wobei der AGV für die gesamte M+E-Industrie zuständig ist. Die Kumulation verschiedener Krisen setzte die Branche zuletzt unter besonderen Druck: „Diesel-Skandal, Imageschäden, Sammelklagen, Nichteinhaltung von EU-Normen, der Druck der Klimabewegung, die Elektrodynamik auf dem chinesischen Markt sowie die internen Machtkämpfe“ (Schroeder 2021: 205). Die transformative Herausforderung liegt vor allem im Kontext des mit der Verkehrswende angestrebten Antriebswechsel im Produktportfolio: die Ablösung des Verbrenners durch eine elektrischen Mobilitätstechnologie. Das im Koalitionsvertrag fixierte Ziel von mindestens 15 Millionen vollelektrische Pkws auf deutschen Straßen bis 2030 verstärkt den Druck weiter (SPD/Grüne/FDP 2021: 22). Während sich die IG-Metall klar hinter die Elektromobilität als Pfad für die deutsche Automobilindustrie stellt, spricht sich Gesamtmetall für Technologieoffenheit aus (IG Metall 2023a: 24-26, Gesamtmetall 2023). Zugleich einigten sich die Sozialpartner im Tarifabschluss vom März 2021 auf das sogenannte Transformationsgeld (T-Geld). Neben einer jährlichen Sonderzahlung kann das T-Geld verwendet werden, um eine Beschäftigungssicherung infolge arbeitszeitsenkender Transformationsphasen zu ermöglichen. Gesamtmetall ist damit sowohl aktiver Kooperations- als auch Konfliktpartner bei der Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation, was sich beispielhaft in der Industriestrompreisdebatte zeigt.

### 5. Fallbeispiel: Industriestrompreis

Die Idee – durch einen gedeckelten und subventionierten Industriestrompreis – die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen energieintensiven Industrie zu stärken, spaltete 2023 nicht nur die politischen Parteien, sondern auch die Industrie selbst. Auffallend ist dabei, wie in dieser Debatte harte Befürworter und ebenso hartnäckige Gegner aufeinandertrafen. AGV machten gemeinsame Sache mit den Gewerkschaften gegen andere AGV. Zugleich wurden die Arbeitsteilung und die Grenzen zwischen Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden relativiert und neu bestimmt. Damit eröffnen sich interessante Fragen: Wie ist es um die Handlungsfähigkeit der AGV angesichts neu revitalisierter innerverbandlicher Konfliktlinien beschaffen? Was folgt daraus für sozialpartnerschaftliche Potenziale?

Der Energiepreisschock sorgte in der Wirtschaft für ökonomische Verwerfungen. Besonders betroffen zeigten sich energieintensive Unternehmen, die sich in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit bedroht sahen. Zur Abfederung finanzieller Mehrbelastungen, zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der deutschen Industrie und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit wurde in der ersten Hälfte des Jahres 2023 über weitere Möglichkeiten, jenseits von Härtefallregelungen und Energiepreislösung für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere für energieintensive Großunternehmen diskutiert. An den Debatten

um die Einführung des sogenannten Industriestrompreises lassen sich exemplarisch sowohl die sich aus der Heterogenität zwischen Branchen, aber auch zwischen Unternehmen innerhalb einer Branche, ergebenden Herausforderungen für AGV, als auch die Potenziale für die Revitalisierung sozialpartnerschaftlicher Arrangements nachzeichnen.

Im Mai 2023 schlug das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK 2023b: 2) unter Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck die Einführung eines „Industriestrompreises“ als „mittelfristiger Brückenstrompreis“ vor, bis ein „langfristiger Transformationsstrompreis“ aus erneuerbaren Energien geschaffen werden kann. Dieser Brückenstrompreis sollte sechs Cent je Kilowattstunde (die SPD nannte fünf Cent) betragen. Damit sollten kurzfristig und zeitlich begrenzt besonders betroffene Unternehmen – aber nicht die gesamte Wirtschaft – entlastet werden. Bereits die Vorstellung dieses Konzeptes durch das BMWK atmete einen sozialpartnerschaftlichen Geist, wurde das Arbeitspapier doch für ein Treffen des „Bündnis Zukunft der Industrie“ (Mitglieder: Gewerkschaften, Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden, Deutsche Industrie- und Handelskammer/DIHK, BMWK) erstellt. Gleichzeitig macht der hier deutlich werdende Schwerpunkt auf die Zukunft des deutschen Industriestandortes auch die Ambivalenzen bezogen auf die Gesamtwirtschaft deutlich.

Tabelle 4  
Positionierung ausgewählter AGV und Gewerkschaften  
zum Industriestrompreis

Arbeitgeberverbände		Gewerkschaften	
BDA	/	DGB	+
BAVC	+	IG BCE	+
Gesamtmetall	(+)	IG Metall	+
Handwerkskammer	–	ver.di	(+)

Quelle: Pressemitteilungen und Stellungnahmen der Verbände; eigene Zusammenstellung.

Die sich abzeichnende Schieflage, dass Unternehmen von dem Industriestrompreis unterschiedlich oder gar nicht profitieren würden, führte Arbeitgeber(verbands)seitig zu deutlich unterschiedlichen Reaktionen auf den Vorstoß. Für die Diskrepanz zwischen den Sektoren zeigen diese einerseits die Ausführungen von Handwerkskammer-Präsident Franz Xaver Peteranderl (2023): „Wir lehnen ihn [den Industriestrompreis] komplett ab.“ Die Stromkosten müssten dauerhaft „für die gesamte Wirtschaft“ gesenkt werden, denn auch bei den KMU im Handwerk gebe es „große Bereiche, die energieintensiv arbeiten und

auch in Konkurrenz zu Betrieben im Ausland stehen“. Bei der angedachten Lösung würden darüber hinaus „die Privatkunden und unsere kleinen und mittelständischen Handwerksunternehmen“ zahlen. Aufgrund dieser Ungleichbehandlung zwischen Großunternehmen und KMU zeigte sich auch Gesamtmetall-Präsident Stefan Wolf (2023) nicht vollständig überzeugt vom Konzept: „Habecks Mittel allein ist das falsche, wenn ein Industriestrompreis nicht bei den Mittelständlern und vielen Familienunternehmen unserer Industrie ankommt.“

Die unterschiedlichen AGV-Positionen zum Vorstoß aus dem Wirtschaftsministerium trug sicherlich dazu bei, dass sich die BDA bei dem Thema – obwohl Gründungsmitglieder des Bündnis Zukunft der Industrie – zurückhaltend zeigte. Verlautbarungen zum Industriestrom fanden sich auf ihrer Webseite nur in Form zweiter positiver „Kommentare der Woche“, die aber nicht von BDA-Vertreter:innen, sondern dem Präsidenten von Metall NRW sowie der Stellvertretende Fraktionsvorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion stammten. Sehr deutlich zugunsten des Industriestrompreises positionierte sich dagegen der Vorsitzende des Chemiearbeitgeberverbandes (BAVC), Kai Beckmann (2023): „An der Spitze der industriepolitischen Agenda muss ein Industriestrompreis stehen, der Produktion in Deutschland rentabel macht, bis Strom aus erneuerbaren Energien in ausreichender Menge zu wettbewerbsfähigen Preisen verfügbar ist. Diese Brücke ist nötig, um die hohen Strompreise abzufedern, die durch die geopolitische Lage, aber auch durch die deutsche Energiepolitik selbst entstanden sind.“ Er ordnete diesen staatlichen, industriepolitischen Eingriff dabei nicht nur in die Bedeutung der Chemie- und Pharmaindustrie für Wirtschaft und Arbeitsplätze ein, sondern führt auch die tarifvertraglich abgesicherten guten Arbeitsbedingungen der Branchen und deren Krisenfestigkeit an, „weil unsere Unternehmen schnell reagiert haben und die Sozialpartner alles dafür tun, so viele Arbeitsplätze wie möglich zu sichern.“

Diese sozialpartnerschaftlichen Potenziale wurden auch an den Positionen der DGB-Gewerkschaften zum Industriestrompreis deutlich. So sah der Vorsitzende der IG BCE, Michael Vassiliadis, die Gefahr eine Deindustrialisierung, weil „[v]erzögerte Energiewende, überhöhte Energiepreise, überbordende Regulierung, marode Infrastruktur – und (...) hohen Investitionen in Richtung Klimaneutralität“ die „energieintensive Produktion vieler Vorprodukte (...) gefährdet“. Er bezeichnete daher den Industriestrompreis als „wichtiger und vor allem schneller Beitrag“ für eine realitätsbezogene Transformation jenseits klimapolitischen Wunschenkens (Vassiliadis 2023). Die IG BCE lag damit auf einer Linie mit der IG Metall, deren Vorsitzender, Jörg Hofmann (2023), nicht nur die Notwendigkeit von einem „wettbewerbsfähigen Industriestrompreis“, befristet und begrenzt auf „die energieintensive Grundstoffindustrie“ hervorhob, sondern auch explizit mit sozialpartnerschaftlichen Forderungen verband: „Aus unserer Sicht unverzichtbar: Unternehmen, die von dem Industriestrompreis

profitieren wollen, müssen zu Investitionen in die Transformation, zu Standortgarantien und Tariftreue verpflichtet werden.“ Dieses Bekenntnis zur „Standort- und Tariftreue“ forderte auch die DGB-Vorsitzende Yasmin Fahimi (DGB 2023). Die beiden Industriegewerkschaften und der DGB sind Teil der im August 2023 formierten „Allianz pro Brückenstrompreis“, der auch sechs Wirtschaftsverbände aus besonders betroffenen Branchen angehören (Stahl, Metall, Papier, Chemie, Glas, Steine und Erden). Ver.di-Chef Frank Werneke (2023) lehnte zwar den Industriestrompreis nicht grundsätzlich ab, forderte jedoch über die Entlastungen der energieintensiven Industrie hinaus eine Nachfolgeregelung für die Strompreisbremse, die allen Unternehmen und Privatpersonen zugutekommt. Das letztlich von der Bundesregierung (2023) lancierte sogenannte Strompreispaket setzte primär auf eine massive Senkung der Stromsteuer für alle Unternehmen des produzierenden Gewerbes, statt auf eine Festsetzung des Strompreises für energieintensive Unternehmen, was wiederum von Seiten der Industrie und der IG Metall (2023b) stark kritisiert wurde.

Insbesondere die Zitate von BAVC und IG Metall zeigen, dass das Thema Industriestrom nicht nur aus industriepolitischer Perspektive und gemeinsamer inhaltlicher Interessenlagen behandelt wurde. Gewerkschaften aber auch AGV nutzten die Debatten, um ihr sozialpartnerschaftliches Verhältnis hervorzuheben oder verbanden diese mit Forderungen nach einer Stärkung der Sozialpartnerschaft. Allerdings traf dies vornehmlich auf jene Branchen und Akteure zu, die ohnehin bereits ein sozialpartnerschaftliches Engagement pflegen. Hier bot sich also das Potenzial für eine Stärkung. Anders sah dies in den Branchen aus, die ohnehin eher von Konflikt ohne Partnerschaft geprägt sind. Da dies zugleich in weiten Teilen diejenigen Branchen sind, die kaum oder gar nicht vom Industriestrompreis profitiert hätten, hätte hier allenfalls eine gemeinsame Ablehnung von Arbeitgeber- wie Gewerkschaftsseite als ein aufeinander zubewegen gewertet werden können. Allerdings bleibt fraglich, inwieweit sich hieraus ein Momentum für Sozialpartnerschaft hätte entwickeln könnte, da arbeitgeberseitig häufig die Grundlagen, Verbandsmitgliedschaft oder Bereitschaft zur Tarifbindung, schwach ausgeprägt sind.

## 6. Fazit

Die sozial-ökologische Transformation konfrontiert die Unternehmen mit vielfältigen Herausforderungen. Hinzu kommen die Megatrends und multiplen Krisen. So bilden die zeitgleich zu bewältigende digitale Transformation, die Deglobalisierung sowie die demografische Entwicklung und die damit befeuerten Fachkräfteengpässe gewissermaßen den Rahmen für die sozial-ökologische Transformation. Entscheidend ist aber, dass die Branchen und Unternehmen nicht alle in gleichem Maße von der Transformationslogik betroffen sind. Während es für die Verlierer mit rasant steigenden Energiekosten, obsoleten Produk-

ten oder nicht nachhaltig umstellbaren Geschäftsmodellen um ihre Existenz geht, steht für die Unsicheren die Umstellung der Produktion oder die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle auf der Agenda. Eine dritte Gruppe von Unternehmen gehört dagegen zu den Profiteuren der sozial-ökologischen Transformation, weil ihre Angebote und Produkte auf dem Weg Richtung Kreislaufwirtschaft nachgefragt werden und sie sich in diesem Sinne bereits zukunftsfähig aufgestellt haben.

Diese heterogene Ausgangslage auf Unternehmensseite, die sowohl zwischen als auch innerhalb von Branchen existiert, stellt die Arbeitgeberverbände vor Herausforderungen. Ihrer Handlungsfähigkeit, die Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen zu bündeln und gegenüber Arbeitnehmern, Politik und Öffentlichkeit zu vertreten, gerät unter Druck. Dies umso mehr, je größer und unüberbrückbarer die Interessengegensätze aufgrund unterschiedlicher Betroffenheit ihrer Mitglieder werden, wie die Debatten um den Industriestrompreis beispielhaft gezeigt hat. Die fehlende Mandatierung und Sprechfähigkeit der AGV gegenüber Dritten unterminiert in diesen Themenfeldern ihre Rolle als politischer Akteur. Hier überwiegt demnach die Mitglieder- über die Einflusslogik. Zugleich haben sie sich mit OT-Verbänden und -Mitgliedschaften zwar organisatorisch konsolidiert, zugleich als handlungsfähige Tarifakteure jedoch selbst geschwächt.

Das Potenzial sozialpartnerschaftlichen Vorgehens für eine gemeinsame Bewältigung der sozial-ökologischen Transformation kann von einigen AGV – vor dem Hintergrund konfligierender Interessenlagen in der Mitgliedschaft und fehlender sozialpartnerschaftlicher Tradition – nicht abgerufen werden. Somit führt die geteilte Herausforderung der Gestaltungsnotwendigkeit der Transformation aufgrund der Ambivalenzen nicht automatisch zu Kohäsion. Sie kann zwar einerseits den Ausgangspunkt für eine Stabilisierung der Sozialpartnerschaft darstellen, andererseits trifft diese auf unterschiedliche Voraussetzungen, sodass sie stattdessen für einzelne AGV eher zu einer strukturellen Überforderung führen oder diese verstärken kann. Aus dieser Defensivposition können sie sich vermutlich selbst, angesichts des asymmetrischen Spannungsverhältnisses von Einfluss- und Mitgliederlogik, nicht befreien. Daher spielt es eine wichtige Rolle, wie die anderen beteiligten Akteure agieren. So könnten beispielsweise staatliche Interventionen die innerverbandliche Heterogenität abschwächen oder weiter verstärken – und mobilisierungsfähige Gewerkschaften könnten den Handlungsdruck auf die AGV erhöhen.

Mit der sozial-ökologischen Transformation geht somit grundsätzlich die Gefahr einher, dass die drei Welten der Arbeitsbeziehungen weiter auseinanderdriften und sich die Polarisierung verstärkt. Für ohnehin sozial- oder zumindest konfliktpartnerschaftlich geprägte Branchen kann die gemeinsame Bearbeitung der Herausforderung zu einer Vitalisierung des Verhältnisses zwischen AGV und Gewerkschaften beitragen. In den Bereichen, in denen Konflikte ohne Part-

nerschaft dominieren, werden sich die tiefgreifenden organisatorischen Defizite jedoch nicht einfach nebenher auflösen (lassen), sodass keine auf- oder nachholende Entwicklung absehbar ist.

### Literaturverzeichnis

- AGV Stahl (o. J.): Verbandsorganisation, <https://agvstahl.de/verband.htm> (abgerufen am 30.08.2023).
- BDI (2023): Lagebild im industriellen Mittelstand. Eckdaten und Kernergebnisse einer BDI-Blitzumfrage im Frühsommer 2023, Berlin: Bundesverband der Deutschen Industrie.
- Beckmann, K. (2023): Regieren statt reagieren – warum Deutschland eine aktive Industriepolitik braucht. In: DIE WELT, <https://www.welt.de/wirtschaft/article246267072/Chemie-Industrie-Warum-wir-eine-aktive-Industriepolitik-brauchen.html> (abgerufen am 28.8.2023).
- BMW (2020): Für eine starke Stahlindustrie in Deutschland und Europa! Handlungskonzept Stahl, Berlin: BMW.
- BMW (2021): Transformation der Stahlindustrie und Handlungskonzept Stahl, Berlin: BMW.
- BMW (2022): Mehr Mittel für Klimaschutz, Energiesicherheit und Pandemiebewältigung, <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2022/03/20220316-mehr-mittel-fur-klimaschutz-energiesicherheit-und-pandemiebewaltigung.html> (abgerufen am 31.08.2023).
- BMW (2023a): Investitionsstrategie, [https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/\\_delme\\_investitionsstrategie.html](https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/_delme_investitionsstrategie.html) (abgerufen am 31.08.2023).
- BMW (2023b): Wettbewerbsfähige Strompreise für die energieintensiven Unternehmen in Deutschland und Europa sicherstellen, <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Downloads/W/wettbewerbsfaehige-strompreise-fuer-die-energieintensiven-unternehmen-in-deutschland-und-europa-sicherstellen.pdf> (abgerufen am 28.8.2023).
- Brandt, A., Grimm, V., Schmidt, C. M., Gornig, M., Falck, O. und Heymann, E. (2022): Droht der deutschen Wirtschaft eine Deindustrialisierung?. In: Wirtschaftsdienst, 102 (12), 917 – 944.
- Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt (2012): Monitoringbericht 2012.
- Bundesnetzagentur/Bundeskartellamt (2022): Monitoringbericht 2022.
- Bundesregierung (2023): Strompreispaket für produzierende Unternehmen – Bundesregierung entlastet stromintensive Unternehmen, 9.11.2023, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/pressemitteilungen/strompreispaket-fuer-produzierende-unternehmen-bundesregierung-entlastet-stromintensive-unternehmen-2235602> (abgerufen am 1.12.2023).
- Czada, R. (1994): Konjunkturen des Korporatismus: Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung. In: Streeck, W. (Hrsg.): Staat und Verbände, Wiesbaden: VS Verlag, 37 – 64.



- Deloitte (2023): Neue Risiken für die Lieferkette und den Standort Deutschland. Supply Chain Pulse Check, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/Deloitte-Supply-Chain-Pulse-Check-Spring-2023-DE.pdf> (abgerufen am 30.8.2023).
- DGB (2023): Neue Allianz aus Gewerkschaften und Verbänden. Brückenstrompreis jetzt! <https://www.dgb.de/presse/++co++7a3bb6ce-3d83-11ee-916a-001a4a160123> (abgerufen am 28.8.2023).
- DLR/DIW Berlin/KBA (2022): Verkehr in Zahlen 2022/2023. In: Bundesministerium für Digitales und Verkehr (Hrsg.): Verkehr in Zahlen, 51, Flensburg: KBA.
- Ellguth, P. und Kohaut, S. (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021. In: WSI-Mitteilungen, 75 (4), 328 – 336.
- Flemming, J. (2022): Industrielle Naturverhältnisse. Politisch-kulturelle Orientierungen gewerkschaftlicher Akteure in sozial-ökologischen Transformationsprozessen, München: oekom verlag.
- Fratzcher, M. (2023): Schreckgespenst Deindustrialisierung, [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.862921.de/nachrichten/schreckgespenst\\_deindustrialisierung.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.862921.de/nachrichten/schreckgespenst_deindustrialisierung.html) (abgerufen am 30.08.2023).
- Gesamtmittel (2023): Klimaschutz braucht Technologieoffenheit, <https://www.gesamtmetall.de/klimaschutz-braucht-technologieoffenheit/> (abgerufen am 30.08.2023).
- Haipeter, T. (2016): Variety of Strategies. Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung in Deutschland. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 26 (S2), 75 – 91.
- Haipeter, T. (2017): OT-Mitgliedschaften und OT-Verbände. In: Schroeder, W. und Weßels, B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, 305 – 317.
- Haipeter, T. (2023): Zwischen Tarifakzeptanz und Tarifikritik. Die Arbeitgeberverbände und ihre Sichtweisen auf das Tarifsysteem. In: WSI-Mitteilungen, 76 (3), 177 – 184.
- Hassel, A., Ahlers, E., Schulze Buschoff, K. und Sieker, F. (2019): Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation. Stellungnahme für die Enquetekommission Digitale Transformation der Arbeitswelt in NRW, Düsseldorf: WSI.
- Hermann, H. und Emele, L. (2023): Dirty Thirty. Emissionen des Industriesektors in Deutschland, Berlin: WWF Deutschland.
- Heymann, E. (2022): Energiekrise trifft Industrie bis ins Mark, Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.
- Hirschl, B., Neumann, A. und Vogelpohl, T. (2011): Investitionen der vier großen Energiekonzerne in erneuerbare Energien. Stand 2009, Planungen und Ziele 2020 – Kapazitäten, Stromerzeugung und Investitionen von E.ON, RWE, Vattenfall und EnBW. In: Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Schriftenreihe des IÖW 199/11, Berlin. IÖW.
- Hirschman, A. O. (2004): Exit, Voice, and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states, Cambridge: Harvard University Press.
- Hofmann, J. (2023): IG Metall begrüßt Habeck-Vorschlag zum Industriestrompreis, <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/ig-metall-begruesst-habeck-vorschlag-zum-industriestrompr> (abgerufen am 28.8.2023).

- IG Metall (2023a): Speed Matters – Weichen für die Mobilitätswende stellen. Debattenpapier zur Mobilitätswende, Frankfurt: IG Metall.
- IG Metall (2023b): Warum dieses Strompreispaket die Industrie nicht rettet, 10.11.2023 <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/wirtschaftspolitik/industriepolitik/warum-dieses-strompreispaket-die-industrie-nicht-rettet> (abgerufen am 1.12.2023).
- Kemfert, C. (2013): Kampf um Strom. Mythen, Macht und Monopole, Hamburg: Murmann.
- Kohaut, S., und Hohendanner, C. (2023): Tarifbindung und Mitbestimmung: Keine Trendumkehr in Westdeutschland, Stabilisierung in Ostdeutschland, <https://www.iab-forum.de/tarifbindung-und-mitbestimmung-keine-trendumkehr-in-sicht/> (abgerufen am 1.8.2023).
- Küper, M., Schaefer, T. und Schmitz, E. (2023): Transformationskompass. Herausforderungen und Chancen für Unternehmen in Deutschland, Köln: iW.
- Müller-Jentsch, Walther (2016): Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 23 (4), 518 – 531.
- OECD (2023): OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 1: Preliminary Version.
- Peteranderl, F.X. (2023): Handwerks-Präsident gegen Industriestrompreis: „Verbraucher zahlen, was die Industrie bekommt“, <https://www.merkur.de/wirtschaft/handwerks-kammer-praesident-industriestrompreis-handwerk-verbraucher-kosten-energiekrise-92480798.html> (abgerufen am 28.8.2023).
- Rat der Arbeitswelt (2023): Transformation in bewegten Zeiten. Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource, Arbeitswelt-Bericht 2023, Berlin: Rat der Arbeitswelt.
- Risius, P., Seyda, S., Wendland, F. und Monsef, R. (2023): Ökologische Nachhaltigkeit: Mit welchen Kompetenzbedarfen rechnen die Unternehmen?, Köln: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung.
- Rusche, C. (2023): Deindustrialisierung – Eine Analyse auf Basis von Direktinvestitionen. In: IW-Kurzbericht, 43, 1 – 3.
- Schroeder, W. (2016): Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. In: Industrielle Beziehungen, 23 (3), 374 – 392.
- Schroeder, W. (2017): Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände. In: Schroeder, W. und Weißels, B. (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, 29 – 51.
- Schroeder, W. (2021): Von der Schließung zur Öffnung: Akteurskonstellationen in der Energie- und Verkehrswende. In: WSI-Mitteilungen, 74 (3), 199 – 206.
- SPD, Grüne und FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP, Berlin: Die Bundesregierung.
- Straßner, A. (2010): Verbände: Funktion und Strukturen. In: Hoffmann, O. und Stahl, R. (Hrsg.): Handbuch Verbandskommunikation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 21 – 38.
- Streeck, W. (1987): Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten. In: KZfSS, 39 (3), 471 – 495.

- Streeck, W. (2016): Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. In: Industrielle Beziehungen, 23 (1), 47–60.
- SVR (2021): Jahresgutachten 2021/22: Transformation gestalten: Bildung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, Wiesbaden: SVR.
- SVR (2022): Jahresgutachten 2022/23: Energiekrise solidarisch bewältigen, neue Realität gestalten, Wiesbaden: SVR.
- UBA (2023a): Indikator: Emission von Treibhausgasen, <https://www.umweltbundesamt.de/daten/umweltindikatoren/indikator-emission-von-treibhausgasen> (abgerufen am 30.08.2023).
- UBA (2023b): Entwicklung der Pkw im Bestand nach Kraftstoffarten, <https://www.umweltbundesamt.de/bild/entwicklung-der-pkw-im-bestand-nach-kraftstoffart> (abgerufen am 30.08.2023).
- VAEU (2022): Organisationsschema, [https://www.vaeu.de/pdf/Organisationsschema\\_VAEU\\_2023.pdf](https://www.vaeu.de/pdf/Organisationsschema_VAEU_2023.pdf) (abgerufen am 30.08.2023).
- Vassiliadis, M. (2023): Vassiliadis über Standortprobleme. Chemiegewerkschafts-Chef: „In Teilen der Industrie brennt es lichterloh“, <https://www.rnd.de/wirtschaft/vassiliadis-zur-industriestrompreis-forderung-im-interview-3OUM53M5LNHRVDHCMX5343FV7U.html> (abgerufen am 28.8.2023).
- Werneke, F. (2023): Ver.di-Chef Werneke: „Mich stört die Unfähigkeit der Ampel“, <https://www.morgenpost.de/politik/article238711181/verdi-frank-werneke-gewerkschaft-interview-ampel.html> (abgerufen am 28.8.2023).
- Wolf, S. (2023): Dauerstreit in der Regierung. „Es ist ein verheerendes Signal“, <https://www.gesamtmittel.de/es-ist-ein-verheerendes-signal/> (abgerufen am 28.8.2023).

