

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 210, Juli 2021

## Branchenanalyse Leder- und Schuhindustrie

Entwicklungstrends und Herausforderungen

Jürgen Dispan und Laura Mendler

---

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Branchenanalyse Leder- und Schuhindustrie“ von Jürgen Dispan und Laura Mandler ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	6
1. Einleitung .....	8
2. Entwicklung und Strukturen der Branchen.....	13
2.1 Grunddaten zur Leder- und Schuhindustrie in Deutschland .....	13
2.2 Schuhherstellung .....	15
2.3 Lederherstellung .....	24
2.4 Lederverarbeitung.....	29
2.5 Aktuelle Lage in der Corona-Pandemie 2020.....	32
3. Lederindustrie .....	36
3.1 Lederindustrie im jahrzehntelangen Strukturwandel.....	36
3.2 Marktentwicklung und Erfolgsfaktoren für die Lederindustrie .....	38
3.3 Unternehmensstrategien und Nachhaltigkeit.....	45
3.4 Innovationstrends und Kreislaufwirtschaft .....	48
3.5 Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik.....	51
4. Lederwarenindustrie .....	59
5. Schuhindustrie .....	65
5.1 Globalisierung und Strukturwandel .....	65
5.2 Marktentwicklung und ökonomische Trends .....	68
5.3 Branchenstruktur und Unternehmensstrategien .....	77
5.4 Digitalisierung, Plattformökonomie, Onlineshops .....	82
5.5 Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik.....	86
6. Exkurs: Globale Lieferketten und Lieferkettengesetz.....	93
6.1 Lageberichte zur Beschäftigung in globalen Lieferketten der Leder- und Schuhindustrie .....	93
6.2 Leitprinzipien und rechtliche Regelungen.....	98
6.3 Gütezeichen und Prüfsiegel .....	101
6.4 Gesellschaftliche Zusammenschlüsse .....	103
7. Herausforderungen, Zukunftsbilder, Handlungsfelder.....	105

8. Literaturverzeichnis .....	114
Autor und Autorin .....	122

## Abbildungen

Abbildung 1: Entwicklung von Beschäftigung und Betrieben der deutschen Schuhherstellung im Zeitverlauf.....	16
Abbildung 2: Entwicklung des Umsatzes der deutschen Schuhherstellung im Zeitverlauf.....	17
Abbildung 3: Anteile der wichtigsten Länder am Gesamtimport von Schuhpaaren 2019 .....	19
Abbildung 4: Schuhimporte nach Deutschland: Lange Reihe von 1989 bis 2019 (in Millionen Paar).....	20
Abbildung 5: Anteile der wichtigsten Länder des Gesamtexports von Schuhpaaren 2019.....	21
Abbildung 6: Entwicklung der Altersstruktur von Beschäftigten in der Schuhherstellung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe insgesamt (2015 und 2019 im Vergleich).....	23
Abbildung 7: Entwicklung von Beschäftigung und Betrieben der deutschen Lederherstellung im Zeitverlauf .....	25
Abbildung 8: Entwicklung des Umsatzes der deutschen Lederherstellung im Zeitverlauf (in Tausend Euro).....	26
Abbildung 9: Entwicklung der Altersstruktur von Beschäftigten in der Lederherstellung und -verarbeitung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe (2015 und 2019 im Vergleich).....	29
Abbildung 10: Entwicklung von Beschäftigung und Betrieben der deutschen Lederverarbeitung im Zeitverlauf .....	30
Abbildung 11: Entwicklung des Umsatzes der deutschen Lederverarbeitung im Zeitverlauf (in Tausend Euro) .....	31
Abbildung 12: Vier Szenarien 2030+ zu künftigen Handlungsumfeldern der IG BCE.....	108

## Tabellen

Tabelle 1: Zusammenfassender Überblick zu den drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung sowie zur Wirtschaftsabteilung Leder- und Schuhindustrie (LSI) in Deutschland im Jahr 2019 .....	14
Tabelle 2: Beschäftigungsentwicklung in der Schuhindustrie in Deutschland (Beschäftigte in ausgewählten Jahren).....	15
Tabelle 3: Umsatzentwicklung der Schuhindustrie in Deutschland (ausgewählte Jahre, in Tausend Euro) .....	18
Tabelle 4: Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Schuhherstellung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe .....	22
Tabelle 5: Beschäftigungsentwicklung Lederherstellung in Deutschland (Beschäftigte in ausgewählten Jahren).....	24
Tabelle 6: Umsatzentwicklung in der Lederherstellung in Deutschland (ausgewählte Jahre, in Tausend Euro).....	26
Tabelle 7: Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Lederherstellung und -verarbeitung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe .....	28
Tabelle 8: Umsatzentwicklung in der Lederverarbeitung in Deutschland (ausgewählte Jahre, in Tausend Euro).....	31
Tabelle 9: SWOT-Analyse der Schuhindustrie in der Europäischen Union .....	71

## Zusammenfassung

Die „Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen“ ist mit gut 21.000 Beschäftigten in 128 Betrieben ein kleiner Industriezweig in Deutschland, der jedoch in regionalen Wirtschaftsräumen nach wie vor eine beschäftigungspolitische Relevanz aufweist. Zudem hat beispielsweise die Lederherstellung wichtige Funktionen in industriellen Wertschöpfungsketten der Automobil-, Möbel- und Modebranche inne. Durch den scharfen internationalen Wettbewerb und den hohen Importdruck sind die drei Branchen Lederherstellung, Schuhindustrie und Lederverarbeitung einem starken Strukturwandel ausgesetzt. Viele Unternehmen der Schuh- und Lederwarenindustrie verlagerten ihre Produktion ins Ausland oder stellten ihr Geschäftsmodell auf Handel um. Dies hatte zur Folge, dass die Zahl der Unternehmen und der Beschäftigten in Deutschland insbesondere in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erheblich zurückging.

Dieser jahrzehntelange massive Schrumpfungsprozess prägte die Schuh- und Lederindustrie bis in die 2000er Jahre. Erst im letzten Jahrzehnt mündete die Branchenentwicklung wieder in ein ruhigeres Fahrwasser mit positiven wirtschaftlichen Kennziffern und einer stabileren Beschäftigungslage, die aktuell infolge der Coronakrise wieder gefährdet ist. Gleichwohl gab und gibt es weiterhin Veränderungen bei den Beschäftigungsstrukturen und den Arbeitsbedingungen. Alles in allem stehen Entwicklungstrends rund um Beschäftigung, Märkte, Digitalisierung und Nachhaltigkeit/Kreislaufwirtschaft im Fokus der Branchenanalyse.

Viele der verbliebenen Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie haben sich auf qualitativ hochwertige Produkte spezialisiert und positionieren sich im Premiumsegment oder in speziellen Nischen. Nach dem gravierenden Strukturwandel infolge der Globalisierung gibt es heute neue, nicht weniger große Herausforderungen. Aktuell geht es für die Unternehmen darum, die Corona-Pandemie zu bewältigen. Neben den unmittelbaren Krisenfolgen auf die Unternehmenssubstanz stellt hier insbesondere für die Hersteller von Schuhen und Lederwaren die beschleunigte Digitalisierung mit stark wachsendem Onlinehandel eine immense Herausforderung dar.

Mittelfristig liegen die strategischen Herausforderungen und damit auch entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Leder- und Schuhindustrie in den Themen Fachkräfte und Nachhaltigkeit, aber auch weiterhin in der Digitalisierung insbesondere im Kontext der Vertriebskonzepte. Die Fachkräftesicherung und die Personalentwicklung in allen Bereichen sind überaus wichtige Zukunftsthemen für die drei Branchen, die auch stärker ins Zentrum betrieblicher Strategien rücken sollten. Nicht zuletzt

aufgrund der deutlichen Alterung der Belegschaften besteht hier akuter Handlungsbedarf. Weitere strategische Herausforderungen liegen im Dreiklang ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit, um die Branchen zukunftsfähig aufzustellen und auch um Imageproblemen bezogen auf das Produkt, auf Umweltthemen und auf die Sorgfaltspflicht in den Lieferketten zu begegnen. In den Unternehmen gilt es, die verschiedenen Bereiche wie Personalpolitik, Beschaffung, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, betrieblicher Umweltschutz etc. nachhaltig zu gestalten und insbesondere eine nachhaltige Wertschöpfungsstrategie – auch im Sinne der Kreislaufwirtschaft sowie fairer und resilienter Lieferketten – zu implementieren.

Im Fazit der Branchenstudie werden insbesondere die aus Mitbestimmungssicht wichtigen Themen erörtert und daraus Handlungsfelder für Betriebsräte abgeleitet. Dazu gehören neben einer „nachhaltigen Wertschöpfungsstrategie“ im Verbund mit einer „Innovations- und Qualitätsstrategie“ vor allem Handlungsfelder rund um den „Erfolgsfaktor Mensch“, wie strategische Personalpolitik, Fachkräftesicherung, Aus- und Weiterbildung, Gestaltung guter Arbeitsbedingungen etc. In diesem Sinne würde auch eine stärkere Tarifbindung einen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der Leder- und Schuhindustrie leisten. Beschäftigte mit Tarifbindung haben bessere Arbeitsbedingungen, geregelte Arbeitszeiten und höhere, faire Entgelte. Demnach steigern gute tarifliche Regelungen im Flächentarifvertrag die Attraktivität der Unternehmen für die Belegschaft und im Fachkräftewettbewerb.

Alles in allem sind der langfristige Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Leder- und Schuhindustrie stark abhängig von gut ausgebildeten und motivierten Belegschaften in den Betrieben. Entscheidend sind die Kompetenzen der Beschäftigten, die Qualifikation und Weiterbildung, die Qualität der Arbeit und die Arbeitsbedingungen, die Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine innovationsförderliche Unternehmenskultur. 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.

# 1. Einleitung

Zum Wirtschaftsbereich Leder- und Schuhindustrie gehören die drei Einzelbranchen Lederherstellung, Schuhindustrie und Lederverarbeitung. Mit gut 21.000 Beschäftigten in 128 Betrieben (ab 20 Beschäftigten), die im Jahr 2019 einen Gesamtumsatz von 3,76 Milliarden Euro erwirtschafteten, ist die Leder- und Schuhindustrie ein vergleichsweise kleiner Bereich des Verarbeitenden Gewerbes. Gleichwohl blicken die Branchen auf eine traditionsreiche Geschichte mit Höhen und Tiefen zurück.

Das Gerben von Häuten und Fellen ist eine der ältesten Künste der Menschheit. Das daraus entstehende Naturprodukt Leder ist für die Menschen bereits seit Jahrtausenden ein wichtiges Gebrauchsgut. 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 in den 2000er Jahren wurde dieser Niedergang der Lederindustrie beendet und mündete in eine stabilere wirtschaftliche Lage. Wie stark sich die Corona-Pandemie über die Einschnitte 2020 hinaus auf die Lederindustrie auswirken wird, ist heute noch nicht absehbar. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die mittelfristigen Wirkungen der Coronakrise auf die spezialisierten Gerbereien in Deutschland weniger stark ausgeprägt sein werden wie auf die nachgelagerte Schuh- und Lederwarenindustrie.

Schuhe und Lederwaren sind zugleich Gebrauchsware, Kulturgut, Modeobjekt und gelten als Ausdruck der gesellschaftlichen Stellung ihrer Besitzer. 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 Sneakers, von Luxusmarkenschuhen oder von Gesundheitsschlapfen. Einige Menschen hegen geradezu eine Leidenschaft für formvollendete, hochwertige Schuhe und Lederwaren – für sie sind diese Güter schlichtweg Objekte der Begierde. Trotzdem sind auch die Schuhindustrie und die Lederverarbeitung Branchen, die in Deutschland einen jahrzehntelangen wirtschaftlichen Niedergang mit einem massiven Rückgang von Betrieben und von Beschäftigung hinter sich haben. Nach einer Phase mit stabiler bis positiver Entwicklung seit den 2000er Jahren besteht aktuell die Gefahr, dass mit der Corona-Pandemie und ihren Wirkungen – wie die beschleunigte Digitalisierung von Handel, Vertrieb und Wertschöpfungsketten – eine zweite Welle von Umwälzungen eingeleitet wird.



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, Nachhaltigkeit und Digitalisierung (insbesondere im Kontext Onlineshops und Plattformökonomie), wie unsere hier vorgelegte Branchenanalyse 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, bzw. WZ 2008):

- „Herstellung von Leder und Lederfaserstoff, Zurichtung und Färben von Fellen“, im Folgenden kurz als Lederherstellung (bzw. synonym als Lederindustrie) bezeichnet: Dieser Wirtschaftszweig umfasst das Gerben, Färben und Zurichten von Fellen und Häuten; die Herstellung von Sämisch-, 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)“: Der Wirtschaftszweig Lederverarbeitung (bzw. Lederwarenindustrie) umfasst die Herstellung von Koffern, Taschen und anderen Waren aus Leder und anderen Materialien mit leder-ähnlicher Verarbeitung.
- „Herstellung von Schuhen“, im Folgenden als Schuhherstellung (bzw. Schuhindustrie) bezeichnet: Dieser Wirtschaftszweig umfasst die Herstellung von Schuhen aller Art und aus beliebigem Material und in beliebigen Verfahren; die Herstellung von Schuhteilen aus Leder (Oberteile, Lauf- und Innensohlen, Absätze); die Herstellung von Zugstiefeln, Gamaschen und ähnlichen Produkten.

Die hiermit vorgelegte Branchenstudie ist eine Fortschreibung der Branchenanalyse „Leder- und Schuhindustrie: Branchentrends und Herausforderungen“ aus dem Jahr 2015 (Dispan, Stieler 2015) mit einer inhaltlichen Vertiefung der Themen Nachhaltigkeit, Kreislaufwirtschaft und Lieferketten, demografischer Wandel und Fachkräftesicherung, Digitalisierung und Onlinehandel sowie der Diskussion von Wirkungen der Coronakrise auf die drei Branchen.

### **Zielsetzung und Fragestellungen für die Branchenstudie**

Mit Megatrends wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und demografischer Wandel sind Chancen und Risiken für die Unternehmen der Leder- und

Schuhindustrie wie auch für ihre Beschäftigten verbunden. Als große Herausforderung kommt aktuell die Corona-Pandemie mit ihren Krisenwirkungen für die Branchen hinzu. Diese Trends und Herausforderungen wirken sich auf Beschäftigung, auf Arbeitsbedingungen und Qualifikationserfordernisse aus. Die Unternehmen aus den drei Einzelbranchen der Leder- und Schuhindustrie werden sich unterschiedlichen Problemlagen stellen und jeweils spezifische Herangehensweisen entwickeln müssen, um den weiter anstehenden Wandel positiv, nachhaltig und zukunftsfähig gestalten zu können. Es ergeben sich neue Handlungsbedarfe für die strategische Arbeit der Mitbestimmungsakteure, für die Sicherung und Gestaltung der Arbeitsplätze sowie für die Zukunftssicherung und Standortverankerung der Unternehmen. Die differenzierte Analyse der Branchen soll dazu beitragen, dass Grundlagen für die soziale und politische Gestaltung der Arbeitswelt in der Leder- und Schuhindustrie erarbeitet werden.

Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum dieser Branchenanalyse zur Leder- und Schuhindustrie in Deutschland:

- Wie hat sich die Leder- und Schuhindustrie in Deutschland in den letzten Jahren in quantitativer Hinsicht entwickelt (bezogen auf Daten zur Beschäftigung und zu wirtschaftlichen Kennziffern in den drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhindustrie)?
- Vor welche Herausforderungen stellen Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, Wertewandel und Nachhaltigkeit wie auch die aktuelle Coronakrise die Branchen? Wie reagieren die Unternehmen auf die Herausforderungen (Unternehmensstrategien, neue Geschäftsmodelle)?
- Welche Entwicklungstrends (Innovationstrends, Markttrends, Wertschöpfungstrends) beeinflussen die künftige Entwicklung der Lederherstellung, der Lederverarbeitung und der Schuhindustrie? Welche Perspektiven haben die Branchen am Standort Deutschland?
- Wie stellt sich die Situation bei Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung in der Branche dar? 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?

### **Methodisches Vorgehen**

Die Branchenanalyse stützt sich auf einen Methodenmix, der quantitative und qualitative Verfahren integriert. Zur Informationsgewinnung und -auswertung wurden leitfadengestützte Expertengespräche mit Akteuren aus der Leder- und Schuhindustrie und die Teilnahme an Branchenver-

anstaltungen, die Sekundäranalyse von Literatur und Dokumenten sowie eine Aufbereitung und Auswertung statistischer Basisdaten genutzt:

- Experteninterviews wurden mit dreißig betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren aus den drei Branchen im Zeitraum von Mai bis Oktober 2020 geführt. Leitfadengestützte Expertengespräche gab es mit zehn Betriebsrät\*innen und drei Managementvertreter\*innen aus verschiedenen Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie. Hinzu kamen Experteninterviews mit vier hauptamtlichen Gewerkschafter\*innen, mit vier Geschäftsführer\*innen von Branchenverbänden sowie mit vier weiteren Branchenexpert\*innen aus Forschungsinstituten und Berufsgenossenschaften. Im Zentrum dieser Expertengespräche stand jeweils die qualitative Erhebung von Branchentrends und Perspektiven für Betriebe und Beschäftigung, von Unternehmensstrategien und Arbeitsbedingungen, von aktuellen Coronawirkungen und beschleunigter Digitalisierung sowie von verallgemeinerbaren betrieblichen Problemlagen und strukturellen Herausforderungen. Flankierend wurden fünf zivilgesellschaftliche Akteure zum Thema globale Lieferketten und Lieferkettengesetz befragt. Informationen aus den Expertengesprächen fließen anonymisiert in die Branchenstudie ein.<sup>1</sup> Zudem wurden die Experteninterviews aus der Branchenstudie 2015 (Dispan, Stieler 2015) nochmals – insbesondere auf die erweiterten Themen- und Fragestellungen im Jahr 2020 hin – ausgewertet.
- Bei der Literatur- und Dokumentenanalyse wurden 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. Als Datenbasis dienen vor allem Statistiken der Bundesagentur für Arbeit und des Statistischen Bundesamts, aber auch Erhebungen der Branchenverbände.

### **Aufbau der Branchenanalyse Leder- und Schuhindustrie**

Die Branchenstudie ist nach der Einleitung in fünf Hauptkapitel und ein abschließendes Fazit gegliedert: Im zweiten Kapitel werden die Struktu-

---

1 Die Statements der Expert\*innen werden im Text z. T. wörtlich zitiert, um die Ergebnisse prägnant und authentisch darzustellen. Häufig stehen sie exemplarisch für die Meinung mehrerer befragter Expert\*innen. In der vorliegenden Studie verwendete Zitate aus Expertengesprächen sind durch die Quellenangabe „Exp“ kenntlich gemacht.

ren der Wirtschaftsabteilung „Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen“ und ihre Entwicklung in den letzten Jahren, differenziert nach den Einzelbranchen Schuhindustrie, Lederherstellung und Lederverarbeitung, untersucht. 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 die Wirtschaftsabteilung aus drei strukturell unterschiedlichen Bereichen besteht, folgen zu Entwicklungstrends und den sich daraus ergebenden Herausforderungen jeweils eigene Kapitel zur Lederherstellung, zur Lederverarbeitung und zur Schuhindustrie. Dabei wird die Lederverarbeitung bzw. Lederwarenindustrie eher in einem Überblick betrachtet, weil sie sich als produzierende Branche weitgehend vom Standort Deutschland zurückgezogen hat. Ausführlich wird auf die Lederherstellung und die Schuhindustrie eingegangen. 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 Innovationstrends sowie beschäftigungs- und arbeitspolitische Trends untersucht.

Globale Lieferketten und das Lieferkettengesetz als Querschnittsthema werden im sechsten Kapitel behandelt. Im abschließenden siebten Kapitel erfolgt ein kurzes Resümee der Branchenanalyse, bei dem die Herausforderungen für die Leder- und Schuhindustrie zusammenfassend betrachtet werden. Aus diesen branchenspezifischen Herausforderungen werden unter Einbezug von Erkenntnissen aus dem Szenarien- und Strategieprozess „Perspektiven 2030+“ der IG BCE schließlich Handlungsfelder für die Mitbestimmungsträger, die Unternehmen und die Branche abgeleitet.

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 Unternehmen, 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 Branchenstudie eingebracht.

## 2. Entwicklung und Strukturen der Branchen

Kaum jemand hat nicht irgendein Lederaccessoire in Gebrauch, viele Sofas und Autositze sind mit Leder bezogen und jede/r Deutsche besitzt im Durchschnitt mehr als ein Dutzend Paar Schuhe. Trotz dieser Zahlen ist die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Leder- und Schuhindustrie in Deutschland verschwindend gering. Die Wirtschaftsabteilung „Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen“ steuert lediglich zwei Promille zum Umsatz des Verarbeitenden Gewerbes bei. Damit ist die Leder- und Schuhindustrie der kleinste Wirtschaftszweig des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. Sie hatte vor allem in der Vergangenheit in einzelnen Regionen eine größere wirtschaftliche Bedeutung. Noch heute bieten Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie in manchen Regionen – wie z. B. rund um Pirmasens, in Sulingen, Haßfurt und Rosenheim – Arbeitsplätze für Hunderte (und im Falle von Pirmasens Tausende) Erwerbstätige.

Die wirtschaftliche Entwicklung und die Branchenstrukturen werden im Folgenden anhand der Umsatzzahlen, der Beschäftigtenzahlen und weiterer wesentlicher Kennzahlen der Leder- und Schuhindustrie und der drei Wirtschaftszweige „Herstellung von Leder und Lederfaserstoff; Zurichtung und Färben von Fellen“ (kurz Lederherstellung), „Lederverarbeitung“ und „Herstellung von Schuhen“ dargestellt.<sup>2</sup> Abschließend wird auf die aktuelle Lage in der Corona-Pandemie 2020 eingegangen.

### 2.1 Grunddaten zur Leder- und Schuhindustrie in Deutschland

Mit mehr als 21.000 Erwerbstätigen in 128 Betrieben (ab 20 Beschäftigten), die im Jahr 2019 einen Gesamtumsatz von 3,76 Milliarden Euro erwirtschafteten, ist die Leder- und Schuhindustrie ein eher kleiner Bereich des Verarbeitenden Gewerbes (0,3 % der 6.399.357 Erwerbstätigen). Die größte Einzelbranche ist die Schuhherstellung mit einem Beschäftigtenanteil von 80 Prozent und einem Umsatzanteil von

---

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. Der 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.

86 Prozent. Zweitgrößte Branche nach Beschäftigtenanzahl und Umsatz ist die Lederherstellung, gefolgt von der kleinbetrieblichen Lederverarbeitung. Die durchschnittliche Betriebsgröße (der Betriebe ab 20 Beschäftigten) liegt bei der Lederverarbeitung bei 46 Beschäftigten je Betrieb, bei der Lederherstellung bei 140 und bei der Schuhherstellung – mit einigen größeren Betrieben – bei 248 Beschäftigten je Betrieb.

*Tabelle 1: Zusammenfassender Überblick zu den drei Branchen Lederherstellung, Lederverarbeitung und Schuhherstellung sowie zur Wirtschaftsabteilung Leder- und Schuhindustrie (LSI) in Deutschland im Jahr 2019*

	<b>Lederherstellung</b>	<b>Lederverarbeitung</b>	<b>Schuhherstellung</b>	<b>LSI (gesamt)</b>
Umsatz (Tsd. €)	357.590	182.251	3.225.015	3.764.856
Exportanteil	65,6 %	23,7 %	16,4 %	21,4 %
Anzahl Betriebe	16	44	68	128
Erwerbstätige	2.247	2.003	16.846	21.096
Betriebsgröße (Ø)	140	46	248	165
Pro-Kopf-Umsatz	159.141 €	90.989 €	191.441 €	178.463 €

*Quelle: Statistisches Bundesamt und HDS/L<sup>3</sup> (Betriebe ab 20 Beschäftigte); Berechnungen IMU Institut*

Starke Unterschiede zwischen den Branchen bestehen auch beim Exportanteil und beim Pro-Kopf-Umsatz. Bei der Lederherstellung ist der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz mit 66 Prozent mit großem Abstand am höchsten (und liegt sogar höher als im Maschinenbau und in der Automobilindustrie). Deutlich geringer ist die Exportquote bei der Lederverarbeitung mit 24 Prozent und der Schuhherstellung mit nur 16 Prozent. Hingegen ist der Pro-Kopf-Umsatz bei der Schuhherstellung mit 191.441 Euro vergleichsweise hoch – er liegt deutlich über der Lederherstellung und ist mehr als doppelt so groß wie bei der Lederverarbeitung; aber auch um mehr als ein Drittel niedriger als im Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes (mit knapp über 300.000 Euro).

3 Für die Branche „Herstellung von Schuhen“ liegen seitens des Statistischen Bundesamts aufgrund einer geänderten Betriebsmeldung keine geeigneten, mit den Vorjahren vergleichbaren Daten vor. Deshalb werden hier die vom Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie korrigierten Daten verwendet, die im Kompendium „Schuhe + Lederwaren 2019/2020“ veröffentlicht sind (HDS/L 2020).

## 2.2 Schuhherstellung

Im europäischen Vergleich liegt die deutsche Schuhindustrie nach der Beschäftigtenzahl auf dem fünften Platz. Das größte Schuhherstellerland ist Italien mit 79.364 Beschäftigten im Jahr 2018 mit großem Abstand vor Portugal (46.399), Rumänien (40.218) und Spanien (29.570). Insgesamt waren in der Europäischen Union in den Jahren 2012 bis 2017 immer plus/minus 280.000 Beschäftigte in der Schuhindustrie tätig (HDS/L 2020, S. 23).

### Beschäftigung und Betriebsstruktur

Im Jahr 2019 waren in Deutschland 16.864 Beschäftigte in der Schuhherstellung tätig. Die Schuhindustrie als größte Branche im Bereich Leder- und Schuhindustrie verzeichnet seit 2009 einen kontinuierlichen Zuwachs an Beschäftigten. Nach einem jahrzehntelangen massiven Arbeitsplatzabbau bis in die 2000er Jahre hat sich die Beschäftigung in der Schuhindustrie wieder stabilisiert und legte in den letzten sieben Jahren sogar wieder um rund 4.000 Beschäftigte zu.

*Tabelle 2: Beschäftigungsentwicklung in der Schuhindustrie in Deutschland (Beschäftigte in ausgewählten Jahren)*

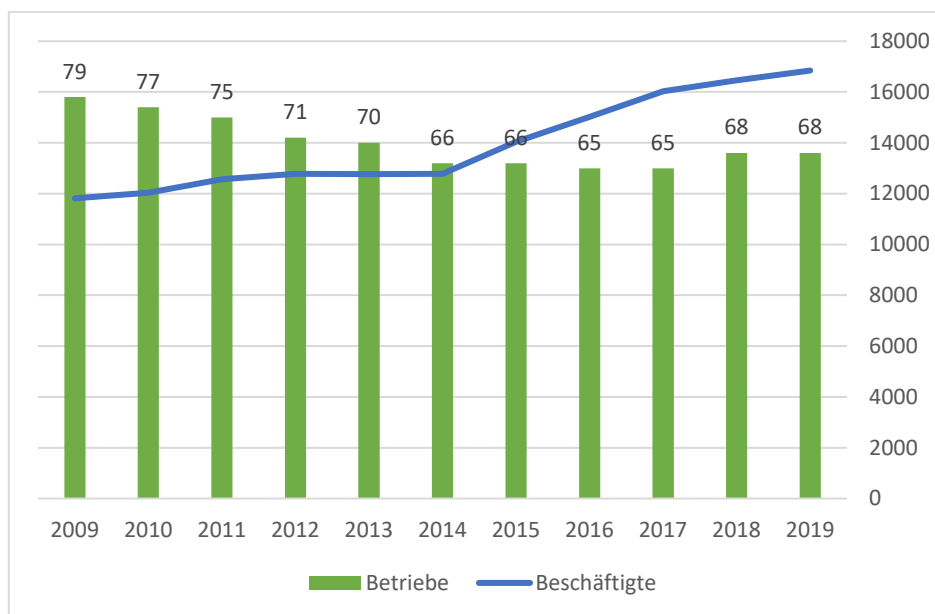
Schuhherstellung					
2009	2012	2015	2017	2018	2019
11.815	12.785	14.038	16.026	16.465	16.864

*Quelle: Statistisches Bundesamt und HDS/L (Betriebe ab 20 Beschäftigte)*

Mit der Zunahme der Beschäftigten in der Schuhindustrie ist jedoch eine gleichzeitige Abnahme von Betrieben zu verzeichnen. Im Zeitraum von 2009 und 2019 hat sich die Anzahl von Betrieben ab 20 Beschäftigten um elf Betriebe von 79 auf 68 Betriebe verringert. Zwar ist die Schuhherstellung die größte Teilbranche in der Leder- und Schuhindustrie, dennoch ist die Anzahl der Betriebe eher gering. Gleichwohl ist die Schuhindustrie Deutschlands sehr mittelständisch geprägt: 44 Prozent der Betriebe haben weniger als 50 Beschäftigte, weitere 38 Prozent der schuhproduzierenden Betriebe haben zwischen 50 und 249 Beschäftigte. In lediglich 6 Prozent der Betriebe sind mehr als 500 Personen tätig:

es gibt zwei Betriebe mit 500 bis 999 Beschäftigten und zwei in der Größenklasse ab 1.000 Beschäftigte.

*Abbildung 1: Entwicklung von Beschäftigung und Betrieben der deutschen Schuhherstellung im Zeitverlauf*



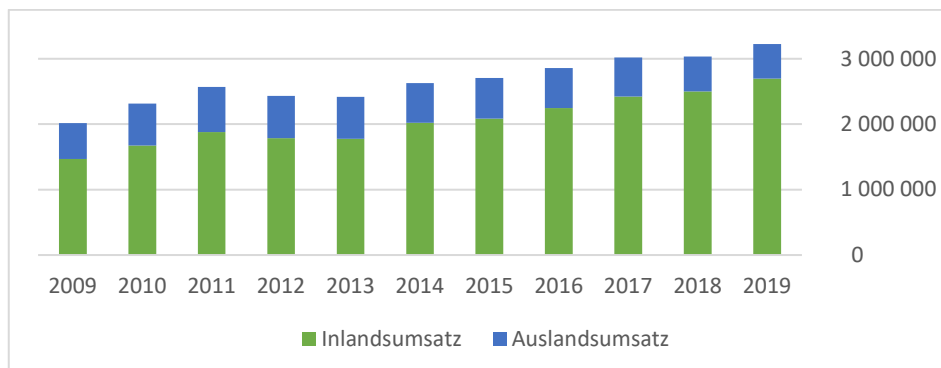
*Quelle: Statistisches Bundesamt und HDS/L (Betriebe ab 20 Beschäftigte)*

### Umsatzentwicklung

Die Schuhherstellung als umsatzstärkste Branche erwirtschaftete rund 86 Prozent des Umsatzes der Leder- und Schuhindustrie. Die Wirtschaftskrise 2009 löste in der Schuhherstellung einen vergleichsweise geringen Umsatzrückgang aus (–9 %). Zwar gab es nach einem deutlichen Wachstum in den zwei darauffolgenden Jahren erneut Umsatzeinbußen, von 2013 bis 2019 wuchs der Umsatz jedoch kontinuierlich um insgesamt 33 Prozent, was einem durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum von 4,9 Prozent entspricht. Nach Einschätzung von Branchenkennern ist das Umsatzwachstum 2019 (+6,2 %) jedoch vor allem auf einen Großbetrieb zurückzuführen, bei den kleinen und mittleren Schuhherstellern gab es bereits 2019 eine leichte Abkühlung (Exp). Auf die aktuelle Lage der Schuhindustrie in der Corona-Pandemie 2020 wird im letzten Teilkapitel eingegangen.



Abbildung 2: Entwicklung des Umsatzes der deutschen Schuhherstellung im Zeitverlauf



Quelle: Statistisches Bundesamt und HDS/L (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

Der Gesamtumsatz der Branche Schuhherstellung ist in den zehn Jahren bis 2019 um 60 Prozent auf mehr als 3,2 Milliarden Euro angestiegen (jahresdurchschnittlich +4,8 %). Dieses Umsatzwachstum geht stark auf die gestiegenen Inlandsumsätze zurück (jahresdurchschnittlich +6,3 %), während die Auslandsumsätze im Zehnjahresvergleich sogar tendenziell leicht rückläufig sind. Damit ist der Exportanteil der Schuhindustrie in den letzten zehn Jahren deutlich geschrumpft von 27,1 Prozent im Jahr 2009 auf nur noch 16,4 Prozent im Jahr 2019. Die Branche ist demnach zunehmend stark auf den Binnenmarkt orientiert – das zehnjährige Wachstum der Schuhindustrie ist klar vom Inlandsumsatz und damit vom Binnenmarkt getragen.

*Tabelle 3: Umsatzentwicklung der Schuhindustrie in Deutschland  
(ausgewählte Jahre, in Tausend Euro)*

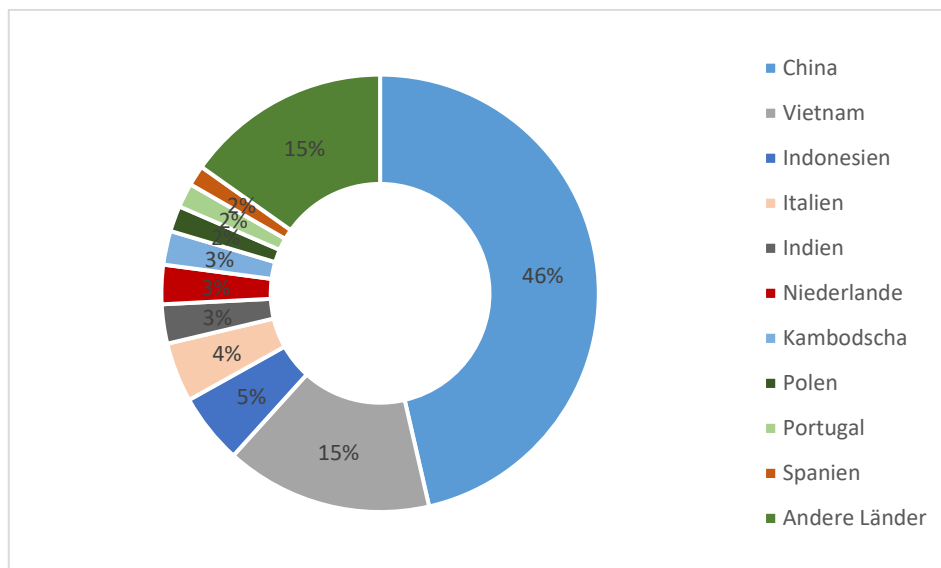
<b>Schuhherstellung</b>						
	<b>2009</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Umsatz (insg.)	2.016.405	2.434.662	2.707.022	3.022.181	3.035.526	3.225.015
Inlandsumsatz	1.469.980	1.788.374	2.087.166	2.423.531	2.502.890	2.695.861
Auslandsumsatz	546.425	646.288	619.856	589.650	532.636	529.154
Exportanteil	27,1 %	26,5 %	22,9 %	19,8 %	17,5 %	16,4 %

*Quelle: Statistisches Bundesamt und HDS/L (Betriebe ab 20 Beschäftigte); Berechnungen IMU Institut*

### **Schuhimporte im Überblick**

Insgesamt wurden gut 736 Millionen Paar Schuhe im Jahr 2019 nach Deutschland importiert, die einen Gesamtwert von über 10,76 Milliarden Euro aufwiesen. 20 Prozent der importierten Schuhpaare wurden dabei aus Ländern der Europäischen Union eingeführt, während mit fast 80 Prozent der Großteil der Schuhimporte aus Drittländern stammt. Hingegen stammen auf den Wert der Schuhimporte bezogen 40 Prozent aus der EU und 60 Prozent aus Drittländern – die höherwertigen Schuhe werden also aus den europäischen Ländern importiert. Der Durchschnittspreis pro Paar beträgt bei den Schuhimporten aus der EU knapp 29 Euro und bei den Schuhimporten aus den Drittländern 11 Euro.

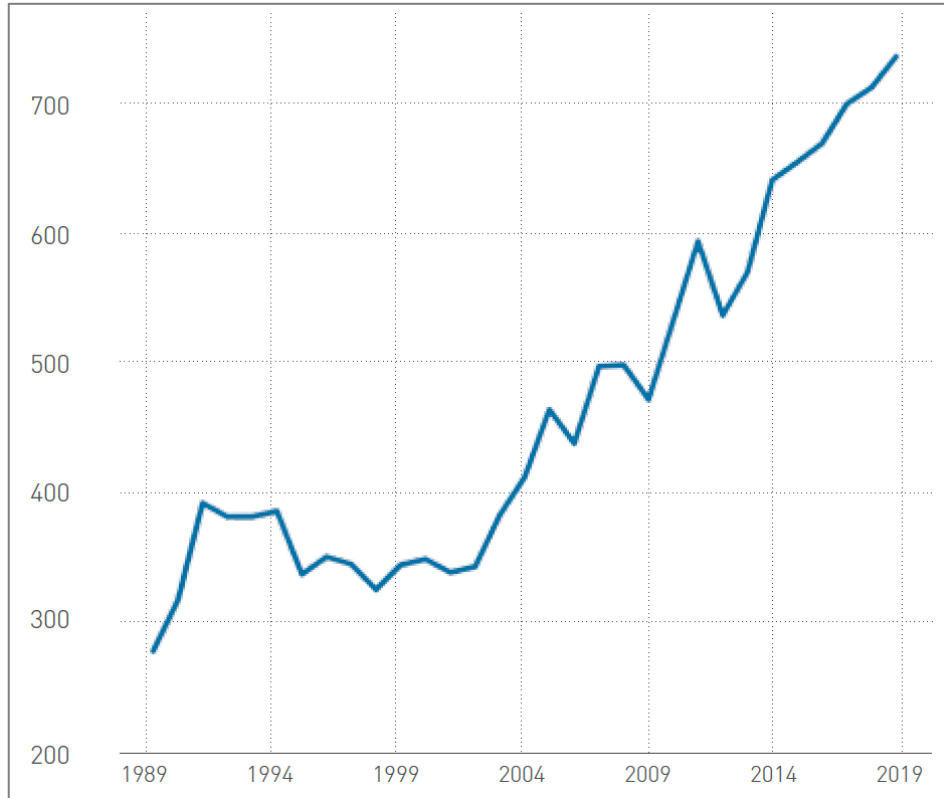
Abbildung 3: Anteile der wichtigsten Länder am Gesamtimport von Schuhpaaren 2019



Quelle: HDS/L 2020

China mit 46 Prozent und Vietnam mit 15 Prozent sind hierbei 2019 die wichtigsten Importländer für den deutschen Schuhmarkt. 2010 waren die zwei Länder zwar auch mit Abstand die stärksten Importländer, jedoch sank der Anteil Chinas um rund 9 Prozentpunkte, während der Importanteil vietnamesischer Schuhe um 3 Prozentpunkte anstieg. Insgesamt zeigt sich im zeitlichen Verlauf eine etwas gleichmäßigere Verteilung unter einem relevanten und konstanten Pool bestimmter Importländer von Schuhpaaren, d. h. die Importanteile aus Ländern wie Vietnam, Indonesien, Indien und Kambodscha sind von 2010 bis 2019 gestiegen. Weiter zeigt sich im zeitlichen Verlauf eine deutliche Entwicklungsrichtung: Immer mehr Schuhe werden nach Deutschland importiert. In den vergangenen dreißig Jahren hat sich die Anzahl der importierten Schuhpaare mehr als verdoppelt. 1989 lag der Jahresimport von Schuhpaaren bei 277,9 Millionen Schuhpaaren, 2019 wurden 736,1 Millionen Schuhpaare nach Deutschland importiert (HDS/L 2020).

Abbildung 4: Schuhimporte nach Deutschland: Lange Reihe von 1989 bis 2019 (in Millionen Paar)

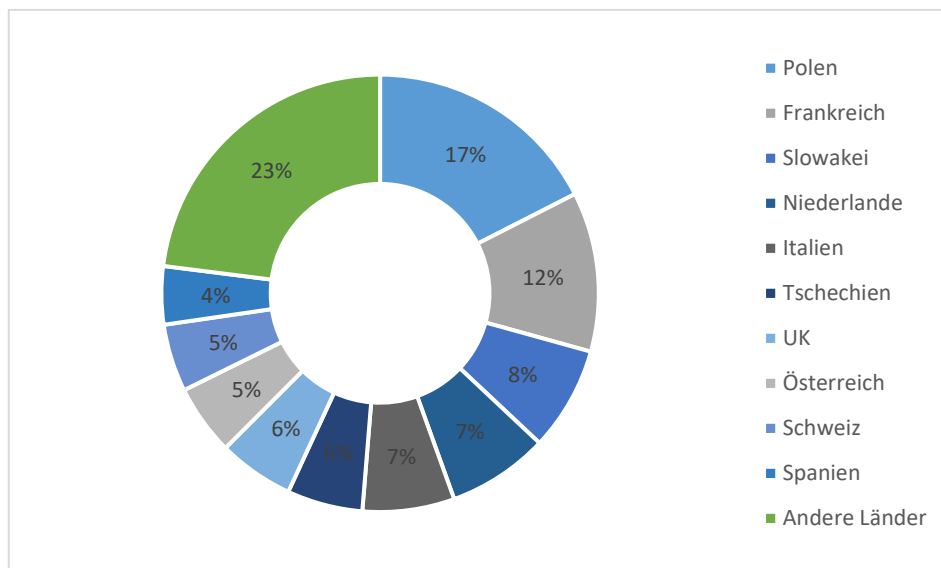


Quelle: HDS/L 2020

### Schuhexporte im Überblick

Insgesamt wurden knapp 342 Millionen Paar Schuhe im Jahr 2019 aus Deutschland exportiert, die einen Gesamtwert von über 7,6 Milliarden Euro aufwiesen. 87 Prozent der exportierten Schuhpaare 2019 verblieben innerhalb der Europäischen Union, lediglich 13 Prozent der exportierten Schuhpaare wurde in Drittländer wie Schweiz, USA, Norwegen und Russland ausgeführt. Hingegen werden auf den Wert der Schuhexporte bezogen 78 Prozent in die EU und 22 Prozent in Drittländer exportiert (HDS/L 2020). Die höherwertigen Schuhe gehen damit nicht in europäische Länder (mit einem Durchschnittspreis von 19,91 Euro, sondern in die Drittländer mit einem Durchschnittspreis von 37,89 Euro. Am höchsten ist der Durchschnittspreis pro Paar aus Deutschland exportierter Schuhe in Hongkong (90,70 Euro), gefolgt von China (51,72 Euro) und der Schweiz (51,10 Euro). Anzumerken ist bei diesen Exportwerten von Schuhen, dass hier ein größerer Anteil lediglich „Durchlaufschuhe“ sind, die nicht in Deutschland produziert werden.

Abbildung 5: Anteile der wichtigsten Länder des Gesamtexports von Schuhpaaren 2019



Quelle: HDS/L 2020

Die wichtigsten Exportländer nach Menge sind Polen (17,5 %), Frankreich (11,8 %), Slowakei (7,7 %) und Niederlande (7,5 %); nach Wert ist die Reihenfolge Polen (14,4 %), Frankreich (11,5 %), Schweiz (11,3 %), Niederlande (8,7 %). Ähnlich wie bei den Importen zeigt sich auch bei den Exporten eine klare Entwicklungsrichtung im zeitlichen Verlauf der letzten dreißig Jahre: Wurden 1989 noch 48,1 Millionen Paar Schuhe exportiert, so stieg diese Zahl insbesondere ab den 2000er Jahren rasant an auf 341,5 Millionen aus Deutschland exportierte Schuhpaare – Deutschland wurde immer stärker zur Drehscheibe im Markt für Schuhe.

### Beschäftigtenstruktur in der Schuhherstellung

Die Analyse der Qualifikations- und Altersstruktur der Beschäftigten in der Schuhindustrie wird auf Basis der Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit (BA) durchgeführt.

Das Qualifikationsgefüge der Schuhindustrie zeigt im Vergleich mit dem Verarbeitenden Gewerbe insgesamt und mit allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ein niedrigeres Qualifikationsniveau. Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung bilden zwar – wie im gesamten „Verarbeitenden Gewerbe“ – die Mehrheit der Beschäftigten. Auffällig ist jedoch der deutliche Unterschied von Beschäftigten mit akademischem Abschluss im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe: 2019 verfügten in der Schuhindustrie 7,7 Prozent der Beschäftigten

über einen akademischen Berufsabschluss gegenüber 14,7 Prozent im Verarbeitenden Gewerbe – damit liegt der Anteil von Akademikern nur etwa halb so hoch wie in der Industrie insgesamt. Gleichwohl ist dieser Beschäftigtenanteil im Zeitraum von 2015 und 2019 in der Schuhindustrie vom geringen Niveau aus stärker angestiegen. Ebenso auffällig wie dieser um 7 Prozentpunkte niedrigere Anteil von Akademikern in der Schuhindustrie ist der um gut 7 Prozentpunkte höhere Anteil bei den Beschäftigten ohne beruflichen Ausbildungsabschluss gegenüber dem Verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Aber auch hier hat die Schuhindustrie aufgeholt, 2015 lag der Abstand noch bei gut 12 Prozentpunkten.

Zusammenfassend ist die Entwicklungsrichtung der Qualifikationsstruktur in der Schuhherstellung wie auch im Verarbeitenden Gewerbe ungefähr gleich: Der Anteil von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne beruflichen Ausbildungsabschluss sinkt, während der Anteil von Akademikern steigt.

*Tabelle 4: Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Schuhherstellung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe*

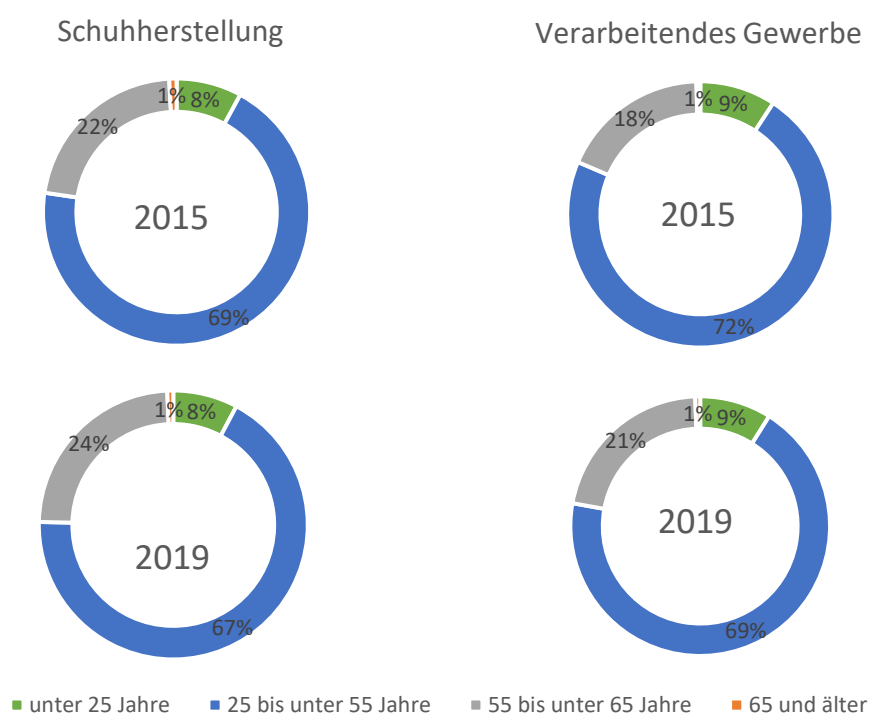
	Schuhherstellung		Verarbeitendes Gewerbe	
	2015	2019	2015	2019
ohne beruflichen Ausbildungsabschluss	24,0 %	19,0 %	12,3 %	11,8 %
mit anerkanntem Berufsabschluss	63,9 %	66,6 %	67,6 %	67,3 %
mit akademischem Berufsabschluss	4,5 %	7,7 %	12,9 %	14,7 %
Ausbildung unbekannt	7,6 %	6,6 %	7,2 %	6,2 %
Vollzeitbeschäftigte	86,3 %	87,1 %	91,1 %	90,1 %
Teilzeitbeschäftigte	13,7 %	12,9 %	8,9 %	9,9 %
Männer	45,2 %	46,4 %	75,1 %	74,6 %
Frauen	54,8 %	53,6 %	24,9 %	25,4 %

*Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen IMU Institut*

Weitere Auffälligkeiten im Vergleich zwischen der Schuhherstellung und dem Verarbeitenden Gewerbe zeigt die Betrachtung der sozialversiche-

rungspflichtig Beschäftigten nach Geschlecht. Mit einem Frauenanteil von 54 Prozent der Beschäftigten sind in der Schuhherstellung 2019 mehr als die Hälfte der Beschäftigten weiblich. Im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe, in dem nur rund ein Viertel der Beschäftigten Frauen sind, zeigt sich hier ein deutlicher Unterschied. Der zeitliche Verlauf von 2015 bis 2019 zeigt eine gegenläufige Entwicklung: Der Frauenanteil in der Schuhherstellung sank um 1,2 Prozentpunkte, während er im Verarbeitenden Gewerbe um 0,5 Prozentpunkte anstieg. Der höhere Anteil von Teilzeitarbeit in der Schuhindustrie geht Hand in Hand mit dem höheren Frauenanteil.

*Abbildung 6: Entwicklung der Altersstruktur von Beschäftigten in der Schuhherstellung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe insgesamt (2015 und 2019 im Vergleich)*



*Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen IMU Institut*

Die Betrachtung der Altersstrukturen zeigt, dass die Schuhindustrie vom demografischen Wandel stark betroffen ist. Im Jahr 2019 lag der Anteil von Beschäftigten in der Altersklasse 55 Jahre und älter bei einem Viertel und damit um 3 Prozentpunkte höher als im Verarbeitenden Gewerbe. Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte zeigt, wie stark der Begriff

der „alternden Belegschaft“ für die Schuhindustrie zutrifft. Allein zwischen 2015 und 2019 hat die Altersklasse 55plus um 2 Prozentpunkte zugenommen, nachdem sie zwischen 2007 und 2014 bereits um 5 Prozentpunkte zulegen (Dispan, Stieler 2015). Der geringe Anteil von jungen Beschäftigten in der Branche verdeutlicht sich auch an den Ausbildungszahlen: 2015 gab es in der Schuhherstellung 291 Auszubildende, 2019 nur noch 155. Im gewerblichen Ausbildungsberuf Schuhfertiger/in gab es 2015 noch 126 Auszubildende, 2019 ging die Azubi-Zahl auf 87 zurück. Auf die Problematik der „Überalterung“ und „Unterjüngung“ der Branche wird in Kapitel 5.5 weiter eingegangen.

## 2.3 Lederherstellung

### Beschäftigungsentwicklung

Im Jahr 2019 waren in der Lederherstellung 2.247 Beschäftigte in 16 Betrieben tätig. Damit sind rund 11 Prozent der Beschäftigten der Leder- und Schuhindustrie in der Lederherstellung tätig.

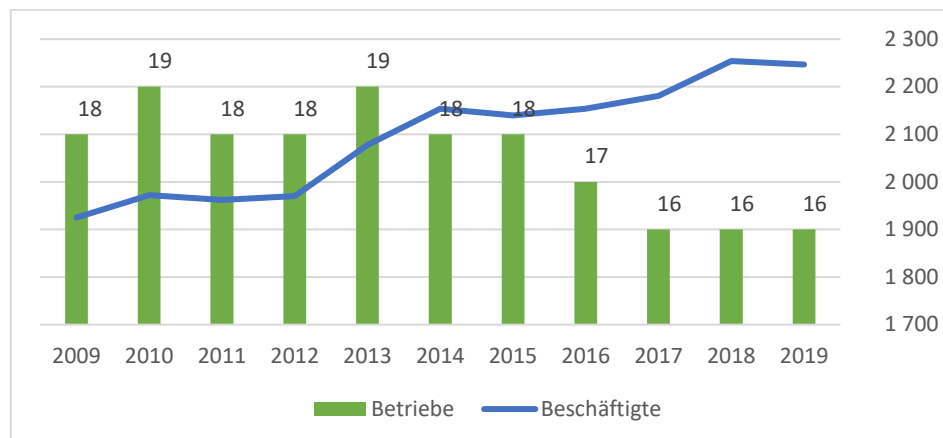
*Tabelle 5: Beschäftigungsentwicklung Lederherstellung in Deutschland (Beschäftigte in ausgewählten Jahren)*

Lederherstellung					
2009	2012	2015	2017	2018	2019
1.925	1.970	2.140	2181	2.254	2.247

*Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)*



Abbildung 7: Entwicklung von Beschäftigung und Betrieben der deutschen Lederherstellung im Zeitverlauf



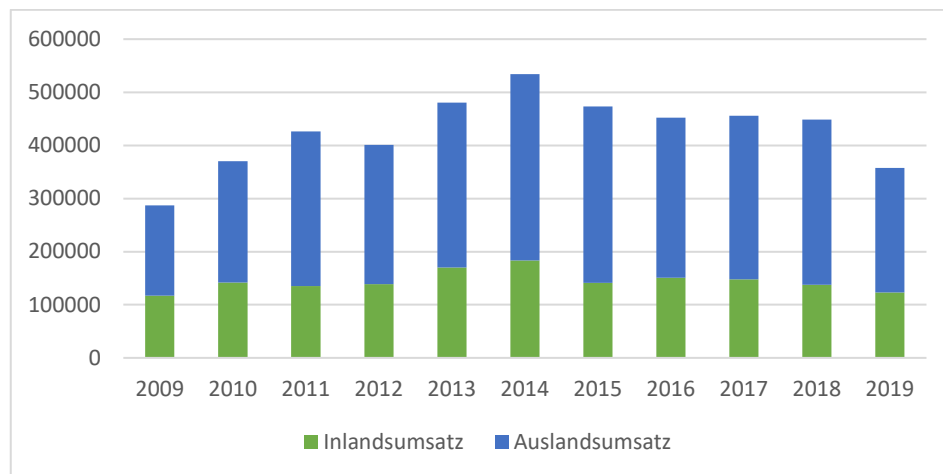
Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

Die Lederherstellung hat sich vom Arbeitsplatzabbau, verursacht durch die Wirtschafts- und Finanzkrise 2009, wieder erholt und liegt seit 2013 über der 2.000er-Marke, hat aber den Beschäftigungsstand 2008 mit 2.326 Beschäftigten nicht mehr erreicht (Dispan, Stieler 2015). In den neun Jahren von 2009 bis 2018 stieg die Beschäftigtenzahl von 1.925 auf 2.254, was einem jahresdurchschnittlichem Beschäftigungswachstum von 1,8 Prozent entspricht. Im Jahr 2019 gab es dann einen leichten Rückgang auf 2.247 Beschäftigte in der Lederherstellung. Auf die aktuelle Branchenlage in der Corona-Pandemie 2020 wird im abschließenden Teilkapitel eingegangen.

### Umsatzentwicklung

Die Unternehmen der Lederherstellung erwirtschafteten 2019 gut 357 Millionen Euro. Die letzten zehn Jahre waren zunächst von einem Umsatzwachstum bis 2014 geprägt, dem aber bis 2019 eine Phase der Stagnation bzw. des Rückganges bei den Umsätzen folgte. Allein 2019 gab es einen Umsatzeinbruch um ein Fünftel gegenüber dem Vorjahr (-20,3 %). Die wirtschaftliche Entwicklung in der Branche Lederherstellung kann jedoch nicht allein auf Basis der Umsatzzahlen analysiert werden, weil diese stark mit den Preisen für die Rohware schwanken. In den letzten Jahren ging der Umsatz vieler Gerbereien vor allem wegen der gefallen Rohhautpreise – und damit geringeren Verkaufspreisen und Umsätzen – zurück. Beim Umsatzeinbruch 2019 kamen die Rückgänge beim Abnehmer Automobilindustrie (Stichwort WLTP-Probleme und Dieselskandal) und bei weiteren Abnehmerbranchen mit teilweise saturiertem Markt für Lederprodukte hinzu.

Abbildung 8: Entwicklung des Umsatzes der deutschen Lederherstellung im Zeitverlauf (in Tausend Euro)



Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

Die Exportquote liegt in der Lederherstellung in den letzten zehn Jahren relativ hoch zwischen 60 und 70 Prozent. Mit einem solch hohen Anteil des Auslandsumsatzes von rund zwei Drittel ist die Lederherstellung im Gegensatz zu den binnenmarktorientierten beiden anderen Branchen der Leder- und Schuhindustrie sehr stark auf Auslandsmärkte ausgerichtet. Seit 2014 geht der Auslandsumsatz jedoch – über fünf Jahre hinweg betrachtet in ähnlicher Relation wie der Gesamtumsatz – zurück.

Tabelle 6: Umsatzentwicklung in der Lederherstellung in Deutschland (ausgewählte Jahre, in Tausend Euro)

Lederherstellung						
	2009	2012	2015	2017	2018	2019
Umsatz (insg.)	286.968	400.688	473.061	456.060	448.664	357.590
Inlandsumsatz	117.352	139.016	140.966	147.869	137.840	122.963
Auslandsumsatz	169.616	261.672	332.095	308.191	310.824	234.627
Exportanteil	59,1 %	65,3 %	70,2 %	67,6 %	69,3 %	65,6 %

Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

**Beschäftigtenstruktur in der Lederherstellung und -verarbeitung**

Die Beschäftigtenstruktur lässt sich aufgrund der Datenlage nur für die Lederherstellung und die Lederverarbeitung gemeinsam betrachten. Das Qualifikationsgefüge in diesen beiden Lederbranchen zeigt im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe ein ähnliches Bild wie in der Schuhherstellung: Der Anteil von Akademikern ist in den Lederbranchen mit 8,8 Prozent relativ gering und um 5,9 Prozentpunkte niedriger als im Verarbeitenden Gewerbe. Rund zwei Drittel der Beschäftigten weisen zwar einen anerkannten Berufsabschluss auf, jedoch liegt auch dieser Wert um 2,9 Prozentpunkte unter dem Verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Im Gegenzug liegt der Anteil der Beschäftigten ohne beruflichen Ausbildungsabschluss und „Ausbildung unbekannt“ in den Lederbranchen deutlich um 7,8 Prozentpunkte über diesem Anteil im Verarbeitenden Gewerbe.

Die Betrachtung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Geschlecht zeigt weitere Unterschiede im Vergleich zwischen der Lederbranche und dem Verarbeitenden Gewerbe. Mit einem Frauenanteil von 45 Prozent der Beschäftigten sind in der Lederbranche 2019 deutlich mehr Beschäftigte weiblich als im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Dieser hohe Frauenanteil ist insbesondere auf die Lederverarbeitung zurückzuführen. Dagegen dominieren in der deutschen und europäischen Lederherstellung – also in den Gerbereien mit ihren klassischen Männerberufen – männliche Beschäftigte. Auf Europa bezogen sind drei Viertel der in Gerbereien beschäftigten männlich, wenn auch der Frauenanteil zwischen 2012 und 2020 leicht gestiegen ist (Cotance, IndustriAll 2020).

„Der leichte Anstieg des weiblichen Personals könnte mit den anhaltenden Veränderungen und den technologischen Fortschritten im Herstellungsprozess zusammenhängen, die die stark körperlichen Tätigkeiten reduziert haben. Darüber hinaus hat die Einführung neuer Funktionen, die in Zusammenhang mit dem Management von Geschäftsbeziehungen, Kommunikation und Nachhaltigkeit entstanden sind, zu einem Anstieg der Verwaltungsfachkräfte im Gerbereisektor geführt und so die Chancen für Frauen verbessert.“ (Cotance, IndustriAll 2020, S. 18)

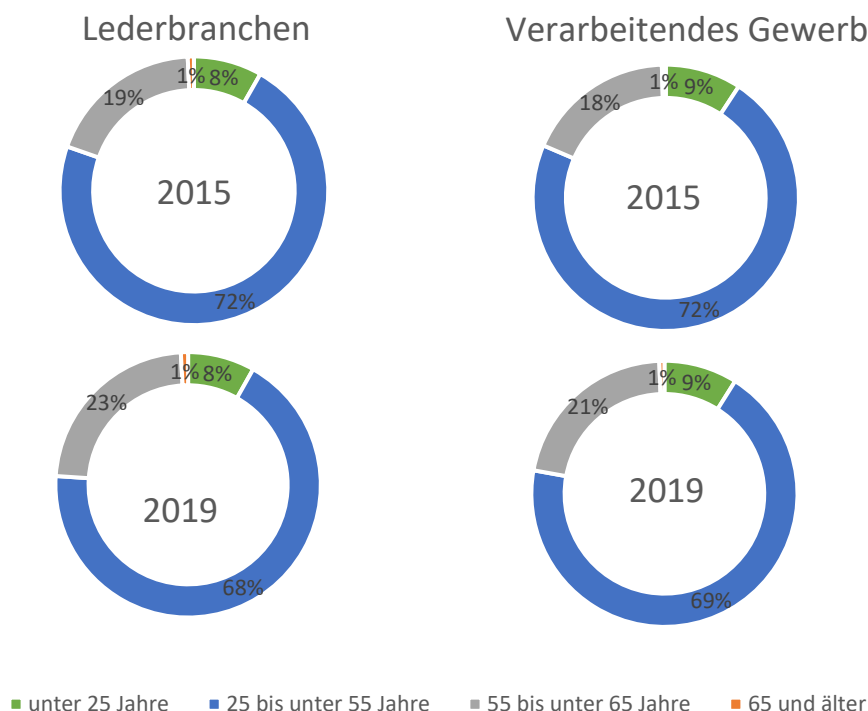
*Tabelle 7: Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Lederherstellung und -verarbeitung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe*

	Lederbranchen		Verarbeitendes Gewerbe	
	2015	2019	2015	2019
ohne beruflichen Ausbildungsabschluss	19,0 %	18,7 %	12,3 %	11,8 %
mit anerkanntem Berufsabschluss	65,7 %	65,4 %	67,6 %	67,3 %
mit akademischem Berufsabschluss	6,2 %	8,8 %	12,9 %	14,7 %
Ausbildung unbekannt	9,1 %	7,1 %	7,2 %	6,2 %
Vollzeitbeschäftigte	84,2 %	82,5 %	91,1 %	90,1 %
Teilzeitbeschäftigte	15,8 %	17,5 %	8,9 %	9,9 %
Männer	53,2 %	55,5 %	75,1 %	74,6 %
Frauen	46,8 %	44,5 %	24,9 %	25,4 %

*Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen IMU Institut*

Die Betrachtung der Altersstrukturen zeigt, dass auch die Lederbranchen vom demografischen Wandel stark betroffen sind. Im Jahr 2019 lag der Anteil von Beschäftigten in der Altersklasse 55 Jahre und älter bei 24 Prozent und damit um 2 Prozentpunkte höher als im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt. Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte zeigt, wie stark der Begriff der „alternden Belegschaft“ für die Lederbranchen zutrifft. Allein zwischen 2015 und 2019 hat die Altersklasse 55plus um 4 Prozentpunkte zugenommen, nachdem sie zwischen 2007 und 2014 bereits stark zulegte (Dispan, Stieler 2015). Auch auf europäischer Ebene ist das „Aging of the Workforce“ ein problematischer Faktor, der insbesondere auf die geringe Anzahl von jungen Berufseinsteigern in die Lederindustrie zurückgeführt wird (Cotance, IndustriAll 2020).

Abbildung 9: Entwicklung der Altersstruktur von Beschäftigten in der Lederherstellung und -verarbeitung im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe (2015 und 2019 im Vergleich)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen IMU Institut

Wie auch in der Schuhherstellung wird der Alterungsprozess der Branchen durch den Rückgang der Auszubildenden verstärkt: 2015 waren es 289 junge Menschen, die einen Beruf in der Lederherstellung oder Lederverarbeitung erlernten, 2019 gab es nur noch 176 Auszubildende in den Lederbranchen. Bereits seit längerem werden hier die gewerblichen Ausbildungsberufe nur noch auf kleiner Flamme gehalten: Die Fachkraft für Lederherstellung und Gerbereitechnik hat sich 2019 bei nur 36 Auszubildenden eingependelt, die Fachkraft für Lederverarbeitung bei 6 sowie Sattler/in Feintäschner:in bei 45 Auszubildenden.

## 2.4 Lederverarbeitung

### Beschäftigung und Betriebe

Im Wirtschaftszweig Lederverarbeitung waren 2019 rund 2.000 Beschäftigte in 44 Betrieben tätig. In dieser eher kleinbetrieblichen Branche liegt

die durchschnittliche Betriebsgröße bei 46 Beschäftigten. Angaben zur Beschäftigtenstruktur finden sich im vorigen Kapitel bei der aus Gründen der Datenverfügbarkeit zusammengefassten Lederbranche.

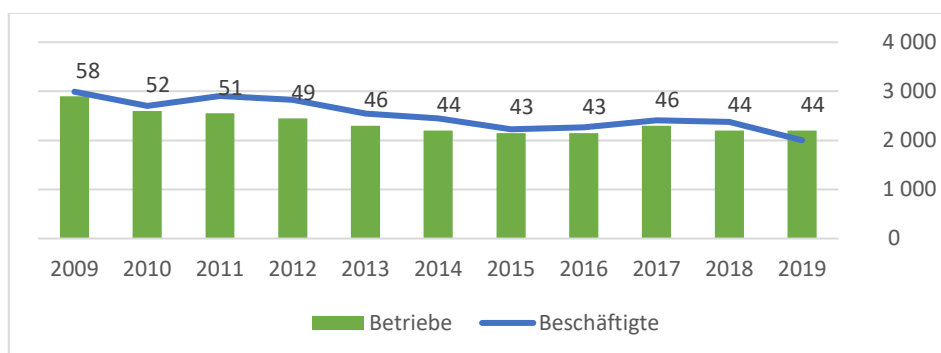
Tabelle 8: Beschäftigungsentwicklung Lederverarbeitung in Deutschland (Beschäftigte in ausgewählten Jahren)

Lederverarbeitung					
2009	2012	2015	2017	2018	2019
2.992	2.828	2.227	2.412	2.379	2.003

Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

Die Lederverarbeitung ist im Gegensatz zu den beiden anderen Branchen durch einen anhaltenden Arbeitsplatzabbau gekennzeichnet. 2019 waren in der Lederverarbeitung ein Drittel weniger Menschen beschäftigt als noch im Jahr 2009. Auch nach dem deutlichen Kriseneinbruch 2008/2009 ging die Beschäftigtenzahl in diesen zehn Jahren nochmals um fast 1.000 zurück auf 2.003 Beschäftigte im Jahr 2019. Gleichzeitig ging auch die Betriebsanzahl von 58 auf 44 Betriebe (ab 20 Beschäftigte) zurück.

Abbildung 10: Entwicklung von Beschäftigung und Betrieben der deutschen Lederverarbeitung im Zeitverlauf



Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)

### Umsatzentwicklung

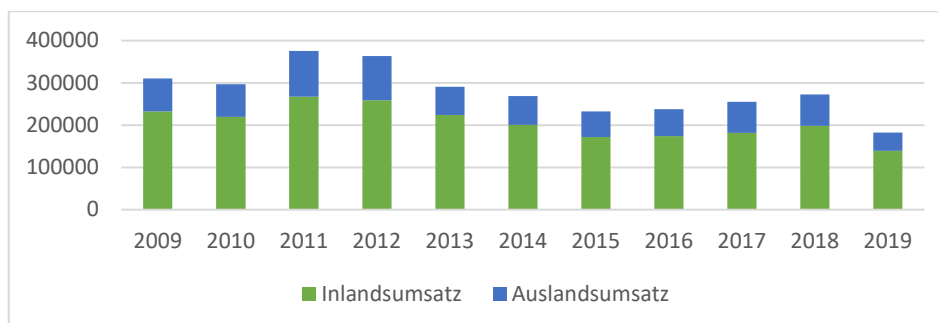
Die Unternehmen der Lederverarbeitung erwirtschafteten 2019 einen Umsatz von gut 182 Millionen Euro. In den letzten zehn Jahren gab es nur wenige Jahre mit einem Umsatzplus: 2011 legte der Umsatz deutlich gegenüber dem Vorjahr zu und 2016 bis 2018 gab es jeweils eine leichte Zunahme beim Umsatz. Zuletzt gab es 2019 einen starken Umsatzeinbruch um ein Drittel von 273 auf 182 Millionen Euro (-33,2 %). Im Zehnjahres-Vergleich liegt der nominale Umsatz 2019 damit um mehr als 128 Millionen Euro niedriger als 2009 (-41,3 %) – bei inflationsbereinigter Betrachtung hätte der Umsatz sich mehr als halbiert.

*Tabelle 8: Umsatzentwicklung in der Lederverarbeitung in Deutschland (ausgewählte Jahre, in Tausend Euro)*

Lederverarbeitung						
	2009	2012	2015	2017	2018	2019
Umsatz (insg.)	310.724	363.240	232.769	254.909	272.818	182.251
Inlandsumsatz	232.547	259.134	171.741	181.478	198.614	139.041
Auslandsumsatz	78.177	104.106	61.028	198.614	74.204	43.210
Exportanteil	25,2 %	28,7 %	26,2 %	28,8 %	27,2 %	23,7 %

*Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)*

*Abbildung 11: Entwicklung des Umsatzes der deutschen Lederverarbeitung im Zeitverlauf (in Tausend Euro)*



*Quelle: Statistisches Bundesamt (Betriebe ab 20 Beschäftigte)*

Der Exportanteil liegt in der Branche Lederverarbeitung auf einem ähnlich niedrigen Level wie in der Schuhindustrie. Der Auslandsumsatz entwickelte sich zwar rückläufig – da die Abwärtsbewegung aber ähnlich wie beim Inlandsumsatz erfolgte, war der Exportanteil in den letzten zehn Jahren relativ stabil bei plus/minus 25 Prozent. Die Branche ist demnach nach wie vor stark auf den Binnenmarkt orientiert.

## 2.5 Aktuelle Lage in der Corona-Pandemie 2020

Die aktuelle Lage der Leder- und Schuhindustrie wird auf Basis aktueller Daten der Verbände und der Auswertung eigener Experteninterviews dargestellt.

### Schuhindustrie

In der Schuhindustrie wurde für 2020 noch zu Jahresanfang eine moderate Weiterentwicklung erwartet. Infolge der Coronakrise gab es dann aber ab März 2020 einen sehr starken Umsatzeinbruch. Dabei sind die Umsätze in der Schuhindustrie etwas zeitversetzt zum abrupten Kollaps im Schuhhandel eingebrochen. Die Frühjahr/Sommer-Kollektion 2020 war ausgeliefert und großteils bezahlt, als der Handel gestoppt wurde – in der Folge blieb der Handel auf seiner Ware sitzen und es gab keine Nachorder mehr für die Schuhhersteller.

„Die Corona-Pandemie hat den Aufwärtstrend der letzten Jahre in der deutschen Schuhindustrie beendet. ... Nach einem verheißungsvollen Jahresbeginn brach der Umsatz der deutschen Schuhindustrie mit dem verhängten Lockdown des stationären Fachhandels regelrecht ein. ... Die Corona-Pandemie verändert die Schuhbranche auf dramatischste Weise in unglaublicher Geschwindigkeit. Das Coronavirus hat sich von einem Angebotschock in den ersten zwei Monaten des Jahres zu einem Nachfrageschock ungekannten Ausmaßes entwickelt. Die plötzliche Schließung der Verkaufsstellen des stationären Fachhandels hat von einem Tag auf den anderen diesen Absatzkanal versperrt. Auch nach Ende des Shutdowns prägt die Unsicherheit das Geschäft und erlaubt nur ein Fahren auf Sicht. ... Die weitere Entwicklung der Schuhindustrie ist nicht vorherzusehen. Dies ist abhängig von der Dauer der Pandemie, weiteren möglichen Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die Branche. Aufgrund dieser Unsicherheit ist eine Prognose nicht möglich. Wir hoffen, dass die Konsumentenlaune sich schnell erholt und so Impulse für sowohl den Fachhandel als auch die Schuhindustrie ermöglicht.“ (HDS/L 2020)<sup>4</sup>

Der Umsatz sank im ersten Halbjahr 2020 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 21 Prozent auf 1,28 Milliarden Euro. Und auch für die Früh-

---

4 Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie (HDS/L), Presseinfo, 31. August 2020.



jahr/Sommer-Kollektion 2021 sind die Aufträge für die Schuhhersteller um mehr als ein Drittel zurückgegangen. Dagegen konnte die Beschäftigung in der deutschen Schuhindustrie im ersten Halbjahr 2020 stabil bei 15.600 (in Betrieben ab 50 Beschäftigten) gehalten werden. Dazu haben die erweiterten Möglichkeiten für Kurzarbeit wesentlich beigetragen. Laut HDS/L-Blitzumfrage haben in der Corona-Pandemie 90 Prozent der Betriebe Kurzarbeit beantragt und sie dann auch in erheblichem Umfang umgesetzt (HDS/L 2020; S. 194).<sup>5</sup> Die stabile Beschäftigungslage steht aber auf einem immer wackligeren Fundament: Seit Mitte 2020 werden von immer mehr Unternehmen Stellenstreichungen angekündigt. Beispielsweise schließt Lloyd seine Produktion in Sulingen und baut 125 Arbeitsplätze ab, wie im Juli 2020 gemeldet wurde. Ara kündigte einen Stellenabbau am Stammsitz Langenfeld an. Peter Kaiser meldete im September ein Schutzschirmverfahren an, um das Pirmasenser Unternehmen zu sanieren.

„Bei der Frühjahr/Sommer-Kollektion 2021 ist die Auftragslage extrem schlecht. Die Schuhhersteller müssen sich auf absehbare Zeit auf niedrigere Umsätze einstellen. Mit Kurzarbeit kann das nicht ewig aufgefangen werden, da werden weitere Maßnahmen kommen. Da wird ein Stückweit auch Personal im Inland reduziert – aber in unserer Branche nicht ganz so dramatisch, weil die Produktion nur noch zu einem geringen Teil in Deutschland ist. Der Personalabbau in größerem Ausmaß betrifft eher die Produktionswerke in Osteuropa und anderswo.“ (Exp)

„Wir kamen aus fünf weniger guten Jahren direkt ins Pandemiejahr. Wir versuchen jetzt mit Kurzarbeit Zeit zu gewinnen, um unsere Arbeitsplätze auf Dauer zu sichern. Ob das auch gut geht, wissen wir nicht. Aber wir stecken den Kopf nicht in den Sand, wir kämpfen weiter.“ (Exp)

„Our companies are struggling to survive in these times.“ (Carmen Arias, Generalsekretärin der European Footwear Confederation bei der Webkonferenz SER-20 am 1. Dezember 2020)

Auch global gesehen hat die Corona-Pandemie einen massiven Einfluss auf den Schuhkonsum – laut einer Umfrage von World Footwear gingen die Schuhkäufe 2020 weltweit um 22 Prozent zurück –, und damit auch auf die Schuhindustrie. So meldete „Yue Yuen, größter Markenschuhhersteller der Welt, für die ersten neun Monate des Jahres einen deutlichen Umsatzrückgang um 19 Prozent auf 6,1 Milliarden Dollar“ (Schuhkurier 47/2020, S. 8). Bei einem getrübbten Ausblick auf die kommenden Monate werde das Unternehmen zurückhaltend investieren und die Produktionskapazitäten weiter „optimieren“.

---

5 Kurzarbeit kann in der betrieblichen Praxis aber auch bedeuten, dass Auslastung bzw. die „Schuhproduktion in Billigwerke verlagert wird, in denen keine Kurzarbeit möglich ist – ob das dann vorübergehend so ist oder so bleibt ist die Frage“ (Exp).

### **Lederwarenindustrie**

Auf die Lederverarbeitung wirkte sich die Corona-Pandemie „auf dramatische Weise aus. Durch die Schließung der stationären Verkaufsstellen in Deutschland und vielen anderen Ländern brach der wichtigste Vertriebsweg weg.“<sup>6</sup> Der Umsatz ging im ersten Halbjahr 2020 um 15 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zurück. Wie auch in der Schuhindustrie blieb die Beschäftigungssituation bis Mitte 2020 stabil – insbesondere weil das Instrument der Kurzarbeit von den Unternehmen in erheblichem Umfang genutzt wurde. Jedoch zeichnet sich auch in der Lederverarbeitung ein Stellenabbau ab. So hat beispielsweise der Lederwarenspezialist Picard aus Obertshausen bereits im Mai 2020 ein vorläufiges Schutzschirmverfahren angemeldet. Die Sanierungsmaßnahmen sehen einen Abbau von 37 Beschäftigten insbesondere in der Fertigung vor (–30 % der Belegschaft).

Die Lederverarbeitung erwartet wie auch die Schuhindustrie kurzfristig keine große Belebung, schon weil die Frequenz in den Innenstädten coronabedingt niedrig bleiben wird. Zudem ist das Orderverhalten des Handels, der auf Ware sitzen geblieben ist und nicht weiß, wie der Verkauf weitergeht, sehr vorsichtig geworden. Auch die weitere Entwicklung von Karstadt-Kaufhof, einem der wichtigsten Vertriebspartner der Lederwarenhersteller, spielt hier eine Rolle.

### **Lederindustrie**

In der Lederherstellung lag die Auslastung im April/Mai 2020 laut einer Umfrage des VDL bei lediglich rund der Hälfte der Kapazitäten und die Auftragseingänge gingen um rund zwei Drittel zurück. Laut einem befragten Branchenexperten gab es bei fast allen Unternehmen starke Einschnitte bei der Geschäftstätigkeit. Die Gerbereien seien aber auch krisenerprobt und gut aufgestellt, weil sie die letzten zehn Jahre genutzt haben, um sich durch Investitionen und den Aufbau von Eigenkapital zu stärken (Exp). Dazu ein Statement eines befragten Experten aus einer Gerberei:

„Das Jahr 2020 lief von der Auslastung her sehr gut an. Wegen Corona gab es im April dann aber einen Umsatzrückgang um 80 %, weil der Umsatz mit Autoleder komplett wegfiel. Da mussten wir schnell auf Kurzarbeit umstellen. Seit Juni erreichen wir aber schon wieder das Niveau des Vorjahres. Übers Jahr gesehen werden wir voraussichtlich mit einem blauen Auge davonkommen.“ (Exp)

Die Lederherstellung war – bezogen auf ihre wirtschaftliche Lage – in der Coronakrise mit Problemen von zwei Seiten konfrontiert. Neben dem

---

6 HDS/L Presseinfo ILM, 4. September 2020: Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Lederwaren- und Kofferindustrie im 1. Halbjahr 2020.

Nachfrageschock im ersten Lockdown 2020 gab es für die Lederherstellung auch auf der Angebotsseite starke Engpässe, weil die Schlachtzahlen gesunken sind und weniger Rohware zur Verfügung stand. Insbesondere im April und Mai 2020 wurde von vielen Unternehmen die Kurzarbeit in großem Umfang genutzt, in der Produktion meist abgestuft mit geringeren Umfängen bei der Wasserwerkstatt und stärkerer Kurzarbeit in den nachfolgenden Produktionsstufen. Auch beim Gesundheitsschutz haben die meisten Unternehmen schnell reagiert und beispielsweise betriebliche Hygienemaßnahmen umgesetzt. Eine unmittelbare Konsequenz für die Produktion im Schichtbetrieb war es, feste Schichten mit gleichen Mitarbeitern und keinem Treffen beim Wechsel zu organisieren.

## 3. Lederindustrie

Die Lederherstellung als Branche besteht im Wesentlichen aus Unternehmen, die dem traditionellen Handwerksgewerbe Gerbereien entstammen. Als Gerben wird die Verarbeitung von rohen Tierhäuten zu Leder bezeichnet. Zur „Herstellung von Leder“ gehören laut Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) 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 Sämischgerbung.

Wie die Analyse von Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten im zweiten Kapitel gezeigt hat, hat sich die Lederherstellung bzw. die Lederindustrie in Deutschland nach der jahrzehntelangen strukturellen Krise seit den 2000er Jahren wieder konsolidiert. Wie stark sich die Corona-Pandemie über die Einschnitte 2020 hinaus auf die Lederindustrie in längerer Sicht auswirken wird, ist Ende 2020 noch nicht absehbar. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die mittelfristigen Wirkungen der Coronakrise auf die spezialisierten Gerbereien in Deutschland weniger stark ausgeprägt sein werden wie auf die nachgelagerte Schuh- und Lederwarenindustrie. Nach der Beschreibung des jahrzehntelangen Strukturwandels der Branche werden im Folgenden die Marktentwicklung in Europa und Deutschland, Unternehmensstrategien und Innovationstrends sowie branchenspezifische Trends rund um die Arbeitswelt betrachtet.

### 3.1 Lederindustrie im jahrzehntelangen Strukturwandel

Die Lederindustrie Deutschlands war von Mitte des 20. Jahrhunderts über fünf Jahrzehnte hinweg von einem massiven Strukturwandel betroffen, der sich in enormen Rückgängen bei der Zahl der Betriebe, den Arbeitsplätzen und der Produktion niedergeschlagen hat und der als „gravierender Schrumpfungsprozess“ (BMW 2020) bezeichnet werden kann. In den 1950er Jahren verdienten in der Branche Lederherstellung rund 30.000 Beschäftigte ihren Lebensunterhalt, heute sind es nur noch 2.250 (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)

„Die Lederindustrie besteht gerade noch aus zwölf Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten. Die restlichen sind meist deutlich kleiner vom Handwerksbetrieb bis zum Hobbygerber, der sein Gewerbe noch angemeldet hat.“<sup>7</sup> (Exp)

Der langjährige 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 der letzten Dekade, den 2010er 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, S. 11). Für den Schrumpungsprozess 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

---

7 Ein Beispiel für einen hochspezialisierten Kleinstbetrieb ist die Weißgerberei Widenmann in Blaubeuren. Der Zwei-Mann-Familienbetrieb mit einer Tradition bis ins 18. Jahrhundert zurück stellt überwiegend hochwertiges Glacéleder für den Orgelbau (für Blasebälge und Ventile) und Sämischleder her und beliefert seine Kunden weltweit im Direktvertrieb (Dispan 2019).

übernommen, die für die Lederindustrie umfangreiche Investitionen und weitreichende Produktionsumstellungen erforderlich machten.

Diese prekäre Lage in den 1980er Jahren wurde 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, S. 511). Wetblue und vielfach auch Leder sind Commodities (Standardwaren), die „weltweit von einer Vielzahl von Ländern in Konkurrenz angeboten werden. Bei Lieferproblemen eines Anbieters können jederzeit Ersatzlieferanten einspringen“ (Haid, Wessels 1996, S. 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, S. 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 2020 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 Produktqualität und mit umweltschonenden Verfahren.

### **3.2 Marktentwicklung und Erfolgsfaktoren für die Lederindustrie**

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, von Faktoren für ihre Wettbewerbsfähigkeit und von 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 geben die beiden „Sozial- und Umweltberichte“ der Europäischen Union, die 2020 bzw. 2012 veröffentlicht wurden.<sup>8</sup> Darin sind die wesentlichen Elemente einer nachhaltigen Entwicklung der Gerbereien Europas dargestellt. 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, S. 6). Trotzdem ist der Fortbestand europäischer Lederfabriken laut dem ersten Sozial- und Umweltbericht gefährdet. Die Wettbewerbsfähigkeit der Lederhersteller drohe 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.

„In einem Markt, der keinen Schutz vor Leder bietet, das unter Bedingungen des Sozial- und Umweltdumpings produziert wird, war das Überleben der europäischen Gerbereien einerseits geprägt durch die Spezialisierung auf Qualität und Innovation, andererseits durch soziale Verantwortung und Umweltschutz.“ (Cotance, IndustriAll 2020, S. 36)

Nach den jahrzehntelangen starken Einbrüchen stabilisierte sich die Lederindustrie im letzten Jahrzehnt in Europa hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen bei gleichzeitiger Reduktion der Betriebsanzahl. Die europäische Gerbereibranche setzte sich 2019 aus knapp 1.600 Unternehmen mit gut 34.000 Beschäftigten zusammen. Acht Jahre zuvor waren es 34.500 Beschäftigte in 1.800 Unternehmen. Im Jahrzehnt zuvor, also vom Jahrtausendwechsel bis 2010, waren sowohl die Zahl der Unternehmen (–25 %) als auch die der Beschäftigten (–36 %) noch stark rückläufig.

---

<sup>8</sup> Die folgenden Absätze zur Lederindustrie in Europa stützen sich auf die beiden 2012 und 2020 veröffentlichten „Social and Environmental Reports“, die von den Sozialpartnern IndustriAll und Cotance zusammen mit weiteren Stakeholdern erarbeitet wurden (Cotance, IndustriAll 2012, 2020).

Innerhalb Europas gibt es starke Unterschiede bei den Unternehmensgrößen. In Südeuropa gibt es eine Vielzahl kleinerer Gerbereibetriebe, die sich hauptsächlich auf die Herstellung von Leder für die Modewirtschaft wie die Lederwaren-, Schuh- und Bekleidungsindustrie spezialisiert haben. Mit 1.200 Unternehmen hat Italien die höchste Anzahl von Gerbereien in der Europäischen Union, gefolgt von Spanien, Portugal, Frankreich und Großbritannien. In Mittel- und Nordeuropa mit Ländern wie Deutschland, Österreich, Großbritannien, Schweden 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 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 2012“ 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 hohen Anteil der EU am weltweiten Umsatz, der mit 30 Prozent höher ist als der Anteil der nächstgrößeren Herstellerländer China, Brasilien, Indien, 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 Prozent 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 Redu-



zierung der Arbeitsunfälle herbeizuführen“ (Cotance, IndustriAll 2012, S. 10).

Alles in allem hebt der neue Sozial und Umweltbericht die Nachhaltigkeitsprioritäten wie auch ethische Fragen der Wertschöpfungskette hervor (wie Due Diligence, Produktsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Transparenz in der Lieferkette, Tierschutz).

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, wie in beiden Sozial- und Umweltberichten betont wird:

„Die europäische Lederproduktion zeichnete sich stets durch große Flexibilität aus, verarbeitete alle wesentlichen Rohwarengattungen und belieferte alle wesentlichen Endkundenmärkte.“ (Cotance, IndustriAll 2012, S. 3)

„Die unvergleichliche Qualität des europäischen Leders wird international geschätzt. Technologische Innovation, Prozessdurchführung, Umweltschutz, soziale Verantwortung, Design und Stil sind die Werte, die die Erfolgsgeschichte europäischer Gerber ausmachen.“ (Cotance, IndustriAll 2020, S. 8)

### **Erfolgsfaktoren der Lederindustrie in Deutschland**

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Lederindustrie in Deutschland sind bereits im vorigen Abschnitt zur europäischen Lederindustrie beschrieben: das hohe Qualitätsniveau, die Innovationsfähigkeit, die qualifizierten Fachkräfte, die Flexibilität und die Nachhaltigkeitsfaktoren (umweltgerechte Produktion mit sozialer Verantwortung).

„Die deutsche Lederindustrie ist im weltweiten Branchenvergleich Spitzenreiter was Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Sozialstandards betrifft.“ (Exp)

Angesichts der Orientierung auf Premiumleder für den Möbel- und den Automotive-Bereich und der entsprechenden Produktpalette sind diese wesentlichen Erfolgsfaktoren – auf Deutschland bezogen – durch folgende Schlüsselfaktoren zu ergänzen: größte Zuverlässigkeit und Langlebigkeit, höchste Qualitätsstandards und Gebrauchstauglichkeit. Der Erfolg für deutsche Lederhersteller ist mit diesen produktbezogenen Schlüsselfaktoren – im Zusammenspiel mit Effizienz und Produktivität – eng verknüpft.

Ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Lederindustrie sind die Einkaufskosten. Der Materialkostenanteil liegt in der Lederherstellung laut Kostenstrukturstatistik 2017 bei 68 Prozent und damit deutlich über dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes (43 %). Die Materialkosten der Gerbereien entfallen zum Großteil auf die Rohware (v. a. Rinderhäute), aber auch auf chemische Hilfsmittel und weitere Produkte. Stärkster Einkaufsposten sind die 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 entsprechend hochwertiger 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.

„Hochwertiges Leder kann nur mit sauguter Rohware hergestellt werden. Daher ist die deutsche Rohware mit ihrer hohen Qualität ein absolut entscheidender Erfolgsfaktor für die Lederhersteller in Deutschland.“ (Exp)

„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 Unternehmen der Lederchemie, von denen einige ihren Sitz und Produktion in Deutschland haben, sind wichtige Zulieferer für die Gerbereien. Auf die chemischen Hilfsmittel bezogen ist es aus Sicht der Lederhersteller wichtig, dass die spezialisierten Anbieter von Lederchemie mit wesentlichen Funktionen am Standort Deutschland bleiben, weil für Innovation und Service „kurze Wege“ und ein „Kommunizieren auf Augenhöhe“ wichtig sind (Exp).<sup>9</sup>

---

9 Bei den Herstellern von Spezialchemikalien für die Lederindustrie hat in den letzten Jahren eine Konsolidierungsphase eingesetzt – so haben beispielsweise BASF und Lanxess ihre Sparten für Lederchemikalien verkauft und es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen dies auf den Lederchemiestandort Deutschland zeitigen wird. 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.

„Die chemischen Hilfsmittel kommen vor allem aus Deutschland und Europa, wenn es auch sehr günstige Angebote aus Indien gibt. Uns ist aber ein verlässlicher Partner in Europa sehr wichtig. Wir zahlen lieber mehr, haben den Spezialisten als direkten Ansprechpartner und kriegen was Ordentliches.“ (Exp)

„Wo geht's hin mit der Lederindustrie in Deutschland? Diese Frage muss man schon stellen, wenn das Branchenumfeld ausdünn und darunter auch die Innovationsfähigkeit über kurz oder lang leiden wird.“ (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 und Qualitätskategorie eine sehr große Spanne.

„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 schlechteren Sortimenten wird kein Geld verdient, sondern draufgelegt.“ (Exp)

Ein zweites Standbein für die Lederindustrie besteht in der Vermarktung von Kollagen, das beim Entfleischen der Rohhäute gewonnen wird und z. B. zur Gelatineherstellung 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 Kollagens für Gerbereien nicht nur ein kleiner Ertragsposten, sondern durchaus ergebnisrelevant und wichtig. Insgesamt versuchen die Betriebe so wenig Abfälle wie möglich zu produzieren und einen möglichst hohen Anteil der Rohware als Leder, Kollagen etc. zu verwerten oder für die Bioenergieanlage aufzubereiten. Die meisten in Deutschland verbliebenen Gerbereien sind im weltweiten Maßstab Vorreiter für die Reduktion von Rohstoffen und die Reststoffverwertung wie auch für Energieeffizienz und Abwasserbehandlung und damit auch für die Kreislaufwirtschaft.

Zu diesen für die Lederindustrie spezifischen Erfolgsfaktoren kommen weitere branchenübergreifende Faktoren allgemeinerer Natur, die für die gesamte Industrie in Deutschland relevant sind: das hohe Qualitätsniveau bei Produkten und Lösungsangeboten, die Innovationsfähigkeit bei Produkten und Prozessen, die qualifizierten Fachkräfte verbunden mit hoher Flexibilität, Effizienz und Produktivität sowie die Kundenorientierung und Termintreue. Dazu kommen intakte und durchgängige Wertschöpfungsketten sowie eine hervorragende Forschungsinfrastruktur als positive Standortfaktoren für Deutschland. Weitere Erfolgsfaktoren für die deutsche Industrie liegen in Mitbestimmung und Tarifpolitik, die für Stabilität und Verlässlichkeit in der Ausgestaltung von Ar-

beitsverhältnissen sorgen. Alle diese Punkte sind sehr wichtig, um Wettbewerbsvorteile durch Qualität und Innovation zu generieren. Neben den Erfolgsfaktoren wurden von den befragten Experten aber auch Schwächen und Herausforderungen für die Lederindustrie in Deutschland klar benannt.

Eine Herausforderung für deutsche Lederhersteller liegt laut befragten Experten in Wettbewerbsverzerrungen im internationalen Rahmen. Während in Deutschland ein „Kampf mit gleichen Waffen“ ausgefochten werde, gibt es in der Europäischen Union – auf die Umsetzung und Interpretation der Rechtslage bezogen – große Unterschiede zwischen den Mitgliedsstaaten. Bei Lederherstellern werden die hohen Standards in Deutschland bei Themen wie Arbeitssicherheit und Umweltschutz als Risikofaktor im internationalen Wettbewerb erlebt. Hier müsste es darum gehen, mit einem Upgrading bei Umwelt- und Sozialstandards auch in anderen Ländern ein level-playing-field – also gleiche Wettbewerbsbedingungen – auf europäischer Ebene (besser noch darüber hinaus) zu schaffen.

Auch ein weiterer Hemmschuh für die Branche liegt 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.

Weitere Risiken gibt es auf Kundenseite. In den Abnehmerbranchen Automobilindustrie und Möbelindustrie zeichnen sich seit einigen Jahren Trends ab, die den Lederherstellern zu denken geben. Bei Autos wird Leder zwar meist nicht komplett ersetzt (Teslas „vegane Serienmodelle“ sind noch die Ausnahme), aber es gibt selbst im Premiumbereich den Trend, dass echtes Leder tendenziell zurückgedrängt und beispielsweise nur noch bei Kontaktflächen eingesetzt wird.

„Es ist schon verrückt. In einer Zeit, in der fast jeder auf Natürlichkeit und Nachhaltigkeit pocht, setzen sich viele ins Auto mit Kunstleder und wollen keine Innenausstattung aus echtem Leder mehr. Das ist doch ein Widerspruch par excellence!“ (Exp)

Zudem gibt es auch bei Premiumherstellern von Polstermöbeln Bestrebungen, auf günstigeres Leder oder auf Substitute wie Kunstleder umzustellen. Manche Möbelhersteller schwenken aus Kostengründen auf billigeres Leder um – was dann häufig im Widerspruch zum Qualitätsanspruch dieser Marken steht. Dazu kommt der zunehmende Verbraucher-

trend zu veganen Produkten. Insgesamt erhöhen sich die Risiken für die Lederindustrie durch die kundengetriebene Substitution von echtem Leder durch Kunstleder oder andere Produkte in den Abnehmerbranchen.

„Da tauchen immer neue Begriffe auf, um Kunstleder als Leder zu verkaufen. Dadurch wird die Marke ‚echtes Leder‘ als hochwertiges Produkt total verwässert.“ (Exp)

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

Gerade viele Jüngere sehen das Material Leder immer kritischer. An diesem Punkt gilt es noch stärker Marketingstrategien für das qualitativ hochwertige Naturprodukt Leder aus nachhaltiger Produktion zu entwickeln. Zur Verbesserung des Images von Leder im Sinne eines nachhaltigen Produkts sei – so ein befragter Branchenexperte – eine weltweite Marketingkampagne notwendig, weil die Lederindustrie in Deutschland zu klein sei, um den geballten Antileder-Kampagnen etwas Adäquates entgegenzusetzen. Leather Naturally als Industrie-Mitgliedsverband „für ausgewogene Informationen über Leder“ sei hier auf dem richtigen Weg, wenn auch mit begrenztem Budget.

„Leder ist von verschiedenen Seiten unter Beschuss geraten. So will PETA Leder vom Markt verbannen, nachdem die Kampagne gegen Pelz erfolgreich war. Und PETA ist mit mehr Geld aus Spenden ausgestattet als die Lederindustrie Deutschlands insgesamt erwirtschaftet.“ (Exp)

Eine weitere, ganz andere marktseitige Herausforderung für Lederhersteller ist die immer größere Volatilität und Kurzfristigkeit von Aufträgen, insbesondere aus der Automobilindustrie, aber auch aus anderen Branchen. Dadurch werden die Vorläufe immer kürzer, die Produktionsplanung immer schwieriger und die Flexibilitätsanforderungen immer höher.

### **3.3 Unternehmensstrategien und Nachhaltigkeit**

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 vier Jahrzehnten investieren Gerbereien verstärkt in Umweltschutz (getrieben von gesetzlichen Vorgaben). Vor zehn Jahren wurde vom deutschen Lederverband VDL das weltweit erste Label ECO<sub>2</sub>L zur Ermittlung der Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-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 consequenten Umweltschutz konnte der Chemikalienverbrauch bei der Gerbung deutlich gesenkt werden.“ (VDL 2013, S. 10)

Heller-Leder mit Sitz in Hehlen (Weserbergland) ist in der deutschen Lederindustrie eines der Beispiele für eine starke Nachhaltigkeits- und Premium-Positionierung. So gewann Heller-Leder im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts 2018 den Innovationspreis des Bundesumweltministeriums in der Kategorie „Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen“. Zuvor gewann das Unternehmen bereits 2014 den Bundespreis „Ecodesign“ in der Kategorie „Produkt“ und bekam 2013 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Blauer Engel-Preis“ vom Präsidenten des Bundesumweltamts überreicht (vgl. <https://www.heller-leder.com/startseite>). Und auch die Zertifikate, Umweltaudits und die Außendarstellung weiterer Lederhersteller wie Bader Leather (Göppingen), Heinen Lederfabrik (Wegberg) und Südleder (Rehau) sprechen für eine Orientierung auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz.

Die Lederfabrik Heinen im niederrheinischen Wegberg setzt beispielsweise auf Nachhaltigkeit und bietet mit „Terracare“ ein umweltschonend hergestelltes Leder an. Zudem ist bei Terracare mittels der LeatherTrace-App eine hundertprozentige Rückverfolgbarkeit der Leder über alle Produktionsebenen, bis hin zur Rohwarenherkunft der einzelnen Haut gewährleistet.

Den Stellenwert von Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien deutscher Unternehmen der Lederindustrie zeigt die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Bader-Leather in vorbildlicher Art und Weise. Im Nachhaltigkeitsbericht 2018 (Bader Gruppe 2019) sind vier Treiber für die weltweite Unternehmensstrategie benannt: Langfristiges und zukunftsorientiertes Handeln; Mindeststandards für Gesundheit und Wohlbefinden;

Entwicklung nachhaltiger Produkte, Prozesse und Technologien; Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten. Demnach setzt Bader ein integriertes Managementsystem für die Verbesserung von Qualität, Umwelt- und Energieleistung, Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit und Nachhaltigkeit ein und will bei der Entwicklung nachhaltigerer Lederprodukte noch innovativer werden. Gleichzeitig geht es bei Bader um eine stärkere globale Präsenz mit Produktionsstätten in allen wichtigen Märkten wie auch um die Transparenz in der Lieferkette. Entsprechend ist der Nachhaltigkeitsbericht 2018 nach einem Kapitel zur nachhaltigen Unternehmensführung in die vier Dimensionen Product (ökonomische Verantwortung), People (soziale Verantwortung), Planet (ökologische Verantwortung) und Partnering (gemeinsame Verantwortung) strukturiert.

„Bader hat die Global Compact-Prinzipien der Vereinten Nationen unterzeichnet und bekennt sich damit zu Menschenrechten, Arbeit, Umwelt und Anti-Korruption sowie den nachhaltigen Entwicklungszielen der 2030 Agenda for Sustainable Development.“ (Bader Gruppe 2019, S. 7)

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 und Kreislaufwirtschaft 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.

„Die in der globalisierten Wirtschaft des 21. Jahrhunderts erforderliche wettbewerbsfähige Produktion verlangt von den Unternehmen und Arbeitskräften, sich an die Marktentwicklung anzupassen. Die Personal- und Kompetenzentwicklungspolitik muss die Arbeitnehmer dabei unterstützen. ... Neue Techniken, neue Verfahren, Digitalisierung – das Tempo des Wandels war noch nie so hoch. Die Personalpolitik muss alldem Rechnung tragen, da der Bedarf an neuen Kompetenzen anhalten wird“ (Cotance, IndustriAll 2018b, S. 4)

In einer Branche, die mit Imageproblemen zu kämpfen hat, wird auch Marketing zu einem immer wichtigeren Element von Unternehmensstra-

tegien. Tue Gutes und rede darüber – ein gutes Image im Sinne von Nachhaltigkeit ist laut befragten Experten sehr wichtig für ein Unternehmen der Lederindustrie – und zwar sowohl im Hinblick auf die Kunden, auf Mitarbeiter und Arbeitskräftegewinnung wie auch auf das gesamte regionale Umfeld.

### **3.4 Innovationstrends und Kreislaufwirtschaft**

Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Strategiethema, wie im vorigen Kapitel dargestellt, und damit auch eines der wichtigsten Innovationsthemen für Lederhersteller. In der Regel finden Innovationen in der Lederindustrie eher im Kleinen statt und die Prozessoptimierung steht dabei bei den meisten Unternehmen im Vordergrund. Über die laufende Prozessoptimierung hinaus ist das Innovationsgeschehen in der KMU-geprägten Branche von einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, z. B. aus der Spezialchemie oder dem Maschinenbau, oder mit branchenbezogenen Forschungseinrichtungen gekennzeichnet. 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. Ebenso wie um Effizienz und Produktivität geht es dabei aber auch um die Produktqualität und z. B. um Eigenschaften wie Reiß- und Lichtfestigkeit. „Dabei sind Gerber auf Impulse aus der Chemie angewiesen“ (Exp). 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 Behaarung, sondern durch gezieltes Einwirken auf die Haarwurzel mit geringerer Umweltbelastung. Alles in allem rücken „Footprint-Konzepte für nachhaltige Lederherstellung“<sup>10</sup> verstärkt in den Fokus der heimischen Lederhersteller, die den Energie-

---

10 „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 „Resource-Footprint“ enthält (ProLeder 4/2014, S. 12).



verbrauch, die Toxizität der Chemikalien, Wasserverbrauch und -verschmutzung sowie die sinnvolle Nutzung von Ressourcen adressieren.

„Die Zukunft der europäischen Lederindustrie wird umweltbewusst sein oder die Industrie überlebt nicht. Im Rahmen einer Ökobilanz kann der ökologische Fußabdruck von Produkten und Organisationen bestimmt werden. ... Es gilt zu verteidigen, dass es sich bei dem Gerbereisektor um eine Branche handelt, die primär Nebenprodukte verwertet.“ (Cotance, IndustriAll 2018b, S. 13)

Im Rahmen von Footprint-Konzepten und Nachhaltigkeit wird die „Circular Economy“ im Bereich Leder immer bedeutender, schon allein, weil das Material Leder sehr gut für eine bioökonomische Kreislaufwirtschaft geeignet ist.

„Das Gerben ist grundsätzlich ein Prozess der Kreislaufwirtschaft. Die Rohwaren, Häute und Felle sind Nebenprodukte der Lebensmittelindustrie, aber auch biobasierte Rohstoffe, die aus den Nebenprodukten oder Rückständen anderer Industriezweige gewonnen werden, werden in Gerbprozessen verwendet. Rückstände aus dem Lederherstellungsprozess können zurückgewonnen und von verschiedenen Industriezweigen, einschließlich Landwirtschaft, Lebensmittel, Pharmazie und anderen, verwendet werden. Zudem ist Leder ein haltbares Material. Lederartikel halten ein Leben lang und können repariert oder wiederaufbereitet werden, was weit über Ressourceneffizienz und Recycling hinausgeht.“ (Cotance, IndustriAll 2020, S. 46)

Das Projekt „Ressourceneffiziente Herstellung von Lederchemikalien“ (ReeL) ist ein Beispiel für die Möglichkeiten nachhaltiger Kreislaufwirtschaft wie auch für eine Entwicklungskooperation zwischen Spezialchemie (Lanxess), Forschung (Invite) und Lederindustrie (Heller-Leder). Mit ReeL ist eine innovative Technologie zur Verwertung von Lederspänen in der Lederproduktion verbunden. Dabei kommt direkt in der Gerberei ein modulares, voll vernetztes Anlagenkonzept zur Herstellung von Nachgerbstoffen zum Einsatz (Tegtmeyer 2017). In der Anlage werden aus Falzspänen und Schnittabfällen, die bisher in der Regel entsorgt wurden, und aus pflanzlicher Biomasse Nachgerbstoffe für Leder hergestellt. Damit ist ReeL ein Best-Practice-Beispiel für integrierte Kreislaufwirtschaft in der Lederherstellung bzw. für das Upcycling von Abfall- und Reststoffen, das in der Branche über die Pilotanlage hinaus weiterverfolgt werden sollte.

„Die Innovation ersetzt fossile Rohstoffe durch Recycling und durch nachwachsende Rohstoffe. Sie spart große Energiemengen im Produktionsprozess. Für diesen ökologischen und nachhaltigen Gewinn erhielt ReeL den Innovationspreis 2018, den das Umweltministerium gemeinsam mit dem Bundesverband der deutschen Industrie vergibt.“ (heller-leder.com)

„Dank ReeL sparen Gerber auf der einen Seite durch eine ‚Vor Ort‘- und ‚Just in time‘-Produktion enorme Ressourcen in Logistik und Verpackung. Auf der anderen Seite müssen sie ein Zwangsanfallprodukt wie Falzspäne nicht mehr ent-

sorgen: Es dient nun als Rohstoff für die benötigte Nachgerbchemie.“ (Dietrich Tegtmeyer, Leiter ReeL bei Lanxess)

„Die Nachhaltigkeit der Prozesse liegt uns besonders am Herzen. ... Mit dem Projekt ReeL wollen wir aufzeigen, wie sich Produktionsabfälle bei der Lederherstellung direkt in der Gerberei verwerten lassen. Dadurch kann das Nachhaltigkeitsprofil – im Vergleich zur traditionellen Herstellung von Nachgerbstoffen in separaten Produktionsstandorten – deutlich verbessert werden.“ (Luis López-Remón, Leiter BU Leather bei Lanxess)

Dieses Beispiel für einen prozessbezogenen Ansatz der Kreislaufwirtschaft wird flankiert von produktbezogenen Ansätzen, wie beispielsweise der Verbundwerkstoff Kollamat, der von Bader-Leather entwickelt und vermarktet wird. Aus Reststücken der Lederproduktion wird ein hochwertiges Compound hergestellt, das im Bereich Spritzguss Kunststoffe teilweise substituieren kann (Exp).

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.

Akteure aus der Wertschöpfungskette Leder und weitere Stakeholder sind bei einem laufenden Forschungsprojekt eingebunden: „Nachhaltigere Lederchemie“ – dies ist eines von drei Umsetzungsvorhaben des Forschungs- und Transferprojekts *s:ne* (Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung) an der Hochschule Darmstadt. Dabei geht es um den nachhaltigeren Einsatz von Chemikalien in den Lederlieferketten, um im Rahmen des Sustainable Development Goal (SDG) 12 einen umweltverträglichen Umgang mit Chemikalien und allen Abfällen während ihres gesamten Lebenszyklus zu erreichen. Entsprechende Verbesserungen sollen in einem „Dreiklang aus technischen, sozialen bzw. organisationalen sowie institutionellen Innovationen“ im Verbund mit „innovativen Kooperationsformen entlang der Lieferkette“ umgesetzt werden ([www.sne-h-da.de](http://www.sne-h-da.de)). Ziel ist es, die weitere Entwicklung in Richtung eines Szenarios „Leder 2035 – Qualität durch Wertschätzung und Bewusstsein“ (und nicht „Masse statt Klasse“) zu unterstützen. Vier Teilprojekte, die im Juni 2020 gestartet sind, widmen sich den Themen (1) Harmonisierung von Leder-Standards, (2) IT-Tools und Governance für Traceability, (3) Che-

mikalien- und Prozessinnovation und (4) Leder-Designguidelines für Nachhaltige Entwicklung.

### 3.5 Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik

Bei den beschäftigungs- und arbeitspolitischen Trends in der Lederindustrie werden zunächst Entwicklungstrends bei „Arbeitsplatzentwicklung und Beschäftigungsstrukturen“ beleuchtet, in der Folge werden die Felder „Ausbildung, Qualifikationen, Kompetenzanforderungen“, „Arbeitsbedingungen“ und „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“ betrachtet.

#### **Arbeitsplatzentwicklung und Beschäftigungsstrukturen**

Die Lage bei der Beschäftigung in der Lederindustrie hat sich nach jahrzehntelangen starken Einbrüchen infolge des massiven Strukturwandels mit gravierenden Schrumpfungsprozessen in den 2000er Jahren auf einem niedrigen Niveau stabilisiert. In der letzten Dekade gab es dann sogar wieder einen leichten Beschäftigungsaufbau. Die weitere Entwicklung der Beschäftigtenzahlen ist jedoch aufgrund der Corona-Pandemie ungewiss (vgl. Kapitel 2).

Bei den Arbeitern in der Lederherstellung dominieren klar die männlichen Beschäftigten, teils traditionsbedingt, vor allem aber wegen der beschwerlichen Arbeit in der Wasserwerkstatt 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. Im kaufmännischen Bereich gibt es dagegen ungefähr gleiche Anteile von Frauen und Männern.

Für die verbliebenen Gerbereien in Deutschland, die seit den 2000er 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)

„Die Lederindustrie in Deutschland ist eine weltweit wettbewerbsfähige Branche mit hocheffizienten, umweltschonenden Produktionsprozessen und Premiumprodukten. Deshalb sehe ich auch für die Beschäftigung ganz gute Perspektiven.“ (Exp)

Auch die Perspektiven für Beschäftigung in der Lederherstellung schätzen die befragten Experten als eher stabil ein. Die mittelfristigen Beschäftigungsperspektiven hängen jedoch stark davon ab, wie die Corona-Pandemie von den Lederherstellern und ihren Kunden bewältigt wird und wie sich das Image des Leders weiterentwickelt. Insgesamt wird ein Szenario der Stagnation bzw. eines leichten Beschäftigungsrückgangs in der Branche 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.<sup>11</sup> Andere werden sich entweder auf die ersten Prozessschritte konzentrieren (wie z. B. heute schon Südleider mit seiner Wetblue- und Crustfabrikation in Rehau) oder auf das Finishing (wie z. B. Seton AutoLeather, Mülheim). Bereits in den letzten Jahren haben sich große, internationale Unternehmen der Branche sukzessive aus den ersten Prozessstufen zurückgezogen. Ihre eigene Produktion setzt immer stärker erst in späteren Prozessschritten und sie überlassen die ersten Produktionsstufen bis zum Wetblue oder Crust großteils 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. Es sollte jedoch nicht unterschätzt werden, dass Angelernte durch ihre oftmals jahrelange Produkti-

---

11 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.

onstätigkeit über ein großes Erfahrungswissen verfügen. So wie für weite Bereiche der Wirtschaft von einer zunehmenden Kompetenzintensität der Arbeitsplätze ausgegangen wird, 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 Stammbeslegschaften 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 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 wurde im Kontext mit Nachhaltigkeitskampagnen bereits versucht, in ihrem regionalen Umfeld einen Imagewandel für Gerbereiberufe einzuleiten.

Die duale Berufsausbildung „Fachkraft für Lederherstellung und Gerbereitechnik“ (BIBB 2017) wird nur noch von einer überschaubaren Anzahl von Unternehmen der Lederherstellung angeboten. Der Berufsschulunterricht findet zentral in der Bundesfachklasse an der gewerblichen Schule in Reutlingen statt. Bis vor zehn Jahren wurde an der Gerberschule in Reutlingen auch die Fortbildung zum „staatlich anerkannten Ledertechniker/in“ durchgeführt. Nach der Insolvenz des Lederinstituts Gerberschule Reutlingen im Jahre 2011 wurde dieser Fortbildungsgang jedoch eingestellt. Als neue Fortbildungsmöglichkeit für Gerberei-Fachkräfte wird „Industriemeister/in Fachrichtung Chemie“ mit der „Zusatzqualifikation Gerberei- und Ledertechnik“ angeboten. Die erfolgreichen Absolventen werden zusätzlich vom Verband der Deutschen Lederindustrie (VDL) als „Ledertechniker/in (VA)“ anerkannt.

Neue digitale Zukunftsberufe in der Lederindustrie wurden im EU-Projekt „Digitalisierung der Industrieproduktion in den Bereichen Textilien und Bekleidung, Leder und Schuhe“ untersucht. Ein wichtiges Ergebnis des Digital-TCLF-Projekts: „Um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeiter zu erhalten, ist es von grundlegender Bedeutung, digitale Fähigkeiten zu entwickeln“ (<https://digitaltclf.eu/de/home-2/>). In diesem u. a. von IndustriAll und Cotance initiierten Projekt wurden neue Kompetenz-

profile und Berufsbilder, die aufgrund der Digitalisierung immer wichtiger werden, identifiziert. Für die Lederindustrie in Zukunft besonders gefragte „digitale oder digitalisierte Berufe“ sind laut Digital-TCLF-Newsletter (Mai 2018): Ledertechniker (für 74 % der befragten Lederhersteller), Beschichtungstechniker (61 %), Supply-Chain-Datenmanager (39 %), Produkttrendmanager (39 %), Forschungs-, Entwicklungs- und Informationsrechercheur (39 %), Prozessanalytiker (22 %) sowie Produktlebenszyklusmanager (13 %). Für diese Berufe ermittelte Digital-TCLF 19 digitale Kompetenzen, die Arbeitskräfte in einer digitalen Arbeitsumgebung benötigen. Wichtigste digitale Kompetenzen für die Branche beziehen sich demnach auf die Themen „Informationssystemarchitektur“, „3D-Druck und -Modellierung“, „digitale Problemlösung“, „Computer Aided Process Planning“ etc. (Digital-TCLF-Newsletter Januar 2019).

### **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:

„Fachkräfte für Lederherstellung und Gerbereitechnik arbeiten hauptsächlich mit verschiedenen Maschinen, z. B. mit Spaltmaschinen, Gerbfässern, Vakuumtrocknern oder Bügel- und Narbenpressen. In kleineren, handwerklichen Betrieben werden Arbeitsschritte, wie z. B. das Entfleischen und Enthaaren der Felle, ggf. auch in Handarbeit ausgeführt. Bei ihrer Tätigkeit tragen Fachkräfte für Lederherstellung und Gerbereitechnik Schutzkleidung wie Schürze, Handschuhe, Schutzbrille und ggf. Atemschutzmaske oder Gehörschutz. Denn in den Fertigungshallen sind sie Dämpfen und Gerüchen von Säuren, Laugen und Fetten ausgesetzt, die Haut und Atemwege reizen können. In den Wasserwerkstätten und Rohwarenlagern kommt es zu unangenehmen Gerüchen durch nasse Tierhaare bzw. noch unbehandelte Tierhäute. 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. Der Umgang mit schweren, nassen Tierhäuten ist körperlich anstrengend. Technisches Verständnis wird zum Bedienen und Warten der Maschinen und Anlagen benötigt.“ (berufenet.arbeitsagentur.de, 30.11.2020)

Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Lederindustrie wurden in den letzten Jahren verschiedene betriebliche Initiativen gestartet und Maßnahmen umgesetzt. In einem der besuchten Fallbetriebe wurden mit fachlicher Unterstützung der Berufsgenossenschaft RCI Ergonomie-Maßnahmen konzipiert und umgesetzt, wie z. B. das Ausheben eines Schachtes, um die Arbeitshöhe in der Wasserwerkstatt zu verbessern, das Auslegen von Matten auf dem harten Betonboden und verschiedene Verbesserungen an den Maschinen.

„In den letzten Jahren haben wir einiges an Verbesserungen im Werk erreicht und die Arbeiter an vielen Punkten entlastet. Aber die Arbeit in der Gerberei ist und bleibt eine schwere körperliche Arbeit.“ (Exp)

Zu gerbereispezifischen Faktoren wie Arbeiten unter Lärm und Geruchseinfluss, Umgang mit Chemikalien und Arbeiten 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. Aus der Schichtarbeit resultieren verschiedene Belastungsfaktoren für die Werker. Die drei zentralen Belastungsprobleme sind (Dütsch et al. 2014):

- Versetzte Arbeits- und Freizeiten bereiten Schwierigkeiten, die Teilhabe am sozialen Umfeld und dem familiären Leben zu organisieren.
- Gesundheitliche Risiken wie Schlafprobleme, Herz-Kreislaufkrankungen und psychische Störungen erhöhen sich deutlich.
- 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 acht Stunden zu vermeiden. Der Blick sollte aber stärker auf weitere belastende Tätigkeitsmerkmale gerichtet werden. So sollten etwa soziale, physische und psychische Arbeitsplatzbelastungen 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, S. 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 wachsen-

den Bedeutung psychischer Diagnosen für den vorzeitigen Renteneintritt sowie für krankheitsbedingte Fehlzeiten“ (Georg et al. 2013, S. 115).

Im Kontext Arbeitsbedingungen und Fachkräftesicherung stellt der demografische Wandel eine besondere Herausforderung für die Lederindustrie dar. Die gut ausgebildeten Fachkräfte sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für die industrielle Wertschöpfung am Standort Deutschland wie auch in Europa (vgl. Cotance, IndustriAll 2020). Aufgrund der demografischen Entwicklung ist dieser Vorteil jedoch gefährdet.

„Die zunehmende Alterung der Belegschaft, die sowohl an der Anhebung des Rentenalters liegt als auch an der geringen Zahl junger Berufsanfänger, ist ein entscheidendes Problem, das, sollte es nicht richtig angegangen werden, die Zukunft des Sektors gefährden könnte.“ (Cotance, IndustriAll 2020, S. 12)

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.

### **Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**

Lederhersteller 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 Spaltnesser 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 abzusichern und schwer zu schützen sind, bei denen also die volle Aufmerksamkeit der Mitarbeiter notwendig ist, um Unfälle zu vermeiden (Exp).

Jedoch ist die Anzahl meldepflichtiger Unfälle im langfristigen Vergleich stark gesunken: 1994 waren es noch 88 je 1.000 Vollarbeiter, 2018 nur noch 41 Unfälle je 1.000 Vollarbeiter (mündliche Auskunft der BG RCI). In den letzten zehn Jahren schwankt das Niveau zwischen 40 und 50 Arbeitsunfällen im Jahr und ist relativ stabil. Die Auswertung der



Unfälle von 2013 bis 2018 zeigt Schwerpunkte bei Stolpern, Rutschen, Stürzen, Förderung und bei Tätigkeiten mit Handwerkszeug wie Messern. Die schwersten Arbeitsunfälle werden im Bereich Förderung (Unfälle mit Staplern) gemeldet. Die Gefahrenklasse, aus der sich die Beitragssumme der Unternehmen zur Berufsgenossenschaft berechnet, liegt bei der Lederherstellung bei 4,39 und damit doppelt so hoch wie bei der Lederverarbeitung (Exp).

Andere betriebliche Experten berichteten, dass in ihren Unternehmen wie auch in der Branche insgesamt die Unfallzahlen in den letzten Jahrzehnten 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)

„Beim Gesundheitsschutz haben wir hier in der Gerberei doch schon einiges erreicht in den letzten Jahren. Aber es ist halt Arbeit an laufenden Maschinen und dann kommt noch die Gefahrenquelle Staplerverkehr hinzu.“ (Exp)

Mit der Präventionsstrategie „VISION ZERO. Null Unfälle – gesund arbeiten!“ wollen der Verband (VDL) und die Berufsgenossenschaft (BG RCI) in Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Lederindustrie weitere Verbesserungen bei der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz erreichen. Diese im Jahr 2018 gestartete Präventionsstrategie „gibt konkrete Ziele vor, die es bis zum Jahr 2024 zu erreichen gilt. So soll das Arbeitsunfallrisiko um 30 Prozent verringert werden. Entsprechende Präventionsmaßnahmen sollen dafür sorgen, dass die Zahl der unfallfreien Betriebe gesteigert wird.“<sup>12</sup> Eine Unterstützung hierfür bietet das Online-Werkzeug zur interaktiven Risikobewertung (OiRA) für Gerbereien (<https://oiraproject.eu/en/>), das im Rahmen eines Sozialdialog-Projekts der EU entwickelt wurde und weltweit allen Unternehmen zur Verfügung steht (Cotance, IndustriAll 2018a, 2020).

Die in allen betrieblichen Funktionen festzustellende Arbeitsintensivierung und weitere Veränderungen bei den Arbeitsbedingungen (wie im vorigen Teilkapitel erläutert) führen zu vermehrten gesundheitlichen Belastungen. 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

---

<sup>12</sup> Pressemeldung des VDL und der BG RCI vom 26. April 2018.

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. Alles in allem sollten Gefährdungsbeurteilungen und das darauf aufbauende betriebliche Gesundheitsmanagement einen höheren Stellenwert zukommen.

## 4. Lederwarenindustrie

Die Branche Lederverarbeitung bzw. die Lederwarenindustrie umfasst Unternehmen, die vielfältige Lederwaren wie Koffer, Taschen, Portemonnaies und Sattlerwaren herstellen und in Verkehr bringen. 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. Jedoch hat sich die klassische Lederverarbeitung als produzierende Branche weitgehend vom Standort Deutschland verabschiedet, wie im Folgenden gezeigt wird. Deshalb wird die Lederwarenindustrie in dieser Branchenanalyse lediglich im Überblick betrachtet und nicht so ausführlich wie die Leder- und die Schuhherstellung.

### **Globalisierung und massiver Strukturwandel**

Die Lederverarbeitung ist seit Jahrzehnten – ähnlich wie die Schuhindustrie – von Globalisierungsprozessen geprägt und sie steht seit langem unter einem noch größeren Importdruck. Bereits Mitte der 1980er Jahre 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, S. 13)

Viele Unternehmen der Lederwarenindustrie verlagerten bereits vor Jahrzehnten ihre Produktionsstätten oder zumindest den Großteil ihrer Produktion ins Ausland. Andere Unternehmen stellten ihre Produktion teilweise oder vollständig ein und betätigen sich vorwiegend oder ausschließlich als Handelsgesellschaften. In diesem massiven Strukturwandel ging sowohl die Zahl der Betriebe als auch der Beschäftigten in Deutschland erheblich zurück: Die Beschäftigtenzahl in der Lederwarenindustrie verringerte sich von knapp 40.000 im Jahr 1970 auf rund 2.000 im Jahr 2019.

„Die Lederwarenbranche ist nicht erst seit gestern in einer schwierigen Lage. Die Anzahl der Unternehmen geht schon lange zurück und die verbliebenen Betriebe werden immer kleiner. Produktion im Inland gibt es kaum mehr, wenn dann nur noch bei den hochpreisigen Lederwaren.“ (Exp)

Heute gibt es in Deutschland fast keine klassischen Hersteller von Lederwaren mehr, die tatsächlich auch hierzulande produzieren. Eine der

Ausnahmen ist Braun Büffel<sup>13</sup> mit rund 50 Beschäftigten und einem Teil seiner Produktion in Kirn im Nahetal, einer der ehemaligen Lederverarbeitungs-Hochburgen in Deutschland.<sup>14</sup> Allein in Kirn arbeiteten in den 1970er Jahren etwa 3.000 Menschen in der Lederwarenindustrie.

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.<sup>15</sup> Auch in der Region rund um Offenbach wurden viele Produktionsstätten geschlossen. Anfang 2020 ist Picard<sup>16</sup> der größte produzierende Betrieb mit rund 150 Beschäftigten in Obertshausen, davon 60 in der Fertigung für Premiumprodukte, der Ledermanufaktur (sowie rund 2.000 Beschäftigten in den Werken in Tunesien, Bangladesch und der Ukraine). Die meisten 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, S. 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 zu meist nur noch die Marken.“ (Wandtafel im Deutschen Ledermuseum Offenbach)

Der Strukturwandel hat auch bei einem Lederwarenhersteller in Baden-Württemberg, der Landes Lederwarenfabrik GmbH in Isny im Allgäu, zu deren Portfolio Gürtel und Etiketten gehören, deutliche Spuren hinterlas-

13 Braun Büffel produziert in Deutschland nach wie vor Prototypen, Sonderkollektionen und hochwertige Produkte aus speziellen Lederarten. Von den 50 Mitarbeitern arbeiten gut 20 in der Herstellung (Süddeutsche Zeitung vom 14. November 2017). Der Großteil der Lederwaren wird von Lohnunternehmen in Asien und in Süd- und Osteuropa hergestellt.

14 „Kirn hat als Stadt des Leders deutschlandweit Berühmtheit erlangt. Die großen Lederfabriken haben zwar ihre Produktion in Dritt- und Schwellenländer verlegt, geblieben sind jedoch Verwaltung und Vertrieb. Im europäischen und asiatischen Raum werden die Produkte der Müller & Meirer Lederwarenfabrik GmbH, Markenname „Maitre“, und der Braun GmbH & Co. KG, Markenname „Braun-Büffel“, gehandelt. Mehrere kleinere Unternehmen ergänzen unter eigenen Markenbezeichnungen das Sortiment der Kirner Lederwaren“ (<https://www.kirn.de/touristik/stadtledes/>).

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

16 Auf die Lage von Picard in der Corona-Krise 2020 wird am Ende des Kapitels eingegangen.

sen: 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. Nur die Lederetiketten werden noch teilweise am Traditionsstandort hergestellt. In Isny ging allein zwischen 2015 und 2020 die Belegschaftsstärke von 140 auf 80 Beschäftigte zurück. „Gegenstand des Unternehmens ist die Herstellung von (Jeans-)Etiketten aus Leder, Kunststoff und Papier sowie der Vertrieb von Gürteln an Kaufhaus-, Supermarkt- und Textilfilialisten“, so dessen Lagebericht zum Jahresabschluss 2018. Zudem wurde der oberschwäbische Lederwarenhersteller im Jahr 2018 vom einem kanadischen Wettbewerber Medike International Corp. übernommen und in dessen Konzernstruktur eingegliedert.

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.

### **Erfolgsfaktoren für die Lederverarbeitung heute**

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 neben der Unternehmensverwaltung noch Headquarter-Funktionen wie Marketing, Design, Prototypenfertigung, Vertrieb sowie teilweise die Produktion von Mustern und hochwertigen (Klein-)Serien 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. In der zukünftigen Gestaltung der Vertriebswege und des Sales-setup liegt eine große Herausforderung für die Unternehmen der Lederwarenbranche – nicht erst mit der Corona-Pandemie 2020, aber seither umso wichtiger und dringlicher.

„Die Zukunft des Vertriebs wird in einem Mix aus stationär und online liegen, der intelligent gestaltet werden muss. Viele Lederwarenhersteller müssen da ihr Geschäftsmodell, ihre Vertriebswege neu überdenken. Das ist in der Coronakrise mehr als deutlich geworden. Da ging mit Karstadt-Kaufhof der wichtigste Vertriebspartner für viele in die Knie und die klassischen Vertriebswege sind auf einen Schlag weggebrochen.“ (Exp)

Wichtige Erfolgsfaktoren für die deutschen Premiumhersteller sind in Qualität, Marke und aktuellen Kollektionen begründet. Zusätzlich zum qualitativ hochwertigen Produkt werden von den Kunden Serviceangebote erwartet, zu denen eine Reparaturgarantie und Kulanzbereitschaft gehören.

### **Beschäftigung**

Die Lederverarbeitung ist im Gegensatz zu den beiden anderen Branchen der Leder- und Schuhindustrie durch einen anhaltenden Arbeitsplatzabbau gekennzeichnet (vgl. Kapitel 2.4). Trotz der geringen verbliebenen Produktionsumfänge bleibt auch die Rolle von Fachkräften aus dem gewerblich-technischen Bereich bedeutend, wie von zwei Branchenexperten hervorgehoben:

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

„Warum bilden wir aus? Das Knowhow würde verloren gehen, wenn wir nicht mehr ausbilden würden. Die Herstellung einer einzigen Tasche braucht im Schnitt so um die 4 Stunden. Alles ist Handarbeit und eine einzige Tasche wird aus 80 bis 100 Teilen zusammengesetzt. Das verdeutlicht, was alles dahintersteckt.“ (Georg Picard in „Picard als Film“)

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. Die Berufsinformation der Bundesagentur für Arbeit charakterisiert die Arbeitsbedingungen folgendermaßen:

„Sattler/innen der Fachrichtung Feintäschnerei arbeiten vielfach mit Handwerkzeugen, z. B. mit Sattlermesser, Reifelholz, Nadel und Schere. Zum Einsatz kommen jedoch auch Maschinen und Geräte wie Stanz-, Zuschneide- und Nähmaschinen oder Druckluft-, Niet- und Nagelgeräte, Pressen und Schaumstoffsägen. Je nach Aufgabenstellung tragen die Sattler/innen Schutzkleidung, etwa Atemschutzmaske oder Gehörschutz. Denn die laufenden Maschinen in den Werkhallen und -stätten erzeugen Lärm und Vibrationen, die verwendeten Klebstoffe können beißende Dämpfe entwickeln. Beim Verschweißen der Kunststofffolien entstehen zudem unangenehme Gerüche. In Handwerksbetrieben gehört auch der Umgang mit Kunden zu ihren Aufgaben. Ist ein Ladengeschäft angegliedert, kann Samstagarbeit anfallen. Insbesondere in Industriebetrieben ist Schichtarbeit üblich. Um Produkte herzustellen, die den Qualitätsanforderungen gerecht werden, sind handwerkliche Fähigkeiten, ein gutes Auge und eine sorgfältige Arbeitsweise notwendig. Das Entwerfen und Verzieren von Handtaschen, Mappen und anderen Kleinlederwaren erfordert Geschicklichkeit, Kreativität und Sinn für Ästhetik. Kunden beraten die Sattler/innen serviceorien-

tiert z. B. zu Gestaltungsmöglichkeiten.“ (berufenet.arbeitsagentur.de, 30. November 2020)

Der letzte Meisterkurs im Bereich Sattler-Feintäschner/in fand 2013 statt. Der Fachkräftebedarf manifestiert sich auch darin, dass die Unternehmen sich im Wettbewerb um Köpfe gegenseitig die Fachkräfte abwerben (Exp). Gleichzeitig verspürt man in der Branche auch, dass „echte Produktion von Lederwaren“ in Deutschland immer weniger stattfindet – das spiegelt sich laut einem befragten Experten in den niedrigen gewerblich-technischen Ausbildungszahlen wider und wirkt sich letztlich immer mehr auf die Designkompetenzen und die Innovationsfähigkeit der Lederwarenindustrie aus.

### **Aktuelle Lage in der Corona-Pandemie**

Zum Kapitelabschluss sei nochmals – wie bereits am Ende des zweiten Kapitels – auf die aktuelle Lage der Lederwarenindustrie in der Coronakrise 2020 eingegangen. Der Einbruch beim stationären Handel während des ersten Shutdowns im Frühjahr, aber auch beim Lockdownlight im November ist für die Branche nur sehr schwer und wohl auch nur unter Verlusten zu bewältigen, wie im Folgenden exemplarisch gezeigt werden soll.

Ein Beispiel für einen Lederwarenhersteller, der durch Corona in eine tiefe Krise kam, ist das hessische Unternehmen Picard. Die Firma hatte, so ein Beitrag „Taschenhersteller droht Insolvenz“ in der Hessenschau des HR vom 22. Mai 2020, bereits viele Krisen überlebt, jetzt steht sie vor dem Aus. Picard musste sich im Mai 2020 unter ein Schutzschirmverfahren begeben, weil infolge des Corona-Shutdown fast alle Vertriebskanäle trockengelegt wurden. Der Key Account Galeria Karstadt-Kaufhof wie auch der stationäre Handel insgesamt waren geschlossen, aber auch die Shops auf vielen internationalen Flughäfen nahmen fast keine Ware mehr ab, lediglich der Online-Shop lief weiter. Bei Picard lagen damit 500.000 Handtaschen und Accessoires im Wert von 11 Millionen Euro auf Lager. „Nur der Online-Bereich funktioniert gut, was im Ganzen nicht ausreicht, um einer in Zukunft drohenden Insolvenz auszuweichen“, teilte Picard mit (Pro-Leder 4/2020, S. 16).

In den 1960/70er Jahren, der Blütezeit der Herstellung von Lederwaren in Deutschland, hatte Picard zeitweise bis zu 1.000 Beschäftigte in Deutschland, die vor allem in der Produktion tätig waren.

„Als Billigimporte aus Fernost den teureren Produkten aus Europa Konkurrenz machten, verlegten die Obertshausener ihre Produktion ins Ausland, 1976 entstand das erste Werk in Tunesien, später folgten Bangladesch und die Ukraine. Dort ist nun ein Großteil der Beschäftigten zu finden, während am Stammsitz noch 150 Mitarbeiter tätig sind, vor allem in der Produktentwicklung, im Marketing und als Näher hochwertiger Taschen. Es sei mit gravierenden Einschnitten

bei der Belegschaft zu rechnen, kündigt Georg Picard den anstehenden Stellenabbau an. Zudem suche das Unternehmen nach einem strategischen Investor. (Pro-Leder 4/2020; S. 16)

Im August 2020 zeichnete sich dann eine Rettung des „insolventen Taschenherstellers Picard ab, weil „Familie und Freunde einen siebenstelligen Betrag investieren“ (Pro-Leder 5/2020, S. 20). In der Folge wurde ein Insolvenzverfahren in Eigenregie eröffnet. Die Sanierungsmaßnahmen sehen einen Abbau von 30 Prozent der 150 Arbeitsplätze am Stammsitz vor, die Schließung mehrerer Filialen und den Verkauf des Firmengeländes in Obertshausen. Anfang 2000 hatte Picard weltweit noch 2.000 Beschäftigte, die meisten davon in Bangladesch. Das Werk in Tunesien wurde inzwischen geschlossen (FAZ vom 19. August 2020). In der Produktion am Stammwerk, die stark vom Stellenabbau betroffen ist, werden künftig noch 20 Mitarbeiter beschäftigt sein. „Dies sei wichtig, weil die ‚Made-in-Germany-Serien‘ für Online-Kunden und die eigenen Geschäfte von großer Bedeutung seien“ (Pro-Leder 5/2020, S. 20). Wie sich der weitere Verlauf der Corona-Pandemie auf Picard und die anderen Unternehmen der Lederwarenindustrie auswirken wird, ist ungewiss. Die Risiken sind sehr hoch, aber es zeichnen sich auch Chancen ab – so könnte es durchaus zu einer Rückbesinnung der Verbraucher auf hochwertige und nachhaltig produzierte Lederwaren kommen.



## 5. Schuhindustrie

Die Schuhindustrie als Branche umfasst die Herstellung von Schuhen für unterschiedliche Einsatzzwecke (Alltags-, Business-, Sicherheits-, Bequem-, Sportschuhe etc.), aus vielfältigen Materialien (Leder, Textilien, Kunstleder, Kunststoffe etc.), die in verschiedenen 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 wieder erholen und entwickelte sich seit einigen Jahren wieder positiv – bis zum Coronajahr 2020. Neben der Beschreibung des jahrzehntelangen Strukturwandels der Branche werden im Folgenden die Marktentwicklung und Wettbewerbsbedingungen in Europa und Deutschland, Unternehmensstrategien, Herausforderungen durch Digitalisierung und Plattformökonomie sowie branchenspezifische Trends rund um die Arbeitswelt betrachtet. Die branchenübergreifenden Themen und Probleme der globalen Wertschöpfung werden im anschließenden Exkurs zu globalen Lieferketten und zum Lieferkettengesetz diskutiert (vgl. Kapitel 6).

### 5.1 Globalisierung und Strukturwandel

In wirtschaftshistorischer Sicht basierte die Entwicklung der Schuhindustrie auf regionaler Konzentration (z. B. in und um Pirmasens)<sup>17</sup> und produktionstechnischer Spezialisierung. Hinzu kamen der „Wandel des Schuhs vom Gebrauchsgegenstand zum Mode- und Massenartikel sowie grundlegende absatzpolitische Innovationen“ (Berghoff, Heldmann 1998, S. 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 nehmen die Unternehmen der Branche eine Vorreiterrolle ein, da sie bereits in den 1960er Jahren mit

---

<sup>17</sup> Pirmasens entwickelte sich im 19. und 20. Jahrhundert zur Schuhmetropole in Deutschland mit einem „Schuh-Cluster“ in der Stadt und ihrem südwestpfälzischen Umland. Nach dem Niedergang der Schuhherstellung in der Region gehört Pirmasens heute zu den strukturschwachen Räumen Deutschlands (vgl. RPA 2012b; Schamp 2005, 2012).

Produktionsverlagerungen begonnen haben. Zu einem Zeitpunkt also, als das Wort Globalisierung noch von kaum jemandem in den Mund genommen wurde. 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 gingen im Zeitraum von Ende der 1960er Jahre bis 2010 um fast 90 Prozent zurück – in keiner anderen Branche des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland erfolgte ein derartiger Beschäftigungsabbau. Jedoch haben sich seit einigen Jahren sowohl die wirtschaftliche Lage der verbliebenen Unternehmen der Schuhindustrie als auch die Beschäftigtenzahl in der Branche wieder stabilisiert und leicht positiv entwickelt. Mit sehr starken Einschnitten – deren weitere Folgen für die Branche Ende 2020 noch nicht absehbar sind – sind die Unternehmen seit der Corona-Pandemie konfrontiert.

### **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 gerade noch 68 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 und später die Transformationsländer aus Mitteleuropa. Aufgrund rückläufiger Marktanteile und sinkender Erlöse führten die deutschen Schuhhersteller Restrukturierungs- und Standortoptimierungs-Maßnahmen 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 z. T. noch in Deutschland.“ (Haid, Wessels 1996, S. 3)

Für den gravierenden Schrumpfungsprozess der Schuhindustrie in Deutschland wurden im DIW-Strukturgutachten vor allem die vergleichs-

weise 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 bis 60 Prozent des deutschen Niveaus, das Personalkostenniveau von Ländern wie Polen, Tschechien, Serbien, Slowenien, aber auch von Marokko und Indonesien lag 1992 bei rund 25 Prozent. 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, S. 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, S. 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 Prozent niedrigeren Lohnkosten. Ab 1975 begann die verstärkte Auslagerung der Produktion nach Jugoslawien (Schäfteherstellung), danach im großen Stil nach Portugal (DIW 1997b, S. 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 Schuhindust-

rie im Allgemeinen als befriedigend einzuschätzen“ (DIW 1997b, S. 239).

Aus Sicht Mitte der 1990er Jahre wurde für die folgenden zehn Jahre eine neuerliche Halbierung der Produktionsmenge auf 20 Millionen Paar Schuhe mit einem weiteren Abflachen der Fertigungstiefe prognostiziert. Bis 2006 ging die Produktion in Deutschland tatsächlich auf 24,5 Millionen 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, S. 239). Somit mündete die lange Periode der Betriebs-schließungen und des Beschäftigungsabbaus in der Schuhindustrie in eine stabilere Phase (RPA 2012b, S. 107). 25 Jahre nach dem DIW-Strukturgutachten hat sich die Schuhindustrie auf im zeitlichen Vergleich „niedrigem Niveau, was die Produktion betrifft, stabilisiert“ (Exp), wie die Datenanalyse (Kapitel 2) und die folgenden Kapitel zeigen.

## 5.2 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 Europäische Union ist der nach Wert größte und nach Volumen zweitgrößte Schuhmarkt der Welt. Der Großteil der Schuhproduktion Europas ist in den vier Ländern Italien, Spanien, Portugal und Rumänien konzentriert (Eurofound 2017a). Betrachtet man die Beschäftigtenzahl in der europäischen Schuhindustrie 2018, so lag Italien mit 79.364 Beschäftigten an der Spitze vor Portugal (46.399), Rumänien (40.218), Spanien (29.570) und Deutschland (18.502) (HDS/L 2020, S. 23).<sup>18</sup>

Die Situation und Perspektiven der europäischen Schuhindustrie untersuchte eine umfassende Studie, die von der Europäischen Kommission beauftragt wurde (RPA 2012a). Demnach sind für die Branche die Modeorientierung und die saisonale Fluktuation charakteristisch; die

---

<sup>18</sup> Beim Umsatz war Italien 2018 mit einem Umsatzanteil von 49,9 Prozent an der europäischen Schuhindustrie mit großem Abstand Spitzenreiter vor Spanien (11,3 %), Deutschland (11,3 %) und Portugal (8,6 %) (HDS/L 2020, S. 22).

wichtigsten Bereiche für die europäische Schuhindustrie sind das Premium- und Luxussegment. Gleichzeitig ist die hoch globalisierte Schuhindustrie von einem starken Wettbewerb geprägt, insbesondere zwischen Produzenten aus Europa und Asien mit China, Vietnam, Indonesien etc. Heute liegt der Schwerpunkt der Schuhproduktion jedoch eindeutig in Asien, wo 2019 mit 87,4 Prozent der Großteil der weltweit produzierten Schuhe hergestellt wurde, gefolgt von Südamerika (4,7 %), Europa (3,2 %), Afrika (2,9 %) und Nordamerika (1,8 %) ([www.worldfootwear.com](http://www.worldfootwear.com)).

Der starke, jahrzehntelange Wettbewerbsdruck führte in der EU-Schuhindustrie zu zahlreichen Betriebsschließungen und Unternehmensübernahmen (M&A), aber auch zu vielfältigen Restrukturierungsmaßnahmen. Die Hauptaktivitäten der Unternehmen zur Restrukturierung umfassten demnach insbesondere in den 2000er Jahren (RPA 2012a, S. 43ff; RPA 2012b):

- *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.
- *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.
- *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 (Vorwärtsintegration), andererseits bewegen sich große Schuhhandelsunternehmen in Richtung Schuhproduktion (Rückwärtsintegration).
- *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), aufgrund des Kostenanstiegs in China, der größeren Marktnähe (quick response) und den Qualitätserfordernissen.

### **Erfolgsfaktoren und SWOT-Analyse der Schuhindustrie in der Europäischen Union**

Der Treiber für die Restrukturierung der Schuhindustrie in der Europäischen Union war zweifellos der internationale Wettbewerb. Laut der EU-Studie wurde diese tiefgreifende Restrukturierungsphase bereits in den 2000er Jahren weitgehend abgeschlossen – es zeichnete 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 wollten ihren Fokus in den 2010er 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 Produktdifferenzierung, 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.

Nach der langjährigen Erholungsphase schlägt bei der SWOT-Analyse heute das Pendel wieder stärker in Richtung Risiken für die Schuhindustrie aus. Hier wurden 2020 zwei hohe Risikofaktoren in der folgenden Tabelle ergänzt: Die Branche insgesamt und vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen sind zunehmend durch die Plattformökonomie mit der Dominanz der Internetgiganten gefährdet (vgl. Kapitel 5.4). Als das Hauptrisiko für die Branche im Jahr 2020 wurde bei der aktualisierten SWOT-Analyse hinzugefügt, dass die Corona-Pandemie mit ihren Folgen für die gesamte Schuhwirtschaft zu einer zweiten Welle des Niedergangs der europäischen Schuhindustrie führen könnte.

Tabelle 9: SWOT-Analyse der Schuhindustrie in der Europäischen Union

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• größere Stabilität, Effizienz und Resilienz der Branche nach Restrukturierungsphase (Konsolidierung),</li> <li>• Nähe zu einem der wichtigsten Schuhmärkte weltweit,</li> <li>• Nähe zu einflussreichsten Modezentren,</li> <li>• Kenntnisse und Erfahrungen in Hochqualitäts-Design und -Produktion,</li> <li>• gut entwickelte Forschungs- und Ausbildungsinfrastruktur,</li> <li>• Synergieeffekte durch etablierte Schuh-Cluster,</li> <li>• gut entwickelte und innovative Beschaffungsinfrastruktur (inkl. Zulieferer für Leder, Chemikalien, Arbeitsgeräte).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Größe der Branche, Beschäftigung und Produktion stark geschrumpft,</li> <li>• arbeitsintensive Branche, die in Ländern mit hohen Arbeitskosten im Kostenwettbewerb „verwundbar“ ist,</li> <li>• starke Preiskämpfe der Anbieter,</li> <li>• Markt für Schuhe ist stark globalisiert, die meisten Schuhhersteller sind aber stark abhängig von den EU-Märkten.</li> <li>• niedrige Löhne und langjähriger Personalabbau machen die Branche unattraktiv für Nachwuchskräfte.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premium-Märkte (Qualität, Fashion) bieten Expansionsmöglichkeiten.</li> <li>• Fokus auf Nischenmärkte, die für große Produzenten zu klein sind, bietet Chancen für kleinere Unternehmen.</li> <li>• Trends zu „fast fashion“, einer Vielfalt an „Styles“ und kürzeren Produktionsläufen können Hersteller aus Europa leichter als Asien-Importeure bedienen.</li> <li>• zunehmende Sensibilität der Verbraucher für umweltfreundliche und nachhaltige Produkte („fair fashion“) bietet einen weiteren potenziellen Wachstumsbereich für Hersteller aus Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von „Mode-Knowhow“ in China könnte Schuhhersteller im oberen Marktsegment herausfordern.</li> <li>• Qualitäts- und Produktivitätsverbesserungen von Anbietern aus Nicht-EU-Ländern verstärken künftig den Wettbewerb.</li> <li>• Alterung der Belegschaften und mangelnde Attraktivität der Branche bei Nachwuchskräften könnte künftig die Produktion in der EU schwächen.</li> <li>• Plattformökonomie und Internetgiganten gefährden Schuh-KMU.</li> <li>• Corona-Pandemie könnte zu einer zweiten Welle des Niedergangs der europäischen Schuhindustrie führen.</li> </ul>

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 Sneakers und Modeschuhe, Business- und Sicherheitsschuhe, Sport- und Wanderschuhe, Bequem- und Hausschuhe 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 das modische Alltags-Schuhsegment der Damen-, Herren- und Kinderschuhe eingegangen. Anschließend werden die Segmente Bequem- und Gesundheitsschuhe sowie die spezifischen Markt- und Wettbewerbsbedingungen bei 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.<sup>19</sup>

### **Modeschuhe für Damen, Herren und Kinder**

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. Deutsche Schuhhersteller, die sich im gehobenen Segment qualitativ hochwertiger Produkte positionieren, sind mit einer Individualisierung der Nachfrage und immer anspruchsvolleren, differenzierteren Verbraucherwünschen konfrontiert. Gleichzeitig verändert sich das Verbraucherverhalten in immer kürzeren

---

19 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 chains“ mit den Systemkopffunktionen am Standort Deutschland. Auf die Entwicklung von Adidas „vom Sportschuhproduzenten zum Vertikalisten“ wird im Buch „Geographische Handelsforschung“ (Neiberger, Hahn 2020) eingegangen.



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 internationalen 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 die 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 Prototypen und Muster Schuhe 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 zumindest teilweise in Deutschland statt. Vielfach verblieben aber an deutschen Unternehmensstandorten nur die Hauptverwaltung sowie die Steuerung und Kontrolle von Design, Marketing und Vertrieb. Fallstudien aus der Schuhindustrie zeigten schon in den 1990er Jahren den Weg des vollständigen Rückzugs aus der Produktion und die Entwicklung des deutschen Unternehmensstandortes zur „Systemführerschaft für ausländische Produktion“ (Schamp 2000, S. 140).

„Im Allgemeinen findet in der Schuhindustrie hierzulande nur noch die Produktion von Musterschuhen in der Werkstatt statt; z. T. 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 (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 Kollektionsentwicklung und Steuerung der internationalen Produktion („Rückwärtsvertikalisierung“) veränderten die Wertschöpfungskette. Dadurch wurden globale Wertketten geschaffen, die nicht mehr von Produzenten, sondern vom Handel kontrolliert werden („buyer-driven commodity chain“) und mit den klassischen Schuhherstellern konkurrieren.
- Digitale Plattformen und Onlineshops gewinnen als Vertriebsstrukturen auch im Schuhhandel stark an Bedeutung. Dieser seit rund zehn Jahren zu beobachtende Prozess<sup>20</sup> wird mit dem „Brandbeschleuniger“ Corona-Pandemie seit 2020 nochmals deutlich verstärkt (vgl. Kapitel 5.4).

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 weiter unten näher beleuchtet wird. Auch aktuell in der Coronakrise stehen gerade die Hersteller von Modeschuhen unter sehr starkem Druck. Die Frühjahr/Sommer-Kollektion 2020 blieb z. T. im Laden stehen und auch die weiteren Geschäftsaussichten werden als eher schlecht eingeschätzt (vgl. Kapitel 2.5).

---

<sup>20</sup> Beispielsweise „schrieb der 2008 gegründete Onlinehändler Zalando im Jahr 2014 mit einer EBIT-Marge von 3,7 Prozent erstmals schwarze Zahlen; im ersten Quartal 2015 ist der Umsatz nochmals um fast 30 Prozent gestiegen“ (Dispan, Stieler 2015, S. 42).

„Die Corona-Pandemie wirkt sich auf die Modeschuhhersteller sehr stark aus. Da sind alle extrem am Kämpfen.“ (Exp)

### **Komfort-, Bequem- und Gesundheitsschuhe**

Die bisherigen Aussagen zu den Wettbewerbsbedingungen der Schuhindustrie betreffen in erster Linie das klassische Segment der Damen-, Herren- und Kinderschuhe. Mit Abstrichen gelten sie jedoch auch für die Segmente Komfort-, 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, S. 96)

Chancen für dieses Segment liegen im weiter steigenden Gesundheitsbewusstsein der Menschen, im demografischen Wandel und – speziell für die deutsche Schuhindustrie – darin, dass es im Bereich der Bequem- und Gesundheitsschuhe weniger ausländische Konkurrenz gibt. Bequemschuhe, insbesondere aber auch Gesundheitsschuhe für gehobene Ansprüche werden, so einer der befragten Branchenexperten, auch künftig gute Wachstumspotenziale für die deutschen Schuhhersteller bieten.

Hersteller von orthopädischen Schuhen, auf die hier nicht weiter eingegangen wird, sind nach wie vor oft im traditionellen Handwerk zu verorten. Einige haben sich aber auch industriell weiterentwickelt zu Betrieben mit bis zu 300 Beschäftigten, die aber vom eigenen Selbstverständnis her Handwerksbetriebe geblieben sind (Exp). In der Statistik sind orthopädische Schuhe der „Herstellung von orthopädischen Erzeugnissen“ im Wirtschaftszweig Medizintechnik zugeordnet. Zwischen orthopädischen Schuhen und Komfortschuhen gibt es eine „gewisse Grauzone“, wie einer der befragten Experten es formulierte. Komfortschuhe stehen häufig auch bei Orthopädienschuhmachern zum Verkauf.

### **Sicherheitsschuhe**

Deutlich andere Wettbewerbsbedingungen als bei den bisher besprochenen Schuhsegmenten gibt es bei den 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 als persönliche Schutzausrüstung (PSA) sind rechtliche Regelungen, Arbeitsschutznormen und Anforderungen der Berufsge-

nossenschaften 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 arbeitsintensiven 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)

„Bei den Sicherheitsschuhen ist die Montage eher noch als bei anderen Schuharten in Deutschland geblieben. Nur die Schäfte werden aus Indien, Brasilien und weiteren Ländern für die Endmontage importiert.“ (Exp)

Hersteller von Sicherheitsschuhen mit Produktionsstätten in Deutschland sind z. B. Atlas Schuhfabrik (Dortmund), Elten (Uedem), 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 und dass „die deutschen Hersteller von Sicherheitsschuhen in Produktion und Entwicklung konkurrenzlos gut sind“ (Exp). Jedoch nimmt auch in diesem speziellen Schuhsegment der Importdruck in den letzten Jahren zu:

„Auch in den speziellen Markt der Sicherheitsschuhe drängen ausländische Hersteller rein. Da werden Produktfälschungen und Plagiate zunehmend zum Thema.“ (Exp)

Marketing wird für die Hersteller immer wichtiger, wie nicht zuletzt Bandenwerbung in der Fußball-Bundesliga beweist. Ebenso sind Mode und Komfort auch bei Arbeits- und Sicherheitsschuhen wichtige Erfolgsfaktoren geworden. Die Produkte haben daher nicht mehr den klobigen Arbeitsschuhcharakter, sondern sind modern gestaltet. Auch nach Einsatzzwecken und Schutzkategorien gibt es eine Produktvielfalt. Berufsspezifische Sicherheitsschuhe stellen völlig unterschiedliche Anforderungen an die Eigenschaften, von antistatisch über durchtrittssicher und schlagfest bis hin zu wasserdicht.

Den Neubau einer modernen, großen Schuhfabrik in Deutschland auf der grünen Wiese hätte vor einigen Jahren kein Branchenkenner mehr für möglich gehalten. Im wachsenden Bereich Sicherheitsschuhe hat Engelbert Strauss im Jahr 2020 eine „Hightech-Fabrik für Schuhe in

Firmenoptik“ (Steptechnik 1/2020) im hessischen Schlüchtern eröffnet, in der bis zu 400.000 Schuhe pro Jahr gefertigt werden können.<sup>21</sup> In dieser sogenannten CI-Factory (Corporate Identity) werden Schuhe nach individuellem Kundenwunsch entwickelt und auf einer hochautomatisierten Direktansohlungsanlage hergestellt. Engelbert Strauss als Spezialist für Berufs- und Arbeitsschutzbekleidung ist mit dieser Fabrik in die Schuhfertigung eingestiegen (Rückwärtsvertikalisierung), nachdem die Sicherheitsschuhe zuvor nur zugekauft wurden.

### 5.3 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, S. 131) ein breites Produktportfolio anbieten und sich auf den Handel konzentrieren und fast ausschließlich im Ausland produzieren (lassen)<sup>22</sup> 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 zunächst in einem Exkurs auf die Handelsunternehmen der Schuhwirtschaft und dann auf die produzierenden Unternehmen der Schuhindustrie näher eingegangen.

---

21 Ein Unternehmer aus dem Modeschuhbereich kommentierte nach Bekanntgabe des Vorhabens: „Die bauen eine neue Schuhfabrik in Deutschland – sind die wahnsinnig?“ (Exp)

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

**Exkurs: Handelsunternehmen der Schuhwirtschaft**

Handelsunternehmen aus unterschiedlichen Bereichen lassen seit den 1980er Jahren ihre Ware nicht nur von unabhängigen Herstellern produzieren, sondern übernehmen zunehmend vorgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten wie Produktentwicklung, Produktion und Logistik. „Die Unternehmen vergrößern damit ihren Anteil an der strategischen Steuerung der Wertschöpfungskette, sie formen gebundene bzw. käufergesteuerte Ketten“ (Neiberger, Hahn 2020, S. 51). Auch die großen Handelsunternehmen der Schuhwirtschaft<sup>23</sup> setzen, über ihre Kernkompetenzen Handel und Logistik hinausgehend, zunehmend 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 stattliche 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 Schadstoffmanagement und Arbeitsschutzkonzepte 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)

Die von den großen Handelsunternehmen vertriebenen Schuhe werden in Produktionsstätten auf der ganzen Welt hergestellt, der Großteil davon in Asien. Die Grenze zwischen den Handelsunternehmen und den Schuhherstellern verschwimmt jedoch vor allem im Modeschuhbereich zusehends. Auf die Wertschöpfungsstufen bezogen finden sowohl For-

---

23 Diese Gruppe der Handelsunternehmen ist in der Statistik nicht dem Wirtschaftszweig „Herstellung von Schuhen“ zugeordnet und wird in der Datenanalyse (Kapitel 2) aufgrund fehlender Datenverfügbarkeit nicht betrachtet. Allein die Deichmann-Gruppe mit 6 Milliarden Euro Umsatz (davon 2,4 Milliarden in Deutschland) und die Wortmann-Schuh-Holding mit gut 1 Milliarden Euro Umsatz erwirtschafteten 2019 zusammen mehr als die gesamten produzierenden Unternehmen der Schuhindustrie (3,2 Milliarden Euro).

men der Rückwärtsvertikalisierung des Handels wie auch der Vorwärtsvertikalisierung von Schuhherstellern statt. Das eine oder andere produzierende Unternehmen hat den Wandel vom Hersteller hin zum Schwerpunkt Vertrieb und Handel bereits hinter sich oder ist auf dem Weg dahin.

„Die Grenze zwischen Handel und Herstellung verschwimmt. Gerade im Modeschuhbereich gibt es Handelsunternehmen, die gigantische Produktionskapazitäten im Ausland aufgebaut haben und die klassischen Schuhhersteller, die vermehrt auf eigene Onlineshops setzen.“ (Exp)

### **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 tiefgreifenden Strukturwandel mit seinen Globalisierungsprozessen haben sich diese meist kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ab den 1970er Jahren stark auf Lohnfertigung und den Zukauf der Schuhe orientiert, mit dem Ergebnis, dass sich die Differenzierung über das Produkt verwässert hat. Seit den 2000er Jahren ist bei diesen KMU aber wieder – so ein Branchenexperte – ein Strategiewechsel bzw. eine „Rückbesinnung auf frühere Stärken“ wie Marke, Qualität und Innovation deutlich erkennbar:

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

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 Prototypen- und 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 (vgl. Kapitel 5.4). Insgesamt setzen erfolgreiche Schuhhersteller bei den Vertriebskanälen immer stärker auf Heterogenität und halten sich verschiedene Wege offen: im stationären Bereich sowohl den Schuhfachhandel als auch eigene Stores, im digitalen Bereich sowohl den Absatz über diverse Plattformen als auch herstellereigene Onlineshops und allgemein sowohl die Adressierung des Inlandsmarkts als auch der Exportmärkte.

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 wurde der entsprechende Prozess der Konzentration auf Systemkopffunktionen Mitte der 2010er Jahre als weitgehend abgeschlossen angesehen. Die Unternehmen sind – so ein 2015 befragter Experte – in ihrer Struktur gefestigt (Dispan, Stierler 2015). In der Coronakrise 2020 zeichnet sich jedoch ein weiterer Abbau von Produktionsarbeitsplätzen in Deutschland auch bei Systemkopffunktionen wie Prototypen- und Musterfertigung ab. Entsprechende Ankündigungen eines Stellenabbaus gibt es bei Ara, Lloyd und Peter Kaiser (vgl. Kapitel 2.5).



Gleichzeitig werden Nachhaltigkeitsthemen rund um ökologische und soziale Fragen von den Unternehmen immer stärker adressiert. Im Spannungsfeld zwischen Fast Fashion und Fair Fashion könnte das Pendel wieder stärker in Richtung fair ausschlagen, wie aktuelle Konsumentenbefragungen zeigen.<sup>24</sup> 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 weiße Flecken und Entwicklungspotenziale. Nicht zuletzt aufgrund der betrieblichen Altersstrukturen sollten Ausbildung und Weiterbildung stärker ins Zentrum unternehmerischer Überlegungen rücken.

„Nur die Unternehmen werden künftig erfolgreich sein, die den ‚Kampf um die besten Köpfe‘ gewinnen und ihre Belegschaft wirklich ‚mitnehmen‘. ... Der wirtschaftliche Erfolg wird 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, S. 22)

Um die mit den Unternehmensstrategien verknüpften Ziele zu erreichen, muss seitens der Unternehmen ein starkes Augenmerk auf ihre Beschäftigten und deren Qualifikationen, Kompetenzen und auch deren Qualifizierungserfordernissen gerichtet werden. Qualifikation, Partizipation und Motivation der Beschäftigten werden zu immer wichtigeren Faktoren für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen der Branche. 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.

---

<sup>24</sup> „Zahlreiche Studien ... belegen, dass das Interesse der Konsumenten an fair produzierter Kleidung stark gestiegen ist“ (Commerzbank 2019, S. 6). Laut einer Befragung von rund 11.000 Konsumenten möchten 70 Prozent wissen, ob ihre Kleidung nachweislich als unbedenklich zertifiziert ist. „Von den befragten deutschen Kunden sagte fast jeder zweite, er wolle nur noch nachhaltig produzierte Kleidung kaufen.“

## 5.4 Digitalisierung, Plattformökonomie, Onlineshops

Mit dem Megatrend Digitalisierung sind für das Verarbeitende Gewerbe im Ganzen wie auch für die Schuhindustrie im Speziellen immer bedeutender werdende, hochrelevante Innovationsfelder verbunden. Technologische Treiber für die digitale Transformation sind die stark steigenden Rechner- und Speicherleistungen, die neue Formen der Künstlichen Intelligenz (KI) und ihrer dezentralen Nutzung ermöglichen, die intelligente Sensorik zur gezielten Erfassung großer Datenmengen sowie die zunehmende Vernetzung und weltweite Kommunikation in Echtzeit. In vielen Industriezweigen spielen die Digitalisierung der Unternehmensprozesse („Industrie 4.0“) wie auch die Digitalisierung von Produkten und darüber hinaus neue, digitale Geschäftsmodelle zunehmend eine Rolle. Die digitale Transformation wird aber in den einzelnen Branchen wie auch in den Unternehmen sehr unterschiedlich angegangen und gewichtet. Beispielsweise steht in der kunststoffverarbeitenden Industrie eindeutig die Digitalisierung der internen Unternehmensprozesse – also die Anwenderseite – im Zentrum (Dispan, Mandler 2020). In der Medizintechnik-Branche ist Digitalisierung dagegen ein stark kundenbezogenes Thema, es werden in erster Linie digitale Produkte und Services sowie neue Geschäftsmodelle und digitale Plattformlösungen adressiert (Dispan 2020). Auch für den Maschinenbau ist zu konstatieren, dass die Anbieterseite der Digitalisierung einen deutlich höheren Stellenwert einnimmt als die Anwenderseite mit Industrie 4.0 bei den eigenen Unternehmensprozessen, wo bisher eher eine schleichende Umsetzung zu beobachten war (Dispan, Schwarz-Kocher 2018, Dispan 2021).

In der Schuhindustrie ist die digitale Transformation sehr stark vom Thema Plattformökonomie bzw. Onlinehandel geprägt, auf die ab dem nächsten Absatz eingegangen wird. Die Digitalisierung bzw. Vernetzung der internen Prozesse wie auch mit Produktionsstätten im Ausland spielen dagegen eine kleinere Rolle. „Beim Produktionsprozess der Schuhindustrie sind die Möglichkeiten der Digitalisierung sehr begrenzt“ (Exp). Digitalisierung in der Produktion wird von befragten Experten vor allem als Weiterentwicklung der Automatisierung angesehen, ist aber bei den klassischen Schuhherstellern eher eine Randerscheinung.<sup>25</sup> Und auch

---

25 Ganz anders die Situation bei der Logistik der größeren Hersteller und der Brands: An modernen Distributionsstandorten ist die Prozessdigitalisierung weit fortgeschritten, wie ein befragter Experte berichtet. Die gesamte Lieferkette wie auch die internen Prozesse sind digitalisiert – vom Wareneingang bis zum Warenausgang läuft alles digital, papierlos und hochautomatisiert. Als digitale Tools werden Handscanner, Pick-by-light und Put-to-light eingesetzt. Der Kontrast zu einem mittelständischen

Konzepte wie die digitalisierte Mustererstellung stehen am Anfang und können für Musterkollektionen an Bedeutung gewinnen, weil dann ein tatsächlich gebauter Musterschuh ausreicht und die Variationsmöglichkeiten digital dargestellt werden können. Eine befragte Expertin stellt heraus, dass dadurch Kosteneinsparungen und die Erhöhung der Kollektionsgeschwindigkeit ermöglicht werden. Damit sind auch Wirkungen auf Beschäftigung verbunden: IT- und Digitalexpert\*innen „übernehmen“ den ein oder anderen Job von Schuhfertiger\*innen bei den Musterschuhen.

Eine der großen Herausforderungen für Schuhhersteller in Deutschland liegt in der massiven Veränderung der Vertriebslandschaft mit einem immer rascheren Aufstieg des Onlinehandels und Omnichannel-Vertriebs. Der Strukturwandel im Handel und die Digitalisierung haben in den letzten Jahren schon deutlich Fahrt aufgenommen – zunehmend wird der stationäre Schuhfachhandel von anderen Vertriebskanälen wie dem Onlinehandel bedrängt. Das hohe Tempo wurde 2020 durch die Corona-Pandemie mit dem ersten Lockdown im Frühjahr nochmals deutlich beschleunigt.

„Der stationäre Einzelhandel ist schon viele Jahre in einem harten Strukturwandel. Der Anteil des Onlinehandel steigt bei Schuhen schon lange und das wird jetzt mit Corona nochmals stark forciert.“ (Exp)

„Beim Schuhfachhandel steigen die Liquiditätsprobleme und viele Geschäfte mussten sich im Lockdown verschulden. Das wirkt sich mit leichtem Timelag dann auch direkt auf die Hersteller aus.“ (Exp)

„Der Schuhfachhandel wird immer weniger und wir leben nun mal einfach vom Verkauf der von uns produzierten Schuhe. Wenn keiner mehr da ist, der die Schuhe im Laden verkauft, kommt man gar nicht um den eigenen Onlinehandel rum.“ (Exp)

Während der Schuhfachhandel weiter Marktanteile verliert und 2020 mit einem Umsatzminus im deutlich zweistelligen Bereich rechnen muss, gewinnt der Onlinehandel deutlich an Relevanz. Die gespaltene Entwicklung zwischen stationärem Handel und Onlinehandel zeigen die Schlagzeilen von „Schuhkurier Online“ zur Lage von klassischem Schuhhandel und digitalen Plattformen im Herbst 2020. Zunächst eine Auswahl von Meldungen zum Fachhandel:

- Marktentwicklung: Umsätze im Schuhhandel sinken zehn Monate in Folge
- Sechs von zehn Innenstadthändlern schweben in Insolvenzgefahr

---

Schuhhersteller in der Südwestpfalz ist bemerkenswert: „Das einzige an Digitalisierung, das wir hier im Betrieb haben, ist überspitzt gesagt die Stechuhr.“ (Exp)

- Aktiv-Schuh: Insolvenzverfahren eröffnet
- Schuhhaus Dielmann schließt zahlreiche Standorte
- Schuhkay 1882 soll acht Standorte schließen

Und eine kleine Auswahl von Schlagzeilen zu Erfolgsmeldungen bei digitalen Plattformen und Onlineshops:

- Schuhe24 verzeichnet Wachstumsschub – deutliche Umsatzsteigerung durch Corona
- Nach starken Quartalszahlen: Zalando hebt Prognose für 2020 weiter an
- Amazon verdreifacht Gewinn
- Krisengewinner Onlinehandel

Diesen Kontrast bringt der Schuhkurier-Newsletter vom 28.08.2020 auf den Punkt: „Während der stationäre Handel weltweit mit Geschäftsschließungen und sinkenden Umsätzen kämpft, wirkt sich Corona auf Amazon, Apple, Google und Facebook wie eine Sonderkonjunktur aus. ... Die Digitalisierung schreite im Zuge der Krise mit zehnfacher Geschwindigkeit voran.“ Der Höhenflug des Onlinehandels wird sich laut vieler Prognosen auch weiterhin fortsetzen. Mit den Risiken der Plattformökonomie beschäftigen sich inzwischen zahlreiche Publikationen, wie beispielsweise „Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus“ von Shoshana Zuboff (Zuboff 2018). Einer der befragten Experten sieht die Gefahr durch Internetgiganten wie Amazon und Alibaba auf den Schuhmarkt bezogen darin, dass der marktwirtschaftliche Wettbewerb zunehmend durch Monopole behindert wird und bringt das zugespitzt auf den Punkt:

„Auch wenn Sie nicht ein kleiner, sondern ein großer Schuhhersteller sind, verhandeln Sie mal mit Jeff Bezos über die Konditionen. Da wünsche ich Ihnen viel Glück.“ (Exp)

Solche „Quasimonopole im Selbstverstärkungsmodus“ seien auf Dauer nicht hinnehmbar – der befragte Experte sieht Handlungsbedarfe der Politik aber auch der Hersteller, die eigene digitale Plattformlösungen kooperativ entwickeln und ggf. eigene Onlineshops auf- oder ausbauen sollten. In diesem Bereich entsteht eine Dynamik für die Schuhbranche und es gibt auch für kleinere Hersteller und Händler Optionen, sich einzuklinken. Einen Anknüpfungspunkt könnte das European Clearing Center (ECC) als Plattform für den Datenaustausch in der Schuhbranche bieten.

Alles in allem wird der Online-Absatzkanal zunehmend auch von Schuhherstellern erschlossen. Diejenigen, die bereits Anfang 2020 mit

ihrem herstellereigenen Onlineshop am Markt waren, sind in der Regel deutlich besser durch die Coronakrise gekommen – und das auch noch „mit einer größeren Marge, weil die Spanne für den Handel entfällt“ (Exp). Mit Corona als digitalem Brandbeschleuniger könnte gerade in der Schuhbranche die Gefahr einer digitalen Spaltung zukünftig immer größer werden.

„Es besteht die Gefahr, dass der Digitalisierungsschub durch Corona zu einer noch tieferen Spaltung in der deutschen Wirtschaft führt: In Unternehmen, die weitgehend im Analogen verharren, und in Unternehmen, die bei der Digitalisierung mit Tempo vorangehen.“ (Achim Berg, Bitkom-Präsident, Presseinformation vom 16. November 2020)

„Nach dem Shutdown im März ging der Onlinehandel bei unserem eigenen Shop durch die Decke. Das wird keine Eintagsfliege sein, das wird bleiben.“ (Exp)

Als Fallbeispiel für den Aufbau eines herstellereigenen Onlineshops wird im Branchenbericht „Bekleidung und Schuhe“ der Commerzbank Birkenstock vorgestellt:

„Die Digitalisierung erfasst auch den Schuhmarkt und die Hersteller. So hat z. B. einer der bekanntesten Schuhhersteller Deutschlands, Birkenstock, vor kurzem einen Onlineshop gestartet, über den das Unternehmen seine Schuhe nun auch selbst vertreibt. Außerdem wurde ein eigenes, mehrere Dutzend Mitarbeiter starkes Digital-Team gegründet. Marketing- und Softwareexperten betreuen das globale Onlinemarketing. Bislang liefert diese Einheit zwar nur rund 10 Prozent zum Gesamtumsatz, aber schon rund 40 Prozent zum Gesamtgewinn. Da der teure Großhandel umgangen werden kann, verbleibt ein deutlich größerer Teil der Marge beim Hersteller. Außerdem hinterlässt jeder Nutzer des Shops digitale Spuren, die dem Unternehmen wertvolle Informationen über die Präferenzen des Kunden offenbaren. So kann Birkenstock seine Onlinekunden beispielsweise mit individuell maßgeschneiderten Newslettern versorgen.“ (Commerzbank 2018, S. 32)

Jedoch können für die Schuhhersteller die Rückgänge beim Geschäft mit dem stationären Einzelhandel allein durch Onlineshops wohl nicht eins zu eins kompensiert werden. „Man verliert beim einen mehr, als man beim anderen gewinnt“ (Exp). Aber die Schuhhersteller sind quasi gezwungen, ihre Vertriebsstrategie zu überdenken, neue Vertriebskanäle auf- und ihre digitale Reife auszubauen.

„Auf jeden Fall ist bei den Schuhherstellern angekommen: Online, da muss jetzt was gemacht werden. Der Druck wird größer, die Geschwindigkeit erhöht sich.“ (Exp)

Im Kontext neue Vertriebswege und Onlineshops – als prägendem Thema der Schuhbranche – stellen sich viele Fragen für die Schuhhersteller. Grundsätzlich muss jeder Hersteller die Frage beantworten, wie

er sich künftig im Markt aufstellt und welches Geschäftsmodell für ihn zukunftsfähig ist. In Zeiten zunehmend digitalisierter Vertriebswege werden für viele Schuhhersteller neue Fragen relevant – es geht vermehrt um Markenbildung, diversifizierte Vertriebssysteme, aber auch um neue Anforderungen für Beschäftigte und ihre Qualifikation im digitalen Wandel.

## 5.5 Beschäftigungstrends und Arbeitspolitik

### Arbeitsplatzentwicklung und Beschäftigungsstrukturen

Nach dem jahrzehntelangen massiven Abbau von Arbeitsplätzen in der Schuhindustrie hat sich die Beschäftigungslage bis zum Jahresbeginn 2020 wieder leicht positiv entwickelt (vgl. Kapitel 2).<sup>26</sup> Die weitere Entwicklung der Beschäftigtenzahlen muss jedoch durch die Folgen der Corona-Pandemie als ungewiss bis kritisch bezeichnet werden. In der zweiten Jahreshälfte 2020 wurden von Schuhherstellern Stellenabbaupläne angekündigt.

Seit den 2000er Jahren war die Beschäftigung in der Schuhindustrie vor allem von strukturellen Verschiebungen gekennzeichnet: 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 in den eigenen Stores, insbesondere Verkäufer\*innen, sowie Fachkräfte aus dem IT-Bereich 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 Waldi in Haßfurt, wo bei einer Belegschaftsstärke von rund 450 Beschäftigten noch 1.200 Heimarbeiter\*innen insbesonde-

---

<sup>26</sup> Während sich die Branche insgesamt nach den Daten des Statistischen Bundesamts leicht positiv bei der Beschäftigung entwickelt hat, haben befragte Experten darauf hingewiesen, dass es in einzelnen Betrieben durchaus einen schleichenden Beschäftigungsabbau, insbesondere in der Produktion, gab.

re für die Montage von Sohle und Schaft in Handnaht eingesetzt werden.

Bei vielen Schuhherstellern spitzt sich das Problem einer immer stärkeren „Überalterung“ zu. Die Altersstruktur der Beschäftigten verschiebt sich bereits seit längerem in Richtung ältere Jahrgänge und man kann in der Schuhindustrie zurecht von alternden Belegschaften sprechen, wie die Auswertung der Beschäftigtenstatistik zeigt (vgl. Kapitel 2.2). Noch schärfer als in der Statistik zur Branche wird die Überalterung von vielen betrieblichen Experten wahrgenommen:

„In unserem Betrieb mit 200 Beschäftigten schafft nur noch eine Person, die unter 30 Jahre alt ist. Ach ja, dann haben wir auch noch ein Lehrlingsmädle, immerhin.“ (Exp)

„Wir (der Betriebsrat, jd) haben die Altersstruktur bei uns mal ausgewertet. (Betriebsrat zeigt manuell angefertigte Strichliste der Belegschaft nach Altersgruppen). Der Großteil der Beschäftigten ist älter als 50. Und allein in den nächsten zwei drei Jahren gehen viele in Rente.“ (Exp)

„Bei uns in der Produktion sieht man nur noch graue Haare. Die allermeisten sind über 50 Jahre alt, viele kommen in den nächsten Jahren in Rente. Und wie schon in den letzten fünf Jahren werden die Abgänge in Rente nicht ersetzt, es werden keine Jungen mehr eingestellt.“ (Exp)

Vor allem in den verbliebenen Produktionsbereichen der Schuhindustrie verschärft sich die demografische Situation. Aus mehreren Betrieben wird davon berichtet, dass altersbedingte Fluktuation systematisch nicht mehr ersetzt wird und ein schleichender Beschäftigungsabbau im Gange ist. Von Betriebsräten wird die Sorge geäußert, dass dahinter durchaus strategische Entscheidungen (und nicht mangelnde Personalplanung) stehen und die Produktion mittelfristig auslaufen soll. Der schleichende Abbau betrifft im einen oder anderen Betrieb auch die Prototypenfertigung.

„Wir haben definitiv ein hausgemachtes Demografieproblem. Irgendwann in naher Zukunft sind wir dann soweit, dass der Letzte in der Produktion dann halt das Licht ausmacht.“ (Exp)

Die Frage nach den Perspektiven für Beschäftigung in der Branche wurde vor der Coronakrise noch eher positiv gesehen – die meisten befragten Expert\*innen gingen wie schon bei der Branchenstudie 2015 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 Wachstumskurs.

Und auch im modischen Bereich der Damen-/Herren-/Kinderschuhe sind eine stabile wirtschaftliche Lage mit einem leichten Aufwärtstrend und Stabilität bei der Beschäftigung zu erwarten, so die Experteneinschätzungen aus dem Jahre 2015 (Dispan, Stieler 2015). Bis Anfang 2020 hat sich an diesen Einschätzungen wenig geändert. Die Beschäftigungsperspektiven in der Schuhindustrie Deutschlands für die nächsten Jahre hängen entscheidend von der Dauer der Corona-Pandemie und ihren Folgen für die Schuhwirtschaft ab – Stand Ende 2020 müssen sie als ungewiss bis kritisch bezeichnet werden. Beschäftigungschancen werden insbesondere bei Fachkräften für IT und Kaufleuten E-Commerce gesehen.

### **Ausbildung, Qualifikationen, Kompetenzanforderungen**

Die jüngste Entwicklung bei der Ausbildung unterstreicht das bereits angesprochene Demografieproblem. Die Schuhindustrie hatte es in den letzten Jahren nicht leicht, junge Leute zu gewinnen, weil sie als wenig attraktiv und „nicht unbedingt sexy“ gilt. Gleichwohl war die Schuhfachschule bisher mehr oder weniger gut ausgelastet, auch weil die Betriebe aktiv bei der Nachwuchssuche waren. „2020 gab es dann den Schock auf der Ausbildungsseite“ (Exp). Die Ausbildung wurde bei fast allen Betrieben stark heruntergefahren. Manche haben zwar bereits seit einigen Jahren keine gewerblichen Auszubildenden mehr eingestellt, auch weil es kaum mehr Bewerber\*innen gab. 2020 hat sich die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge zur „Schuhfertiger/in“ aber nochmals drastisch reduziert.

„Ja, unsere Auszubildenden werden schon seit vielen Jahren immer weniger. 1990 hat die Firma noch jährlich 30 eingestellt, 2010 dann nur noch 10 und dann immer weniger. Seit drei Jahren werden gar keine gewerblichen Auszubildenden mehr genommen.“ (Exp)

„In Spitzenzeiten gab es jährlich zehn Ausbildungsverträge für Schuhfertiger, und das ist noch gar nicht so lange her. 2020 haben wir keinen einzigen Schuhfertiger-Azubi eingestellt, sondern nur noch kaufmännische Berufe und eine Mediengestalterin.“ (Exp)

„Jedes Jahr haben wir mindestens einen Auszubildenden zum Schuhfertiger eingestellt. Da waren gute dabei, aber von denen konnten wir kaum einen halten, die wollten weiter lernen. Dieses Jahr haben wir zum ersten Mal keinen Auszubildenden eingestellt.“ (Exp)

Die aktuellen Ausbildungszahlen stehen in scharfem Kontrast dazu, dass die duale Ausbildung in der Schuhindustrie – wie in vielen anderen Branchen auch – ein absoluter Erfolgsfaktor und ein Alleinstellungsmerkmal für Deutschland im internationalen Vergleich ist. Der Stellenwert der dualen Ausbildung zeigt sich nicht zuletzt darin, dass am ISC



Germany in Pirmasens bereits mehrere Projekte zum Export der dualen Ausbildung im Berufsbild „Schuhfertiger/in“ in andere Länder abgeschlossen wurden (z. B. DualTrain und ICSAS – „Unternehmen in ein nachhaltiges Ausbildungssystem einbinden“). In Deutschland erfolgte 2017 eine Neuordnung der Berufsausbildung zum Schuhfertiger/zur Schuhfertigerin, um sie an die durch Digitalisierung und Globalisierung entstandenen Anforderungen anzupassen.

„Die Neuordnung war aufgrund technischer, wirtschaftlicher und organisatorischer Veränderungen und Entwicklungen in der industriellen Schuhfertigung erforderlich. Diese wirken sich auch auf die beruflichen Anforderungen und Tätigkeiten der Beschäftigten aus. Dabei handelt es sich u. a. um den Einsatz neuer Materialien und Materialkombinationen sowie neuer Fertigungsverfahren, die Vielfalt der Finishmethoden und die erhöhten Anforderungen an Produkte in Bezug auf Schutz, Sicherheit und Nachhaltigkeit“ (BIBB 2018, S. 5)

Fachkräftebedarfe gibt es in den Unternehmen insbesondere bei Spezialisten für IT und Digitalisierung, aber nach wie vor auch bei Schuhingenieuren, Schuhtechnikern und Modelleuren mit Digitalisierungsqualifikationen. 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). Eine Chance liegt hier auch in der Qualifizierung von Fachkräften in Richtung Digitalisierung.

„Die Schuhhersteller brauchen nach wie vor qualifizierte Fachkräfte, die wissen wie ein Schuh gebaut wird und gleichzeitig digital gut aufgestellt sind. Und von denen gibt es nur wenige. Da muss man ansetzen und an die Beschäftigten die Digitalkompetenzen ranbringen.“ (Exp)

Gleichzeitig bestehen für Fachkräfte mit dem Abschluss Schuhfertiger/in gute Fortbildungsmöglichkeiten zum Techniker oder zur Meisterin an der Schuhfachschule in Pirmasens. Als großer Vorteil für Beschäftigte in der Schuhindustrie kann hervorgehoben werden, dass eine hohe Durchlässigkeit in hohe Positionen auch für Nicht-Akademiker\*innen 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.“ (Exp)

Digitale Kompetenzen und digitale Zukunftsberufe in der Schuhindustrie wurden im EU-Projekt „Digitalisierung der Industrieproduktion in den Bereichen Textilien und Bekleidung, Leder und Schuhe“ untersucht. Ein wichtiges Ergebnis des Digital-TCLF-Projekts: „Um die Beschäftigungs-

fähigkeit der Arbeiter zu erhalten, ist es von grundlegender Bedeutung, digitale Fähigkeiten zu entwickeln“ (<http://digitaltclf.eu/de/home-2/>). In diesem u. a. von IndustriAll und Cotance initiierten Projekt wurden neue Kompetenzprofile und Berufsbilder, die aufgrund der Digitalisierung immer wichtiger werden, identifiziert. Für die Schuhindustrie in Zukunft besonders gefragte „digitale oder digitalisierte Berufe“ sind laut Digital-TCLF-Newsletter (Mai 2018): 3D-Schuhdesigner und -modelleur (für 59 % der befragten Schuhhersteller), Fachkraft für digitales Marketing (52 %), Supply-Chain Datenmanager (42 %), Produkttrendmanager (42 %), Produktlebenszyklus-Manager (38 %), Prozessanalytiker (38 %), Forschungs-, Entwicklungs- und Informationsrechercheur (34 %) sowie Ledertechniker (31 %). Für diese Berufe ermittelte Digital-TCLF digitale Kompetenzen, die Arbeitskräfte in einer digitalen Arbeitsumgebung benötigen. Wichtigste digitale Kompetenzen für die Branche beziehen sich demnach auf die Themen „Informationssystemarchitektur“, „3D-Druck und -Modellierung“, „digitale Problemlösung“, „Computer Aided Process Planning“, „E-Commerce“, „digitales Marketing“ etc. (Digital-TCLF-Newsletter Januar 2019).

### **Arbeitsbedingungen und betrieblicher Gesundheitsschutz**

Die Produktion bzw. Montage größerer Stückzahlen gibt es in Deutschland nur noch in wenigen Schuhfabriken, wie z. B. Waldi (Haßfurt), Birkenstock (Sankt Katharinen), Adidas (Scheinfeld), Lloyd Shoes (Sulingen)<sup>27</sup> und bei verschiedenen Herstellern von Sicherheitsschuhen. Bei den meisten Schuhherstellern bedeutet Produktion in Deutschland vor allem die Fertigung von Prototypen, Musterschuhen und eventuell noch eine Kleinserienfertigung. Die Arbeitsbedingungen von Produktionsarbeiter\*innen 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-, Stepp- und Spezialnähmaschinen. Auch wenn zunehmend Halbfertig- oder Fertigteile eingesetzt werden, erfordern einzelne Fertigungsschritte nach wie vor Handarbeit. Dabei benutzen Schuhfertiger/innen Hilfsmittel bzw. Handwerkzeuge wie Leisten, Ahle und Winkelmesser. Zum Schutz vor Maschinenlärm in Werkhallen und -stätten tragen sie Gehörschutz. Außerdem können sich dort durch die verwendeten Klebstoffe, Farben und Lösungsmittel unangenehme Dämpfe und Gerüche entwickeln, die 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 sowie eine sorgfältige und präzise

---

<sup>27</sup> Lloyd kündigte jedoch im Juli 2020 an, die Produktion in Sulingen einzustellen und plant dort den Aufbau einer „Innovations- und Prototypen-Abteilung“.

Arbeitsweise erforderlich. Technisches Verständnis wird zum Bedienen und Warten der Maschinen und Anlagen benötigt.“ (berufenet.arbeitsagentur.de, 30. November 2020)

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.

„Die Stepperinnen und Schuhfertiger hatten bis vor kurzem fast alle ihren alt-ingesessenen, festen Arbeitsplatz. Dann haben wir die Rotation eingeführt, um unsere Leute in der Produktion wieder umfassend einsetzen zu können. Viele wollten diese Requalifizierung zunächst gar nicht haben, aber es ist eben eine betriebliche Notwendigkeit. Manche haben aber auch schon Blut geleckt, sehen die Chancen und sind mit Eifer dabei.“ (Exp)

„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. Lange Zeit war das Produktionssystem in der Schuhindustrie von wenig Tätigkeitenwechsel und relativ monotonem Arbeiten geprägt. Durch die geringere Belegschaftsstärke in der Fertigung müssen heute von den Werkern oftmals mehrere Tätigkeiten ausgeführt werden können. Dieses flexiblere Arbeitskonzept stößt bei vielen Beschäftigten (zunächst) auf Widerstände.

„Die Mitarbeiter müssen heute bis zu vier Arbeitsplätze bedienen können und diese Anreicherung bei den Tätigkeiten ist schwer in die Köpfe mancher Kollegen zu kriegen. Viele unserer Produktionsmitarbeiter wollen einfach angewiesen werden und sie brauchen klare Vorgaben für ihr Tun. Eigenständiges Arbeiten haben sie nicht gelernt und das wollen sie auch nicht.“ (Exp)

Schichtarbeit und Akkordarbeit für Produktionsbeschäftigte gibt es nicht mehr in vielen Unternehmen. Bei einem Betrieb mit Akkordarbeit ist diese aus Sicht des Betriebsrats das größte Problem bei den Arbeitsbedingungen, insbesondere wegen des hohen Altersdurchschnitts, aber auch wegen der Zeitaufnahmen. „Wenn jemand vorher 13 Euro die Stunde verdient und nach der Zeitaufnahme nur noch 11 Euro, dann wird es kritisch“ (Exp). „Akkord geht zulasten der Qualität und ist mit Stress und einem hohen Krankenstand verbunden“ (Exp). Teilweise wurde der Ak-

kordlohn auf Zeitlohn umgestellt (wegen des hohen Anteils an Muster-schuhen), teilweise wurde 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.

„Stressfaktor Nummer 1 war früher die Bewältigung der schier Menge. Heute ist es der immense Zeitdruck, der immer wieder auftritt und die Abarbeitung mit weniger Leuten.“ (Exp)

„Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung sind vor allem in der Musterphase extrem. Dann gibt es Samstagsarbeit und die Halbtageskräfte müssen für drei Wochen in Vollzeit arbeiten. Das geht dann schon zulasten der Familien und man kommt an seine Grenzen.“ (Exp)

„Der Leistungsdruck in den Angestelltenbereichen hat stark zugenommen. Die Überforderung kriegt man bei den Angestellten oft erst mit, wenn einer den Burnout kriegt oder zusammenklappt und ausfällt.“ (Exp)

Die Unfallhäufigkeit ist in der Schuhindustrie laut Berufsgenossenschaft Energie, Textil, Elektro, Medienerzeugnisse (BG ETEM) relativ niedrig. Im Jahr 2018 gab es 13,3 meldepflichtige Arbeitsunfälle pro 1.000 Vollarbeiter und damit deutlich weniger als im Durchschnitt der BG ETEM (18,3) und als in vielen anderen Branchen. „Die Unfallzahlen sind total unauffällig, obwohl der Maschinenpark z. T. 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 bei der Gefahrenklasse der BG ETEM vergleichsweise niedrig einsortiert.

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 Restisiko 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.

## 6. Exkurs: Globale Lieferketten und Lieferkettengesetz

Menschenrechte sind universell und damit auch für die Arbeitswelt von höchster Relevanz. Konzerne und Betriebe haben einen enormen Einfluss auf Menschenrechte, beispielsweise über die Gestaltung der Sicherheit am Arbeitsplatz, aber auch über Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutzmaßnahmen. Vor allem im globalen Wirtschaftssystem sind Menschenrechtsverletzungen keine Seltenheit, denn während verschiedene Handelsabkommen das internationale Wirtschaften regeln und kontrollieren, fehlt eine solche Instanz für den Schutz der Arbeitnehmer\*innen. Im Folgenden wird auf globale Lieferketten und das Lieferkettengesetz als Querschnittsthema für alle drei hier betrachteten Branchen eingegangen.

### 6.1 Lageberichte zur Beschäftigung in globalen Lieferketten der Leder- und Schuhindustrie

Die Leder- und Schuhindustrie sind Branchen, in denen die globale Arbeitsteilung sehr stark ausgeprägt ist. In der Schuhbranche wurden 2019 beispielsweise 736,1 Millionen Paar Schuhe im Wert von 10,76 Milliarden Euro nach Deutschland importiert (HDSL 2020). Dabei finden vor allem – wie auch in der Textilbranche – die arbeitsintensiven Produktionsprozesse im Ausland statt, während das Produktdesign und die Produktvermarktung primär in Deutschland angesiedelt sind. Die Leder- und Schuhbranchen sind durch eine starke internationale Verflechtung und eine globale Arbeitsteilung gekennzeichnet und damit hochgradig durch internationale Wertschöpfung geprägt. „Dabei ist die Branche aus einer menschenrechtlichen Perspektive in den ersten Stufen der Wertschöpfungskette stark risikobehaftet“ (BMAS 2020, S. 182).<sup>28</sup>

Die folgenden Bereiche werden – bezogen auf die „internationale vorgelagerte Wertschöpfung“ und die „eigene internationale Wertschöpfung“ in der „Heat-Map der Branche ‚Textilien und Leder‘, mit dem Label „Hohes Risiko“ für die Menschenrechte gekennzeichnet (BMAS 2020, S. 183):

---

<sup>28</sup> In der BMAS-Studie „Achtung von Menschenrechten entlang globaler Wertschöpfungsketten“ wird der Bereich „Textilien und Leder“ als eine Branche betrachtet, deren Erzeugnisse u. a. Schuhe, Leder und Lederwaren sind.

- Arbeitsbedingungen
- Diskriminierung
- Menschenhandel und Ausbeutung
- Kinderarbeit
- Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Vereinigungsfreiheit
- Landnutzung und Eigentumsrechte
- Umweltschutz und Gesundheit

Die Risiken nach den OECD-Leitsätzen finden sich insbesondere in den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, spezifisch stellen lange Arbeitszeiten und ein niedriges Lohnniveau die Hauptproblematik dar (vgl. OECD 2017). In Pakistan, eines der weltweit wichtigsten Länder in der Produktion von Häuten und Leder, wurden vielfach solche Verletzungen bzw. prekären Arbeitsbedingungen dokumentiert (Kiezebrink, NOW-Communities 2016). Auch wurden Vorfälle von Kinderarbeit in der indischen Lederindustrie dokumentiert (Human Rights Watch 2012). So berichteten beispielsweise befragte Arbeiter\*innen der indischen Lederindustrie von verschiedenen gesundheitlichen Problemen, die aufgrund fehlender Schutzausrüstung eintreten sind (Chellapilla, Jaiswal, Haller, Kernegger, Ravi 2017). Auch zeigte sich in den indischen Gerbereien ein Bild von allgemeinen prekären Arbeitsbedingungen: niedrige Löhne, fehlende Arbeitsverträge, lange Arbeitszeiten, aber auch fehlende Angestelltenversicherungen und Mitarbeitervorsorgefonds (Chellapilla, Jaiswal, Haller, Kernegger, Ravi 2017). Bereits 2016 wurde ebenfalls eine Studie der Kampagne Change your Shoes veröffentlicht, in der von Arbeitsrechtsverletzungen in der indischen Leder- und Schuhindustrie berichtet wurde (Pieper, Prasad, Raaj 2016).

Indonesien ist ein weiteres wichtiges Land in der weltweiten Schuhindustrie – 2019 kamen gut 5 Prozent der deutschen Schuhimporte aus Indonesien (HDSL 2020). Feldstudien zeigen jedoch auch dort massive arbeitsrechtliche und menschenrechtliche Verletzungen. Vor allem berichteten die Arbeiter\*innen von rechtlosen Situationen als Heimarbeiter\*innen, von geringen Löhnen und auch von Einschränkungen der Versammlungsfreiheit (Pieper, Putri 2017).

Das wichtigste Produktionsland für Schuhe ist nach wie vor China, auch wenn andere Länder wie Indonesien, Indien und Vietnam in den letzten Jahren bei der Produktion deutlich zulegten. So wurden 2019 in Deutschland die meisten Schuhe (46 %) aus China importiert (HDSL 2020). Change your Shoes befragte 2015 knapp 50 Arbeiter\*innen aus drei chinesischen Fabriken und stellte die Ergebnisse im Report „So wird ein Schuh draus“ vor: Insgesamt zeigte sich ein enormer Verbesse-

rungsbedarf hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in den drei untersuchten Fabriken. So wurde von unterschiedlichen prekären Bedingungen berichtet: Unter anderem zu niedrige Löhne, unfreiwillige Überstunden, respektloser Umgang mit Arbeiter\*innen, Strafverfolgungen bei Gewerkschaftszusammenschlüssen, schlechte Arbeitsumgebungen sowie ungenügender Gesundheits- und Sicherheitsschutz (Pieper, Xu 2016, S. 29). Diese Thematik wurde auch im Trendkapitel des Branchenberichts „Bekleidung und Schuhe“ der Commerzbank aufgegriffen:

„Schuhhersteller mit Produktionsstätten in Asien laufen Gefahr, in den Fokus von Menschenrechts- und Umweltschutzorganisationen zu geraten. Somit besteht das Risiko von Reputationsverlusten. Anfang des Jahres 2017 prangerte eine ‚Südwind‘-Studie die prekären Verhältnisse in der Schuhproduktion in Indonesien an. Darin wird gezeigt, dass extrem niedrige Löhne, fehlende Gewerkschaften sowie massive Einschränkungen der Versammlungsfreiheit, nicht gezahlte Sozialversicherungsbeiträge und Bestrafungen von Arbeiterinnen keine Seltenheit sind. Insbesondere Heimarbeiter verfügten weder über Arbeitsverträge noch eine Sozialversicherung. Sie arbeiteten zudem zu Löhnen, die nur einen Bruchteil des lokalen Mindestlohns ausmachten. Nach eigenen Angaben interviewten die Autoren der Studie Arbeiterinnen aus Fabriken, die auch für die europäischen Markenunternehmen Ara, Deichmann und Ecco Lederschuhe produzierten. Die Aussagen der Arbeiterinnen würden in vielen Fällen denen der Unternehmen widersprechen, die auf die hohen arbeitsrechtlichen Standards ihrer Verhaltenskodizes und CSR-Initiativen verwiesen, so die Studie.“ (Commerzbank 2018, S. 32)

Allerdings finden sich Missstände hinsichtlich Menschen- und Arbeitsrechten nicht nur auf anderen Kontinenten, sie existieren auch in der europäischen Leder- und Schuhindustrie. So wurden beispielsweise in der süd- und osteuropäischen Schuhindustrie (z. B. in Polen, Rumänien, Albanien) prekäre Arbeitsbedingungen vorgefunden, wie die Nichteinhaltung von Urlaubstagen oder zu niedrige Löhne.<sup>29</sup> In einer Befragung von 20 Arbeiter\*innen der türkischen Leder- und Schuhindustrie wurde beispielsweise deutlich, dass Arbeitsrechtsverletzungen in der Branche häufig vorkommen (Schröder 2017). Konkret wurden vor allem zu geringe Löhne, unzulänglicher Schutz vor Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, informelle Arbeitsverhältnisse sowie die Diskriminierung von Gewerkschafter\*innen und Einschränkungen in ihrer gewerkschaftlichen Tätigkeiten genannt.

Ein weiterer risikobehafteter Aspekt in der internationalen Wertschöpfung ist die Verwendung von umweltschädlichen und giftigen Stoffen für die Schuh- und Lederproduktion. Damit werden sowohl Menschen gefährdet wie auch die Umwelt geschädigt. In der Lederbranche kommt es

---

<sup>29</sup> Einen umfassenden Überblick über die prekäre Situation von Arbeiter\*innen in der italienischen und albanischen Schuhindustrie gibt die Reportage „Das steckt in Ihren Schuhen“ – produziert von der Organisation Public Eye aus der Schweiz.

z. B. häufig zur Verwendung von Chrom zur Bräunung von Häuten, bei unzureichenden Schutzmaßnahmen können enorme gesundheitliche Schäden für die Arbeiter\*innen entstehen (u. a. Kiezebrink, NOW-Communities 2016). So zeigen Analysen in Indien, dass in der Umgebung von Gerbereien sowohl der Boden als auch das Wasser durch die verwendeten Chemikalien verseucht sind<sup>30</sup> (Chellapilla, Jaiswal, Haller, Kernegger, Ravi 2017). Doch nicht nur der bloße Einsatz solcher Chemikalien schädigt Menschen und Umwelt, auch führen fehlende Kenntnisse über den korrekten Umgang mit den Chemikalien oder fehlende Schutzmaßnahmen in den Fabriken zu gesundheitlichen Schäden der Arbeiter\*innen (Chellapilla, Jaiswal, Haller, Kernegger, Ravi 2017). Die Missstände von fehlendem Gesundheits- und Arbeitsschutz wird in vielen Feldstudien der Change your Shoes Kampagne erwähnt. Explizit erwähnten befragte Experten, dass bei gesundheitlichen Schäden mit schwerwiegenden Folgen für die Beschäftigten häufig keine Entschädigungen bezahlt werden, weil die Beschäftigten nicht über einen Arbeitsvertrag verfügen.

Von diesen menschenrechtlichen Risiken sind vor allem Frauen, Migrant\*innen sowie Arbeiter\*innen, die zu einer bestimmten gesellschaftlichen Schicht gehören (z. B. in der indischen Lederindustrie Menschen, die der untersten Kaste in Indien zugehörig sind) betroffen (Niebank 2018, S. 19). So berichten viele Arbeiter\*innen aus der indischen Lederindustrie von sozialer Stigmatisierung aufgrund der Beschäftigung in Gerbereien – klassischerweise arbeiten in der Lederindustrie in Indien nur Menschen, die den untersten Kasten zugehörig sind, obwohl das Kastensystem offiziell abgeschafft ist (Chellapilla et al. 2017). Auch Arbeiter\*innen der chinesischen Schuh- und Lederindustrie berichteten, dass Frauen und Männer nicht gleichbehandelt werden würden, auch würde teilweise das Mutterschaftsgeld oft nicht dem rechtlichen Anspruch entsprechen (Pieper, Xu 2016).

Eine direkte Möglichkeit die Arbeitsbedingungen vor Ort zu verändern ist die Organisierung von Arbeiter\*innen, die Bildung von Gewerkschaften. Allerdings kommt es sehr häufig zu Einschränkungen von Gewerkschaftsrechten in solchen Betrieben, auch gewalttätiges Vorgehen gegen Streikende sowie die Unterdrückung von Gewerkschafter\*innen wurden bereits häufig dokumentiert. Auch bei Befragungen von chinesischen Arbeiter\*innen der Leder- und Schuhindustrie wurden solche Folgen gewerkschaftlicher Arbeit erwähnt (Pieper, Xu 2016). So schilderte eine befragte Person: „Während des Streiks ließen Polizisten ihre Hunde auf uns los und befahlen ihnen, uns zu beißen.“ Auch indische Arbei-

---

30 Der Kurzfilm „Tanneries in India“ von der Kampagne Change your Shoes zeigt solche negativen Auswirkungen der indischen Lederindustrie auf die Umwelt.



ter\*innen berichten von Verboten von Gewerkschaften (Pieper, Prasad, Raaj 2016).

Vor allem die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass eine rechtliche Regelung zum Thema Menschenrechte in der (globalen) Lieferkette notwendig ist. Ausgangssperren mit der Folge von Einkommensverlusten und dem damit einhergehenden Verlust der finanziellen Absicherung treffen vor allem Beschäftigte in den vorgelagerten Teilen der Lieferkette. Vor allem die Textilbranche war mit Stornierungen konfrontiert: Allein in Bangladesch wurden Bestellungen im Wert von 3,15 Milliarden US-Dollar storniert oder zurückgestellt, wovon mehr als 1.000 Fabriken betroffen waren. Mit den Argumenten von „höherer Gewalt“ wurden von vielen Unternehmen bereits produzierte Waren nicht abgenommen und bezahlt (Initiative Lieferkettengesetz 2020). Auch die befragten Experten berichteten von solchen Stornierungen, die Kündigungen zur Folge hatten und die Arbeiter\*innen in ihrer Existenz vollständig bedrohten. Auch wurde in den Gesprächen betont, dass die Arbeiter\*innen mit fehlendem Einkommen kein zu Hause in den Städten mehr hatten und in ihre weit entfernten Heimatdörfer zurückwandern mussten. Insgesamt sahen die Experten die Pandemie als Beschleuniger von sozialer Ungleichheit und Menschenrechtsverletzungen in den Lieferketten. Diese Folgen der weltweiten Pandemie zeigen die Fehlentwicklungen im globalen Wirtschaftssystem: Intransparente Lieferketten, die durch die Suche nach möglichst billigen Produktionen entstanden sind, erweisen sich als weder krisenfest noch sozial oder ökologisch nachhaltig.

„In der aktuellen Coronakrise gibt es starke Defizite bei der Sorgfaltspflicht vieler Unternehmen. Die berufen sich auf den Krisenmodus und lassen ihre Lieferanten in Indien und Pakistan einfach hängen. Und dort werden dann viele Arbeiter auf die Straße gesetzt, vor allem die vielen, die nicht fest angestellt sind.“ (Exp)

„Jetzt in der Corona-Pandemie Verantwortung zu zeigen sollte von den Unternehmen und den Verbänden als Chance genutzt werden – gerade jetzt ist verantwortliches Verhalten in der globalen Lieferkette absolut notwendig. Aber da tut sich die Leder- und Schuhindustrie schwer – der ILO Call for Action COVID-19 wurde von vielen Unternehmen committed, aber da ist kaum eines aus der Schuh- und Lederbranche dabei.“ (Exp)

Anmerkend an die drastischen Auswirkungen des Corona-Risikomanagements von Unternehmen und Staaten gilt es den Zusammenhang zwischen Entwicklungshilfe und menschengerechten Lieferketten zu nennen. Befragte Experten erwähnten diesen Zusammenhang in den Gesprächen. Denn umweltzerstörende und menschenrechtsverletzende Produktion und Rohstoffbeschaffung zerstört den Effekt, den Entwicklungshilfe versucht zu erzeugen. Daher wurde die Notwendigkeit eines

Lieferkettengesetzes auch aus der Perspektive der Entwicklungshilfe betont.

## 6.2 Leitprinzipien und rechtliche Regelungen

Sowohl international als auch national gibt es mittlerweile verschiedene Leitprinzipien, Regelungen oder entsprechende Vorhaben, die die Rechte von Beschäftigten in den globalen Lieferketten gewährleisten und verbessern sollen.<sup>31</sup>

### **UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte**

Nach sechsjähriger Verhandlungsdauer wurden 2011 die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet. Das Ziel dieser Leitprinzipien ist die Verhinderung von Menschenrechtsverletzungen im globalen Wirtschaftssystem, sozusagen das Setzen von Mindeststandards für Unternehmen in Bezug auf Menschenrechte. Die Prinzipien sind in drei Säulen aufgeteilt (Forum Fairer Handel 2020):

1. Staatliche Schutzpflichten: Die Schutzprinzipien betonen die bereits existierende Pflicht der Staaten, alle Menschen vor Verletzungen ihrer Menschenrechte, auch durch Unternehmen, zu schützen.
2. Unternehmerische Verantwortung: Gemäß der Achtungsprinzipien stehen auch Unternehmen in der Verantwortung, Menschenrechte zu achten und „unternehmerische Sorgfaltspflicht“ walten zu lassen.
3. Zugang zur Abhilfe durch Rechtsmittel und Beschwerdemechanismen: Abhilfe bedeutet, dass sowohl Staaten als auch Unternehmen Betroffenen von Menschenrechtsverletzungen und Umweltschäden den Zugang zu Abhilfe juristischer und nicht-juristischer Art ermöglichen müssen.

Mit diesen Prinzipien sind Staaten für die Einrichtung einer Klagemöglichkeit gegen Unternehmen bei Menschenrechtsverletzungen verpflichtet. Gleichzeitig beinhalten diese Leitprinzipien auch Empfehlungen für die staatliche Umsetzung und für die unternehmerische Ausgestaltung.

Die Umsetzung der UN-Leitprinzipien wurde in Deutschland erst 2014 mit dem Nationalen Aktionsplan angegangen – in anderen EU-Staaten

---

<sup>31</sup> Das „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“ wurde im Juni 2021 vom Bundestag beschlossen, also nach der Projektlaufzeit der vorliegenden Branchenanalyse. Hier kann nur der Stand der Debatte bis Ende 2020 dargestellt werden. Das 2023 in Kraft tretende Gesetz wird zunächst nur für Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten gelten; inwiefern es sich aber auch auf die Lieferketten der kleinen und mittleren Unternehmen der Branche auswirkt, kann an dieser Stelle nicht analysiert werden.

gab es zu diesem Zeitpunkt bereits einen solchen Aktionsplan zur Umsetzung.

### **OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht**

Auch die OECD-Länder haben Prinzipien zur Einhaltung von Menschenrechten formuliert. Der „OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten in der Bekleidungs- und Schuhwarenindustrie“ wurde in einem Multi-Stakeholder-Prozess entwickelt und 2017 veröffentlicht (OECD 2017, deutsche Fassung; OECD 2020). Dieser Leitfaden hat das Ziel, Unternehmen dabei zu unterstützen „die Due-Diligence-Empfehlungen aus den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen in den Lieferketten der Bekleidungs- und Schuhwarenindustrie umzusetzen, damit negative Auswirkungen, die durch ihre Geschäftstätigkeiten und ihre Lieferketten entstehen können, vermieden bzw. abgestellt werden“ (OECD 2020).

Dieser Leitfaden stellt jedoch keine rechtlichen Verpflichtungen für die unterzeichnenden Länder dar, denn die Einhaltung basiert auf Freiwilligkeit (OECD 2020). Ebenfalls sind die Leitsätze kein Ersatz für nationale Gesetze, sie sind diesen auch nicht übergeordnet – als erstes sind die Unternehmen der Einhaltung von Gesetzen der jeweiligen Länder verpflichtet. Je nach Möglichkeit sollen die Unternehmen versuchen, auf Basis der nationalen Gesetzgebung die Leitsätze so weit wie möglich einzuhalten. Grundsätzlich soll für die Umsetzung eine Risikoanalyse durchgeführt und die ermittelten Schäden aus der Lieferkette auf Basis deren Ergebnisse verhindert oder minimiert werden. In der OECD-Veröffentlichung finden sich neben dem allgemeinen Teil auch branchenspezifische Ausführungen und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit den jeweiligen Branchenrisiken.

### **Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte**

In Deutschland wurde 2016 der Nationale Aktionsplan „Wirtschaft und Menschenrechte“ verabschiedet. Hierbei wurden keine rechtlich verpflichtenden Regelungen für die Unternehmen festgelegt, sondern Erwartungen an die Unternehmen formuliert. Das Ziel des Aktionsplans war, dass bis 2020 die Hälfte aller deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse einführen soll. Über ein Monitoring (2018 bis 2020) wurde die Umsetzung überprüft: In drei Erhebungsphasen wurde die Umsetzungsquote der Unternehmen untersucht. In der Abschlussbefragungswelle 2020 waren lediglich 13 bis 17 Prozent „Erfüller“, während sich 83 bis 87 Prozent der Unternehmen als „Nicht-Erfüller“ herausstellten (Auswärtiges Amt 2020). Die Umsetzung im geplanten Zeitraum des Nationalen Aktionsplans der Bundesregierung wurde daher nicht erfolgreich abgeschlossen.

„Die im Rahmen der Branchenstudie befragten zivilgesellschaftlichen Akteure trafen allesamt zum Zeitpunkt vor der Ergebnisveröffentlichung der dritten Erhebung die Einschätzung, dass die Ziele des Nationalen Aktionsplans nicht erreicht werden. Denn auch dieses Instrument wurde aufgrund der fehlenden Verpflichtung für Unternehmen als schwach betrachtet. Auch sahen die Experten mit dem Nationalen Aktionsplan keine Verbesserung im Zugang zu rechtlichen Klagemöglichkeiten für die ArbeitnehmerInnen in den Drittländern. Allerdings wurden die Beratungsangebote und Multi-Stakeholder-Dialoge, die durch den Nationalen Aktionsplan ermöglicht und unterstützt wurden, als ein sehr positiver Aspekt bezeichnet.“ (Zusammenfassung aus verschiedenen Expertengesprächen)

### **Lieferkettengesetz**

Im Koalitionsvertrag von 2018 (CDU/CSU und SPD) wurde festgehalten, dass die Regierung, sofern die freiwillige Selbstverpflichtung über den Nationalen Aktionsplan nicht wirksam wird, „national tätig“ wird (BMZ 2020). In der Presse wird mittlerweile davon gesprochen, dass es nicht mehr darum geht, ob ein solches Lieferkettengesetz kommt, sondern wie wirksam es sein wird (Zacharakis 2020) – auf der einen Seite stehen vor allem Entwicklungsminister Müller (CSU) und Arbeitsminister Heil (SPD), die sich stark für ein solches Gesetz aussprechen, auf der anderen Seite die Industrieverbände und Bundeswirtschaftsminister Altmaier (CDU).

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung hat 2020 mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales folgende Eckpunkte für das Gesetz erarbeitet: „Das Gesetz soll

- definieren, welche Pflichten Unternehmen beim Schutz von Menschenrechten haben und wie Unternehmen diesen in ihren Lieferketten nachkommen können;
- Unternehmen dazu verpflichten, über ihre Anstrengungen Bericht zu erstatten;
- die Rechte von Arbeiterinnen und Arbeitern vor Gericht stärken und einen Weg eröffnen, Schadensersatzansprüche in Deutschland geltend zu machen“ (BMZ 2020).

Seit 2019 gibt es die Initiative Lieferkettengesetz, die als gesellschaftlicher Zusammenschluss ein solches Gesetz fordert – die Mitte 2020 abgeschlossene Petition unterschrieben mehr als 222.222 Menschen (<https://lieferkettengesetz.de/>). Die verschiedenen Organisationen aus den Bereichen Menschenrechte, Umwelt, Entwicklungsarbeit, Unternehmensverantwortung sowie Gewerkschaften und Kirchen verfolgen mit ihrer Initiative ein gemeinsames Ziel: „Wir treten ein für eine Welt, in der Unternehmen Menschenrechte achten und Umweltzerstörung vermeiden – auch im Ausland.“

„Für die befragten zivilgesellschaftlichen Akteure war klar, dass ein Lieferkettengesetz, das Unternehmen verpflichtet Menschenrechte in ihrer Lieferkette zu schützen, benötigt wird. Gemeinsam sahen alle die Prävention von Menschenrechtsverletzungen als wichtigstes Ziel eines solchen Gesetzes an. Dennoch waren die Vorstellungen bzw. Bedenken gegenüber einem solchem Gesetz unterschiedlich. Es wurde beispielsweise kritisch angemerkt, dass mit einem solchen Gesetz Wettbewerbsverzerrungen möglich sind und deshalb die Reichweite der Haftung von Unternehmen gut durchdacht werden muss. Auch Schwierigkeiten bezüglich der Transparenz wurden genannt, denn bei Heimarbeit greift ein solches Gesetz nicht automatisch; aber auch wenn Unternehmen ihre Produktionsstandorte in Drittländern kontrollieren, kann es sein, dass sie keine alltägliche Situation vorfinden.“ (Zusammenfassung aus verschiedenen Expertengesprächen)

Für ein Lieferkettengesetz setzt sich auch die IG BCE ein. Anlässlich der Fachkonferenz „Auf dem Weg zu nachhaltigen Lieferketten – Herausforderungen und Instrumente einer gerechten Globalisierung“ im März 2020, die von der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE veranstaltet wurde, meinte der IG BCE-Vorsitzende Michael Vassiliadis: „Für die weltweite menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen muss es jetzt einen gesetzlichen Rahmen geben. Selbstverpflichtungen haben nicht geliefert.“ Seitens der Stiftung Arbeit und Umwelt liegt eine Studie zu globalen Rahmenvereinbarungen als Instrument einer gewerkschaftlichen Mitgestaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht vor, in der Ansatzpunkte für eine verbindliche Sorgfaltspflicht und die Gestaltung guter Arbeits- und Lebensbedingungen für die Menschen in den Lieferketten entlang der UN-Leitprinzipien aufgezeigt werden (Stiftung Arbeit und Umwelt 2019).

Auf EU-Ebene regt sich ebenfalls eine Initiative für transparente, faire Lieferketten. Der EU-Justizkommissar Didier Reynders spricht sich für eine verbindliche Regelung für die Unternehmen aus. Dieses Gesetz soll sich an den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den OECD-Leitsätzen zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten orientieren. Mit der aktuellen Verantwortung der EU-Ratspräsidentschaft unterstützt die Bundesregierung dieses Vorgehen (BMZ 2020). 2020 wurden die Ergebnisse einer Studie zur Sorgfaltspflicht in der Lieferkette, die von der Europäischen Kommission in Auftrag gegeben wurde, veröffentlicht: 70 Prozent der befragten Unternehmensvertreter betrachten eine gesetzliche Regelung von menschenrechtlichen und ökologischen Sorgfaltspflichten für vorteilhaft (European Commission 2020).

## 6.3 Gütezeichen und Prüfsiegel

Die Leitprinzipien und rechtlichen Regelungen werden von dem gesellschaftlichen Trend begleitet, sozial-ökologische Produkte zu kaufen: So

liegt der Anteil der Personen, die beim Einkauf darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel stammen bei 16 Prozent, das sind im Vergleich zum Anteil aus dem Jahr 2013 rund 4 Prozentpunkte mehr (Statista 2020).

Um fair-produzierte Produkte zu erkennen, gibt es verschiedenste Gütezeichen, Prüfsiegel und Zertifizierungssysteme. Die Siegel decken dabei oft mehrere Produktionsschritte ab und zertifizieren, dass ein Produkt nach gewissen Standards produziert wurde – hierbei können Sozial- und/oder Umweltstandards beachtet werden.

Das Inkota-Netzwerk und Südwind haben 2018 einen Ratgeber für Gütezeichen, Multi-Stakeholder- und Sektorinitiativen<sup>32</sup> für die Schuh- und Lederindustrie veröffentlicht. Hierfür wurden verschiedene Multi-Stakeholder-Initiativen und Siegel untersucht. Die ernüchternde Schlussfolgerung war, dass es in der Leder- und Schuhindustrie keine Brancheninitiativen und Siegel gibt, „die das Einhalten von hohen sozialen und ökologischen Standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette garantieren können“ (Pieper 2018, S. 32). Demnach sei die Transparenz der Lieferkette in der Leder- und Schuhindustrie eher rückschrittlich und ein Nachholbedarf in der Sorgfaltspflicht für Arbeits- und Menschenrechte wird angemahnt.

„Auch die Einschätzung von befragten zivilgesellschaftlichen Akteuren hält eine solche Tendenz inne: Zwar werden Siegel als guter Ansatz betrachtet, doch lösen sie nicht das Problem von intransparenten Lieferketten. Denn es müssten die Arbeits- und Menschenrechte der gesamten Lieferketten betrachtet und gesetzlich geregelt werden und nicht nur einzelne Produktionsschritte. Gleichzeitig wurde entsprechend betont, dass ein mit einem Siegel versehenes Produkt nicht im Gesamten als ‚fair‘ betrachtet werden kann. Gleichwohl wurde die Möglichkeit für die Konsument\*innen, einen Teil der Lieferketten nachzuvollziehen, als etwas sehr Positives bezeichnet.“ (Zusammenfassung aus verschiedenen Expertengesprächen)

Der Blaue Engel als bekanntes Umweltzeichen in Deutschland zeichnet sich in den zwei Bereichen Leder und Schuhe durch sehr hohe Umwelt-

---

32 Multi-Stakeholder-Initiativen: Better Factories Cambodia (BFC), Business Social Compliance Initiative (BSCI), CADS-Kooperation für abgesicherte definierte Standards bei den Schuh- und Lederwarenprodukten e. V., Ethical Trading Initiative (ETI), Fair Labour Association (FLA), Fair Wear Foundation (FWF), Indonesisches Protokoll zur Vereinigungsfreiheit, Leather Working Group (LWG), Vertrag zur Brandschutz und Gebäudesicherheit in Bangladesch.

Gütezeichen, Prüfsiegel und Zertifizierungssysteme: Cotton Initiative (BCI), Bluesign, Der Blaue Engel Schuhe und der Blaue Engel Leder, ECARF Qualitätssiegel, EU-Umweltzeichen, Fair Rubber, Fairtrade International und Transfair e. V.: Fairtrade Certified Cotton, Fairtrade Cotton Program, Fairtrade Textile-Standard; Forest Stewardship Council (GOTS), Higg Index, The Leather Standard by Oeko-Tex, Naturleder IVN zertifiziert, Österreichisches Umweltzeichen ZU 65, SA8000, SG SchadstoffGeprüft, Das Schuhsiegel.

standards aus: Sowohl hohe Umweltstandards im Herstellungsprozess als auch Kriterien zur Vermeidung gesundheitsbelastender Chemikalien im Endprodukt werden hier beachtet. Während der Fokus auf ökologischen Kriterien liegt, werden jedoch soziale Kriterien (Löhne, Arbeitsbedingungen etc.) weniger beachtet (Südwind 2019). Südwind hat 2019 in einer Studie zum Thema „öffentliche Beschaffung von Sicherheitsschuhen“ verschiedene (deutsche) Siegel verglichen, wobei der Blaue Engel als eines der „besten“ bewertet wurde. Auch von Change your Shoes wurde 2017 eine ähnliche Studie veröffentlicht, dort wurden zwölf europäische Qualitäts- und Prüfsiegel hinsichtlich der sozialen und ökologischen Kriterien bewertet. Die Ergebnisse des Reports sind deutlich: Qualitäts- und Prüfsiegel sind wichtige Instrumente, dennoch sind Verbesserungen in den sozialen Standards notwendig, so haben fünf der zwölf Siegel gar keine sozialen Kriterien, während fünf von zwölf gute ökologische Kriterien aufweisen – Blauer Engel, Austrian Ecolabel on Shoes, IVN Naturleder und The Nordic Swan Ecolabel legen nicht nur Grenzwerte fest, sondern verbieten einige gefährliche Chemikalien und Schwermetalle vollständig (Küchenmeister 2017).

## 6.4 Gesellschaftliche Zusammenschlüsse

In Deutschland gibt es verschiedene gesellschaftliche Zusammenschlüsse, die sich für transparente und vor allem faire Lieferketten einsetzen. Gleichzeitig geben diese Organisationen Forschungen in Auftrag, um die aktuelle Situation in den jeweiligen Branchen zu analysieren und zu dokumentieren – vor allem in der Rohstoffbeschaffung, in der Textilindustrie und auch in der Schuh- und Lederindustrie sind solche Berichte über menschenrechtsverletzende Situationen zu finden. Als wichtige Akteure in diesem Feld für die Leder- und Schuhindustrie sind hier Inkota und Südwind wie auch die Initiative Change your Shoes zu nennen. Ein relevanter Akteur für faire, menschen- und umweltachtende Lieferketten ist auch die Initiative Lieferkettengesetz als Zusammenschluss zahlreicher Organisationen.

Das Inkota-Netzwerk wurde 1971 gegründet und ist ein Zusammenschluss von Einzelpersonen und Gruppen, die für eine gerechte Welt eintreten. Die Arbeit des Netzwerkes ist zweigeteilt: Einerseits unterstützt es Projekte in verschiedenen Ländern im Süden und andererseits betreibt es entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland – Kampagnen, Aktionen und Veranstaltungen sollen auf die globalen Probleme aufmerksam machen.

„Die wenigsten Schuhunternehmen können eine transparente Zulieferkette vorweisen. Für KonsumentInnen ist es nach wie vor sehr schwierig sich für einen nachhaltig produzierten Schuh zu entscheiden, da die Marken nicht glaubwürdig informieren, geschweige denn tatsächlich nachhaltig produzieren.“ (Berndt Hinzmann, Inkota e. V., <https://saubere-kleidung.de/>)

Südwind, das Institut für Ökonomie und Ökumene, will mit seinen Forschungen nicht nur Informationen bereitstellen, sondern Handlungsmöglichkeiten entwickeln, die von Verbraucher\*innen oder entwicklungspolitischen Organisationen, Politik etc. eingesetzt werden können. Insgesamt liegt der Themenfokus auf wirtschaftlicher Gerechtigkeit und menschengerechten Arbeitsbedingungen.

„Verhaltenskodizes und CSR-Initiativen sind nur dann nachhaltig, wenn sich die Verantwortlichen ernsthaft und konsequent für die Einhaltung und Durchsetzung der grundlegenden Menschen- und Arbeitsrechte entlang der gesamten Wertschöpfungskette einsetzen.“ (Anton Pieper, Südwind e. V., <https://saubere-kleidung.de/>)

„Seit Südwind sich für unsere Situation interessiert, werden jedes Jahr unsere Löhne erhöht. Außerdem hat die Fabrik zusätzliche Vergabestellen eingerichtet. Wir müssen nun nicht mehr so weit fahren. Und wir haben neue Taschen bekommen, um die Schuhe zu transportieren.“ (Manti, Menschenrechtsaktivistin, <https://saubere-kleidung.de/>)

Die Kampagne Change your Shoes wird auf der Inkota-Homepage folgendermaßen beschrieben: „Unter dem Motto Change Your Shoes machen wir auf die Missstände in der globalen Schuh- und Lederindustrie aufmerksam. Mit Partnerorganisationen in Europa und Asien informieren wir Konsument\*innen über die Arbeits- und Umweltsituation in den Produktionsländern, kooperieren mit Gewerkschaften, Medien und AktivistInnen und bauen Druck auf Unternehmen und politische Entscheidungsträger auf, um grundlegende und langfristige Verbesserungen entlang der Lieferkette von Leder und Schuhen zu bewirken. Unser Ziel ist es, eine ethische, nachhaltige und transparente Schuhlieferkette zu schaffen.“

Wie eine gute Zusammenarbeit zwischen Marken bzw. Händlern und NGOs aussehen kann, zeigt der Bericht „How to do better“ der Change your Shoes-Kampagne. Hier werden Fallbeispiele für „gute Praktiken“ in der Produktion von Schuhen vorgestellt, mit denen das Leben der Arbeiter\*innen im Vergleich zu den weitverbreiteten Praktiken an Low-Cost-Standorten verbessert wird. Im Bericht wird von „Better Practices“ von Marken und Firmen berichtet, die sich durch eine faire Herstellung auszeichnen und dabei auf Mensch, Umwelt und Tier achten (Muller, Paluszek 2017).



## 7. Herausforderungen, Zukunftsbilder, Handlungsfelder

Die Leder- und Schuhindustrie ist mit gut 21.000 Beschäftigten ein vergleichsweise kleiner Wirtschaftsbereich in Deutschland. In den 128 Betrieben (ab 20 Beschäftigte) wurde 2019 ein Umsatz von 3,76 Milliarden Euro erwirtschaftet. Alle drei Einzelbranchen – die Lederherstellung, die Lederverarbeitung und die Schuhindustrie – sind von einem jahrzehntelangen massiven Strukturwandel in Verbindung mit einem Schrumpfungsprozess geprägt, der erst in den 2000er Jahren wieder in ruhigeres Fahrwasser mit stabiler bis positiver Entwicklung von wirtschaftlichen Kennziffern und Beschäftigung mündete. Viele der verbliebenen Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie haben sich auf qualitativ hochwertige Produkte spezialisiert und positionieren sich im Premiumsegment oder in Nischen.

Nach dem gravierenden Strukturwandel infolge der Globalisierung stellen sich den drei Branchen neue Herausforderungen. Aktuell geht es für die Unternehmen darum, die *Corona-Pandemie* zu bewältigen und „da mit einem blauen Auge“ herauszukommen (Exp). Neben den unmittelbaren Krisenfolgen auf die Unternehmenssubstanz stellt hier insbesondere für die Hersteller von Schuhen und Lederwaren die beschleunigte Digitalisierung mit stark wachsendem Onlinehandel eine immense Herausforderung dar.

Mittelfristig liegen die strategischen Herausforderungen und damit auch entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Leder- und Schuhindustrie in den Themen Fachkräfte und Nachhaltigkeit, aber auch weiterhin in der *Digitalisierung* insbesondere im Kontext der Vertriebskonzepte. Die *Fachkräftesicherung* und die *Personalentwicklung* in allen Bereichen sind entscheidende Zukunftsthemen für die drei Branchen, die auch stärker ins Zentrum betrieblicher Strategien rücken sollten. Nicht zuletzt aufgrund der deutlichen Alterung der Belegschaften besteht hier akuter Handlungsbedarf. Weitere strategische Herausforderungen liegen im Dreiklang ökologischer, sozialer und ökonomischer *Nachhaltigkeit*, um die Branchen zukunftsfähig aufzustellen und auch um Imageproblemen bezogen auf das Produkt, auf Umweltthemen und auf die Sorgfaltspflicht in den Lieferketten zu begegnen. In den Unternehmen gilt es, die verschiedenen Bereiche wie Personalpolitik, Beschaffung, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, betrieblicher Umweltschutz etc. nachhaltig zu gestalten und insbesondere eine *nachhaltige Wertschöpfungsstrategie* – auch im Sinne der Kreislaufwirtschaft sowie fairer und resilienter Lieferketten – zu implementieren.

Wichtige Impulse für branchenbezogene Handlungsfelder kann der Szenarien- und Strategieprozess „Perspektiven 2030+“ der IG BCE geben, auf den im Folgenden in einem Exkurs eingegangen wird.

### **Exkurs: Szenarien- und Strategieprozess „Perspektiven 2030+“ der IG BCE**

Wie alle Industriebranchen muss sich auch die Leder- und Schuhindustrie der Transformation zu einem nachhaltigen Wirtschaftsmodell stellen. „Die Transformation zur nachhaltigen Wirtschaft bedeutet nichts anderes als einen Komplettumbau. ... es geht um Veränderungen bis tief in unsere Gesellschaft hinein. Jetzt müssen die politischen und gesellschaftlichen Weichen gestellt werden für einen sozial-ökologischen Transformationsprozess“ (Vassiliadis, Borgnäs 2020, S. 13). Mit Blick auf Herausforderungen und Perspektiven für die Industrie im Transformationsprozess wurde durch die IG BCE im Jahr 2019 der breit angelegte Szenarien- und Strategieprozess „Perspektiven 2030+“ auf den Weg gebracht, bei dem vier Zukunftsentwürfe für die Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitswelt zur Diskussion gestellt werden. Doch zunächst ein Blick auf die großen Treiber und Herausforderungen des Transformationsprozesses:

„Angetrieben wird dieser (tiefgreifende Strukturwandel) durch technologische Innovationen und neue Geschäftsmodelle, sich wandelnde Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten sowie durch wachsende Anforderungen im Umwelt- und Klimaschutz. Neue Wettbewerber drängen auf den Markt, Handelsstreitigkeiten nehmen zu, die Wirtschaft wird krisenanfälliger, der oftmals zerstörerische Einfluss von Finanzinvestoren nimmt weiter zu.

Auch die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Belegschaften werden vielfältiger, Beschäftigungsverhältnisse z. T. prekärer, Arbeitsabläufe verändern sich – ebenso wie die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Mitglieder. Der demografische Wandel wird in den 2020er Jahren seine volle Wucht entfalten und der Generationenwechsel muss in unseren Branchen wie auch in unserer Organisation gestaltet werden. In vielen Bereichen geraten Tarifbindung und Mitbestimmung unter Druck. Tradierte Bindekräfte in unserer Gesellschaft sind brüchig geworden, die Konfliktlinien werden zahlreicher.“ (IG BCE 2019, S. 4)

Die Corona-Pandemie führt uns 2020 diese Entwicklungstreiber und Herausforderungen wie in einem Brennglas vor Augen und wirkt vielfach als Brandbeschleuniger. Umso bedeutender sind glaubwürdige Zukunftsbilder, die einen Wendepunkt für eine Entwicklung aus der Coronakrise und gleichzeitig aus der Klimakrise heraus in Richtung einer sozial-ökologischen Transformation markieren können. Beim Szenarien- und Strategieprozess „Perspektiven 2030+“ der IG BCE geht es darum, die entscheidenden Zukunftsfragen zu stellen und unterschiedliche Perspektiven für das nächste Jahrzehnt zu diskutieren. Die daraus entwickelten vier Szenarien (Zukunftsbilder) sollen als Grundlage für die ge-

meinsame Entwicklung strategischer Handlungsoptionen dienen und die IG BCE dabei unterstützen, ihren Weg in die Zukunft zu gestalten.

„Unter Druck“, „Smartes Wachstum“, „Neuland“ und „Tohuwabohu“ – das sind die vier Zukunftsbilder, die im Szenarien- und Strategieprozess „Perspektiven 2030+“ der IG BCE erarbeitet wurden. Ausgangspunkt für die Entwicklung dieser Szenarien war die Frage: „Wie wird sich die Welt um uns herum in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren verändern, worauf müssen wir vorbereitet sein?“ (IG BCE 2019). Zwei Fragestellungen waren dabei von zentraler Bedeutung:

- Die Zukunft der (Erwerbsarbeits-) Gesellschaft: zunehmende Fragmentierung oder mehr Zusammenhalt?
- Die Industrie im Umbruch: getrieben vom technologischen Wandel, zunehmendem Wettbewerbsdruck und sich wandelnden Märkten oder maßgeblich aufgrund von ökologischen Grenzen?

Als Kombination dieser beiden Hauptlinien ergibt sich ein Orientierungsrahmen mit vier Zukunftsbildern, deren Bandbreite kaum größer sein könnte. Auf diese vier Szenarien für 2030+ wird im Folgenden kurz eingegangen (IG BCE 2019; Vassiliadis, Borgnäs 2020; <http://www.zukunftsgewerkschaft.de>).

„*Unter Druck*“ (Szenario 1) erzählt von wachsendem Konkurrenz- und Verlagerungsdruck und einem schleichenden Schrumpfen der Wirtschaftsleistung und des gesellschaftlichen Wohlstands. Dieses Zukunftsbild ist durch fortschreitende Globalisierung, wachsenden internationalen Wettbewerbsdruck, nachlassende Technologieführerschaft und Anzeichen verpasster Entwicklungsmöglichkeiten geprägt. Die soziale Schere hat sich geöffnet, prekäre Beschäftigungsverhältnisse haben zugenommen und die Tarifbindung ist zurückgegangen.

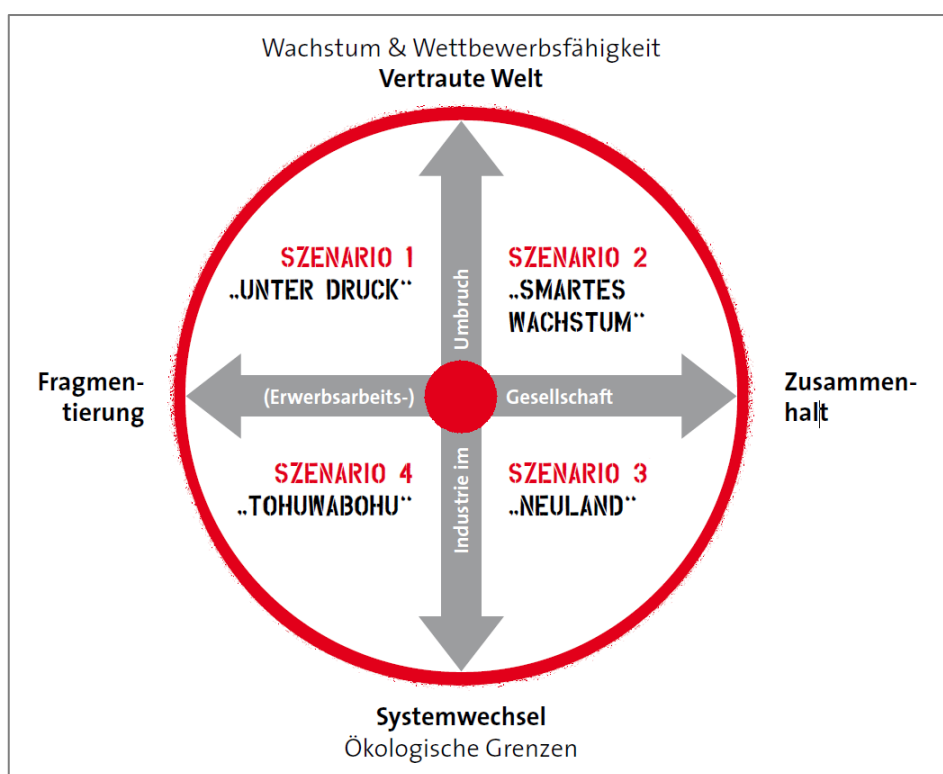
„*Smartes Wachstum*“ (Szenario 2) schildert, wie Deutschland mithilfe einer weitsichtigen und ambitionierten Innovations- und Investitionspolitik seine Wirtschaftsstruktur modernisiert und seine Wachstumschancen in der sozial-ökologischen Transformation erfolgreich erschließt. Es ist ein Zukunftsbild, in dem sich der technische Fortschritt durchgesetzt hat und viele ökologische Probleme gelöst sind. Der Bedarf an (hoch-) qualifizierten Fachkräften ist gewachsen, während die Zahl der Blue-Collar-Beschäftigten zurückgeht.

„*Neuland*“ (Szenario 3) beschreibt einen schnellen und tiefgreifenden Veränderungsprozess von Wirtschaft und Gesellschaft, der durch harte politische Regulierungsvorgaben versucht, Klimaschutzziele zu erreichen. Dieses Zukunftsbild ist von einer Politik geprägt, die in harten gesellschaftlichen Konflikten mit starker Regulierung Klimaschutz erzwingen will, auch auf Kosten von Produktion und Beschäftigung. Die Arbeit-

nehmerschaft spaltet sich auf in Gewinner\*innen und Verlierer\*innen der Transformation.

„*Tohuwabohu*“ (Szenario 4) skizziert eine Gesellschaft, die im Spannungsfeld ökonomischer und ökologischer Zielkonflikte, sozialer Polarisierung und angesichts wachsenden Populismus förmlich zerrieben wird. Dieses Zukunftsbild ist das Krisenszenario – weder ist eine ökologische Wende noch eine nachhaltige technologische Transformation der Industrie gelungen. Die Stagnation bei der ökonomischen und ökologischen Entwicklung wird von einer Arbeitslosigkeit auf Rekordniveau begleitet. Der gesellschaftliche Zusammenhalt und die demokratische Kultur sind durch Polarisierung und Rechtspopulismus schwer beschädigt worden.

Abbildung 12: Vier Szenarien 2030+ zu künftigen Handlungsumfeldern der IG BCE



Quelle: IG BCE 2019

Diese vier Szenarien geben den Rahmen für strategische Orientierungen und die Entwicklung von Perspektiven 2030+ vor. Selbstverständlich sind nicht alle vier gleich attraktiv, aber alle durchaus ähnlich realistisch. „Die Corona-Pandemie und ihre Folgen haben das Potenzial, die

in den Szenarien beschriebenen Entwicklungen zu beschleunigen und mit einer neuen Dynamik auszustatten“ (Vassiliadis, Borgnäs 2020, S. 402). In der gesellschaftlichen und politischen Realität des Jahres 2020 finden sich für jedes dieser Szenarien bereits Anzeichen oder mögliche Ausgangspunkte.

Für die Weiterarbeit mit den Szenarien und die Strategieentwicklung der gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretung gilt es aus Sicht der IG BCE unter anderem folgende Fragestellungen weiterzutreiben (Vassiliadis 2019):

- Wie kommen wir hin zu unserem Modell von qualitativem Wachstum in einer sozialen und ökologischen Marktwirtschaft?
- Welchen Beitrag zur Zukunftsorientierung leisten unsere zentralen Instrumente – die gewerkschaftliche Bildung, die Mitbestimmung und die Tarifpolitik?

Auf den Punkt gebracht sei qualitatives Wachstum in einer sozial und ökologisch ausgerichteten Marktwirtschaft die aus heutiger Sicht beste Lösung zur Zukunftssicherung. „Ein ungeordneter Kapitalismus aber führt in die Zerstörung. Eine soziale und ökologische Regulierung der Wettbewerbswirtschaft ist daher unabdingbar“ (Vassiliadis 2019). Demnach ist das Szenario „Smartes Wachstum“ aus Sicht der IG BCE eine wünschens- und anstrebenswerte Zukunftsoption.

„Aber sie (Zukunftsoption ‚Smartes Wachstum‘) realisiert sich nicht von selbst, nur weil sie objektiv gesehen vernünftig ist. Im Gegenteil: Ein innovations- und investitionsfreundliches Klima, die technologiegetriebene Erschließung neuer Geschäftsfelder, eine gestärkte Sozialpartnerschaft und die gesellschaftliche Anerkennung von Guter Arbeit erfordern entsprechende politische und gesellschaftliche Entscheidungen – und aktive Gestaltung durch uns Gewerkschaften.“ (Vassiliadis, Borgnäs 2020, S. 403)

### **Handlungsfelder für die Unternehmen und die Branche**

Der Szenarien- und Strategieprozess „Perspektiven 2030+“ der IG BCE zeigt unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten von Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeit auf und will aus den Analysen heraus eine tragfähige Strategie für künftiges betriebs-, mitbestimmungs-, branchen- und gewerkschaftspolitisches Handeln entwickeln. Die vier Szenarien sind Geschichten über die Zukunft. Der Zweck dieser ganz unterschiedlichen Zukunftsbilder liegt darin, bessere Entscheidungen in der Gegenwart zu treffen und letztlich den Weg für das erwünschte Zukunftsbild zu eröffnen. Es geht also um die strategische Orientierung im Großen und Ganzen (Makroebene). Die Handlungsfelder für eine Branche wie die Leder- und Schuhindustrie und ihre Unternehmen bewegen sich auf der Meso- und Mikroebene – sie sollten kompatibel zur Makroebene und an-

schlussfähig zur Transformationsstrategie, auch im Sinne wechselseitiger Befruchtung, sein.

In den nächsten Jahren werden sich die Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie, ihre Beschäftigten und Betriebsräte, wie auch die Verbände und die IG BCE, einem großen Strauß von Zukunftsthemen und Herausforderungen für die Branche stellen müssen. Die Bewältigung der Corona-Pandemie und ihrer Krisenwirkungen, die Megatrends Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft, wie auch Fachkräftesicherung und Personalentwicklung sind wichtige Handlungsfelder für die Unternehmen und die Branche. Mit Blick auf die Mitbestimmungsakteure wird im Folgenden die Thematik „Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie“ und dann das letztgenannte Handlungsfeld rund um den „Erfolgsfaktor Mensch“ vertieft.

Bezogen auf die Schuhindustrie impliziert eine nachhaltige Wertschöpfungsstrategie, 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, bessere Qualität, verbesserte Prozesse, neue Geschäftsmodelle – 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 vom „Erfolgsfaktor Mensch“.

Das Qualifikationsniveau, die Motivation und die Kreativität der Beschäftigten sind entscheidende Faktoren für Innovationen, Kundenbindung, Wachstum und Qualität in der Leder- und Schuhindustrie. Damit

sind Fachkräftesicherung und Personalentwicklung bedeutende Zukunftsthemen für die Unternehmen der Branche. Neben gut qualifizierten und motivierten Beschäftigten ist hier auch die betriebliche Partizipation und die Einbindung von Beschäftigtenwissen in die Prozesse eine wichtige Größe. Eine entsprechende Unternehmenskultur, die der Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung einen hohen Stellenwert beimisst, birgt große Potenziale für die nachhaltige Weiterentwicklung der Unternehmen und die betriebliche Innovationsfähigkeit. Gerade bei betrieblichen Innovationsprozessen – auch im Rahmen der digitalen Transformation – kommt der Interessenvertretung eine wichtige Rolle zu. Aufgrund ihrer Vertrauensbeziehungen zu den Beschäftigten sind Betriebsräte und Vertrauensleute in der Lage, zusätzliche Innovationspotenziale zu aktivieren, das Wissen von Beschäftigten in Innovationsprozesse einzubringen und entsprechende Veränderungsprozesse arbeitsorientiert zu gestalten.

Für die Mitbestimmungsakteure sind vor allem Handlungsfelder zur Beschäftigungssicherung, zur Aus- und Weiterbildung und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen relevant, die im Folgenden erläutert werden. Wichtige Hebel zur Fachkräftesicherung in der Leder- und Schuhindustrie liegen in der Ausbildung und in der Weiterbildung von Beschäftigten aus allen Bereichen. Die größten Handlungsbedarfe für die Unternehmen in diesem Feld sind, auf den Punkt gebracht:

- Zukunftsinvestitionen in Ausbildung und Weiterbildung, um Fachkräfte für die Stammebelegschaft zu gewinnen und die Beschäftigten in Produktion, Entwicklung, Vertrieb und allen weiteren Funktionen zu qualifizieren
- strategische Personalplanung in quantitativer und qualitativer Hinsicht (Personalbedarfsplanung, Personalentwicklung)

Damit liegt eine betriebliche Aufgabe darin, das Ausbildungsplatzangebot in den Unternehmen zu erweitern. Auch die Praxis der betrieblichen Weiterbildung entspricht häufig nicht den Anforderungen, die im Rahmen der Diskussion um lebenslanges Lernen und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer\*innen gestellt werden. Gerade im Zuge des demografischen Wandels sollten sich die Unternehmen der Leder- und Schuhindustrie eine lebensphasenorientierte Personalpolitik zum Ziel setzen. Ein wichtiges betriebliches Gestaltungsfeld liegt in der vorausschauenden, strategischen Personalplanung, sowohl was den Personalbedarf als auch was die Personalentwicklung betrifft. Alles in allem sollten Aus- und Weiterbildung sowie Personalentwicklung als Instrumente der Fachkräftesicherung und nachhaltigen Kompetenz-

wicklung der Beschäftigten stärker ins Zentrum betrieblicher Strategien rücken.

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist eines der wichtigsten Handlungsfelder für die Mitbestimmungsträger. Insgesamt sollten sichere Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen über die ganze Branche hinweg das Ziel sein und in Umsetzungsmaßnahmen für „Gute Arbeit“ münden, die beispielsweise folgende Elemente enthalten:

- Gestaltung von neuen Arbeitsprozessen in Produktion, Büros und allen weiteren Tätigkeitsfeldern nach den Anforderungen „Guter Arbeit“,
- Gestaltung innovativer, arbeitsorientierter Konzepte zur Verbesserung der internen Flexibilität (z. B. Arbeitszeitkonten, Arbeitsorganisation),
- Einhaltung der tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit und zum Entgelt. Gestaltung von attraktiven und transparenten Entgeltsystemen,
- Initiativen für präventiven Gesundheitsschutz und betriebliches Gesundheitsmanagement, z. B. indem aus Gefährdungsbeurteilungen heraus konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden,
- Konzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels, beispielsweise durch ergonomische Lösungen bzw. alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit.

Für die Zukunftsfähigkeit der Leder- und Schuhindustrie ist die Fachkräftesicherung ein wichtiger Faktor. Mit den bisher aufgelisteten arbeitspolitischen Handlungsfeldern sind alle drei Dimensionen der Fachkräftesicherung – Fachkräftegewinnung, Fachkräftebindung, Fachkräfteentwicklung – adressiert. Für die Interessenvertretung gilt es, in diesem Rahmen strategische Personalplanung für die Zukunftssicherung des Unternehmens einzufordern und voranzutreiben. Aber auch Tarifbindung trägt zur Fachkräftesicherung bei. Beschäftigte in Betrieben mit Tarifbindung haben bessere Arbeitsbedingungen, geregelte Arbeitszeiten und höhere, faire Entgelte. Demnach steigern gute tarifliche Regelungen im Flächentarifvertrag die Attraktivität der Unternehmen für die Belegschaft und im Fachkräftewettbewerb. Alles in allem sind der langfristige Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Leder- und Schuhindustrie stark abhängig von gut ausgebildeten und motivierten Belegschaften in den Betrieben. Entscheidend sind die Kompetenzen der Beschäftigten, die Qualifikation und Weiterbildung, die Qualität der Arbeit und die Arbeitsbedingungen, die Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine innovationsförderliche Unternehmenskultur.

Zusammenfassend sollten die Fachkräftesicherung und Personalentwicklung stärker ins Zentrum betrieblicher Strategien rücken. Aufgrund des demografischen Wandels und der Altersstrukturen in den Unter-



nehmen der Leder- und Schuhindustrie besteht hier besonderer 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. Gleichzeitig sollte der Wissenstransfer zwischen den Generationen, also insbesondere von künftig ausscheidenden Arbeitskräften hin zu Jüngeren, durch betriebliche Maßnahmen initiiert und sichergestellt werden. 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.

## 8. Literaturverzeichnis

- Auswärtiges Amt (2020): Monitoring des Umsetzungsstandes der im Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte 2016–2020 beschriebenen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht von Unternehmen. Zwischenbericht. Erhebungsphase 2020. Berlin.
- Bader Gruppe (2019): Nachhaltigkeitsbericht 2018. Göppingen.  
[https://bader-leather.com/files/sustainability\\_report\\_2018\\_de.pdf](https://bader-leather.com/files/sustainability_report_2018_de.pdf)  
(Abruf am 11.3.2021).
- Berghoff, Hartmut; Heldmann, Philipp (1998): Vom Massenhandwerk zur Modeindustrie. Produktion und Marketing der deutschen Schuhwirtschaft im Prozess der Industrialisierung. In: Schächter, Willi; Wagner, Michael (Hrsg.): Vom Zunfthandwerk zum modernen Industriebetrieb. Hauenstein, S. 57–78.
- Bertram, Heike (2008): Local customers – global buyers: Der deutsche Schuhfachhandel zwischen den Fronten. In: Geographische Rundschau, Heft 9/2008. S. 20–27.
- BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (2011): Check für Sicherheit und Gesundheitsschutz in Gerbereien. Heidelberg.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Fachkraft für Lederherstellung und Gerbereitechnik. Bonn.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2018): Schuhfertiger/Schuhfertigerin. Bonn.
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020): Die Achtung von Menschenrechten entlang globaler Wertschöpfungsketten. Risiken und Chancen für Branchen der deutschen Wirtschaft. Forschungsbericht 543. Berlin.
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020): Branchenfokus Lederindustrie, Lederwarenindustrie, Schuhindustrie.
- BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2020): Faire globale Liefer- und Wertschöpfungsketten.  
[www.bmz.de/de/themen/lieferketten/index.html](http://www.bmz.de/de/themen/lieferketten/index.html) (Abruf am 4.3.2021).

- Chellapilla, Sandhya Lakshmi; Jaiswal, Rakesh; Haller, Stella; Kernegger, Lisa; Ravi, Pradeepan (2017): Zeigt her Eure Schuhe! Soziale und ökologische Auswirkungen von Gerbereien in Uttar Pradesh und Tamil Nadu in Indien. Herausgegeben vom Inkota-Netzwerk Berlin, Südwind e.V. – Institut für Ökonomie und Ökumene Bonn und Global 2000, Wien im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. <https://suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2017/2017-61%20Zeigt%20her%20Eure%20Schuhe.%20Soziale%20und%20oekologische%20Auswirkungen%20von%20Gerbereien%20in%20Uttar%20Pradesh%20und%20Tamil%20Nadu%20in%20Indien.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Commerzbank (2018): Bekleidung und Schuhe in Deutschland. Branchenbericht. Frankfurt.
- Commerzbank (2019): Bekleidung in Deutschland. Branchenbericht. Inklusive Subsegment Herstellung von Schuhen. Frankfurt.
- Cotance – The Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community; IndustriAll (2012): Sozial- und Umweltbericht. Die Europäische Lederindustrie. Brüssel.
- Cotance – The Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community; IndustriAll (2016): Leder aus Europa hat Zukunft! Schlussbericht. Bruxelles.
- Cotance – The Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community; IndustriAll (2018a): Due Diligence für gesunde Arbeitsplätze in der Lederindustrie. Abschlussbericht. Bruxelles.
- Cotance – The Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community; IndustriAll (2018b): Fahrplan der Sozialpartner der europäischen Lederindustrie 2018–2025. Brüssel.
- Cotance – The Confederation of National Associations of Tanners and Dressers of the European Community; IndustriAll (2020): Sozial- und Umweltbericht 2020. Europäische Lederindustrie. Brüssel.
- Dietsche, Christian (2011): Umweltgovernance in globalen Wertschöpfungsketten. Umweltschutz und Qualitätssicherung im Handel mit tropischen Garnelen und Ledererzeugnissen. Münster (Wirtschaftsgeographie, Band 48).
- Dispan, Jürgen (2020): Branchenanalyse Medizintechnik. Beschäftigungs-, Markt- und Innovationstrends. Düsseldorf. Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 183 vom Mai 2020. <https://www.bvmed.de/download/branchenanalyse-medizintechnik-boeckler-stiftung-mai-2020.pdf> (Abruf am 4.3.2021).

- Dispan, Jürgen (2021): Digitale Transformation im Maschinen- und Anlagenbau. Digitalisierungsstrategien und Gestaltung von Arbeit 4.0. In: Hartmann, Ernst (Hrsg.): Digitalisierung souverän gestalten. Innovative Impulse im Maschinenbau. Berlin, S. 118–132.
- Dispan, Jürgen; Mender Laura (2020): Branchenanalyse kunststoffverarbeitende Industrie 2020. Beschäftigungstrends, Kreislaufwirtschaft, digitale Transformation. Düsseldorf. Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 186 vom Mai 2020. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_186\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_186_2020.pdf) (Abruf am 11.3.2021).
- Dispan, Jürgen; Pfäfflin, Heinz (2014): Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie. Unternehmensstrategie im Kontext von Industriepolitik und Megatrends. Düsseldorf. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Band 283. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_283.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_283.pdf) (Abruf am 4.3.2021)
- Dispan, Jürgen; Schwarz-Kocher, Martin (2018): Digitalisierung im Maschinenbau. Entwicklungstrends, Herausforderungen, Beschäftigungswirkungen, Gestaltungsfelder im Maschinen- und Anlagenbau. Düsseldorf. Working Paper der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 94 vom September 2018. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_094\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_094_2018.pdf) (Abruf am 4.3.2021)
- Dispan, Jürgen; Stieler, Sylvia (2015): Leder- und Schuhindustrie. Branchentrends und Herausforderungen. Stuttgart. IMU-Informationendienst Nr. 3/2015.
- Dispan, Stefanie (2019): Stadtführungen in Blaubeuren. Ausbildungsskript. Blaubeuren.
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1988): Struktur und Wettbewerbsfähigkeit der Schuhindustrie in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1997a): Die deutsche Ledererzeugung – ein Verlierer der Globalisierung? In: DIW-Wochenbericht 29/97, S. 508–515.
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (1997b): Schrumpfungprozess 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, Ausgabe 47, Nr. 3, S. 245–272.

- Eurofound – Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2017a): Representativeness of the European social partner organisations: Footwear sector. Dublin.
- Eurofound – Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2017b): Representativeness of the European social partner organisations: Tanning and leather industry. Dublin.
- European Commission (2020): Study on due diligence requirements through the supply chain. Final Report. Brussels.
- Fischer, Karin (2020): Dependenz trifft Warenketten. Zur Überausbeutung von Arbeit im Globalen Süden. In: Prokla 198, S. 33–51.
- Forum Fairer Handel (2020): Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. [www.forum-fairer-handel.de/mitmachen/machthandelfair/hintergrund](http://www.forum-fairer-handel.de/mitmachen/machthandelfair/hintergrund) (Abruf am 4.3.2021)
- Georg, Arno; Meyn, Christina; Peter, Gerd (2013): Belastung und Beanspruchung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin, S. 112–117.
- Graf, Jakob; Landherr, Anna; Puder, Janina; Rackwitz, Hans; Reitz, Tilman; Seyd, Benjamin; Sittel, Johanna; Tittor, Anne (2020): Abhängigkeit im 21. Jahrhundert. Globale Stoffströme und internationale Arbeitsteilung. In: Prokla 198, S. 11–32.
- Haid, Alfred; Wessels, Hans (1996): Entwicklung und Aussichten der deutschen Leder- und Schuhindustrie. Berlin.
- HDS/L – Bundesverband der Schuh- und Lederwarenindustrie e. V. (2020): Schuhe + Lederwaren 2019/2020. Die deutsche Schuh- und Lederwarenwirtschaft in Zahlen. Berlin.
- Human Rights Watch (2012): Toxic Tanneries. The Health Repercussions of Bangladesh's Hazaribagh Leather. New York.
- Human Rights Watch (2018): The Hidden Cost of Jewelry. Human Rights in Supply Chains and the Responsibility of Jewelry Companies. New York.
- Hüther, Michael; Rodenstock, Randolph; Schwenker, Burkhard; Thumann, Jürgen (2008): Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland. Köln.
- IFH Köln – Institut für Handelsforschung Köln; BBE Handelsberatung (2020): Branchenbericht Schuhe 2020. Köln.
- IG BCE (2012): Lederindustrie. Kreativität, Innovationskraft und Design. Hannover.
- IG BCE (2013): Schuh- und Lederindustrie. Alles im Lack. Hannover.

- IG BCE (2015): Die deutsche Schuh- und Lederindustrie: Mit hochwertigen Produkten im Markt verankert. Hannover. Brancheninfo 4/2015.
- IG BCE (2019): Perspektiven 2030+. Die IG BCE Szenarien. Hannover.
- Initiative Lieferkettengesetz (2020): Globale Lieferketten in der Corona-Krise: Menschenrechte auf dem Abstellgleis? Briefing Juni 2020. Berlin.
- Jäger, Wolfgang (1992): Vom Handwerk zur Industrie. Entstehung und Entwicklung des Ledergewerbes in Offenbach am Main. Offenbach.
- Kernegger, Lisa; Hinzmann, Berndt (2015): Giftiges Leder. Die Auswirkungen der Lederproduktion auf Mensch und Umwelt. Herausgegeben vom Inkota-Netzwerk Berlin und Südwind e.V. – Institut für Ökonomie und Ökumene Bonn im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. <https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2017/11/2015-34-FS-Giftiges-Leder.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Kiezebrink, Vincent; NOW-Communities (2016): Hell bent for leather. Labour conditions in the leather industry in Pakistan. Amsterdam.
- Küchenmeister, Thomas (2017): Auf leisen Sohlen. Wie Banken klammheimlich Menschenrechtsstandards und Umweltnormen bei der Schuhherstellung übergehen. Herausgegeben von Facing Finance e.V. Berlin im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. [https://www.cleanclothes.at/media/common/uploads/download/auf-leisen-sohlen/Auf leisen Sohlen factsheet DE.pdf](https://www.cleanclothes.at/media/common/uploads/download/auf-leisen-sohlen/Auf_leisen_Sohlen_factsheet_DE.pdf) (Abruf am 11.3.2021).
- LR – Lederwaren-Report. Verschiedene Ausgaben der Jahrgänge 2019/2020.
- Muller, Dominique; Paluszek, Anna (2017): How to do better: An exploration of Better Practices within the footwear industry. Herausgegeben im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. <https://www.suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2017/2017-56%20How%20to%20do%20better.%20An%20exploration%20of%20Better%20Practices%20within%20the%20footwear%20industry.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Neiberger, Cordula; Hahn, Barbara (Hrsg.)(2020): Geographische Handelsforschung. Berlin.
- Niebank, Jan-Christian (2018): Bringing Human Rights into Fashion: issues, challenges and underused potentials in the transnational garment industry. Deutsches Institut für Menschenrechte. Berlin.
- OECD (2017): OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector. Paris.

- OECD (2020): OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten in der Bekleidungs- und Schuhwarenindustrie. Paris.
- Pieper, Anton (2018): Gute Güte. Gütezeichen, Multi-Stakeholder- und Sektorinitiativen in der Schuh- und Lederproduktion. Herausgegeben von Südwind e.V. Bonn und Inkota-Netzwerk, Berlin im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. <https://www.suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2019/2019-04%20Gute%20Guete%20-%20Guetezeichen%20MSI%20und%20Sektorinitiativen.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Pieper, Anton; Prasad, Shashi Kant; Raaj, Vaibhav (2016): Auf der Stelle (ge)treten. Arbeitsrechtsverletzungen in der indischen Leder- und Schuhindustrie. Herausgegeben vom Inkota-Netzwerk Berlin, Südwind e.V. – Institut für Ökonomie und Ökumene Bonn und Society for Labour and Development im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. <https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2017/11/2016-30-Auf-der-Stelle-getreten.-Arbeitsrechtsverletzungen-in-der-indischen-Leder-und-Schuhindustrie.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Pieper, Anton; Putri, Prashasti (2017): Zwei Paar Schuhe. Indonesische Lederschuhproduktion und Arbeitsrechte. Herausgegeben vom Inkota-Netzwerk Berlin, Südwind e.V. – Institut für Ökonomie und Ökumene Bonn und Trade Union Rights Centre, Jakarta im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. <https://www.suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2017/2017-04%20Zwei%20Paar%20Schuhe.%20Indonesische%20Lederschuhproduktion%20u.%20Arbeitsrechte.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Pieper, Anton; Xu, Felix (2016): So wird ein Schuh draus. Arbeitsbedingungen in der chinesischen Schuhindustrie. Herausgegeben vom Inkota-Netzwerk Berlin, Südwind e.V. – Institut für Ökonomie und Ökumene Bonn und Globalization Monitor, Hongkong im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“. <https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2017/11/2016-04-So-wird-ein-Schuh-draus.-Arbeitsbedingungen-in-der-chinesischen-Schuhindustrie.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Pro-Leder. Fachmagazin für die Lederbranche. Jahrgänge 2019/2020.
- Rasmussen, Kenneth (2017): Still much to do. A report on the ecological and social labelling of footwear and leather. Dänemark. Herausgegeben in Kooperation mit der Initiative „Change your Shoes“. <https://suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2017/2017-65%20Still%20much%20to%20do.%20A%20report%20on%20the%20ecological%20and%20social%20labelling%20of%20footwear%20and%20leather.pdf> (Abruf am 11.3.2021).

- 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 – Risk & Policy Analysts (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, Nr. 37, S. 617–634.
- Schamp, Eike W. (2012): Constructing a global centre for competence from local knowledge: The case of Pirmasens. In: Urbani Izziv, Ausgabe 23, S. 94–103.
- Schröder, Axel (2017): Hier läuft was schief. Arbeitsbedingungen in der türkischen Schuh- und Lederindustrie. Herausgegeben vom Inkota-Netzwerk Berlin im Rahmen der Initiative „Change your Shoes“.  
<https://saubere-kleidung.de/wp-content/uploads/2017/11/2017-26-Hier-laeuft-was-schief.-Arbeitsbedingungen-in-der-tuerkischen-Schuh-und-Lederindustrie.pdf> (Abruf am 11.3.2021).
- Schuhkurier. Verschiedene Ausgaben der Jahrgänge 2019/2020.
- Statista (2020): Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkaufen darauf achten, dass die Produkte aus fairem Handel (fair trade) stammen, von 2013 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/264566/umfrage/kaeufertypen-bevorzugung-von-produkten-aus-fairem-handel-fair-trade/> (Abruf am 4.3.2021)
- Stepotechnik. Verschiedene Ausgaben der Jahrgänge 2019/2020.
- Sternke, Helge (2006): Alles über Herrenschuhe. Berlin.
- Stiftung Arbeit und Umwelt (2019): Verantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten. Globale Rahmenvereinbarungen als Instrument einer gewerkschaftlichen Mitgestaltung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht. Berlin.
- Südwind (2019): Mit Sicherheit fair? Öffentliche Beschaffung von Sicherheitsschuhen – ein Siegelvergleich. Bonn.
- Tegtmeyer, Dietrich (2017): What makes the difference between an interesting invention and a disruptive innovation? „Levotan X-Biomer in situ“. World Leather, 08/2017.
- UNECE – United Nations Economic Commission for Europe (2020): Accelerating action für a sustainable and circular garment and footwear industry: which role for transparency and traceability of value chains? Genf.
- Vassiliadis, Michael (2019): Perspektive 2030. Zukunftskongress der IG BCE am 12.11.2019 in Essen.



- Vassiliadis, Michael (Hrsg.) (2013): Industriepolitik für den Fortschritt. Herausforderungen und Perspektiven am Beispiel zentraler Branchen der IG BCE. Hannover.
- Vassiliadis, Michael; Borgnäs, Kajsa (Hrsg.) (2020): Nachhaltige Industriepolitik. Strategien für Deutschland und Europa. Frankfurt, New York.
- VDL – Verband der Deutschen Lederindustrie (2013): Echtes Leder. Ein einzigartiges Material. Frankfurt.
- Zacharakis, Zacharias (2020): Menschenrechte sind machbar. [www.zeit.de/wirtschaft/2020-09/lieferkettengesetz-menschenrechte-einhaltung-unternehmen-deutschland-arbeitsbedingungen](https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-09/lieferkettengesetz-menschenrechte-einhaltung-unternehmen-deutschland-arbeitsbedingungen) (Abruf am 4.3.2021).
- ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2020): Bekleidungs- und Lederindustrie. Branchenreport Innovationen. Mannheim.
- Zuboff, Shoshana (2018): Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus. Frankfurt.

## Autor und Autorin

**Dr. Jürgen Dispan** ist Wissenschaftler und Projektleiter beim IMU Institut in Stuttgart. Arbeitsschwerpunkte im Bereich der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung sind Branchenanalysen, Regionalstudien sowie die Transformation von Arbeitswelt und Wirtschaft.

**Laura Mender** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim IMU Institut in Stuttgart und Masterstudentin der Empirischen Politik- und Sozialforschung an der Universität Stuttgart.

---

Die Leder- und Schuhindustrie ist seit langem von einem grundlegenden Strukturwandel geprägt. In der Branchenstudie werden Entwicklungstrends im Kontext Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Globalisierung und Wandel der Arbeitswelt untersucht, die durch die Wirkungen der Corona-Pandemie eine neue Dynamik und Qualität gewinnen. Nach einem jahrzehntelangen Schrumpfungsprozess, gefolgt von einer relativ stabilen Phase im letzten Jahrzehnt, besteht aktuell die Gefahr einer zweiten Welle von krisenhaften Umwälzungen in der Branche. Aus den strukturellen Herausforderungen werden Handlungsfelder für die Mitbestimmungsakteure abgeleitet und erörtert.

---