

The background of the entire page is a photograph of an industrial factory floor. Several large, orange robotic arms are visible, some in the foreground and others in the background, working on assembly lines. The scene is brightly lit, showing various mechanical components and structural elements of the factory.

DGB

Deutscher
Gewerkschaftsbund
Baden-Württemberg

Innovationspolitik für ein starkes Industrieland Baden-Württemberg

Gewerkschaftliche Impulse für Innovation und Arbeit

Impressum

Herausgeber:

Kai Burmeister

DGB Baden-Württemberg

Willi-Bleicher-Straße 20, 70174 Stuttgart

bw.dgb.de

Layout: DGB Baden-Württemberg

Stand: September 2026

Für Rückfragen:

Gerri Kannenberg

Abteilung Klimaschutz, Wirtschafts- und Industriepolitik

0711 – 2063-229

Gerri.kannenberg@dgb.de

Ausgangspunkt

Aktuell bestimmen Berichte vom Arbeitsplatzabbau die Lage der baden-württembergischen Wirtschaft. Dabei gehört Baden-Württemberg zu den innovationsstärksten Wirtschaftsregionen Europas.

Doch sind bisherige Erfolge kein Beleg dafür, dass seine Innovationsstärke auch unter den veränderten wirtschaftlichen, technologischen und geopolitischen Bedingungen gesichert ist und das Land seinen Platz in der Spitze auch künftig behaupten kann. Die zentrale Herausforderung für den Standort besteht darin, die laufenden Transformationsprozesse der Dekarbonisierung, Digitalisierung, des demografischen Wandels und der geopolitischen Neuordnungen aktiv zu gestalten und daraus industrielle Chancen zu entwickeln.

Die bisherige Stärke des Landes beruht auf hoher Produktivität, technologischer Kompetenz, qualifizierten Beschäftigten sowie einer ausgeprägten Kultur der Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft. Für uns ist klar: Die Innovationspolitik des Landes muss an diese Stärken anknüpfen. Insbesondere die Investitionen der Industrie und die Entwicklung der Arbeitsproduktivität sind jedoch in den vergangenen Jahren hinter den Erfordernissen zurückgeblieben. Beide waren zuletzt gesunken bzw. stagnierten.¹

Unser Leitbild: Innovation als gemeinsamer Gestaltungsprozess

Innovationen entstehen nicht allein in Forschungseinrichtungen, Entwicklungsabteilungen oder Start-ups. Sie entstehen wesentlich durch richtungsweisende Impulse des Staates und seiner Institutionen: Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Forschung, Infrastruktur, Schlüsselinvestitionen, Bildung und staatliche Nachfrage. Während insbesondere Sprunginnovationen erhebliche und risikoreiche Investitionen benötigen, entstehen (inkrementelle) Verbesserungsinnovationen aus den Erfahrungen, dem Wissen und den Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten in den Betrieben.

Innovationspolitik muss deshalb mehr sein als Technologiepolitik. Sie muss auf Innovation, Diversifizierung und Qualität setzen. Sie umfasst die Entwicklung neuer Produkte, Verfahren, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle ebenso wie die Gestaltung der Arbeitswelt mit den Beschäftigten. Beschäftigte in ihr sind nicht lediglich Adressaten der Technologieanwendung, sondern deren tragendes Element und Mitgestalter*innen.

¹ vgl. Kai Burmeister/Jendrik Scholz: „Fachkräftemangel: Widersprüche – und was Gewerkschaften sagen“, MAKROSKOP, 16.04.2024, online: <https://makroskop.eu/12-2024/fachkraeftemangel-widersprueche-und-was-gewerkschaften-sagen/>.

Eine moderne Innovationsstrategie muss deshalb auf drei gleichwertigen Säulen beruhen:

1. Technologische Innovation
2. Soziale Innovation durch die Beschäftigten
3. Demokratische Beteiligung und Mitbestimmung im Betrieb

Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Innovationsstrategie für Baden-Württemberg sind zudem höhere Investitionen im verarbeitenden Gewerbe, in die Modernisierung des industriellen Kapitalstocks und Produktivitätssteigerung. Komplementär dazu braucht es deutlich höhere und verlässlich finanzierte öffentliche Zukunftsinvestitionen in Infrastruktur sowie Forschung und Entwicklung.

The LÄND erschließt strategisch Zukunftstechnologien und entwickelt ihre Märkte

Öffentliche Innovationsförderung sollte sich auf Zukunftsfelder konzentrieren, in denen Baden-Württemberg besondere Kompetenzen besitzt oder anstrebt, die die europäische Resilienz fördern und zugleich gesellschaftliche Herausforderungen adressiert werden (Missionsorientierung). Entscheidend ist dabei nicht allein die technologische Weiterentwicklung bestehender Produkte, sondern die erfolgreiche Markteinführung neuer Technologien und Geschäftsmodelle.

Von besonderer Bedeutung sind aus heutiger Sicht:

- Künstliche Intelligenz und digitale Schlüsseltechnologien,
- klimaneutrale Industrie und Kreislaufwirtschaft,
- nachhaltige Mobilität sowie Energie- und Umwelttechnologien,
- Gesundheitswirtschaft, Medizintechnik, Biotechnologie, Photonik und Life Sciences,
- Technologien für europäische Sicherheit und Souveränität, insbesondere Quantentechnologien.

Neuer Märkte werden entwickelt durch:

- europäische Leitmärkte für klimafreundliche Technologien,
- den Einsatz öffentlicher Beschaffung, Vergabe und Förderung als Innovationstreiber,
- die Förderung regionaler Wertschöpfungsketten,
- die Unterstützung von anwendungsorientierter Forschung, Skalierung und industriellem Hochlauf innovativer Produkte.

Innovationspolitik muss dafür stärker mit Wirtschafts-, Energie-, Klima- und Beschaffungspolitik verzahnt werden. Das Land trägt insbesondere Verantwortung für:

- Nachfrage nach rezyklierten Baustoffen sowie klimafreundlichem Stahl und Zement in den Bereichen Gebäude, Straße und Schiene,
- europäische Datensouveränität durch die öffentliche Hand als strategischer Nachfrager für die Nutzung und Skalierung heimischer KI-/Cloud- und Rechenzentren,
- die Bereitstellung flächendeckender Infrastruktur für nachhaltige Mobilitätslösungen und erneuerbare Energiesysteme einschließlich der Wasserstoffversorgung,
- eine grundständige Digitalisierung der öffentlichen Daseinsvorsorge in Land und Kommunen als Grundlage einer leistungsfähigen öffentlichen Verwaltung
- sowie gute Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft.

Innovation by Design: pro-kompetitiv und mitbestimmt.

Öffentliche Innovations- und Transformationsförderung bedeutet einen erheblichen Einsatz gesellschaftlicher Ressourcen. Sie kann ihre volle industrie- und beschäftigungspolitische Wirkung nur entfalten, wenn sie mit gesellschaftlicher Verantwortung und guter Arbeit verbunden wird und muss an entsprechende Bedingungen geknüpft ist.²

Insbesondere

- muss die Entstehung neuer Märkte, neuer Unternehmen und neuer Technologien gefördert werden,
- muss das Land die transformative Ausrichtung aller Förderungen und Beihilfen sicherstellen,
- dürfen etablierte Marktakteure nur in Ausnahmefällen dauerhafte Subventionierungen erhalten und müssen diese bezüglich Arbeitsplätzen und Standorten konditioniert und mit Rückzahlungsvereinbarung versehen sein,
- müssen Unternehmen, die öffentliche Fördermittel erhalten, sich zu guten Arbeitsbedingungen, Sozialpartnerschaft, Tarifbindung und Mitbestimmung verpflichten,
- dürfen öffentliche Mittel nicht zur Förderung von Arbeitsplatzabbau, prekärer Beschäftigung oder tariflosen Geschäftsmodellen beitragen,
- müssen Kriterien guter Arbeit zu verbindlichen Qualitätskriterien der öffentlichen Innovations- und Transformationsförderung werden.

² vgl. zum Begriff der pro-kompetitiven Industriepolitik auch: Schnitzer/Enzo in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 26 (2025), H. 3, S. 255–271.

Mitbestimmung als Innovationsmotor

Technologische Innovationen stehen nie für sich allein, sondern sind immer in soziale Beziehungen und Organisationsformen eingebettet. Neue Technologien erfordern neue Formen der Zusammenarbeit, gleichzeitig entstehen technologische Innovationen erst dort, wo geeignete Organisations- und Beteiligungsformen in Unternehmen vorhanden sind. Mitbestimmung ist der entscheidende Schlüssel und Treiber. Denn erst das Zusammenspiel technologischer und sozialer Innovationen entscheidet darüber, ob Innovationen produktiv eingesetzt, von Beschäftigten akzeptiert und zu nachhaltigem wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Fortschritt werden.

Es geht um:

- lernorientierte Unternehmenskulturen, die auf Mitbestimmung und Kooperation setzen,
- die Neugestaltung von Hierarchie und Führung als Teil innovationsfördernder Unternehmenskultur,
- die Erweiterung von Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen der Beschäftigten.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Mitbestimmung durch Betriebsräte und Beschäftigtenbeteiligung Innovationsprozesse fördern können.³ Auch der Mitbestimmungspreis des DGB Baden-Württemberg zeigt regelmäßig die positiven Effekte von Mitbestimmung auf.⁴ Betriebsräte und Arbeitnehmervertretungen tragen dazu bei,

- betriebliches Erfahrungswissen nutzbar zu machen,
- Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen,
- Qualifizierungsbedarfe frühzeitig zu erkennen,
- Akzeptanz für Innovationen zu schaffen,
- langfristige Unternehmensstrategien zu stärken
- und stärker zu investieren.^{5,6}

Die von Arbeitgeberverbänden aktuell in Spiel gebrachte Darstellung der Mitbestimmung als zu träge und der damit verbundene Ruf nach einer Einschränkung der demokratischen Mitgestaltung zeugt von ideologischen Vorbehalten, ist aber von der betrieblichen Wirklichkeit weit entfernt.⁷

³ Hans-Böckler-Stiftung: „Was Mitbestimmung bewirkt“, online: <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-21087.htm>.

⁴ DGB Baden-Württemberg: „Mitbestimmungspreis“, online: <https://bw.dgb.de/themen/gute-arbeit/mitbestimmungspreis>.

⁵ Nils Redeker, Unlocking Europe's Piggy Bank, Jacques Delors Centre Policy Paper, Hertie School, Dezember 2020.

⁶ Sigurt Vitols, Robert Scholz, Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen, WSI-Mitteilungen 2/2021.

⁷ „Arbeitgeber wollen Macht der Betriebsräte einschränken“, DER SPIEGEL, online: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/arbeitgeber-wollen-macht-der-betriebsraete-einschraenken-a-8703432d-89e0-42bd-923f-8dc6d68784ff> (Abruf: 10.09.2026).

Die Innovationsstrategie des Landes muss Mitbestimmung im Betrieb und im Unternehmen deshalb ausdrücklich als Wettbewerbs- und Innovationsfaktor verankern. Zukunftstarifverträge, Transformationsvereinbarungen sowie betriebliche Beteiligungsprozesse können wichtige Instrumente sein, um Innovationsprozesse gemeinsam zu gestalten und ihre Umsetzung zu beschleunigen.

Auch im Zuge von Unternehmens-Restrukturierungen bietet die Mitbestimmung Chancen. Alternativkonzepte der Arbeitnehmervertretung stellen potenzielle Geschäftsmodelle mit Wachstums- und Beschäftigungschancen dar. Um diese Chancen zu nutzen, muss das Land diese Standort-Zukunftskonzepten aktiv unterstützen, mittels:

- einer Vorratsgesellschaft für Mitarbeiter-Ausgründungen zur Verfolgung der alternativen Beschäftigungskonzepte der Belegschaften,
- vereinfachtem Zugang zu Existenzgründungsdarlehen,
- Anreizen zur Einbringung von Abfindungen in die neue Gesellschaft; konkret soll das Land eine Bundesrats-Initiative zum Einkommensteuergesetz auf den Weg bringen, mit dem Ziel Abfindungen arbeitnehmerseitig steuerfrei zu stellen, sofern sie innerhalb eines Jahres in eine neue Gesellschaft eingebracht werden,
- einem Standort-Zukunftsfonds für die Wachstumsfinanzierung,
- Koordination und Lotsenfunktion zwischen Bestandsunternehmen, Transfergesellschaft und neuer Gesellschaft.

Gute Arbeit und Qualifizierung als Erfolgsbedingungen

Der technologische Wandel verändert stetig und grundlegend Tätigkeiten, Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen. Eine erfolgreiche Innovationspolitik muss deshalb mit einer aktiven Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik im Rahmen einer landesweiten Weiterbildungsoffensive verbunden werden.

Notwendig sind:

- ein flächendeckender Ausbau beruflicher Weiterbildung,
- bessere Zugänge zu Qualifizierung während der Beschäftigung,
- eine stärkere Verknüpfung von Innovations- und Arbeitsmarktpolitik unter Einbeziehung der Bundesagentur für Arbeit,
- regionale Transformations- und Weiterbildungsnetzwerke,
- die Sicherung hochwertiger industrieller Beschäftigung.

Start-ups in industrielle Innovations- ökosysteme integrieren

Start-ups leisten wichtige Beiträge zur technologischen Erneuerung der Wirtschaft. Ihre Förderung greift jedoch zu kurz, solange ihre Wachstumsphase und Skalierbarkeit nicht erfolgreich gestaltet werden können.

Entscheidend ist dafür:

- das Matching von Start-ups mit Industrieunternehmen, Mittelstand, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und regionalen Innovationsnetzwerken,
- die Förderung regionaler Innovationsökosysteme, in denen neue Ideen schneller in industrielle Wertschöpfung und gute Beschäftigung überführt werden können,
- die Finanzierungsbedingungen für Start-ups in der Wachstumsphase zu verbessern,
- Start-ups beim Übergang zu industriell skalierbaren Unternehmen („Scale-ups“) zu unterstützen.⁸

Beteiligungsorientierte Governance

Innovationspolitik ist eine Querschnittsaufgabe. Ihre Wirksamkeit hängt wesentlich davon ab, dass Wirtschafts-, Wissenschafts-, Arbeitsmarkt-, Energie-, Klima- und Strukturpolitik gemeinsam gedacht werden. Die Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Innovationspolitik des Landes muss deshalb beteiligungsorientiert und transparent erfolgen.

Dazu gehören:

- die verbindliche Einbindung der Sozialpartner,
- regelmäßige und strukturierte Stakeholder-Dialoge,
- transparente Verfahren zur Erfolgskontrolle sowie zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Strategie.

⁸ Scale-ups sind junge, bereits am Markt etablierte Unternehmen mit einem tragfähigen Geschäftsmodell, die ihre Produkte, Produktion und Beschäftigung stark ausweiten und dafür die entsprechenden Bedingungen wie Finanzierung, Infrastruktur und Marktzugänge benötigen.

Ausblick: Zukunft braucht Technologie, Arbeit und Mitbestimmung

Die Wettbewerbsfähigkeit Baden-Württembergs wird auch künftig nicht durch Lohnkostensenkung gesichert werden können. Die Zukunft des Standorts liegt in technologischer Exzellenz, hoher Produktivität, qualifizierten Beschäftigten, starker Mitbestimmung, einer aktiven Industriepolitik und verantwortungsvollen Unternehmensmanagements.

Eine moderne Innovationsstrategie muss diese Faktoren zusammenführen und Innovation als gemeinsamen Gestaltungsprozess von Unternehmen, Beschäftigten, Wissenschaft und Politik verstehen. Das Land muss dafür stärker als bisher Forschung und Entwicklung, Mitbestimmung, Transfer und Skalierung, betriebliche Innovationsprozesse und Qualifizierung miteinander verbinden und mit einer Investitions- und Weiterbildungsoffensive für öffentliche Infrastruktur, Forschung und Entwicklung sowie die Modernisierung der industriellen Basis unterlegen. Nur so kann die Transformation wirtschaftlich erfolgreich, sozial ausgewogen und gesellschaftlich tragfähig gestaltet werden.