

# Unternehmens- und Arbeitsstrukturen von Automobilkonzernen im Wandel

Die Beispiele Daimler, Volkswagen und General Motors

Markus J. Heibler



UNIVERSITY OF  
BAMBERG  
PRESS

Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften  
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg 6

Schriften aus der Fakultät Humanwissenschaften  
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Band 6



University of Bamberg Press 2010

# **Unternehmens- und Arbeitsstrukturen von Automobilkonzernen im Wandel**

Die Beispiele Daimler, Volkswagen und General Motors

von Markus J. Heibler



University of Bamberg Press 2010

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische  
Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar

Diese Arbeit hat der Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität als  
Dissertation vorgelegen

1. Gutachter: Prof. Dr. Irene Raehlmann

2. Gutachter: Prof. Dr. Richard Münch

Tag der mündlichen Prüfung: 17. Dezember 2009

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-  
Server (OPUS; <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/>) der  
Universitätsbibliothek Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrücke  
dürfen nur zum privaten und sonstigen eigenen Gebrauch angefertigt  
werden.

Herstellung und Druck: Digital Print Group, Nürnberg  
Umschlaggestaltung: Dezernat Kommunikation und Alumni

© University of Bamberg Press Bamberg 2010  
<http://www.uni-bamberg.de/ubp/>

ISSN: 1866-8674

ISBN: 978-3-923507-76-4 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-923507-77-1 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus-2868

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	8
Abkürzungsverzeichnis .....	9
 I. Vorbemerkungen .....	 10
 II. Theoretischer Ansatz, methodisches Vorgehen und empirisches Material .....	 16
1. Theoretischer Ansatz .....	16
2. Methodisches Vorgehen .....	34
3. Empirisches Material .....	38
4. Gang der Untersuchung .....	42
 III. Der „Varieties-of-Capitalism“-Ansatz von Hall und Soskice – dargestellt an den Beispielen Daimler, Volkswagen und General Motors .....	 48
1. Die zu untersuchenden Unternehmen .....	48
2. Unternehmensführung und Finanzsystem .....	50
2.1 „Modell Deutschland“ vs. „Modell USA“: Theoretische Grundlagen, Charakteristika sowie Veränderungen .....	 50
2.1.1. Interdependenzen zwischen Politik und Wirtschaft .....	51
2.1.2 Funktionen und Rolle von Finanzunter- nehmen .....	56
a) Veränderte Rolle der Banken angesichts globaler Finanz- und Kapitalmärkte .....	56
b) Institutionelle Investoren .....	71
2.1.3 Rolle des Staates in der globalen Finanzkrise ...	82
2.2 Unternehmensführung: von der Stakeholder- zur Shareholder-Orientierung ...	91
2.3 Unternehmensleitung/ Management .....	107
2.3.1 Struktur und Zusammensetzung .....	111
2.3.2 Ausbildungshintergrund .....	119

2.4 Unternehmenspolitik/ strategische Ausrichtungen .....	138
3. Beziehungen zu anderen Akteuren .....	196
3.1 Unternehmensstrukturen und Leistungsorganisation .....	196
3.1.1 Vertikale Integration .....	231
3.1.2 Beziehungen zu Zulieferern .....	255
3.1.3 Bildung von Joint Ventures .....	263
3.1.4 Bildung von strategischen Allianzen .....	266
3.1.5 Bildung von Netzwerken .....	277
4. Strukturen, Beziehungen, Bedingungen	
von Arbeit .....	284
4.1 Arbeitsstrukturen .....	285
4.1.1 Gruppenarbeit .....	285
4.1.2 Lean Production .....	365
4.2 Industrielle Beziehungen .....	411
4.3 Arbeitsbedingungen .....	456
4.3.1 Arbeitszeit .....	456
4.3.2 Entgelt .....	498
4.3.3 Belastung und Beanspruchung .....	524
4.3.4 Bildung, Qualifikation, Beschäftigung .....	535
IV. Fazit .....	573
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	597

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit im Fach Arbeitswissenschaft wurde im Wintersemester 2009/2010 durch die Fakultät Humanwissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation angenommen.

Ich möchte dieses Vorwort für einige Dankesworte nutzen:

Mein besonderer Dank gilt meiner akademischen Lehrerin Frau Prof. Dr. Irene Raehlmann für die Betreuung und wertvolle Unterstützung während der Erstellung dieser Arbeit.

Recht herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Prof. Dr. Richard Münch für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Darüber hinaus bedanke ich mich herzlich bei den weiteren Mitgliedern der Prüfungskommission: Frau Prof. Dr. Sibylle Rahm für die Übernahme der Leitung, Herrn Prof. Dr. Jürgen Abel für die Bereitschaft, sich als weiteres Mitglied zur Verfügung zu stellen. Herrn Dr. Franz Merdian danke ich sehr für die Übernahme des Protokolls im Rahmen der Disputation.

Ferner danke ich dem Geschäftsführer des Bamberger Zentrums für Lehrerbildung, Herrn Dr. Thomas Beck.

Einmal Danke sagen möchte ich an dieser Stelle auch Angelika Brehm, Bianca Kegel sowie Johanna Bamberg-Reinwand.

Ein ganz herzliches Dankeschön richte ich an mein privates Umfeld, allen voran und insbesondere meine Familie.

Bamberg, im Sommer 2010

Markus J. Heibler



## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 01:</i>	Trend zur Internationalisierung der Aktionärs-/Eigentümerstrukturen, dargestellt an Daimler .....	164
<i>Abbildung 02:</i>	Daimler-Benz AG bis 1986 .....	198
<i>Abbildung 03:</i>	Daimler-Benz AG 1987 .....	198
<i>Abbildung 04:</i>	Daimler-Benz AG 1986/87 bis 1989 .....	201
<i>Abbildung 05:</i>	Daimler-Benz AG 1989 .....	203
<i>Abbildung 06:</i>	Daimler-Benz AG 1990 .....	203
<i>Abbildung 07:</i>	Neue Konzernstruktur Daimler-Benz 1997 .....	206
<i>Abbildung 08:</i>	Geschäftsverteilungsplan der neuen Daimler-Benz-Konzernstruktur 1997 .....	206
<i>Abbildung 09:</i>	Daimler-Benz AG ab 1997 .....	207
<i>Abbildung 10:</i>	Daimler-Chrysler AG ab 1999 .....	208
<i>Abbildung 11:</i>	Daimler-Chrysler AG 2001 .....	209
<i>Abbildung 12:</i>	Beispiel Center ‚Motor‘ bei Daimler .....	237
<i>Abbildung 13:</i>	Produktionsablauf bei Smart .....	257
<i>Abbildung 14:</i>	Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades in den USA 1973 – 2000 .....	425
<i>Abbildung 15:</i>	Entwicklung der Organisationsgrade und Gewerkschaftsmitglieder in der BRD, 1950 – 2005 .....	426
<i>Abbildung 16:</i>	Organisationsgrad und Mitgliederstand Gesamtmetall – Arbeitgeberverbände der Metallindustrie, 1960 – 2005 .....	446
<i>Abbildung 17:</i>	Diskrepanz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit .....	472
<i>Abbildung 18:</i>	Durchschnittliche vertragliche Arbeitszeit der Voll- und Teilzeitbeschäftigten nach Region, 1993 – 2003 .....	479
<i>Abbildung 19:</i>	Durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit der Voll- und Teilzeitbeschäftigten nach Region, 1993 – 2003 .....	479

## Abkürzungsverzeichnis

<i>AktG</i>	= Aktiengesetz
<i>BetrVG</i>	= Betriebsverfassungsgesetz
<i>CEO</i>	= Chief Executive Officer
<i>CME</i>	= Coordinated Market Economy
<i>F&amp;E</i>	= Forschung und Entwicklung
<i>GB</i>	= Geschäftsbericht
<i>GM</i>	= General Motors
<i>HB</i>	= Handelsblatt
<i>IHK</i>	= Industrie- und Handelskammer
<i>i.e.S.</i>	= im engeren Sinne
<i>i.S.v.</i>	= im Sinne von
<i>i.s.w.S.</i>	= im sehr weiten Sinne
<i>i.w.S.</i>	= im weiteren Sinne
<i>IuK</i>	= Informations- und Kommunikations...
<i>JiT</i>	= Just in Time
<i>KMU</i>	= Klein-/mittelständische(s) Unternehmen
<i>LME</i>	= Liberal Market Economy
<i>M.a.W.</i>	= mit anderen Worten
<i>M&amp;A</i>	= Mergers and Acquisitions
<i>NGO</i>	= Non-Governmental Organization
<i>sog.</i>	= sogenannte/r/s
<i>SZ</i>	= Süddeutsche Zeitung
<i>VoC</i>	= Varieties of Capitalism

## I. Vorbemerkungen

Europäisierung und Globalisierung – mit anderen Worten die Internationalisierung der Wirtschaft – und damit einher gehende zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtungen setzen viele Unternehmen, vom klein- und mittelständischen Unternehmen bis hin zum global agierenden Großunternehmen („Global Player“), einem erhöhten Wettbewerbsdruck aus und stellen neue Anforderungen im Hinblick auf ihre globale Wettbewerbsfähigkeit<sup>1</sup>. Der rasche technologische Fortschritt, zum Beispiel in der Informations- und Kommunikationstechnologie, trägt ebenfalls seinen Teil zu dieser Entwicklung bei, was nicht ohne Folgen für die Unternehmens- und Arbeitsstrukturen bleibt. So vollzieht auch die Automobilbranche, die neben der Chemischen Industrie und dem (Werkzeug)Maschinenbau zu den Kernbereichen der traditionellen deutschen Industrie zählt<sup>2</sup>, seit Jahren einen grundlegenden Wandel.

Dieser Wandel äußert sich neben einer zunehmenden Internationalisierung des gesamten Industriezweiges<sup>3</sup> ferner in Konzentrationsprozessen und einer stärker werdenden Konkurrenz- und Wettbewerbssituation. Angesichts vielerorts gesättigter und stagnierender Märkte im Hinblick auf Personenkraftwagen in den Herkunftsländern – bei den Nutzfahrzeugen wie z.B. Busse und LKWs sieht es etwas besser aus<sup>4</sup> –, versuchen die Autohersteller zunehmend, sich auf neuen, Wachstum und Prosperität versprechenden Märkten zu etablieren, die

---

<sup>1</sup> Diez u.a. geben folgende Definition: „Unter Wettbewerbsfähigkeit ist die Fähigkeit von Unternehmen zu verstehen, ihre Produkte auf den Weltmärkten mit einem als angemessen erachteten Gewinn zu verkaufen. (...) Als Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit kann die Entwicklung des Marktanteiles auf den in- und ausländischen Märkten herangezogen werden“ (Diez u.a. 1994: 32).

<sup>2</sup> vgl. z.B. Kern/Schumann 1984, 1990; Schumann u.a. 1994; Naschold 1997, oder auch Schumann 2000.

<sup>3</sup> so wird die Automobilindustrie – Spatz/Nunnenkamp zufolge – „häufig als Prototyp für globalisierte Produktions- und Investitionsmuster angeführt“ (Spatz/Nunnenkamp 2002: 1).

<sup>4</sup> wobei noch abzuwarten ist, welche Konsequenzen sich aus der globalen Finanzkrise 2007/08 für den Nutzfahrzeugsektor ergeben, zumal LKWs als Investitionsgüter gelten; über Nachfrageeinbrüche kann nur spekuliert werden. Dem Handelsblatt zufolge hat Daimler bereits im Spätsommer 2008 die US-Marke Sterling Trucks eingestellt und wird zwei nordamerikanische LKW-Werke schließen (HB 14.10.08: o.S.). Die Marke Sterling Trucks gehört erst seit Ende der 1990er Jahre zum Daimler-Konzern. Dahinter verbirgt sich die vor 10 Jahren übernommene Ford-LKW-Sparte.

sich außerhalb der traditionellen Abnehmermärkte lokalisieren. Man denke dabei an den südostasiatischen Kulturraum wie zum Beispiel den indischen Subkontinent sowie die Volksrepublik China. Ferner an das wirtschaftlich aufstrebende Russland. Der ökonomische Aufschwung in diesen Ländern ermöglicht seinen Einwohnern zunehmend, westliche (Luxus-)Güter/Produkte zu konsumieren bzw. Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Die Automobilkonzerne haben durch die nun verlagerte Nachfrage in der Art reagiert, dass sie zahlreiche Betriebsstätten in diesen Ländern errichten, um direkt und leichter auf die Bedürfnisse der potentiellen Käuferschichten vor Ort eingehen zu können. Ebenso wie auf die unterschiedlichen Fahrsicherheitsbestimmungen und Umweltauflagen wie CO<sub>2</sub>-Emission, Kraftstoffverbrauch, etc. Allerdings gilt es zu unterstreichen, dass zunehmend auch für den Export bestimmte Fahrzeuge dort gebaut, zumindest jedoch montiert werden. Diese Herausforderungen lassen sich aber mit traditionell-konventionellen Unternehmensstrukturen, die klassisch durch Zentralisierung charakterisiert werden können, nicht (mehr) bewerkstelligen.

Da sich die wirtschaftlichen Aktivitäten nicht auf einem regionalen bzw. nationalen, sondern auf einem europäischen, ja globalen Markt / Raum beziehen, obliegt es den Unternehmen, mit ihren Entscheidungen darauf entsprechend zu reagieren. So gilt es auch die strategischen Ausrichtungen von Unternehmen an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Beispielsweise nahmen viele Unternehmen aus den klassischen Industriebereichen fach- und branchenfremde Produkte und Dienstleistungen in ihre Angebotspalette auf, um den gesellschaftlichen Wandel von einer Industrie- über eine Dienstleistungs- hin zu einer Wissens- bzw. Informationsgesellschaft hinreichend Rechnung zu tragen. Es sei jedoch vorweggenommen, dass solche Formen der Diversifizierung von Unternehmen sehr stark schwankend sind, um nicht zu sagen, gewissen Moden und Zeichen der Zeit unterliegen.

Strebten Unternehmen vor einigen Jahren noch einen hohen Diversifikationsgrad an, um durch eine breite Streuung der Betätigungsfelder das Marktrisiko insgesamt zu begrenzen, versuchen nun viele Unternehmen ihre Kräfte zu bündeln, indem sie ihre Aktivitäten auf

strategische Kernbereiche konzentrieren. Insbesondere im Automobilsektor ist neuerdings die Konzentration auf den Kernbereich zu beobachten, wobei in einigen Unternehmen das Kern'geschäft' im Sinne von Gewinnrealisierung fernab der eigentlichen Branche liegt. Auf diesen Punkt und weitere Aspekte wird im Laufe dieser Arbeit ausführlich eingegangen. Aufgrund hoher Umfeld- wie auch Umwelt-dynamik, d.h. den dynamischen Veränderungen der Märkte, und der daraus resultierenden Notwendigkeit einer möglichst zeitnahen Anpassung wird als Versuch, die eigene Position im Wirtschaftsgefüge zu stärken, gerade anstelle eines etappenweise erfolgenden organisationsinternen Aufbaus von Geschäftsbereichen immer häufiger die managementstrategische Handlungsvariante des sog. externen Wachstums gewählt<sup>5</sup>. Hierzu zählen neben den sog. konzentrativen Wachstumsformen, d.h. Akquisitionen oder Fusionen, auch Wachstumsformen, die auf Kooperationen basieren, zum Beispiel in Form von Strategischen Allianzen oder neugegründeten Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) .

Im Gegenzug kann es sich aber auch als vorteilhaft erweisen, strategisch wichtige Prozesse in die eigene Wertschöpfungskette zu integrieren, was die Unternehmen vor das klassische Problem der „Make-or-Buy-Decision“, der Frage nach der vertikalen Integration, also Eigenherstellung oder Fremdbezug / Outsourcing<sup>6</sup>, von Arbeitsschritten stellt, die stets mit dem Problem von Know-how-Verlust einhergeht.

Wie bereits einleitend erwähnt, konfrontieren die dynamischen – teilweise volatilen – Veränderungen der Weltmärkte insbesondere international agierende Unternehmen mit hohen Wettbewerbsanforderungen. Derartige Entwicklungen führen dazu, dass ihr Erfolg in nicht unwesentlichem Ausmaß durch ihre direkten, aber auch durch ihre indirekten Verbindungen mit anderen Unternehmen beeinflusst wird. Häufig Verwendung findet in diesem Zusammenhang der Begriff des Netzwerkes und illustriert die Einbettung eines Unternehmens in zahlreiche Verbindungen zu anderen Organisationen („embeddedness“; vgl.

---

<sup>5</sup> Wortmann geht davon aus, dass insbesondere in den Industrieländern internes Wachstum „nur noch eine deutlich untergeordnete Rolle spielt“ (2008: 17).

<sup>6</sup> Outsourcing leitet sich – Boucsein u.a. zufolge – aus dem Amerikanischen „Outside Resource Using“ (1998: 150) ab.

Granovetter 1985; 2000). Der Diskurs über als ‚klassisch‘ zu bezeichnende auf der einen und moderner Ansätze der Organisation international tätiger Unternehmen auf der anderen Seite verdeutlicht, dass in Anbetracht der Wettbewerbserfordernisse eine schrittweise Abkehr von statisch geprägten Strukturmodellen hin zu dynamischen und ganzheitlichen Unternehmensmodellen notwendig ist, deren Entwicklung unter anderem auch durch – wie schon angeführt – die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationssysteme beeinflusst bzw. begünstigt wird. Die Idee eines flexiblen, von räumlichen Distanzen nahezu unabhängigen netzwerkartigen Verbundenheit internationaler Gefüge von (Einzel)Organisationen spiegelt sich in Modellen wie etwa der *Transnationalen Organisation* (vgl. z.B. Bartlett/Ghoshal 1989) wider, die dazu führt, dass sich derartig organisierte Unternehmen einer nationalstaatlichen Kontrolle bzw. „Kontrolle durch eine nationale Politik“ (vgl. Münch 1998, 2001; ferner dazu Beck 1998; Habermas 1998) entziehen können.

Der in den Gestaltungsempfehlungen dieser Konzepte enthaltene Netzwerk-Gedanke impliziert bereits die Verbindung von Unternehmensstruktur und -strategie (nach Chandler 1962: „structure follows strategy“) und damit zusammenhängend auch die Relativierung organisationaler Grenzen. Vor dem Hintergrund des Netzwerk-Denkens lässt sich die Verknüpfung von Unternehmensstruktur und -strategie als ein Prozess simultaner/synchroner Entwicklung von Struktur und Strategie aufzeigen.

Gänzlich konträr zu den Gegebenheiten in den Hochzeiten der sog. „Deutschland AG“, die geprägt war durch zahlreiche Personal- und Kapitalverflechtungen zwischen deutschen Großunternehmen, dem Staat und mächtigen Finanzunternehmen wie Großbanken und Versicherungen<sup>7</sup>, wird nun angestrebt, Verflechtungen zu lockern, wenn nicht sogar zu lösen.

Nach dem Wandel der deutschen Großbanken von der ursprünglichen Hausbank, deren Kerngeschäft die langfristige Kreditvergabe an Unternehmen und Privatpersonen bildete, hin zur Investmentbank, deren neues Betätigungsfeld in der Finanzierung und Beratung von

---

<sup>7</sup> vgl. z.B. Höpner 2000; Streeck/Höpner 2003; Höpner 2003; Zugehör 2003.

Unternehmensübernahmen und Fusionen liegt<sup>8</sup>, tauchten in den letzten Jahren neue Akteure auf den internationalen Finanzmärkten auf: sog. Institutionelle Investoren. Darunter lassen sich u.a. teilweise äußerst finanzstarke Investment- bzw. Fondsgesellschaften subsumieren, die in Unternehmen lediglich aus finanziellen und weniger aus strategischen Gründen Beteiligungen erwerben. Der SPD-Politiker Franz Müntefering hat solche Investoren als ‚Heuschrecken‘ bezeichnet. Dieses Urteil lässt sich teilen oder nicht.

Festzuhalten bleibt hingegen, dass die zunehmende Internationalisierung sowie Institutionalisierung der Kapitalanlage, d.h. die professionelle Verwaltung bspw. privater Ersparnisse durch Fonds oder Versicherungen, einer der signifikantesten Trends an den globalen Finanzmärkten ist.

Der Bedeutungszuwachs dieses Anlegersegments hat dazu geführt, dass institutionelle Kapitalanleger sich verstärkt um die Gestaltung der Corporate Governance der Unternehmen bemühen, die sich zum Großteil nur vorübergehend in ihren Portfolios befinden. Steiger zufolge hat eine darauf ausgerichtete Anlagepolitik institutioneller Anleger ihren Ursprung in den USA (Steiger 1999a: 3).

Für sie stellt die Corporate Governance – worunter das System der Unternehmensleitung und -kontrolle einer Aktiengesellschaft zu verstehen ist – inzwischen ein eigenständiges Bewertungskriterium im Investitionsentscheidungsprozess dar.

Neben den angeführten Punkten werden im Laufe dieser Arbeit weitere Entwicklungen diskutiert, die auf eine Auflösung der „Deutschland AG“ hindeuten. Als aktuelles Beispiel für den Rückzug der Banken aus den beschriebenen Verflechtungen lässt sich die Deutsche Bank anführen, die vor kurzem ihr Aktienpaket an der *Daimler AG* zum wiederholten Male verringert hat, so dass zu den wenigen öffentlich bekannten Großinvestoren des süddeutschen Automobilkonzerns lediglich Kuwait sowie das Arabische Emirat Dubai gehören, einige Zeit später jedoch gut fünf Prozent an *General Motors* erworben hat und damit zum fünftgrößten Anteilseigner wurde (HB 06.02.07: o.S.). Dies geschah mit der ausdrücklichen Betonung, es handle sich hierbei um

---

<sup>8</sup> siehe zu diesem Paradigmen-Wechsel z.B. Lütz 2002; Höpner 2003; Deutschmann 2005; Jäger 2006.

ein reines Finanzinvestment. Dubai, das seit 2005 etwa 2 Prozent am *Daimler*-Konzern hielt, reduzierte im März 2007 diesen Anteil beträchtlich, so dass auch nicht auszuschließen ist, dass das Emirat gänzlich aus dem Stuttgarter Traditionskonzern aussteigt. Dies würde bedeuten, dass der einzig verbleibende Großaktionär der Stuttgarter der Golf-Staat Kuwait ist, der derzeit nur 7 Prozent der Anteile hält. So waren meine anfänglichen Vermutungen. Im Zuge der doch ziemlich rasant von statten gegangenen Abwicklung von Chrysler – mit den damit verbundenen Nachwirkungen wird allerdings noch länger zu hadern sein – ging jedoch in der medialen Diskussion völlig unter, dass Dubai in Form der Dubai International Capital auch seine restlichen *Daimler*-Anteile verkauft hat.

Wie eben bemerkt hat die Deutsche Bank als ehemaliger Großaktionär in den letzten Jahren das Engagement und damit die Beteiligung sukzessive zurückgefahren. Gerade dieser Sachverhalt, nämlich die vergleichsweise volatile Aktionärsstruktur mit gut 93 Prozent in Streubesitz<sup>9</sup> von *Daimler*, stellt einen erheblichen Nachteil gegenüber anderen deutschen Autokonzernen wie etwa BMW oder *Volkswagen* dar, die auf eine solide Eigentümerstruktur dank beständiger Großaktionäre zurückgreifen können. Eine solche Aktionärsstruktur, die ihre Beteiligung am jeweiligen Unternehmen auf lange Sicht betreibt, ermöglicht der Unternehmensführung eine Planung in größeren zeitlichen Dimensionen. Ferner birgt eine konstante und solide Eigentümerstruktur eine Art Schutzfunktion vor feindlichen Übernahmen<sup>10</sup> in sich, die als ein weiteres Phänomen der „Post-Deutschland AG“-Ära angesehen werden können.

---

<sup>9</sup> Daimler bezeichnet den Streubesitz in einigen Geschäftsberichten bezeichnender Weise als ‚free float‘, so z.B. im GB 2005.

<sup>10</sup> „hostile takeovers“.



## II. Theoretischer Untersuchungsansatz, methodisches Vorgehen und empirisches Material

### 1. Theoretischer Ansatz: „Varieties of Capitalism“

Der Wandel von Unternehmens- und Arbeitsstrukturen in Automobilkonzernen soll in der vorliegenden Untersuchung anhand der drei Automobilhersteller *Volkswagen AG*, *Daimler AG* und *General Motors Corporation* exemplarisch dargestellt werden.

Als theoretisches Fundament der Untersuchung wird der im einschlägigen wissenschaftlichen Diskurs häufig zitierte, oft aber auch kritisierte Ansatz von Peter Hall und David Soskice der sog. „Varieties of Capitalism“ herangezogen. Frei übersetzt mit ‚Spielarten des Kapitalismus‘. Hierbei unterscheiden die beiden Wissenschaftler zwischen sog. *liberalen Marktwirtschaften* und sog. *koordinierten Marktwirtschaften*. Als Beispiele für *liberale* Marktwirtschaften nennen sie die USA und Großbritannien, während der Gruppe der *koordinierten* Marktwirtschaften Länder wie Deutschland, Japan oder auch die skandinavischen Staaten zugeordnet werden (vgl. Hall/Soskice 2001; ferner Amable 2003; Hall 2006; Hall/Gingerich 2004a; 2004b; Hall/Thelen 2001). Die Differenzierung in die beiden genannten Grundtypologien *liberal* versus *koordiniert* nehmen die Autoren anhand verschiedener Dimensionen, Handlungsbereiche oder Sphären vor, welche später im Hauptteil meiner Arbeit zum Teil direkt übernommen, zum Teil in leicht abgewandelter Form vorgestellt und diskutiert werden. Ich habe mich bei meinen Vorüberlegungen dazu entschieden, die von Hall und Soskice diskutierten Handlungsbereiche, Dimensionen und Sphären leicht zu modifizieren. So erfolgte eine Erweiterung der Betrachtung um zentrale arbeitswissenschaftliche respektive arbeits-, betriebs- und industriesoziologische Themen und Fragestellungen wie Gruppenarbeit und Lean Production, aber auch Arbeitszeit und Entgelt sowie Qualifikation und Bildung wie auch Beschäftigung<sup>11</sup>.

Meine Absicht dabei war eine Verknüpfung herzustellen zwischen den Dimensionen, die die beiden Autoren zur Gegenüberstellung von

---

<sup>11</sup> Es sei betont, dass lediglich die Entwicklungen um Erwerbsarbeit einer Betrachtung unterzogen werden, wohl wissend, dass – analog zu den ‚varieties of capitalism‘ – auch Arbeit viele Gesichter haben kann.

*koordinierten* und *liberalen* Marktwirtschaften verwenden und den direkten Auswirkungen bzw. Umsetzungen auf Unternehmens- und Betriebsebene. D.h. mit anderen Worten, es sollte eine Verbindung hergestellt werden zwischen den Entwicklungen, die sich auf der Makroebene ergeben und den Entwicklungen, die sich auf der „Mikroebene“, also nach meinem Verständnis in diesem Kontext auf Unternehmens- und Betriebsebene, vollziehen bzw. vollzogen haben. Dabei stehen eben gerade auf der Mikroebene die Themen und Fragestellungen im Rahmen dieser Arbeit im Zentrum der Betrachtung, die aus arbeitswissenschaftlicher Sicht von Bedeutung sind. Gesellschaftliche Entwicklungen spiegeln sich in spezifischer Weise in den Mikroebenen wider. Ebenso wirken Entwicklungen auf den Mikroebenen auf die übergeordneten Ebenen zurück.

Vorab möchte ich kurz auf die Frage eingehen, weshalb ich mich für die Fallstudien *Daimler*, *Volkswagen* und *General Motors* entschieden habe.

Der *Daimler*-Konzern ging in seiner bis zum Frühjahr 2007 gültigen Konstellation aus der spektakulären als Zusammenschluss „getarnten“ Übernahme<sup>12</sup> des US-amerikanischen Autobauers Chrysler Corporation durch die ehemalige *Daimler-Benz* AG hervor. *Daimler-Benz* ließ sich aufgrund seines deutschen Ursprungs dem *koordinierten* Kapitalismus zuordnen, während Chrysler ein aus einer *liberalen* Marktwirtschaft stammendes Konstrukt darstellt. Ein Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit besteht nun darin zu untersuchen bzw. darzustellen, wie sich die beiden doch sehr unterschiedlichen Formen des Kapitalismus im *Daimler*-Konzern niederschlagen und welche Veränderungen sie in der Vergangenheit seit 1998 hervorriefen, hervorrufen bzw. in der Zukunft hervorrufen werden. Besonders spannend für die Diskussion der aufgestellten Thesen ist die Tatsache, dass im Bearbeitungszeitraum der vorliegenden Untersuchung die von einer Reihe von Prozessbeteiligten seit geraumer Zeit gewünschte Veräußerung / Abstoßung der US-Sparte Chrysler vom Stuttgarter Traditionsautobauer stattfand.

Meiner Meinung nach wird hier deutlich, dass die Finanz- und Kapitalmärkte bzw. die darauf präsenten Akteure massiven Druck auf

---

<sup>12</sup> die Begrifflichkeit der Fusion wird hier ausdrücklich nicht verwendet, weil es de facto keine Fusion war.

international/transnational agierende Großunternehmen bzw. deren Leitungsgremien ausüben. Letzten Endes beugte sich die Konzernspitze den Forderungen des „Kapitals“ i.w.S. In Kapitel 2.1.2 mehr dazu.

Als weitere Untersuchungseinheiten dienen die *General Motors Corporation* bzw. die *Volkswagen AG*. Diese beiden Konzerne werden vor dem Hintergrund derselben Überlegungen untersucht. Parallelen sind – abgesehen von der Tatsache, dass beide ebenfalls im „organisationalen Feld“<sup>13</sup> der Automobilindustrie angesiedelt sind – darin zu sehen, dass alle drei Unternehmen Tochtergesellschaften besitzen, deren Zentralen sich in Ländern befinden, die zum einen *liberalen* Marktwirtschaften, zum anderen *koordinierten* Marktwirtschaften zuzuordnen sind. Insofern von dieser idealtypischen Zweiteilung ausgegangen wird. Bei *Volkswagen* sind dies die Kernmarken VW und Audi, aber auch die inzwischen erfolgreichen Zukäufe Skoda (Tschechien) bzw. Seat (Spanien), um nur die bekanntesten bzw. größten zu nennen. In Bezug auf *General Motors* kommen insbesondere die Marken/Brands *Opel* mit Kernland Deutschland, Vauxhall als direkte Schwestermarke von *Opel* in Großbritannien oder Saab in Schweden in Betracht. Es gilt für die beiden nicht-amerikanischen Unternehmen bzw. für die Tochtergesellschaften aller drei Konzerne die Frage zu stellen, ob es zu einer „Amerikanisierung“<sup>14</sup> – nimmt man die USA als Sinnbild für *liberale* Marktwirtschaften – der Unternehmens- und Arbeitsstrukturen<sup>15</sup> vor dem Hintergrundscenario der Globalisierung kommt.

---

<sup>13</sup> Definition: „Für ein Unternehmen besteht ein organisationales Feld aus Unternehmen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, zu denen es somit in einem Wettbewerbsverhältnis steht, ferner Zuliefer- und Abnehmerunternehmen sowie regulierende Instanzen“ (DiMaggio/Powell 1983: 148; 2000: 149). Somit setzen sich organisationale Felder „aus all den Organisationen zusammen, die die relevante gesellschaftliche Umwelt und damit den Bezugsrahmen der zu untersuchenden Organisation bilden“ (Hasse/Krücken 2005: 25).

<sup>14</sup> gemäß der Definition von Susanne Hilger: „Demnach meint Amerikanisierung nicht den Einfluss amerikanischen Kapitals in den deutschen Unternehmen, etwa in Form von Direktinvestitionen, sondern vielmehr die Übernahme von US-Technologien, Geschäftspraktiken und Strategien“ (2004: 11).

<sup>15</sup> wobei der Begriff ‚Arbeitsstrukturen‘ in einem weiter gefassten Sinne zu sehen ist: nicht nur die inhaltliche Struktur(ierung) von Arbeit, sondern gerade auch deren Rahmenfaktoren, die auf übergeordneter Ebene Arbeit strukturieren. Zu denken ist dabei etwa an Arbeitszeitgestaltung.

Bereits einleitend wurde kurz skizziert, dass der Ansatz von Hall und Soskice im Rahmen der Kapitalismus-Diskussion häufig diskutiert, von einigen Wissenschaftlern aus den verschiedensten Gründen auch kritisiert wird.

Dreh- und Angelpunkt in der Argumentation von Hall und Soskice ist der Koordinations-Aspekt. Ihrer Ansicht nach erfolgt Koordination in *liberalen* Marktwirtschaften über Märkte und Hierarchien, die zu einander in Konkurrenz stehen. Durch die Orientierung am Markt sind auch die Beziehungen zwischen den Akteuren marktbezogen, d.h. von Angebot und Nachfrage bestimmt. Anders hingegen sieht es in den *koordinierten* Marktwirtschaften aus. Hier erfolgt die Koordination über strategische Bindungen; die Beziehungen sind nicht marktbezogen (Hall/Soskice 2001: 8f.). Die beiden Wissenschaftler setzen bei ihrem Ansatz das Unternehmen in den Fokus ihrer Betrachtung, ihr Ansatz ist akteurszentriert. Die Qualität eines Unternehmens wird ihrer Ansicht nach am Beziehungsnetzwerk gemessen, in welches das Unternehmen sowohl intern als auch extern eingebunden bzw. eingebettet ist. Ferner hängt gerade der Erfolg eines Unternehmens von der Fähigkeit ab, die Beziehungen zu den verschiedenen Akteuren zu koordinieren, wobei natürlich Probleme in der Koordination nicht auszuschließen sind, zumal die Kapazitäten und Fähigkeiten eines Unternehmens auch begrenzt sind. Im Hinblick auf das Beziehungsgeflecht unterscheiden die beiden Autoren zwischen fünf verschiedenen Ebenen, Sphären, Dimensionen respektive Handlungsbereiche: den Industriellen Beziehungen, dem Ausbildungssystem, der sog. Corporate Governance/ dem Finanzierungssystem, den Beziehungen zwischen den Unternehmen sowie den Beziehungen zu den Mitarbeitern (Hall/Soskice 2001: 6f.; ferner Amable 2003: 78; Abelshauser 2006: 190,198; Hall 2006: 183; Lehmbruch 2006: 88). Meines Erachtens sind folgende Punkte zu unterstreichen: Hall und Soskice gehen auf die Rolle und Bedeutung von Institutionen und Organisationen, vor allem aber von Kultur und Geschichte ein (Hall/Soskice 2001: 12ff.). Denn alle diese genannten Punkte bzw. Aspekte gestalten die Einbettung von Unternehmen und deren Beziehungen zu anderen Akteuren mit bzw. prägen sie nachhaltig. Sie gehen davon aus, dass die ‚Spielarten des Kapitalismus‘ und das jeweils darin eingebettete Produktionsregime durch die oben genannten

Sphären konstituiert und nachhaltig geprägt werden. Ein zentraler Aspekt in ihrer Argumentation ist mit Rekurs auf Aoki (1994) die Feststellung sog. institutioneller Komplementaritäten und (damit) wechselseitige Abhängigkeiten dieser Sphären, ‚Subsysteme‘ bzw. Institutionen (vgl. Hall/Soskice 2001; ferner Beyer 2003; Heinze 2003; Höpner 2003; Zugehör 2003; Streeck/Höpner 2003; Amable 2003; Hall/Gingerich 2004a; 2004b; Amable u.a. 2005; Hall/Thelen 2009). Was heißt das?

Komplementarität liegt dann vor, „if the presence (or efficiency) of one increases the returns from (or efficiency) the other“ (Hall/Soskice 2001: 17). Sie glauben bestehende Zusammenhänge, ein mehr oder weniger koordiniertes Zusammenspiel zwischen den einzelnen Sphären zu erkennen. Von sog. „Interaktionseffekten“ (Hall 2006: 182) ist dabei die Rede.

Durch dieses unter Zugrundelegung spieltheoretischer Überlegungen (z.B. „Prisoners’ Dilemma“<sup>16</sup>; vgl. 2001: 11) aufeinander abgestimmte Zusammenwirken der Sphären ergibt sich den Autoren zufolge ein sog. „comparative institutional advantage“ (2001: 36). In diesem Zusammenhang wird jedoch betont, dass jede der beiden Typologien, ‚Spielarten‘ m.a.W., auch systemeigene Schwächen aufweist, so dass auch keine Präferenz oder Hierarchisierung vorgenommen werden kann: „although, each type of capitalism has its partisans, we are not arguing that on is superior than another“ (2001: 21).

Eine interessante Aussage in einer Zeit, die von zum Teil massiven Umbrüchen gekennzeichnet ist. Einer zu konstatierenden Konkurrenzverschärfung nach dem Scheitern des Realsozialismus. Einer Zeit, die viele Gesellschaften vor enormen Reformbedarf stellt und Entscheidungsträger ungeheuerem Erfolgsdruck aussetzt. Einer Zeit, in der suggeriert wird, dass die Lösung vieler Probleme und Herausforderungen in Liberalisierung und Deregulierung liegt. Einer Zeit des Benchmarks und der ‚best practice‘. Die USA dabei stets allen voran als vielzitiertes Vorzeigeobjekt bzw. Paradebeispiel!

Wie sehen nun konkret die institutionellen Komplementaritäten in den USA als einer Vertreterin der Gruppierung *liberaler* Marktwirtschaften

---

<sup>16</sup> Win-win ist nur durch koordiniertes, aufeinander mehr oder weniger gut abgestimmtes Handeln möglich!

und der BRD als Sinnbild einer *koordinierten* Marktwirtschaft aus? Worin besteht ihr jeweiliger institutioneller Vorteil?

Hall und Soskice beginnen ihre Gegenüberstellung von USA und BRD – und damit die Herausarbeitung der institutionellen Komplementaritäten – mit der Betrachtung des Finanzsystems. Da das Unternehmen als zentraler Akteur im Fokus der Betrachtung steht, geht es primär um das System der Unternehmensfinanzierung als Teilbereich der Corporate Governance. Das Finanzsystem bildet die maßgebliche Säule einer jeden Volkswirtschaft.

Im Falle der BRD sprechen sie davon, dass die Kreditvergabepolitik der Banken auf längere Zeit angelegt ist. Betriebswirtschaftliche Kennziffern oder veröffentlichtes Zahlenmaterial der Unternehmen spielen bei der Kreditvergabe eine untergeordnete Rolle. Bei den gewährten Krediten handelt es sich um sog. ‚geduldiges Kapital‘ (vgl. ebenda: 22). Meines Erachtens ist an dieser Stelle bereits erwähnenswert, dass besagte ‚Geduld‘ des Kapitals in zweierlei Dimensionen zu interpretieren ist. Zum einen in einer zeitlichen Dimension. So werden die Kredite mit längerer Laufzeit vergeben, was den Unternehmen als Kreditnehmern längerfristig angelegte Planungs- und Handlungsdimensionen wie auch -horizonte eröffnet. Die zweite Dimension der ‚Geduld‘ liegt meiner Einschätzung nach in der Renditeerwartung. Es wird in Kauf genommen, dass sich Amortisationszeiten und Renditen auch auf einen längeren Zeitraum erstrecken können. Dies stellt einen wesentlichen Unterschied zu den USA dar, wie im Folgenden zu zeigen sein wird.

Da öffentlich zugängiges Daten- und Zahlenmaterial hinsichtlich der Bonität der potentiellen Kreditnehmer fehlt, sind die Banken gezwungen, andere Wege zur Risikoabschätzung wie auch -absicherung einzugehen, den Informationsfluss sicherzustellen. Gemäß Hall und Soskice lösen sie dieses Unsicherheitsproblem durch die Herausbildung von engen personellen/persönlichen Netzwerken (vgl. ebenda: 23).

In den USA hingegen lässt sich kein ‚geduldiges Kapital‘ vorfinden. Hier stehen Renditen und Dividenden im Vordergrund, die es möglichst zeitnah zu realisieren gilt. Sie bestimmen auch das Verhalten der Manager in den Unternehmen. Unternehmerische Entscheidungen widerspiegeln sich in der Entwicklung des Aktienkurses. Fehlent-

scheidungen lassen den Aktienkurs einbrechen; das Unternehmen läuft Gefahr, feindlich übernommen zu werden (vgl. ebenda: 28f.). Zur Risikoabschätzung greifen potentielle Investoren auf öffentlich zugängliches Zahlenmaterial zurück, zu dessen Veröffentlichung größere Unternehmen verpflichtet sind:

„Liberal market economies usually lack the close-knit corporate networks capable for providing investors with inside information about the progress of companies that allows them to supply finance less dependent on quarterly balance sheets und publicly available information“ (ebenda: 29).

Auch wenn es in der Deutlichkeit von den beiden Autoren so nicht dargestellt wurde, spielt doch der Umgang mit dem Faktor Zeit eine wesentliche Rolle in der dichotomen Gegenstellung von *liberalen* und *koordinierten* Marktwirtschaften. Die Bedeutung der zeitlichen Dimension klang bereits in der Diskussion um das ‚geduldige Kapital‘ an. Dieser Aspekt strahlt in alle anderen vier Sphären von Hall und Soskice aus und trägt meines Erachtens zur Ausbildung von institutionellen Komplementaritäten bei. Ausgangspunkt ist und bleibt das jeweilige Finanzsystem einer Volkswirtschaft.

Hall und Soskice bemerken hierzu: „Access to this kind of ‚patient capital‘ makes it possible for firms to retain a skilled workforce through economic downturns and to invest in projects generating returns only in the long run“ (ebenda: 22). In diesem Zitat klingt bereits die Verknüpfung zu anderen Teilbereichen eines Produktionsregimes, einer Volkswirtschaft an, nämlich den Arbeitskräften. M.a.W. dem volkswirtschaftlichen Faktor Arbeit.

Die Autoren gehen davon aus, dass eine auf längere Sicht angelegte Kreditvergabepolitik den Unternehmen ermöglicht, bestimmte Produktions- bzw. Fertigungsstrategien und -verfahren einzuführen, für die sie entsprechend qualifiziertes Personal benötigen. Ist dieses Personal nicht im eigenen Unternehmen verfügbar, so besteht die Möglichkeit, es bei anderen Unternehmen durch die Offerierung besserer Arbeitsbedingungen entsprechend abzuwerben (vgl. ebenda: 24). Um diesem Problem entgegenzuwirken, reagierte man in Deutschland den Autoren zufolge so:

„The German industrial relations system addresses these problems by setting wage through industry-level bargains between trade unions and employer associations that generally follow a leading settlement, normally reached in engineering where the union is powerful enough to assure the labor movement that it has received a good deal. Although union density is only moderately high, encompassing employers' associations bind their members to these agreements. By equalizing wages at equivalent skill levels across an industry, this system makes it difficult for firms to poach workers and assures the latter that they are receiving the highest feasible rates of pay in return for the deep commitments they are making to firms”(ebenda: 24f.)

Halten wir fest. Eine mittel- bis langfristig angelegte Kreditvergabepolitik der Banken ermöglicht den Unternehmen bestimmte Produktionsstrategien, wofür sie qualifiziertes Personal benötigen. Um ein gegenseitiges Abwerben von Mitarbeitern zu vermeiden und damit den betrieblichen wie sozialen Frieden i.w.S. zu wahren, einigten sich die Tarifvertragsparteien auf die Vereinbarung und damit Festlegung branchenweit weitgehend identischer Arbeitsbedingungen.

Nun gilt es nur noch, die ‚Versorgung‘ mit qualifiziertem Personal sicherzustellen. Hier kommt eine weitere Sphäre, nämlich das (Berufs-)Ausbildungssystem, ins Spiel. Hier sehen Hall und Soskice eine weitere institutionelle Komplementarität:

„Germany relies on industry-wide employer associations and trade unions to supervise a publicly subsidized training system. By pressuring major firms to take on apprentices and monitoring their participation in such schemes, these associations limit free-riding on the training efforts of others; and, by negotiating industry-wide skill categories and training protocols with the firms in each sector, they ensure both that the training fits the firms' needs and that there will be an external demand for any graduates not employed by the firms they apprenticed” (ebenda: 25).

Die genannten Punkte, die allesamt auf eine Langfristigkeit von Vertragsbeziehungen abzielen, strahlen für meine Begriffe sehr viel Harmonie aus. Kreditbeziehungen sind langfristig angelegt, Be-



schäftungsverhältnisse ebenso, branchenweit identische Ausbildungsinhalte wie Arbeitskonditionen sorgen für eine hohe Beschäftigungskontinuität wie auch -stabilität.

Dabei wirft sich die Frage auf, wie es angesichts dessen – bedingt durch eine offensichtlich geringe Fluktuation – zu Wissens- und Technologietransfer als Basis von Innovationen kommen kann. Auch Hall und Soskice erkennen diesen Aspekt:

„Since many firms in coordinated market economies make extensive use of long-term labor contracts, they cannot rely as heavily on the movement of scientific or engineering personnel across companies, to effect technology transfer, as liberal market economies do” (ebenda: 26)

Den Ausweg in *koordinierten* Marktwirtschaften sehen sie in einer ‘koordinierten’ Herangehensweise, nämlich in der Ausbildung und Pflege von Kontakten zwischen Unternehmen, um auf diese Art und Weise den Technologie- und Know-how-Transfer zu ermöglichen (vgl. ebenda: 26). Ihrer Einschätzung nach findet dies in Deutschland Unterstützung durch zahlreiche Einrichtungen und Institutionen:

„Business associations promote the diffusion of new technologies by working with public officials to determine where firm competencies can be improved and orchestrating publicly subsidized programs to do so. (...) A considerable amount of research is also financed jointly by companies, often in collaboration with quasi-public research institutes” (ebenda: 26).

Fassen wir also zusammen. Für Deutschland als einem in der Terminologie Hall und Soskice’s Prototypen einer *koordinierten* Marktwirtschaft besteht den Autoren zufolge eine Reihe von institutionellen Komplementaritäten. Sei es zwischen dem System der Unternehmensfinanzierung und den Industriellen Beziehungen, den Industriellen Beziehungen und dem System der beruflichen Ausbildung, den Institutionen des Arbeitsmarktes und dem Technologietransfer, etc.

Wie sieht es nun im Falle der USA als Beispiel einer *liberalen* Marktwirtschaft aus? Im Zuge der Diskussion um die Kreditvergabepolitik wurde bereits darauf eingegangen, dass in den USA in anderen, i.S.v. kürzeren zeitlichen Dimensionen gedacht und gehandelt wird. Es gilt Ziele schneller zu verwirklichen. Einen wesentlichen Beitrag zu

dieser Schnelligkeit leistet das kapitalmarktorientierte Finanzsystem in den USA. Die Unternehmensfinanzierung wird weniger über Kredite, sondern durch Emission von Aktien und Anleihen abgewickelt, die am Kapitalmarkt gehandelt werden. Dreh- und Angelpunkt ist der Aktienkurs. Dessen Entwicklung und Stabilität bilden den Maßstab. Diese Kurzfristigkeit bestimmt nicht nur das Entscheiden und Handeln von Managern, sondern beeinflusst in erheblichem Maße auch die Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern und Akteursgruppen, wie Hall und Soskice feststellen.

So lässt sich in der Sphäre der Industriellen Beziehungen so gut wie keine Solidarität bzw. Sozialpartnerschaftlichkeit zwischen den Interessengruppen vorfinden. Gemäß Hall und Soskice dominieren individuelle Arbeitsverträge, betriebliche Arbeitnehmervertretungen in Betrieben sind selten, Gewerkschaften sind im Allgemeinen schwach, auch wenn sie in manchen Sektoren vergleichsweise bedeutend sind (vgl. ebenda: 29). Branchenweite Verhandlungen über Entgelt und Arbeitsbedingungen sind nicht üblich.

Die Ausgestaltung des Finanzsystems mit der Prämisse der kurzfristigen Gewinnrealisierung zeigt Auswirkungen auf die anderen Sphären des US-amerikanischen Produktionsregimes. Wie eben angemerkt, dreht es sich bei den Industriellen Beziehungen um das Individuum, nicht um die Arbeitnehmerschaft als Kollektiv. Arbeitsverträge werden weitgehend individuell ausgehandelt, Flächentarifverträge finden kaum Anwendung. Die Arbeitsmärkte sind flexibel, langfristige Beschäftigungsverhältnisse eher selten:

„The presence of high fluid labor markets influences the strategies pursued by both firms and individuals in liberal market economies. These markets make it relatively easy for firms to release or hire labor in order to take advantage of new opportunities but less attractive for them to pursue production strategies based on promises of long-term employment. They encourage individuals to invest in general skills, transferable across firms, rather than company-specific skills and in career trajectories that include substantial amount of movement among firms” (ebenda: 30).

Diese Kurzfristigkeit, Schnellebigkeit, in gewissem Sinne auch Volatilität, spiegelt sich Hall und Soskice zufolge auch im US-amerikanischen Ausbildungswesen wider. Hierbei gilt es zwei Dimensionen zu differenzieren. Zum einen in welchen Institutionen Ausbildung erfolgt, zum anderen welche Ausbildungsinhalte gelehrt werden. Diese Reaktion des Ausbildungswesens auf die Kurzatmigkeit der Arbeitsmärkte<sup>17</sup>, werten die beiden Autoren als institutionelle Komplementarität:

„The education and training systems (Hervorheb. im Original) of liberal market economies are generally complementary to these highly fluid labor markets. Vocational training is normally provided by institutions offering formal education that focuses on general skills because companies are loath to invest in apprenticeship schemes imparting indutry-specific skills where they have no guarantees that other firms will not simply poach their apprentices without investing in training themselves” (ebenda: 30).

Diese Ausführungen verdeutlichen die Verknüpfung zwischen dem US-amerikanischen Ausbildungswesen und dem System der Industriellen Beziehungen in den USA. Es gilt das Primat des Marktes, des Wettbewerbs. Durch das weitgehende Fehlen von branchenweiten Tarifverträgen bestehen in den einzelnen wirtschaftlichen Sektoren keine identischen Rahmenbedingungen im Hinblick auf Arbeitskonditionen und Entgelt. Mit anderen Worten greift hier das Gesetz des Stärkeren. Qualifiziertes Personal wird durch die Offerte besserer Arbeitskonditionen akquiriert und rekrutiert. Von Wettbewerbern einfach abgeworben. Solange diese Kausalbeziehung besteht, scheinen den Autoren zufolge die Unternehmen kein nachhaltiges Interesse an der Implementierung eines einheitlichen Systems der beruflichen Ausbildung zu zeigen.

Was bedeutet dies nun für den einzelnen Arbeitnehmer? Wie findet Kompetenzerwerb statt? Vor allem, welche Kompetenzen und Inhalte werden vermittelt? Die bisherigen Ausführungen Hall und Soskice's schlussfolgernd lässt sich vermuten, dass durch die allgemein festzu-

---

<sup>17</sup> die wiederum aufgrund so flexibel sein müssen, um entsprechend auf die spezifische Art der Unternehmensfinanzierung reagieren zu können.

stellende Kurzfristigkeit Flexibilität und Polyvalenz im Vordergrund stehen und auch stehen müssen. In den allgemeinen Bildungsinstitutionen könnten solche Kenntnisse und Kompetenzen vermittelt werden, die eine möglichst breite Einsetzbarkeit der Absolventen im Sinne von Generalisten gewährleistet. Wie sehen dies die beiden Autoren?

„From the perspective of workers facing short job tenures and fluid labor markets, career success also depends on acquiring the general skills that can be used in many different firms; and most educational programs from secondary through university levels, even in business and engineering stress ‘certification’ in general skills rather than the acquisition of more specialized competencies” (ebenda: 30).

Im Ergebnis bedeutet dies, dass in den USA den Autoren zufolge in den Ausbildungsinstitutionen primär die Vermittlung von allgemeinen Fertigkeiten und Kompetenzen im Vordergrund steht, um den Absolventen größtmögliche Polyvalenz und flexible Einsatzmöglichkeiten zu verleihen, um den sich exogen wie endogen ändernden Beschäftigungsanforderungen hinreichend Rechnung zu tragen. Die Vermittlung unternehmensspezifischen Wissens findet dann vor Ort im konkreten Unternehmen im sog. ‚training on the job‘ statt.

Analog zu den Umständen in den *koordinierten* Marktwirtschaften stellt sich auch in den *liberalen* Marktwirtschaften die Frage nach dem Technologie- und Wissenstransfer als Basis von Innovation. Die bisherigen Ausführungen resümierend lässt sich daraus schließen, dass dieser Transfer in den USA leichter stattfinden kann und direkt über den Markt abgewickelt wird. Durch die allgemeine Kurzfristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse finden häufigere Jobwechsel statt, wodurch Wissen und Kompetenz von einem Unternehmen zum nächsten transferiert wird:

„In large measure, it (the technology transfer, M.H.) is secured through the movement of scientists and engineers from one company to another (or from a research institutions to the private sector) that fluid labor markets facilitate. These scientific personnel bring their technical knowledge with them” (ebenda: 31).

Hall und Soskice führen in der Diskussion um Technologie- und Wissenstransfer einen weiteren wichtigen Aspekt an, der ihrer Einschätzung nach *liberale* von *koordinierten* Marktwirtschaften unterscheidet. Die Rede ist von der Vermarktlichung bzw. Kapitalisierung von Know-how:

„LMEs also rely heavily on the licensing or sale of innovations to effect technology transfer, techniques that are most feasible in sectors of the economy where effective patenting is possible, such as biotechnology, micro-electronics, and semiconductors“ (ebenda: 30).

Generell findet die Kooperation mit anderen Akteuren primär über den Markt und auf der Basis von vertraglichen Beziehungen statt. So auch in Bezug auf den Transfer von Wissen und Technologie. So sind Forschungsverbünde und -kooperationen, wie sie sich in Deutschland beispielsweise vorfinden lassen, in den USA weniger verbreitet und üblich:

„In LMEs, reasearch consortia und inter-firm collaboration, therefore, play less important roles in the process of technology transfer than in CMEs where the institutional environment is more conducive to them“ (ebenda: 30)

Halten wir fest. Für die USA als einem in der Terminologie Hall und Soskice's Beispiel einer *liberalen* Marktwirtschaft besteht den Autoren zufolge eine Reihe von institutionellen Komplementaritäten. Sei es zwischen dem System der Unternehmensfinanzierung und den Industriellen Beziehungen, den Industriellen Beziehungen und dem System der beruflichen Ausbildung, den Institutionen des Arbeitsmarktes und dem Technologietransfer, etc.

Die Feststellung von institutionellen Komplementaritäten stellt wie bereits erwähnt jedoch nur einen wesentlichen Aspekt im Ansatz von Hall und Soskice dar. Der zweite wichtige Punkt, der eng mit der Konstatierung institutioneller Komplementaritäten zusammenhängt, in gewisser Weise auch davon bedingt wird, ist die Annahme eines „comparative institutional advantage“, der sich aus dem Institutionengefüge einer Volkswirtschaft ableiten lässt. Was verbirgt

sich hinter dem Konzept dieses „comparative institutional advantage“? Die Autoren führen hierzu aus:

„The basic idea is that the institutional structure of a particular political economy provides firms with advantages for engaging in specific types of activities there. Firms can perform some types of activities, which allow them to produce some kinds of goods, more efficiently than others because of the institutional support they receive for these activities in the political economy, and the institutions relevant to these activities are not distributed evenly across nations.“ (ebenda: 37).

In ihren Ausführungen stellen die Autoren eine Verknüpfung zum Innovationsaspekt her, den sie dichotom in *radikale* und *inkrementelle* Innovation unterscheiden. *Radikale* Innovationen sind ihrer Auffassung nach in hochdynamischen Technologiesektoren von Bedeutung, in denen eine zügige Produktentwicklung auch im Sinne von echten Neuerungen im Vordergrund steht. Sie denken dabei an Software-Entwicklung, Biotechnologie und die Halbleiterindustrie, aber auch an Telekommunikation oder Verteidigungssysteme. In eine etwas andere Richtung tendieren hingegen *inkrementelle* Innovationen. Sie weisen den Autoren zufolge auch eine andere Intention auf. Hier steht eine Sicherstellung des Wettbewerbs im Vordergrund durch langsame Qualitätssteigerung bereits eingeführter Produkte. Es geht um die kontinuierliche Verbesserung, auch im Hinblick auf den Herstellungsprozess, um Qualität zu sichern. *Inkrementelle* Innovationen lassen sich gemäß Hall und Soskice beispielsweise in der Werkzeugmaschinenindustrie, Maschinenbau und Transportfahrzeuge finden (vgl. ebenda: 39).

Zentral in der Diskussion um ‚varieties of capitalism‘, einhergehend mit der Frage nach institutionellen Komplementaritäten, ist die Zuordnung dieser beiden Innovationstypologien. Hall und Soskice verorten *inkrementelle* Innovationen in *koordinierten* Marktwirtschaften (vgl. ebenda: 39), *radikale* Innovationen hingegen primär in *liberalen* Marktwirtschaften. Mit folgender Begründung:

„It will be easier to secure incremental innovation where the workforce (extending all the way down to the shop floor) is skilled enough to come up with such innovations, secure enough to risk suggesting changes to products or process that might alter their job situation, and endowed

with enough work autonomy to see these kinds of improvements as a dimension of their job. Thus, incremental innovation should be most feasible where corporate organization provides workers with secure employment, autonomy from close monitoring, and opportunities to influence the decisions of the firm, where the skill system provides workers with more than task-specific skills and, ideally, high levels of industry-specific technical skills, and where close inter-firm collaboration encourages clients and suppliers to suggest incremental improvements to products or production processes” (ebenda: 39)

*Inkrementelle* Innovation findet in *koordinierten* Marktwirtschaften nicht nur entsprechende Unterstützung in den anderen Sphären, sie wird auch dadurch bedingt und ermöglicht. In diesem Zusammenhang sei erneut auf die Schlüsselstellung des Faktors Zeit erwiesen. In *koordinierten* Marktwirtschaften scheint ein ganz anderer zeitlicher Horizont vorfindbar respektive maßgeblich zu sein, als dies in *liberalen* Marktwirtschaften der Fall ist.

Hall und Soskice greifen in ihren weiteren Ausführungen die eben genannte Unterstützungsfunktion der anderen Sphären eines Produktionsregimes im Hinblick auf die Realisierung *inkrementeller* Innovation auf. Zu denken ist dabei an ein hochgradig koordiniertes System der Industriellen Beziehungen, Corporate-Governance-Strukturen mit einer konsensorientierten Entscheidungsfindung, ein Ausbildungssystem, das für qualifizierte Absolventen ‚sorgt‘, ausgestattet mit einem Mix aus unternehmensspezifischem und allgemeinem Wissen, etc. (vgl. ebenda: 39f.).

Gänzlich konträr gestaltet sich hingegen die Situation in *liberalen* Marktwirtschaften, deren Institutionengefüge gemäß Hall und Soskice primär den Nährboden für *radikale* Innovationen darstellen. Besonders förderlich hierfür sehen die Autoren folgende Aspekte:

„Labor markets (Hervorheb. im Original) with few restrictions on layoffs and high rates of labor mobility mean that companies interested in developing an entirely new product line can hire in personnel with the requisite expertise, knowing that they can release them if the project proves unprofitable. Extensive equity markets (Hervorheb. im Original) with dispersed shareholders and few restrictions on mergers or

acquisitions allow firms seeking access to new or radically different technologies to do so by acquiring other companies with relative ease, and the presence of venture capital allows scientists and engineers to bring their own ideas to market” (ebenda: 40).

Zur Untermauerung ihrer Argumentation verweisen die Autoren auf die Patentanmeldungen in den USA und der BRD in den Jahren 1983/84 sowie 1993/94. Dabei zeigt sich, dass in der BRD sehr viele Patente angemeldet wurden, die aus Forschungsfeldern stammen, in der *inkrementelle* Innovation eine maßgebliche Rolle spielt, wie dies etwa im Motoren- und (Werkzeug-)Maschinenbau oder im Transportwesen der Fall ist. In den USA hingegen dominieren, analog zu den Darstellungen der beiden Autoren, Patentanmeldungen aus Feldern, die in erster Linie von *radikaler* Innovation geprägt sind. Zu denken ist dabei an Biotechnologie, Telekommunikations- und Informationstechnologie oder die Halbleiterindustrie (vgl. ebenda: 41ff.).

Abschließend befassen sich die beiden Autoren mit den Herausforderungen, die die Globalisierung mit sich bringt und fragen dabei – vor dem Hintergrund einer Diffusion der Konvergenz-Theorie – nach der Zukunft der ‚varieties of capitalism‘:

„Will institutional differences among nations of the sort we have identified remain significant or will be the process of competitive deregulation unleashed by international integration drive all economies toward a common market model?” (ebenda: 55).

Bevor sie direkt auf die Frage eingehen, betonen Hall und Soskice noch einmal, dass sich im VoC-Ansatz nicht nur Marktwirtschaften voneinander unterscheiden, sondern eben auch die Unternehmen als zentrale Akteure in diesem Ansatz. D.h. ein Unternehmen in einer *liberalen* Marktwirtschaft ist gemäß Hall und Soskice nicht nur anders strukturiert als ein Unternehmen in einer *koordinierten* Marktwirtschaft. Es hat zudem auch andere Strategien und Politiken entwickelt (vgl. ebenda: 56).

Im Zuge der Diskussion um Technologie-Transfer und Innovation greifen die beiden Autoren – ausgehend von dem bereits festgestellten



„comparative institutional advantage“ – einen interessanten Punkt auf, den sie als eine Art „institutional arbitrage“ bezeichnen. Dabei gehen sie davon aus, dass Unternehmen im Zuge der Globalisierung bestimmte Aktivitäten in andere Länder, insbesondere Länder der anderen Marktwirtschaftstypologie verlagern, um auf diese Weise Zugang zur jeweils anderen Innovations-Typologie zu erhalten. Sie bemerken hierzu: „This helps to explain why Nissan locates design facilities in California, Deutsche Bank acquires subsidiaries in Chicago and London, and German pharmaceutical firms open research labs in the United States. Conversely, companies may locate other activities in coordinated market economies in order to secure access to the quality control, skill levels, and capacities for incremental innovation that their institutional frameworks offer. General Motors locates its engine plant in Düsseldorf rather than in Spain. Over time, corporate movements of this sort should reinforce differences in national institutional frameworks, as firms that have shifted their operations to benefit from particular institutions seek to retain them“ (ebenda: 57).

Hall und Soskice verwehren sich gegen eine ‚monolithische Dynamik‘ in Richtung Deregulierung, zumal sie diese nicht aus den Ergebnissen ihrer Untersuchungen ersehen können (vgl. ebenda: 58). Allerdings stellen sie eine zunehmende Internationalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte was, was nicht ohne Auswirkungen auf die Institutionen in den koordinierten Marktwirtschaften bleibt: „This puts pressure on the institutions of coordinated market economies in several ways“ (ebenda: 60). Zu denken ist dabei an eine verstärkte Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Shareholder, die Gefahr feindlicher Übernahmen sowie an die Herausbildung eines bis dato kaum vorhandenen Markt für Unternehmenskontrolle. Diese Trends bleiben nicht folgenlos:

„These developments threaten traditional practices in CMEs in several ways. On the one hand, they could disrupt the intricate system of cross-shareholding und inter-corporate linkage that provide capacities for network monitoring, thereby reducing the access of firms to capital that is not tied to current profitability. On the other, they could force firms whose strategies and structure have reflected responsiveness to a wide

range of stakeholders, including employees, to become more attentive to shareholders and rates of return; and this might reduce their capacity to make credible commitments to long-term collaborative relationships with other firms or employees. That could engender shifts in strategy extending all the way down to production regimes” (ebenda: 61)

In diesen Entwicklungen auf den internationalen Finanz- und Kapitalmärkten sehen die beiden Autoren jedoch keinen prinzipiellen Widerspruch, im Gegenteil:

„These pressures have led many companies to develop closer relationships with work councils rather than the reverse, simply because employee cooperation becomes more, not less important in such contexts” (ebenda. 61)

Sie halten in ihren abschließenden Worten am Beispiel Deutschland fest und unterstreichen, dass aus ihrer Sicht zwar im Zuge der Globalisierung eine Modifikation in den koordinierten Marktwirtschaften stattfindet, diese aber innerhalb des Systems erfolgt:

„Germany provides a case in point. Although the large German banks are seeking a globale role, they are still engaged with German industry and regional banks maintain important Hausbank (Hervorheb. im Original) relationships (cf. Ziegler 2000; Griffin 2000; Vitols 2000). Many German firms have embraced international accounting standards, but there are still few independent directors on their boards and ‘shareholder value’ has been used mainly as slogan to justify reorganizations that would have been dictated in any case. (...) The market for corporate governance is changing but at a pace that may allow firms to retain many aspects of their long-standing strategies” (ebenda: 62).

Ob Hall und Soskice mit ihren Annahmen und Thesen, gerade auch in Bezug auf die Feststellung von institutionellen Komplementaritäten Recht bewahren, gilt es in meiner Arbeit zu untersuchen!

## 2. Methodisches Vorgehen

Neben dem theoretischen Ansatz bildet das methodische Vorgehen das Fundament jeder wissenschaftlichen Untersuchung. Ich habe mich im Vorfeld für eine inhaltsanalytische Herangehensweise entschieden. Eine Annäherung in Form einer Feldforschung vor Ort war aus forschungsökonomischen Gründen abzulehnen. Im Kontext empirischer Sozialforschung gängige Methoden wie Interviews, schriftliche Befragungen oder Gruppendiskussionen<sup>18</sup> hätten sich nur schwer – wenn überhaupt – realisieren lassen. Eine Operationalisierung wäre daran gescheitert, dass die Zugangsmöglichkeiten nicht gegeben wären. Um Unternehmensstrategien oder Unternehmensentwicklungsprozesse aufzeigen zu können, müssten Gespräche mit Vertretern des Top-Managements sowie der Arbeitnehmervertretung auf zwei Kontinenten geführt werden, was sich im Rahmen einer Dissertation als quasi ‚Ein-Mann-Unternehmung‘ kaum in die Tat umsetzen lässt.

Hinzu kommt, dass ich die Fallstudien-Unternehmen direkt namentlich nennen und nicht mit Umschreibungen oder Pseudonymen arbeiten werde, wie es in einer Reihe von Untersuchungen der Fall ist, die ‚direkte Feldforschung‘ i.e.S. betreiben und aus oft vertraglich zugesicherten Anonymitätsgründen mehr oder weniger gezwungen sind, mit Umschreibungen oder fiktiven Namen zu arbeiten.

Zur Verbreiterung der empirischen Basis greife ich an der ein oder anderen Stelle auf Daten- und Forschungsmaterial zurück, das aus einem Forschungsprojekt zur Arbeitszeitflexibilisierung bei *Daimler* stammt, an dem ich mitgearbeitet und das Material (mit)erhoben habe. Allerdings verwende ich zur Argumentationsuntermauerung lediglich Zitate aus den Intensivinterviews mit Shop-Floor-Mitarbeitern, obgleich die Begleitforschung aus einem „Methoden-Mix“ aus verschiedenen quantitativen wie qualitativen Erhebungsmethoden und -schritten bestand (siehe dazu Raehlmann u.a. 2007: 5ff.). Sonstiges Datenmaterial wird in der vorliegenden Untersuchung nicht herangezogen. So auch nicht Material aus den Expertengesprächen mit den Betriebsparteien.

---

<sup>18</sup> vgl. z.B. Lamnek 1988; Raehlmann u.a. 1993; Brüsemeister 2000; Liebold/Trinczek 2002; Holtgrewe 2002; Kuhlmann 2002; Liebig/Netwig-Gesemann 2002; Bohnsack 2003; Flick 2004; Helfferich 2005.

Unternehmerische Entscheidungen haben stets einen politischen Charakter, dem ein entsprechendes Gewicht beizumessen ist. Ferner wird die Entscheidungsfindung häufig dadurch beeinträchtigt, dass Bedürfnisse und Erwartungen bestimmter Interessengruppen berücksichtigt werden müssen. Als typisches Beispiel sind die Interessen der Aktionäre, der „Shareholder“, zu nennen; auch wenn dies nach außen hin nicht mehr in der Art und Weise artikuliert wird, zumal der Begriff „Shareholder Value“ aufgrund der Geschehnisse in den letzten zehn Jahren einen sehr bitteren Nachgeschmack hat und damit an „Salonfähigkeit“ massiv eingebüßt hat.

Stefan Kühl bemerkt hierzu: „Die Beschreibungen von Managern gegenüber Forschern orientieren sich häufig an den Zielkatalogen, Visionen, Plänen, die im Unternehmen gehandelt werden“ (2002b: 161). Dem gilt es jedoch hinzuzufügen, dass diese Problematik bei beiden Betriebsparteien zutrifft, da auch die betriebliche Interessenvertretung – sowie auf übergeordneter Ebene die Gewerkschaft(en) – in ähnlicher Weise agiert und häufig mit Schlagworten argumentiert.

Von daher sind durchaus Zweifel angebracht, ob Interviews bei der Beantwortung der gestellten Forschungsfragen wirklich weiterhelfen könnten, zumal sie in der Regel eine Momentaufnahme darstellen. Meine Untersuchung hat jedoch Entwicklungs-/Veränderungsprozesse zum Gegenstand, so dass mit hoher Wahrscheinlichkeit Folge-Interviews notwendig wären, um auf diese Weise Längsschnittdatenmaterial erheben zu können.

Um Forschungsfragen auf diesem Wege umfassend beantworten zu können, wäre ein „Methoden-Gebäude“, bestehend aus verschiedenen qualitativen wie quantitativen Erhebungsmethoden notwendig. Die einzelnen Erhebungsschritte respektive Methoden müssten so miteinander verbunden, aufeinander abgestimmt werden, „dass sie sich wechselseitig bedingen und sich die Ergebnisse gegenseitig kontrollieren“ (vgl. Raehlmann u.a. 1993; zit. nach Raehlmann u.a. 2007: 5). Abgesehen davon, dass es sich auch hierbei primär um Momentabbildungen handeln könnte, stünden einem solchem Vorhaben auch forschungspraktische wie -ökonomische Restriktionen entgegen. Im Rahmen einer Dissertation ohne entsprechende Infrastruktur sind solche Herangehensweisen kaum realisierbar.

Aus diesen wichtigen Gründen habe ich mich entschieden, die Forschungsfragen auf der Basis von Dokumentenanalysen und -auswertungen, mit anderen Worten auf der Basis einer Inhaltsanalyse zu beantworten. Aus methodologischer Sicht eignen sich Inhaltsanalysen, da es darum geht, Entwicklungsabläufe über längere zeitliche Abschnitte hinweg aufzuzeigen. Was sind nun Inhaltsanalysen? Bei der<sup>19</sup> Inhaltsanalyse handelt es sich um ein empirisches Instrumentarium, das sich in einer ganzen Spanne von unterschiedlichen Fachdisziplinen, insbesondere in den Sozial- wie auch Kommunikations- und Medienwissenschaften, großer Beliebtheit erfreut und deswegen häufig Anwendung findet<sup>20</sup>.

Gemäß Früh ist die Inhaltsanalyse „eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen; (häufig mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz)“ (Früh 2004: 25, Hervorhebung im Original).

„Harder unterscheidet drei Funktionen einer Inhaltsanalyse: ‚1. die diagnostische Funktion: Die Bedingungen, aus denen Texte hervorgegangen sind, 2. die prognostische Funktion: Das zukünftige Verhalten der Textquelle, 3. die kommunikationstheoretische Funktion: Der Wirkungszusammenhang zwischen Sender und Empfänger von Inhalten‘ (Harder 1974: 226)“ (zit. n. Atteslander 2006: 183).

Merten liefert angelehnt an Krippendorff (1967; 1980) folgende Definition: „Inhaltsanalyse ist eine Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht manifesten Kontextes geschlossen wird“ (Merten 1995: 59).

Beide Definitionen machen deutlich, was der Gegenstand von Inhaltsanalysen ist. Die Auswertung des geschriebenen Wortes. Dabei sind grundsätzlich zwei verschiedene Vorgehensweisen denkbar. Zum einen die quantitative Inhaltsanalyse<sup>21</sup>, zum zweiten die qualitative Inhaltsanalyse.

---

<sup>19</sup> Allerdings gibt es nicht „die“ Inhaltsanalyse. Merten (1995) unterscheidet nicht weniger als 35 inhaltsanalytische Verfahren!

<sup>20</sup> siehe zur Geschichte der Inhaltsanalyse, z.B. Merten (1995).

<sup>21</sup> zum Beispiel die Häufigkeits- oder Frequenzanalyse (vgl. Lamnek 1993; Mayring 1997; Mayring 2003).

In der dichotomen Unterscheidung von Lamnek zwischen Ansätzen qualitativer und quantitativer Sozialforschung fällt meine Vorgehensweise in die Sparte der quantitativen Sozialforschung, die er mit Charakteristika wie „Theorie-prüfend“, „Unterschiede“ oder auch „deduktiv“ belegt (vgl. Lamnek 2005: 272, zit. n. Atteslander 2006: 200). Für meine Untersuchung ist weniger entscheidend, wie oft ein Sachverhalt in Texten aufgegriffen wird<sup>22</sup>. Ferner ist hier ebenso wenig das „Wie“ im Sinne einer sprachlichen Präsentation maßgeblich, da es um keine kommunikationswissenschaftliche Betrachtung bzw. Herangehensweise geht. Wirklich interessant und entscheidend ist das „Was“. Dieses „Was“ wird durch ein *Kategoriensystem* ermittelt. Somit stellt sich folgende Frage: Was hat sich im *Untersuchungszeitraum* als der festzulegenden *Stichprobe* (vgl. Lamnek 1993; Merten 1995; Mayring 1997; 2003) ereignet?

Dieses doch etwas abstrakte Grundmuster soll nun auf die vorliegende Untersuchung bezogen konkretisiert werden. Zunächst gilt es den *Untersuchungszeitraum* zu definieren. Der Untersuchungszeitraum beginnt mit dem Jahr 1989, d.h. mit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“, der die Öffnung der ehemals sozialistischen Länder im Osten Europas bedeutete. Ein weiterer Eckpfeiler in der Geschichte stellt auch die Osterweiterung der Europäischen Union dar, die einen wesentlichen Beitrag zur Entstehung eines mehr oder weniger grenzenlosen europäischen Marktes mit all seinen Vorzügen und Nachteilen gab. Er endet am 31.12.2008.

Aus methodologischer Perspektive betrachtet, sind an ein Kategoriensystem, d.h. „die Formulierung der Hypothesen und die Operationalisierung der daraus abgeleiteten Variablen“ (Atteslander 2006: 196), womit auch „die Regeln der Codierung festgelegt“ (ebenda: 190) werden, eine Reihe von Anforderungen geknüpft.

So hat gemäß Merten (1995: 98 – 105) sowie Holst (1969: 95) ein Kategoriensystem nachfolgend aufgelistete Kriterien zu erfüllen:

„ - Das Kategoriensystem muss aus den Untersuchungshypothesen theoretisch abgeleitet sein.

---

<sup>22</sup> Wobei natürlich nicht außer Acht zu lassen ist, dass die Häufigkeit nicht selten mit der Bedeutung einer Information in Verbindung steht.

- Die Kategorien eines Kategoriensystems müssen voneinander unabhängig sein (d.h. sie dürfen nicht stark miteinander korrelieren), das ist besonders für die statistische Auswertung wichtig.
- Die Ausprägungen jeder Kategorie müssen vollständig sein.
- Die Ausprägungen jeder Kategorie müssen wechselseitig exklusiv sein, sie dürfen sich nicht überschneiden und müssen trennscharf sein.
- Die Ausprägungen jeder Kategorie müssen nach einer Dimension ausgerichtet sein (einheitliches Kategoriensystem)
- Jede Kategorie und ihre Ausprägungen müssen eindeutig definiert sein“ (zit. n. Atteslander 2006: 190).

Das *Kategoriensystem*, d.h. die Untersuchungsdimensionen, entspricht bzw. entsprechen den eingangs in Kapitel 1 erläuterten Sphären des Ansatzes der ‚Varieties-of-Capitalism‘ von Hall und Soskice. Die Merkmalsausprägungen der jeweiligen Kategorien wiederum entsprechen den Charakteristika, anhand derer Hall und Soskice *liberale* und *koordinierte* Marktwirtschaften unterscheiden.

Als konkrete Frage formuliert heißt dies für die Mikroebene: Haben sich die Unternehmens- und Arbeitsstrukturen bei *Daimler*, *Volkswagen* sowie *General Motors* im Zeitraum von 1989 bis 2008 verändert? Falls ja, wie ging dieser Wandel vonstatten? Für die Makroebene: Gab es im definierten Untersuchungszeitraum Veränderungen innerhalb der Sphären und damit u.U. in den „varieties of capitalism“?

### 3. Empirisches Material

Die zu analysierenden und auszuwertenden Dokumente stammen aus verschiedenen „Quellen“. Zum einen handelt es sich um Dokumente und Unterlagen, die von den betrachteten Unternehmen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Hierbei mache ich mir zu Nutze, dass die Unternehmen im Zuge ihrer zunehmenden Investor-Relations-Aktivitäten<sup>23</sup> ein breit gefächertes Spektrum an Informationen der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen, was eine Begleiterscheinung der steigenden Shareholder Value-Orientierung darstellt. Durch diese Maßnahmen versuchen die Unternehmen potentiellen

---

<sup>23</sup> vgl. z.B. Faltz 1999; Steiger 1999b; Höpner 2000; 2003; Streeck/Höpner 2003.

Investoren ein bestimmtes Bild von sich zu vermitteln, um sich als rentables Renditeobjekt<sup>24</sup> in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Es ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, eine bestimmte Außenwirkung zu erzeugen, um potentielle Investoren auf sich aufmerksam zu machen. Sie sollen ihr Kapital dort investieren, und nicht in anderen Unternehmen irgendwo anders auf dem Globus, was durch die nahezu Grenzenlosigkeit von Kapitalmobilität – bedingt durch die zunehmende Deregulierung und Liberalisierung im weltweiten Kapitalverkehr – als alltäglich anzusehen ist. Dadurch entsteht natürlich ein gewisser Druck auf die Unternehmen, erfolgreich zu sein bzw. zumindest diesen Eindruck zu erwecken, um Investoren zu attrahieren und auch über einen längeren Zeitraum hinweg an sich binden zu können. Als Spiegelbild des Unternehmenserfolgs gilt der tagesaktuelle Aktienkurs, der insbesondere bei börsennotierten Unternehmen von außerordentlicher Wichtigkeit ist.

Darüber hinaus handelt es sich um Dokumente aus den Printmedien. Hierbei fokussiere ich mich auf mehrere Tageszeitungen. Aus dem Bereich der allgemeinen Tageszeitungen wurden die Online-Ausgaben der *Zeit* herangezogen. Aus dem Bereich der Wirtschaftspresse wählte ich das *Handelsblatt*. Hier ebenfalls die Online-Version.

Die Verwendung von Zeitungen als Forschungsgrundlage für meine Untersuchung finde ich insofern gerechtfertigt, da Zeitungen bzw. Medien allgemein eine bestimmte Funktion in der Gesellschaft erfüllen. Sie dienen als Informationsquellen und tragen dabei zur Meinungsbildung bei. In der Art und Weise ihrer Berichterstattung obliegt es den Medien, durch eine bestimmte Akzentuierung oder Fokussierung Sachverhalte in einem bestimmten Licht erscheinen zu lassen bzw. einen ganz bestimmten Blickwinkel auf Dinge zu vermitteln. Bekanntermaßen besitzen die Medien durch ihre Funktion als Meinungsmacher sehr viel Macht und Einfluss. Natürlich kann diese Macht durch „höhere Gewalt“ wie z.B. den Staat in Form von Zensur oder Eigentümer von Medienunternehmen entsprechend eingeschränkt oder in bestimmte Bahnen gelenkt werden. Im Grunde genommen bleibt ein gewisser medialer Einfluss immer bestehen. Politiker wie Manager leben in einem gleichsam symbiotischen Verhältnis mit den Medien. Sie

---

<sup>24</sup> aber natürlich nicht nur das.



instrumentalisieren sich gegenseitig und das in der Regel sehr bewusst. Durch die Erneuerungen auf dem Gebiet der Informations- und Telekommunikationstechnologie wird meines Erachtens auf der einen Seite der Einfluss mancher Medien auf die Meinungsbildung durch die Suggestion eines bestimmten Bildes beschnitten. Auf der anderen Seite entsteht durch diese Diffusion eine Flut an zum Teil widersprüchlichen Informationen, was den Konsumenten dann wiederum erschwert, den Wahrheitsgehalt von gelieferten Informationen zu überprüfen, so dass man sich dann häufig auf einige wenige Medienquellen beschränkt, von denen man annimmt, dass sie als Sinnbild seriösen Journalismus gelten. Manager wie hochrangige Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftsfunktionäre wissen sehr gut um die Rolle und Funktion im Hinblick auf die Meinungsbildung und bedienen sich sehr gerne dieses Instruments. So geben viele Unternehmenslenker nur ganz bestimmten Zeitungen Interviews, wohl wissend um die entsprechende Wirkung. Es geht in der Regel um die Erfüllung der Erwartungen der entsprechenden Interessengruppen, allen voran Aktionäre bzw. potentielle Investoren. Durch das öffentliche Bekanntwerden von unternehmensinternen Informationen oder strategischen Planungen ändert sich das Bild eines Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung. Insbesondere die Kapitalmärkte reagieren auf eine bestimmte Art und Weise auf Nachrichten, die aus Unternehmenskreisen an die Öffentlichkeit gelangt sind. Spekulationen über eine mögliche Entscheidung bzw. Entwicklung reichen aus, um die Kapitalmärkte in Bewegung zu versetzen. In der Finanzwelt ist die Entwicklung des Aktienkurses der Indikator für die wirtschaftliche Situation einer Aktiengesellschaft. Der Aktienkurs bildet bekanntlich den Dreh- und Angelpunkt in der Diskussion um den Shareholder-Value. Die Börsen reagieren auf Unternehmensnachrichten sehr unterschiedlich, d.h. der Wert einer Unternehmensaktie kann – je nach Nachricht – steigen oder auch fallen. Die Entscheidungsträger in den Unternehmen wissen natürlich um die Zusammenhänge zwischen Unternehmensentscheidungen und Aktienkursentwicklung und setzen selbstverständlich viel daran, nur solche Informationen an die breite Masse herankommen zu lassen, die sich förderlich auf den Aktienkurs auswirken. Dabei muss man korrekterweise ergänzen, dass Rationalität im Marktgeschehen nicht immer zwangsläufig gegeben ist. Wie später

bspw. in Kapitel 2.1.2., 2.4 oder auch 3.1 noch deutlicher zu zeigen ist, wird heutzutage alles daran gesetzt, um den Aktienkurs des eigenen Unternehmens einigermaßen stabil, vor allem aber hoch zu halten, um sich vor feindlichen Übernahmen zu schützen. Daher wird von Unternehmensseite viel daran gesetzt, der Öffentlichkeit, vor allem aber den Aktionären bzw. potentiellen Investoren, ein entsprechendes Image zu vermitteln, um das Unternehmen für diese Zielgruppe als Investitionsobjekt weiterhin attraktiv zu machen. Beispielsweise veranstalten die Konzerne sog. „Roadshows“ für Investoren und Vertreter der renommierten – und damit sehr einflussreichen – Ratingagenturen.

Hinsichtlich der zwei ausgewählten Zeitungen wurden jeweils die Online-Ausgaben zur Auswertung herangezogen. Hierfür lassen sich mehrere Gründe anführen. Zum einen widerspiegeln die Online-Ausgaben – insbesondere mit ihren Ticker-Meldungen – die hohe Dynamik in der Automobilindustrie, vor allem aber in der Banken- und Finanzwelt. Sie tragen der Geschwindigkeit des gegenwärtigen Wandels entsprechend Rechnung. Ferner spielen auch forschungsökonomische Aspekte eine Rolle. Die Online-Ausgaben von *Zeit* und *Handelsblatt* verfügen über Online-Archive, die eine gezielte Suche über Schlüsselbegriffe erlauben. Die einzelnen Artikel lassen sich zu PDF-Dokumenten generieren, die auf einem Datenträger gespeichert und zu einem willkürlichen Zeitpunkt beliebig oft ausgedruckt werden können. Eigene i.S.v. persönliche Online-Archive mit gespeicherten Artikeln zu einem bestimmten Themenbereich lassen sich darüber hinaus einrichten.

Die genannten Punkte haben bei einer Reihe von Artikeln die Konsequenz, dass beim Herkunftsnachweis nicht immer auch die Seitenzahl mit angegeben werden kann, sondern nur Angaben zum Erscheinungsdatum gemacht werden können. Dies trifft vor allem bei sog. Ticker-Meldungen, also Schlagzeilen-Artikeln, zu. Für den Leser zeigt sich vermeintlich eine Dominanz des *Handelsblattes* gegenüber der *Zeit*. Dies hängt damit zusammen, dass das *Handelsblatt* als „reine“ Wirtschafts- bzw. Finanzzeitung ausführlicher über Themen berichtet als die *Zeit*. Sie verfügt zwar auch über einen Wirtschaftsteil, dieser nimmt aber selbstverständlich einen anderen Stellenwert und

Umfang ein als dies beim *Handelsblatt* der Fall ist. Dafür verfügt die *Zeit* über sehr gute Überblicksartikel, was sich aus meiner Sicht sehr gut mit der Berichterstattung des *Handelsblattes* ergänzt.

Darüber hinaus erscheint die *Zeit* wöchentlich, das *Handelsblatt* hingegen werktäglich, so dass sich auch hier ein gewisses Ungleichgewicht hinsichtlich der Informations- und Datenintensität im Laufe des Untersuchungszeitraumes entwickelt hat.

In diesem Zusammenhang stellt sich natürlich die Frage, ob nicht die Verwendung US-amerikanischer Printmedien zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendig wäre. Ich möchte darauf mit „nicht unbedingt“ mit einer Tendenz zu „nein“ antworten. Das *Handelsblatt* verfügt über eine sehr umfassende nationale wie auch internationale Berichterstattung hinsichtlich des ökonomischen wie auch (wirtschafts-)politischen Geschehens, so dass alle wesentlichen Informationen darüber generiert werden konnten. Entscheidend kommt hinzu, dass die Entwicklungen in Deutschland zum Ausgangspunkt genommen werden. Im Zuge der Diskussion um die ‚Varieties-of-Capitalism‘ stehen die Veränderungen des deutschen Kapitalismus, des deutschen Institutionengefüges, des deutschen Produktionsregimes im Vordergrund. Stets in Verbindung mit bzw. vor dem Hintergrund der Frage nach einer Konvergenz, Divergenz oder Mischform. Die Entwicklungen in den USA bilden lediglich die Referenz. Daher der Fokus auf die deutsche Berichterstattung.

#### 4. Gang der Untersuchung

Grob skizziert lässt sich meine Untersuchung in drei große Abschnitte unterteilen. Im ersten Abschnitt stehen volks- wie betriebswirtschaftliche Aspekte der ‚Varieties-of-Capitalism‘-Diskussion im Vordergrund; im zweiten Abschnitt dominieren primär organisationswissenschaftliche Punkte im Kontext dieser Diskussion, während ich mich im dritten Abschnitt schließlich mit arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten dieses theoretischen Ansatzes befasste.

Zum *ersten* Abschnitt. Das erste Kapitel dieses Bereichs ist mit „Unternehmensführung und Finanzsystem“ überschrieben und stellt gleichsam die erste der insgesamt fünf Sphären dar, anhand derer Hall und

Soskice *liberale* von *koordinierten* Marktwirtschaften unterscheiden. Dieser Aspekt bildet die erste Kategorie im Rahmen der von mir vorgenommenen Inhaltsanalyse. Ein zentrales Kapitel in diesem Abschnitt ist Kapitel 2.1.2, in dem ich mich mit der Rolle und Funktion von Finanzunternehmen in den USA bzw. der BRD auseinandersetze. Das Finanzsystem bildet die Wirbelsäule einer jeden Volkswirtschaft. Dabei handelt es sich jedoch nicht um ein statisches Modell. Im Gegenteil, das Finanzsystem einer Volkswirtschaft weist durchaus Dynamiken i.S.v. Wandelungs- und Entwicklungsfähigkeit auf; insbesondere, wenn sich die Kräfteverhältnisse der Akteure verändern. Von erheblichem Stellenwert ist in diesem Zusammenhang auch die Rolle und Verhalten des jeweiligen Staates, vor allem in wirtschaftlichen Krisensituationen.

Doch nicht nur das System der Unternehmensfinanzierung spielt in der Diskussion um Corporate Governance eine wesentliche Rolle, auch die jeweilige Ausgestaltung von Unternehmensführung und -kontrolle trägt dazu erheblich bei. Bevor ich mich mit der Unternehmensführung, deren Struktur und Zusammensetzung wie auch Ausbildungshintergründen von Unternehmenslenkern näher befasse, beschäftige ich mich im übergeordneten Kapitel 2.3 gerade auch mit dem System der Unternehmenskontrolle, das oft nationale Besonderheiten und Spezifika aufweist und damit die gesellschaftliche Einbettung von Unternehmen in gewachsene sozio-ökonomische wie sozio-kulturelle Strukturen verdeutlicht. Diesen doch sehr stark von ökonomischen Fragestellungen geprägten Abschnitt schließe ich mit einer näheren Betrachtung der Unternehmenspolitik sowie der strategischen Ausrichtung von *Daimler*, *VW* sowie *General Motors* ab.

Im *zweiten* Abschnitt setze ich mich mit den „Beziehungen zu anderen Akteuren“ als zweite Sphäre von Hall und Soskice auseinander. Diese Sphäre bildet wiederum eine weitere Kategorie in meinem Kategoriensystem. Es herrschen organisationswissenschaftliche Erkenntnisinteressen wie die Frage nach der Ausgestaltung der Leistungsorganisation sowie die Gestaltung respektive Entwicklung von Unternehmensstrukturen vor. Den Fokus bildet stets das organisationale Feld der Automobilindustrie. Aus diesem Grund sind mit ‚anderen Akteuren‘ im Wesentlichen die Beziehungen zu den Wettbewerbern, gerade aber auch

zu den Zulieferern gemeint. Den Bogen zu Kapitel 2.4 schlagend ist in diesem Abschnitt insbesondere auch der Wandel von Unternehmensarchitekturen von Relevanz. Angesichts der zum Teil sehr rasch sich vollziehenden Veränderungen in den Unternehmensumwelten, die die Absatzmärkte miteinschließen.

Im *dritten* Abschnitt schließlich beschäftige ich mich mit arbeitswissenschaftlichen Kernthemen im Zuge der Diskussion der ‚Varieties-of-Capitalism‘. Dieser Abschnitt ist wiederum in drei verschiedene thematische Unterbereiche gegliedert. Ich beginne hierbei mit der Diskussion über Arbeitsstrukturen. Danach folgt eine Auseinandersetzung mit dem System der Industriellen Beziehungen. Abschließend stelle ich grob Arbeitsbedingungen in der US-amerikanischen wie auch der bundesdeutschen Automobilindustrie anhand der Beispiele *Daimler*, *VW* und *GM* vor.

Im ersten Unterkapitel zu den Arbeitsstrukturen wird dabei die Entwicklung der Arbeitsgestaltung nach tayloristisch-fordistischen Denk- und Handlungsmustern bis hin zu gruppenorientierten respektive -basierten Arbeitsformen betrachtet. Begonnen wird dabei mit der Wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor. Ferner setze ich mich mit der Human-Relations-Bewegung, den sehr bekannten Hawthorne-Experimenten und den Grundgedanken zur Humanisierung der Arbeit auseinander. Desweiteren widme ich mich kurz der sog. Neuen Formen der Arbeitsorganisation. Hierbei spielen die theoretischen Ansätze und Forschungsergebnisse des Londoner Tavistock-Institute eine maßgebliche Rolle. In diesem Kontext werden verschiedene Methoden des sog. Sozio-technischen Ansatzes vorgestellt; begonnen mit Job Rotation über Job Enlargement und Job Enrichment bis hin zur Teilautonomen Arbeitsgruppe.

Die Implementierung neuer Formen und Strukturen der Produktions-, Betriebs- und Arbeitsorganisation wie etwa von Konzepten zu Gruppenarbeit stellt an die beteiligten Akteursgruppen wie auch an den Einzelnen im Unternehmen eine Reihe unterschiedlicher Anforderungen wie auch Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit sich entsprechende Erwartungen realisieren können. Dies ist ein weiterer Betrachtungs- wie auch Diskussionspunkt dieses Unterkapitels. Neben allgemeinen Informationen und Rahmenbedingungen werden nachein-

ander Anforderungen an die verschiedenen individuellen und kollektiven Akteure sowie die Gesamtorganisation betrachtet. Abschließend wird ein kurzer Blick auf die Zielsetzung von Gruppenarbeit sowie deren Vor- und Nachteile geworfen, um im Anschluß neuere Entwicklungen, aber auch sich abzeichnende Entwicklungstrends dieses Sujets zu skizzieren.

Das zweite Unterkapitel zu den Arbeitsstrukturen widmet sich dem Themenkomplex Lean Production. Neben allgemeinen Informationen zu diesem Themenfeld wird ferner eine Differenzierung zwischen verschiedenen Konzepten vorgenommen, die unter diesem ‚Label‘ kursieren, sich aber bei genauerem Hinsehen doch zum Teil sehr stark unterscheiden. Verdeutlicht wird diese Feststellung anhand der Beispiele NUMMI, Saturn, Opel Eisenach sowie ‚Auto 5000‘.

Im zweiten größeren Kapitel dieses Abschnitts werden die Industriellen Beziehungen betrachtet, die Hall und Soskice als weitere Sphäre zur Unterscheidung von *liberalen* und *koordinierten* Marktwirtschaften heranziehen. Auch diese Sphäre dient als Kategorie im Rahmen der inhaltsanalytischen Vorgehensweise. Ich beginne dieses Kapitel mit der Erläuterung der zentralen Aktionsfelder in den USA sowie der BRD und stelle wesentliche Unterschiede im Hinblick auf die Akteure vor. Desweiteren unterziehe ich die Industriellen Beziehungen im organisationalen Feld der Automobilindustrie anhand der Fallstudienunternehmen einer näheren Betrachtung, zumal es sich hierbei um eine Schlüsselindustrie in beiden Volkswirtschaften handelt. Ferner diskutiere ich Entwicklungen wie auch Veränderungen in der Sphäre der Industriellen Beziehungen und gehe dabei insbesondere auf die Diskussion um die „Erosion des Deutschen Modells“ ein.

Aus sehr unterschiedlichen wie auch bedeutenden Themenfeldern setzt sich das dritte Kapitel in diesem Abschnitt zusammen, das mit „Arbeitsbedingungen“ überschrieben ist. In den ersten zwei Unterkapiteln beschäftige ich mich mit den beiden wichtigsten Verhandlungsgegenständen der (Tarif-)Vertragsparteien, Arbeitszeit und Entgelt. In Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung werden Veränderungen und Entwicklungstendenzen hinsichtlich Lage und Volumen vorgestellt. Im Kapitel zum Thema Entgelt erörtere ich neben ERA und Entgeltgestaltung bei gruppenbasierter Arbeitsorganisation im Falle der BRD

auch Konzepte zur Kapitalbeteiligung von Beschäftigten. Bedeutend für die Arbeitsmotivation sind – in den USA etwas stärker als in der BRD – betriebliche Sozialleistungen, die in diesem Abschnitt ebenfalls diskutiert werden.

Im dritten Unterkapitel setze ich mich mit Belastungsaspekten auseinander. Dabei gehe ich nicht nur auf Belastungsquellen ein, die sich aus der Arbeitsgestaltung i.e.S. ergeben, sondern auch auf Aspekte, die aus einer Arbeitsgestaltung i.w.S. resultieren. Zu denken ist dabei an den Faktor Zeit.

Das letzte Kapitel in diesem Abschnitt beinhaltet zwei Sphären von Hall und Soskice. Zum einen das Themenfeld ‚Berufliche Ausbildung/ Ausbildungssystem‘, zum anderen die Handlungsdimension ‚Beziehungen zu den Mitarbeitern‘. Auch diese beiden Sphären bilden Kategorien im Kategoriensystem meiner inhaltsanalytischen Herangehensweise. Zentrale Betrachtungspunkte in diesem Kapitel sind die Ausbildungssysteme der BRD und der USA. In diesem Zusammenhang gehe ich auch auf jüngste wie absehbare Veränderungen ein. Einen weiteren inhaltlichen Schwerpunkt bildet der beobachtbare Trend zur Höherqualifizierung. Ferner setze ich mit dem den Institutionen des US-amerikanischen wie bundesdeutschen Arbeitsmarktes auseinander, um schließlich Veränderungen im deutschen Beschäftigungssystem zu darzustellen vor dem Hintergrund der Diskussion einer Annäherung von *koordinierten* an *liberale* Marktwirtschaften.

Im Fazit letztendlich erfolgt ein Diskurs der Stärken und Schwächen des Ansatzes der ‚Varieties-of-Capitalism‘ von Peter Hall und David Soskice, gerade auch vor dem Hintergrund bzw. unter Zugrundelegung meiner Ausführungen in den Kapiteln des Abschnittes IV!

Es ist darauf hinzuweisen, dass der Aspekt „Innovation“, der in den theoretischen Überlegungen von Hall und Soskice mit ihrer Unterscheidung in radikale versus inkrementelle Innovation – wobei die beiden Autoren aufgrund der vorherrschenden Rahmenbedingungen *radikale* Innovation den *liberalen* und *inkrementelle* Innovation den *koordinierten* Ökonomien zuschreiben (vgl. Hall/Soskice 2001: 38 – 44) – lediglich erwähnt, nicht aber expressis verbis diskutiert werden soll. Natürlich spielt Innovation mit ihren verschiedenen

Facetten – kulturell, ökonomisch, technisch, sozial, etc. – eine sehr bedeutende Rolle. Hall/Soskice bemerken hierzu: „we have focused on innovation here because it is one of the most crucial dimensions of economic success“ (2001: 44). Allerdings habe ich mich dazu entschlossen, auf eine eingehende Betrachtung dieses Aspekts zu verzichten, zumal es zum einen den Rahmen sprengen würde, zum anderen der Fokus der Untersuchung eher auf konkreten arbeitswissenschaftlichen Fragestellungen wie Gruppenarbeit gelegt wird. Dies soll aber nicht heißen, dass Innovation mit ihren genannten sehr mannigfaltigen Facetten in der Arbeitswissenschaft keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle spielt. Ich bin nur der Meinung, dass im Rahmen dieser Arbeit eine Priorisierung bestimmter Themenbereiche notwendig war, um auch etwas an Tiefenschärfe gewinnen zu können. Diese Priorisierung hat dazu geführt, dem Aspekt der Innovation lediglich eine Erwähnung bzw. eine indirekte Diskussion im Zusammenhang mit der Netzwerkbildung zukommen zu lassen. Denn auch auf eine Erwähnung des Themas „Innovation“ zu verzichten, wäre aus meiner Sicht fehlerhaft, zumal es sich bei der gewählten Branche um die Automobilindustrie handelt. Einem Industriezweig, in dem bekanntlich „Innovation“ – wie auch immer sie im Einzelfall aussehen mag – eine bekanntlich bedeutende Rolle spielt. Gemäß Jürgens u.a. zeigt sich der hohe Innovationsgrad (auch) an den überdurchschnittlichen Erfolgen mit Marktneuheiten (Jürgens u.a. 2005: 25)(siehe vertiefend wie auch kritisch zum Innovationsaspekt: Raehlmann 2007; Guenther 2007).



### III. Der „Varieties-of-Capitalism“-Ansatz von Hall und Soskice – dargestellt an den Beispielen Daimler, Volkswagen und General Motors

#### 1. Die zu untersuchenden Unternehmen Daimler, Volkswagen und General Motors

Die Automobilindustrie, worunter streng genommen neben den Automobilherstellern<sup>25</sup> auch die Zulieferunternehmen zu subsumieren sind (vgl. z.B. Kriegesmann u.a. 1995), stellt nach wie vor sowohl national als auch global eine der bedeutendsten Branchen im industriellen Sektor dar. Aber nicht nur dort, wenn man an den zunehmenden Stellenwert von Dienstleistungen denkt.

Allerdings ist die gesamte Branche von einem großen Wandel gekennzeichnet. Dieser Wandel findet seinen Ausdruck in zunehmenden Konzentrationsprozessen. Konnte man in den 1960er und 1970er Jahren noch gut drei Dutzend eigenständige Automobilhersteller aufzählen, so ist es derzeit gerade mal noch ein gutes Dutzend. Manche Experten gehen davon aus, dass mittel- bis langfristig nur noch etwa sechs bis sieben eigenständige Hersteller bzw. unabhängige Konzerngruppen zu finden sein werden. Der „Rest“ wird wie die anderen oft kleineren Hersteller zuvor auch schon, in übergeordnete Autokonzerne eingegliedert oder einfach zerschlagen und die dahinter stehenden Marken dementsprechend vom Markt genommen. Oder ein ehemaliger Automobilhersteller existiert nur noch als Marke weiter, eingegliedert in einen ehemaligen Wettbewerber. Das Ergebnis sind global agierende Unternehmen, die überwiegend eine Mehr-Marken-Strategie verfolgen. Es geht in diesem Industriezweig, der wie bereits angedeutet, gerade in Deutschland neben der Chemischen Industrie und dem (Werkzeug-)Maschinenbau seit jeher eine tragende Rolle spielt, wie in vielen anderen Branchen angesichts globaler Märkte und einer zunehmenden Sättigung in den traditionellen Absatzregionen um ein „Fressen“ oder „Gefressen werden“. Damit verändern sich auch die Unternehmens- und damit einhergehend auch die Arbeitsstrukturen in den Automobilkonzernen bzw. befinden sich in einem stetigen Wandel, zumal auch die Unternehmensumwelt eine hohe Dynamik aufweist. Diesen Wandel

---

<sup>25</sup> auch als OEM – Original Equipment Manufacturer - bezeichnet, vgl. z.B. Boucsein u.a. 1998; Kurz 1999; Kuhlmann 2004; Müller 2005; Kinkel/Zanker 2007.

gilt es in meiner Arbeit zu beschreiben und mögliche Ursachen dafür zu erklären.

Die theoriebezogenen Beweggründe für die Entscheidung, die Diskussion anhand dieser drei ausgewählten Fallstudien exemplarisch durchzuführen, wurden bereits einleitend dargestellt. So bleibt an dieser Stelle zu betonen, dass es sich bei *Daimler*, *Volkswagen* und *General Motors* um Autokonzerne handelt, die mit verschiedenen Superlativen zu belegen sind bzw. auch ganz bestimmte Besonderheiten aufweisen. Zunächst zu *Daimler*: zu der Zeit, als das Unternehmen noch *Daimler-Benz* hieß, war der Konzern das umsatzstärkste Unternehmen in Deutschland. Es erwarb Mitte der 1980er Jahre die Anteilsmehrheit von damals Deutschlands größtem Industriekonzern AEG. Später kam die Vision der „Welt AG“, mit dem Ziel eines weltumspannenden Automobilkonzerns hinzu; nach wie vor mit dem Ziel der Technologieführerschaft als signifikanter Bestandteil der Konzernphilosophie unterwegs.

Kommen wir zu *Volkswagen*: Europas größter Automobilkonzern, gegründet Ende der 1930er Jahre und somit einer der jüngsten Autohersteller, blieb von handfesten Skandalen in jüngerer Zeit nicht verschont: Skandal um Insiderinformationen mit Ignacio Lopez, Skandal um Schmiergelder, Scheinfirmen in Angola, Indien und Tschechien sowie Callgirls 2005; Verurteilung von Peter Hartz Anfang 2007, dem langjähriger Arbeitsdirektor und Personalvorstand sowie Namensgeber umfassender Arbeitsmarkt- und Sozialreformen.

Schließlich *General Motors*: bis dato der weltweit größte Automobilkonzern, aber dicht gefolgt vom Klassenprimus in Sachen Schlanker Produktion – Toyota – kann angesichts der enormen Absatzrückgänge auf dem wichtigen heimischen Markt mit knapp 40 Milliarden Dollar Verlust im Jahr 2007 auch als der „größte Pleitegeier“ in der Automobilbranche angesehen werden.

## 2. Unternehmensführung / Finanzsystem

### 2.1 „Modell Deutschland“ versus „Modell Amerika“: Theoretische Grundlagen, Charakteristika sowie Veränderungen

In der medialen, politischen und akademischen Diskussion wird in den letzten Jahren einerseits immer wieder über eine Erosion der sog. „Deutschland AG“ bzw. vom Übergang vom „organisierten Kapitalismus zum Finanzmarkt-Kapitalismus“ (z.B. Coiffi/Höpner 2005) gesprochen, andererseits wurde nach dem Einstieg von Porsche bei *Volkswagen* laut über ein eventuelles Revival eben dieser „Deutschland AG“ als Sinnbild des organisierten Kapitalismus, häufig auch als „Rheinischen Kapitalismus“ (Albert 1992) bezeichnet, nachgedacht.

Diese Diskussionen werden zum Anlass genommen, um sich im Folgenden näher mit der „Deutschland AG“, deren vermeintlicher Erosion bzw. dem „Modell Deutschland“ und deren/dessen charakteristischen Merkmalen auseinander zu setzen und den Verhältnissen und Strukturen in den USA, Heimatland von *General Motors*, gegenüberzustellen.

Streeck u.a. zufolge geht der Begriff „Deutschland AG“ auf Shonfield zurück. Shonfield beschreibt damit die Verlagerung der Entscheidungsmacht von der Einzelwirtschaft und ihren Eigentümern auf koordinierende Instanzen (Streeck u.a. 2003: 16). Damit gemeint sind Unternehmen, Finanzunternehmen, Staat, Gewerkschaften und Verbände.

Bis vor einigen Jahren war Deutschland geprägt von zahlreichen Personal- und Kapitalverflechtungen zwischen mächtigen Finanzunternehmen<sup>26</sup> und Industrieunternehmen. Einige Branchen wie zum Beispiel die Telekommunikation oder auch der Schienenverkehr<sup>27</sup> befanden sich in staatlichem bzw. semi-staatlichem Eigentum. Dies nahm Shonfield als Ausgangsbasis, um von Deutschland als „organized private enterprise“ (Shonfield 1965: 239-245; entn. aus Streeck u.a. 2003:

---

<sup>26</sup> Banken und Versicherungsunternehmen.

<sup>27</sup> Im Kontext der Arbeitskampfmaßnahmen der Lokführergewerkschaft GDL im Spätherbst 2007, die nicht unerhebliche volks- wie betriebswirtschaftliche Schäden anrichteten, lässt sich gut ablesen, weshalb der Schienenverkehr ursprünglich mit Beamten besetzt worden war: sie besitzen kein Streikrecht! Von daher waren Versorgungsengpässe durch Arbeitskampfmaßnahmen von vornherein ausgeschlossen.

16) zu sprechen, als eine Art von Organisation, die nach innen die Konkurrenz begrenzt und nach außen hin Geschlossenheit anstrebt. Gerade die zuletzt genannten Punkte – eine Begrenzung der Konkurrenz nach innen und eine Geschlossenheit nach außen – nannten viele potentielle Anleger als Kritikpunkt. Dadurch entstehen Netzwerke im Sinne von Exklusion, von Abschottung nach außen hin. Auf diese Kritik soll aber im weiteren Verlauf der Untersuchung eingegangen werden.

Den idealtypischen Gegenpol zum deutschen Modell stellt das US-amerikanische Modell dar, wobei sich weniger von einer analogen „Amerika AG“ bzw. einem „Corporate America“ aus den verschiedensten Gründen sprechen lässt, die es ebenfalls im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auf der Basis des Ansatzes von Hall und Soskice (2001) darzustellen gilt.

#### 2.1.1 Interdependenzen zwischen Staat und Wirtschaft

Staat und Wirtschaft stehen in einem symbiotischen Verhältnis zueinander. Die Politik schafft durch die Gesetzgebung die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, damit wirtschaftliches Handeln erfolgreich stattfinden kann. Im Gegenzug werden Steuern erhoben und an den Staat abgeführt, damit dieser seinen Pflichten nachkommen kann. So sollte es idealtypisch sein. Dieses symbiotische Verhältnis zwischen Staat/Politik und Wirtschaft ist nichts Deutschland-spezifisches; dieses „Geben und Nehmen“ ist auch in anderen Ländern vorzufinden. Entscheidend ist dabei lediglich, welche Rolle und Funktion der Staat bzw. seine Organe und Institutionen im jeweiligen Wirtschaftsgefüge einnehmen.

Nimmt der Staat eine aktive Rolle ein, die aber kaum über Ordnungspolitik hinausgeht, und agieren die wirtschaftlichen Akteure überwiegend autonom und gestalten ihre Beziehungen zueinander auf einer gemeinschaftlichen und kooperativen Basis, so sind dies gemäß Abelshauser Kennzeichen für eine korporative Marktwirtschaft. In der liberalen Marktwirtschaft hingegen, nimmt der Staat als Akteur zwar auch eine aktive Rolle ein, die er im Idealfall zur Garantierung von Vertragsfreiheit bzw. der Freiheit von Märkten einsetzt. Anders als in

der korporativen Marktwirtschaft, in der die Marktakteure ihre Beziehungen auf kooperativem Wege gestalten, ist hier aber eine absolute Marktorientierung vorzufinden, die auf vollständiger Konkurrenz basiert. Dies bedeutet aber keineswegs, dass die Beziehungen zwischen den wirtschaftlichen Akteuren frei von Institutionen bzw. völlig dereguliert sind. Im Gegenteil, um funktionsfähig zu bleiben, brauchen Märkte, die im Übrigen selbst institutionell verfasst sind, Regulierung (Abelshauser 2003: 10f.)

Das spezielle Verhältnis zwischen den Beiden zur Zeit der „Deutschland AG“ stellt hingegen in der Tat etwas Besonderes dar. So kam es in der Vergangenheit immer wieder vor, dass Politik/Staat zur Hilfe eilte, wenn Großunternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten waren. Als Beispiele lassen sich etwa der Konkurs der Kölner Herstatt-Bank (vgl. Lütz 2002; Streeck/Höpner 2003) nennen oder auch die Krise um den Baukonzern Holzmann, dessen ökonomischer Niedergang trotz Einschreiten des damaligen Bundeskanzlers Schröder letzten Endes doch nicht abgewendet werden konnte (vgl. Streeck/Höpner 2003).

Solche Aktionen, in der die Politik in das Wirtschaftshandeln von Großunternehmen eingreift, wurden nicht immer gerne gesehen. So kommentierte der FDP-Politiker Guido Westerwelle dies einst sinngemäß: „Wenn ein Großkonzern vor der Pleite steht, kommt der Bundeskanzler, beim Mittelstand der Insolvenzverwalter“. Auf den ersten Blick zumindest hat der Konkurs eines Großunternehmens volkswirtschaftlich, auch in Bezug auf den Arbeitsmarkt, eine andere Tragweite, als die Insolvenz eines Klein- oder Mittelständlers. Sieht man aber genauer hin, ist es jedoch so, dass gerade im Mittelstand Arbeitsplätze geschaffen werden, und weniger in multinationalen oder gar transnationalen Aktiengesellschaften. Wirtschaftliche Krisen im Mittelstand sind also ähnlich problematisch für die Volkswirtschaft eines Landes, auch wenn das öffentliche bzw. mediale Auge in der Regel mehr auf die Entwicklungen um die Großkonzerne schießt.

Ein aktuelleres Beispiel für das Zusammenspielen und -wirken von Politik und Wirtschaft ist in der Diskussion um den Verkauf eines weiteren 7,5-%igen Aktienpakets an dem deutsch-französischen Luft- und Raumfahrtkonzern EADS<sup>28</sup> durch die *Daimler AG*. Vor einiger Zeit

---

<sup>28</sup> ein sehr bekanntes Tochterunternehmen ist der Flugzeugbauer Airbus.

hatte der Stuttgarter Autohersteller bereits 7,5% seiner EADS-Beteiligung, die ursprünglich 30% betrug, im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft veräußert. Nun sollen erneut 7,5% abgestoßen werden, wobei es sich aber dabei um sog. Derivate handelt, d.h. die Stimmrechte für diese Aktien verbleiben zumindest bis 2010 bei *Daimler*. Nach einem langen Hin und Her soll dieses Aktienpaket von einem zu bildenden Konsortium aus Banken und Investmentgesellschaften übernommen werden, um einen möglichen Einstieg anderer Investoren aus dem außereuropäischen Ausland zu vermeiden. Das Zusammenhalten von Politik und Wirtschaft ist in diesem Fall meines Erachtens so groß, da EADS neben dem Luft- und Raumfahrtbereich auch im Rüstungsgeschäft tätig ist, was immer schon etwas heikel war. So war bekanntlich damals 1989 auch ein Ministererlass notwendig, als *Daimler* sich an MBB beteiligte, die ebenfalls im Rüstungsgeschäft tätig war. Zugegeben, zu dieser Zeit hatte dies angesichts der politischen Lage im Osten eine andere Tragweite. Problematisch ist dieser Bereich aber nach wie vor. In diesem Segment ist nicht jeder Investor willkommen. Medienberichten zufolge hatte auch Russland Interesse an einem Investment bei EADS gezeigt, was – vorsichtig formuliert – nicht die optimale Lösung im Sinne der Prozessbeteiligten darstellt, wobei zu betonen ist, dass dem Handelsblatt zufolge aber die russische Bank VTB, die sich in Staatseigentum befindet, 2006 bereits gut fünf Prozent an EADS-Anteilen über die Börse erworben hatte (HB 05.03.07: o.S.). Nimmt man die Tatsache, dass der Erwerb an Anteilen über die Börse erfolgte, bleibt natürlich nicht auszuschließen, dass „unerwünschte“ Anteilseigner auch weiterhin diesen Weg nutzen, um sich an der Airbus-Mutter zu beteiligen. Vorausgesetzt, dass die bisherigen Anteilseigner ihre Anteile abstoßen bzw. reduzieren möchten und dies über den Kapitalmarkt abwickeln.

Als weitere Interessenten für eine Beteiligung am EADS-Konzern, „der dringend frisches Geld braucht“ (HB 05.03.07: 15) sind auch Investoren aus dem Nahen Osten, nämlich die Emirate Dubai<sup>29</sup> und Katar im Gespräch.

---

<sup>29</sup> deren Fluglinie Emirates mit 43 bestellten Airbus A 380 derzeit ein sehr wichtiger Abnehmer für EADS ist.

Zur Erinnerung: Die European Aeronautic, Defence and Space Company (EADS) wurde 1999/2000 gegründet, nachdem sich die deutsche Daimler Aerospace (Dasa) mit der französischen Aerospatiale Matra sowie der spanischen Casa zusammengeschlossen hatte. Die Spanier haben sich zwischenzeitlich aus dem Projekt zurückgezogen. Die Grundkapitalverteilung sah bisher so aus: 30% hielt *Daimler*, 30% waren in französischer Hand, 34,4% war am Kapitalmarkt platziert, die verbleibenden 5,6% wurden von der spanischen Staatsholding SEPI gehalten.

Heutige Hauptanteilseigner sind der französische Staat, Lagadère sowie – wie genannt – *Daimler*. Der Konzern baut neben Verkehrsflugzeugen (Airbus) auch Hubschrauber, Kampffjets wie den Eurofighter, Satelliten, Weltraumraketen (wie z.B. Ariane) sowie Lenkwaffen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in der Bundesrepublik der Mechanismus des Zusammenhaltes, wenn es um wichtige wirtschaftliche bzw. politische Belange geht, zwischen den Akteuren durchaus noch funktioniert. Allerdings scheint dieser Mechanismus aufgrund der verstärkten weltwirtschaftlichen Einbindungen und Verflechtungen seltener in Anspruch genommen zu werden als dies in Hochzeiten der „Deutschland AG“ der Fall war.

Ein derartiges Eingreifen des Staates in das Marktgefüge bzw. die Geschehnisse auf den Märkten wäre in den USA der letzten zwanzig Jahre undenkbar bzw. würde bei Vielen auf Unverständnis stoßen, zumal – wie oben bereits kurz angemerkt – die Institutionenordnung in den Vereinigten Staaten eine andere ist. Das Selbstverständnis des US-amerikanischen Staates ist in der Aufgabe zu sehen, die Rahmenbedingungen für marktwirtschaftliches Handeln zu schaffen und darauf zu achten, dass das liberale Prinzip der Freiheit der Märkte bei vollständiger/m Konkurrenz/Wettbewerb erhalten bleibt. Insbesondere dieses Verhalten hat dem US-amerikanischen Staat in der Literatur die Titulierung „Nachtwächter-Staat“ (z.B. Junker 2004: 136) eingebracht. Dass das Marktgeschehen in den USA jedoch nicht dem freien Kräfteverhältnis unterliegt, sondern durchaus Regulierungsmechanismen bestehen, zeigt sich insbesondere im Bankwesen.

Lediglich in einigen Situationen kam es in den vergangenen Jahrzehnten zu einem Zusammenwirken von Staat und Banken, um ein

wirtschaftlich in Bedrängnis gekommenes Großunternehmen vor dem Ruin zu bewahren. Die Rede ist etwa von Nordamerikas drittgrößtem Autohersteller Chrysler. Die beiden Ölkrisen in den 1970er Jahren sowie der in diesem Zeitraum einsetzende Verdrängungswettbewerb auf dem US-amerikanischen Absatzmarkt, der u.a. von asiatischen Herstellern geschürt wurde, deren spritsparende Modelle in der Gunst der US-Amerikaner stiegen, trafen Chrysler so stark, dass das Unternehmen 1979 knapp vor der Insolvenz stand<sup>30</sup>.

Die zahlreichen Gläubigerbanken und die Automobilarbeitergewerkschaft UAW einigten sich in Folge auf einen Sanierungsplan, der das Unternehmen retten und aus den roten Zahlen führen sollte. Darüber hinaus griff der Staat ins Geschehen ein und sicherte Kreditgarantien zu, um Tausende von Chrysler-Beschäftigten vor der Arbeitslosigkeit zu bewahren, wenngleich die Sanierung des Unternehmens in den Folgejahren nicht ohne erheblichen Arbeitsplatzabbau möglich war. Für die UAW bedeuteten die im Zuge der Chrysler-Rettung gemachten Zugeständnisse („concessions“) in puncto Arbeitsbedingungen<sup>31</sup> die Basis für eine Reihe weiterer Konzessionen im Laufe der 1980er Jahre – wie später im Kapitel 4.2 von genauer zu erläutern sein wird – um vor dem Hintergrundscenario schwerer ökonomischer Krisen zumindest bestehende Beschäftigungsverhältnisse zu sichern. Wichtig ist an dieser Stelle die Tatsache, dass der Staat sich nicht im Hintergrund hielt, sondern gleichsam als dritter Beteiligter aktiv wurde und in die Entwicklungen eingriff. Es ist offensichtlich, dass es ohne die Gewährung von Kreditgarantien durch den Staat zur Liquidation Chryslers gekommen wäre, mit allen Konsequenzen für Banken, Beschäftigung und Arbeitsmarkt.

---

<sup>30</sup> Jürgens u.a. sprechen vom sog. „Chrysler Bail-Out“ (1989: 25, 105).

<sup>31</sup> Arbeitszeit, Entgelt sowie Sozialleistungen; gemäß Jürgens u.a. (1989: 273) auch im Hinblick auf die Ausdünnung der sog. Demarkationen bzw. „Job Classifications“, die aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung „als Schutzregelungen gegen Arbeitsintensivierung und Personalabbau“ dienen.



## 2.1.2 Funktion und Bedeutung von Finanzunternehmen

### a) Veränderte Rolle der Banken angesichts globaler Finanzmärkte

Finanzunternehmen<sup>32</sup> haben seit jeher im Wirtschaftsgefüge jedes Landes eine hohe Bedeutung. Doch lassen sich auch in diesem Gewerbe – ähnlich wie in vielen anderen Branchen und Industrie-Sektoren auch – in den letzten Jahren Konzentrationsprozesse, man denke dabei an die stattgefundene Übernahme der HypoVereinsbank durch die italienische UniCredit, und demzufolge auch Internationalisierungsprozesse feststellen.

Ein Beispiel, das die ablaufenden Konzentrationsprozesse meines Erachtens sehr gut zum Ausdruck bringt und dabei auch andeutet, um welche hohe, kaum vorstellbare Summen es dabei geht, ist die Übernahme ihres niederländischen Wettbewerbers ABN Amro durch die britische Barclays Bank für gut 67 Milliarden Euro. Wie das Handelsblatt am 24.04.07 meldet, soll mit dieser Zusammenführung eine Bank entstehen, die 47 Millionen Kunden betreut und darüber hinaus der weltgrößte institutionelle Verwalter von Vermögenswerten wäre (HB 24.04.07: o.S.).

Die Meldung über eine Fusion bzw. Übernahme in diesen Größenordnungen verstärkt natürlich den Druck auf die europäischen Banken, insbesondere auch die deutschen Großbanken, die ihrerseits diesen Druck an die anderen Marktakteure weitergeben. Es wird auch deutlich, in welche Richtung sich das Ganze entwickeln kann. Nämlich, dass fast kein Unternehmen mehr sich in Sicherheit vor u.U. feindlichen Übernahmen wägen kann – von kartellrechtlichen Beschränkungen einmal abgesehen.

Darüber hinaus hat sich insbesondere die Rolle von Banken in Folge der Globalisierung der Kapital- und Finanzmärkte stark verändert.

Die deutsche Bankenlandschaft kennzeichnet sich durch verschiedene Typen von Kreditinstituten: zum einen Privatbanken, zum anderen Genossenschaftsbanken, Sparkassen sowie Landesbanken. D.h. man kann grob zwischen einem privatwirtschaftlichen und einem öffentlich-rechtlichen bzw. halb-staatlichen Bereich differenzieren. Bemerkenswert ist hierbei, dass nicht nur die privatwirtschaftlichen Banken in den

---

<sup>32</sup> Banken, bei einer Ausdehnung der Begrifflichkeit, auch Versicherungsgesellschaften und Börsen.

letzten Jahren einem stärkeren Konzentrationsprozess ausgesetzt sind<sup>33</sup>, sondern auch die halbstaatlichen Landesbanken. Meines Erachtens zeigt sich dieser Konzentrationsprozess im Bereich der Landesbanken daran, dass es mittlerweile (2007) nur noch sieben eigenständige Landesbanken in Deutschland gibt. Unter ihnen zum Beispiel die Bayern LB, die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), die Landesbank Berlin<sup>34</sup> oder auch die Nord LB<sup>35</sup>. Einige kleinere Landesbanken wurden in letzter Zeit von größeren, kapitalstarken Landesbanken einverleibt. So übernahm die Landesbank Baden-Württemberg im Spätsommer 2007 die aufgrund von Fehlgeschäften auf dem Kapitalmarkt stark ins Straucheln geratene Sachsen LB, nachdem sie bereits im Jahr 2005 die Landesbank Rheinland-Pfalz gekauft hatte. Aber nicht nur in nationalem Terrain schwimmen die deutschen Landesbanken auf Konsolidierungskurs. Auch international strecken sie immer mehr die Fühler nach geeigneten Objekten aus. Wie etwa jüngst die Bayern LB<sup>36</sup> mit ihrer Übernahme der Hypo Alpe Adria, einer österreichischen Bank. Somit wird deutlich, dass angesprochene Konzentrations- und Internationalisierungsprozesse in den Banken- und Finanzwelt nicht nur den privatwirtschaftlichen Bankensektor betreffen, sondern auch den semi-staatlichen bzw. öffentlich-rechtlichen, wie sich auch aus den Entwicklungen der Genossenschaftsbanken und Sparkassen erkennen lassen. Motiv für den beobachtbaren Konzentrationstrend im öffentlich-rechtlichen / halbstaatlichen Segment ist häufig – analog zu anderen Wirtschaftssektoren – das Streben nach Marktmacht, was in der Regel nach wie vor mit Größenwachstum<sup>37</sup> zu erreichen versucht wird. Auf der anderen Seite lassen Managementfehler Banken wie Unternehmen zu leichten Übernahmekandidaten werden. Bei den Landesbanken ist hierzu neben der bereits angeführten Sachsen LB die West LB zu nennen, die durch fehlgeschlagene Spekulationen am Aktienmarkt in

---

<sup>33</sup> wie das jüngste Beispiel der Übernahme der Dresdner Bank – seit 2001 im Eigentum der Allianz-Gruppe – durch die ebenfalls im Jahre 1870 gegründete Commerzbank veranschaulicht.

<sup>34</sup> die im Grunde genommen überwiegend aus der Sparkasse Berlin besteht.

<sup>35</sup> an der interessanterweise vor einigen Jahren VW eine Minderheitsbeteiligung erwarb.

<sup>36</sup> gehörte bisher zu je 50% dem Freistaat Bayern bzw. den bayerischen Sparkassen, die ihrerseits von Kommunen kontrolliert werden.

<sup>37</sup> economies of scale

die roten Zahlen geriet. Aber auch die Bayern LB musste im Zuge der nahezu globalen Finanzkrise mit Belastungen von mehreren Milliarden Euro kämpfen. Die Internationalisierung der Anlage-/ Investitionsaktivitäten – eben auch von Landesbanken – hat dazu geführt, dass sie durch die US-amerikanischen Hypothekenkrise 2007/2008, die sich 2008 zu einer globalen Finanz- wie auch Wirtschaftskrise ausweitete, zum Teil in massive Mitleidenschaft gezogen wurden.

Anders als in den Vereinigten Staaten handelt es sich bei den deutschen Geldinstituten im Wesentlichen um Universalbanken.

Nach Dohmen bieten Universalbanken ihren Kunden die komplette Palette von Bankgeschäften; vom Einlagen- und Kreditgeschäft bis zum Wertpapier- und Girogeschäft (Dohmen 1998: 2).

In den Vereinigten Staaten hingegen sind die Banken nach „Produkten“ organisiert. Es lässt sich nach wie vor ein Trennbankensystem beobachten, d.h. US-amerikanische Banken dürfen entweder Einlagen- und Kreditgeschäft betreiben<sup>38</sup> oder sich auf das Investment Banking spezialisieren<sup>39</sup>. Sich in beiden Bereichen gleichzeitig zu engagieren, ist gesetzlich untersagt. Hierzu betonen Hartmann-Wendels u.a., dass durch den „Gramm-Leach-Bliley-Act“ von 1999 – rechtlich betrachtet – aber kein reines Trennbankensystem mehr vorliegt (Hartmann-Wendels u.a. 2004: 1). Es findet dadurch zwar eine Erleichterung der Zusammenarbeit verschiedener Bankentypen statt, vom Grundprinzip her bleibt das Trennbankensystem jedoch bestehen (ebenda: 69).

Wie bereits einleitend erwähnt, unterliegt das Bankenwesen in dem sonst so liberal wirkenden Amerika erheblichen Regulierungen und Restriktionen seitens der Gesetzgebung<sup>40</sup>, deren Ursachen häufig in der Vergangenheit zu suchen sind. Viele Entwicklungen sind eben historisch begründet und gewachsen und in einen sozio-kulturellen Hintergrund eingebettet. Die Einführung des Trennbankensystem ist als Reaktion auf die ökonomischen Krisen in den 1920er und 1930er Jahren zurückzuführen. Insbesondere der Börsencrash 1929, der als

---

<sup>38</sup> „commercial banks“

<sup>39</sup> „investment banks“

<sup>40</sup> laut Gondring (1989: 3) häufig weit über 100 Jahre alt.

„Schwarzer Freitag“ in die Geschichtsbücher eingegangen ist, führte zu starken Restriktionen<sup>41</sup>.

So wurde 1933 der „Glass-Steagall-Act“<sup>42</sup> (Gondring 1989; Besser 1996; Hartmann-Wendels u.a. 2004) verabschiedet, der die strikte institutionelle Trennung zwischen dem Einlagen- und Kreditgeschäft auf der einen Seite und dem Investment Banking auf der anderen Seite vorsah<sup>43</sup>.

Es gilt zu betonen, dass die beschriebenen wirtschaftlichen Krisen ursächlich dafür waren, dass das Bankwesen in der Folge derart stark reglementiert wurde. Denn noch einige Jahre zuvor ließ sich vermuten, dass die Branche etwas liberalisiert wird. Gondring nennt in diesem Zusammenhang den McFadden-Act aus dem Jahre 1927 als eine letzte und auch wesentliche Maßnahme zur Liberalisierung, der das bis dahin geltende generelle Filialgründungsverbot<sup>44</sup> für National Banks dahingehend modifiziert wurde, dass es ihnen nun auch erlaubt war, innerhalb des Ortes ihres Stammsitzes Filialen zu eröffnen (Gondring 1989: 30). Besser betont jedoch, dass im Herbst 1995 durch den „Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act“ Restriktionen im über den eigenen Bundesstaat hinaus betriebenen Bankwesen weitgehend aufgehoben seien (1996: 5).

Auf deutsche Verhältnisse übertragen, hätte eine solche Regelung, nämlich eine Geschäftstätigkeit nur an einem bestimmten Ort ausüben zu dürfen, sicherlich gegen das Grundgesetz verstoßen. In den USA, dem „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ scheint dies anders zu sein. Protektionismus spielt eine größere Rolle als man vermuten möchte. Auf den ersten Blick stellt dies einen gewissen Widerspruch in Bezug auf den klassischen Liberalismus dar, der als Wirtschaftsordnung das grundlegende Ordnungssystem in den USA bildet. Mit dem Liberalismus werden Werte wie Wettbewerb, Freizügigkeit oder auch

---

<sup>41</sup> Die Große Depression der 1930er Jahre hatte enorme volkswirtschaftliche Folgen: so brach nicht nur das Bruttosozialprodukt (BSP) merklich ein, auch die Arbeitslosenquote vervielfachte sich.

<sup>42</sup> Büschgen spricht auch vom „Banking Act“ (1971: 6).

<sup>43</sup> siehe zu den Vor-/Nachteilen eines Trennbankensystems: Hartmann-Wendels u.a. 2004: 23f.

<sup>44</sup> daher rührt auch das klassische Kleinbankensystem der USA.

Selbstverantwortung assoziiert, flankiert von einer tendenziellen Zurückhaltung seitens des Staates hinsichtlich wirtschaftspolitischer Eingriffe in das Marktgeschehen. Der damit suggerierte große Entfaltungsspielraum für unternehmerische Tätigkeiten in den USA wird durch entsprechende Gesetze wie etwa im Banken- und Finanzsektor erheblich eingeschränkt. Aus einer übergeordneten Ebene betrachtet lässt sich jedoch erkennen, dass solche Gesetze – auf den ersten Blick handlungsbeschränkend wirkend – Wettbewerb und Marktgeschehen sicherstellen, indem sie Monopolbildung und strukturelle Marktherrschaft unterbinden, damit sich die Kräfte des Marktes frei entfalten können.

Eine deutliche Zäsur in der Banken- und Finanzgeschichte – ob sich von einem tatsächlichen Pfadwechsel sprechen lässt, wird die Zukunft zeigen – stellen die Geschehnisse in den Tagen rund um den 15. September 2008 dar, der bereits als „Schwarzer Montag“ gehandelt wird. Aufgrund von massiven Fehlspekulationen im Hypothekenbereich erleiden innerhalb kürzester Zeit die noch vor kurzem finanzstarken Investmentbanken extreme Liquiditätsengpässe, die ihnen das Genick zu brechen drohen. Innerhalb weniger Tage geht es Schlag auf Schlag: Lehman Brothers meldet Teilinsolvenz an; Merrill Lynch flüchtet sich für eine Übernahmesumme von 50 Mrd. US-Dollar in die Arme der Bank of America; dann der Zusammenbruch der einst führenden Sparkasse Washington Mutual, weite Teile werden an den Finanzkonzern J.P. Morgan Chase notverkauft. J.P. Morgan Chase hatte bereits vor einigen Monaten die ebenfalls in finanzielle Schieflage geratene Investmentbank Bear Stearns übernommen. Neben den genannten namhaften Finanzinstituten sind auch eine ganze Reihe kleiner und mittelgroßer US-amerikanischer Banken zusammengebrochen, was aber für deutlich weniger mediales Interesse gesorgt hatte.

Einen Punkt halte ich für besonders interessant. Angesichts der Bankenkrise ist in den USA zu beobachten, dass finanziell solide Banken<sup>45</sup> nun die Umbruchsituation nutzen, um andere, finanziell deutlich in Bedrängnis geratene Wettbewerber zu „Schnäppchen-

---

<sup>45</sup> was u.U. auch aus einer etwas konservativeren Anlage- und Investitionspolitik herrührt.

Preisen“ übernehmen zu können. Aus Sicht der Banken sind sie auf diese Weise in der Lage, ihre Produktpalette zu erweitern bzw. Marktanteile zu vergrößern. Auf übergeordneter Ebene führt dies natürlich wiederum zu einer forcierten Konsolidierungswelle, auch im internationalen Kontext, zumal der Einstieg russischer wie asiatischer Staatsfonds nun durchaus denkbar ist. Auf der anderen Seite ist auch der eher passivere Weg zu beobachten, nämlich dass Geldinstitute – von übergeordneten Instanzen – zusammengeschlossen werden. So reißen Spekulationen diesbezüglich im Feld der Landesbanken nicht ab.

Um der akuten Bedrohung eines ökonomischen Kollapses entgegenzutreten, folgten hohe Liquiditätsspritzen zahlreicher Noten-/Zentralbanken rund um den Globus. Den US-Amerikanern selbst schien es deutlich zu riskant, alleinig auf die Selbstheilungskräfte des Marktes bzw. Adam Smiths „Invisible Hand“ zu setzen. Vor gut 80 Jahren zu Zeiten der Weltwirtschaftskrise hätte man in den USA die schlingernden Unternehmen und Banken ruhig Pleite gehen lassen und hätte dann einfach neue gegründet. Heutzutage wären solche Aktionen durch die internationale/globale Kapitalverflechtung nicht möglich, da es heute nicht mehr alleinig um nationale Interessen eines Landes geht, sondern auch die Interessen anderer Staaten zu wahren sind. Kettenreaktionen entstünden. Bereits jetzt zeigen die Folgen der Krise deutliche Auswirkungen rund um den Globus: Einbruch auf dem US-Immobilienmarkt, Absatzeinbrüche in den Schlüsselindustrien bedingt durch Kaufzurückhaltung bzw. sinkender Finanzierungsmöglichkeiten, Produktionsdrosselungen bis hin zu steigender Arbeitslosigkeit, auch im Dienstleistungssektor. So werden allein im Banken- und Finanzsektor Tausende von Arbeitsplätzen verloren gehen<sup>46</sup>.

Schon jetzt stellt sich heraus, dass der Konkurs von Lehman Brothers erhebliche Auswirkungen auf die deutsche Bankenlandschaft hat. Insbesondere Genossenschaftsbanken wie Volks-/Raiffeisenbanken, ferner auch Landesbanken und Sparkassen hatten Papiere von Lehman Brothers in ihren Depots, die sie nun abschreiben müssen. Auch mit

---

<sup>46</sup> Allein die Bank of America will 35.000 Stellen streichen (HB 12.12.08: o.S.); 75.000 Stellen sind bei der Citigroup im Gespräch (Die Zeit 24.11.08: o.S.); die BayernLB streicht 5.600 ihrer 19.200 Jobs, das Asien-Geschäft soll aufgegeben werden (Die Zeit 01.12.08: o.S.).

deutlichen Auswirkungen auf die Realwirtschaft ist zu rechnen. Es wird schwieriger, Konsumenten- auch wie Investitions-Kredite zu bekommen, Kettenreaktionen setzen sich in Gang.

Neben den angesprochenen Interventionen der Noten-/Zentralbanken griffen Regierungen in das Geschehen ein, um ein weiteres Ausufern zu verhindern. So schnürte nicht nur die US-Regierung ein 700-Mrd-US-Dollar-Paket<sup>47</sup>, auch die Bundesregierung stellte 500 Mrd. Euro zur Verfügung, die bisher überwiegend öffentlich-rechtliche Banken in Anspruch genommen haben: IKB, BayernLB, SachsenLB, WestLB sowie HSH Nordbank, um nur einige zu nennen. Aber auch privatwirtschaftliche Institute wie die Commerzbank, an der seit kurzem der Bund mit 25% plus einer Aktie beteiligt ist.

Auch für die angeschlagene deutsch-irische Depfa-Bank<sup>48</sup>, seit 2007 eine Tochter des im DAX notierten Münchner Finanzkonzerns Hypo Real Estate, organisierte der Bund zusammen mit einem Bankenkonsortium eine Finanzspritze im zweistelligen Mrd.-Euro-Bereich, zuzüglich einiger Mrd. Euro aus dem angesprochenen Rettungsfonds. In der Folge geriet auch die Muttergesellschaft in extreme wirtschaftliche Schwierigkeiten, so dass auch sie allein im ausgehenden Jahr 2008 mit mehr als 100 Mrd. Euro alimentiert werden musste. Das Ende dieses Debakels ist noch nicht absehbar.

Besonders hervorzuheben ist das Einschreiten der US-Regierung. So wurden nicht nur die beiden öffentlich-rechtlichen Hypothekenbanken Fannie Mae und Freddie Mac, zwei der weltgrößten Baufinanzierer, durch die US-Regierung übernommen und damit quasi verstaatlicht<sup>49</sup>. Auch der angeschlagene Versicherungskonzern AIG (American

---

<sup>47</sup> wovon 250 Mrd. Dollar für Beteiligungen an Großbanken des Landes in Form von stimmrechtslosen Vorzugsaktien verwendet werden sollen (Die Zeit 14.10.08: o.S.).

<sup>48</sup> Staatsfinanzierer, spezialisiert auf Finanzdienstleistungen für den öffentlichen Sektor.

<sup>49</sup> Allerdings ist vorsichtig mit dem Begriff ‚Verstaatlichung‘ umzugehen. Der Erwerb bzw. Übernahme von Aktien/Anteilen durch den Staat (mit entsprechender Gegenleistung) ist etwas anderes als eine Verstaatlichung i.e.S., nämlich in Form einer Enteignung der bisherigen Eigentümerschaft! In den aktuell diskutierten Fällen/Beispielen kommt hinzu, dass diese staatlichen Engagements lediglich temporären Charakter aufweisen (sollen), bis sich die Situation wieder stabilisiert und die Lage einigermaßen beruhigt hat!

International Group) bekam einen 85-Mrd-Dollar-Kredit. AIG hatte in letzter Zeit massiv an Marktkapitalisierung eingebüßt, was in der Regel eine Abstufung durch die Rating-Agenturen zur Folge hat. Dadurch wird es in der Konsequenz für Unternehmen deutlich schwieriger, neue Kredite aufzunehmen.

In diesem Kontext wird bereits über eine mögliche Trendwende in der Banken-/Finanzarchitektur der USA diskutiert. Im Zuge der Finanzkrise geben die beiden „überlebenden“ Investmentbanken Goldman-Sachs<sup>50</sup> und Morgan Stanley Mitte September 2008 bekannt, dass sie ihren Sonderstatus aufgeben und sich in gewöhnliche Geschäftsbanken umwandeln wollen. Damit endet die Ära der einst mächtigen US-amerikanischen Investmentbanken, die über Jahrzehnte hinweg als Wahrzeichen der Wall Street fungierten.

Auch GoldmanSachs und Morgan Stanley erhielten Regierungskredite. Mit der Umwandlung in Geschäftsbanken geben sie ihre Freiheiten auf und müssen sich von nun an stärkeren Kontrollen und Regeln unterwerfen. ‚Reines‘ Investmentbanking, also die Spezialisierung auf Wertpapiergeschäfte aller Art wie auch die Begleitung und Finanzierung von Unternehmensübernahmen und Fusionen wird damit nicht mehr möglich sein. Im Gegenzug ist ihnen jedoch im Status einer Geschäftsbank erlaubt, sich im Privatkundengeschäft zu engagieren.

Die Finanzkrise macht eines deutlich: Investmentbanking ist extrem lukrativ, aber auch ebenso risikoreich. Die Jagd nach immer höheren Renditen, fehlende Leitblanken wie einheitliche Standards und stärkere Transparenz und Nachvollziehbarkeit, aber auch die maßlose Selbstüberschätzung einiger Investmentbanker und der Irrglaube, unverwundbar zu sein, immer wieder neue, noch komplexere Produkte, die Zug um Zug an (ungeachteter) Eigendynamik gewannen und scheinbar nach eigenen Regeln und Gesetzen funktionierten wie auch agierten, haben die Fundamente dieser Finanzarchitektur massiv ins Wanken gebracht und Risse hinterlassen, die nur schwer zu kitten sind.

---

<sup>50</sup> hat eine Finanzspritze in Höhe von 5 Mrd. US-Dollar vom US-Milliardär Warren Buffet über seine Beteiligungsgesellschaft Berkshire-Hathaway-Holdinggesellschaft mit einem Fondsvolumen im dreistelligen Milliardenbereich erhalten.



Vielleicht – so lässt sich spekulieren – hätte man 1999 das Prinzip des Trennbankensystems doch nicht qua Gesetz aufheben sollen. Dann hätten vielleicht die Zusammenbrüche der Sparkassen wie der Washington Mutual vermieden werden können. Auf die Situation in der BRD bezogen, so gilt es doch kritisch zu fragen, weshalb sich öffentlich-rechtliche ebenso wie Genossenschaftsbanken weitab ihres eigentlichen Geschäftsfeldes bewegen. Ihre Aufgaben und Betätigungsfelder wären und waren andere, wie im Folgenden deutlich werden soll.

Insbesondere im Nachkriegsdeutschland trug das nahezu symbiotische Verhältnis von Banken und Unternehmen zum Wiederaufbau und Florieren der deutschen Wirtschaft bei. Die Großbanken fungierten als Kreditgeber und erlangten nach und nach die Stellung von Hausbanken und damit verlässlichen Partnern „in guten wie in schlechten Zeiten“. Anders als heute waren die Kredite überwiegend langfristig angelegt. Viele Banken wandelten die gewährten Kredite in Beteiligungen an ihren Schuldnerunternehmen um, was ihnen die Möglichkeit einräumte, Vertreter ihrer Institute in die Aufsichtsräte der Konzerne zu entsenden. Diese Möglichkeit der Entsendung eigener Mitarbeiter in das Kontrollgremium von Großunternehmen war mit zweierlei Vorteilen verbunden. Zum einen erhielten sie dadurch einen besseren Einblick in die Geschäftsunterlagen und konnten somit an (Insider-)Informationen gelangen, die weit über die gesetzlichen Publikationspflichten hinausgehen. Zum anderen bestand für die Banken die Möglichkeit, mittels ihrer Vertreter die Arbeit des Vorstands und damit die jeweilige Unternehmenspolitik zu beeinflussen.

Rainer Zugehör sieht in diesem Zusammenhang auch Aspekte der Ausfallrisikobegrenzung für Banken im Hinblick auf geleistete Kredite durch internes Monitoring und vertrauensvolle Kontakte (vgl. Zugehör 2003). Ähnlich argumentieren auch andere Autoren (z.B. Beyer 2001; 2003; 2006; Höpner 2003)

In der einschlägigen Diskussion wird oft auch davon gesprochen, dass durch die Entsendung von Bankenvertretern in den Aufsichtsrat ein Vorteil für die Unternehmen entstünde, weil so auch finanzwirtschaftliche Expertise im Kontrollgremium vorhanden sei. Bei allem Respekt vor den Vertretern der großen Geldinstitute, darüber kann man

geteilter Meinung sein. Denn der eine oder andere Krisenfall bei deutschen Großunternehmen in der Vergangenheit lässt hier doch leichte Zweifel aufkommen, ob finanzwirtschaftliches Know-how unmittelbar ein Garant für wirtschaftlichen Erfolg ist, zumal Interessenpolitik oft mit hineinspielt. Hinzu kommt in diesem Zusammenhang, dass finanzwirtschaftliches Know-how bzw. wirtschaftswissenschaftliche Expertise nicht zwangsläufig davon abhängig ist, ob ein Mitarbeiter bei einer Bank arbeitet oder bei irgendeinen anderen Unternehmen. In dieser Diskussion eher der Kontroll- und Überwachungsaspekt im Vordergrund. Die Banken wollten schlicht und einfach darüber genau in Kenntnis sein, was mit den in Form von Krediten zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel in den Unternehmen geschieht bzw. durch entsprechendes Wissen mögliche Risiken besser abschätzen können, da auch sie ihren Kunden gegenüber in der Pflicht stehen.

Stimmgewalt auf den Hauptversammlungen<sup>51</sup> erreichten die Banken auch durch die Depotstimmrechte, die sie von ihren Kunden, häufig Kleinanleger, übertragen bekamen, deren Depots sie verwalteten.

Doch auch in diesem Bereich haben sich in den letzten Jahren Veränderungen vollzogen. Hier gilt es zu bemerken, dass immer mehr Anleger mittlerweile die Verwaltung ihrer Aktiendepots – mehr oder weniger professionell oder erfolgreich – selbst übernehmen. Verstärkt wird dies durch die Möglichkeit, Transaktionen bequem von zu Hause aus via Telefon oder Internet abzuwickeln. Entsprechende Plattformen und Anbieter wie z.B. CortalConsors oder Comdirect<sup>52</sup> existieren bereits seit Jahren. Kritisch ist zu bewerten, dass eine zunehmende „Amateurisierung“ des Börsengeschäfts durch Kleinanleger – oft beraten von sog. Anlage- und Vermögensberatern<sup>53</sup> – zu erheblichen Kurseinbrüchen führen kann. Die Vergangenheit liefert einige Beweise dafür.

Das Geschehen an der Börse hat offensichtlich sehr viel mit Psychologie und vor allem Gefühlslagen und Emotionen zu tun, aber auch mit Fachwissen und Erfahrung. Zu denken ist dabei an den Börsen-Crash

---

<sup>51</sup> und damit Einfluss auf die Unternehmenspolitik.

<sup>52</sup> Tochtergesellschaft der Commerzbank

<sup>53</sup> ein juristisch nicht geschützter „Beruf“

an den sog. Neuen Märkten<sup>54</sup> zu Beginn der 2000er Jahre. Bekanntermaßen bildet die Börse einen Markt. Ein Markt stellt gemäß der volkswirtschaftlichen Definition einen Ort dar, „an dem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen“ (Heertje/Wenzel 1997; Schumann u.a. 1999; Varian 1999). Als Steuerungsinstrument zwischen Angebot und Nachfrage dient der Preis.

Gerade Anfang der 2000er Jahre glaubten viele Menschen in Deutschland wie auch in den USA durch Investitionen in Unternehmensaktien und Anleihen das „schnelle Geld“ machen zu können. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die Unternehmen, die für ihre geplanten Aktienneuemissionen entsprechend die Werbetrommel rührten<sup>55</sup>.

Damit wurde suggeriert, dass jedermann durch den Erwerb von Aktien in kurzer Zeit Vermögen aufbauen kann. Niedrige Zinsen am Kapitalmarkt ließen/lassen das Interesse von Anlegern an Börsenpapieren steigen. Durch entsprechende Werbemaßnahmen kam es häufig dazu, dass die neu aufzulegenden Aktien bereits Wochen vor ihrer Emission zum Teil um ein vielfaches überzeichnet waren. Zu denken ist dabei insbesondere an den Telekommunikationssektor. Nach dieser Überbewertung und Überzeichnung folgten enorme Kurseinbrüche, so dass in relativ kurzer Zeit der Traum vom schnellen Geld wie eine Seifenblase zerplatzte, weshalb man immer wieder im Zusammenhang mit der New Economy den Begriff der „bubble-economy“ lesen kann. Rasante wie überdimensionale/-proportionale Kurszuwächse suggerierten eine immense ‚Geldvermehrungsmaschinerie‘, was natürlich auch ‚Zocker‘ anlockte. In manchen Fällen gingen Anleger sogar soweit, dass sie Kredite aufnahmen, um dieses Geld dann in Aktien zu investieren. Nicht selten folgten daraus finanzielle Katastrophen, da das investierte Geld durch die Kurseinbrüche<sup>56</sup> verloren ging, die Verbindlichkeiten

---

<sup>54</sup> New Economy

<sup>55</sup> In Print- und TV-Werbung priesen zum Beispiel bekannte Schauspieler die Zeichnung bestimmter Aktienneuemissionen an, was natürlich in manchen Bevölkerungsgruppen zu bestimmten – vielleicht sogar beabsichtigten – Effekten führte. Denn wenn eine prominente Person für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung wirbt, gleichsam seinen „guten Namen“ dafür hergibt, kann dies zur Folge haben, dass Kunden genau deswegen zugreifen, getreu dem Sinnspruch: „wenn der oder die dafür wirbt, kann es doch nichts Schlechtes sein“.

<sup>56</sup> resultierend aus einem Missverhältnis zwischen Aktienangebot und Aktiennachfrage.

aufgrund der Kreditverpflichtungen aber blieben. Die eigenständige Vermögensverwaltung durch die Bankkunden ist jedoch nur ein Phänomen, das den Wandel im Anlageverhalten beschreiben soll.

Ein zweites Phänomen, das ebenfalls für den Wandel steht, ist in den institutionellen Investoren zu sehen, die im darauf folgenden Kapitel näher betrachtet werden sollen. Sie beschreiben einen beobachtbaren Trend hin zu einer professionellen Kapitalanlage durch entsprechende Gesellschaften jenseits des für Deutschland traditionellen Bankgeschäfts.

Somit lassen sich zwei Entwicklungslinien aufzeigen: zum einen nehmen die Privatkunden zum Teil ihre Vermögensverwaltung selbst in die Hand, zum anderen vertrauen sie ihr Ersparnis immer häufiger – bewusst oder unbewusst – sog. institutionellen Investoren an, die das gesammelte Kapital ihrerseits wiederum entsprechend investieren.

Nicht unerwähnt bleiben darf, dass auch für die Banken selbst das Privatkundengeschäft in den letzten Jahren – zumindest für viele Großbanken – an Attraktivität verloren hat (vgl. z.B. Zugehör 2003; Beyer 2003; 2006). Dies geht sogar soweit, dass einige Großbanken zum einen das Privatkundengeschäft in eigene Gesellschaften ausgründen und zum anderen sogar dazu übergehen, Kunden erst ab einem bestimmten Anlagevolumen zu betreuen. Dies kann natürlich zu einer gewissen Verprellung potentieller Kunden führen. Nicht zu vergessen ist dabei, dass die Präsenzbanken mit ihrem sehr engmaschigen Filialnetz – was natürlich auch entsprechende Kosten verursacht – in den letzten Jahren verstärkt mit sog. virtuellen Banken bzw. Direktbanken<sup>57</sup> in einen immer stärker werdenden Wettbewerb treten müssen. Diese Banken können bessere Kapitalanlagekonditionen etwa in Form einer attraktiven Verzinsung bieten, da sie eben diesen enormen Fixkostenblock, den ein gut ausgebautes Filial- und Bankautomatennetz mit sich bringt, nicht aufwenden müssen.

Von zentraler Bedeutung ist in Deutschland auch der bereits angemerkte Wandel der Großbanken weg vom sog. Hausbank-Paradigma hin zum Prinzip des Investmentbankings.

Durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen und natürlich im beschriebenen Kundenverhalten sowie durch die zunehmende pro-

---

<sup>57</sup> wie zum Beispiel die besonders populäre Diba-Ing.

fessionelle Vermögensverwaltung durch Nichtbanken wandelte sich in den 1990er Jahren auch die Produkt- und Dienstleistungspalette deutscher Banken – vor dem Hintergrund zunehmend globaler Finanz- und Kapitalmärkte und damit verbundener verstärkter Konzentrations- und Wettbewerbsprozesse.

Bereits in der Vergangenheit betrieben die meisten Banken bereits Investmentbanking. Allerdings hatte dieses Tätigkeitsfeld früher einen untergeordneten und damit eher beiläufigen Stellenwert. Nicht zu vergessen ist, dass das „öffentliche Auge“ vor einigen Jahren nicht darauf geachtet hat. Heutzutage wird diese Sparte viel stärker und bewusster von der Öffentlichkeit wahrgenommen aufgrund der aktuellen Entwicklungen und gewinnt damit automatisch an Stellenwert und Popularität.

Durch die veränderten Rahmenbedingungen hat sich dies geändert und das Investmentbanking ist in das Zentrum des Engagements vieler Großbanken getreten, vertieft durch Akquisitionen oftmals ausländischer Investmentbanken. Eine mittlerweile für viele große Finanzunternehmen sehr lukrative Einnahmequelle ist die Beratung bei Unternehmensübernahmen und -fusionen.

So wurde Anfang 2007 die Investmentbank J.P.Morgan von *Daimler* beauftragt, zuerst Handlungsoptionen / -alternativen in Bezug auf den Umgang mit Chrysler zu prüfen, später dann – als sich ein möglicher Verkauf herauskristallisierte – damit, geeignete Käufer ausfindig zu machen. Bemerkenswert finde ich in diesem Zusammenhang, dass man sich in Stuttgart für diese Transaktion für J.P.Morgan entschieden hat, und nicht für Goldman Sachs – eigentlich die US-Hausbank des Konzerns –, die 1998 die Fusion zwischen *Daimler* und Chrysler, die sich später als Übernahme herausstellte, begleitete. Vielleicht sollte dadurch gezielt ein Zeichen setzen werden, dass die *Daimler*-Chrysler-Ära ihrem Ende naht. Abgesehen davon war Goldman Sachs auch 2006 damit beauftragt worden, einen „Abnehmer“ für die nahezu seit ihrer Gründung defizitären Kleinwagen-Sparte Smart zu finden, was bekanntlich ebenfalls nicht von Erfolg gekrönt zu sein schien, zumal sich die Marke immer noch im Konzernmarken-Portfolio befindet, durch die Liquidation der Smart GmbH vor einiger Zeit sogar eine stärkere Einbindung in den Konzern erfolgte.

Bei der Beratung und Abwicklung solcher Transaktionen würden natürlich zu enge Verbindungen zu Unternehmen aus dem Nicht-banken-Sektor wie etwa Industrie unter Umständen hinderlich sein, wie sie zu Hochzeiten der „Deutschland AG“ existent waren. Von daher sehen die international tätigen Banken die tendenzielle Auflösung des Netzwerkes zwischen Banken, Staat und Industrieunternehmen in Deutschland scheinbar nicht als besonders tragisch an. Im Gegenteil, sie treiben die beschriebene Auflösung aktiv dadurch voran, indem sie sich seit Beginn der 1990er Jahren sukzessive von den meisten Industriebeteiligungen lösen, um Beziehungen verstärkt über den Markt aufzunehmen.

Das Beispiel Deutsche Bank im Hinblick auf die zunehmend zurückgefahrenen Beteiligungen am *Daimler*-Konzern wurde bereits angeführt. Dieser Gedanke soll anhand einiger Zahlenbeispiele verdeutlicht werden mittels Vergleich des Anlagebesitzes der Deutschen Bank über mehrere Jahre hinweg. So betrug laut Geschäftsbericht die Anzahl der sog. „Beteiligungen an großen Kapitalgesellschaften, bei denen die Beteiligung 5% der Stimmrechte überschreitet“, im Jahr 2001 32, darunter namhafte Unternehmen wie etwa Allianz, Linde, Münchner Rück etc<sup>58</sup>, im Jahr 2002 noch 24<sup>59</sup>, ein Jahr später waren es noch 15<sup>60</sup> sowie schließlich im Jahr 2004 lag die Zahl ebenfalls bei 15, der Anteil am *Daimler*-Konzern wurde auf 10,4% reduziert. Eine deutliche Reduktion des Anteilsbesitzes von mehr als 5% zeigt sich in den Jahren 2005 und 2006. 2005 waren es noch 10 Unternehmen, an denen das größte deutsche Kreditinstitut mit mehr als 5% beteiligt war, 2006 halbierte sich die Zahl auf 5 Unternehmen. *Daimler* gehörte in diesen beiden Jahren nicht mehr dazu, da der Anteilsbsitz der Deutschen Bank am Stuttgarter Traditionskonzern 2005 unter die 5%-Grenze gefallen ist; gleiches gilt für 2006. Im Geschäftsjahr 2007 lag im Segment der Industriebeteiligungen lediglich der Anteilsbesitz an der Linde AG in Höhe von 5,2% über der 5%-Marke; die Beteiligung am *Daimler*-Konzern betrug 2007 4,4% (vgl. Anteilsbesitz der Deutschen Bank 2001-2006; Geschäftsbericht Deutsche Bank 2007).

---

<sup>58</sup> und natürlich Daimler mit 12,85%

<sup>59</sup> die Daimler-Beteiligung betrug 11,83%

<sup>60</sup> Daimler-Anteil: 11,83%

Auf der anderen Seite ermöglicht die Auflösung des Netzwerkes, das von Abschottung nach außen geprägt war, den Banken verstärkt ins Investmentbanking und in die M&A-Beratung sowie Finanzierung einzusteigen, da sie so nicht irgendwann vor eventuelle Zugzwänge gestellt werden würden. Ihnen wird – zumindest theoretisch – die Möglichkeit gegeben, nahezu jede Unternehmensübernahme beratend oder finanzierend begleiten zu können, ohne dabei in ‚Gewissenskonflikte‘ und Rechtfertigungszwänge zu kommen.

In den letzten Jahren erwies sich für Großbanken das Geschäft um die Beratung und Abwicklung von Unternehmensübernahmen und Fusionen als eine sehr einträgliche Einnahmequelle. So gehen Experten davon aus, dass Beraterbanken 2006 in diesem Tätigkeitsfeld mehr als 1 Mrd. Dollar verdient haben. Dem Handelsblatt zufolge stehen derzeit in Deutschland an der Spitze der Beraterbanken die beiden US-Investmentbanken JP Morgan und Merrill Lynch, dicht gefolgt von der Deutschen Bank mit einem Volumen von 74,30 Mrd. US-Dollar (HB 27.02.06: o.S.). Die Deutsche Bank verkörpert damit den angesprochenen Paradigmenwechsel von der Hausbank hin zur Investmentbank.

Die Frage, wie dieses Vorgehen und Verhalten zu werten ist, ist eine andere. Durch den Druck, der auf die Banken seitens der globalen Finanz- und Kapitalmärkte ausgeübt wird, muss man sich die Frage stellen, ob man auf bestimmte Sentimentalitäten Rücksicht nehmen kann, mit der Konsequenz, dadurch geschäftlich einen Nachteil zu erleiden.

Durch internationalen Kapitalverkehr ist Kapital inzwischen nahezu grenzenlos mobil. Von daher stehen die deutschen Banken – das gilt für die Banken in anderen Ländern auch, es wird in der Untersuchung aber vorrangig der Standort Deutschland betrachtet – ein Stückweit unter Zugzwang: wenn sie einen Auftrag für eine M&A-Beratung bzw. -finanzierung – aus welchen Gründen auch immer – nicht ausführen, wird es irgend ein anderes Finanzunternehmen irgendwo auf dem Globus übernehmen. Wie bereits angemerkt, es geht hier nicht um die Frage, richtig oder falsch, moralisch verwerflich oder nicht. Es sollen nur durch die Beschreibung Entwicklungen und daraus resultierende Konsequenzen aufgezeigt werden.

## b) Institutionelle Investoren

Bis vor wenigen Jahren gab es in koordinierten Marktwirtschaften, so auch in Deutschland, im Wesentlichen nur vier als bedeutend erachtete Arten von Anteilseignern an Unternehmen: Staat, andere Unternehmen, Banken sowie Privatanleger. Zwischen die beiden zuletzt genannten, Banken und Privatanleger, hat sich im Laufe der Zeit eine fünfte Gruppe von Anteilseignern geschoben, nämlich die sog. Institutionellen Anleger, die es sich zu Nutze machen, dass sich neben dem bereits klassischen Markt für Produkte/Waren sowie Dienstleistungen nun verstärkt auch ein zusehends globaler Markt für Unternehmen bzw. die Kontrolle von Unternehmen<sup>61</sup> entwickelt. Durch den beschriebenen Wandel im Bereich der Bank-Unternehmen-Beziehungen hat sich das interne Monitoring zu einer externen Kontrolle über den Kapitalmarkt entwickelt<sup>62</sup>.

In den angelsächsischen Ländern haben Institutionelle Anleger einen anderen Stellenwert und auch eine längere Historie als etwa in Deutschland, und werden dort auch nicht als „Teufelswerk“ betrachtet. Man denke dabei an die „Heuschrecken“-Debatte. Dies hängt mit dem Trennbankensystem in den USA zusammen.

Dabei hatte jedoch die Bundesregierung 2001 indirekt das „Unheil“ – wenn man so will – heraufbeschworen, indem sie durch eine Änderung des § 8b II Körperschaftssteuergesetzes Erlöse, die durch die Veräußerung von jetzt auch inländischen Unternehmensbeteiligungen erzielt werden, von der Steuerpflicht befreite. Nach Höpner argumentierte der damalige Finanzminister Hans Eichel (SPD) damit, dass die ‚Deutschland AG‘ erstarrt sei, globale Märkte aber flexible Märkte erforderten. Der An- und Verkauf von Unternehmensteilen stelle einen normalen Vorgang dar, den es zu fördern gelte‘ (Höpner 2000: 655).

Eben diese hohe Besteuerung von Verkaufserlösen aus Beteiligungsveräußerungen an Unternehmen war mitunter ein Grund für die langfristige Beteiligung von Banken und Unternehmen an Unter-

---

<sup>61</sup> sog. „Market of Corporate Control“

<sup>62</sup> Windolf zufolge resultiert aufgrund der sukzessiven Reduzierung von Industriebeteiligungen durch die Banken sowie der damit einhergehenden Auflösung der Deutschland AG ein Machtvakuum, in das institutionelle Investoren eindringen können (2005a: 9f.).



nehmen – häufig in der Form von Überkreuzverflechtungen – als einem Charakteristikum der „Deutschland AG“.

Das verabschiedete Gesetz zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich (KonTraG) hat den Zweck, die Kapitalmarkt-orientierung deutscher Unternehmen voranzutreiben (Bundesjustizministerium 1998; entn. aus Zug: 67; ferner zu ‚KonTraG‘ z.B. Lütz 2000; Streeck/Höpner 2003; Amable 2003; Beyer u.a. 2003; Höpner 2003; 2004; 2005; Dibelius 2005; Steiger 1999b; Coiffi/Höpner 2005; Zugehör 2003a; Beyer 2006).

Gegner von Institutionellen Anlegern befürchteten bzw. befürchten nach wie vor – in manchen Fällen nicht ganz zu Unrecht – ein „Aufkaufen, Ausschlachten und wieder Verhökern“<sup>63</sup> von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen. Ferner nehmen diese Investoren verstärkt Einfluss auf die Unternehmenspolitik, sind also nicht als stille Gesellschafter zu betrachten.

Was verbirgt sich nun hinter diesem Schreckgespenst? Institutionelle Investoren sind überwiegend Beteiligungsgesellschaften, die bei Anlegern Geld sammeln, bündeln und zeitlich befristet in Unternehmensbeteiligungen<sup>64</sup> investieren. Es sei jedoch betont, dass für den Begriff keine einheitliche Definition in der akademischen bzw. allgemeinen Diskussion vorfindbar ist, so dass sich hierunter eine sehr breite und dementsprechend heterogene Gruppe von Anlegern subsumieren lässt, die Kapitalanlage institutionell betreibt. Einigkeit besteht jedoch überwiegend darin, dass Investmentfonds, Versicherungen und Pensionsfonds<sup>65</sup> unter diese Anlegergruppe fallen. Jörg Huffs Schmid definiert institutionelle Anleger so:

„Es handelt sich um Finanzunternehmen, die wie Banken als Kapitalsammelstellen arbeiten, also Sparbeträge von Individuen oder – in zunehmendem Maße – Unternehmen (oder gelegentlich auch öffent-

---

<sup>63</sup> Dieses Vorgehen brachte dieser Art von Finanzinvestoren den wenig schmeichelhaften Namen „Vulture Fonds“ (Die Zeit 11.05.05: o.S.) ein.

<sup>64</sup> etwa in Form von Aktien bei Kapitalgesellschaften.

<sup>65</sup> Ende 1999 gründete auch Daimler einen Pensionsfonds, auf den eingangs vier Mrd. Euro übertragen wurden. Der Fonds hat die Aufgabe sich um die Liquidität für die Pensionsverpflichtungen der Daimler-Beschäftigten in Deutschland zu kümmern und verfolgt dabei das Ziel, höhere Renditen zu erwirtschaften (HB 15.12.1999: 13).

lichen Haushalten) sammeln. Anders als Geschäftsbanken reichen sie das Kapital aber nicht als Kredite an Unternehmen und Regierungen weiter, sondern kaufen damit Aktien, Anleihen und andere handelbare Schuldpapiere. Dafür erhalten sie eine Vergütung. Ihre Anlagetätigkeit besteht darin, eine Mischung (ein Portfolio) aus Vermögenswerten (Aktien, Anleihen, kurzfristigen Papieren, Derivaten und Währungen) zusammenzustellen, dessen Gesamtrendite (Dividenden, Zinsen und Kursbewegungen) möglichst hoch ist. Der Gewinn wird überwiegend an die Kapitalgeber ausgeschüttet“ (Huffs Schmid 2002: 87). Analog dazu ist die von Susanne Lütz gelieferte Definition; 2002: 158.

Experten wie Daniel Schäfer sprechen hinsichtlich der durchschnittlichen Beteiligungsdauer von einem Zeitraum von bis zu zehn Jahren (Schäfer 2006: 122). Eine besondere Ausprägung, die aufgrund ihrer meist radikalen Vorgehensweise die ganze Beteiligungsbranche in ein schlechtes Licht rückt, sind die sog. Hedge- oder Private-Equity-Fonds. Besonders kritisch zu bewerten ist, dass solche Fonds, die mehrheitlich von angelsächsischen Ländern aus agieren, dort oft nach derzeit geltendem Recht nicht meldepflichtig sind und darüber hinaus auch keiner (staatlichen) Aufsicht und damit Kontrolle unterliegen (Huffs Schmid 2002).

Peter Lischke weist in seinem Aufsatz auf einen weiteren „Haken“ hin, nämlich, dass man bis dato auch keine Zulassung braucht, um eine Beteiligungsgesellschaft gründen zu können, was gerade im Hinblick auf den Anleger- und Verbraucherschutz äußerst kritisch zu sehen ist (Lischke 2001: 9-45). Dem Handelsblatt zufolge gibt es für Hedge-Fonds in Deutschland bereits eine Meldepflicht; des Weiteren gilt ab 2007 eine Regel, wonach Investoren nun bereits eine Beteiligung ab 3 Prozent statt bisher ab 5 Prozent beim Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht anmelden müssen (siehe z.B. HB vom 11.12.06: o.S.)

Andererseits ist aber auch darauf hinzuweisen, dass manche Großunternehmen in letzter Zeit institutionellen Investoren gegenüber Kleinanlegern den Vorzug geben. So meldet das Handelsblatt, dass die großen europäischen Unternehmen bei einer Neuauflage von Bonds nur noch Anteile in der Größenordnung ab 50 000 Euro Nennwert ausgeben, während der bisherige Preis bei 1 000 Euro Nennwert pro

Stück lag. Bei *Daimler* etwa war es eine bewusste Entscheidung, bei Neuemissionen nur noch institutionelle Investoren anzusprechen (HB 06.12.06: 21). Hintergrund ist eine Gesetzesänderung. So wurden zum 01. Juli 2005 die Anlegerschutzvorschriften im sog. Wertpapierprospektgesetz verschärft aufgrund von Vorgaben der EU. Wendet man sich an institutionelle Anleger, so können Wertpapiere auch ohne Prospekt gehandelt werden (vgl. ebenda). Etwas salopp ausgedrückt, beschwören die Unternehmen mit einer solchen Geschäftspraxis das Unheil bewusst oder unbewusst herauf, wenn sie durch solche Regelungen institutionellen Investoren Tür und Tor öffnen. Aus diesem Grund kann man sich des Eindrucks oder Frage nicht verwehren, ob hier nicht eine Art Scheindiskussion geführt wird, um von dem eigentlichen Sachverhalt abzulenken. Hedge-Fonds sind gerade wegen ihrer Vorgehensweise in Kritik geraten. So setzt diese spezielle Art von Finanzinvestoren überwiegend Fremdkapital<sup>66</sup> ein, um in die Zielunternehmen einzusteigen oder sie zu übernehmen. Es wird dabei angenommen, dass die Beteiligungsfirmen häufig mit bis zu 80% Fremdkapital arbeiten. Besonders fatal für die Zielunternehmen ist es, wenn sich die institutionellen Investoren des sog. *Leveraged Finance*-Methode bedienen. Hierbei bürden nämlich die Investoren die zur Übernahme eines Unternehmens aufgenommenen Kredite und Schulden dem übernommenen Unternehmen auf, was dann häufig dazu führt, dass das übernommene Unternehmen die aufgehalsten Schulden mit dem *Cash-Flow*, also den Bareinnahmen, aufdecken muss oder Vermögenswerte beleihen oder gar veräußern muss, um die Kredite zurückzahlen zu können. Es soll hier nicht der moralische

---

<sup>66</sup> Im Zuge der 2007 beginnenden, von den USA aus diffundierenden Finanzkrise fällt es vielen Beteiligungsgesellschaften schwer, ihre in der Regel mit hohen Schulden finanzierten Übernahmen und Investitionen zu finanzieren. Unter den betroffenen institutionellen Investoren befindet sich auch Cerberus, der derzeitige Hauptanteils-eigner von Chrysler und Mehrheitsaktionär der GM-Finanzsparte (GMAC). Als Auslöser für die Zwangslage gilt eine Hypothekenkrise, die auf eine falsche Kreditvergabepolitik in den USA zurückzuführen ist und wiederum auch Auswirkungen auf die Fahrzeugfinanzierung hat(te). So wurden in der Vergangenheit in größerem Umfang Hypothekenkredite an sog. „Ninja-Klientel“ („No income, no job, no asset“) vergeben, die häufig von den Kreditnehmern nicht mehr bedient werden konnten, so dass es zu Kreditausfällen und damit zu Finanzierungsengpässen auf den Kapital- und Finanzmärkten kam.

Zeigefinger erhoben werden, aber meines Erachtens ist es doch verwunderlich, dass man von rechtlicher bzw. staatlicher/politischer Seite nichts gegen dieses Vorgehen unternimmt, um es zu unterbinden, wenn die Auswirkungen dieses Procedere doch hinlänglich bekannt sind. Vielleicht besteht hierbei ein Problem, eine supranationale Lösung zu finden.

Meines Erachtens ist es sehr wichtig, eine klare Unterscheidung zwischen Investment-/Beteiligungsgesellschaften auf der einen und Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften<sup>67</sup> auf der anderen Seite vorzunehmen. Denn nicht jede Investmentgesellschaft weist gleich so radikale Vorgehensweisen auf wie es viele Hedge-Fonds tun, um höchst mögliche Renditen zu erzielen, die das mit dieser Anlageform verbundene, erhebliche Risiko kompensieren bzw. die Risikobereitschaft honorieren sollen.

Allerdings ist jedoch auch klarzustellen, dass in manchen Fällen „normale“ Investmentgesellschaften oder Pensionsfonds, die auch in Deutschland mittlerweile verstärkt als zweite (betriebliche Altersvorsorge) und dritte (private Altersvorsorge) Säule zum Vermögensaufbau genutzt werden, ihrerseits in Hedge-Fonds investieren. Dies lässt die ganze Sachlage dann natürlich unter einem völlig anderen Blickwinkel erscheinen.

Jörg Huffs Schmid weist in Bezug auf Hedge-Fonds auf weitere interessante Details hin: Viele agieren von den USA aus, was damit zusammenhängt, dass sie in den meisten europäischen Ländern nicht zugelassen sind, wobei es sich um Gesellschaften handelt, die sich aus höchstens 100 Partnern zusammensetzen, von denen jeder mindestens eine Million US-Dollar mitbringen muss (Huffs Schmid 2002: 99).

Unter diesen Umständen lässt sich schnell und leicht erklären, woher diese zum Teil immense und fast schon ungeheuerlich anmutende Kauf- und Schlagkraft dieser speziellen Ausprägung institutioneller Anleger rührt. Mit einer derartigen Kaufkraft gestaltet es sich für solche Investoren natürlich relativ einfach, ziemlich unkompliziert Unternehmensbeteiligungen in ihr Anlageportfolio aufzunehmen, kurze Zeit zu halten und dann entsprechend einfach wieder über den Kapitalmarkt

---

<sup>67</sup> für sie ist der außerbörsliche Beteiligungsmarkt interessant, so etwa auch nicht-börsennotierte mittelständische Unternehmen.

abzugeben. Natürlich mit der Zielsetzung verbunden, eine möglichst hohe Rendite an die Anleger weitergeben zu können.

Zum Abschluss soll zur Verdeutlichung dieser Schlagkraft ein Zahlenbeispiel aus dem Jahre 2005 herausgegriffen werden: Wie die SZ vom 27.12.05 meldet, haben im Jahr 2005 nationale wie internationale Finanzinvestoren in Deutschland 133 Unternehmen übernommen und dabei knapp 30 Mrd. Euro investiert. Dieses Ergebnis stammt aus einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young, wobei davon ausgegangen werden kann, dass Beteiligungsgesellschaften tatsächlich weit mehr in deutsche Unternehmen investiert haben dürften, da die Studie von Ernst & Young ja nur die Firmenkäufe berücksichtigten konnte, deren Preis bekannt war (SZ 27.12.05: o.S.).

Welchen immensen Einfluss institutionelle Investoren auf die strategische Unternehmenspolitik von Aktiengesellschaften haben können – Huffs Schmid zufolge aber auch auf die „Wirtschaftspolitik von Regierungen“ (2002: 65) –, lässt sich sehr gut an dem ehemaligen *General Motors*-Großaktionär Kirk Kerkorian sehen. Der gut 90jährige US-Milliardär armenischer Abstammung mit nur geringer Formalqualifikation, dessen Vermögen zu einem großen Teil aus erfolgreichen Investments in der Stadt des Glücksspiels und der leichten Unterhaltung – Las Vegas im Bundesstaat Nevada – stammt, übte bzw. übt mittels seiner Investmentgesellschaft Tracinda<sup>68</sup> Einfluss auf verschiedene namhafte Großkonzerne, z.B. *General Motors*, aus. In deutschen Medien erreichte der Name Kerkorian zweifelhafte Popularität durch seine Klage gegen *Daimler*. Er bezichtigte *Daimler*, die Übernahme der Chrysler Corporation<sup>69</sup> durch die ehemalige *Daimler-Benz AG* bewusst als sog. *Merger of Equals* deklariert zu haben, obwohl einiges für eine Übernahme von Chrysler durch den Stuttgarter Traditionskonzern bereits zu Beginn sprach. Da bei einer Übernahme Aktien anders bewertet werden – und damit auch ein anderes Tauschverhältnis beim anschließenden Aktientausch entsteht – als bei einer ‚Fusion unter Gleichen‘, klagte Kerkorian auf Schadenersatz in

---

<sup>68</sup> ein Kunstname, herrührend aus den Vornamen seiner beiden Töchter.

<sup>69</sup> an der Kerkorian auch erheblichen Beteiligungsbesitz hielt; er galt mit gut 14% als Großaktionär.

Milliardenhöhe. Die Klage wurde jedoch nach zähem Ringen abgewiesen. So meldete das Handelsblatt vom 20.09.07, dass Kerkorian den Rechtsstreit<sup>70</sup> nun endgültig verloren habe, da das dritte US-Berufungsgericht in Philadelphia das Urteil eines Bezirksgerichts bestätigt habe, das Kerkorians Klage bereits 2005 abgewiesen hatte (HB 20.09.07: 13). Kerkorian war bereits längere Zeit Großaktionär bei Chrysler. Er startete im Jahr 1995 sogar den Versuch, den US-Autobauer zu übernehmen, was aber letzten Endes nicht geglückt ist.

Im Frühsommer 2006 trat Kerkorian erneut in den Vordergrund, als er GM-Vorstandschef Rick Wagoner einen Einstieg des französisch-japanischen Autobauers Renault-Nissan<sup>71</sup> bei *General Motors* nahe legte. Dieser mögliche Einstieg, bei dem sowohl Renault als auch Nissan jeweils 10% an GM übernehmen sollten, ging dann im Sommer 2006 einige Wochen durch die Medien, wurde aber letzten Endes nicht realisiert. Nachdem also Kerkorian seinen Willen nicht durchsetzen konnte, verkaufte er im Anschluss seine GM-Anteile, die am Schluss immerhin bei etwa 9,9% lagen, und kehrte GM den Rücken. Medienberichten zufolge soll das Aktienpaket von der Bank of America übernommen worden sein. Allerdings gilt es auch zu betonen, dass Kerkorian bei seinen Investitionen in den GM-Konzern für Außenstehende sehr wankelmütig in den letzten Jahren vorging. So war in den letzten Jahren für den aufmerksamen Beobachter festzustellen, dass er immer wieder seinen Aktienanteil anhub und kurz darauf wieder absenkte und umgekehrt, bis schließlich 2006 der endgültige Rückzug aus den GM-Anteilseigner-Kreisen stattfand. Für einen professionellen, im Sinne von institutionellen, Anleger verhielt sich Kerkorian eigentlich sehr untypisch. So kam es in der Vergangenheit des Öfteren vor, dass er geplante Investitionen in Unternehmen bereits im Vorfeld publik machte, wohl wissend, dass die Börse bzw. das finanzmarktliche Umfeld entsprechend darauf reagieren werde, da ihm ja ein gewisser einschlägiger Ruf vorausseilt. Derart öffentlich geäußerte Kaufabsichten sind dahingehend ungewöhnlich, da sich normalerweise Großanleger in aller Stille in Unternehmen einkaufen, um den Kaufpreis nicht künst-

---

<sup>70</sup> er klagte auf mindestens 1,2 Mrd. Dollar.

<sup>71</sup> der sich immer noch zu 15% im Besitz des französischen Staates befindet.

lich in die Höhe zu treiben. Kerkorian scheint in diesem Punkt wohl anderer Ansicht zu sein.

Im April 2007 trat Kerkorian erneut – scheinbar immer für eine Überraschung gut – in die Öffentlichkeit, um im Bieterwettbewerb um den möglichen Verkauf der erneut defizitären Chrysler-Group ein entsprechendes Kaufangebot über seine Investmentgesellschaft Tracinda in Höhe von 4,5 Milliarden Dollar abzugeben. Ein besonders geschickter Schachzug des US-Milliardärs ist darin zu sehen, dass er die Gewerkschaft UAW sowie das Management sowie die gesamte Belegschaft – gewerkschaftlich organisiert oder nicht – in einer „wahren Partnerschaft“ (HB 07.04.07: o.S.) – was sich auch immer dahinter verbergen mag – beteiligen wollte. Wie bereits angemerkt, versuchte Kerkorian bereits im Jahr 1995 Chrysler zu einem Gebot von gut 23 Milliarden Dollar zu übernehmen. *Daimler* hatte 1998 etwa 35 Milliarden Dollar dafür gezahlt. Im Vergleich zu diesen Größenordnungen wären die geboten 4,5 Milliarden Dollar nahezu als „Taschengeld“ anzusehen. Allerdings hat er sein Kaufangebot an eine Forderung geknüpft: wie das Handelsblatt vom 11. April 2007 meldet, stellt Kerkorian die Bedingung, dass sich *Daimler* im Falle einer Trennung von Chrysler an den Pensions- und Gesundheitskosten in Milliardenhöhe beteilige (HB 11.04.07: o.S.). Es sei vorweggenommen, dass gerade auch dieser hohe für die US-Unternehmen zu leistende Aufwand bewirkt, dass sich die Produktpreise insgesamt verteuern. Damit wird zumindest argumentiert, was sich umso fataler auswirkt, zumal die US-Autohersteller in den letzten Jahren – wie bereits angemerkt – ohnehin mit Überkapazitäten, Haldenproduktion sowie stagnierenden bzw. rückläufigen Absatzzahlen zu kämpfen haben. Eine Problematik, der aber mit den fast jährlich neu aufgelegten Kostensenkungs- bzw. Sanierungsmaßnahmen<sup>72</sup> oft nur indirekt beizukommen ist.

Ein weiterer geschickter Schachzug im Bieterwettbewerb um Chrysler bestand ferner darin, dass er sein Engagement gezielt als strategisches und damit längerfristiges Investment darstellte, was ihn natürlich von seinen Mitbieterern erheblich abhob, zumal es sich dabei um großen Teil

---

<sup>72</sup> mit teilweise sehr prägnanten Namen wie etwa „ForMotion“ bei VW, „CORE“ bei Daimler oder „Olympia“ bei Opel.

um institutionelle Investoren<sup>73</sup> handelt, abgesehen vom kanadischen Autozulieferer Magna, der aber seinerseits ebenfalls mit einem institutioneller Anleger, der kanadischen Investmentgesellschaft Onex<sup>74</sup> zusammenarbeitete. Der angesprochene geschickte Schachzug ist darin zu sehen, dass er sich damit indirekt der Gunst der UAW näher bringt, die sich vehement gegen das Engagement eines institutionellen Investors bei Chrysler aussprach. Dies finde ich persönlich sehr erstaunlich, zumal generell betrachtet, das Agieren von institutionellen Investoren in den USA seit jeher alltäglicher ist als dies etwa in Deutschland der Fall wäre. Alle Prozessbeteiligten in der Chrysler-Angelegenheit waren und sind jedoch auf ein gutes Verhältnis zur UAW<sup>75</sup> angewiesen, um sie zu Zugeständnissen in Fragen zur Pensions- und Gesundheitsfinanzierung für die Automobilbeschäftigten und deren Angehörigen zu bewegen, da dies als ein wichtiger Schritt aus der anhaltenden Krise im US-Automobilsektor angesehen wird, wie später noch genauer darzulegen ist.

Nachdem gut ein Jahr von Kirk Kerkorian weder etwas Spektakuläres zu hören noch zu lesen war, erschien der betagte US-Milliardär im Frühjahr 2008 wieder auf der Bildfläche und sorgte für eine Reihe von Diskussionen und vor allem Spekulationen. Nach einigen – wie beschrieben letztenendes erfolglosen – Minderheitsbeteiligungen bei Chrysler und *General Motors* hatte sich Kerkorian dazu entschlossen, über seine Investmentgesellschaft Tracinda gut fünf Prozent an Ford zu erwerben. Kurz nach dem Einstieg bei Ford, auf den – dem Handelsblatt zufolge (HB 29.04.08: 21) – die Ford-Investoren mit Euphorie reagierten, bewies Kerkorian erneut, dass seine Investments aus seiner Sicht keine stillen Beteiligungen sind, sondern er gerne auch in die strategische Unternehmenspolitik einzugreifen versucht und Druck auf die jeweilige Unternehmensleitung ausübt. Wird seinen Forderungen nicht Folge geleistet, stößt er seine Anteile relativ zügig wieder ab. Zuletzt zeigte er

---

<sup>73</sup> Blackstone bzw. Cerberus

<sup>74</sup> im Frühsommer 2007 übernahm Onex zusammen mit der US-Beteiligungsgesellschaft Carlyle für 5,6 Mrd. US-Dollar die GM-Getriebetochter Allison Transmission, die Getriebe für mittelschwere und schwere Nutzfahrzeuge herstellt (HB 28.06.07: o.S.; 29.06.07: 12).

<sup>75</sup> mehr als 50 000 der zuletzt 80 000 Chrysler-Beschäftigten sind in der UAW organisiert.



dies bei *General Motors*, als es um eine von ihm geforderte Kapitalverflechtung mit Renault-Nissan ging. Im Fall Ford meldete sich Kerkorian bereits wenige Tage nach Bekanntwerden der Beteiligung zu Wort und forderte die Ford-Unternehmensleitung auf, die einzig verbliebene europäische Premiumkonzernmarke Volvo sowie die Marke Mercury abzustoßen. Damit schlägt er einen klaren Konfrontationskurs ein, da dem Handelsblatt zufolge sich das Ford-Management in Reaktion auf die Forderung Kerkorians klar für den Verbleib der beiden Marken im Konzern ausgesprochen hat (HB 05.05.08: 21). Es bleibt abzuwarten, wie der als aggressiv geltende Finanzinvestor auf diesen Affront reagieren wird. Kerkorians Verhalten verdeutlicht klar die Vorgehensweise vieler institutioneller Investoren: die in der Regel Minderheitsbeteiligungen sind keine stillen Beteiligungen, sondern strategisch angelegt, d.h. Eingriffe in die Unternehmenspolitik und Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen des jeweiligen Managements sind keine Seltenheit.

Im Oktober 2008 wurde bekannt, dass Kerkorian sein Aktienpaket zwischenzeitlich verringert hat, ein Kompletttrückzug sei nicht ausgeschlossen (HB 21.10.08: o.S.). Dabei nimmt er einen Verlust von mehr als 650 Mio. US-Dollar in Kauf (HB 22.10.08: o.S.).

Die von Mitte Februar bis Mitte Mai 2007 entwickelte Diskussion um eine mögliche Trennung von *Daimler* und Chrysler veranschaulicht sehr deutlich, welchen Druck die Kapitalmärkte und damit auch die institutionellen Investoren auf die Leitung eines Konzerns ausüben können. So schien es, dass es für Dieter Zetsche eigentlich keine Möglichkeit mehr gab, zum Status quo zurückzukehren und von einer Trennung Abstand zu nehmen, wobei in einem Handelsblattbericht vom 16.04.07 davon gesprochen wird, dass *Daimler* möglicherweise einen Minderheitsbeteiligung in der Größenordnung von 10 bis 20% an Chrysler behalten würde, was u.a. auch damit zusammenhängt, dass über die Jahre hinweg enge Verflechtungen zwischen Mercedes und Chrysler im Einkauf und im Finanzsektor entstanden waren (HB 16.04.97 o.S.; S.15). Aufgrund der Vorkommnisse bei Chrysler in den letzten Jahren war ein Beharren auf den bisherigen Verhältnissen eher als unwahrscheinlich anzusehen.

Als weitere Möglichkeit bestand für den Stuttgarter Konzern nach wie vor die Option, Chrysler separat an die Börse zu bringen<sup>76</sup>, für den Fall, dass sich kein geeigneter Käufer für die US-Tochter fände. Dies hätte den Vorteil mit sich gebracht, dass die Aktie des verbleibenden Konzerns<sup>77</sup> wahrscheinlich viel höher bewertet würde.

Es ist bei Konglomeraten nichts Außergewöhnliches, dass der Wert eines Unternehmens als Ganzes an der Börse geringer beziffert wird, als wenn jeder Teilbereich separat bewertet würde, was mit dem Fachterminus „Conglomerate Discount“ bezeichnet wird. Ein möglicher Grund dafür ist darin zu sehen, dass bei Konglomeraten in manchen Fällen Quersubventionierungen vorkommen, bei welchen stärkere Geschäftsbereiche die schwächeren gleichsam stützen und mitziehen, was natürlich von den Anteilseignern nicht gern gesehen wird, da dadurch die Marktperformanz des Unternehmens als solches leidet. Diesem „Problem“ versuchte man in den letzten Jahren durch die viel zitierte Fokussierung auf die Kernkompetenzen – einhergehend mit einer konsequenten Veräußerung von Randbereichen, einer ebenso konsequenten Eliminierung von innerbetrieblichen Unzulänglichkeiten und jeweils separater Gewinn- und Verlustausweisung der einzelnen Bereiche – zu begegnen.

Zu einer in eine etwas andere Richtung weisenden Schlussfolgerung in diesem Zusammenhang kommt auch Jochen Dreher in seiner Studie über „interkulturelle Arbeitswelten“, die auf einer Untersuchung bei *Daimler* basiert. Er berichtet in seiner Arbeit von einem Interview mit einem US-amerikanischen Konzernmitarbeiter, der darauf hinweist, dass

„die Daimler-Aktie deshalb konsequent unterbewertet sei, weil zahlreiche Aktionäre den neu geschaffenen Gesamtkonzern nicht mehr mit ihrer Nationalität assoziieren und es vorziehen, in „amerikanische“ und „deutsche“ Unternehmen zu investieren. Die starke Prägung der Konzerne durch die spezifische Nationalkultur wurde, so gesehen, durch die Fusionierung ‚aufgehoben‘ mit der Folge, dass

---

<sup>76</sup> sog. Spin-off.

<sup>77</sup> bestehend aus der Pkw-Sparte Mercedes, der lukrativen LKW-Sparte sowie den Finanzdienstleistungen.

Daimler Chrysler nicht mehr eindeutig mit einer bestimmten Nation identifiziert werden kann“ (Dreher 2005: 85).

Hierbei gilt jedoch zu bemerken, dass im Zuge der Entwicklung von *Transnationalen Organisationen*<sup>78</sup> es ohnehin zunehmend in Zukunft schwerer fallen wird, Konzerne direkt mit einem Land, einer Nation, einer spezifischen Kultur in Beziehung zu setzen bzw. damit eine bestimmte Assoziation zu verbinden. Abgesehen davon, muss man sich in diesem Zusammenhang auch die Frage stellen, ob die nationale Zugehörigkeit oder Verortung eines Unternehmens in der gegenwärtigen Situation – bzw. in der Zukunft, geht man davon aus, dass sich die Kapitalmarktorientierung weiter entwickelt – für die Anlageentscheidung überhaupt von Bedeutung ist. Natürlich gibt es Anleger, die sich bei ihrer Anlageentscheidung sehr bewusst für Unternehmen entscheiden, weil gerade diese Unternehmen vielleicht eine besondere Unternehmenskultur aufweisen, eine bestimmte Unternehmenspolitik verfolgen bzw. der jeweilige Anleger vielleicht eine persönliche Verbundenheit zu diesen Unternehmen hat, die ihn dazu bewegt, Kapital dort zu investieren; für den Großteil der Investoren jedoch, insbesondere im Hinblick auf die institutionellen Investoren, gilt es zu unterstellen, dass die Renditewahrscheinlichkeit in einer bestimmten Größenordnung der Richtwert für eine Investitionsentscheidung ist und somit die angesprochenen „weichen“ oder „sozialen“ Faktoren tendenziell eher in den Hintergrund treten.

### 2.1.3 Die Rolle des Staates in der globalen Finanzkrise

Lässt man die letzten 10, 15 Jahre Revue passieren, so fällt auf, dass dieser Zeitraum von einigen Krisen geprägt war, deren Ausmaße mit der aktuellen nahezu globalen Finanzkrise wenig vergleichbar sind. Ausgehend von der Mexiko-Krise 1995 kam zwei Jahre später die Krise

---

<sup>78</sup> Stefan Schmid liefert hierzu folgende Definition: „Sie versucht globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit und weltweite Lernfähigkeit zu verbinden. Durch eine netzwerkartige Organisation sollen weitgestreute und interdependente Werte und Ressourcen genutzt werden – dies vor allem vor dem Hintergrund, dass den Tochtergesellschaften differenzierte und spezialisierte Rollen zukommen“ (Schmid 1996: 28).

im östlichen Asien, worauf sich 1998 die Krise in Russland sowie kurze Zeit später in Brasilien anschloss, Anfang der 2000er Jahre platzte die Spekulationsblase am Aktienmarkt.

Die aktuelle Krise, die quasi wie eine „Monsterwelle“ über den Globus schwabt, scheint alles bisher Erlebte in den Schatten zu stellen. Man hört und liest immer wieder, dass die Krise die schlimmste seit 80 Jahren sei, ausgehend von der Weltwirtschaftskrise 1929.

Meines Erachtens wird durch eine solche Krisenerscheinung deutlich, wie weit der Grad der internationalen Verflechtung inzwischen fortgeschritten ist, sei es über Direktinvestitionen, Kapitalbeteiligungen, Wechselkurse, Devisen sowie realwirtschaftlich über Im-/Exporte sowie Dienstleistungen.

Insbesondere die Automobilindustrie ist als zentraler Wirtschaftszweig vieler Volkswirtschaften von den Auswirkungen massiv betroffen. Dabei wird vor Augen geführt, wie eng mittlerweile die Verknüpfung respektive Interdependenz zwischen zweitem und drittem Sektor, mit anderen Worten produzierendem Gewerbe und Dienstleistungen ist: (Auto-)Banken, Finanzdienstleister, Händler, Werkstätten, Zulieferer sowie schließlich die Herstellerkonzerne selbst bilden im Wesentlichen den Kreis der betroffenen Akteure.

Die Unternehmen versuchen mit unterschiedlichen Maßnahmen den Krisenerscheinungen zu begegnen. Im Fokus steht dabei die Minimierung von Produktion auf Halde, resultierend aus den z.T. massiven Absatzeinbrüchen. Das Spektrum reicht dabei von Produktionsdrosselung über phasenweise hin zu länger andauernden Produktionsstopps.

Zentraler Regulierungsmechanismus ist dabei die Arbeitszeitgestaltung, worüber sich Produktionsvolumina nachhaltig steuern lassen.

So ließ sich beispielsweise in den USA wie auch in der BRD beobachten, dass Hersteller wie Zulieferer ‚ihre Weihnachtsferien‘ massiv ausdehnten. Die enge Anbindung durch Just-in-Time zwingt viele Zulieferer sich entsprechend anzupassen.

So schickte etwa Chrysler seine komplette US-Belegschaft für vier Wochen in den Weihnachtsurlaub, um so eine weitere Überschussproduktion zu vermeiden (vgl. Die Zeit 18.12.08: o.S.; HB 18.12.08: o.S.). Den gleichen Weg beschritt *General Motors* (HB 18.12.08: o.S.).

In Deutschland versuchen Hersteller wie Zulieferer die Problematik etwas differenzierter anzugehen. Eine tragende Rolle spielen dabei Arbeitszeitkonten, die – wie in Kapitel 4.3.1. erläutert werden wird – in vielen bundesdeutschen Unternehmen bereits seit Jahren Anwendung finden. Angesichts der Tragweite der gegenwärtigen Lage scheint das alleinige „Leeren“ der Arbeitszeitkonten nicht ausreichend, so dass in einer Reihe von Unternehmen über eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit sowie über die zumindest temporäre Einführung von Kurzarbeit nachgedacht wurde bzw. wird. Letzteres wird in einigen Großunternehmen tatsächlich umgesetzt werden.

So arbeiten beispielsweise am Bamberger Standort von Bosch 3500 Mitarbeiter ein halbes Jahr lang lediglich 17,5 Stunden pro Woche (HB 19.12.08: o.S.). Bei *Daimler* wird es im Werk Sindelfingen vom 12. Januar bis 31. März 2009 Kurzarbeit geben (HB 08.12.08: o.S.). In der LKW-Sparte hingegen versucht der Konzern über verlängerte Ferien Herr der Situation zu werden. Gemäß Handelsblatt wird die Weihnachtspause um eine Woche verlängert, im Februar 2009 nur 4 Tage pro Woche gearbeitet, des weiteren wird über Faschung 4 Tage nicht produziert, hinzukommen zwei Wochen Osterferien (HB 09.12.08: o.S.).

Zum Thema Kurzarbeit bei *Daimler* bemerkt das Handelsblatt:

„Kurzarbeit ist bei den Beschäftigten mit deutlich weniger Einbußen verbunden, für das Unternehmen ist es allerdings die teure Lösung. Kurzarbeit bietet Angaben des Betriebsrats zufolge eine Absicherung der Netto-Entgelte von bis zu 97 Prozent. Eine Absenkung der Arbeitszeit von 35 auf 30 Stunden sichere lediglich bis zu 89 Prozent der Netto-Entgelte. Das Unternehmen zahlt zwar bei Kurzarbeit nur noch den Lohn für die tatsächlich geleistete Arbeitszeit. Allerdings müsste es weiter auf 80 Prozent des weggefallenen Arbeitsumfangs Sozialbeiträge abführen. Dies würde bei einer Arbeitszeitverkürzung wegfallen“ (HB 27.11.08: o.S.).

Auch *Opel* plant für einen Teil der Belegschaft im Bochumer Werk die Einführung von Kurzarbeit. Im November hatte das Unternehmen erklärt, 2009 weniger Fahrzeuge zu fertigen sowie über die Einführung

einer 30-Stunden-Woche in einem Großteil der europäischen Produktionsstätten nachzudenken.

Ein Lösen bzw. Eindämmen der bisher überstandenen ökonomischen Krisen war häufig durch ein Zusammenwirken verschiedener, auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelter ‚Kräfte‘ möglich. Federführend waren dabei in erster Linie staatliche Interventionen, gepaart mit Eingriffen der Zentral-/Notenbanken.

Auch in der aktuellen Krise versuchen die Staaten bzw. deren Regierungen auf diesem Wege beizukommen. Zentrale Mittel sind die genannten milliardenschweren Rettungspakete für den Banken-/Finanzsektor, Konjunkturpakete sowie staatliche Kredite bzw. Bürgschaften. Somit zeigt sich, dass der Rolle des Staates eine zentrale Bedeutung zukommt. Interessant ist diese Beobachtung insbesondere im Hinblick auf die USA, die bekanntlich Wert auf das freie Spiel der Kräfte legen, den Staat also lieber in seiner ordnungspolitischen Funktion sehen.

Daneben nehmen die US-Notenbank bzw. die Europäische Zentralbank (EZB), die beide autonom agieren, eine Schlüsselstellung ein.

Meines Erachtens hat das Intervenieren des Staates in Form von Bürgschaften auch eine klar psychologische Wirkung. Auf diese Weise wird versucht, verlorengegangenes – da zum Teil missbrauchtes – Vertrauen wiederherzustellen. Vertrauen spielt im Miteinander eine wichtige Rolle. Im wirtschaftlichen Feld kommt meiner Einschätzung nach Vertrauen einer im Vorfeld stattfindenden Risikoabschätzung<sup>79</sup> gleich. Innerhalb des Bankensegments lässt der Verlust an Vertrauen den sog. Interbankenzins ansteigen, was die Kreditaufnahme verteuert. Je geringer das Vertrauen in den Vertragspartner ist, desto höher fallen die sog. Transaktionskosten aus. Die Transaktionskosten-Theorie geht auf Williamson (1985; 1990) zurück.

Aus meiner Sicht ist bemerkenswert, welche Mittel die verschiedenen Staatsregierungen einsetzen, um die Krisenerscheinungen zumindest abzufangen. So setzt die Bundesregierung beispielsweise auf staatliche Investitionen, u.a. in Infrastruktur<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> soweit dies möglich ist.

<sup>80</sup> somit auf Aspekte des Keynesianismus.

Ferner sind Steuersenkungen im Gespräch, eigentlich ein Medium angebotsorientierter Wirtschaftspolitik mit der Handschrift Friedmans. Gerade um den Absatz von Neufahrzeugen zu reanimieren, reichen mögliche Maßnahmen von einer Verschrottungsprämie für ältere Fahrzeuge über zinsgünstige Darlehen für den Erwerb umweltfreundlicher Fahrzeuge bis hin zu einer befristeten Steuerbefreiung für Autos mit niedrigem Schadstoff-Ausstoß.

Die BRD darf dabei jedoch kein allzu hohes Haushaltsdefizit riskieren, da sonst die Maastricht-Kriterien verletzt werden. Die BRD ist bekanntlich – im klaren Unterschied zu den USA – in ein supranationales Konstrukt eingebunden, wodurch sie sich gewissen übergeordneten Standards bzw. Richtlinien zu unterwerfen hat, was verdeutlicht, dass Vergemeinschaftung auf europäischer Ebene neben Vorteilen<sup>81</sup> auch Nachteile mit sich bringt.

Jetzt wie auch in der Vergangenheit zeigt sich, dass in den Vereinigten Staaten der Staat und seine Organe eine wesentlich größere Rolle spielen, als dies gemeinhin angenommen wird. Weniger in seiner Funktion als Umverteiler wie auch Eigentümer tritt er in Erscheinung, sondern als ordnungspolitische Instanz und stabilisierender Faktor.

Wie bereits einleitend erwähnt, spielen milliardenschwere Rettungsfonds in den USA bzw. in der BRD eine zentrale Rolle. In erster Linie zur Stabilisierung des Banken-/Finanzsektors gedacht, werden diese auch für andere Unternehmen geöffnet, was zu Diskussionen führt. In den USA wie auch in Deutschland baten Unternehmen um staatliche Hilfe in Form von Krediten und/oder Bürgschaften. Allen voran die Automobilindustrie, das wirtschaftliche Rückgrat vieler Nationalökonomien.

In den USA baten die „Großen Drei“ zunächst um Überbrückungskredite in Höhe von 25 Mrd. US-Dollar, in einem zweiten Anlauf war von 34 Mrd. die Rede, um die nächsten Monate überstehen zu können. Allein in den USA stehen mittel- wie unmittelbar etwa 3 Mio. Arbeitsplätze auf dem Spiel.

Bis nun endlich kurz vor Weihnachten 2008 staatliche Milliarden flossen, vergingen turbulente Tage und Wochen des Hoffens und

---

<sup>81</sup> z.B. dadurch entstehender Binnenmarkt.

Bangens. Zumal es nicht nur um die Sache ging, sondern gerade auch um (macht-)politische Belange.

Ein kurzer zeitlicher Abriss der turbulenten Woche des endenden Jahres 2008, in dem zum einen ersichtlich werden soll, wie schnell sich Positionen in politischen Lagern ändern können, zum anderen zu entnehmen ist, dass die Automobilindustrie in den USA vor einem nahezu fundamentalen Wandel steht:

Was ist mit Positionen in politischen Lagern zu verstehen? Zunächst kam aus den Reihen von Demokraten um B. Obama der Vorschlag, das 700-Mrd. US-Dollar-Rettungspaket namens ‚Tarp‘, das für den Bank-/Finanzsektor aufgelegt wurde, für die „Großen Drei“ zu öffnen, was jedoch von G.W. Bush und einigen hochrangigen Republikanern abgelehnt wurde (vgl. z.B. HB 19.11.08: o.S.; 04.12.08: o.S.).

Parallel zu den Diskussionen zwischen den beiden politischen Lagern signalisieren die US-Autobauer, insbesondere GM und Chrysler, einschneidende Maßnahmen, um zu retten, was noch zu retten ist. Die Rede ist dabei von massiven Sparmaßnahmen, die auch erheblichen Arbeitsplatzabbau zur Folge haben werden, Verkauf bzw. Schließen von Marken, sogar eine Notfusion wird von Chrysler und *General Motors* angeboten, sollte dies die Bedingung zur Gewährung von Finanzhilfen sein. Gegen eine solche Fusion verwehrten sich jedoch die Arbeitnehmervertreter, da sie aufgrund von Überkapazitäten und Überschneidungen in den Modellpaletten die Gefahr von Werksschließungen und weiterem erheblichen Arbeitsplatzabbau befürchten.

Dem Handelsblatt zufolge ist *General Motors* ferner bereit, die Konzernzentrale in Detroit zu verkaufen oder als Sicherheit für einen weiteren Kredit einzubringen (HB 08.10.08: o.S.) bzw. wenn nötig, sich von seiner Finanzsparte GMAC vollständig zu trennen (HB 14.10.08: o.S.).

Neben Führungskräften, die Einschnitte bei ihren Einkommen anbieten, zeigt sich auch die Automobilarbeitergewerkschaft UAW einsichtig und bietet ihrerseits Sozialverzicht an. Wie das Handelsblatt meldet, werde die UAW auf Arbeitsplatzgarantien verzichten sowie verspätete Zahlungen an den Krankenversicherungsfonds für Rentner in Kauf nehmen (HB 03.12.08: o.S.). Ferner wäre man u.U. bereit, die bei Arbeitgebern so verhasste sog. „Job Bank“ abzuschaffen. Diese wurde in



den 1980er Jahren im Zuge des verstärkten Einsatzes von Robotern und Automatisierungstechnik eingerichtet. Diese „Job Bank“ sichert bis heute entlassenen Arbeitern eine Art Lohnfortzahlung in Höhe von bis zu 95% ihres letztes Lohnes zu; obgleich sie nicht mehr im Unternehmen tätig sind. Davon betroffen sind mehrere Tausend ehemaliger Automobilarbeiter (vgl. HB 09.12.08: o.S.).

Mitte Dezember 2008 erschien gleichsam ein Silberstreifen am Horizont als das US-Repräsentantenhaus den Notkrediten in Höhe von 14 Mrd. US-Dollar zustimmte, womit aber einige Auflagen verbunden waren. So muss auf die Zahlung von Dividenden und Boni für Führungskräfte verzichtet werden, Vorstandsgehälter werden gekürzt sowie die firmeneigenen Privatjets verkauft.

Darüber hinaus ist die Einsetzung eines sog. „Autozaren“ geplant, einem Beauftragten der US-Regierung, der die Sanierung der Hersteller überwachen soll und Ausgaben von mehr als 100 Mio. US-Dollar blockieren kann (vgl. z.B. Die Zeit 11.12.08: o.S.). Auch hier ist hervorzuheben, dass es sich um keine (Teil-)Verstaatlichung handelt, zumal der US-amerikanische Staat als Gegenleistung für den Notkredit Unternehmensaktien erhalten soll.

Angesichts dieser Entwicklung sah es für einen Moment so aus, als ob sich das Blatt wenden würde. Jedoch trat schnell wieder Ernüchterung ein, als dies passierte, was bereits im Vorfeld befürchtet wurde: das Scheitern im Senat. Der Rettungsplan der Demokraten fand bei der Abstimmung keine Mehrheit.

Wie Die Zeit meldet, gingen den Republikanern die Zugeständnisse der Automobilindustrie nicht weit genug. So sollten die Lohnkosten auf das Niveau im Süden der USA ansässiger japanischer Anbieter gesenkt werden, dem die Gewerkschaften nicht zustimmten (vgl. Die Zeit 12.12.08: o.S.).

Vertreter aus republikanischen Reihen drängten darauf, dass sich die Autokonzerne unter Gläubigerschutz begeben und Insolvenz anmelden. Der Hintergrund ist, dass das US-amerikanische Insolvenzrecht – insbesondere „Chapter 11“ – Unternehmen die Möglichkeit einräumt, Konditionen und Verträge mit Kreditgebern, Gewerkschaften, Lieferanten, etc. neu auszuhandeln und sich auf diese Art und Weise gesundzuschrumpfen. Gewerkschaften fürchten – wahrscheinlich mit

Recht – weitere Zugeständnisse und Einschnitte im Bereich Entgelt, Arbeitszeit sowie Sozialleistungen. Dabei geht es aber auch um die Legitimation organisierter Arbeiternehmerinteressenvertreter, aber natürlich auch um Macht. Sehen organisierte Arbeitnehmer keinen finanziellen Vorteil darin, Gewerkschaftsmitglied zu sein bzw. eine Gewerkschaft als Verhandlungsführer im Unternehmen zu haben, schrumpft die Mitgliederzahl, die Gewerkschaft verliert u.U. massiv an Schlagkraft und Verhandlungsmacht. Gerade Republikaner wollen Macht und Einfluss von Gewerkschaften eindämmen; von daher verwundert die Präferenz von Chapter 11 keineswegs.

Die Nachricht vom Scheitern des Rettungspakets im Senat ließ nicht nur die Automobilwerte an den Börsen absacken. Nahezu weltweit wurden Zulieferer wie auch Wettbewerber in Aufruhr versetzt, zumal eine Pleite – gerade von *General Motors* – einen Strudel verursachen würde. Insbesondere die (produktions)technisch, finanziell auch auch (infra)strukturell eng an Detroit angebundenen europäischen Töchter *Opel*, *Vauxhall* und *Saab* würden mit in den Abgrund gerissen, zumal sie eigenständig als nicht überlebensfähig gelten.

Bereits im Vorfeld hat *Opel* bei Bund und Ländern (v.a. Hessen) um staatliche Bürgschaften gebeten; aber auch *Saab* hat sich an die schwedische Regierung gewandt (Die Zeit 19.11.08: o.S.; HB 14.11.08: o.S.; 01.12.08; o.S.).

Genau eine Woche nach dem Scheitern des Rettungspakets im Senat trat G.W. Bush in den Vordergrund und machte genau dies, was er vor einem Monat noch vehement abgelehnt hatte. Er öffnete den Bankenrettungsfonds Tarp und überweist den Autokonzernen 17,4 Mrd. US-Dollar, die in zwei Etappen ausbezahlt werden sollen. Die erste Tranche von 13,4 Mrd. fließt zu Jahresbeginn, eine zweite Tranche mit 4 Mrd. US-Dollar soll folgen.

Die Kredite sind jedoch an erhebliche Auflagen geknüpft. Zum einen erhält die Regierung im Gegenzug stimmrechtslose Aktien, zum anderen müssen die Konzerne bis Ende März 2009 ihre Zukunftsfähigkeit unter Beweis stellen (vgl. z.B. HB 19.12.08: o.S.).

Um dies zu tun, gilt es nicht nur Umweltfreundlichkeit als oberstes Postulat in der Modellpolitik zu sehen. Auch die Konzernarchitektur in Form der seit 100 Jahren verfolgten Multimarkenpolitik gilt es zu über-

arbeiten. Fabrikschließungen und zusätzlicher Stellenabbau scheinen unvermeidlich.

Hinsichtlich der Mehrmarkenstrategie deutet sich eine Konzentration auf *Opel*, Buick, Chevrolet sowie GMC an. Bei den anderen Marken dreht sich das Spekulationskarusell.

Betroffen sind die Traditionsmarken Pontiac, Saturn, Hummer sowie Saab (HB 27.11.08: o.S.; 28.11.08: o.S.; 02.12.08.: o.S.; 03.12.0: o.S.).

Unklar ist allerdings noch, wie mit diesen Marken verfahren werden soll, wobei es nur zwei Handlungsoptionen gibt, nämlich Verkauf oder Schließen der Marken. Verkäufe könnten sich allerdings als schwierig erweisen, da zum einen Verlustbringer schwer zu veräußern sind und zum anderen vollständig<sup>82</sup> integrierte und vernetzte Marken keineswegs zeitnah aus der Unternehmensarchitektur herausgelöst werden können. Diese Problematik legt das Schließen einer Marke als ultima ratio nahe, mit allen Konsequenzen für die Belegschaften bzw. die Regionen, in denen sich die Fertigungsstätten befinden.

Es bleibt abzuwarten, für welchen Weg sich *General Motors* entscheiden wird. Klar erkennbar ist auf jeden Fall, dass die Automobilindustrie – nicht nur in den USA – vor einem strukturellen Umbau bzw. Umbruch /Wandel steht, den zu verfolgen mit Sicherheit sehr spannend wie auch folgenreich sein wird.

Die Nachricht von der Öffnung des Tarp-Programms – begleitet von zeitnahen Kreditzahlungen – stieß jedoch nicht überall auf Gegenliebe. Insbesondere aus den Reihen der Gewerkschaften kam Kritik, was zeigt, dass es hier nicht allein um die Sache geht, sondern Macht und politische Standpunkte eine wesentliche Rolle spielen.

Dem Handelsblatt zufolge kündigte die UAW Widerstände gegen die an die Staatskredite geknüpften Bedingungen an, die eine Absenkung der Lohnkosten, Altersvorsorgeregelungen sowie der Arbeitsbedingungen auf ein solches Maß verlangen, wie in den von japanischen Herstellern im Süden der USA betriebenen Werke üblich ist. So liegen die Lohnkosten bei Toyota im überwiegend gewerkschaftsfreien Süden bei durchschnittlich 47 US-Dollar, im UAW-dominierten Norden hingegen – bedingt durch in prosperierenden Jahren ausgehandelten Konditionen wie etwa Rentenansprüche und Zahlungen an entlassene Mitarbeiter – jenseits

---

<sup>82</sup> im Falle von Opel im Laufe von 80 Jahren.

der 70 US-Dollar pro Stunde. Kritiker der Rettung würden hingegen eine Insolvenz begrüßen, da „im Falle einer Insolvenz ein Gericht und nicht wie jetzt die unter dem Einfluss mächtiger Lobbygruppen stehende Washingtoner Politik die Bedingungen der Restrukturierung vorgegeben hätte“ (HB 21.12.08: o.S.).

Somit wird deutlich, dass die Diskussion um die Rettung der „Großen Drei“ in den USA nicht nur eine wirtschaftliche, sondern insbesondere auch eine hochpolitische Dimension innehat. Die verschiedenen Lager versuchen in dieser Umbruchsituation ihre (ur-)eigenen Interessen durchzusetzen. Gewerkschaftsgegner<sup>83</sup> scheinen die zweifelsohne Dringlichkeit der Lage dazu nutzen zu wollen, den gerade in Detroit konzentrierten gewerkschaftlichen Einfluss einzudämmen, in dem im Süden übliche Arbeitsumstände i.w.S. als Bedingung an die Kreditgewährung gekoppelt werden. Die UAW als einst mächtige Arbeitnehmervertretung setzt hingegen auf Besitzstandswahrung und fürchtet – zu Recht – massiven Machtverlust und letztlich um Legitimation und Existenzberechtigung.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass sich der Staat in den unterschiedlichen Volkswirtschaften gleicher Mittel bedient, um die Krise einzudämmen. Bei genauerem Hinsehen fällt allerdings auf, dass zum einen das konkrete politische System einen wichtigen Stellenwert innehat, zum zweiten die jeweiligen politischen Akteure die „Gunst der Stunde“ – die Umbruch-/Krisensituation – dazu zu nutzen versuchen, unter dem Banner der Krisenbekämpfung durchaus eigene (macht-)politische Interessen durchzusetzen. Für meine Begriffe wird dies in den USA, dem Herd bzw. Ursprungsort der gegenwärtigen, nahezu globalen Krise, offensichtlich.

## 2.2 Unternehmensführung:

### von der Stakeholder- zur Shareholder-Orientierung

Aufgrund der Veränderungen in der Rolle und Funktion von Finanzunternehmen, aber auch aufgrund der Entwicklungen, die sich im Zuge der Globalisierung ergaben bzw. ergeben, veränderte sich in den letzten ein bis zwei Dekaden die Orientierung der Unternehmen

---

<sup>83</sup> aus den republikanischen Reihen.

von einer primär an den Bedürfnissen und Erwartungen der Stakeholder ausgerichteten Sicht- und Handlungsweise tendenziell hin zu einer Handlungsweise, die überwiegend die Bedürfnisse und Erwartungen der sog. Shareholder zu befriedigen versucht<sup>84</sup>. Es sei aber an dieser Stelle bereits betont, dass es sich bei der Shareholder Value-Orientierung in erster Linie um eine bestimmte Managementstrategie handelt.

Klassischer Weise gehören zur Gruppe der Stakeholder eines Unternehmens Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter sowie andere Unternehmen, die wechselseitig in Kooperations- aber natürlich auch in Konkurrenzbeziehungen zueinander stehen. Den klassischen Gegenpol zur Stakeholder-Orientierung stellt die Shareholder-Ausrichtung dar. Damit ist – wie bereits angemerkt – die Orientierung an den Bedürfnissen der Anteilseigner, eben der Shareholder, gemeint. Zu Hochzeiten der „Deutschland AG“ bewegten sich die Anteilseigner eines Unternehmens größtenteils in einem (nationalen) „organisationalen Feld“ (DiMaggio/Powell 1983; 2000). Im Zuge der Globalisierung und damit einhergehender weltwirtschaftlicher Verflechtungen lassen sich Anteilseigner von Unternehmen nicht mehr auf ein Feld beschränken.

Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass mittlerweile der Mobilität von Kapital weltweit so gut wie keine Grenzen mehr gesetzt sind, ermöglicht durch verschiedene Deregulierungs- bzw. Liberalisierungsabkommen. In Deutschland haben einige Gesetzesänderungen zu dieser Entwicklung beigetragen. Neben einer Globalisierung auf den Absatzmärkten für Güter und Dienstleistungen findet auch eine Globalisierung auf den Kapital- und Finanzmärkten statt, deren Folgen allerdings ambivalent zu bewerten sind. Da bis dato noch keine Standardisierung bzw. einheitlich für alle Marktakteure verbindlichen Richtlinien vorzufinden sind, entstehen Gefälle, die nahezu zwangsläufig dazu führen, dass Druck erzeugt wird. Die Finanzunternehmen<sup>85</sup> sind aufgrund globaler Finanz- und Kapitalmärkte einem Wettbewerbsdruck ausgesetzt, den sie wiederum an ihre Kunden bzw. Geschäftspartner weiterzugeben versuchen<sup>86</sup>. Wie bereits im vorherigen

---

<sup>84</sup> Die Sichtweise kann eine andere sein. Es ist nur entscheidend, wie gehandelt wird!

<sup>85</sup> Banken wie Nichtbanken bzw. Finanzintermediäre.

<sup>86</sup> Windolf stellt dieses Phänomen für Institutionelle Investoren fest (2005b: 35f.).

Kapitel dargestellt, haben die Finanzunternehmen in den letzten Jahren ihre strategischen und unternehmenspolitischen Ausrichtungen modifiziert und den neuen Marktverhältnissen tendenziell angepasst. Ein Grund dafür war eben die Tatsache, dass viele Privatkunden ihr Spar- und Anlageverhalten verändert haben. Ähnlich sieht es auch bei den Geschäftskunden aus: durch die Internationalisierung des Bank- und Kreditwesens ergibt sich für viele Unternehmen die Möglichkeit, Kapital in Form von Krediten und Anleihen dort aufzunehmen bzw. Aktien dort zu emittieren, wo die Geschäftskonditionen am günstigsten sind, und das muss nicht am heimischen Standort der Fall sein. Durch entsprechende Regelungen in den vergangenen Jahren ist es Unternehmen zunehmend möglich, sich Kapital über den internationalen Markt zu verschaffen. Zu denken ist dabei etwa an das internationale Börsenparkett, das sich ebenfalls in Internationalisierungs- und Konzentrationsprozessen befindet.

Eine wesentliche Grundlage bzw. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen nicht mehr nach nationalem Recht Bilanzen erstellen, beispielsweise bei deutschen Unternehmen nach dem Handelsgesetzbuch (HGB), sondern darüber hinaus zu internationalen Rechnungslegungs- und Bilanzierungsvorschriften übergehen. Der Anfang gemacht wurde mit der Umstellung auf US-GAAP bzw. IAS<sup>87</sup>; mittlerweile gehen viele Unternehmen dazu über, ihre Bilanzen nach den Regeln von IFRS<sup>88</sup> zu erstellen. Dies führt in der Konsequenz zu einer besseren Vergleichbarkeit über nationale/internationale Grenzen hinweg, und damit ein Stück weit zu Standardisierung. Meines Erachtens ist im Hinblick auf die Einführung von IFRS bemerkens- und damit erwähnenswert, dass es eine übergeordnete Instanz war, die diese Regelung verabschiedete und damit ihre Diffusion auf den Weg brachte. So haben im Jahr 2002 der Europäische Rat und das Europäische Parlament eine entsprechende Verordnung zur Anwendung der International Financial Reporting Standards (IFRS) verabschiedet, wonach alle kapitalmarktorientierten Unternehmen, die ihren Sitz in einem EU-Mitgliedstaat haben, verpflichtet sind, ihre Konzernabschlüsse nach den Regeln der IFRS zu erstellen. Stichtag ist dabei der 1.

---

<sup>87</sup> VW bilanziert seit 2001 nach IAS.

<sup>88</sup> International Financial Reporting Standards.

Januar 2005. Somit wird der Wandel durch supranationale Organe veranlasst und damit Homogenisierungstendenzen<sup>89</sup> innerhalb der Europäischen Union eingeleitet<sup>90</sup>.

Exkurs: Ein weiteres Beispiel für derartige Standardisierungs- bzw. Homogenisierungsbestrebungen ausgelöst durch eine übergeordnete Instanz ist meiner Meinung nach die Diskussion um die neue EU-Übernehmerichtlinie, unter die auch die geplante Aufhebung des VW-Gesetzes fallen würde<sup>91</sup>. Die EU-Kommission plante 2002 nationale Barrieren gegen feindliche Übernahmen („nationale Schutzwälle“) wie etwa Stimmrechtsbeschränkungen, Mehrfachstimmrechte oder sog. „Goldene Aktien“ abzuschaffen, mit dem Ziel, einen liberalen EU-Rahmen für Unternehmensübernahmen zu schaffen. Nationale Besonderheiten würden auf diese Weise beseitigt und dadurch EU-weit einheitliche Bedingungen für Unternehmensübernahmen geschaffen. Dies würde auch bedeuten, dass künftig die Regel „Eine Aktie = eine Stimme“<sup>92</sup> verbindlich werde, was insbesondere in Deutschland, aber auch in Schweden zu Widerständen führen würde. In beiden Ländern ist per Gesetz eine Differenzierung in Vorzugs- und Stammaktien möglich<sup>93</sup>, d.h. die eine Gruppe von Aktien besitzt kein Stimmrecht, erhält aber in der Regel dafür eine höhere Dividende. Aus Unternehmenssicht bringt diese Art der Zweiteilung eindeutig den Vorteil, dass man durch die Ausgabe von stimmrechtslosen Aktien jederzeit neues Kapital beschaffen kann, ohne dabei die Hauptaktionäre in ihrem Einfluss zu beschränken oder diesen zu minimieren. Als Stichwort sei hier „Verwässerung“ genannt. Im Zuge der angesprochenen EU-Richtlinie würde dies natürlich der Vereinheitlichung zum Opfer fallen.

---

<sup>89</sup> In der Terminologie DiMaggio/Powell's lässt sich hier von einem Beispiel eines „coercive isomorphism“, einer Strukturangleichung durch Zwang, durch eine übergeordnete Instanz sprechen (vgl. DiMaggio/Powell 1991: 67f; ferner 1983: 2000). „Coercive isomorphism results from both formal and informal pressures exerted on organizations by other organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society with which organizations function“ (DiMaggio/Powell 1991: 61).

<sup>90</sup> Zum Thema Veränderungen bei den Rechnungs- und Bilanzierungsvorschriften siehe auch bspw. Höpner 2003.

<sup>91</sup> Auf das VW-Gesetz wird später in Kapitel 3 eingegangen.

<sup>92</sup> dies fordert auch die Regierungskommission Corporate Governance.

<sup>93</sup> in Schweden wird in A- und B-Aktien unterschieden.

Dass dieses Thema sehr ambivalent ist bzw. neben Befürwortern auch Widersacher zu finden sind, zeigt sich daran, dass sich im Sommer 2007 einem Bericht des Handelsblatts zufolge der britische EU-Handelsminister Mandelson dafür ausgesprochen hat, durch den Einsatz von Goldenen Aktien europäische Unternehmen vor dem Zugriff ausländischer – im Sinne von nichteuropäischen – institutionellen Investoren zu schützen. Mandelson hat mit dieser Forderung insbesondere Staatsfonds aus Russland, China oder der arabischen Welt im Blick, die gemäß einer Schätzung der angelsächsischen Investmentbank Morgan Stanley die nahezu unvorstellbare Summe von 2 500 Mrd. US-Dollar verwalten und ein verstärktes Interesse daran zeigen, sich in europäische Unternehmen einzukaufen (HB 23.07.07: 1).

Zu betonen ist hierbei, dass es um zwei, eigentlich drei, zentrale Punkte in dieser Diskussion geht: Zum einen um die Frage, ob bestimmte Schutzmechanismen – auch im Zeitalter von allgemeiner Liberalisierung, Deregulierung und Vermarktlichung – vorhanden sein sollten, um unerwünschte Investoren abwehren zu können. Eine ähnliche Problematik zeigt sich bei der anhaltenden Diskussion um die Zukunft des im Wesentlichen deutsch-französischen<sup>94</sup> Luft- und Raumfahrtkonzerns EADS, wie in einem früheren Abschnitt angeführt. Für einen solchen Zweck eignet sich das Instrumentarium der Goldenen Aktie, da sie den Inhaber mit bestimmten Sonderprivilegien wie Veto-Rechten oder Mehrfachstimmrechten ausstattet, die dazu genutzt werden können, ein mögliches Engagement eines unverwünschten Investors zu be- bzw. verhindern. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, ob für das außereuropäische Ausland die Implementierung derartiger Schutzmechanismen nicht den Eindruck erweckt, dass sich Europa im Zweifelsfall durch Protektionismus abschotten will, d.h. mit anderen Worten, Schutzwälle wieder errichtet werden sollen. Als Stichwort: „Festung Europa“. Daran knüpft sich meines Erachtens eine dritte Fragestellung an, nämlich ob es nicht dem Liberalismusgedanken widerspricht, eine Differenzierung zwischen westlichen erwünschten<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> wenn auch in der Rechtsform einer niederländischen NV.

<sup>95</sup> etwa US-amerikanischen



Investoren und östlichen unerwünschten<sup>96</sup> Anlegern vorzunehmen. Dem gilt natürlich entgegenzusetzen, dass die Europäische Kommission als Vertretungsorgan der Europäischen Union ein zentrales Interesse daran und ein gutes Recht dazu hat, ein wachsames Auge auf die dort angesiedelten Kern- und Schlüsselindustrien<sup>97</sup> zu haben, und durch die Implentierung Goldener Aktien als einem möglichen Instrumentarium vor „feindlichen“ Übernahmen und (Mehrheits)Beteiligungen aus dem außereuropäischen Ausland zu schützen, die die Zukunft dieser Kernindustrien und vor allem der damit verbundenen Arbeitsplätze gefährden könnten. Es wird somit deutlich, dass es sich hierbei um eine nicht ganz einfache Diskussion handelt, deren Ausgang abzuwarten bleibt. In den USA hingegen herrscht die nahezu protektionistische Regelung, dass kein ausländischer Investor mehr als 25 Prozent eines strategisch wichtigen Unternehmen erwerben darf, wobei die Regierungsbehörden darüber befinden, welche Firmen besagte strategische Wichtigkeit aufweisen.

In diese Kerbe schlägt in der Bundesrepublik die geplante Reform des Außenwirtschaftsgesetzes, das einen stärkeren Schutz von Unternehmen vor dem zusehends wachsenden Einfluss ausländischer, äußerst finanzstarker Staatsfonds aus Russland, Asien oder den Golfstaaten zum Ziel hat. Mit der Reform des Gesetzes will sich die Bundesregierung ein Vetorecht gegen solche Investoren aus dem Nicht-EU-Raum verschaffen, die sie als „personas non-gratas“ einstuft, somit angesprochene Staatsfonds. Hier besteht auch keine kulturelle Verbundenheit i.w.S.; ferner gelten die Mentalitäten besagter Staaten gemeinhin als schwierig, ja zum Teil unberechenbar. Direktinvestitionen wie auch Kapitalbeteiligungen hätten rein finanziellen Charakter, verbunden mit entsprechenden Renditeerwartungen, die Handlungsweisen und Entscheidungsmuster bestimmen und begrenzen. Streeck/Höpner bringen die Sachlage auf den Punkt: „Shareholder Value ist blind gegenüber nationalen Loyalitäten, die sich nicht rechnen“ (2003: 47).

---

<sup>96</sup> etwa chinesischen, russischen oder arabischen

<sup>97</sup> wobei sich allerdings darüber streiten lässt, welche Industriezweige nun zu protegierten sind und welche nicht!

Ähnlich wie in den Vereinigten Staaten kann die Regierung dann ins Geschehen eingreifen, wenn die kritische 25%-Marke überschritten wird. Gänzlich neu sind solche Veto-Rechte jedoch nicht. So sah auch schon das bisherige Außenhandelsgesetz Ähnliches vor, allerdings lediglich auf die Rüstungsindustrie beschränkt (vgl. hierzu Die Zeit 20.08.08: o.S.; ferner 12.07.07: o.S.; 13.03.08: o.S.). Ende des Exkurses.

In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die einzelnen Bilanzierungsvorschriften bei Unternehmen zu völlig verschiedenen Ergebnissen kommen können, da sie unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe verwenden. Martin Höpner stellt diese sich ergebende Kluft zwischen einer Bewertung nach HGB bzw. nach den beiden internationalen Rechnungslegungsverfahren US-GAAP bzw. IAS exemplarisch für den *Daimler*-Konzern dar, mit dem Ergebnis, dass die wirtschaftliche Lage des Unternehmens vollkommen konträr dargestellt wird (vgl. Höpner 2003: 42, 162f.).

Schmidl erklärt diese Kluft unter anderem damit, dass grundlegende Unterschiede in der Sicht- und Wirkungsweise der beiden Rechnungslegungssysteme bestehen: in den USA steht der Schutz der Anleger im Fokus, in der BRD der der Gläubiger (Schmidl 1997: 111).

Im Zuge der angestrebten größtmöglichen Offenheit und Transparenz erweist sich natürlich IFRS als die weitaus bessere Variante als etwa die Bestimmungen des HGB, das doch sehr viele Wahlmöglichkeiten bietet. Der *Daimler*-Konzern, damals noch als *Daimler-Benz AG*, war das erste deutsche Unternehmen, das einen Jahresabschluss neben einem Jahresabschluss nach deutschem Recht auch einen nach US-amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften vorlegte, was Voraussetzung dafür war, um an der New Yorker Börse (NYSE) notiert zu werden (vgl. Schmidl 1997; Höpner 2003). Durch die Notierung an der New Yorker Börse verschaffte sich der Stuttgarter Konzern den Zugang zu Kapital über den US-amerikanischen Finanzmarkt.

Interessanterweise zeigt sich die angesprochene Konzentrationsbewegung auf dem internationalen Börsenparkett auch im *Daimler*-Konzern. So wird gemäß Geschäftsbericht 2006 die *Daimler*-Aktie seit Dezember 2006 nur noch an wenigen, dafür aber umso bedeutenderen

Börsenplätzen Frankfurt, Stuttgart und New York (NYSE) notiert (vgl. GB 2006:27).

Meiner Meinung nach kann das Faktum, dass *Daimler* seit 1996 die Rechnungslegung nach US-GAAP<sup>98</sup> vollzieht, einen Paradigmenwechsel signalisieren.

Dadurch orientiert sich der Konzern von nun an den Bedürfnissen und Erwartungen der Investoren. Allerdings kann auf den Abschluss nach dem HGB nicht verzichtet werden, da dieser für die Ermittlung der zu entrichtenden Steuern maßgeblich ist (vgl. GB), auch wenn in realiter viele Großkonzerne in Deutschland durch entsprechende Maßnahmen der Verlagerung von Gewinnen keine Steuern bezahlen, was sich offensichtlich negativ auf den Bundesfinanzhaushalt auswirkt<sup>99</sup>.

Mit der Einführung des Rechnungslegungsstandards IFRS sind in den vergangenen Jahren die USA in Bedrängnis bekommen, zumal immer mehr Unternehmen, die einen internationalen Börsengang planen, nach London ausgewichen sind, um sich nicht den Rechnungslegungsprinzipien der US-GAAP und den anspruchsvollen Vorschriften und Auflagen der SEC unterwerfen zu müssen. Damit droht dem US-Finanzmarkt ein massiver Bedeutungsverlust im internationalen Börsenwesen. Gemäß Handelsblatt vom 20.12.07 reagierte der Gesetzgeber darauf, so dass künftig ausländische Unternehmen in den USA auch nach IFRS bilanzieren dürfen (HB 20.12.07: o.S.). Die Forderung nach einem weltweit einheitlichen Bilanzierungsstandard wird somit immer lauter.

Durch die bereits beschriebene tendenzielle Auflösung der engen Kapital- und Personalverflechtungen zwischen deutschen Banken und Industrieunternehmen und den Wandel in den Geschäftsbeziehungen zu den Kapitalgebern, ist es für die Unternehmen zunehmend wichtig, die Beziehungen zu ihren (potentiellen) Investoren entsprechend zu pflegen. Man spricht in diesem Zusammenhang von den sog. Investor Relations, die es entsprechend aufzubauen bzw. zu pflegen gilt. Aus dieser Entwicklung hat sich sogar ein neuer Beruf herausgebildet: der Investor Relations-Manager.

---

<sup>98</sup> die Vorschriften der US-amerikanischen Börsenaufsicht SEC.

<sup>99</sup> KMU fehlt in der Regel eine entsprechende Möglichkeit.

Wie bereits einleitend im Kapitel 3 in Abschnitt II zum empirischen Material dargestellt, versuchen die Unternehmen durch das zur Verfügung stellen bzw. Veröffentlichen von bestimmten Unternehmensinformationen, eine ganz bestimmte Außenwirkung zu erzeugen: zum einen als rentables Investitionsobjekt, aber auch als Akteur, der in Bereich Gesellschaft und Umwelt Verantwortung übernimmt. Stichwort: Corporate Social Responsibility<sup>100</sup>. Stefanie Hiß hat dieses Phänomen für Unternehmen in der Textilindustrie untersucht (vgl. Hiß 2006). In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Kennziffern bzw. Entwicklungen in den letzten Jahren sehr ins Detail gegangen wird, um den (potentiellen) Kapitalgebern möglichst genau über das jeweilige Unternehmen und seine Finanzlage in Kenntnis zu setzen<sup>101</sup>. So ist auffallend, dass viele Unternehmen nicht nur den Jahresabschluss veröffentlichen, wozu sie durch entsprechende Publikationsvorschriften gesetzlich verpflichtet sind, sondern auch dazu übergehen, Quartalsberichte / -zahlen preiszugeben. Diese bewusste und gezielte Veröffentlichung von mehr Daten- und Zahlmaterial durch die Unternehmen ist natürlich auch unter dem Gesichtspunkt von Kontrolle zu sehen. Durch die beschriebene tendenzielle Reduktion von zum Teil sehr engen Kapital- respektive personellen Verflechtungen, oft auch in Form von Ring- oder Überkreuzbeteiligungen, entfällt für die Großinvestoren zumindest die Möglichkeit, über Aufsichtsratsmandate zum einen das unternehmerische Handeln des Managements des Zielunternehmens zu überwachen bzw. zum anderen Einblick in die Geschäftsunterlagen zu erhalten, die weit über die reinen Publikationspflichten hinausgingen, da früher die Unternehmen weit weniger Zahlenmaterial der Öffentlichkeit zugänglich machten<sup>102</sup>, zumal aufgrund der vorherrschenden Rahmenbedingungen keine entsprechende Notwendigkeit be-

---

<sup>100</sup> Mittlerweile gibt es Rating-Agenturen, die die unternehmerische Verantwortung bewerten: sog. CR-Rating, die als Basis für Indizes, Zertifikate und Investmentfonds dienen.

<sup>101</sup> ob die Zahlen immer so stimmen, steht auf einem anderen Blatt; man denke dabei an die immer wieder aufgedeckten Fälle von Bilanzmanipulation.

<sup>102</sup> nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang die steigende Bedeutung und Funktion moderner IuK-Technologie wie z.B. das Internet.

standen hat. Es ist also notwendig, den Informationsfluss bzw. -austausch anders zu organisieren.

Vor dem Hintergrund der in den vergangenen Jahren vollzogenen Entwicklungen nimmt sowohl für Unternehmen wie auch für ihre Anteilseigner bzw. potentiellen Investoren die Notwendigkeit zu, durch eine forcierte Veröffentlichung von Geschäftszahlen, Kennziffern oder sonstigen Indikatoren Transparenz<sup>103</sup> zu schaffen, indem sie ihr Handeln dokumentieren, vielleicht auch in gewisser Weise legitimieren. In den USA hingegen gehört es nahezu einer Selbstverständlichkeit an, dass Unternehmen in möglichst kurzen Zeitabständen umfangreiches Zahlenmaterial veröffentlichen. Dies hängt zweifelsohne damit zusammen, dass in den USA (der letzten Dekade) aufgrund der dort vorfindbaren Umstände viel Wert auf Transparenz<sup>104</sup> gelegt wird, sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus der Perspektive der Anteilseigner und Geldgeber. Rechtliche Bestimmungen wie etwa Anti-Trust untersagen beispielsweise die Bildung von „Ring- oder Überkreuzverflechtungen“ (z.B. Beyer 1998) oder sonstigen Beteiligungen, die über das Ausmaß von Minderheitsbeteiligungen hinausgehen, woraus auch der für die USA typische Aktien-Streubesitz resultiert. Aufgrund dessen ist ein „interner“ Einblick der Anteilseigner in die Geschäftsunterlagen nicht möglich, so dass lediglich der Weg über die Öffentlichkeit bleibt.

Vor dem Hintergrund, dass – wie erwähnt – eben auch deutsche (Groß)Unternehmen verstärkt dazu übergehen, ihr Handeln dahingehend transparent zu machen, dass sie in kurzen Zeitabständen Informationen publik machen – wobei sich hier die Frage aufwirft, ob dieses Vorgehen der Unternehmen von sich aus geschieht oder sie durch den Druck von Seiten des Kapitalmarkts dazu gedrängt werden –, lässt sich durchaus von Anpassungs- bzw. Annäherungserscheinungen (Konvergenz) europäischer / deutscher Gepflogenheiten an US-amerikanische sprechen, wie dies viele Autoren tun.

Einen etwas anderen Weg geht überraschenderweise *General Motors*. Der bis dato weltgrößte Automobilkonzern gibt für seine Europa-

---

<sup>103</sup> womit stets der Versuch verbunden ist, Risiken kalkulierbar/er zu machen.

<sup>104</sup> Stichort: externes Monitoring.

geschäfte<sup>105</sup> keine Einzelergebnisse seiner drei Europa-Marken *Opel*, *Saab* und *Vauxhall* mehr heraus. Der Konzern setzt damit auf Konsolidierung der einzelnen Tochterunternehmen. Dies hängt auch damit zusammen, dass aus der ehemaligen *Adam Opel AG* die *Adam Opel GmbH* wurde. GmbHs sind zwar bekanntlich ebenfalls Kapitalgesellschaften, unterliegen aber weniger strikten Publikationspflichten wie (börsennotierte) Aktiengesellschaften. Zu erwähnen ist, dass Bilanzkorrekturen in der Vergangenheit in den letzten Jahren auch bei *General Motors* immer wieder auf der Tagesordnung standen und in der einschlägigen Presse für Schlagzeilen sorgten. Es soll auf keinen Fall rechtfertigend klingen, aber durch „geschönte“ Geschäftszahlen versuchen betroffene Unternehmen zu suggerieren, dass sie erfolgreich wirtschaften, was in der Folge bedeutet, dass sie von den Rating-Agenturen – auf deren Rolle und Funktion wird später noch genauer eingegangen – diese dann hoch bewerten, was im Umkehrschluss für die Unternehmen bedeutet, dass sie „günstiger“ an liquide Mittel kommen können. Dies ist insofern von Bedeutung, da durch die Einführung von „Basel II“ sich die Kapitalaufnahme für Unternehmen bei den Banken bei einem schlechten Rating zum Teil äußerst schwierig gestalten kann.

Durch die Einführung von Basel II mit dem offiziellen Stichtag 01. Januar 2007 treten für Banken neue Kapitalregeln in Kraft, die eine Modernisierung ihrer Risikosysteme bewirken sollen, wobei eine wesentliche Stütze dieser Systeme darin bestehen soll, dass die Kapitalunterlegung für Kredite<sup>106</sup> in der Zukunft von der Kreditwürdigkeit des jeweiligen Kunden abhängig gemacht werden soll. Bisher wurde dies so praktiziert, dass unabhängig von der eigentlichen Bonität des Kreditnehmers pauschal acht Prozent der Kreditsumme herangezogen wurden. Die Einführung von Basel II hat natürlich Konsequenzen für beide Parteien, Banken als Kreditgeber sowie Unternehmen, Privatkunden, aber auch Staaten als Kreditnehmer. Das in Kraft tretende verbindliche Kreditregeln hat zweifelsohne Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Kreditinstitute, da in der Zukunft – abhängig von der Bonität des jeweiligen Kreditnehmers – von Seiten der kredit-

---

<sup>105</sup> GM Europe mit Sitz in Zürich.

<sup>106</sup> d.h. entsprechende Eigenkapitalreserven der Banken.

gebenden Bank unterschiedlich viel Kapital zur Kreditsicherung bereitgehalten werden muss, was – theoretisch gesehen – zum einen einzelne Banken erheblich belasten, andere hingegen – abhängig von Kundenstruktur und -bonität – hingegen deutlich entlasten kann. Mit „theoretisch gesehen“ meine ich, dass in den letzten Jahren nicht wenige Banken dazu übergegangen sind, sich auf ein bestimmtes Klientel wie etwa gehobenes Privatkundengeschäft, Mittelstandsfinanzierung oder auch Immobilienfinanzierung zu spezialisieren oder darauf spezialisierte Tochtergesellschaften zu gründen, um auf diese Weise das mit der Kreditvergabe mehr oder weniger stets vorhandene Risiko in etwa händelbar zu machen. Meines Erachtens haben nach Basel II tendenziell eher die kleineren Kreditinstitute das Nachsehen, da sich dieses Segment nur in wenigen Fällen leisten kann, sich auf ein bestimmtes Betätigungsfeld zu konzentrieren. Eine Ausnahme bilden natürlich die zum Teil äußerst kapitalstarken exklusiven Privatbanken. Auf Seiten der Kreditnehmer, allen voran den Unternehmen, bedeutet die Implementierung dieser neuen Kapitalregeln für Banken, dass sie sich in Zukunft noch stärker „durchleuchten“ lassen müssen, was ihre Kreditwürdigkeit anbelangt. Um die Bonität eines Kreditbewerbers ermitteln zu können, wurden im Vorfeld auf die Vorbereitung auf die Einführung neue Ratingverfahren entwickelt und eingeführt, die Unternehmen in verschiedene Risikostufen einteilen. Im Idealfall soll dadurch eine Art „Win-Win-Situation“ entstehen: Je höher die Bonität eines Kreditbewerbers oder potentiellen Kreditnehmers eingestuft wird – wofür eigene Ratingagenturen zuständig sind –, desto weniger Zinsen muss er bezahlen. Auf Seiten der Banken als Kreditgeber bedeutet dies, dass sie bei einer hohen Bonität des jeweiligen Kreditnehmers weniger Eigenkapital benötigen, um den gewährten Kredit entsprechend zu hinterlegen. Diese Regelungen führen natürlich dazu, dass gute Kunden mit hohem Rating und damit hoher Bonität solchen Kunden vorgezogen werden, die – aus welchen oft einzelfallabhängigen Gründen auch immer – ein schlechteres Rating erhalten, was für sie in direkter Konsequenz eine schlechtere Kreditwürdigkeit bedeutet, weshalb manche Unternehmen eine zunehmende Risikoscheue der Banken befürchten und sich deshalb auch um ihre Finanzierung sorgen.

Eine notwendige Begleiterscheinung ist eine zunehmende Transparenz der Kreditnehmer, d.h. die Unternehmen werden zusehends „gläserner“, was ihre finanzielle Lage bzw. die damit verbundenen Potentiale anbelangt. Es ist auch in dieser Angelegenheit nicht außer Acht zu lassen, dass zunehmende Transparenz mit stärkerer externer Kontrolle verbunden ist.

Bezieht man den eben diskutierten Sachverhalt um die Regelungen von Basel II auf die spezifischen Gegebenheiten in Deutschland, so lässt sich durchaus behaupten, dass sich die Banken auf eine ähnliche Art und Weise einen Einblick in die Finanzsituation ihrer Kreditnehmer verschaffen, wie es zur Hochzeit der „Deutschland AG“ mittels Bankenvertreter in den Aufsichtsräten deutscher Großkonzerne der Fall war. Vorausgesetzt, die deutschen Konzerne beschaffen sich Kapital bei nationalen Kreditinstituten und nicht irgendwo anders, was durch die Liberalisierung und Deregulierung der Finanz- und Kapitalmärkte in den letzten Jahren nahezu problemlos möglich ist. Es ist aber in diesem Zusammenhang auch zu betonen, dass die Kapitalregeln um Basel II internationalen Charakter haben (werden), somit nicht nur auf Deutschland oder Europa beschränkt bleiben.

Im Ergebnis bedeutet diese Entwicklung, dass die Unternehmen viel daran setzen werden oder auch müssen, ein gutes Rating und – daraus abgeleitet – eine als hoch eingeschätzte Bonität zu erzielen. Es kann berechtigterweise davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung des Aktienkurses dafür eine wesentliche – wenn nicht sogar die wesentliche – Grundlage bildet.

Dass die Einführung von Basel ein sehr ambivalentes Thema ist, zeigt sich auch daran, dass sich aufgrund von politischen Auseinandersetzungen der einheitliche Einführungstermin seit mehreren Jahren verzögert.

Gänzlich abstrahiert von den Entwicklungen um Basel II ist zu den Ratingagenturen zu bemerken, dass ihr Urteil über die Bonität nicht immer absolut objektiv ist und ebenso wenig vor wirtschaftlichen Fehlentwicklungen schützt, wie im aktuellen Fall aus den USA ausstrahlende Finanzkrise zeigt, deren Folgen sich sowohl für weite Teile der US-amerikanischen Volkswirtschaft wie auch in der internationalen Bank- und Finanzwelt nachhaltig und konsequenzbehaftet nieder-



schlagen. Man denke nur an die Auswirkungen im deutschen Bankensektor. Bspw. kam die Mittelstandsbank IKB durch die US-Krise in der Immobilienfinanzierung derart ins Straucheln, dass ihr Großaktionär KfW zu Hilfe eilen musste. Darüber hinaus „pumpten“ die Notenbanken Geld in den Kreislauf bzw. Markt, um eine Ausweitung der Krise bzw. einen Kollaps zu vermeiden und das System zu stabilisieren.

Die Ratingagenturen, allen voran die Führenden unter ihnen, Standards & Poor's (S&P) sowie Moody's, gerieten daraufhin wieder einmal in die öffentlich geführte Kritik, da sie zum wiederholten Male zu spät auf ökonomische Risiken aufmerksam gemacht hatten, wie dies beispielsweise schon bei der Asienkrise, bei Enron oder auch bei den beiden Autokonzernen *General Motors* und Ford der Fall gewesen war, wobei es im Grunde genommen ja ihre Kernaufgabe ist, in ihrer Funktion als „Bonitätsprüfer“ auf mögliche finanzielle Risiken durch eine entsprechende Einstufung hinzuweisen, die möglicherweise nachhaltige und weitreichende Konsequenzen für eine ganze Volkswirtschaft und darüber hinaus haben können.

Das Handelsblatt weist in einem Artikel vom 11.07. bzw. 12.07.07 auf einen Punkt hin, der unter Umständen die Kritik an den Ratingagenturen erheblich verstärkt: die Agenturen werden für ihre Dienstleistung, der Bonitätsprüfung und Einstufung in das allgemein bekannte Kategoriensystem, nicht von (potentiellen) Investoren oder Geldgebern bezahlt, sondern von den Kunden selbst (HB 11.07.07: o.S.; 12.07.07: 2). Von daher können durchaus Zweifel an der Stichhaltigkeit und Objektivität der Bonitätsprüfung angemeldet werden. Im selben Artikel wird auch davon berichtet, dass Prof. Joseph Manson von der Dexter University moniere, die Ratingagenturen würden „ihre Kunden dabei beraten, wie sie ihre Schuldtitel verpacken sollen, um gute Noten zu bekommen“ (ebenda). Sollte dem wirklich so sein, kann man sich der Frage nicht verwehren, ob dieses Geschäftsgebahren<sup>107</sup> nicht als wirtschaftskriminell einzustufen ist. Führt man sich vor Augen, auf welch tönernen Säulen dieses bis dato privatwirtschaftlich abgewickelten Bewertungssystem offensichtlich zu sockeln scheint, kommen doch erhebliche Zweifel an der Aussagekraft dieser Bonitätsprüfungen auf.

---

<sup>107</sup> zumindest nach deutschem Recht.

Dies erweist sich als umso fataler, wenn bedacht wird, dass zunehmend die ganze Finanzwelt sich überwiegend auf die Urteile der Rating-Agenturen verlässt und davon die Entscheidungen und Handlungsoptionen der Akteure auf den Finanz- und Kapitalmärkten abhängen. So werden Forderungen nach staatlichen Rating-Agenturen immer lauter. Allerdings ist eine staatliche Organisation nicht notwendig. Es wäre ausreichend, Rating-Agenturen den Status unabhängiger Instanzen zu geben, vergleichbar mit Wirtschaftsprüfern, die staatlich bestellt und vereidigt sind. Auf diese Weise würde der „Waren-Charakter“ von Bonitätsprüfungen zwar nicht zur Gänze behoben, aber doch abgeschwächt.

Dreh- und Angelpunkt der Unternehmensführung bzw. Spiegelbild respektive Indikator für den Erfolg eines Unternehmens, gemessen am Wert bzw. der Marktkapitalisierung, stellt heutzutage der Aktienkurs dar, wobei die Frage, ob ein Unternehmen profitabel wie rentabel ‚arbeitet‘ nicht nur von betriebswirtschaftlichen, sondern insbesondere auch von volks-/ weltwirtschaftlichen Größen abhängt. Es gilt durch einen hohen und stabilen Aktienkurs, verbunden mit einer ansprechenden Dividende, die Erwartungen der Shareholder, der Anteilseigner, zu erfüllen.

Um den Kurs der Unternehmenspapiere hoch und wertkonsistent zu halten, und sich damit vor feindlichen Übernahmen schützend, gehen Unternehmen immer wieder dazu über, am Markt eigene Aktien zu erwerben.

Diese Möglichkeit wurde von Seiten der Bundesregierung durch ein entsprechendes Gesetz ermöglicht: das „Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz“ (z.B. Streeck/Höpner 2003; Höpner 2003; Beyer u.a. 2003; Lütz 2000; 2005; Beyer 2006).

Als ein sehr prominenter Fall, wo dieses eigentlich nicht besonders außergewöhnliche Vorgehen für erheblichen Streik- bzw. Diskussionsstoff sorgte, war die Deutsche Bank. Vorstandschef Josef Ackermann, ein gelernter Investmentbanker, kündigte etwa im Jahre 2004 trotz Gewinne in Milliardenhöhe an, zum einen tausende Arbeitsplätze abzubauen, zum anderen das Eigenkapitalrenditeziel zu erhöhen und

eine größere Menge unternehmenseigener Aktien zu erwerben<sup>108</sup>, um den Kurs stabil zu halten.

Gemäß Geschäftsbericht gründete *Volkswagen* 2003 nach dem Erwerb eigener Unternehmensaktien im Jahr 2000 extra eine Beteiligungsgesellschaft, in die der Aktienanteil von 9,8% eingebracht wurde (GB 2003: 19). Durch die Gründung dieser Tochtergesellschaft wird es dem Konzern möglich, zur Stabilisierung des Aktienkurses immer wieder – unter Beachtung der Sperrminorität – Konzernanteile nachzukaufen.

Stefan Kühl geht sogar soweit zu behaupten, dass „für kapitalmarktorientierte Unternehmen die eigenen Unternehmensaktien wie eine eigene Währung sind, mit der Zulieferer, Mitarbeiter und Kooperationspartner bezahlt werden können“ (Kühl 2003: 150).

Ich finde durch dieses Statement wird sehr gut deutlich, dass die Diskussion um die monierte und kritisierte zunehmende Shareholder Value-Orientierung der Unternehmen bzw. ihrer Entscheidungsträger häufig sehr eindimensional geführt wird, ohne jedoch dabei den Eindruck erwecken zu wollen, dem neoliberalen Mainstream zu folgen.

Stefan Kühls Begrifflichkeit von der „eigenen Währung“ bestätigt sich meines Erachtens dadurch, wenn man sich die Rolle und Funktion von Unternehmensaktien bei der Abwicklung bzw. Finanzierung von Mergers, teilweise auch von Acquisitions, ansieht. So erfolgt ein Großteil bargeldlos über den Austausch von Unternehmensaktien, was den Gedanken zu Ende gedacht, in gewissem Sinne aber wieder eine Kapitalverflechtung erzeugt. Gemäß einem Artikel in der Wirtschaftswoche aus dem Jahre 1999 wurden im Jahr 1989 93% der Fusion mit Bargeld und nur 7% über Aktientausch abgewickelt, zehn Jahre später hat sich das Bild bereits um einiges verschoben: so wurden 1999 70% der Fusionen über einen Aktientausch abgewickelt, bei 21% floss Bargeld und in den verbleibenden 21% der Fälle wurden beide Finanzierungsformen gewählt (Wirtschaftswoche 28.10.99: 93). Dass ein Austausch von Aktien nicht ganz unproblematisch sein kann, lässt sich im Fall *Daimler* und Chrysler 1998 ersehen, wie bereits an anderer Stelle angemerkt.

---

<sup>108</sup> nicht er selbst – wobei dies nicht auszuschließen, ab einer bestimmten Menge aber anzugeben ist –, sondern die Bank.

Greift man sich neben den Kooperationspartnern eine weitere Gruppe von Stakeholdern, nämlich die Mitarbeiter, heraus, so wird deutlich, dass auch ihnen die Möglichkeit offen steht, Shareholder zu werden, und das über verschiedene Wege: zum einen durch den (anonymen) Erwerb von Unternehmensaktien des Arbeitgebers über den Markt<sup>109</sup>, zum anderen durch entsprechende Angebote (Optionen), die die Unternehmen ihren Mitarbeitern über alle hierarchischen Ebenen hinweg offerieren. Darauf wird im Kapitel zum Entgelt (Kapitel 4.3.2 im Abschnitt IV) noch genauer eingegangen. Zweifelsohne gilt es natürlich immer die Relationen zu beachten. Es gibt aber auch immer wieder Fälle, in denen die Mitarbeiter ihr eigenes Unternehmen gekauft haben, was als sog. Management-Buy-Out in der Wissenschaft ihren Niederschlag gefunden hat.

Als weitere Möglichkeit für Stakeholder zu Shareholdern – zumindest indirekt – zu werden, besteht natürlich auch darin, ihr Kapital bei Institutionellen Investoren wohl wissend – zum Teil aber auch unwissend – anzulegen, die unter Umständen ihrerseits an entsprechenden Unternehmen Anteile / Beteiligungen erwerben. Allerdings bedenken viele die Konsequenzen nicht, die daraus resultieren können. Durch eine entsprechende Investition bei Institutionellen Investoren kann sich durchaus eine Dynamik, ein Dominoeffekt, ergeben. Die Tragweite lässt sich häufig nicht voraussehen bzw. die Folgen nicht ohne weiteres revidieren.

### 2.3 Unternehmensleitung / Management

Auch im Hinblick auf die Unternehmensleitung in einem weiter gefassten Begriffsverständnis lassen sich deutliche Unterschiede zwischen deutschen und US-amerikanischen Unternehmen finden, die vielfach wiederum auf sozio-kulturelle bzw. historische Entwicklungen in den beiden Ländern zurückgehen. Es sind vor allem die Industriellen Beziehungen, die ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen den beiden wichtigen Volkswirtschaften bilden.

---

<sup>109</sup> über die Möglichkeit, Transaktionen von Aktien und anderer Wertpapiere über das Internet abzuwickeln, wurde bereits berichtet.

Fasst man – wie eben angemerkt – den Begriff der Unternehmensleitung etwas weiter und meint damit nicht nur das Management, so lässt sich eine zweite bedeutende Institution anführen, die es in dieser dualen Form nur in Deutschland gibt, nämlich der Aufsichtsrat, der als Kontrollgremium für die Arbeit, aber auch die Berufung bzw. Entlassung des Vorstandes zuständig ist. In US-amerikanischen Unternehmen hingegen gibt es kein vergleichbares, separat gestaltetes Kontrollinstrument. Die Unternehmensspitze ist somit monistisch strukturiert. Es ist im Grunde genommen die Entwicklung des Shareholder Value, die als Indikator für die erfolgreiche Tätigkeit eines CEO in den USA angesehen werden kann. Die Akteure auf den Kapitalmärkten honorieren die Arbeit der Unternehmensführung, indem sie die entsprechenden Unternehmenswerte halten bzw. weitere zukaufen. Sie missbilligen das Handeln durch entsprechendes Abstoßen der jeweiligen Unternehmensaktien.

Vor allem im Bereich der Industriellen Beziehungen unterscheiden sich die deutschen Verhältnisse deutlich von denen in den USA, was natürlich mit der Einbettung in gewisse sozio-kulturelle bzw. sozio-ökonomische Strukturen zu tun hat, die historisch gewachsen sind. In Deutschland lässt sich der Begriff der Industriellen Beziehungen weiter differenzieren in die Beziehungen zwischen Arbeitgeber(verbänden) und Gewerkschaften auf übergeordneter Ebene, und in die als solches zu bezeichnenden betrieblichen Arbeitsbeziehungen zwischen der Unternehmensleitung und der betrieblichen Interessensvertretung der Belegschaft, dem Betriebsrat<sup>110</sup>. Es lassen sich also in Deutschland verschiedene „Arenen“<sup>111</sup> (Müller-Jentsch, z.B. 1997a; 1997b; 2007) im

---

<sup>110</sup> „Auf der untersten Ebene geht es um die Beeinflussung und Kontrolle der *Anwendungsbedingungen* der Arbeitskraft im betrieblichen Arbeitsprozess. Auf der mittleren Ebene, der des Arbeitsmarktes, steht die Beeinflussung und Kontrolle der *Verkaufsbedingungen* der Arbeitskraft im Zentrum. Auf der Ebene der Branchen und der Gesamtwirtschaft schließlich geht es vor allem um die Kontrolle und Beeinflussung der sozialen und ökonomischen *Rahmenbedingungen* seitens der Arbeitnehmerschaft und ihrer Organisationen“ (Müller-Jentsch 1997a: 45; ferner sinngemäß 2007: 47).

<sup>111</sup> Müller-Jentsch definiert „Arena“ so: „Unter „Arena“ verstehen wir einen ‚Ort‘ geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung, aber auch einen ‚Kampfplatz‘, auf dem die jeweiligen Akteure nicht nur ihre widerstreitenden materiellen Interessen vertreten, sondern auch die institutionellen Rahmenbedingungen zu verändern trachten, also die prozeduralen Aspekte der Institutionen

Hinblick auf die Arbeitsbeziehungen unterscheiden. Bezüglich der Arbeitnehmervertretung im Kontrollgremium bilden die verschiedenen Gesetze zur Mitbestimmung die wesentliche Grundlage. Zwei bedeutende Gesetze wurden bereits wenige Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg verabschiedet und spielen seitdem eine wesentliche Rolle in den deutschen industriellen Beziehungen. Zu denken ist dabei zum einen an das Tarifvertragsgesetz aus dem Jahr 1949, das verbindliche Gesetzeswerk für den Abschluss von Tarifverträgen zwischen Arbeitgeber(verbänden) und Gewerkschaften, zum anderen an das Montan-Mitbestimmungsgesetz aus dem Jahre 1951, das für die Unternehmen aus der sog. Montan-Industrie<sup>112</sup> Anwendung findet. Im Jahre 1952 wurde das Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet, die erste Überarbeitung fand im Jahre 1972 statt, eine zweite im Jahre 2001. Eine zentrale Bedeutung für die Mitbestimmung in deutschen Großunternehmen bildet das 1976 verabschiedete Mitbestimmungsgesetz, das für Kapitalgesellschaften mit mehr als 2 000 Mitarbeitern Anwendung findet. Das Mitbestimmungsgesetz gilt für die meisten Großunternehmen in Deutschland in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft, die in den meisten Fällen natürlich mehr als 2000 Mitarbeiter umfassen. Fällt ein Unternehmen unter die Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes, dann besteht der Aufsichtsrat zu gleichen Teilen aus Arbeitnehmervertretern sowie Vertreter der Anteilseigner. Der Vorsitzende dieses Kontrollgremiums wird überwiegend von den Anteilseignern bestellt und verfügt über ein doppeltes Stimmrecht, für den Fall, dass es durch die gleiche Sitzverteilung bei Abstimmungen zu Patt-Situationen kommt. Zu Hochzeiten der „Deutschland AG“ befanden sich auf der Seite der Anteilseigner-Vertretung auch Bankmitarbeiter, die die Banken in ihrer Rolle und Funktion als häufiger Anteilseigner als Repräsentanten und zur Wahrnehmung und Vertretung ihrer Interessen in den Aufsichtsrat entsandten. Auch heute noch sitzen viele Politiker auf der Anteilseigner-Bank in den Aufsichtsräten zahlreicher

---

zu ihren Gunsten zu beeinflussen suchen. In diesem Sinne ist *Arena* sowohl ein komplexes Institutionensystem, das festlegt, welche (Austragungs- und Konflikt-)Formen, Gegenstände und Akteure jeweils zugelassen sind, als auch ein Handlungsraum, der den Akteuren für die Lösung spezifizierter Probleme, Handlungsmöglichkeiten (mit definierten Grenzen) einräumt“ (2007: 12).

<sup>112</sup> Unternehmen in der Schwer-Industrie: Eisen, Kohle, Stahl.

Großunternehmen, was eine Zeit lang im Zusammenhang mit erlaubten und unerlaubten Nebeneinkünften von Politikern diskutiert wurde. Die Aufsichtsratsmitglieder auf der Arbeitnehmerseite bekommen nämlich „nur“ eine Aufwandsentschädigung, der Großteil ihrer Bezüge aus diesem Mandat fließt in die Finanzierung der Hans-Böckler-Stiftung, die unter anderem wissenschaftliche Forschungsprojekte (mit)finanziert. Als ein aktuelles Projekt-Beispiel, das die Hans-Böckler-Stiftung zusammen mit der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und anderen Stiftungen fördert, ist die wissenschaftliche Begleitforschung des Göttinger SOFI-Instituts bei „Auto 5000“ im Volkswagen-Konzern.

Ein weiteres Charakteristikum der „Deutschland AG“ war die häufig zu beobachtende Gepflogenheit, dass der scheidende Vorstandsvorsitzende den Vorsitz des Aufsichtsrats im Unternehmen übernahm. Dieses Phänomen wird in der letzten Zeit sehr kontrovers diskutiert. Als deutlicher Vorteil dieser Gepflogenheit kann konstatiert werden, dass dadurch die Unternehmenspolitik eine gewisse Kontinuität und Stringenz aufweist. Dies sei – ganz neutral und werturteilsfrei – als Vorzug festzuhalten. Bei *Daimler* war dies in den letzten Dekaden nicht der Fall. Dies bedeutete u.a. auch, dass mit jedem neuen Vorstandsvorsitzenden der Konzern eine neue „Vision“ hatte und entsprechend – flankiert von diversen Zu- und Verkäufen – umstrukturiert wurde.

Diesem Argument kann aber entgegen gesetzt werden, dass dadurch „Mauscheleien“ und Ungereimtheiten besser vor der Öffentlichkeit unter Verschluss gehalten werden können. Damit argumentiert auch die von der Bundesregierung vor einigen Jahren eingesetzte Corporate-Governance-Kommission, die einen Kodex für gute Unternehmensführung entwickelt hat. Dazu gehört unter anderem Transparenz in der Unternehmensführung. Diese postulierte Transparenz ist – so wird befürchtet – nicht zweifelsfrei gegeben, wenn der ehemalige Vorstandschef Aufsichtsratsvorsitzender wird. Der Aufsichtsrat stellt bekanntermaßen die Kontrollinstanz für den Vorstand dar und zeichnet sich auch für dessen Bestellung bzw. Entlassung verantwortlich. Die Bundesregierung wollte dazu sogar ein Gesetz verabschieden, das den

sofortigen Wechsel eines Vorstandsvorsitzenden auf den Sessel des Aufsichtsratsvorsitzenden des gleichen Unternehmens verbietet.

Wie das Handelsblatt am 07.02.07 meldet, spricht sich der Leiter der Corporate Governance Kommission, Gerhard Cromme<sup>113</sup>, gegen eine gesetzliche Regelung aus. Wie das Blatt in diesem Artikel weiter meldet, werden derzeit die Aufsichtsräte in 14 von 30 DAX-Unternehmen von den früheren Vorstandschefs geführt (HB 07.02.07: 1; siehe dazu z.B. auch HB 20.12.06: 1). Eines der 14 Beispiele aus den Dax-Unternehmen stellt der *Volkswagen*-Konzern dar, denn bekanntermaßen war der derzeitige Chef des Kontrollgremiums, Ferdinand Piech, in der Vergangenheit auch Vorstandschef des VW-Konzerns. Wie bereits mehrfach in anderen Zusammenhängen erwähnt, spielt der Porsche-Enkel im Konzern ohnehin eine Sonderrolle. Gerhard Cromme saß ebenfalls eine Zeit lang im Aufsichtsrat von VW, hat diesen aber vor kurzem wegen der speziellen Verhältnisse und Gegebenheiten in Wolfsburg verlassen. Bemerkenswert ist dabei, dass Cromme dabei mit zweierlei Maß zu messen scheint, zumal er selbst eine Reihe von Aufsichtsratsmandaten in DAX-Unternehmen wahrnimmt. Wie bereits bemerkt, ist er Aufsichtsratsvorsitzender bei Thyssen-Krupp wie auch bei Siemens; darüber hinaus saß er im Kontrollgremium bei Lufthansa sowie beim Energiekonzern EON, beide gab er allerdings jüngst auf. In der Tat kann der direkte Wechsel vom Vorstandschefposten auf den Sessel des Aufsichtsratschefs eine nicht ganz unkritische Sache sein. Piech stellt aber einen absoluten Sonderfall aufgrund der speziellen Rahmenbedingungen und Hintergründe dar.

### 2.3.1 Struktur und Zusammensetzung

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits deutlich, dass in deutschen Unternehmen – im Unterschied zu US-amerikanischen – die Unternehmensleitung im weiteren Sinne in Vorstand und Aufsichtsrat zu unterscheiden ist, wobei dem Aufsichtsrat die Rolle des Kontrolleurs zukommt. Die Größe des Vorstandes ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich, so dass sich keine verallgemeinerbaren Aussagen hierzu treffen lassen. Die Vorstandsgröße ist im

---

<sup>113</sup> derzeitiger Aufsichtsratsvorsitzender bei Thyssen-Krupp.



Wesentlichen auch davon abhängig, wie die Arbeitsteilung, d.h. die Zuständigkeiten und Verantwortung, der einzelnen Konzernmitglieder für die verschiedenen Bereiche des Unternehmens geregelt ist. Gesetzlich ist nach § 76 AktG lediglich eine Mindestgröße festgesetzt. Im Rahmen von Dezentralisierung und Verschlinkung wurden viele Vorstände verkleinert, so auch der von *Daimler* von 12 auf 9 Mitglieder, künftig sogar von 9 auf 6, was zum einen damit zusammenhängt, dass Ressorts gebündelt werden, zum anderen scheiden durch den Verkauf von Chrysler die US-amerikanischen Vertreter ersatzlos aus.

Hinzu kommt, dass in manchen Unternehmen Vorstandsmitglieder in Personalunion für mehrere Bereiche zuständig sind. Als aktuelles Beispiel lässt sich der neue VW-Chef<sup>114</sup> und Pischetsrieder-Nachfolger Martin Winterkorn nennen.

Wie das Handelsblatt meldet, übernimmt der ehemalige Chef der hochprofitablen VW-Tochter Audi nicht nur die Position des Konzernchefs, sondern auch die direkte Leitung der Marke *Volkswagen*. Darüber hinaus leitet er künftig auch das Ressort Forschung und Entwicklung, das wieder eingeführt wird (HB 12.01.07: 12).

Durch diese Bündelung strategisch wichtiger Aufgaben in einer Person verfügt Winterkorn, der als Zögling von Ferdinand Piech gilt, über viel mehr Macht und Einfluss als sein Vorgänger Bernd Pischetsrieder.

Der Süddeutschen Zeitung zufolge übernimmt Winterkorn auch die Leitung der Entwicklung für die Fahrzeuge aller Konzernmarken, die zur Golf-Klasse gehören oder kleiner sind. Dieser Bereich ist einer von insgesamt drei Technologiegruppen<sup>115</sup>. In der zweiten Technologiegruppe werden die Modelle angesiedelt sein, die sich oberhalb der Golfklasse befinden, sowie der Bereich Sport- und Geländewagen. Die Zuständigkeit der dritten Technologiegruppe schließlich bezieht sich auf den Bereich der Nutzfahrzeuge (SZ 11.01.07: o.S.).

Im Unterschied zu *Daimler*, wo die Größe des Vorstandes in der Vergangenheit reduziert wurde, wächst der VW-Vorstand in seiner neuen Besetzung um zwei Ressorts bzw. Personen: Produktion und Vertrieb. Kenner der Branche befürworten die angestrebte Zentralisierung. In ihrer Begründung verweisen sie auf den Klassenprimus

---

<sup>114</sup> seit 01.01.07 im Amt.

<sup>115</sup> ein weiteres Novum im VW-Konzern unter der Leitung von Winterkorn.

Toyota<sup>116</sup>, der ebenfalls zentral gesteuert wird. Meines Erachtens wird auch hier wieder mimetischer Isomorphismus nach DiMaggio/Powell (1983, 1991, 2000) in Form von Benchmarking deutlich. Man orientiert sich aus einer vermeintlichen Unsicherheit heraus an anderen Akteuren im organisationalen Feld, weshalb es zu einer Strukturangleichung kommt.

Es sind meiner Meinung nach zwei Aspekte, die bei dieser Art von Zentralisierung zum Tragen kommen. Zum einen stehen natürlich die Ausübung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Raum, zum anderen aber auch wirtschaftliche Aspekte, zumal gerade bei VW als wesentliche „Single-Business-Organization“ durch eine Zentralisation bestimmter Ressorts Synergieeffekte am ehesten realisiert bzw. dadurch eventuelle Mehrfachaufwendungen vermieden werden können.

Der *Volkswagen*-Konzern sieht sich selbst ebenfalls als „Single-Business-Organization“, da nach eigenen Angaben<sup>117</sup> die Kernkompetenzen des Konzerns im Automobilbereich, aber auch im Finanzbereich liegen. Auf der anderen Seite kann man natürlich auch der Frage nicht verwehren, ob eine zu starke Zentralisierung bzw. Bündelung von Aufgaben bzw. Ressorts in einer Person sinnstiftend und erfolgversprechend ist, da natürlich jede Aufgabe bzw. jedes Ressort für sich genommen ein gewisses Zeitfenster in Anspruch nimmt. Abgesehen vom Zeitaspekt stellt sich natürlich auch die Frage, ob es insgesamt auf die Dauer betrachtet optimal ist, quasi als „Tausendsassa in allen Gassen“ aufzutreten. Nachdem sich aber das Personalkarussell, was die Besetzung von Vorstandsposten angeht, ohnehin immer schneller zu drehen scheint, rückt eine solche Frage wohl merklich in den Hintergrund.

Das bereits beschriebene Phänomen, dass Vorstandsmitglieder oder sogar -vorsitzende mehrere wichtige Ressorts in Personalunion leiten, ist allerdings keine deutsche Besonderheit, auch wenn aus gegebenem Anlass mit Martin Winterkorn und Dieter Zetsche zwei deutsche Vorstandsvorsitzende als Beispiele dafür angeführt wurden. Denn wie das Handelsblatt vom 08.12.06 meldet, übernahm Tom LaSorda –

---

<sup>116</sup> zum Konzern gehören auch der Lastwagenbauer Hino sowie die Nobelmarke Lexus bzw. der Kleinwagenhersteller Daihatsu.

<sup>117</sup> siehe etwa Geschäftsberichte

seiner Zeit CEO von Chrysler – zusätzlich zu seiner eigentlichen Aufgabe noch die Zuständigkeit und Verantwortung für das Marketing und den Vertrieb der *Daimler*-Tochter (HB 08.12.06: 15). Es ist anzunehmen, dass man sich einiges davon verspricht, wenn man strategisch wichtige Ressorts in einer Person bündelt. Als ein weiteres Beispiel für ein Vorstandsmitglied, das mehrere wichtige Ressorts in Personalunion führt, ist Franz-Josef Paefgen zu nennen. Der ehemalige Audi-Chef<sup>118</sup> ist derzeit Chef der britischen VW-Luxus-Tochter Bentley. Künftig wird dieses Amt ergänzt durch die Leitung einer weiteren VW-Nobel-Marke, nämlich der französischen Edel-Schmiede Bugatti. An diesen Beispielen werden zwei interessante Aspekte deutlich. Zum einen die Tatsache, dass viele wichtige Ressorts und Aufgaben in Unternehmen in Personalunion übernommen werden. Zum anderen aber auch, dass Hauskarrieren nach wie vor eine sehr große Rolle spielen. Gerade der VW-Konzern bietet hierfür sehr gute Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, da das Unternehmen mit sieben Marken eine Reihe an Profilierungs- und damit interne Auf- bzw. Umstiegsmöglichkeiten bietet. Dabei ist ebenso auffallend, dass sog. Kaminkarrieren eher verpönt sind, präferiert werden hingegen Positionen in verschiedenen Bereichen.

Um auf die Struktur der Unternehmensleitung nach deutschem Muster wieder zu sprechen zu kommen. Es ist auffallend, dass über die Rolle und Funktion des Aufsichtsrats in deutschen Großunternehmen in den letzten Jahren sowohl auf akademischer Ebene als auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene sehr viel diskutiert wird. Hervorzuheben ist, dass dabei um das Kontrollgremium geht, das aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 paritätisch gebildet wird<sup>119</sup>. Über die Rolle und Funktion von Bankenvertretern in den Aufsichtsräten von deutschen Konzernen wurde bereits in den vorherigen Kapiteln diskutiert. Ferner kam in der Vergangenheit immer wieder die Diskussion um eine Bündelung von Aufsichtsratsmandaten bei vielen Personen auf, die unter Umständen zu Konflikten hätte führen kann.

---

<sup>118</sup> wurde durch Winterkorn abgelöst, der wiederum von Stadler beerbt wurde.

<sup>119</sup> Grundsätzlich legt § 95 AktG die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder auf eine Mindest- und eine Maximalgröße fest, wobei der Grundsatz gilt: je mehr Grundkapital, desto mehr Aufsichtsratsmitglieder. § 26 MitbestG regelt die Aufsichtsratszusammensetzung genauer, gestaffelt nach Beschäftigtenzahlen.

Als ein prominentes Beispiel lässt sich der scheidende Aufsichtsratsvorsitzende des *Daimler*-Konzerns und ehemaliges Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, Hilmar Kopper, nennen, der in der Vergangenheit mehr als zehn Mandate in in- und ausländischen Großunternehmen nahezu gleichzeitig ausübte. Neben der Diskussion um etwaige daraus entstehende Interessen- und Entscheidungskonflikte stellt sich in diesem Zusammenhang immer wieder die Frage, ob die Aufsichtsratsmitglieder bei einer derartigen Bündelung von Mandaten allein aus zeitlichen Gründen ihren Aufsichtsratspflichten gebührend nachkommen können. Nach dem in der Vergangenheit namhafte deutsche Großunternehmen – zu denken ist dabei etwa an die Krise des Karstadt-Quelle-Konzern<sup>120</sup> – in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, wird in nahezu regelmäßigen Abständen immer wieder diese Frage aufgeworfen. Wie an anderer Stelle erwähnt wird, ist gemäß Paragraph 111 des Aktiengesetzes eine Kernaufgabe des Aufsichtsrats, den Vorstand zu kontrollieren bzw. gemäß Paragraph 84 zu bestellen und abzurufen. Um dieser Kontroll-Aufgabe gerecht werden zu können, bedarf es neben dem notwendigen Know-how zweifelsohne entsprechende zeitliche Ressourcen, die bei einer Kumulation von „Würden“ und Ämtern nicht immer gegeben ist. Nach geltendem Gesellschaftsrecht ist eine Mandatsbündelung nach wie vor legitim. Gemäß § 100 II AktG kann eine Person bis zu zehn Aufsichtsratsmandate in verschiedenen Unternehmen sowie fünf weitere in konzernverbundenen Gesellschaften innehaben. In der Folge um diese Diskussion, die auch bei Politikern gerne geführt wird, wurde eine Offenlegung der einzelnen Mandate und sonstigen Tätigkeiten angestrebt und umgesetzt.

Einen Wandel in Rolle und Funktion von Aufsichtsräten in deutschen Konzernen nach dem Mitbestimmungsgesetz lässt sich darüber hinaus vermuten, wenn man sich die Geschehnisse in den ersten Monaten des Jahres 2007 ansieht.

Das Handelsblatt übertitelt am 23.04.07 einen Artikel mit „Die neue Räterepublik“. Der Autor spricht davon, dass bedingt durch die Globalisierung die Aufgabe der Aufsichtsräte über eine reine Kontrolle des Vorstandes hinausgewachsen sei. Ferner wird die These aufgestellt,

---

<sup>120</sup> Karstadt-Quelle heißt seit 2007 „Arcandor AG“.

dass sich die Machtverhältnisse in den Konzernen verschieben, sich damit auch die duale Unternehmensführung mit ihrer Arbeitsteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand wandeln, Parallelen zum Board angelsächsischer Prägung mit seinen Executives und Non-Executives in einem einzigen Führungsgremium inzwischen unverkennbar sein würden (HB 23.04.07: 1).

In diese Argumentation würde natürlich wiederum der im April 2007 auf der Hauptversammlung der *Volkswagen AG* wieder gewählte und damit mit gut 88% in seinem Amt bestätigte Aufsichtsratsvorsitzende Ferdinand Piech passen, der in der Tat sehr viel Macht im Konzern ausübt und dessen Aufgabenspektrum – zumindest seiner Auffassung nach – über eine reine Kontrollaufgabe hinausgeht. Es gilt jedoch erneut zu betonen, dass dies mit den personenspezifischen Umständen zusammenhängt: einmal aufgrund der spezifischen Eigentümerverhältnisse des Wolfsburger Konzerns, in denen Ferdinand Piech mehrfach in Erscheinung tritt, zum anderen aber auch aufgrund der hochrangigen Funktionen und Positionen, in denen er in den vergangenen Dekaden tätig war: leitende Funktionen bei Porsche, Audi und schließlich im Gesamtkonzern VW. Dadurch entstehen Netzwerke, über die sich sowohl formaler als auch normativer Druck ausüben lässt, wodurch es in der Folge zu Anpassungserscheinungen kommen kann.

Bereits einleitend wurde darauf hingewiesen, dass in US-amerikanischen Aktiengesellschaften eine monistische Struktur der Unternehmensverfassung vorzufinden ist. Die uns aus der BRD bekannte, klar ersichtliche strukturelle Trennung in Unternehmensleitung und Kontrolle in zwei verschiedene Organe fehlt somit. Dies bedeutet aber nicht, dass in US-amerikanischen Unternehmen auf Kontrolle verzichtet wird, zumal – wie bereits erwähnt – die Entwicklung des Aktienkurses ein erheblicher Erfolgsmaßstab für das jeweilige Management darstellt. Management/Geschäftsleitung und Kontrolle sind in den USA in einem Gremium – dem sog. Board of Directors<sup>121</sup> – vereint.

Das Board of Directors setzt sich aus sog. Executive Directors auf der einen Seite und sog. Non-Executive Directors auf der anderen Seite

---

<sup>121</sup> zu Deutsch etwa: Verwaltungsrat.

zusammen. Erstgenannten fällt die Leitungsaufgabe des Unternehmens zu, der zweiten Gruppe entsprechend die Kontrolle. Was die ‚Kontrolleure‘ anbelangt, kann es sich dabei um Angestellte des Unternehmens bzw. Externe handeln<sup>122</sup>.

Darüber hinaus gestaltet sich auch die Unternehmensführungsaufgabe arbeitsteilig. So bilden die sog. „Officers“ eine wichtige Gruppe innerhalb der Geschäftsleitung. Holland zufolge handelt es sich dabei um vom Board mit der Erfüllung von Alltagsaufgaben betraute Personen im Management, die aber auch Mitglied des Boards sein können (2006: 7), d.h. in Personalunion verschiedene Positionen und Verantwortlichkeiten in sich vereinen. Der Oberste unter den Officers ist der „Chief Executive Officer“ (CEO). Die angesprochene Arbeitsteilung innerhalb des Boards setzt sich bei der Bildung sog. Committees fort, die zum Teil permanent, zum Teil mit Projektcharakter, für spezielle Bereiche der Unternehmensleitung gebildet werden. Klassischer Weise handelt es sich dabei um Folgende: Managementausschuss, Personalausschuss, Gehaltsausschuss sowie Finanz- und Prüfungsausschuss (siehe z.B. Holland 2006: 25ff.).

Die Leitung des Boards kommt dem sog. Chairman<sup>123</sup> zu. Holland zufolge war es in der Vergangenheit in der Regel der Chief Executive Officer, somit ein hochrangiger Manager aus den Reihen der Inside Directors, der die Leitung des Boards übernahm. Im Zuge des Strebens nach mehr Unabhängigkeit<sup>124</sup> ist festzustellen, dass immer häufiger ein Mitglied aus den Reihen der Outside Directors die Funktion des Chairman übernimmt (Holland 2006: 19).

Es ist davon auszugehen, dass insbesondere Unternehmensskandale dafür der Auslöser waren. Zu denken ist dabei bspw. an den Enron-Fall,

---

<sup>122</sup> Allerdings stellt sich hier die Frage, ob Personen, die auf der Unternehmensgehaltsliste stehen, wirklich objektiv ihrer Kontrollfunktion nachkommen können, da Interessenskollisionen nicht auszuschließen sind. Die bundesdeutsche Gesetzgebung ist in diesem Fall klar und eindeutig: gem. § 105 AktG ist eine gleichzeitige Zugehörigkeit zu Management und Aufsichtsrat ausgeschlossen.

<sup>123</sup> In der BRD wird der Vorstandsvorsitzende einer Aktiengesellschaft im allgemeinen Sprachgebrauch auch als ‚Vorstandssprecher‘ bezeichnet, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass er keine Vorgesetztenfunktion innerhalb des Gremiums gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern einnimmt, somit primär als ‚Primus inter Pares‘ anzusehen ist.

<sup>124</sup> wohl auch Transparenz!

der Holland zufolge auch den Ruin der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen bedeutete (2006: 98). Der US-amerikanische Gesetzgeber reagierte prompt auf solche Vorfälle und verabschiedete 2002 den Sarbanes-Oxley-Act (vgl. z.B. von Loeffelholz 2004; Coiffi/Höpner 2005; Holland 2006; Guenther 2007), um so mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Geschäftsvorgängen zu erreichen.

Zurück zur Struktur und Zusammensetzung des Board of Directors. Für meine Begriffe ist es bspw. aus Sicht der Arbeitnehmer weniger entscheidend, ob die Führungs-/Kontrollstruktur eines Unternehmens nun monistisch oder dualistisch ausgestaltet ist. Viel bedeutender sind Zusammensetzung und das Gewichtungsverhältnis innerhalb der Zusammensetzung. So lassen sich bezeichnender Weise im US-amerikanischen Board of Directors keine Arbeitnehmervertreter – weder von gewerkschaftlicher noch betrieblicher Seite – vorfinden. Sie können nach derzeitiger Ausgestaltung des Boards dort nicht einziehen, so wird weitläufig auf der Managementseite argumentiert, da sie weder zur Gruppe der Inside Directors noch zu den Outside Directors zählen. Das Kernmerkmal der Outside Directors ist ihre Unabhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen. Insofern würden Arbeitnehmervertreter weder in die erste Gruppe passen, zumal sie keine Managementfunktionen i.e.S. übernehmen, noch in die zweite Gruppe, „da Arbeitnehmervertreter nach keinem der amerikanischen Maßstäbe als unabhängig angesehen werden können“ (Holland 2006: 205).

Diese Argumentation ließe sich natürlich in Frage stellen, zumal Maßstäbe geändert werden können, sollten die Entscheidungsträger der Ansicht sein, dass dies von Nöten wäre. Für meine Begriffe wird deutlich, dass die Hegemonie des Kapitals in der Unternehmensführung und Kontrolle im Vordergrund steht. Die Eigentümerinteressen stehen klar im Fokus. Allerdings haben Arbeitnehmer durchaus in den Unternehmen Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmensleitung, wenn auch nicht in institutionalisierter Form<sup>125</sup>. Durch die bereits erwähnte höhere Verbreitung von Aktienbesitz – auch am eigenen Unternehmen – besteht für die Beschäftigten in den USA auf diese Art und Weise die Möglichkeit, Einfluss auszuüben. Etwa über die Haupt-

---

<sup>125</sup> „Arbeit“ vs. „Kapital“.

versammlung, auf der auch die Mitglieder des Boards gewählt werden. Holland zufolge beträgt die Amtszeit der Board-Mitglieder grundsätzlich ein Jahr; durch spezielle, unternehmensspezifische Regelungen und Vereinbarungen beträgt sie jedoch mehrheitlich drei Jahre, um eine gewisse Stringenz und Kontinuität zu erreichen (2006: 20). Über diesen Weg sind die Arbeitnehmer in ihrer Rolle als Shareholder natürlich Mittel und Instrumentarien in die Hand gegeben, um auf das Board einwirken zu können. Jedoch ist dies nur mit erheblicher Verzögerung möglich, als dies etwa bei einer Arbeitnehmerbank im Leitungs-/Kontrollgremium der Fall wäre. Es bleibt zu vermuten, dass sich an dieser Konstellation nichts ändern wird, solange der Grundtenor zwischen Arbeit und Kapital in keinster Weise von Sozialpartnerschaft geprägt ist, wie dies etwa in der BRD der Fall ist. Bekanntlich führen Geschichte, Wirtschaft, Kultur und Rechtssystem in den jeweiligen Ländern zu unterschiedlich ausgestalteten Ansätzen in der Unternehmensführung. Natürlich handelt es sich dabei um keine starren, unverändertlichen Ansätze. Sie können durchaus einem Wandel unterliegen. Dies zeigt sich beispielsweise an den Veränderungen bei der Besetzung der Funktion/Position des Chairman. Durch bestimmte Vorkommnisse in der Vergangenheit verlor die bisher übliche Regelung, die Funktion des Chairman und des CEOs in Personalunion auszuüben in einer Reihe von Unternehmen Zug um Zug an Anhängerschaft, an Legitimation. Der neue Leitgedanke, der einen Nährboden und – daraus entwickelt – eine Lobby fand, war ein forciert verfolgter Unabhängigkeits- und Transparenzgedanke, ausgelöst durch Krisenerscheinungen wie Unternehmensskandale, die zur Überarbeitung und Modifikation des bisherigen Ansatzes der Unternehmensverfassung/-leitung führten!

### 2.3.2 Ausbildungshintergrund

Verursacht durch die veränderten Rahmenbedingungen und das veränderte Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, ändern sich vielfach auch die Anforderungen an die Führungskräfte. Es scheint ein neuer Typus von Managern gefragt zu sein, unter anderem im Hinblick auf den Ausbildungshintergrund.



Als eine Begleiterscheinung der „Deutschland AG“ galten sog. Hauskarrieren. Das bedeutete, dass nicht wenige Führungskräfte ihre berufliche Laufbahn im Unternehmen oft direkt nach der Schule<sup>126</sup> mit einer klassischen Lehre begannen und sich durch Fleiß und Arbeitseinsatz, manchmal auch mit Hilfe von Protektion, bis in die Vorstandsetagen hochgearbeitet hatten.

Hierbei darf aber nicht unerwähnt bleiben, dass die berufslebenslange Zugehörigkeit zu ein und demselben Unternehmen natürlich nicht nur ein Spezifikum für Führungskräfte ist. Es gab und gibt viele Arbeitnehmer im privatwirtschaftlichen Sektor<sup>127</sup>, die ihre gesamte berufliche Laufbahn nur bei einem oder nur wenigen Arbeitgebern beschäftigt waren bzw. sind.

Es gilt jedoch auch anzumerken, dass in der heutigen Zeit und auch zukünftig eine kontinuierliche Erwerbsbiographie nicht mehr der Regelfall ist bzw. sein wird, sondern es immer Einschnitte und Unterbrechungen geben kann, bedingt durch Phasen der Erwerbslosigkeit, beruflicher Umorientierung, Elternschaft, aber auch durch arbeitsbezogene Erkrankungen wie Burn-out, etc., wodurch es zu „diskontinuierlichen Lebensläufen“<sup>128</sup> (Vester u.a. 2001) kommt.

Zu betonen ist hierbei, dass diese Entwicklungen unabhängig vom Geschlecht stattfinden können, denn an und für sich sind Unterbrechungen in der Erwerbsbiographie nichts Neues, gerade zu Bezug auf die Erwerbstätigkeit von Frauen. Man denke nur an die sog. Hausfrauen-Ehe in den 1950er, 1960er und 1970er Jahren. Da es ausreichend empirische Studien zu diesen und ähnlichen Themen gibt, gerade im Bereich der Familiensoziologie, Lebenslaufforschung etc., soll es bei einer lediglichen Erwähnung dieses Phänomens bleiben.

Ausgangspunkt war die nahezu berufslebenslange Beschäftigung in einem Unternehmen. In vielen Regionen wird es heute noch als normal angesehen, von der Lehre bis zur Rente für einen Arbeitgeber zu

---

<sup>126</sup> häufig schon nach Abschluss der Hauptschule.

<sup>127</sup> für Beamte und Angestellte im Öffentlichen Dienst ist es nichts Außergewöhnliches, das gesamte Erwerbsleben lang ein und denselben Arbeitgeber zu haben, nämlich den Staat; davon weicht allerdings der „Wissenschaftszirkus“ ab, der eher Nomadentum mit all seinen Folgen und Begleiterscheinungen ‚fördert‘.

<sup>128</sup> Es drängt sich dabei die Frage auf, ob diskontinuierliche Lebensläufe das Symbol einer neuen Zeit werden, die von wachsender Unsicherheit geprägt ist.

arbeiten. Als konkretes Beispiel ist etwa *Daimler* zu nennen, wobei der Name des Unternehmens für viele Mitarbeiter nicht so wahrgenommen wird: Im schwäbischen Teil von Baden-Württemberg „schafft man beim *Daimler*“, im badischen Teil hingegen „beim Benz“<sup>129</sup>. Nach wie vor gilt es als Regelfall oft über Jahrzehnte hinweg im Konzern zu bleiben. Im Gegenteil, man wird eher als Quereinsteiger sozusagen als „Exot“ angesehen. Dies sind Erfahrungen, die ich im Rahmen des bereits erwähnten Forschungsprojektes im Auftrag von *Daimler* sammeln durfte.

Dahinter steckt für meine Begriffe eine starke Identifikation mit dem Arbeitgeber, die insbesondere mit der nach wie vor als Schlüsselbranche zu bezeichnenden Automobilindustrie in Verbindung steht sowie mit der Reputation der Konzerne wie *Daimler*, Porsche, BMW oder *Volkswagen*. Ein Hinweis auf die angesprochene ausgeprägte Identifikation bspw. bei *Daimler* als Arbeitgeber war für mich die von vielen Beschäftigten gebrauchte Formulierung, „ins Geschäft zu gehen“<sup>130</sup>. Kritiker mögen dem entgegensetzen, dass es sich dabei um eine Formulierung handelt, die mit dem schwäbischen Dialekt zusammenhängt und damit keinen Anlass für irgendwelche Schlussfolgerungen darstellt. Ich bin jedoch der Überzeugung, dass dies eine deutlich emotionale Komponente in sich birgt, die zum einen stark identifikationsstiftend ist bzw. eben diese zum Ausdruck bringt sowie die Einbettung des Unternehmens in regionale sozio-kulturelle Strukturen widerspiegelt. Diese starke Identifikation mit dem Unternehmen bleibt auch dann erhalten, wenn auch nicht mehr alles so passt und man mehr oder weniger „den guten alten Zeiten“ nachtrauert: „früher konnte man sich ‚beim‘ *Daimler* noch eine E-Klasse leisten, heute reicht es gerade noch zur A-Klasse“. Auch jenseits der Facharbeiter-Ebene<sup>131</sup> ist die Anziehungskraft des Konzerns sehr hoch, was sich daran ablesen lässt, dass *Daimler* bei Hochschulabsolventen der unterschiedlichsten Disziplinen stets unter den Top-Wunsch-Arbeitgebern auf den obersten

---

<sup>129</sup> obwohl es den Namen Benz seit 1998 offiziell als Firmenbezeichnung nicht mehr gibt – weder in der gut neunjährigen Daimler-Chrysler-Ära noch in der Post-Chrysler-Ära als Daimler AG –, entscheidend ist wie schon erwähnt die tatsächliche Wahrnehmung der Beschäftigten.

<sup>130</sup> und eben nicht „auf Arbeit“!

<sup>131</sup> mit dem stark ausgeprägten Habitus eines Daimler-Industriearbeiters.

Plätzen rangiert, was zum einen natürlich mit dem Premium-Image zusammenhängt, zum anderen mit den Beschäftigungsmöglichkeiten, die ein weltweit agierendes Unternehmen angesichts einer sich globalisierenden Arbeitswelt mit sich bringt.

Auch in den Geschäftsberichten wird darauf Bezug genommen, indem die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit – jeweils mit dem Vorjahresvergleichswert – angegeben wird. So lag sie gemäß Geschäftsbericht bei *Daimler* in Deutschland 2006 bei durchschnittlich 17,1 Jahren, 2005 hingegen bei 16,8 Jahren. In den USA lag sie bei 13,8 Jahren bzw. im Jahr 2005 bei durchschnittlich 13,5 Jahren (vgl. GB 2006: 53). Allerdings gilt es meiner Meinung nach zu betonen, dass im Geschäftsbericht hinsichtlich der US-Mitarbeiter keine Differenzierung zwischen Beschäftigten bei Chrysler auf der einen Seite und solchen Mitarbeitern, die in den Mercedes-US-Werken beschäftigt sind. Ich fände eine derartige Differenzierung durchaus interessant, zumal die Größe der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit in der Regel auch etwas über die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen aussagt. Allerdings ließe sich dem entgegen, dass in Anbetracht der wirtschaftlich angespannten Verhältnisse, die natürlich auch ihre Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte haben, Aspekte wie Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem eigenen Unternehmen tendenziell in den Hintergrund treten, und man froh ist, überhaupt in einem Beschäftigungsverhältnis zu stehen. Zur Betriebszugehörigkeit lässt sich ferner bemerken, dass US-amerikanische Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Beschäftigten rund um den Erdball ihren Arbeitgeber vergleichsweise häufiger wechseln, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit damit in der Regel ohnehin geringer ausfällt. Dieser Aspekt wird in der einschlägigen<sup>132</sup> Diskussion oft auch mit dem vergleichsweise liberaler ausgestalteten Arbeitsmärkten<sup>133</sup> in den

---

<sup>132</sup> z.T. medialen bzw. politischen

<sup>133</sup> wobei nicht vergessen werden darf, dass Deregulierung eine hinreichende, aber keine notwendige Bedingung für wirtschaftliches Wachstum bedeutet, und schon gar keinen Garant/Automatismus darstellt. Umgekehrt bedeutet Wirtschaftswachstum nicht automatisch Beschäftigungszuwachs; allerdings ist ohne Wirtschaftswachstum eine Beschäftigungszunahme – auf normalem Wege – nur schwer realisierbar.

Vereinigten Staaten in Verbindung gebracht sowie mit der weniger starken Reglementierung durch einschlägige Gesetze<sup>134</sup>.

Natürlich gilt es in Bezug auf die Betriebszugehörigkeit der US-amerikanischen Mitarbeiter von *Daimler* zu beachten, dass der Konzern wohl deshalb nach außen hin keine Differenzierung vornehmen wollte zwischen Chrysler-Mitarbeitern und solchen, die in den Mercedes-US-Werken arbeiten, um sich in der Öffentlichkeit als „Einheit“ zu präsentieren. Eine Differenzierung der Mitarbeiter wäre diesbezüglich eher nachteilig, zumal dies nach außen hin bereits signalisieren würde, wie zerrissen der Konzern in Wirklichkeit ist. Dass dem so ist, zeigt sich an den jüngsten Entwicklungen: Verkauf der Chrysler-Mehrheit.

Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass eine überdurchschnittlich lange Betriebszugehörigkeit zu *Daimler* auch für viele Führungskräfte noch heute gilt. Man denke hierbei an den derzeitigen Vorstandsvorsitzenden Dr. Dieter Zetsche<sup>135</sup>. Dr.-Ing. Zetsche, 1953 in Istanbul geboren, kann sich als mit gutem Recht als „*Daimler*-Gewächs“ nennen, denn er kann auf eine berufliche Laufbahn zurückblicken, die ihn durch viele Bereiche des *Daimler*-Konzerns führte und als absolute „Hauskarriere“ bezeichnet werden kann. Er begann seinen beruflichen Werdegang 1976 im Entwicklungsbereich bei Mercedes. Danach folgten Stationen im Ausland, die offensichtlich nachhaltig von Erfolg gekrönt waren. Es lässt sich ein klarer Fokus auf nord- bzw. südamerikanischen Raum erkennen: Ab 1987 trug er die

---

<sup>134</sup> Hall/Gingerich merken hierzu an: „Weil die Arbeitsmärkte flexibel sind, haben Arbeitnehmer den Antrieb, in allgemeine Qualifikationen zu investieren, um sie auch in anderen Jobs nutzen zu können“ (2004a: 8). Komplementär zu den flexiblen Arbeitsmärkten vermitteln die US-amerikanischen (Aus-)Bildungsinstitutionen primär allgemeine Basisqualifikationen; die Vermittlung spezifischen Wissens findet hingegen nachgelagert, etwa im Unternehmen ‚on-the-job‘ statt. Weitgehend fehlende Arbeitnehmerschutzrechte setzen darüber hinaus Beschäftigungsmobilität voraus.

Das Zitat macht einen weiteren wichtigen Unterscheidungspunkt deutlich: es wird von ‚jobs‘ gesprochen; in Deutschland hingegen herrscht eine starke Berufszentriertheit, eine ebenso starke Dominanz von beruflichen Arbeitsmärkten vor, die natürlich mit dem (dualen) Berufsausbildungssystem zusammenhängt. Freilich gibt es auch in der BRD Ausbildungen i.w.S., die in keinen klar absteckbaren Berufsfeld münden, etwa Geisteswissenschaften; der Löwenanteil hingegen weist nach wie vor eine deutliche Berufszentriertheit auf.

<sup>135</sup> in Personalunion auch Chef der ‚Mercedes Car Group‘, die seit Oktober 2007 ‚Mercedes Benz Cars‘ heißt.

Verantwortung für die LKW-Sparte in Brasilien, danach war er Präsident von Mercedes-Benz in Argentinien, schließlich ab Anfang der 1990er Jahre Chef der US-Schwer-Lkw-Tochter Freightliner. Somit lässt sich festhalten, dass die ersten beruflichen Stationen klar im Nutzfahrzeugbereich lagen. Mit dem *Daimler*-Pkw-Geschäft kam Zetsche 1992 in Berührung, wo er bis 1999 erst der Entwicklung, später dem Vertrieb von Mercedes-Benz vorstand. Danach wurde er zum Chef der Nutzfahrzeugsparte berufen, ehe er Chef von Chrysler und schließlich Vorstandsvorsitzender des Gesamtkonzerns und zugleich Chef der Mercedes Car Group wurde. In dem einen Jahr, als er die komplette Nutzfahrzeugsparte „unter sich“ hatte, konnte er zwei Übernahmen erfolgreich abwickeln: den Erwerb des US-Dieselmotorenherstellers Detroit Diesel<sup>136</sup> sowie des kanadischen Nutzfahrzeugherstellers Western Star. In seiner Funktion als CEO der Chrysler Group versuchte er – insgesamt betrachtet mit nur sehr mäßigem Erfolg – durch den Abbau tausender Arbeitsplätze sowie der Schließung zahlreicher Werke die angeschlagene US-Tochter wieder profitabel zu machen. Aber auch seine beiden derzeitigen Funktionen waren bisher von nicht unerheblichem Personalabbau geprägt. Es lassen sich zwei essentielle Dinge festhalten: Diplom-Ingenieur und Hauskarriere, Charakteristika der „Deutschland AG“.

Ein weiteres Beispiel in dieser Diskussion stellt Dr. Wolfgang Bernhard dar, der in der Fachwelt als einer der talentiertesten Automanager unserer Zeit angesehen wird. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens folgten ein MBA und schließlich die Promotion zum Dr.rer.pol. Nach zweijähriger Tätigkeit als Berater bei der renommierten Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey, wo er bereits in der damaligen Mercedes-Benz AG eingesetzt war, wechselte er direkt in das Unternehmen. Von da an ging es für Bernhard, der – Medien-Berichten zufolge – aus Karrieregründen den Namen seiner Mutter (Bernhard) angenommen hat und früher Wolfgang Ayerle hieß, sehr schnell die Karriere-Leiter im *Daimler*-Konzern nach oben: 1994 Ernennung zum Center-Leiter der S-Klasse; danach übertrug man ihm die Verantwortung für die Einführung der neuen S-Klasse. Daraufhin leitete er die Mercedes-Tuning-Tochter AMG, bevor er im Jahr 2000 zum

---

<sup>136</sup> inzwischen wieder abgestoßen.

stellvertretenden Vorstand der *Daimler AG* und zum COO (Chief Operating Officer) von Chrysler ernannt wurde, wo er zusammen mit dem derzeitigen Vorstandschef Dieter Zetsche den angeschlagenen Konzern sanierte<sup>137</sup>. Im Frühjahr 2005 wechselte Dr. Bernhard in den Vorstand der Wolfsburger *Volkswagen AG*, wo er zusätzlich zu seiner Vorstandstätigkeit die Markengruppe *Volkswagen* leitete und Vorstandsvorsitzender der Marke *Volkswagen* war. Aufbauend auf seinen Erfahrungen aus der Zeit bei Chrysler in den USA, setzte er bei VW viel daran, Europas größten Automobilkonzern auf Effizienz und Produktivität zu trimmen, auch wenn dies schmerzliche Einschnitte für die Belegschaft wie Personalabbau oder die Aufgabe der 1993/94 eingeführten 28,8-Stunden-Woche bedeutete. Anfang 2007 verließ Dr. Bernhard den *Volkswagen*-Konzern. Medien-Berichten zufolge sollte ein Einstieg bei *General Motors* geplant gewesen sein, der aber nicht zustande kam. Nur wenige Wochen nach seinem Ausscheiden aus dem Wolfsburger Konzern hat er nun einen neuen Arbeitgeber gefunden, bleibt aber indirekt dennoch der Automobilbranche treu. So nahm Wolfgang Bernhard im Frühjahr 2007 eine Tätigkeit als Berater beim US-amerikanischen Finanzinvestor Cerberus auf, die er im September 2008 wieder quittierte. Cerberus scheint durch seine letzten Investments bzw. durch aktuell diskutierte Investitionen eine gewisse Fokussierung auf die Automobilbranche zu legen. Bereits 2006 hat ein Konsortium um den Finanzinvestor, dessen Namen Cerberus auf den mehrköpfigen Höllenhund aus der griechischen Mythologie zurückgeht, 51% der Anteile an der Finanzsparte von General Motors, GMAC, erworben. Am 30.03.07 meldete das Handelsblatt, dass Cerberus plane, den US-Zulieferer Tower Automotive, einer der führenden Anbieter von Fahrgestellen, übernehmen zu wollen (HB 30.03.07: 17).

Allerdings lässt sich zu den Finanzinvestoren bemerken, dass diese durch ihr Engagement in den verschiedensten Unternehmen und Branchen selbst mehr oder weniger zu ‚Mischkonzernen‘ i.w.S. werden, den jeweiligen Unternehmen, die sich in ihrem Anlageportfolio befinden, aber häufig die Fokussierung auf das Kerngeschäft, die

---

<sup>137</sup> vorübergehend, wie die Entwicklungen Ende 2006/ Anfang 2007 zeigen.

Kernkompetenzen, nahe legen<sup>138</sup>. Jedoch gilt festzuhalten, dass das Engagement in verschiedenen Branchen das Risiko insgesamt streut und zum zweiten das Engagement in den jeweiligen Unternehmen i.d.R. nur kurz- bis mittelfristig angelegt ist, so dass sich das Anlageportfolio der meisten institutionellen Investoren stets im Wandel bzw. in einem kontinuierlichem Umstrukturierungsprozess befindet. Dies gilt auch für Cerberus. Wie angemerkt lässt sich eine kleine Schwerpunktlegung durch die aktuellen Investments auf den Automotive-Sektor erkennen, jedoch befinden sich im derzeitigen Beteiligungsportfolio des US-amerikanischen Finanzinvestors mit Sitz in New York mehr als 50 Unternehmen, deren über 175 000 Mitarbeiter mehr als 60 Mrd. Dollar p.a. umsetzen, wobei das Branchenspektrum vom angesprochenen Automobilbereich über die Luft- und Raumfahrt bis hin zum Bau- und Energiebereich reicht. Zwischen Cerberus und *Daimler* lässt sich bei genauem Hinsehen neben der Person Wolfgang Bernhard noch eine Verbindung erkennen: Im Zuge der Re-Konzentration auf das Kerngeschäft hatten die Schwaben 2005 Europas größte Leasing-Firma für Flugzeuge, die debis AirFinance, früher in die ehemalige debis-Sparte von *Daimler* eingegliedert, an den Finanzinvestor verkauft, da dieser auch als Finanzdienstleistungs- und Immobilien-Investor in der Branche eine große Rolle spielt.

Seit Mitte Februar 2007 Dieter Zetsche lauthals über verschiedene Optionen nachgedacht hatte, wie der *Daimler*-Konzern möglicher Weise mit der defizitären US-Tochter Chrysler verfahren könnte, wobei eine der drei möglichen Optionen den Verkauf – auch an Finanzinvestoren – darstellt, wurden Gerüchte über einen möglichen Einstieg von Cerberus bei Chrysler immer lauter, wobei zu vermuten war, dass besonderes Interesse an der Finanzsparte von Chrysler bestand. Sollten sich diese Gerüchte in die Realität umsetzen, erweist sich das Engagement von Bernhard bei Cerberus als geschickter Schachzug, da dieser aus seiner Zeit bei Chrysler über beste Insiderinformationen verfügt; so waren meine anfänglichen Vermutungen. Mitte Mai 2007 bewahrheiteten sich

---

<sup>138</sup> So hält beispielsweise der Finanzinvestor KKR unter anderem neben Werkstatt-Kette ATU auch den Triebwerkhersteller MTU Aero Engines in seinem Investitionsportfolio.

die anfänglichen Gerüchte: Cerberus erwirbt 80,1% an Chrysler, 19,9% verbleiben bei der nun so betitelten *Daimler AG*.

Bernhard spielte bei der Sanierung von Chrysler zusammen mit Dieter Zetsche eine tragende Rolle in den Jahren 2001 bis 2004. Der mögliche Einstieg von Finanzinvestoren bei Chrysler wurde von den verschiedenen Prozessbeteiligten unterschiedlich bewertet. Während eine Reihe ein mögliches Engagement befürwortet, befürchten andere eher ein für die Branche typisches Ausschlachten des US-Autobauers. Wäre es Cerberus nicht gelungen Anteile an Chrysler zu übernehmen, stehen Medienberichten zufolge noch andere Projekte auf dem Plan, so dass im Vorfeld nicht zu Unrecht über eine mögliche Engagementkonzentration auf den Automobilsektor spekuliert werden konnte. Denn Cerberus plant(e) ferner zusammen mit Partnergesellschaften eine Übernahme des US-amerikanischen Automobilzulieferers Delphi. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, handelt es sich bei Delphi um ein Tochterunternehmen von *General Motors*, das erst 1999 aus dem Mutterkonzern ausgegliedert wurde. Wie der Mutterkonzern GM leidet auch Delphi, einst der weltgrößte Automobilzulieferer, derzeit unter enormen wirtschaftlichen Schwierigkeiten, so dass insbesondere in den letzten beiden Jahren immer wieder darüber über eine mögliche Insolvenz des Unternehmens spekuliert wurde. Auch Ford hatte vor einigen Jahren seine Zuliefertochter Visteon ausgegliedert.

Mit seinem Wechsel ins Beratungsgeschäft kehrte Bernhard gleichsam zu seinen Wurzeln zurück, denn wie bereits vorhin kurz angedeutet arbeitete er von seinen Tätigkeiten als Automanager für die international renommierte Consulting-Gesellschaft McKinsey.

Wie das Handelsblatt vom 15.03.07 meldet, folgt Bernhard mit seinem Eintritt ins Investmentgeschäft einer Reihe von ehemaligen „*Daimler-Kollegen*“: Eckhard Cordes, ehemaliger Chef von Mercedes schied 2005 aus dem Konzern aus und war danach zunächst ebenfalls als Berater für den schwedischen Finanzinvestor EQT tätig, der ebenfalls zum Wallenberg-Imperium gehört. EQT hat 2005 die ehemalige *Daimler-Tochter* MTU Friedrichshafen übernommen. Ebenfalls bei EQT beschäftigt ist Rolf Eckrodt, der bei *Daimler* für die Beteiligungen am japanischen Autobauer Mitsubishi als Repräsentant beschäftigt war. Selbst der Zetsche-Vorgänger Jürgen Schrempp arbeitete nach seinem



Ausstieg bei *Daimler* einige Zeit bei einem Finanzinvestor, nämlich Lehman Brothers (in Anlehnung an HB 15.03.07: 13).

Ungeschriebenen Marktgesetzen zufolge „dürfen“ hochrangige Automanager nur zwei Mal innerhalb der Branche das Unternehmen wechseln. Danach wird ihnen nachgelegt, der Branche den Rücken zu kehren. Bekannte Automanager, die dieser „Regel“ bereits in der Vergangenheit gefolgt sind, sind beispielsweise der Baske Jose Ignacio Lopez de Arriortua, der von *General Motors/Opel* zu *Volkswagen* wechselte, bekannt auch unter den nur wenig schmeichelhaften Beinamen „Würger von Rüsselsheim“, aufgrund seiner legendären Neuordnung der Beziehungen zwischen Autokonzernen und ihren Zulieferern, oder auch der derzeitige Vorstandsvorsitzende der<sup>139</sup> Linde AG, Wolfgang Reitzle, der seine Karriere bei BMW begonnen hat. Lange Zeit galt er als Nachfolgekandidat für Eberhard von Kuenheim, doch überraschend wurde nicht Reitzle 1993 Vorstandschef, sondern Bernd Pischetsrieder. Nach dem Desaster mit der britischen Rover Group wurde Wolfgang Reitzle Medienberichten zufolge nahe gelegt, das Unternehmen zu verlassen. Er wechselte zu Ford, wo er unter anderem die Luxus-Sparte Premier Automotive Group leitete, die sich aus den Nobelmarken Jaguar, Austin Martin, Landrover und Volvo zusammensetzte. Für die Fachwelt überraschend kam 2002 der Wechsel zur Linde AG, deren Chefessel er nun innehat.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist darin zu sehen, dass der Großteil der Vorstände der deutschen Automobilkonzerne nach wie vor ein ingenieurswissenschaftliches Hochschulstudium, überwiegend durch eine Promotion ergänzt, absolviert haben. Ein kleinerer Teil wie etwa Wolfgang Bernhard oder der derzeitige Porsche-Chef Wendelin Wiedeking sind Diplom-Wirtschaftsingenieure. Bemerkenswert ist auch, dass viele an wenigen bestimmten Hochschulen studiert haben, die insgeheim den Ruf von „Kaderschmieden“ genießen. Als Beispiele lassen sich etwa die RWTH Aachen nennen, an der Wiedeking seine Hochschulausbildung durchlief, oder auch die im Rahmen der Exzellenzinitiative Bayern zur Eliteinstitution erklärte Technische Universität München, an der neben Wolfgang Reitzle auch der bisherige Vorstandsvorsitzende der *Volkswagen AG*, Bernd Pischetsrieder,

---

<sup>139</sup> bisher Wiesbadener, nun Münchner.

Maschinenbau studierten. Auch für Pischetsrieder trifft die oben beschriebene „Zweier-Regel“ zu: Nach Abschluss seines Studiums begann seine berufliche Erfolgsgeschichte 1973 ebenfalls bei BMW, wo verschiedene Stationen und Karrierestufen im Konzern durchlief, bis er genau zwanzig Jahre nach seinem Eintritt ins Unternehmen, 1993 den Vorstandsvorsitz übernahm, bis er im Jahr 1999 den Münchner Traditionsautobauer verließ. Sein Weg führte ihn auf den Chefsessel von SEAT bis er im Jahr 2000 in den Vorstand der *Volkswagen AG* wechselte, zu dessen Vorsitz er 2002 berufen wurde. 2006 wurde Pischetsrieder überraschend<sup>140</sup> vom bisherigen Audi-Chef und Piech-Zögling Winterkorn, ebenfalls ein promovierter Ingenieurswissenschaftler, abgelöst. Medienberichten zufolge wird spekuliert, dass Pischetsrieder von Vorstandsvorsitz eines neu zu bildenden LKW-Konzerns übernehmen soll, der aus dem in Brasilien angesiedelten LKW-Geschäft von VW<sup>141</sup> sowie der schwedischen Scania AB<sup>142</sup> und der Münchner MAN AG gebildet werden soll. Das nach dieser Vereinigung entstehende Unternehmen könnte es von seiner potentiellen Marktmacht her mit dem Klassenprimus und Marktführer Mercedes-Benz aufnehmen. Idealerweise müsste die Zusammenarbeit der drei Hersteller eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten schaffen. Denn MAN ist zwar profitabel<sup>143</sup>, aber für ein internationales Engagement zu klein, VW hat zwar regional – in Brasilien – einen guten Ruf, aber ebenfalls wenig internationale Bedeutung, für Scania schließlich würden sich Markteintrittschancen in Schwellenländern wie Indien ergeben, wo MAN zunehmend Direktinvestitionen tätigt, da die Schweden auf solchen Märkten bis dato wenig präsent sind. Die Kartell-Ordnungshüter in Brüssel hatten im Vorfeld einer Minderheitsbeteiligung von VW an MAN „grünes Licht“ gegeben, da eine Schnitt-

---

<sup>140</sup> zumal sein Vertrag kurz vorher verlängert worden war.

<sup>141</sup> das Werk Resende gilt als Paradebeispiel einer Modulären Fabrik, in welcher eine Reihe von (z.T. deutscher) Zulieferer direkt in den Produktionsprozess eingebunden sind; siehe hierzu vertiefend – aus der Sicht brasilianischer Soziologen – Abreu u.a. 2000; ferner z.B. Kurz 1999.

<sup>142</sup> die LKW-Sparte gehörte bis 2004 zu Volvo, die Autosparte von Volvo wiederum gehört Ford.

<sup>143</sup> und hat mit seiner wichtigsten Unternehmenssparte, den Nutzfahrzeugen, 2006 ein Rekordjahr hinter sich gebracht; ferner sind die Auftragsbücher mit etlichen Großaufträgen, bspw. der Bundeswehr, gut gefüllt (HB 19.01.07: 12).

menge zwischen beiden Herstellern auf dem deutschen Markt relativ gering ist und damit eine marktbeherrschende Position ausgeschlossen werden kann. Im Gegenteil: eine Allianz zwischen Beiden könnte ergänzend wirken, da VW in Europa nur leichte Nutzfahrzeuge baut und MAN in der Produktpalette schwere und mittelschwere Lkws und Busse aufweist. Allerdings scheiterte die sich über Monate hinweg hingezogene geplante Übernahme von Scania durch MAN. Zwischenzeitlich sah es so aus, als ob Scania MAN übernehmen würde: MAN also „vom Jäger zum Gejagten“ werde. Letzten Endes sind jedoch alle Pläne gescheitert, so dass das Verhältnis zwischen den beiden LKW-Konkurrenten alles andere als entspannt ist. VW liegt jedoch sehr viel an einer gemeinsamen Lösung der Sachlage, zumal das Unternehmen bei beiden Kandidaten größere Aktienpakete besitzt: bei Scania anfangs in der Größenordnung von 20%, bei MAN inzwischen immerhin etwa 15% mit Tendenz nach oben. Ein gänzliches Scheitern und ein Ad-acta-legen der Pläne könnten für VW bedeuten, dass diese Beteiligungen enorm an Wert verlieren.

Dem Handelsblatt zufolge handelt es sich bei Scania, wegen der sehr hohen Produktivität die „Perle der Branche“ zwar um einen Wunschkandidaten für die MAN AG, allerdings sind auch andere internationale Lkw-Hersteller nicht uninteressant, zumal die Finanzierung gesichert wäre. Zu denken ist dabei etwa an die Fiat-Tochter Iveco, an den japanischen Hersteller Isuzu oder auch an den angeschlagenen US-Hersteller Navistar<sup>144</sup>, mit dem MAN bereits Motoren baut (HB 15.01.07: o.S.).

Im Frühjahr 2008 kam wieder Bewegung in die bis dato als festgefahren angesehene Angelegenheit, wobei eine bisher außer Acht gelassene Richtung eingeschlagen wurde: so übernahm weder MAN Scania noch Scania MAN, sondern VW – gleichsam als Tertius gaudens – setzte zum Übernahmemanöver an und erhöhte Anfang März seine Stimmrechtsanteile bei Scania von bisher 38 auf knapp 69 Prozent, was faktisch eine Übernahme bedeutet. Die Trendwende ermöglichte sich, da die sehr einflussreiche Industriellenfamilie Wallenberg, die sich bisher gegen

---

<sup>144</sup> Navistar übernahm Ende 2007/Anfang 2008 die GM-Kleinlastwagen-Sparte, bestehend aus den Marken Kodiak, Topkick sowie der T-Serie von Isuzu (HB 21.12.07: 40).

eine Übernahme von Scania durch MAN aussprach und diese auch durch ihren Stimmrechtsanteil von knapp 31 Prozent verhindern konnte, alle Scania-Anteile, die sie über ihre Investmentgesellschaft Investor und einige Stiftungen hielt, an *Volkswagen* veräußert hat. Dem Handelsblatt zufolge handelt es sich dabei um ein Paket von 135 Mio. Aktien, die für insgesamt 2,9 Mrd. Euro den Eigentümer wechseln; somit zieht sich die Familie nach mehr als 90 Jahren als Scania-Aktionär aus dem LKW-Konzern zurück (HB 04.04.08: 15).

Aufbauend auf der eigenen in Brasilien angesiedelten Nutzfahrzeugsparte, der Mehrheitsbeteiligung an Scania und der mittlerweile 29,9%-igen Beteiligung an MAN streben die Wolfsburger die Marktführerschaft im internationalen LKW-Geschäft an (siehe hierzu z.B. HB 04.03.08: 1; 04.03.08: 3) und sind auf gutem Wege, den bisherigen Klassenprimus Mercedes-Benz vom Thron zu stoßen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass auch in diesem Fall – neben finanziellen auch – personelle Verflechtungen eine Rolle spielen. So war beispielsweise der derzeitige MAN-Chef Samuelsson lange Jahre Manager bei Scania. Zum zweiten die Person, die in der internationalen Automobilindustrie seinesgleichen sucht: Ferdinand Piech. Jenseits eigener – direkter wie indirekter Kapitalbeteiligung – nimmt Piech gerade auch durch seine verschiedenen Funktionen eine klare Schlüsselposition ein. Neben dem Aufsichtsratsvorsitz bei *Volkswagen* steht er auch dem Kontrollgremium bei MAN vor und war zu Beginn der 2000er Jahre auch Vorsitzender des Aufsichtsrats bei Scania. Bemerkenswerter Weise machte im Zuge der Entwicklungen um VW, MAN und Scania das geflügelte Wort einer „neuen automobilen Welt-AG“ – bestehend aus VW, Audi, Skoda, Seat, Lamborghini, Bentley und Bugatti im Pkw-Segment sowie VW, MAN und Scania im Nutzfahrzeugsektor – die Runde durch die Medien. Dabei bleibt zu hoffen, dass diese Welt-AG auf soliden Füßen steht als die gleichnamige Vision von Ex-Daimler-Chef Schrempp, für den sich der Begriff „Welt-AG“ eher als Fluch denn als Segen erwies.

Kurz vor Weihnachten 2008 schlug der VW-Konzern einen Lösungsweg ein, mit dem wahrscheinlich angesichts der Vorgeschichte nur sehr wenige gerechnet hatten: die Wolfsburger verkaufen ihr Lkw-Geschäft an MAN und fokussieren sich künftig auf das Geschäft mit leichten

Nutzfahrzeugen (Transporter) und Kleinbusse der Marke VW. Auch wenn sich Wolfsburg als Direktanbieter aus dem Lkw-Geschäft verabschiedet, durch die Beteiligungen an MAN (knapp 30%) und Scania (gut 69% der Stimmrechte) wird eine Verbindung zum Nutzfahrzeugsegment zumindest mittelbar bestehen bleiben (siehe hierzu vertiefend: HB 15.12.08: o.S.).

Die Entwicklung um die drei Lkw-Produzenten macht deutlich, dass sich auch der Nutzfahrzeug-Bereich im Wandel befindet. Dieser Wandel äußert sich – wie im Pkw-Sektor – in Konzentrations- bzw. Internationalisierungsprozessen. Allerdings sei an dieser Stelle auch betont, dass einige Indizen darauf hindeuten, dass im Lkw-Segment vergleichsweise früher ein Trend zur Internationalisierung stattfand als dies im Schwester-Bereich Pkw der Fall war.

Es lassen sich – wie eben kurz angerissen – Gemeinsamkeiten in den Biographien der Führungskräfte in den renommierten Automobilherstellern bemerken. Zwei zentrale Aspekte wurden bereits deutlich: zum einen das Studienfach<sup>145</sup>, zum anderen der Besuch von bestimmten Universitäten<sup>146</sup>. Solche Gemeinsamkeiten verbinden natürlich, führen aber auch dazu, dass ähnliche Verhaltens- und Denkmuster entwickelt werden. Zwar ist es in Deutschland bisher noch nicht so weit wie in Frankreich, dass man bestimmte Elitehochschulen (siehe z.B. Bourdieu 2004; Bourdieu u.a. 2007; ferner Hartmann 1996; 2002; 2003; 2007; 2008a, b) absolviert haben muss, um beruflich in bestimmte Bereiche vordringen zu können, aber eine gewisse Tendenz ist meines Erachtens auch in Deutschland zu erkennen. Man setzt auf Netzwerke, um beruflich weiter zu kommen. Insbesondere die kontinuierlich steigende Anzahl an privaten Hochschulen verfügen über ein ausgeprägtes Netzwerk, sei es durch ihre Alumni, aber auch durch entsprechende Kontakte zu Großunternehmen, die etwa Stiftungslehrstühle einrichten, oä. Die Gefahr besteht hier, dass die Unternehmen als Sponsoren dann versuchen, auf die Inhalte der Hochschulausbildung Einfluss zu nehmen, was im schlimmsten Fall bedeuten würde, dass nur Inhalte gelehrt werden, die unmittelbar wirtschaftlich verwertbar

---

<sup>145</sup> meist Ingenieurwissenschaften, vereinzelt Wirtschaftsingenieurwesen.

<sup>146</sup> z.B. RWTH Aachen oder TU München.

sind. M.a.W. eine Instrumentalisierung von Wissenserwerb und Bildung!

Vergleicht man die Biographien der bekannten derzeitigen Vorstandsmitglieder in den Autokonzernen, so fällt auf, dass fast alle in ihrer beruflichen Laufbahn Stationen im Ausland hatten, sei es beim derzeitigen Arbeitgeber oder bei einem früheren, und sich dort ihre Lorbeeren verdient haben: Dieter Zetsche war in Nord- und Südamerika, Wolfgang Bernhard in Nordamerika, Bernd Pischetsrieder war SEAT-Chef. Somit scheint für eine internationale Karriere der ein oder andere Aufenthalt sehr förderlich, wenn nicht sogar verpflichtend zu sein. Darauf setzen auch zunehmend die Hochschulen, die in vielen Studiengängen einen Auslandsaufenthalt empfehlen, in den international ausgerichteten dementsprechend voraussetzen. Dieser Trend führt natürlich auch zu einer bestimmten Form der Personalselektion<sup>147</sup>, wenn man durch das Raster fällt, wenn man nicht im Ausland studiert hat. Dies führt in der Konsequenz wiederum dazu, dass Personen übrig bleiben, die einen ähnlichen Hintergrund haben und dadurch bestimmte stereotype Denk- und Verhaltensmuster an den Tag legen. Daraus bildet sich ein Netzwerk, das ambivalent zu bewerten ist: einerseits kann man sich vieler nützlicher Kontakte bedienen, andererseits gilt es immer bestimmte Erwartungen und Interessen zu erfüllen, es gilt sich „an die Regeln des Spiels“ zu halten<sup>148</sup>.

Im Hinblick auf die Einbettung der Konzerne in die Automobilindustrie, deren Kernkompetenz bekanntlich in der Entwicklung von Fahrzeugen liegt, ist meines Erachtens eine Ausprägung von Pfadabhängigkeit auch in den Karriereverläufen einiger (ehemaliger) Vorstandsvorsitzender erkennbar. Als (zum Teil) promovierte Ingenieure begannen sie ihre berufliche Laufbahn häufig im Forschungs- und Entwicklungsbereich (z.B. Dieter Zetsche). Von dort aus durchliefen sie verschiedene Stationen – in der Regel mit Führungsaufgaben betraut – durch den Konzern, wobei sie der Weg für eine gewisse Zeit ins Ausland führte.

---

<sup>147</sup> Personalselektion wird von DiMaggio und Powell als ein wichtiger Mechanismus im Zuge der Diskussion um normative Isomorphie angesehen (vgl. ebenda 1991: 71)!

<sup>148</sup> siehe vertiefend zu den branchenspezifischen Besonderheiten, vor allem der Rolle des sozialen/gesellschaftlichen Umfeldes der (Ursprungs-)Familie wie auch persönlichen Merkmalen und Eigenschaften, Hartmann 1996; ferner Hartmann 2002 sowie für einen internationalen Vergleich: Hartmann 2007.

Die Tatsache, dass auch heute noch – wie bereits angemerkt – viele Vorstandsvorsitzende der deutschen Automobilkonzerne eine (wirtschafts-)ingenieurwissenschaftliche Hochschulausbildung absolviert haben, spricht der Tendenz nach gegen den in der Literatur (z.B. von Münch u.a. 2005 bzw. Guenther 2007) diskutierten Wechsel von der Vorherrschaft der Ingenieure hin zur Hegemonie der Betriebswirte, wobei hier stets von branchenspezifischen Unterschieden auszugehen ist.

Gemäß Sorge verschafft wissenschaftlich-technisches Wissen Managern und Facharbeitern eine gemeinsame fachliche Basis, begünstigt die Kommunikation zwischen beiden Gruppen und wirkt damit integrierend (Sorge 1999: 25; entn. aus Streeck/Höpner 2003: 24). Es ist schwer vorstellbar, dass sich hierbei ein Paradigmenwechsel vollziehen wird, auch wenn sich das Personalkarussell sich immer schneller dreht und sich so mancher Vorstandsvorsitz als Schleudersitz erweist. Denn gerade in der Automobilindustrie als einem sehr forschungsintensiven Bereich in der deutschen Unternehmenslandschaft ist es von Bedeutung, dass ingenieurwissenschaftliches Expertentum in der Führungsebene vertreten ist. Auch wenn sich etwa aufgrund der stetig abnehmenden Fertigungstiefe in den Autokonzernen sich die Unternehmensstruktur/-architektur tendenziell in Richtung einer Netzwerkorganisation in manchen Fällen entwickelt, ist es nach wie vor<sup>149</sup> von Bedeutung, dass Verbindung von Basis und Spitze erhalten bleibt. Gemeinsam geteiltes Fachwissen ermöglicht es auch über die hierarchischen Ebenen hinweg in einer Sprache (Fachsprache) miteinander zu kommunizieren, was sich zum einen integrationsfördernd aber zum anderen auch identifikationsstiftend auswirkt.

Fassen wir zusammen: Durch den Vergleich von Ausbildungshintergründen wie auch wichtigen beruflichen Stationen einiger populärer deutscher Top-Manager in der Automobilindustrie ließen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten feststellen. Im Einzelnen sind dies ein (wirtschafts-)ingenieurwissenschaftliches Hochschulstudium, eine Promotion, verschiedene Schlüsselpositionen im In- und Ausland. Im Ergebnis Kriterien, die für hohe fachliche Kompetenz und Leistung

---

<sup>149</sup> wenn nicht sogar umso mehr!

sprechen. Doch reicht Leistung allein aus, um in den Kreis der automobilen Wirtschaftselite aufgenommen zu werden bzw. ein Teil dieser zu sein?

Den Ergebnissen verschiedener Untersuchungen von Hartmann zufolge nicht; zumindest was Wirtschaftseliten anbelangt (vgl. Hartmann 1996; 2002; 2007; 2008a; 2008b)<sup>150</sup>. Woran lassen sich Eliten erkennen, wodurch zeichnen sie sich aus? Gemäß Hartmann (2008b)

„zeichnen sich Eliten aus durch eine gehobene soziale Herkunft aus Bürger- oder Großbürgertum, den gemeinsamen Besuch exklusiver Bildungseinrichtungen sowie den regelmäßigen Wechsel zwischen Spitzenpositionen in den verschiedenen zentralen Sektoren; sie sind also in ihren Einstellungen und Interessen homogen“ (S. 165)

Zu den bereits genannten fachlichen Kompetenzen kommt somit als ebenso entscheidender Faktor das soziale/gesellschaftliche Umfeld, das Milieu der Ursprungsfamilie hinzu. Hinsichtlich der „sozialen Rekrutierung wirtschaftlicher Eliten“ (Hartmann 2007: 220) hat Hartmann für das Jahr 2005 folgende Häufigkeitsverteilungen ermittelt. So stammen 51,7% der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten Unternehmen in Deutschland aus dem Großbürgertum, 33,3% aus dem Bürgertum sowie 15% aus Mittelschichten/Arbeiterklasse (vgl. Hartmann 2007: 140, 220; 2008b: 167).

Dies bedeutet, dass in Deutschland ein mehrfacher Selektionsmechanismus greift, der nicht zu negieren ist und durch PISA in Bezug auf Bildungschancen entsprechend dokumentiert wurde. Eine erste Selektion findet bereits in der vierten Klasse der Grundschule statt, was seit langem in der wissenschaftlichen, politischen wie auch medialen Diskussion Niederschlag findet. So wird nur zu einem Bruchteil Kindern aus sog. bildungsfernen Schichten der Übertritt auf das Gymnasium ermöglicht. Der Bildungsstand des Kindes spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Maßgeblich ist offensichtlich der soziale Status

---

<sup>150</sup> Für Justiz, Wissenschaft sowie Politik gelten den Ergebnissen der Untersuchungen Hartmanns zufolge oft andere ‚Regeln und Gesetzmäßigkeiten‘. Siehe hierzu auch – im internationalen Vergleich betrachtet – oben genannte Publikationen Hartmanns.



der Eltern<sup>151</sup>. Die nächste Selektion findet nach dem Abitur statt. So entscheidet sich ein Großteil derjenigen Abiturienten aus Arbeiter-/kleinbürgerlichen Familien für eine berufliche Ausbildung. Primär die Abiturienten aus Akademikerfamilien finden den Weg an die Hochschulen<sup>152</sup>. Ein weiterer Selektionsmechanismus greift zu einem späteren Zeitpunkt, wenn es um die Besetzung von hochrangigen Positionen in Wirtschaftsunternehmen geht, wie das Zahlenmaterial von Hartmann deutlich aufzeigt. Die zentrale Bedeutung hoher fachlicher Kompetenz, deren Basis durch ein Hochschulstudium gelegt wird, ist angesichts der Komplexität wirtschaftlichen Handelns auch vor dem Hintergrund zunehmender weltwirtschaftlicher Verflechtung nicht weiter verwunderlich. Bedeutender ist jedoch der Aspekt, welchen Stellenwert die soziale Herkunft bei der Rekrutierung von Top-Managern einnimmt. In der Untersuchung Hartmanns aus dem Jahre 1996, die sich explizit mit dem Top-Management beschäftigt, wird deutlich, dass ‚Sprösslinge‘<sup>153</sup> aus dem gehobenen bzw. Großbürgertum überwiegend die persönlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Merkmale mitbringen, die sie für eine Karriere in den Vorstandsetagen von Großunternehmen benötigen. Dinge, die sich Bewerber aus bildungsfernen Schichten erst aneignen müssten. Bestimmte Verhaltensweisen etwa lassen sich – wenn überhaupt – nur schwer antrainieren. Dabei besteht die Gefahr, künstlich zu wirken, weil man es nicht von klein auf so gelernt hat, etwas so gewohnt ist; es damit in ‚Fleisch und Blut‘ übergegangen ist.

Pierre Bourdieu (1983) bezeichnet dies als „Inkorporation“ von kulturellem Kapital und meint damit „die Verinnerlichung, die erforderlich ist“, um sich kulturelles Kapital aneignen zu können (Treibel 2004: 230).

Hartmann ergänzt hierzu:

---

<sup>151</sup> PISA zeigte in Bezug auf Bildungsselektion in der BRD eine Kausalität respektive Korrelation zwischen sozialer Herkunft und Bildungschancen auf.

<sup>152</sup> Eine Betrachtung darüber, welche Zusammenhänge zwischen sozialer Herkunft und Studienfachwahl bestehen, soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Ich verweise auf die einschlägigen Untersuchungen zu dieser Fragestellung.

<sup>153</sup> Hier wird bewusst eine männliche Formulierung verwendet, da sich die oberen Führungsetagen in deutschen Großunternehmen nach wie vor fest in der Hand von Männern befinden.

„Die sozialen Differenzen beim Zugang zur Wirtschaftselite im weiteren und im engeren Sinne lassen sich demnach nicht einfach durch die unterschiedliche Bildungsbeteiligung der verschiedenen Klassen und Schichten erklären. Das Elternhaus hat eine ganz unmittelbare Auswirkung auf den beruflichen Werdegang, spürbar positiv bei den Kindern aus dem Bürgertum, merklich negativ bei denen aus der Arbeiterklasse und den breiten Mittelschichten“ (2002: 95).

Angesichts dessen fühlt sich Hartmann veranlasst, vom „Mythos von den Leistungseliten“ (2002) zu sprechen. In einer Folge-Publikation führt er diesen Gedanken weiter aus:

„Zwar spielt die individuelle Leistung eine wesentliche Rolle, doch selbst wenn man von der sozialen Bedingtheit dieser Leistung einmal absieht, bleibt als zweiter mindestens so entscheidender Karrierefaktor der herkunftsspezifische Habitus, dessen Aneignung durchaus mit dem Prozess der Vererbung verglichen werden kann. Die Herkunft aus den ‚besseren Kreisen‘ nicht bei der Besetzung von Spitzenpositionen nach wie vor die Funktion eines Türöffners ein“ (2008a: 157f.)

Treibel greift in ihren Ausführungen zur Bedeutung kulturellen Kapitals ebenfalls den Aspekt der ‚Vererbung‘ auf und hebt hervor, dass kulturelles Kapital, das vor allen Dingen Bildungskapital darstellt, keine individuelle Größe sei, sondern durch „Familientradition“ (Hervorheb. im Orig.) vererbbar und vermehrbar sei (2004: 229). Bildung und Wissenserwerb nimmt damit aus einer Quasi-Tradition heraus innerhalb einer Familie einen ganz bestimmten Stellenwert ein.

Eine Verbindung herstellend zur normativen Isomorphie von DiMaggio/Powell lässt sich zusammenfassend Folgendes feststellen. Es zeigt sich, dass Spitzenmanagern – allgemeiner formuliert: Wirtschaftseliten – aufgrund ihrer Herkunftsfamilien oft nicht nur ein ähnliches Ausmaß an ökonomischem Kapital<sup>154</sup> innehaben, sondern insbesondere auch im Hinblick auf ihr kulturelles Kapital auf relativ gleicher Augen-

---

<sup>154</sup> siehe weiterführend zum Zusammenspiel aus ‚ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapital‘ nach Bourdieu (ders. 1983, 1987; 2005; 2009); ferner Treibel 2004; Solga u.a. 2009.

höhe rangieren. Dies zeigt sich nicht nur in ihren Bildungstiteln<sup>155</sup>. Desweiteren darf nicht unterschätzt werden, dass durch den Besuch bestimmter Bildungsinstitutionen auch zum Teil enormes soziales Kapital in Form von persönlichen Beziehungen und Kontakten aufgebaut wird. Zu denken ist dabei auch an Alumni-Aktivitäten mit entsprechender Netzbildung. Es entsteht ein Netzwerk der Verbundenheit. Kontakte werden auf- und ausgebaut, gepflegt und auf diese Weise soziales Kapital akkumuliert. Durch dieses Zusammenwirken entstehen und diffundieren natürlich – wobei meist schon vorhanden – bestimmte Denk- und Handlungsmuster, die Wandel und Veränderung vorantreiben können und in der Terminologie DiMaggio und Powell's (1983; 1991; 2000) normative Isomorphie<sup>156</sup> zu bewirken im Stande sind.

Pierre Bourdieu spricht in seiner Publikation „Die feinen Unterschiede“ (1987) von der „Homologie der Räume“, was sich mit Fug und Recht mit ‚man bleibt gerne unter sich‘ elementarisieren lässt. Die Ausführungen auf den letzten Seiten machen eines deutlich: Eliten reproduzieren sich! Daran besteht kein Zweifel, zumal damit in erster Linie auch Machterhalt verbunden ist!

#### 2.4 Unternehmenspolitik und strategische Ausrichtungen

Wie bereits mehrfach angemerkt, unterliegt die Automobilbranche seit Jahren einem Wandel, der sich in zunehmender Internationalisierung, Konzentration und gestiegenem Verdrängungs-Wettbewerb äußert. Dieser steigende Wettbewerb unter den Autokonzernen rührt daher, dass die Kunden in ihren Vorstellungen von Mobilität, Qualität, aber auch Preis-Leistungs-Verhältnis, anspruchsvoller werden, sich somit die Verkäufermärkte in Käufermärkte verwandelt haben sowie die Märkte und damit die Nachfrage in den klassischen Hauptabsatzregionen

---

<sup>155</sup> Bourdieu sieht in Bildungstiteln „institutionalisiertes Kulturkapital“ (vgl. z.B. 2009: 118).

<sup>156</sup> To the extent managers and key staff are drawn from the same universities and filtered on a common set of attributes, they will tend to view problems in a similar fashion, see the same policies, procedures and structures as normatively sanctioned and legitimated, and approach decision in much the same way“ (DiMaggio/Powell 1991: 72).

Nordamerika, Japan und Europa<sup>157</sup> nahezu gesättigt sind. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist eine Nachfragestagnation zu verzeichnen. Derartige Entwicklungen haben natürlich Auswirkungen auf die Unternehmenspolitik und – damit verbunden – die strategischen Ausrichtungen von Automobilherstellern, welche es im Folgenden näher zu diskutieren gilt, die in der Konsequenz natürlich Folgen für die Unternehmens- und Arbeitsstrukturen haben. Darüber hinaus spielt die verstärkte Einflussnahme der inzwischen vielfach anzutreffenden „neuen“ Anteilseigner<sup>158</sup> auf die Unternehmenspolitik sowie die strategischen Ausrichtungen eine nicht unerhebliche Rolle, was ebenfalls in der Regel nicht ohne Konsequenzen für die Unternehmens- wie Arbeitsstrukturen von Firmen bleibt.

Vorab möchte ich betonen, dass es sich bei der nun folgenden Betrachtung um eine Momentaufnahme handelt, mit der kein absoluter Anspruch auf Vollständigkeit verbunden sein kann, zumal sich Unternehmen – insbesondere global agierende Großkonzerne – ständig im Umbau bzw. Wandel befinden, Kooperationen eingehen und wieder lösen, Standorte eröffnen und auch wieder schließen bzw. verlagern. Es soll lediglich ein – wenn auch tiefer gehender – Eindruck über das Ausmaß von Internationalisierung in der Unternehmenspolitik von Automobilkonzernen vermittelt werden.

Im Hinblick auf das internationale Engagement von Automobilkonzernen lässt bemerken, dass sich nicht erst seit den letzten Dekaden von einer Globalisierung im organisationalen Feld der (deutschen) Automobilindustrie sprechen lässt, sondern dass die Gründung von Standorten außerhalb der heimatlichen Gefilde fast schon von Beginn der deutschen Automobilgeschichte Anfang des letzten Jahrhunderts an festzustellen ist.

Unterschiede zu den derzeitigen Entwicklungen sind allerdings dahingehend hervorzuheben, dass es in den Anfängen verstärkt Vertriebsgesellschaften<sup>159</sup> sowie Montagewerke gewesen sind, die im Ausland gegründet wurden. Und zwar dergestalt, dass es sich hierbei um eigentlich verkaufsfertige Fahrzeuge handelte, die entweder komplett

---

<sup>157</sup> sog. „Triade“.

<sup>158</sup> in- sowie ausländische institutionelle Investoren.

<sup>159</sup> im Bereich der Dienstleistungen i.w.S.

oder teilweise wieder zerlegt wurden, um sie dann an den ausländischen Standorten wieder zusammenzubauen. Im Fachjargon spricht man deshalb von CKD<sup>160</sup>- oder SKD<sup>161</sup>-Werken. Es wurde somit mehrheitlich für den lokalen Markt gefertigt. Als mögliche Gründe lassen sich zum einen Kostenaspekte<sup>162</sup>, zum anderen aber auch die jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort<sup>163</sup> nennen.

Internationalisierung setzte bereits Anfang des 20. Jahrhunderts ein. So schreibt das ehemalige *Daimler*-Vorstandsmitglied Heinz Hoppe in seiner 1991 erschienen Biographie, dass sowohl Gottlieb Daimler als auch Carl Benz die Bedeutung des US-amerikanischen Marktes schon in den 1920er Jahren<sup>164</sup> erkannt haben, allerdings auf unterschiedliche Weise. Die Fahrzeuge von Carl Benz erreichten in den USA sehr früh eine gewisse Reputation durch die Beteiligung an Autorennen. Die Daimler-Motoren-Gesellschaft von Gottlieb Daimler beteiligte sich mit 10% an der 1923 neu gegründeten „American Mercedes Company“, aus der 1927<sup>165</sup> zusammen mit der „Benz Auto Import Company“ die „Mercedes-Benz-Company“ wurde. Sie war die US-amerikanische Generalvertretung für *Daimler-Benz*, mit Standorten sowohl an der Ostküste in New York als auch an der Westküste in Los Angeles (Hoppe 1991: 61ff.).

Zu dieser Zeit stand somit der Vertrieb von Fahrzeugen in den USA im Vordergrund, weniger die Fertigung und/oder Montage dieser Vehikel. Mitte der 1950er Jahre begann sich *Daimler-Benz* mit großem Erfolg in Indien zu engagieren, wobei die Anfänge auf dem indischen Nutzfahrzeugmarkt schon in die Jahre kurz nach dem Zweiten Weltkrieg zurückgehen. Hoppe zufolge ist ein Grund für den Erfolg darin zu sehen, dass die indische Regierung nach der Unabhängigkeit von England 1947<sup>166</sup> bestrebt war, eine eigene Automobilindustrie aufzubauen. Allerdings unter der Bedingung, dass ausländische Her-

---

<sup>160</sup> completely knocked down

<sup>161</sup> semi knocked down

<sup>162</sup> z.B. damals noch hohe Transportkosten.

<sup>163</sup> wie z.B. hohe Importzölle oder nationale Gesetzgebung zum Aufbau respektive Schutz des eigenen Automobilsektors.

<sup>164</sup> also bereits vor dem Zusammenschluss

<sup>165</sup> nach dem Zusammenschluss von Daimler und Benz

<sup>166</sup> „nach rund 250 Jahren Fremdbestimmung“, Matter 1999:1

steller einen hohen „local content“, also einen hohen Wertschöpfungsanteil<sup>167</sup> vor Ort, aufweisen, weshalb beispielsweise *General Motors*, ebenfalls sehr früh in Indien mit einem Montagewerk präsent, das Werk ins benachbarte Pakistan verlegte. So wurde im schweizerischen Genf im Frühjahr 1954 der Vertrag zwischen *Daimler-Benz* und der indischen „Tata Engineering and Locomotive Company“ (Telco) abgeschlossen. Bereits ein Jahr später wurde ein gewisser Grad an einem local content erreicht, da Einfachteile von lokalen Zulieferern gefertigt wurden. Zehn Jahre später betrug der Eigenfertigungsanteil von Telco 90% (nach Hoppe 1991: 193).

Der Tata-Konzern<sup>168</sup> gilt heute als eines der größten und einflussreichsten Unternehmen Indiens, das mit verschiedenen Tochterunternehmen und -gesellschaften in vielen Industriezweigen vertreten ist. Als ein Beispiel sei die Stahlindustrie genannt. In gewisser Weise kann man die Tata-Familie auch mit der schwedischen Wallenberg-Dynastie vergleichen, die über ihre Beteiligungsgesellschaften Investor bzw. EQT alle wichtigen Bereiche der schwedischen Wirtschaft und darüber hinaus kontrolliert.

Wie das Handelsblatt vom 10. Mai 2007 meldet, baut Mercedes in Indien in der Nähe des bereits bestehenden Standortes in Pune ein zweites Werk, das 2009 seinen Betrieb aufnehmen soll, wobei geplant ist, Modelle der C- und E- sowie der S-Klasse für den lokalen Markt zu bauen (HB 10.05.07: 22).

Im asiatischen Kulturraum spielen natürlich auch Engagements in den wichtigen Märkten Japan und China eine zentrale Rolle, die allerdings erst später aufgenommen wurden. In diesem Zusammenhang ist auf die Bedeutung der jeweiligen politischen Systeme vor Ort hinzuweisen. Gerade die sozialistischen Länder wie Russland oder China, die sehr große Absatzmärkte für Fahrzeuge aufweisen, waren lange Zeit außen vor. China ist heute noch ein vergleichsweise schwieriger Markt, da nach wie vor Beschränkungen von staatlicher Seite bestehen, wobei seit dem Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO) im Jahre 2001

---

<sup>167</sup> Wertschöpfung ist dabei die Wertsteigerung, die ein Unternehmen durch seine Transformationsprozesse erzielt.

<sup>168</sup> Im Mai 2008 wurde bekannt, dass Daimler eine Minderheitsbeteiligung von 7 Prozent an Tata hält (HB 05.05.08: 18)

schon vieles gelockert bzw. dereguliert und liberalisiert wurde, was aber auch eine gewisse Ambivalenz in sich birgt. Denn durch die Öffnung des nationalen Marktes wird zwar einerseits ein Zutritt ausländischer Marktteilnehmer möglich, wodurch aber auch die Wettbewerbsintensität zunimmt und sich folglich der Anpassungs- wie auch Veränderungsdruck der lokalen Akteure erheblich erhöht.

Anders hingegen sieht es in Indien aus. Aufgrund der historischen Entwicklungen als britische Kronkolonie verfügt das Land über ein demokratisches System, was in China nicht der Fall ist. Wie an anderer Stelle angemerkt, war die Bedeutung des indischen Absatzmarktes für die westlichen Hersteller bisher noch relativ klein, befindet sich aber in einem stetigen und zunehmenden Wachstumsprozess, was natürlich mit dem steigenden wirtschaftlichen Wachstum des Landes zusammenhängt, das wiederum dazu führt, dass sich so etwas wie eine kauf- bzw. finanzkräftige Mittelschicht herausbildet. Gerade dieses Kundensegment spielt für die deutschen Premiumhersteller BMW, Audi und Mercedes eine wichtige Rolle. Beiläufig sei erwähnt, dass der Begriff der Mittelschicht für Indien als relativ zu sehen ist, zumal nach wie vor das typische streng ausdifferenzierte Kastensystem vorzufinden ist, so dass man eigentlich nur begrenzt von einer Mittelschicht im eigentlichen Sinne sprechen kann. Während die Pkw-Industrie in Indien vergleichsweise noch in den Kinderschuhen steckt, sind andere Wirtschaftszweige bereits seit Jahren etabliert und entwickeln sich äußerst erfolgreich. Zu denken ist dabei an den Dienstleistungssektor, insbesondere im Bereich der Ingenieursdienstleistungen, der Informatik und Datenverarbeitung. Ein viel zitiertes Beispiel in diesem Zusammenhang bildet Bangalore, das in den Medien immer wieder als „Silicon Valley Asiens“ bezeichnet wird. Wirtschaftliches Wachstum und daraus resultierender Wohlstand für gewisse Bevölkerungsgruppen schafft in der Konsequenz Nachfrage nach Luxusgütern. Nicht zu unterschätzen ist hinsichtlich des indischen Absatzmarktes für Pkws neben dem beschriebenen Premiumsegment das unterhalb der Kleinwagen-Sparte angesiedelte Segment der Kleinstwagen, die für wenige tausend Euro erhältlich sind.

Wie das Handelsblatt vom 30.03.07 schreibt, kosten nur 3 von 100 zwischen Delhi und Chennai<sup>169</sup> verkauften Autos mehr als 15 000 Euro. Etwa die Hälfte der Wagen wird für unter 6 000 Euro angeboten (HB 30.03.07: 14).

In diesem Marktsegment dominieren erneut die asiatischen Hersteller wie Suzuki<sup>170</sup> oder Hyundai. Aber auch der indische Hersteller Tata produziert in diesem Preissegment<sup>171</sup>. So brachte der Mischkonzern im Januar 2008 ein Modell namens ‚Nano‘ auf den Markt, das umgerechnet 1 700 Euro kostet. Ob Nano ein Erfolg wird, bleibt abzuwarten. Experten äußern Bedenken, zumal Tata die Erfahrung mit Pkws fehlt. Über Expertise verfügen die Inder hingegen im Nutzfahrzeug-Segment mit Bussen, Lkws und geländegängigen Fahrzeugen. Die Vorgehensweise bei Jaguar und Land Rover ist für Tata typisch: durch Kapitalbeteiligungen ist der Zugang zu notwendigem Know-how schneller umzusetzen als über den Weg eigener, langwieriger und teurerer Forschung und Entwicklung. Diese Auffassung Tatas zeigte sich beispielsweise 2003, als der Konzern die Lkw-Sparte des koreanischen Herstellers Daewoo übernahm und sich so Zutritt ins Geschäft mit Schwer-Lkws verschaffte.

Die westlichen Autobauer haben hier wiederum das Nachsehen, da sie derzeit keine Modelle in diesem Preisspektrum anbieten. Erst nach und nach erkennen sie die Bedeutung dieses Kundenkreises. So plant neben VW auch der Multimarken-Hersteller *General Motors* Modelle für diesen Massenmarkt unterhalb des eigentlichen Kleinwagen-Sektors. Was die Fahrzeuggröße anbetrifft, könnte *Daimler* mit dem seit 1998 erhältlichen Smart in diesem Marktsegment bereits aufwarten, allerdings stellt bei Smart eindeutig der Kaufpreis das Ausschlusskriterium schlechthin dar. Bereits seit einigen Jahren erfolgreich ist Renault mit seinem rumänischen Billigmodell Logan, das eigens für

---

<sup>169</sup> ehemaliges Madras in Südindien, wo BMW seit 29.03.07 eine Fertigungsstätte betreibt

<sup>170</sup> die letzten Jahre Marktführer in Indien

<sup>171</sup> Tata ist auf dem Weg, sich sukzessive zu einer respektablen Größe im internationalen Fahrzeuggeschäft zu mausern. So hat der Konzern Anfang 2008 die Nobelmarken Jaguar und Landrover von Ford übernommen. Das bedeutet, dass sich die britische Automobilindustrie nun nicht mehr nur wie bisher in ausländischer, mittlerweile sogar überwiegend in asiatischer Hand befindet.



diese Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien und China<sup>172</sup> entwickelt wurde. Die Automobilhersteller haben erkannt, dass sie in diesem zukunftssträchtigen Segment der Billigstautos nur Fuß fassen und Erfolg haben können, wenn sie diese Fahrzeuge direkt in den anvisierten Absatzregionen oft mit einem lokalen Partner entwickeln und fertigen. Konkret ist etwa an das Beispiel Chrysler zu denken, wo geplant ist, mit dem chinesischen staatlichen, 1997 gegründeten Autobauer Chery, der zu den erfolgreichsten Automobilkonzernen seines Landes zählt, Kleinwagen anzubieten, die von Chery in China<sup>173</sup> gefertigt und unter der Chrysler-Marke Dodge ab 2009 in Lateinamerika und Osteuropa, ab 2010 in Westeuropa erhältlich sein sollen. Auf der anderen Seite ist davon auszugehen, dass die Chinesen über den Weg einer Zusammenarbeit mit Chrysler die Hoffnung verbinden, dadurch auf den nach wie vor sehr wichtigen nordamerikanischen Absatzmarkt zu gelangen, zumal die Marke Chery bislang nur im heimischen Markt, in Russland sowie in verschiedenen afrikanischen, südostasiatischen und südamerikanischen Ländern sowie im Nahen Osten vertreten ist.

In diesem Kontext ist natürlich die Frage zu stellen, welche Konsequenzen ein steigender Bedarf von sog. Billig-Autos für die deutschen Arbeitnehmer<sup>174</sup> in der Automobilindustrie hat. Meines Erachtens spricht vieles dafür, dass sich die Hersteller bei einem stärkeren Engagement in diesem Kleinwagen-Segment deutlicher als bisher bemühen werden, die bestehenden Produktionskapazitäten in den sog. Niedriglohnländern aufzustocken bzw. Fertigungsstätten in diesen Ländern überhaupt erst zu schaffen, sollte dies in der Vergangenheit nicht bereits geschehen sein. Es bedarf eigentlich keiner Diskussion darüber, dass solche Autos im 2 000 bis 5 000-Euro-Segment nach mitteleuropäischen Kostenstrukturen und -standards nicht zu bauen sind.

Das heißt in der Konsequenz, eine steigende Nachfrage nach Billigautos resultiert in einer stärkeren Produktion in Niedriglohnländern bzw. in den Absatzmärkten vor Ort: Russland, Südamerika<sup>175</sup> sowie die

---

<sup>172</sup> sog. „BRIC-Staaten“

<sup>173</sup> allerdings nicht im Pekinger Chrysler-Werk

<sup>174</sup> analog für die US-amerikanischen Beschäftigten in Falle von GM, Chrysler und Ford

<sup>175</sup> bspw. sind in Brasilien und Argentinien 2/3 der verkauften Autos günstiger als 5 000 Euro.

südostasiatischen Länder. Projeziert man diese Entwicklung auf das organisationale Feld der Automobilindustrie, so betrifft dies nicht nur die Hersteller, sondern insbesondere auch die Zulieferunternehmen. So kommen die bedeutenden Automobilzulieferer nicht umhin, sich mit Fragen zu Low-Cost-Autos zu beschäftigen und dafür einfache Standardbauteile ohne großartige technische Raffinesse<sup>176</sup> zu entwickeln und zu fertigen, wenn sie an diesem Marktsegment partizipieren wollen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dies gerade für die namhaften deutschen Zulieferer, die sich gerne mit dem Beinamen „Innovations- bzw. Technologieführer“ schmücken, einen ziemlichen Spagat darstellen kann. Auch aus beschäftigungspolitischer Sicht ist diese Entwicklung von Bedeutung, da zu vermuten ist, dass die Zulieferer verstärkt Arbeitsplätze in diesem Bereich der Entwicklung und Fertigung von Einfachbauteilen direkt in den Absatzmärkten dieser Schwellenländer aufbauen, um eben direkt am Ort des Geschehens präsent zu sein.

Was das China-Engagement von Daimler anbelangt, ist eine Differenzierung zwischen Pkw-Sparte und Nutzfahrzeugbereich notwendig, da die anderen genannten Hersteller VW und GM keine – zumindest mir bekannten – Direktinvestitionen in Asien im Nutzfahrzeugbereich in der Vergangenheit vorgenommen haben, anders *Daimler*. Im Unterschied zur Entwicklung auf dem indischen Absatzmarkt begann *Daimler* in China mit der Pkw-Sparte<sup>177</sup>, erst später mit den Nutzfahrzeugen. So hat sich *Daimler* Ende November 2006 mit 24% am chinesischen Nutzfahrzeugehersteller Beiqi Foton beteiligt, dessen Muttergesellschaft Beijing Automotive Mercedes-Limousinen in China fertigt. Eigentlich war keine direkte Kapitalbeteiligung angestrebt gewesen. Gründe dafür liegen wohl in den negativen Erfahrungen mit Hyundai und Mitsubishi auf diesem Gebiet. Die Möglichkeit, ein Joint-Venture zu gründen, war den Stuttgartern aber versperrt.

Wie das Handelsblatt berichtet, ist nach geltender chinesischer Rechtslage für ausländische Hersteller nur erlaubt, maximal zwei Gemeinschaftsunternehmen zu gründen. *Daimler* ist aber bereits in zwei Joint Ventures mit chinesischen Partnern im Bereich Busse bzw.

---

<sup>176</sup> für Fahrzeuge, die zur Not auch der Dorfschmied reparieren kann.

<sup>177</sup> 1983 wurde das erste Joint-Venture gegründet

Minivans aktiv, so dass nur noch der Weg über eine Kapitalbeteiligung offen war (in Anlehnung an HB 30.11.06: o.S.).

Nach Meldung des Handelsblattes vom 03.12.07 wurde eben angesprochene vereinbarte Beteiligung von *Daimler* an Beiqi Foton im letzten Moment abgesagt, da die chinesischen Behörden ihre Genehmigung verweigerten. Dies verzögert den Einstieg eines Engagements in den wachstumsstarken chinesischen Markt für Lkws weiter. Ein bisher versperrter Weg über ein Gemeinschaftsunternehmen wäre jedoch nun wieder frei, da *Daimler* mittlerweile das Bus-Joint-Venture aufgegeben hat (HB 03.12.07: o.S.).

Im Sommer 2008 kommt schließlich wieder Bewegung in die Sache, die sich bereits mehrere Jahre hinzieht. *Daimler* unterzeichnet zusammen mit Chinas größtem Nutzfahrzeugproduzenten Foton einen Vertrag zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, das die Herstellung von mittelschweren sowie schweren LKWs zum Gegenstand haben soll, die sowohl für den lokalen Markt als auch für den Export bestimmt sind. Damit ist *Daimler* der bis dato einzige deutsche Hersteller, die sowohl im Pkw- als auch im Nutzfahrzeug-Segment mit Produktionsstätten in China vertreten ist.

Damit wird ersichtlich, dass neben Japan auch China und Indien für *Daimler* in den Mittelpunkt der Asien-Strategien gerückt sind.

Eine bis dato ungeordnete Rolle spielt der pazifische Raum, auch wenn der Konzern in Indonesien, aber auch in Australien in Nutzfahrzeugsektor mit Standorten vertreten ist. In Indonesien hat sich *Daimler* zum Jahresende 2007 direkt – über die Nutzfahrzeug-Tochter Fuso – an zwei indonesischen Lkw-Produzenten beteiligt. Die japanische Tochter Fuso ist insbesondere im asiatischen Kulturraum präsent und dort als Marke gut etabliert. Ferner verfügt *Daimler* in Asien über Joint Ventures und Kooperationen in Vietnam bzw. Korea<sup>178</sup>.

Ein strategisch wichtiges Land für *Daimler* stellte schon in den 1960er Jahren die Türkei dar, als Verbindungsland zwischen den westlichen und der orientalischen bzw. arabischen Welt. Auch wenn dieser Markt für den Absatz für Pkw nicht so interessant war bzw. ist, für den Absatz

---

<sup>178</sup> etwa mit Ssangyong Motors

von Nutzfahrzeugen wie Busse und Lkws war bzw. ist er durchaus von zentralem Stellenwert<sup>179</sup>. Die Türkei diente in der Vergangenheit als Brückenkopf, um in die Märkte ihrer Nachbarn Irak, vor allem aber Iran vorzudringen. Hoppe weist in Bezug auf den Iran auf wichtige Ereignisse und Begebenheiten in der Vergangenheit hin. So betrug seinen Ausführungen zufolge der Marktanteil der Marke Mercedes-Benz im Bereich Lkw und Busse zeitweise nahezu 100%.

Hoppe führt dies auf die hohe Reputation von Mercedes-Benz in der arabischen Welt im Hinblick auf die hohe Zuverlässigkeit zurück (Hoppe 1991: 201).

Meines Erachtens spielt aber auch die zeitweise Orientierung des Irans an der westlichen Welt eine Rolle, die ihren Höhepunkt darin fand, als Schah Reza Pahlavi den Pfauenthron bestieg. Mitte der 1970er Jahre wäre der Iran beinahe Großaktionär bei *Daimler* geworden, als der Unternehmer Friedrich Flick seine Anteile, die mit 38% nicht gerade strategisch irrelevant waren, an den Iran verkaufen wollte.

Hoppe zufolge löste dies im *Daimler*-Konzern große Aufregung aus. Ein Grund dafür war, dass zu dieser Zeit auch schon das Emirat Kuwait mit 14% an *Daimler* beteiligt war<sup>180</sup>. Damit hätte die Gefahr bestanden, dass sich beide arabischen Anteilseigner zusammenschließen hätten können und entsprechende Pressionen ausüben. Denn rein rechnerische hätte sich für die beiden Aktionäre eine „islamische Mehrheit“ – wie Hoppe es nennt – von 52% ergeben. Durch eine Intervention des damaligen Bundeskanzlers Schmidt erwarb die Deutsche Bank schließlich das Flick'sche Aktienpaket (Hoppe 1991: 206ff.).

Dieses Einschreiten bzw. sich Einmischen der Bundesregierung und die Möglichkeit, Großbanken in die Pflicht zu nehmen und damit mehr oder weniger zu instrumentalisieren, ist in diesem Fall ein sehr gutes Beispiel, um zu demonstrieren, wie die Mechanismen in der „Deutschland AG“ funktionierten. Durch die Übernahme des Flick'schen Aktienpakets stieg die Deutsche Bank zum Großaktionär beim Stuttgarter Traditionskonzern auf, wobei nicht unerwähnt bleiben darf, dass die Deutsche Bank bereits beim Zusammenschluß von

---

<sup>179</sup> gleiches gilt für Saudi-Arabien

<sup>180</sup> Diese Anteile hatte der Emir von Kuwait 1974 vom ehemaligen Daimler- und derzeitigen BMW-Aktionär Quandt erworben

*Daimler* und Benz eine tragende Rolle – quasi als „Geburtshelferin“ – innehatte. Auch wenn der derzeitige Anteil des größten deutschen Finanzinstituts inzwischen weniger als 5% beträgt, saß mit Hilmar Kopper bis vor kurzem noch ein ehemaliges Führungsmitglied der Deutschen Bank auf dem Stuhl des Aufsichtsratsvorsitzenden bei *Daimler*. Allerdings schied Kopper im April 2007 aus seinem Amt aus, womit die Ära der Bankenvertreter im *Daimler*-Aufsichtsrat beendet zu sein scheint. Insgesamt war er 17 Jahre Mitglied des *Daimler*-Aufsichtsrats. Sein Nachfolger ist Manfred Bischoff. Bischoff steht in der Kritik, zu viele Aufsichtsratsmandate von DAX-Unternehmen in seiner Person zu vereinen. Wie bereits an anderer Stelle deutlich wird, handelt es sich bei Personalverflechtungen dieser Art, über Mandate in Aufsichtsräten von Großunternehmen, um ein Charakteristikum der „Deutschland AG“.

Wirft man einen Blick nach Lateinamerika, so stellt bei fast allen Herstellern – neben Argentinien – Brasilien den wichtigsten Standort in dieser Region dar, von dem aus die südamerikanischen Märkte, insbesondere der wichtige argentinische Absatzmarkt bedient werden können. In dieser Region spielt vor allem der Absatz von Lkws eine zentrale Rolle, weshalb viele Automobilkonzerne hier Montagewerke in der Vergangenheit errichtet haben. Zu denken ist dabei auch an den Wolfsburger *Volkswagen*-Konzern, dessen Schwer-Lkw-Geschäft ebenfalls in Brasilien angesiedelt ist. In den westdeutschen Werken für Nutzfahrzeuge, z.B. in Hannover, werden hingegen nur leichte Nutzfahrzeuge gebaut. Meines Erachtens hängt die Ansiedlung von Schwer-Lkws in Brasilien<sup>181</sup> mit den Gegebenheiten vor Ort zusammen. Auf den geographischen Aspekt wurde bereits hingewiesen. Gerade für die lokale Industrie in Brasilien braucht man schweres Gerät. So gibt es bekanntermaßen viele Rohstoffe in dieser Region, die gewonnen und vor allem abtransportiert werden müssen. Auch die Holzindustrie ist von zentraler Bedeutung.

In mittelamerikanischen Raum ist es vor allem Mexiko das Land, das die Automobilindustrie – sowohl im Lkw- als auch im Pkw-Bereich – schon sehr früh für sich erobert hat. Bedeutend für den Absatz ist auch die Zugehörigkeit Mexikos zur NAFTA.

---

<sup>181</sup> galt für VW lange Zeit als wichtigster außereuropäischer Standort.

Einer der bekanntesten mexikanischen Autostandorte ist und bleibt Puebla, der vor allem durch die Produktion des VW-Käfer und dessen Nachfolger „New Beetle“ für die breite Masse bekannt wurde. Gerade für die Bedienung des nordamerikanischen und kanadischen Marktes stellt Mexiko einen strategisch zentralen Standort dar, da die Produktionskosten günstiger sind als jenseits der Landesgrenze, durch die Lage der Import bzw. Export leicht abzuwickeln ist. Vorzüge, die auch *General Motors* entsprechend für sich zu nutzen weiß. Eine Besonderheit im Sinne eines Standort-/Wettbewerbsvorteils Mexikos in den Sonderwirtschaftszonen, den „Maquiladoras“ entlang der US-amerikanisch-mexikanischen Grenze zu sehen, wo viele Fertigungsstätten in der Vergangenheit errichtet wurden. Die dort gezahlten Niedrigentgelte üben entsprechenden Druck auf den grenznahen Süden der USA aus.

Zu guter Letzt gilt es im Folgenden noch kurz die Aktivitäten des *Daimler*-Konzerns auf dem afrikanischen Kontinent zu betrachten, auch wenn Hoppe betont, dass Afrika nicht so sehr zu den klassischen Absatzgebieten von *Daimler* gehörte (Hoppe 1991: 216).

Im Nutzfahrzeug-Sektor spielte in der Vergangenheit das westafrikanische Nigeria eine zentrale Rolle. Hier besitzen die Stuttgarter gemäß Hoppe seit 1978 ein Montagewerk für Lkws (Hoppe 1991: 218). Von größerer Bedeutung für den Konzern ist hingegen Südafrika, wo derzeit im Pkw-Bereich<sup>182</sup> die C-Klasse gebaut wird. In der Vergangenheit ist dieser Standort, der im Jahre 1948 gegründet wurde, in die Schlagzeilen geraten, als es um ein Sparprogramm in dreistelligen Millionenbereich im Jahre 2004 ging. Denn nicht nur in Südafrika wird die C-Klasse gebaut, die das absatzstärkste Modell der Mercedes-Flotte darstellt, sondern auch an den beiden (west)deutschen Standorten Sindelfingen und Bremen<sup>183</sup>. Im Rahmen der Diskussion 2004 ging es im Wesentlichen um die Streichung der sog. Steinkühler-Pause<sup>184</sup> am Standort Sindelfingen, die als Spezifikum des Tarifbezirks Nordwürttemberg-Nordbaden, die „Arbeit“ teurer macht als etwa am

---

<sup>182</sup> bisher: Mercedes Car Group, seit Oktober 2007: Mercedes-Benz Cars

<sup>183</sup> sowie in Brasilien

<sup>184</sup> eine Pause von fünf Minuten pro Arbeitsstunde, benannt nach dem ehemaligen Vorsitzenden der IG Metall, Steinkühler. Erstmals verankert im Lohnrahmen-tarifvertrag 1973.

Standort Bremen, wo das gleiche Produkt günstiger hergestellt werden konnte. Eben diese Fertigung gleicher Produkte an verschiedenen Standorten macht es möglich, dass diese Produktionsstätten – eingebettet in bestimmte lokale Rahmenbedingungen – gegeneinander ausgespielt werden können, auch wenn dies in der Öffentlichkeit natürlich so nicht kommuniziert wird.

Der *Volkswagen*-Konzern war ebenfalls in der Vergangenheit schon international aktiv. Die Internationalität des Konzerns lässt sich etwa daran erkennen, dass fünf seiner derzeit sieben Konzernmarken nicht-deutschen Ursprungs sind:

Der Autobauer Seat stammt aus Spanien und kam 1986 zum Konzern. Skoda, seit 1990 eine Konzernmarke, ist tschechisch. Die drei Luxusmarken Lamborghini, Bentley bzw. Bugatti<sup>185</sup> stammen aus Italien, Großbritannien bzw. Frankreich<sup>186</sup>.

Somit lässt sich von den Begrifflichkeiten her klar zwischen einer Internationalisierung im Engagement und einer Internationalisierung in den eigenen Konzernmarken deutlich differenzieren.

Wie auch in anderen Zusammenhängen erwähnt wird, ist der *Volkswagen*-Konzern vor allem mit der VW-Marken-Gruppe in Mexiko seit langer Zeit aktiv. Man denke dabei nur an den viel genannten VW-Käfer, der im mexikanischen Puebla unter anderem vom Band lief und daher auch manchmal die Bezeichnung „Mexiko-Käfer“<sup>187</sup> bekam.

Neben Mexiko ist VW im Dollarraum<sup>188</sup> in Brasilien<sup>189</sup>, Argentinien sowie in den USA vertreten, wobei der Konzern in den letzten Jahren auf dem US-Markt immer wieder mit Niederlagen zu kämpfen hat. Als Beispiel ist etwa die Luxuskarosse Phaeton<sup>190</sup> anzuführen, die in den USA so schlecht lief, dass sie dort wieder vom Markt genommen werden

---

<sup>185</sup> jeweils seit 1998 unter dem VW-Dach

<sup>186</sup> Bugatti-Zentrale ist in Luxemburg

<sup>187</sup> Ende Juli 2003 lief der letzte Käfer in Puebla vom Band

<sup>188</sup> VW gründete Ende der 1980er Jahre zusammen mit Ford das Joint-Venture ‚Autolatina‘, das überwiegend in Argentinien und Brasilien aktiv war. Die beiden südamerikanischen Länder sind sehr wichtig für den VW-Konzern, der lange dort an Marktführer galt.

<sup>189</sup> hier wird der Kleinwagen Fox bzw. Gol produziert.

<sup>190</sup> von Piech durchgesetzt

musste. Hauptabsatzmodelle von VW in den USA sind Jetta<sup>191</sup> sowie Passat. Das US-Werk wurde sogar geschlossen, wobei es von der Tendenz her immer besser ist, eine Produktionsstätte vor Ort zu haben, um nicht allzu sehr von Wechselkursschwankungen abhängig zu sein. Jüngst wurde allerdings in Wolfsburg wieder über eine Fertigungsstätte in den USA nachgedacht, um von den eben genannten Wechselkursschwankungen zwischen US-Dollar und Euro weniger ‚ausgeliefert‘ zu sein.

Im Sommer 2008 wurden konkrete Pläne für die Neueröffnung eines US-amerikanischen Werkes bekannt. Als Standort wird Chattanooga im Bundesstaat Tennessee dienen. Seit Schließung besagten Werkes in Pennsylvania vor gut 20 Jahren bedient VW den US-Markt mit Modellen aus dem mexikanischen Werk Puebla bzw. durch Importe aus den europäischen Standorten, wobei immer mit den angesprochenen Wechselkursschwankungen und Währungsdisparitäten zu hadern ist, was sich durch das neue Werk künftig ändern soll.

Im asiatischen Kulturraum können die Wolfsburger ebenfalls auf eine lange Investitionsgeschichte zurückblicken. Als eindeutiger Hauptabsatzmarkt in diesem Raum ist zweifelsohne China anzusehen, aber auch in anderen asiatischen Staaten ist der VW-Konzern aktiv und mit Standorten bzw. Partnerschaften mit lokalen Herstellern vertreten. Einen zentralen Stellenwert wird in naher Zukunft natürlich auch Indien einnehmen. Jedoch auch kleinere Staaten in der Region scheinen für eine Direktinvestition für den Konzern interessant zu sein, denn wie das Handelsblatt vom 12.01.06 meldet, hatte VW im Oktober 2004 eine strategische Partnerschaft mit größtenteils staatlichen Autobauer Proton aus Malaysia vereinbart, die aber letzten Endes doch nicht zustande gekommen ist (HB 12.01.06: o.S.). Im März 2007 hingegen flammte die Diskussion um eine mögliche Kooperation der Wolfsburger mit dem asiatischen Staatsunternehmen wieder auf. Neben *Volkswagen* buhlt auch *General Motors* um die Gunst von Proton. Der französische Autohersteller Peugeot-Citroen hatte in der Zwischenzeit sein Interesse an einem Engagement in Malaysia verloren (HB 17.03.07: o.S.; 19.03.07: o.S.; 19.03.07: 12). Proton, zu dessen Tochterunternehmen die britische

---

<sup>191</sup> in Europa wird das neue Modell als Bora verkauft.



Luxussportwagenschmiede Lotus gehört<sup>192</sup>, wurde 1983 gegründet und kooperierte lange Zeit mit Mitsubishi. Als größte Konkurrenz auf dem heimischen Markt gilt für Proton der Lokalrivale Perodua<sup>193</sup>. Um gegen diese Konkurrenz als auch die ausländischer Wettbewerber bestehen zu können, sucht Proton seit längerem nach einem starken Partner. Ende November 2007 wurden die Verhandlungen als gescheitert und die Gespräche damit für beendet erklärt.

Innerhalb Asiens wird insbesondere der südostasiatische Raum<sup>194</sup> als künftig zunehmend bedeutender Wachstumsmarkt für Fahrzeuge angesehen, auf dem bisher lediglich japanische und koreanische Hersteller vertreten sind. Aus diesem Grund will *Volkswagen* Medienberichten zufolge seine Präsenz in dieser Region ausbauen, zu der neben Malaysia, Indonesien, die Philippinen, Vietnam, Singapur und Thailand zählen.

Auch wenn *Volkswagen* seit mehreren Dekaden in China vertreten ist und das Engagement bisher in der Regel von Erfolg gekrönt war<sup>195</sup>, darf jedoch nicht verschwiegen werden, dass in den letzten Jahre auch hin und wieder schlechtere Absatzquoten zu verbuchen waren. Insbesondere 2004 war ein nicht sehr erfolgreiches Jahr für VW in China gewesen; so sank der Marktanteil um 15 Prozentpunkte auf 16%. Das Handelsblatt sieht mögliche Gründe dafür in einer veralteten Modellpolitik bzw. in der wachsenden Konkurrenz bei steigendem Preisdruck (HB 05.01.05: 11).

In diesem Zusammenhang darf man natürlich nicht den Fehler machen, Modelle, die sich auf den traditionellen Abnehmermärkten nicht mehr verkaufen lassen, unverändert in sog. Schwellenländern auf den Markt zu bringen, in der Hoffnung, dort weniger kritische Abnehmer zu finden. Auch die Kunden vermeintlicher Schwellenländer haben eigene Vorstellungen und Erwartungen und machen davon ihre Kaufentscheidungen abhängig. Sie merken natürlich schnell, wenn versucht

---

<sup>192</sup> 1986 erwarb General Motors 58 % an Lotus, gab aber die Anteile 1993 an Bugatti weiter. Minderheitsaktionär bei Lotus ist mit 21,5% Toyota (HB 24.01.86: 01; 30.08.93: 01).

<sup>193</sup> zu 50% im Besitz von Toyota

<sup>194</sup> auch ASEAN-Region genannt

<sup>195</sup> so galten die Wolfsburger eine Zeit lang als Quasi-Monopolisten.

wird, ihnen „Ladenhüter“ anzudrehen<sup>196</sup>. Für den chinesischen Markt ist es wichtig, Fahrzeuge mit viel Chrom auszustatten, das vermutlich auf den Wohlstand des Eigentümers hinweisen soll. Bei Limousinen ist es ferner außerordentlich von Bedeutung, den Fond mit extra viel Beinfreiheit zu versehen, da der wohlhabende Chinese gerne mit Chauffeur unterwegs ist. Aus diesem Grund bietet beispielsweise Audi den „chinesischen“ A6 in einer Langversion mit mehr Beinfreiheit im Fond an.

Dieses Spezifikum hängt aber auch damit zusammen, dass im Pkw-Segment in den Anfängen vor allem Behörden oder Geschäftskunden zu den Abnehmern westlicher Fahrzeuge zählten, und sich somit ein Privatkundensegment erst in den letzten Jahren mit dem zunehmenden Wohlstand<sup>197</sup> entwickeln konnte.

Die westlichen Anbieter sind förmlich gezwungen, sich mit ihren Produkten den spezifischen chinesischen Kundenbedürfnissen und -erwartungen anzupassen, zumal der chinesische Absatzmarkt mittlerweile als extrem umkämpft gilt. Es wird davon gesprochen, dass dieser Markt jetzt schon die größte Markenvielfalt der Welt aufweist, zumal derzeit bereits rund 60 Anbieter, wobei erstaunlicherweise die Hälfte aus einheimischen Herstellern besteht, vor Ort vertreten sind. In der Konsequenz führt – kaum verwunderlich – der massive Wettbewerb zu einem erheblichen Preisverfall, so dass die einzelnen Hersteller verstärktem Druck ausgesetzt sind. Unter diesen Rahmenbedingungen setzt *Volkswagen* mit seinen Marken verstärkt auf attraktive Modelle<sup>198</sup> sowie Ökologie, um sich durch deutlich reduzierten Schadstoffausstoß der Fahrzeuge einen Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern in dieser doch sehr umkämpften Absatzregion zu verschaffen. Schadstoffbelastungen der Luft sind bekanntlich ein besonderes Problem der Volksrepublik. Interessanterweise spielt in China<sup>199</sup> die Diesels-technologie noch eine sehr marginale Rolle, so dass die Wolfsburger

---

<sup>196</sup> Die sich kontinuierliche Ausbreitung von IuK-Technologie wie z.B. Internet spielt in diesem Feld eine ebenfalls zentrale Rolle, aber natürlich auch Printmedien und Satellitenfernsehen..

<sup>197</sup> der allerdings sehr ungleich verteilt ist.

<sup>198</sup> ein Ökonom würde in Bezug auf die Shareholder von einer „Produkt-offensive“ sprechen, da dies sehr proaktiv klingt.

<sup>199</sup> ebenso wie in den USA.

durch ein entsprechendes Engagement in diesem Feld ebenfalls Wettbewerbsvorteile generieren könn(t)en.

Mittlerweile wird zunehmend auch die Forschung und Entwicklung an ausländische Standorte verlagert, was somit ein vollkommen neues Phänomen darstellt und auch schwerwiegendere Folgen für den Forschungsstandort Deutschland hat. Früher konnten die ausländischen Werke gleichsam als verlängerte Werkbank der deutschen Stammwerke angesehen werden. Inzwischen gehen die Autohersteller verstärkt dazu über, dass an den ausländischen Produktionsstätten, insbesondere in den asiatischen Ländern, die dort gefertigten Autos nicht nur für den lokalen Markt vorgesehen sind, sondern auch für den Export, etwa nach Europa. Dies setzt natürlich die heimischen Standorte, die zweifelsohne unter anderen Rahmenbedingungen agieren, einem starken Wettbewerbsdruck aus.

Hinsichtlich des Asien-Engagements von VW lässt sich des Weiteren bemerken, dass nicht nur die Konzernmarke VW bestrebt ist, sich dort weiterhin zu behaupten, sondern auch die anderen VW-Marken wie Skoda oder die Premium-Tochter Audi<sup>200</sup> setzen viel daran, auf dem asiatischen Markt Fuß zu fassen und sich dort zu etablieren. Dabei scheinen auch sie auf dem besten Weg zu sein. Darauf weisen die steigenden Verkaufszahlen in dieser doch mittlerweile hart umkämpften Absatzregion hin. Beispielsweise hat Audi seine Verbundproduktion bestehend aus den beiden süddeutschen Standorten Neckarsulm/Heilbronn bzw. Ingolstadt, das von VW übernommene Werk Antwerpen sowie dem ungarischen Győr, wo neben Motoren auch der Sportwagen TT hergestellt wird, um den chinesischen Standort Changchun erweitert, wo Audi zusammen mit dem VW-Partner FAW A4- bzw. A6-Modelle fertigt. Bald kommt ein indischer Standort hinzu, an dem zu einer vorerst kleineren Stückzahl A6-Modelle montiert werden sollen. Audi spricht in Bezug auf China mittlerweile sogar von einem zweiten Heimatmarkt.

Die VW-Töchter haben natürlich den Vorteil, dass sie auf die etablierten Strukturen, etwa im Zulieferbereich, des VW-Konzerns zurückgreifen können, die dieser – zum Teil mühsam – über die letzten 25 Jahre hinweg aufgebaut hat. Auf der anderen Seite strebt jedoch Skoda an, im

---

<sup>200</sup> zu 99 Prozent im Besitz von VW.

Hinblick auf die Vertriebsstruktur mittels eigener Händler einen eigenen Weg zu gehen und eben nicht die Vertriebskanäle des VW-Konzerns zu nutzen. Dies ist meines Erachtens allerdings ambivalent zu sehen, denn Skoda erschwert sich dadurch den Weg zum Erfolg, wenn erst Absatzwege aufgebaut und etabliert werden müssen. Auf der anderen Seite wäre dies ein Weg, sich als eigenständige Marke<sup>201</sup> auf dem chinesischen Markt zu positionieren. In Abgrenzung zur Premium-Schwester Audi, die – wie bereits angemerkt – mit FAW in Nordchina ansässig ist, produziert Skoda zusammen mit dem zweiten VW-Partner SAIC in Shanghai.

Im Zuge weiterer Expansionspläne in China prüft VW – wie das Handelsblatt meldet – zum einen die Übernahme eines in Ostchina gelegenen Fiat-Werks bzw. die Übernahme von Produktionsstätten einheimischer Hersteller (HB 09.04.08: 11).

Die derzeit anhaltende Wachstumsphase auf dem indischen Subkontinent will und kann sich in gewisser Weise auch der *Volkswagen*-Konzern nicht entgehen lassen. So gaben die Wolfsburger Ende 2006 bekannt, mehr als 400 Millionen Euro in ein neues Werk im westindischen Pune<sup>202</sup> zu investieren, das 2 500 Mitarbeiter beschäftigen soll. Dabei soll es sich um eine komplette Produktionsstätte handeln, d.h. mit eigenem Presswerk, Karosseriebau, eigener Lackiererei und Montage.

Skoda<sup>203</sup> verfügt bereits um eine Produktionsstätte in Indien nahe Pune, in der aber auch Audi-Modelle gefertigt werden. Wie bereits angemerkt, befindet sich ein eigenes Audi-Werk im Bau. Im Hinblick auf den Bezug von Zulieferleistungen wird zwar ein Teil von örtlichen Zulieferern („local content“) bezogen, ein weit wesentlicher Teil jedoch wird aus Deutschland importiert, was sich positiv auf die Arbeitsplätze in Deutschland auswirkt. Anders hingegen wird es bei dem ebenfalls für Indien geplanten VW-Billig-Modell aussehen. Hier ist davon auszugehen, dass der local-content sehr hoch sein wird, um den anvisierten Niedrigpreis zu erzielen. Diese Modell soll jedoch aus für den Export

---

<sup>201</sup> und das ist Skoda nun einmal

<sup>202</sup> hier ist auch ein Mercedes-Standort

<sup>203</sup> gilt in Indien als Premium-Marke

gebaut werden, nämlich für die sehr preissensiblen Volumenmärkte in Südamerika, China sowie Russland.

Neben einem verstärkten Engagement in Asien strebt auch der *Volkswagen*-Konzern eine lokale Präsenz in Russland an, die über eine Vertretung der Marke(n) in Form von Vertriebsgesellschaften hinausgeht. Russland gehört zu den weltweit am stärksten wachsenden Automobilmärkten.

Zu hinterfragen sind in diesem Zusammenhang Meldungen und Prognosen, die Bevölkerung und derzeitigen Fahrzeugbesitz zueinander in Relation setzen, um daraus zu folgern, welch vermeintlich immenses Wachstumspotential in diesen Ländern für den Absatz von Fahrzeugen vorzufinden sei. So meldet das Handelsblatt vom 10.08.05 unter Berufung auf die Weltbank, dass im Moment (2005) 147 von 1000 Russen ein Auto besitzen (HB 10.08.05: 13)<sup>204</sup>. Diese relativ niedrige Quote mag richtig sein, allerdings wäre es fatal, darin unreflektiert eine mögliche „Goldgrube“ zu sehen. Denn es sind immer auch die Rahmenbedingungen und Begleitumstände zu berücksichtigen. So gibt es gerade in Russland, aber auch in China und Indien zum Teil extreme Vermögensgefälle bzw. Unterschiede in den Lebensbedingungen der Bevölkerung. Volkswirtschaftlich gesehen befinden sich diese Länder allerdings im Aufschwung, so dass – generell betrachtet – eine zunehmende Kaufkraft in der Bevölkerung zu verzeichnen ist, worauf die Automobilkonzerne durch Direktinvestitionen entsprechend reagieren, um nah am Absatzmarkt zu sein und so konkreter auf die spezifischen Bedürfnisstrukturen eingehen zu können.

Wie das Handelsblatt im Oktober 2006 meldet, montiert VW in Kaluga, das wenige Hundert Kilometer südwestlich von Moskau gelegen ist, zunächst VW- und Skoda-Modelle, später soll dort ein Kleinwagen gebaut werden, der eigens für den russischen Absatzmarkt konzipiert wird. Dass *Volkswagen* ab 2009 eine Vollfertigung von Fahrzeugen plant, lässt sich daran ablesen, dass neben einer (reinen) Montage auch eine Lackiererei und Anlagen für den Karosseriebau aufgebaut werden (HB 28.10.06: o.S.; 30.10.06: 11).

---

<sup>204</sup> zum Vergleich: in Indien ist die Relation 7 : 1000 und in Deutschland 546 : 1000 (HB 23.09.05: 17).

Ein derart umfangreiches Investitionsvorhaben bedeutet natürlich die Schaffung von zahlreichen neuen Arbeitsplätzen vor Ort, und das über alle qualifikatorischen Ebenen hinweg.

Mit Fall des Eisernen Vorhangs begann *Volkswagen* seinen Expansionskurs in die Staaten Mittel- und Osteuropas. Das Beispiel aus Russland wurde eben genannt. Die wohl bekannteste Direktinvestition VWs in Osteuropa stellt wohl die Übernahme und Integration des tschechischen Herstellers Skoda unter das Konzerndach dar. Aber auch andere ehemals realsozialistische Staaten waren in den letzten Jahren für Direktinvestitionen von Bedeutung. Allen voran Ungarn, die Slowakei und Polen. So werden im polnischen Poznan leichte Nutzfahrzeuge gebaut, in Polkowice seit 1999 Motoren mit enger Anbindung an Salzgitter.

Dagegen die *Daimler* einer der wenigen Pkw-Hersteller, der bis dato keine eigene Fahrzeugfertigung in den mittel- und osteuropäischen Ländern aufweist, obwohl diese Region bekanntlich sowohl als kostengünstiger Produktionsstandort gilt als auch als bedeutender Wachstumsmarkt. Bereits vor einigen Jahren stand das Unternehmen mit der russischen Regierung in Verhandlungen über die Errichtung eines Pkw-Werkes, die allerdings ohne Ergebnis blieben. Sie wurden abgebrochen. Im Januar 2008 wurden jedoch Pläne des Unternehmens gekannt, wonach ein neuer Standort entstehen soll, an dem zusätzliche Produktionskapazitäten für die bisher in Rastatt gefertigte A- und B-Klasse sowie eines geplanten kleinen Geländewagens geschaffen werden sollen, wobei Rumänien und Polen als Favoriten gelten (HB 16.01.08: 19; 29.01.08: 15).

Rumänien gilt für viele westliche Hersteller als inzwischen attraktiver Investitionsstandort in Mittel- und Osteuropa, zumal zahlreiche rumänische Kommunen mit großzügigen Subventionen und/oder Steuernachlässen locken. Insbesondere die Region Transsylvanien, in der die ehemals deutschen Siedlungsgebiete der Siebenbürgen liegen, erfreut sich zunehmend großer Beliebtheit, und das nicht nur beim Handy-Hersteller Nokia. Die Ansiedlung zahlreicher Zulieferer würde auch für *Daimler* den Standort Siebenbürgen attraktiv machen, zumal die Stuttgarter dort bereits in einem Joint Venture Teile zur Getriebefertigung herstellen.

Im Juni 2008 schließlich gab *Daimler* nach längeren Spekulationen seine Entscheidung bekannt: das Unternehmen wird sein neues Werk für die sog. Kompaktklasse<sup>205</sup> nicht in Polen oder Rumänien, sondern im – vergleichsweise – Hochlohnland Ungarn errichten und dort mit einem Investitionsvolumen von mehr als einer ¾-Milliarde Euro gut 2 500 Arbeitsplätze schaffen. Mit der konkreten Standortwahl schlägt das Unternehmen mehrere Fliegen mit einer Klappe: Kecskemét, so der Ort, an dem das Werk errichtet wird, liegt zwar einerseits in einer etwas strukturarmen Gegend, was *Daimler* aber nur Vorteile bringen kann, wie die einschlägigen Erfahrungen aus den USA und den Neuen Bundesländern einiger Wettbewerber in Bezug auf die Umsetzung von an Toyota angelehnten Prinzipien der Produktions-, Arbeits- und Betriebsorganisation zeigen und auch die Ansiedlung von Zulieferern im Rahmen eines Industriepark-Modells rings um das Werksgelände zur Realisierung von Just-in-Time möglich macht. Auf der anderen Seite ist der Ort weniger als 100 Kilometer von Budapest entfernt, wodurch Kecskemét von der guten infrastrukturellen Anbindung der Donaumetropole in Richtung „Westen“ wie auch in Richtung Balkan profitiert. Es ist natürlich davon auszugehen, dass Subventionen und staatliche Fördermittel von Seiten Ungarns<sup>206</sup> mitunter eine Rolle gespielt haben. Als sehr wichtiger Punkt kommt hinzu, dass Ungarn seit dem Fall des Eisernen Vorhangs im Laufe der Zeit Zug um Zug an Bedeutung und Attraktivität gewonnen hat, so dass inzwischen viele namhafte Zulieferunternehmen die Vorzüge Ungarns<sup>207</sup> für sich entdeckt haben. Dass die Fertigung von High Tech in einem osteuropäischem Land der zu erwartenden Qualität in keinsten Weise schadet, beweist die *Volkswagen*-Premium-Tochter Audi bereits sehr erfolgreich seit mehr als zehn Jahren, zumal die Ingolstädter in Győr bekanntlich ein riesiges Motorenwerk betreiben, dessen Produkte Spitzenqualität aufweisen, und darüber hinaus auch der Sportwagen TT vollständig in Ungarn gefertigt wird. *Daimler* wird sich somit im Premiumsegment in Ungarn in guter Gesellschaft/Nachbarschaft befinden (siehe vertiefend zum

---

<sup>205</sup> z.B. A- und B-Klasse-Modelle

<sup>206</sup> schätzungsweise 10% des Investitionsvolumens

<sup>207</sup> z.B. das hohe Ausbildungsniveau der Facharbeiter als Kerncharakteristikum vieler ehemals realsozialistischer Staaten.

neuen *Daimler*-Werk in Kecskemét, z.B. HB 17.06.08: o.S.; 18.06.08a: o.S.; 18.06.08b: o.S.; 19.06.08: o.S.; 23.06.08: o.S.).

Es darf an dieser Stelle gemutmaßt werden, dass der Aufbau von zusätzlichen Produktionskapazitäten in EU-Osteuropa dem konzern-internen Wettbewerb um die Auftragsvergabe zur Fertigung neuer Modelle erheblich schüren wird. Analoges ließe sich im Zuge der Diskussion um Investitionen bzw. Beschäftigungssicherung bemerken, wodurch die westeuropäischen Arbeitsbedingungen weiter unter Anpassungsdruck i.S.v. Zugeständnissen geraten.

Ich denke, es lässt sich ohne Zweifel behaupten, dass *General Motors* auch im Bereich der Internationalisierung eine Ausnahmeerscheinung in der Automobilbranche ist. Analog zu VW lässt sich bei *General Motors* von zwei Internationalisierungsdimensionen sprechen: von einer Dimension in Richtung Internationalisierung des Markenportfolios sowie einer Dimension der Internationalisierung von unternehmerischen Aktivitäten, wobei die unternehmerischen Aktivitäten wiederum unterschieden werden können in Produktion und Montage einerseits, Handel und Vertrieb andererseits; so dass sich eigentlich von drei Internationalisierungssträngen sprechen lässt. Bei *Daimler* hingegen lässt sich nach der Veräußerung der Anteilsmehrheit von Chrysler nicht mehr direkt von einer Internationalisierung des Markenportfolios sprechen.

Unter dem Konzerndach von *General Motors*<sup>208</sup> befinden sich die US-amerikanischen Marken Chevrolet, Cadillac, Buick, Pontiac<sup>209</sup>, GMC (Nutzfahrzeuge), Saturn sowie Hummer<sup>210</sup>, die achte Marke Oldsmobile wurde mittlerweile vom Markt genommen. Blickt man nach Europa, so

---

<sup>208</sup> kann 2008 auf eine 100jährige Firmengeschichte zurückblicken, in der Vergangenheit viele Höhen und Tiefen durchlebt hat.

<sup>209</sup> im Frühjahr 2005 erwog GM aufgrund von länger anhaltenden Absatzschwierigkeiten Buick und Pontiac als Marken vom Markt zu nehmen; vgl. z.B. HB 29.03.05: 10.

<sup>210</sup> Ende Oktober 2008 wurde bekannt, dass GM die Geländewagenmarke zusammen mit einem Getriebewerk im elsässischen Straßbourg veräußern will. Der Wert von Fabrik und Marke wird auf 1,5 bis 3 Mrd. Euro geschätzt und würde für den angeschlagenen Konzern eine kleine Liquiditätsspritze bedeuten. Hummer-Modelle weisen einen sehr hohen Spritverbrauch auf und sind zudem kostspielig in Anschaffung und Unterhalt.



finden sich im Portfolio die deutsche Marke *Opel*, die in Großbritannien als Vauxhall erhältlich ist, sowie die schwedische Marke Saab, die sich seit 1990<sup>211</sup> in den Händen von *General Motors* befindet. Die europäischen Marken sind unter dem Dach von *General Motors Europe* mit Sitz in Zürich gebündelt. Neben den genannten US-amerikanischen und europäischen Marken komplettiert die asiatische Marke Daewoo das Vielmarkenportfolio des US-amerikanischen Traditionsautobauers. Daewoo passt insofern gut in den Konzern, zumal der asiatische Hersteller seit jeher über wichtige Expertise im Kleinwagen-Segment verfügt und zum zweiten überwiegend Produktionsstätten in osteuropäischen Ländern besitzt, die sich nach wie vor als kostengünstige, aber qualitativ hochwertig<sup>212</sup> verlängerte Werkbank erweisen. Daewoo-Modelle werden aber in Europa unter der Marke Chevrolet angeboten. Analog zu den anderen beiden Fallunternehmen soll im Folgenden auch kurz für GM eine Vorstellung seiner internationalen Aktivitäten auf den verschiedenen Kontinenten erfolgen, wobei zu allererst zu bemerken ist, dass GM mit einer kleinen Marke – GM Holden – auch in Ozeanien vertreten ist.

Wie bereits in anderen Zusammenhängen erwähnt, stellen die USA als Heimatland von *General Motors* den wichtigsten Markt dar, auf dem sich auch die meisten Produktionsstätten befinden, was natürlich mit der Größe und Bedeutung des amerikanischen Binnenmarktes respektive NAFTA-Raumes zusammenhängt. Der interessierte Verfolger von Unternehmensnachrichten aus dem Hause GM mag sich vielleicht fragen, ob der Konzern überhaupt noch Werke in den USA besitzt, zumal bei jeder Kostensenkungsmaßnahme, die beinahe schon fast jährlich aufeinander folgen, immer davon gesprochen wird, dass neben dem Abbau von Tausenden von Arbeitsplätzen auch zahlreiche Werke geschlossen, auf der anderen Seite jedoch angesichts eines volatilen und komplizierten Heimatmarktes mit vergleichsweise hohen Lohnkosten neue Standorte nur noch in ausländischen Absatzmärkten aufgebaut werden, was in der Konsequenz den Erosionsprozess von Automobil(zuliefer)-Arbeitsplätzen in den USA stetig vorantreibt.

---

<sup>211</sup> mehrheitlich, seit 2000 vollständig.

<sup>212</sup> u.a. bedingt durch das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten aus den ehemals realsozialistischen Staaten.

In der Tat ist es aber so, dass GM in den USA etwa 130 Werke (Berg 1992)<sup>213</sup> besaß, wobei zu betonen ist, dass es sich dabei nicht nur um reine Produktionsstätten handelte, sondern zum Großteil auch um sog. Komponenten- bzw. Aggregate-Werke. Dies hängt damit zusammen, dass GM in der Vergangenheit – im Unterschied etwa zu Ford oder Chrysler – einen sehr hohen vertikalen Integrationsgrad aufwies, der zu seinen Hochzeiten bei etwa  $\frac{3}{4}$  lag.

Nichtsdestotrotz lässt sich nach wie vor behaupten, dass die USA sowie die Nachbarn Mexiko und Kanada, mit anderen Worten, der NAFTA-Raum, nach wie vor den Engagementfokus darstellen. Analoges ließe sich für Chrysler mitsamt den einzelnen Konzernmarken<sup>214</sup> festhalten.

Lateinamerika, als etwas weiter entfernter Nachbar, bildet analog zu den anderen beiden Herstellern auch für GM einen wichtigen Absatzmarkt; allen voran Brasilien. So war ‚General Motors do Brasil‘<sup>215</sup> Mitte der 1990er Jahre nach der *Adam Opel AG* die zweitwichtigste ausländische Tochterunternehmung. Neben Brasilien ist auch der argentinische Markt nennenswert, analog die beiden verbleibenden Staaten der Wirtschaftsgemeinschaft Mercosur<sup>216</sup> Uruguay und Paraguay.

Auch Europa stellt für GM eine bedeutende Region dar, was unter anderem auch damit zusammenhängt, dass zwei seiner ausländischen Töchter dort beheimatet sind. *Opel*, die älteste Auslandstochter von GM, liefert etwa 80% des Europa-Geschäftes an den amerikanischen Mutterkonzern. Auch wenn GM-Autos in mehr als 35 Ländern Europas erhältlich sind, konzentrieren sich die Fertigungsstätten auf wenige Länder. Im Vordergrund stehen hierbei natürlich die *Opel*-Standorte, deren Konzentration aufgrund der Entwicklungsgeschichte klar in Deutschland zu suchen ist. Zu nennen sind die Standorte Rüsselsheim als Stammwerk von *Opel*, Bochum, Kaiserslautern sowie das jüngste Werk im thüringischen Eisenach. Blickt man nach Westeuropa, so finden sich GM-Werke im belgischen Antwerpen und im spanischen

---

<sup>213</sup> Zahl stammt aus dem Jahr 1991.

<sup>214</sup> Chrysler, Plymouth, Jeep und Dodge.

<sup>215</sup> bisher zwei Standorte in Sao Paolo und ein Werk im Süden.

<sup>216</sup> Mercado Común del Sur; in manchen Publikationen auch als ‚Mercosul‘ zu finden.

Zaragoza. Das portugiesische Werk in Azambuja wurde Ende 2006 geschlossen, zumal es sich wegen seiner Größe mit ca. 1200 Mitarbeitern sowie seiner Randlage auf der europäischen Landkarte als zu teuer erwies, was auch darin begründet war, dass das Werk von seinen deutschen und spanischen Zulieferern zu weit entfernt lag, was hohe Transportkosten zur Folge hatte. Mit der Schließung des Werkes wurde die dortige Produktion nach Spanien verlegt, was sich durch die praktizierte Plattform-Strategie als relativ problemlos erwies. Dadurch wurde auch der spanische Standort gestärkt. Im Vorfeld der Entscheidung zeigten Tausende GM-Mitarbeiter in Belgien, Ungarn, Österreich, Spanien und Schweden ihre Solidarität mit den portugiesischen Kollegen und protestierten. An den Aktionen beteiligten sich beispielsweise auch etwa 5 000 Beschäftigte im Rüsselsheimer Opel-Stammwerk.

Blickt man nach Nordeuropa, so ist GM mit seiner Marke Vauxhall im britischen Ellesmere Port angesiedelt sowie am Standort Luton, an dem Nutzfahrzeuge gebaut werden. In Schweden ist GM mit seiner Tochter Saab an deren Stammort in Trollhättan zu finden.

Einen zunehmenden Stellenwert nehmen für GM die osteuropäischen Standorte ein, wobei dabei zuerst an das Opel-Werk im ober-schlesischen Gleiwitz (polnisch: Gładowice), den ungarischen Standort sowie das Montagewerk in Warschau zu denken wäre. Aber auch die koreanische Tochter Daewoo ist mit zahlreichen Fertigungsstätten in Osteuropa vertreten<sup>217</sup>, wobei Daewoo-Modelle in Europa unter der Marke Chevrolet angeboten werden. Seit Herbst 2007 betreibt GM eine Fabrik in St. Petersburg, in der Opel-Modelle für den lokalen Markt gefertigt werden.

Analog zu den anderen Automobilkonzernen gewinnen in den letzten Jahren die Standorte in den sog. Schwellenländern verstärkt an Stellenwert und Bedeutung, zumal sich dort nicht nur gute Absatzmöglichkeiten und Wachstumsperspektiven finden lassen, sondern sich auch günstige Fertigungskonditionen etwa in Form von geringen Lohnniveaus ergeben. Für gewöhnlich spielen auch Subventionen und

---

<sup>217</sup> seit Mitte der 1990er Jahre besitzt Daewoo bspw. die Mehrheit am rumänischen Autobauer Olcit und ist Partner in einem usbekischen Pkw-Joint-Venture.

Investitionsanreize vor Ort<sup>218</sup> in Form von wirtschafts- und industriepolitischen Maßnahmen eine Rolle.

Auch wenn es sich dabei streng genommen um keine Schwellenländer mehr handelt, spielt auch für *GM* der südamerikanische Markt eine bedeutende Rolle. Es sind insbesondere die Märkte des Mercosur, der Wirtschaftsgemeinschaft bestehend aus Brasilien, Argentinien, Paraguay und Uruguay<sup>219</sup>, die für *GM* ebenso wie für die anderen Hersteller interessant sind.

Ein „richtiges“ Schwellenland hingegen ist Russland, in dem *GM* seit längerem vertreten ist. Russland verspricht aufgrund seiner wirtschaftlichen Entwicklungssprünge in den letzten Jahren ein starker Absatzmarkt zu werden, was sich in einem Ansiedlungsstrom von westlichen wie auch asiatischen Herstellern und Zulieferunternehmen niederschlägt. Von *Volkswagen* wurde bereits gesprochen, auch *Daimler* plant für seine Nutzfahrzeugmarke Mercedes-Benz ein Montagewerk im ehemaligen Zarenreich<sup>220</sup>. Wie in vielen Ländern zuvor, sind es die hohen Einfuhrzölle, die die Hersteller dazu veranlassen, sich direkt in den Absatzländern niederzulassen. Abgesehen davon locken auch in Russland staatliche Fördermaßnahmen, um den Aufbau einer wettbewerbsfähigen Automobilindustrie voranzutreiben. Für *General Motors* erweist sich – bisher zumindest – der russische Markt sowohl im Volumen – wie auch im Premium-Segment als lukrativ. Im Volumen-Segment bietet Chevrolet Einstiegsmöglichkeiten. Die deutsche Tochter *Opel* gilt in Russland als Premiummarke, wobei sich das in St. Petersburg gebaute Modell Astra als besonders nachgefragt erweist.

Einen ebenfalls bedeutenden Stellenwert neben dem europäischen sowie heimischen Absatzmarkt nimmt für *General Motors* der asiatische Raum ein, wobei an voran China und Indien anzuführen sind. In China

---

<sup>218</sup> seitens der jeweiligen Kommune, Region, Regierung usw..

<sup>219</sup> der Beitritt von Bolivien und Chile ist in Planung.

<sup>220</sup> Mitte Dezember 2008 wurde allerdings bekannt, dass die Pläne für ein eigenes Werk vom Tisch seien. Stattdessen beteiligt sich Daimler mit 10% am russischen Wettbewerber Kamaz, der bereits mit ZF Friedrichshafen in einem Joint Venture Getriebe fertigt. Allerdings war ursprünglich von einer Beteiligung von 42% an Kamaz durch Daimler die Rede, Finanz- wie Absatzkrise zeigen somit erste Spuren (vgl. z.B. HB 11.12.08: o.S.; 12.12.08: o.S.).

steht *General Motors* insbesondere mit *Volkswagen* im Wettbewerb, was sich nicht immer als einfach erweist, zumal der chinesische Markt – trotz seiner Absatzchancen – als kritisch gilt, da der zunehmende Konkurrenzdruck zwischen westlichen, lokal vertretenen und einheimischen Herstellern, zu extremer Preissensibilität insbesondere bei Volumenmodellen führt.

Zum internationalen Engagement der drei Fallstudienunternehmen lässt sich festhalten, dass bei allen drei Unternehmen in der Vergangenheit Internationalisierung in drei vorgestellten Dimensionen eine Rolle gespielt hat. Also sowohl, was eine Internationalisierung des Markenportfolios anbelangt, als auch im Hinblick auf die Errichtung von Fertigungs- und Vertriebsstätten über die jeweiligen Grenzen des Heimatlandes hinaus. Unter Berücksichtigung der zunehmenden Bedeutung des „Marktes für Unternehmenskontrolle“ (z.B. Beyer 1998; Windolf 2005b; Dibelius 2005; Holland 2006; Hassel 2003; Höpner 2003; Zugehör 2003; Kädtler 2006; Beyer 2006) lässt sich darüber hinaus von einer vierten Internationalisierungsdimension sprechen: die zunehmende Internationalisierung der Eigentümerstruktur (siehe hierzu vertiefend: Hassel u.a. 2000), wobei ein besonderes Augenmerk auf die ausländischen institutionellen Investoren zu legen ist, die in den drei Fallstudien-Unternehmen eine Rolle spielen. Die steigende Bedeutung dieses vielerorts neuen Eigentümersegments lässt sich für das Beispiel *Daimler* deutlich anhand von **Abbildung 01** ersehen.

1989	28% Deutsche Bank; 25,23% (Sperrminorität) Mercedes-Automobil-Holding (MAH); 14% Staat Kuwait; Rest: Streubesitz
1991	28% Deutsche Bank; 25,23% (Sperrminorität) Mercedes-Automobil-Holding (MAH); 14% Staat Kuwait; Rest: Streubesitz
1993	24,4% Deutsche Bank; 25,23% (Sperrminorität) Mercedes-Automobil-Holding (MAH); 14% Staat Kuwait; 12,6% Stella Automobil-Beteiligungsgesellschaft mbH; Rest: Streubesitz

1994	24,4% Deutsche Bank; 13% Staat Kuwait; Rest: Streubesitz (ca. 2/3)
1995	24,4% Deutsche Bank; 13% Staat Kuwait; Rest: Streubesitz (ca. 2/3)
1997	62,3 % deutsche Anleger, davon 48,1% institutionelle und 15,1% private Investoren; 9,8% US-amerikan. Anleger
1999	75% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 12% Deutsche Bank, 7% Staat Kuwait; 25 % Privatinvestoren. 65% europäischer Investoren, 22% aus USA.
2000	75% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 12% Deutsche Bank, 7% Staat Kuwait; 25 % Privatinvestoren. 75% europäischer Investoren, 17% aus USA.
2001	75% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 12% Deutsche Bank, 7% Staat Kuwait; 25 % Privatinvestoren. 65% europäischer Investoren, 22% aus USA.
2002	54% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 12% Deutsche Bank, 7% Staat Kuwait; 25 % Privatinvestoren. 78% europäischer Investoren (davon 57% aus BRD), 14% aus USA.
2003	53% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 12% Deutsche Bank, 7% Staat Kuwait; 28 % Privatinvestoren. 78% europäischer Investoren (davon 55% aus BRD), 15% aus USA.
2004	56,8% im Eigentum institutioneller Anleger; 25,6 % Privatinvestoren. 75% europäischer Investoren (davon 52% aus BRD), 17% aus USA.
2005	70,4% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 7,2% Staat Kuwait; 22,4 % Privatinvestoren. 74% europäischer Investoren (davon 47,5% aus BRD), 17% aus USA.
2006	72,4% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 7,1% Staat Kuwait; 20,5 % Privatinvestoren. 75% europäischer Investoren,

	17% aus USA.
2007	75,9% im Eigentum institutioneller Anleger, darunter 7,2% Staat Kuwait; 16,9 % Privatinvestoren. 71% europäischer Investoren (davon 39% aus BRD), 21% aus USA.

\* Keine Angaben aus den Geschäftsberichten der Jahre 1985-1988, 1990, 1992, 1996 bzw. 1998

(aus: Geschäftsberichte des Daimler-Konzerns: Daimler-Benz AG (1985-1999), DaimlerChrysler AG (1998-2006); Daimler AG (seit 2007))

Es ist bemerkenswert, dass sich alle drei Hersteller in gleicher Weise intensiv um das Reüssieren auf denselben Märkten bemühen, obgleich es sich bei den dreien um zwei Volumen- und einen Premium-Hersteller handelt, die eigentlich – qua definitione – unterschiedliche Marktsegmente bedienen sollten. Das verstärkte Engagement im Ausland bleibt letzten Endes nicht ohne Folgen für die Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen in den Heimatländern der Hersteller, zumal deutlich werden sollte, dass die neu errichteten ausländischen Standorte den Charakter einer verlängerten Werkbank mittlerweile längst verloren haben<sup>221</sup> und inzwischen – eben auch durch die Ansiedelung von FuE-Abteilungen vor Ort – einen höherwertige, wenn nicht sogar eine vollwertige Position im Produktionsgefüge der Autokonzerne einnehmen. Es geht nicht darum, den Wirtschaftsstandort Deutschland schlecht zu reden, wie es in der jüngeren Vergangenheit in der politischen wie auch zum Teil in der akademischen Diskussion zu genüge gemacht wurde. Mir geht es lediglich darum, durch das Aufzeigen von Entwicklungslinien in der

---

<sup>221</sup> Schmid/Machulik heben diesen Punkt für die Tochtergesellschaften in mittelost-europäischen Ländern hervor und weisen auf deren „integralen Bestandteil komplexer Wertschöpfungsnetzwerke“ hin (2004: 36) Kurz fügt hinzu: „Im deutlichen Unterschied zum unternehmensinternen Arbeitsteilungsmuster aus der Frühphase der Internationalisierung (Montage von Standardprodukten im Ausland; hoch- und neuwertigen Fertigungen/Montagen im Inland) ist (Premium)Produktion zu Niedriglohnbedingungen möglich geworden, was nicht ohne Folgen für die Beschäftigten im Inland geblieben ist (2006: 54).

Automobilindustrie auf mögliche Folgen für die Beschäftigten und deren Arbeitsbedingungen in den klassischen, inzwischen jedoch größtenteils gesättigten Absatzmärkten der Triade USA, Europa und Japan hinzuweisen. Auf der anderen Seite darf die Gefahr z.T. erheblicher Überproduktion nicht außer Acht gelassen werden. Auch wenn bis dato sich die Schwellenländer als wichtige Absatzquellen erweisen, werden auch dort die Märkte übersättigt.

Im Grunde genommen sind Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüsse, gerade in der Automobilbranche, kein Phänomen der Neuzeit i.w.S., also der letzten 20, 25 Jahre, sondern M&A-Aktivitäten waren auch schon Mitte bzw. Ende der 1920er Jahre zu beobachten.

Man denke dabei nur an den für die deutsche Automobilgeschichte sehr bedeutenden Zusammenschluss der Daimler-Motoren-Gesellschaft und der Benz & Cie. im Jahre 1926 zur *Daimler-Benz AG* oder der Kauf der deutschen *Adam Opel AG*<sup>222</sup> durch den US-Autokonzern *General Motors Corporation* 1929.

Der Unterschied von damals zu heute ist jedoch, dass es sich damals bei Unternehmenszusammenschlüssen oder -übernahmen mehr um Ausnahmefälle handelte als heute, wo eine M&A-Aktivität die andere jagt. Auch hat die Intensität der Konzentrations- und Konsolidierungsprozesse in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Salopp formuliert stellt(e) sich stetig die Frage: „Fressen oder gefressen werden“. Waren vor etwa zwei oder drei Dekaden noch mehrere Dutzend unabhängige, gerade auch kleinere Automobilhersteller in der Branche vorzufinden, so sind es heute noch ein gutes Dutzend. Experten gehen davon aus, dass sich dieses Dutzend in der Zukunft noch einmal um etwa die Hälfte reduzieren kann.

Viele einst namhafte Hersteller sind auch der Strecke geblieben bzw. tauchen – wenn überhaupt – nur noch als Marken im Produktportfolio ihrer einstigen Mitbewerber auf der Jagd um die Gunst des Kunden auf. Allerdings muss man auch unterstreichen, dass die Autokonzerne bei ihren Übernahme- bzw. Fusionsaktivitäten aus der Vergangenheit gelernt haben, und so eher den Weg des externen Wachstums, etwa in Form von Joint Ventures und Strategischen Allianzen, wählen.

---

<sup>222</sup> mittlerweile in eine GmbH umgewandelt.



Es lassen sich verschiedene Beispiele aufzählen, die belegen, dass man nicht ohne weiteres Unternehmen über Landes- oder sogar Kontinentengrenzen hinweg „zusammennageln“ kann, ungeachtet der teilweise gänzlich verschiedenen sozio-kulturellen Hintergründe. Bei internationalen oder gar globalen M&A-Aktivitäten dominieren in den überwiegenden Fällen strategische und finanzielle Aspekte, während kulturelle, personelle und organisatorische Fragestellungen in den Hintergrund rücken, sich aber meistens im weiteren Verlauf als „Hürde“ erweisen.

Als erstes Beispiel ist die Verbindung zwischen der Münchner BMW AG und der britischen Rover Group<sup>223</sup> zu nennen. Nach wenigen Jahren sah BMW den einzigen Weg der Schadensbegrenzung darin, Rover wieder abzustoßen. Einzig das sehr erfolgreiche Modell Mini, das nach wie vor Kult-Status genießt<sup>224</sup>, ist im Konzern verblieben.

Als zweites Beispiel lässt sich die gescheiterte Zusammenarbeit zwischen dem US-Autoriesen GM und der Autosparte des italienischen Fiat-Konzerns nennen. Das Ergebnis dieser Liaison: GM musste 1,5 Mill. US-Dollar an Fiat zahlen, um sich aus den Vertragsvereinbarungen gleichsam frei zu kaufen. Als weiteres und vielleicht sogar schwerwiegendstes Beispiel ist die gescheiterte Vision der „Welt AG“ des ehemaligen Daimler-Chefs Jürgen Schrempp anzuführen. Er wagte den kühnen Versuch, gleich mehrere Marken aus drei verschiedenen Kulturkreisen unter einem Konzern-Dach vereinen zu wollen. Während die Beteiligungen an den asiatischen Unternehmen Hyundai und Mitsubishi abgestoßen sind<sup>225</sup>, ist man bereits seit 1998 damit beschäftigt gewesen, mäßig erfolgreich den US-Autobauer Chrysler zu integrieren, was letzten Endes bekanntlich nicht funktionierte. Hier standen nicht nur kulturelle Hindernisse im Weg, hinzukommen auch zentrale unternehmenspolitische Problemstellungen. Denn eine vollständige Integration hätte unter Umständen bedeutet, die strikte Trennung zwischen dem Premiumhersteller Mercedes-Benz und dem Volumenproduzenten Chrysler aufzuheben, um wirkliche Synergien

---

<sup>223</sup> mittlerweile in chinesischem Eigentum.

<sup>224</sup> und heute mit einer Motorleistung bis zu 170 PS zu haben ist.

<sup>225</sup> der japanische LKW-Bauer Fuso blieb im Besitz und ist nach einigen Schwächen wieder einigermaßen erfolgreich.

generieren zu können. Synergien hätten sich beispielsweise dadurch ergeben können, dass man auf die Plattform-Strategie – gemäß breiter medialer Meinung von Ferdinand Piech Anfang der neunziger Jahre bei VW ins Leben gerufen – zurückgreift. Dieser Gedanke stellt aber bis dato bei *Daimler* ein absolutes Tabu dar. Man befürchtet Mercedes-Kunden damit verprellen zu können, wenn in ihrer Mercedes-Luxuskarosse gleiche Teile verbaut sind wie in einem Mittelklasse-Chrysler oder Dodge. Es war meines Erachtens wirklich nur eine Frage der Zeit, wie lange sich der Konzern derartige Standesdünkel noch leisten konnte. Denn wie bereits erwähnt, praktiziert beispielsweise *Volkswagen* diese Plattform-Strategie seit Jahren sehr erfolgreich bei allen Konzernmarken, wobei sich bekanntermaßen neben den Volumenmarken VW, Skoda und Seat auch die Premiummarke Audi<sup>226</sup>, die in Sachen Exklusivität Mercedes auf jedem Fall das Wasser reichen kann. Nimmt man die steigenden Absatzzahlen der Ingolstädter zum Richtwert<sup>227</sup>, so lässt sich davon ausgehen, dass Audi-Kunden wenig Probleme damit zu haben scheinen, dass ihr Auto unter Umständen die gleiche Unterbodengruppe oder Chassis besitzt wie etwa ein preisgünstigerer Seat oder Skoda.

Da sich der Zusammenschluss mit den Jahren nach und nach als Fehlentscheidung erwiesen hat, was zwar so direkt von den Vertretern des Managements bisher noch nicht öffentlich zumindest ausgesprochen wurde, wohl aber von Vertretern auf Seiten des *Daimler*-Betriebsrats, wurden von Mitte Februar bis Mitte Mai 2007 verschiedene Lösungswege öffentlich diskutiert, wie mit der erneut defizitären US-Tochter Chrysler, die sich aus den drei Marken Chrysler, Jeep und Dodge zusammensetzt, in Zukunft verfahren werden sollte. Dabei standen drei Handlungsalternativen zur Diskussion. Zum einen eine Ausgliederung von Chrysler und eine eigene Notierung der Aktie an der US-amerikanischen Börse (sog. Spin-off). Dies hätte den Vorteil gehabt, dass die *Daimler*-Aktie sich überwiegend auf die Traditionsmarke Mercedes-Benz bezogen hätte und nicht mehr unter dem Misserfolg von Chrysler zu leiden gehabt hätte, wenn man bedenkt, welche Kurs-

---

<sup>226</sup> lieferte 2006 45% des operativen VW-Konzerngewinns von 4,4 Mrd. Euro (HB 01.03.07: 11).

<sup>227</sup> seit mehr als zehn Jahren jagt ein Absatzrekord den nächsten!

einbrüche die Aktie in den letzten Jahren hinzunehmen hatte. Auch hatten die US-amerikanischen Anleger nie verstanden, weshalb die Chrysler-Aktie nach 1998 vom Markt genommen wurde. Einem solchen Vorhaben stehen natürlich auch Nachteile gegenüber. So hätte ein Börsengang von Chrysler sehr viel Geld gekostet, da das Unternehmen Eigenkapital in einer gewissen Größenordnung vorweisen muss. Den krassen Gegenpol zu einer Ausgliederung des US-Herstellers stellt der Verkauf dar. Diese Variante war an den Aktienmärkten die klar favorisierte, da das *Daimler*-Papier mit dem Bekanntwerden derartiger Überlegungen massiv an Wert zugelegt hat. Zugegeben: in den 9 Jahren hatte die *Daimler*-Aktie genug an Wert eingebüßt, und sich nie wirklich wieder davon erholt, auch nicht, als die eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen zu wirken schienen.

Ein Mittelweg zwischen den beiden aufgezeigten Alternativen bildet die dritte Option, nämlich die Suche nach einem starken strategischen Partner. Im Laufe der letzten beiden Februarwochen 2007 wurden in den Medien mögliche Konstellationen mit nahezu allen anderen Anbietern diskutiert, die meisten davon haben jedoch eine Absage erteilt. Eine zugegeben interessante Konstellation wäre eine Allianz zwischen GM und Chrysler, allerdings kartellrechtlich als nicht unproblematisch einzuschätzen. Dem Handelsblatt zufolge wäre bei einem Zusammenschluss ein neuer Auto-Riese entstanden, der auf dem wichtigen heimischen Markt im Bereich Pkw und leichte Nutzfahrzeuge einen Anteil von gut 40% gehabt hätte, bei einem weltweiten Absatz von gut elf Millionen Fahrzeugen. Allerdings galt es auch zu bedenken, dass beide Hersteller unter den gleichen Problemen leiden<sup>228</sup> (HB 20.02.07: 20). Schonungslos bilanziert bleibt festzuhalten, dass eine engere Kooperation zwischen diesen beiden Herstellern auf sehr wackligen Beinen gestanden hätte. Nicht unterschätzen ist auch die Tatsache, dass dann ein Sammelsurium aus mehr als zehn Marken entstünde, die sich gegenseitig das Wasser abgraben würden, da viele Marken im selben Segment angesiedelt wären. Dies wäre umso fataler, da beide Konzerne ohnehin mit extremen Überkapazitäten zu kämpfen haben und auch immer wieder Qualitätsprobleme im Raum stehen. Problematisch ist

---

<sup>228</sup> rote Zahlen, bedingt durch Absatzrückgänge durch eine verfehlte Modellpolitik sowie immense Gesundheits- und Pensionsaufwendungen.

auch, dass sich die US-Hersteller fast durchgehend „nur“ auf ihren heimischen Markt als Kernabsatzregion fokussiert haben.

Nachdem mittlerweile so gut wie alle in Frage kommenden bekannten Autohersteller einer möglichen Zusammenarbeit die kalte Schulter gezeigt hatten, kamen als mögliche Vertragspartner zum einen chinesische Wettbewerber in Frage. Als erstes wurde dabei an ein Engagement von Chery gedacht, da das chinesische Unternehmen mit Chrysler im Bereich Kleinwagen zusammenarbeiten wird, zumal dies ein Markt- und Kundensegment ist, das Chrysler bisher vernachlässigt hat und von dem sich Dieter Zetsche sehr viel verspricht. Allerdings kam es beim letztendlichen Entschluss zur Zusammenarbeit mit Chery im *Daimler*-Aufsichtsrat zu einer Kampfabstimmung, da die Vertreter auf der Arbeitnehmerbank gegen eine Kooperation gestimmt haben, weil man befürchtete, durch eine engere Zusammenarbeit den Markt für die Chinesen zu bereiten.

Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende von *Daimler*, Erich Klemm, sagte hierzu in einem Interview mit dem Handelsblatt: „Wir sollten nicht noch den Türöffner für die Chinesen machen, deren Druck in der Branche in den nächsten Jahren sowieso immer stärker wird“ (HB 04.03.07: o.S.; 05.03.07: 2; 05.03.07: o.S.; 06.03.07: o.S.).

Die Entscheidung für eine Zusammenarbeit mit dem chinesischen Autobauer Chery konnte trotz der einstimmigen Ablehnung auf der Arbeitnehmerseite nur durchgesetzt werden, da der Aufsichtsratsvorsitzende gemäß Mitbestimmungsgesetz von 1976 bei Patt-Situationen – genau diese Situation lag vor – mit einem doppelten Stimmrecht ausgestattet ist und in der Regel von den Anteilseigner bestellt wird. Hilmar Kopper machte in diesem Fall von seinem doppelten Stimmrecht Gebrauch und so erreichte man den Abschluss einer engen Zusammenarbeit mit dem chinesischen Autohersteller. Allerdings braucht man nicht extra betonen, dass das Erreichen einer Entscheidung durch eine solche Kampfabstimmung, was im Grunde genommen nichts anderes als eine Machtprobe darstellt, die Stimmung im Aufsichtsrat schädigt. In der Konsequenz aus diesem Debakel ließ sich vermuten, dass ein Verkauf von Chrysler an einen chinesischen Hersteller nunmehr als nicht sehr wahrscheinlich einzuschätzen war. Im Gespräch war noch ein zweites chinesisches Automobil-

unternehmen, nämlich FAW, mit dem *Volkswagen* in Joint Ventures zusammenarbeitet.

In der zweiten Gruppe möglicher Investoren befand sich noch der kanadische Automobilzulieferer Magna International, der in mehr als 20 Ländern über 80 000 Mitarbeiter beschäftigt. Die Europazentrale befindet sich in Österreich, was damit zusammenhängt, dass der Unternehmensgründer in den 1950er Jahren von Österreich nach Kanada ausgewandert ist. Es besteht bereits eine Verbindung zwischen Magna und *Daimler*. 1998 wurde Steyr-Daimler-Puch in den Magna-Konzern eingegliedert und heißt seither Magna Steyr. Magna ist vor allem als Fremdfertiger tätig. So laufen etwa im Grazer Werk Modelle von Chrysler und Mercedes-Benz (z.B. das G-Modell), aber auch von Saab oder BMW vom Band, wobei diese – je nach Auftrag – nicht nur produziert, sondern auch entwickelt werden. Im Jahr 2005 verkaufte Porsche den Verdeck-Hersteller Car Top Systems (CTS) an Magna, weshalb das Unternehmen auch Cabriolets<sup>229</sup> fertigen kann. Davon abgesehen besteht durch den Erwerb des Zulieferers CTS zwischen *Daimler* und Magna bereits indirekt eine Verbindung, da laut Handelsblatt CTS 1996 von *Daimler* und Porsche gegründet, 2003 dann von Porsche vollständig übernommen worden war (HB 02.12.05: 19). Allerdings stellte sich im Zuge der Verhandlungen bzw. im Rahmen des Bieterwettbewerbes nach und nach heraus, dass Magna lediglich an einer Minderheitenbeteiligung an Chrysler interessiert war<sup>230</sup>. In diesem Kontext gilt es zu bemerken, dass Magna bei einer Übernahme der Aktienmehrheit an Chrysler gleichsam selbst zu einem Automobilhersteller geworden wäre und damit in der Konsequenz in den direkten Wettbewerb zu seinen bisherigen Auftraggebern im Hinblick auf seiner Tätigkeit als Auftragsfertiger getreten wäre. Natürlich hätte sich unternehmens- und gesellschaftsrechtlich bestimmt eine passende Lösung gefunden, etwa die Beteiligung an Chrysler in einer Holding zu

---

<sup>229</sup> vergleichbar mit Karmann aus Osnabrück.

<sup>230</sup> Im Mai 2007 wurde Magna selbst „Opfer“ eines institutionellen Investors. Dem Handelsblatt zufolge übernahm der russische Oligarch Deriposka über seine Finanzholding rund 15% an dem Autozulieferer. Deriposka ist Eigentümer des russischen Herstellers GAZ (HB 08.08.07: 15). Die Auswirkungen der globalen Finanzkrise zwangen Deriposka, den inzwischen auf 25% angestiegenen Anteil an Magna wieder abzugeben (HB 22.10.08: o.S.).

verankern und so eine unmittelbare Trennung vom Automobilzuliefergeschäft vorzunehmen. Aber auf der anderen Seite wüssten natürlich die Akteure im organisationalen Feld der Automobilindustrie um die Hintergründe, d.h. um die tatsächlichen Verflechtungs- und Beteiligungsstrukturen. Dies hätte sich nachteilig auf die doch sehr lukrative Fremdfertigungssparte von Magna ausgewirkt. Aus diesen Gründen wollten sich wohl das österreichisch-kanadische Unternehmen und sein Investmentpartner Onex nur auf eine Minderheitenbeteiligung an Chrysler einlassen.

Als eine dritte Gruppe möglicher Vertragspartner sind die viel zitierten Beteiligungsgesellschaften zu nennen, die seit Aufkommen der beschriebenen Handlungsoptionen in Bezug auf das Schicksal von Chrysler und den betroffenen Mitarbeitern als mögliche Partner im Gespräch waren. Wie das Handelsblatt vom 02.03.07 meldete, galt die Private-Equity-Gesellschaft Blackstone als führender Bewerber. In Deutschland bekannt wurde Blackstone durch die Beteiligung am Telekom-Konzern. Das Engagement einer Private-Equity-Gesellschaft stellt nicht unbedingt eine optimale Lösung dar, da diese spezielle Form von Finanzinvestoren dafür bekannt ist, sich nur kurz- bis mittelfristig an Unternehmen zu beteiligen. Um eine nachhaltige Unternehmenspolitik bzw. -führung erreichen zu können, wäre es aber notwendig, wenn die Aktionärsstruktur einigermaßen stabil und konstant bleibt. Daher ist die Spezies institutioneller Investoren nicht die beste Wahl. Es kommt aber immer darauf an, welchen Kurs das Unternehmen einschlagen will, denn für eine konstante nachhaltige Unternehmenspolitik eignet sich eine ebenso stringente Eigentümerstruktur besser als eine mit häufig wechselnden Eigentümern, deren Hauptintention ist der Realisierung kurzfristiger Renditeoptimierung liegt.

Neben der eben diskutierten forcierten Internationalisierung in den vier Dimensionen Vertrieb, Produktion/Montage, Markenportfolio sowie Eigentümerstruktur ist eine weitere Entwicklung in der strategischen Ausrichtung und Unternehmenspolitik zu beobachten: die Auto-konzerne nehmen zunehmend Dienstleistungen in ihr Leistungsspektrum mit auf, wobei es sich allerdings um eine andere Form der Diversifikation handelt es dies früher der Fall war. Auf die Diversifi-

kationsstrategien früherer Jahre wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels sowie in Kapitel 3.1 genauer eingegangen. Das derzeit praktizierte Portfolio an Dienstleistungen lässt sich meines Erachtens mit dem Begriff „automobilnahe Dienstleistungen“ umschreiben. Darunter lassen sich alle After-Sales-Aktivitäten unterordnen, aber auch die Aktivitäten, die überhaupt zu einem „Sale“ im engeren Sinne führen sollen. Nämlich das zunehmende Spektrum an Finanzierungsmöglichkeiten, die die Hersteller mittels ihrer konzerneigenen Finanzunternehmen bereitstellen können. Mittlerweile verfügen nahezu alle Hersteller über Tochtergesellschaften, die in der Rechtsform einer GmbH, zum Großteil aber als Aktiengesellschaft, Finanzdienstleistungen anbieten; größtenteils in eigenen Konzernsparten divisional organisiert<sup>231</sup>, oft mit zahlreichen Regionalgesellschaften über den Globus<sup>232</sup> verteilt.

Zu ihrer Produktpalette gehören neben den klassischen Fahrzeugfinanzierungsmöglichkeiten wie etwa Leasing auch verschiedene Versicherungsprodukte sowie die Vergabe von Kreditkarten (vgl. z.B. Falkenberger 2005).

Zunehmenden Stellenwert nimmt auch das sog. Flottenmanagement (fleet management) ein, was bedeutet, dass Unternehmen die Betreuung ihres Firmenfuhrparks an externe Dienstleister vergeben. Dabei fokussiert man sich nicht nur auf Großkunden, sondern gezielt auch auf sog. Small Commercials, die aufgrund ihres relativ überschaubaren Fuhrparks kein großartiges Fleetmanagement-System brauchen. Zu denken ist dabei an ambulante Pflegedienste oder kleine bis mittlere Handwerksbetriebe.

Dem Handelsblatt zufolge haben verschiedene Autohersteller spezielle Leasingprogramme für dieses doch sehr spezielle Marktsegment entwickelt: die *Volkswagen*-Leasing nennt ihr Programm „Exklusiv-Leasing“, *Opel* hingegen schlicht und einfach „Kleinflottenprogramm“, das Programm bei *Daimler* heißt „Fleet plus“ und gilt für bestimmte Modelle der A-, B-, aber auch C-Klasse. Eine Einschränkung gibt es für die sog. Small Commercials: die herstellerverbundenen Leasinggesell-

---

<sup>231</sup> z.B. VW Financial Services AG.

<sup>232</sup> mittlerweile auch in dem so bedeutenden China sowie weiteren als Zukunftsmärkte eingeschätzte Ländern vertreten.

schaften bieten diese speziellen Programme nur für die eigenen Konzernmarken an, nicht aber für Fremdfahrzeuge. Darin ist der grundlegende Unterschied zum Großkundengeschäft zu sehen (HB 02.04.07: b08; 17.05.07: o.S.).

Da die meisten Finanzsparten der Autohersteller auch über eine Vollbanklizenz verfügen – zu denken ist dabei etwa an die Mercedes-Benz-Bank, die *Opel*-Bank oder auch die *Volkswagen*-Bank – lassen sich die eben beschriebenen Dienstleistungen auch um klassische Bank-Angebote wie etwa Spareinlagen ergänzen, wofür die Vollbank-Lizenz notwendig ist, da das Einlagengeschäft genehmigungspflichtig ist<sup>233</sup>.

Zumal es sich zum Großteil um Direktbanken handelt, die Bankgeschäfte somit überwiegend per Telefon und Internet abgewickelt werden, bieten diese im Vergleich zu den „konventionellen“ Kreditinstituten oft eine attraktivere Verzinsung des Sparguthabens bzw. gewähren günstigere Kredit- bzw. Finanzierungskonditionen. Als Nachteil kann gewertet werden, dass bei solchen Banken der Bankberater durch einen Sprachcomputer oder durch ein vergleichsweise anonymes Call-Center ersetzt wird.

Die Finanzdienstleistungs-Tochtergesellschaften der meisten Autohersteller erwirtschaften im In- und Ausland zunehmend respektable Gewinne, die bei so mancher Muttergesellschaft nicht nur ein Zubrot zum Kerngeschäft – nämlich dem Absatz von Fahrzeugen – darstellt, sondern in dem ein oder anderen Konzern das eigentliche Geschäft im Sinne eines Überschusses bildet. Diese Entwicklung hat sich aber erst in den letzten Jahren vollzogen, denn in den Anfängen<sup>234</sup> waren sie in der Tat lediglich als zusätzliche Einnahmequelle gedacht, hatten damit einen eher ungeordneten Stellenwert, was sich im Laufe der Zeit geändert hat – eben auch durch die zahlreichen Krisen in der

---

<sup>233</sup> Um potentielle Kunden für sich zu begeistern, gehen die Banken zum Teil unkonventionelle Wege. So beispielsweise die Verbindung zwischen Finanzprodukten und Einzelhandel immer enger, was sich daran ablesen lässt, dass nun auch die Volkswagen-Bank seit Mitte November 2007 Tagesgeldkonten über die bundesweit mehr als 500 Filialen der Kaufland-Gruppe vertreibt. Dem Handelsblatt zufolge folgt VW damit dem Beispiel der Postbank, die bei Tchibo Girokonten anbietet oder der Deutschen Bank, die über die Drogeriekette Rossmann Kredite vertreibt (HB 12.11.07: 26). Seit März 2008 kann man auch bei der Discount-Kette Lidl Tagesgeldkonten der Volkswagen-Bank eröffnen (HB 25.02.08: 23).

<sup>234</sup> die VW Leasing Tochter gibt es bspw. seit Mitte der 1960er Jahre.



Automobilindustrie. Durch das verstärkte Engagement im Dienstleistungsbereich schaffen die Autokonzerne Arbeitsplätze, die aber in keiner Relation zu den im Fahrzeugbereich in den letzten Jahren stehen. Abgesehen davon unterliegen auch die Dienstleistungen Wandelungs- bzw. Veränderungsprozessen. Durch den verstärkten Einsatz von IuK-Technologie verändern sich auch die Tätigkeiten und Berufsbilder in diesen Bereichen. Auch sie sind nicht generell von Verlagerungswellen nach Osteuropa oder Asien geschützt. Generell lässt sich jedoch zu Recht behaupten, dass der Stellenwert von Dienstleistungen in der Zukunft steigen wird.

Deutschlands größte „Autobank“<sup>235</sup> ist die VW-Konzernsparte VW Financial Services, dicht gefolgt von der *Daimler*-Bank, die wiederum zur Sparte Financial Services innerhalb des *Daimler*-Konzerns gehört, wohin auch der erwirtschaftete Gewinn der Bank, die seit 2002 über eine Vollbank-Lizenz verfügt, fließt.

Um eine zahlenmäßige Vorstellung zu haben, sei der Betriebsgewinn von 2006 genannt, er lag bei 1,7 Milliarden Euro (HB 27.02.07: 22; GB 2006: 45, 94), womit die Sparte Finanzdienstleistungen etwa ein Drittel zum Gesamtkonzerngewinn 2006 der Schwaben beitrug.

Zum Vergleich: 2005 lag der Betriebsgewinn der Sparte Finanzdienstleistungen bei *Daimler* bei 1,47 Milliarden Euro (HB 15.11.06: 33), was eine Steigerung von 2005 auf 2006 um 17 Prozent bedeutet.

Hieran lässt sich ablesen, welches Wachstumspotential in diesem Betätigungsfeld liegt, aber auch, dass dieser Bereich eine wesentliche Stütze für manchen Autohersteller ist, trotzdem sich alle eine „Fokussierung auf das Kerngeschäft“ auf die Fahnen geschrieben haben. Bedeutende Tochterunternehmen der Konzernsparte VW Financial Services AG, die der Konzern nach eigenen Angaben mittlerweile als zweites Kernkompetenzfeld ansieht, sind die VW Leasing GmbH, VW Versicherungsdienst GmbH, die VW Versicherungsvermittlungs-GmbH, VW Bank GmbH mit eigenem Rating, deren über den Globus verteilt Regionalgesellschaften sowie zahlreiche Gemeinschaftsunternehmen im Ausland.

Wie bereits kurz angemerkt, bieten die Finanzdienstleistungs-Sparten der Autokonzerne eine sehr breite Palette an Produkten und

---

<sup>235</sup> wobei der Begriff nicht absolut passt, wie im Folgenden deutlich werden soll.

Dienstleistungen rund um das Thema „Auto“, aber auch darüber hinaus an. Bei den „auto-nahen“ Dienstleistungen sind die nahezu klassischen Bereiche Finanzierung und Leasing zu nennen, beide erfahren in den letzten Jahren erheblichen Zulauf, was sich anhand der abgeschlossenen Verträge ablesen lässt. So lag gemäß Handelsblatt die Zahl der bei der *Daimler*-Finanztochter abgeschlossenen Finanzierungsverträge 2006 in einer Größenordnung von 774 000 Verträgen. Es wird in diesem Zusammenhang von *Daimler* betont, dass damit jeder zweite Mercedes „auf Pump gekauft“ wird (HB 26.02.07: o.S.).

Meines Erachtens lässt dies unterschiedliche Interpretationen zu: einerseits ließe sich angesichts dieser doch nicht unerheblichen Zahl von Finanzierungsverträgen vermuten, dass viele Menschen einen Wagen fahren, den sie sich eigentlich nicht leisten können. Nach wie vor gilt der Mercedes für viele Bevölkerungsgruppen als Sinnbild für Prestige und Lifestyle. Getreu dem Motto: „Wer einen Mercedes fährt, der hat es geschafft“. In gewisser Art und Weise entspricht dies einem Trend, der sich gesamtgesellschaftlich feststellen lässt: Konsumieren auf Pump. Einem Lebensstil frönen, den man sich eigentlich nicht leisten kann. Die Werbung, die Medien suggerieren ein entsprechendes Zerrbild: „Kaufe jetzt, zahle später“ ist ein Slogan, der häufig hörbar ist. Dass dies ein Irrglaube ist, zeigt die jährlich zunehmende Zahl der überschuldeten Haushalte und die Trend zur früher als „Offenbarungseid“ bezeichneten Privatinsolvenz. So waren dem 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung (2005: 49) im Jahr 2002 in Deutschland 3,13 Mio. Haushalte überschuldet. Ursache hierfür ist mitunter ein übermäßiger Konsum.

Eine andere – zugegeben weniger drastische – Interpretation geht eher in die entgegen gesetzte Richtung. So ist in den vergangenen Jahren – zwar weniger bei Mercedes – sondern eher bei den sog. Volumenherstellern festzustellen, dass sie über ihre Finanzierungstöchter vergleichsweise günstige Finanzierungsmöglichkeiten anbieten, so dass es – rein wirtschaftlich gesehen – sinnvoller ist, einen Wagen zu finanzieren als ihn zu kaufen, auch wenn die dafür benötigten finanziellen Mittel bereitstünden. Insbesondere die Volumenhersteller bedienen sich solcher Mittel, um angesichts eines stagnierenden Marktes und zunehmender Haldenproduktion, die Fahrzeuge

entsprechend absetzen zu können. Gängige Geschäftspraxis ist etwa, das „alte“ Fahrzeug in Zahlung zu nehmen, eine Finanzierung zu besonders günstigen Konditionen über mehrere Jahre hinweg – eine Zeit lang sogar bei 0% Zinsen – anzubieten<sup>236</sup> und teilweise zusätzlich noch ein mehr oder weniger umfangreiches Servicepaket mitbeizugeben. Zugegeben, ob Mercedes derartige „Absatzförderungsmaßnahmen“ nötig hat, bleibt in Frage zu stellen. Es sollte hiermit nur eine weitere Interpretationsmöglichkeit aufgezeigt werden.

Eine dritte und abschließende Möglichkeit, die angegebenen Zahlen zu interpretieren, sehe ich darin, dass neben den Mercedes-Privatkunden natürlich nicht die Geschäftskunden außer Acht gelassen werden dürfen. So werden viele Mercedes-Limousinen im geschäftlichen Bereich genutzt. Zu denken ist dabei insbesondere an Taxis, hier lässt sich fast von einem „Mercedes-Monopol“ sprechen<sup>237</sup>. Aber auch im sonstigen gewerblichen Bereich greift man nach wie vor häufig auf Mercedes zurück, auch wenn inzwischen Audi<sup>238</sup> an Bedeutung gewinnt. Gerade bei einer geschäftlichen Nutzung der Fahrzeuge bietet es sich aus betriebswirtschaftlichen bzw. steuerlichen Gründen an, die Finanzierung als Medium zu wählen. Es sind somit mehrere Interpretationslinien möglich.

Für die Autobanken ist neben den externen Kunden noch eine weitere Gruppe von „Abnehmern“ von Bedeutung, nämlich die Fahrzeughändler, deren Finanzierung die Banken häufig übernehmen. Zwischen den beiden besteht ein besonders enges Kooperationsverhältnis, zumal sie wechselseitig voneinander abhängig sind. Die Banken stellen die Finanzierung sicher und sorgen dabei für eine stetige Absatzförderung der jeweiligen Konzernmarken. Viele Autohändler – sofern es sich um sog. Vertragshändler handelt – dürfen „nur“ Vertragsmarken in ihren Häusern führen und befinden sich auch sonst in einem relativ hohen Abhängigkeitsverhältnis zu „ihren“ Autokonzernen. Andererseits verfügen die Autohändler über essentielles „Futter“ für die Autobanken:

---

<sup>236</sup> Derartige Praktiken sind gerade auch in den USA üblich, wo bekanntlich Konsumentenkredite eine wichtige Rolle spielen. Welche Risiken damit aber verbunden sind – auch in der Kfz-Finanzierung – zeigt die Subprime-Krise.

<sup>237</sup> Gerade die E-Klasse, lange Zeit nicht nur das bevorzugte Mercedes-Modell vieler Taxifahrer, sondern auch Mittelständler wie auch Großbauern.

<sup>238</sup> u.a. die Kombi-Modelle des A4 bzw. A6.

nämlich über zum Teil äußerst umfangreiche Kundendaten. In einem Handelsblattbericht vom 02.04.07 wird auf einen weiteren wichtigen Punkt in der Beziehung zwischen Autobank und -händler hingewiesen. Denn das Autohaus stellt für die Autobanken mit ihren umfangreichen Paketen an Finanzierungs- und Versicherungsdienstleistungen den wichtigsten ‚Umschlagplatz‘ i.g.S., den „Point-of-sale“ (HB 02.04.07: b09) dar.

Auch Falkenberger kommt zu dem Schluss, dass die Vertriebsorganisation der Automobilhersteller der wichtigste Partner der – wie er sie bezeichnet – „herstellerverbundenen Automobilbanken“ ist. Er geht in seiner Argumentation sogar so weit, dass die Autobank nur auf diesem Wege ihre Produkte absetzen kann und nur über das abgesetzte Auto die komplementäre Dienstleistung ihre Berechtigung erhält (Falkenberger 2005: 27).

Denn trotz steigender Bedeutung von Internet-Autohandel finden nach wie vor viele Vertragsabschlüsse über Neu- und Gebrauchtwagen konventionell im Autohaus statt. Nicht selten ist es auch so, dass die jeweiligen Autohändler, oft sogar die einzelnen Autoverkäufer bei Abschlüssen von Finanzierungs- und Versicherungsverträgen mit entsprechenden Prämien honoriert werden. Bei den Serviceleistungen geht der Trend in Richtung „Rundum-Sorglos“, d.h. es werden Pakete geschnürt und angeboten, die neben der eigentlichen Fahrzeugfinanzierung auch entsprechenden Versicherungsschutz sowie Wartung und Service mit einschließen. Die herstellergebundenen Leasinggesellschaften tragen damit den gestiegenen Kundenwünschen Rechnung. Manche bieten sogar speziell auf bestimmte Altersgruppen<sup>239</sup> zugeschnittene Servicepakete an, da davon ausgegangen wird, da die Kunden mit zunehmendem Alter anders akzentuierte Ansprüche und Erwartungen an die jeweiligen Servicepakete haben.

Seit nicht allzu langer Zeit gewinnen aber auch die sog. „After-Sales-Aktivitäten“, also Dienstleistungen im weitesten Sinne, die nach dem Verkauf eines Autos stattfinden, wie z.B. die Finanzierung, Versicherung oder auch Wartung und Kundendienst, eine stärkere Bedeutung.

---

<sup>239</sup> der Kunden, nicht der Fahrzeuge, obgleich auch dies denkbar wäre.

Neben den eigenen Vertragshändlern bzw. -werkstätten haben die Autohersteller in der letzten Zeit eine weitere mögliche „Ertragsquelle“ entdeckt, nämlich die sog. ‚freien‘ Werkstätten wie etwa Auto-Teile Unger (ATU)<sup>240</sup>. Als Beispiel ist hier VW zu nennen mit seiner eigenen Kette „Stop&Go“. Das Motiv ist darin zu sehen, dass die Autohersteller auf diese Art und Weise versuchen, einen weiteren Kundenkreis zu erschließen und an sich zu binden, nämlich die Fahrer älterer Fahrzeuge. Bei vielen Leasing-Fahrzeugen ist im Leasing-Vertrag der Passus fixiert, dass sämtliche Reparatur- und Wartungsarbeiten in Vertragswerkstätten durchgeführt werden müssen. Fahrzeuge werden meistens für maximal drei Jahre geleast, danach in der Regel an Privatpersonen verkauft. Ältere Fahrzeuge werden weniger in Vertragswerkstätten gebracht, zumal diese – durch die oft den Herstellern oft vorgegebenen Preise – teurer sind als die freien Werkstätten. Genau hier setzt die Idee an. Die Hersteller sind aufgrund der Absatzschwierigkeiten angehalten, den Servicebereich sukzessive auszubauen und dabei möglichst viele Kundensegmente anzusprechen. Dies ist ein Beispiel dafür.

Hinzu kommt in den letzten Jahren der zunehmende Stellenwert im Bereich des Auto-Tunings<sup>241</sup>. So verzeichnet das Tuning-Geschäft – man kann es auch als Veredelung oder Individualisierung des Autos bezeichnen – von Jahr zu Jahr steigende Umsätze. Hier zeigt sich sehr deutlich, dass die Bedeutung des Autos, vor allem als Prestigeobjekt und Ausdruck von Individualität und Selbstverständnis des Fahrers in bestimmten gesellschaftlichen Gruppierungen und Schichten nach wie vor hoch ist, auch wenn in einigen regionalen Märkten der Absatz von Pkws stagniert bzw. sich im Negativwachstum befindet. Beim Auto-Tuning geht es nicht einzig und allein darum, seinem Fahrzeug mehr Leistung zu verschaffen, sondern auch eine individuelle Note zu verleihen. Für manche ist und bleibt das Auto ein (Transport)Mittel um von A nach B zu gelangen, für andere hingegen ist es Ausdruck von Persönlichkeit und individuellem Lebensstil. Nicht umsonst gibt es im Volksmund das Sprichwort: „Das Auto ist des Deutschen liebstes Kind“.

---

<sup>240</sup> gehört mehrheitlich dem Finanzinvestor KKR.

<sup>241</sup> Hier gilt es grundlegend zwischen Leistungs-Tuning auf der einen und optischem Tuning auf der anderen Seite zu differenzieren.

Nahezu alle Autokonzerne haben auf diesen Trend in der Vergangenheit dahingehend reagiert, dass den Kunden die Möglichkeit eingeräumt wird, oft gegen Aufpreis Sonderwünsche zu äußern. Ein weiterer Trend ist darin zu sehen, dass manche Autohersteller eigene Tuning-Tochtergesellschaften gegründet haben, wie etwa *Daimler* die Mercedes-AMG GmbH oder VW 2003 die „*Volkswagen Individual GmbH*“ mit Sitz in Wolfsburg, als Tochter der AutoVision GmbH, deren Alleingesellschafterin wiederum die VW AG ist. Darüber hinaus gibt es auch spezielle Tuning-Unternehmen wie beispielsweise Abt für Audi oder Schnitzer für BMW, die auf die anhaltende Nachfrage nach „veredelten Modellen“ entsprechend reagieren können.

Natürlich bieten viele Autohersteller eine umfangreiche Palette an Sonderausstattungen oder Sondermodelle mit spezieller Ausstattung an, um die steigenden Ansprüche der Kunden nach Individualität und Lifestyle gerecht werden zu können. Allerdings verkomplizieren Sonderausstattungen die Produktionsabläufe, was von der Tendenz her zu höheren Preisen für den Endverbraucher führt. Die japanischen Autohersteller reagierten darauf dahingehend, dass sie ihre Autos schon von Werksseite her, also schon als Standardmodell, mit hochwertiger Ausstattung auch schon im Segment der Klein- und Mittelklasse anbieten, um so die Produktion nicht unnötig zu verkomplizieren. Lange Jahre wurden japanische Fahrzeuge dadurch bewundert, dass sie hochwertige Ausstattungen gerade auch im Bereich der Fahrersicherheit besitzen, ohne dass ein Aufpreis zu zahlen war. Nur wenige erkannten, dass dahinter Kalkül stand in Bezug auf die Herstellungsprozesse und -kosten, gerade wenn es sich dabei um Massenproduktion oder Volumenprodukte handelt. Anders sieht es bei kleineren Stückzahlen mit Sonderwünschen aus: hier kann man darauf eingehen. Man denke dabei etwa an die Luxusmodelle im sechsstelligen Preissegment, die viele Autokonzerne mittlerweile in ihrem Portfolio haben: Maybach bei *Daimler*, Bugatti<sup>242</sup>, Bentley und Lamborghini bei VW<sup>243</sup>. Daran lässt sich aber noch ein wichtiger Punkt ablesen. Nämlich, dass sich derartige

---

<sup>242</sup> bietet derzeit ein Modell an, das über eine Million Euro kostet und über eine Motorleistung von 1001 PS verfügt.

<sup>243</sup> Auch hieran lässt sich das Streben zum sog. „full-sortiment-producer“ erkennen.

Anbieter oft schwer tun, auf sich allein gestellt auf dem hart umkämpften Automobilmarkt zu bestehen.

Um das Angebot „automobilnaher“ Dienstleistungen abzurunden, gründeten bzw. erwarben in der Vergangenheit einige Autohersteller auch Tochtergesellschaften, die sich auf die Vermietung von Fahrzeugen spezialisiert haben. Allerdings revidierten manche in der jüngsten Vergangenheit diesen Schritt. So hat beispielsweise Ford seine hochrentable Autovermietungstochter Hertz verkauft<sup>244</sup>. Diesen Beispielen folgte *Volkswagen* mit dem Verkauf seiner ebenfalls hochprofitablen Tochter Europcar, seit 1999 eine 100%ige VW-Tochter.

Käufer war dem Handelsblatt zufolge die französische Investmentfirma Eurazeo, zu deren Beteiligungsbesitz unter anderem Deutschlands viertgrößter Energieversorger EnBW gehört sowie der Lebensmittelhersteller Danone (HB vom 20.02.07: o.S.). Bemerkenswert ist, dass unter den Kaufinteressenten auch der bereits mehrfach erwähnte Finanzinvestor Cerberus war. Europcar wäre für Cerberus insofern interessant gewesen, da der US-Investor kurze Zeit vorher den amerikanischen Autovermieter ANC samt Tochtergesellschaften übernommen hatte. Da hätte Europcar mit Fokus auf Europa sehr gut in das Anlage-/ Beteiligungsportfolio gepasst.

Das Veräußern von rentablen Tochtergesellschaften – der Volksmund bezeichnet dies oft als Verschleudern des Tafelsilbers – kann aus verschiedenen Motiven erfolgen. Zum einen ist die bereits erwähnte erwähnten Fokussierung auf das Kerngeschäft zu nennen, zum anderen aber auch – etwas bildhaft formuliert – das Greifen nach dem letzten Strohhalme.

Ein Beispiel für den letzteren Fall liefert uns *General Motors*. Der derzeit noch weltgrößte Automobilkonzern verkaufte 2006 51 % seiner Finanzsparte GMAC (General Motors Accepted Corporation), die schon im Jahre 1919 gegründet wurde, für 14 Mrd. US-Dollar an ein

---

<sup>244</sup> GM hat sich bereits 1995 von seiner Autovermietungstochter National Car Rental Systems getrennt (HB 06.04.95: 25), hält aber noch 29% an der US-Autovermietung Avis Inc., die seit 1987 den Beschäftigten gehört (HB 04.06.06: 16).

Konsortium <sup>245</sup> rund um den US-amerikanischen Finanzinvestor Cerberus. Dadurch sollte eine bessere Bewertung durch die Rating-Agenturen erreicht werden, wodurch sich die Refinanzierungskosten deutlich senken.

Hieran lässt sich gut eine weitere Entwicklung im Zuge der Shareholder-Value-Orientierung ersehen. Sog. Rating-Agenturen <sup>246</sup> nehmen eine Bewertung von Unternehmen vor und stufen sie dementsprechend in verschiedene Kategorien ein, wobei der sog. Ramsch-Status die unterste und damit schlechteste Kategorie darstellt. In der Fachterminologie wird von sog. „Junk Bonds“ gesprochen.

Je höher die Bewertung, das Rating, ausfällt, desto höher ist die Bonität eines Unternehmens und desto günstiger sind die Finanzierungsmöglichkeiten. Fällt das Rating schlecht aus, versuchen viele Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen wie das Veräußern von Geschäftsbereichen dadurch eine bessere Bewertung zu erzielen und damit die Refinanzierungskosten zu reduzieren. Dazu gehören auch die aktuell zu beobachtenden Aktionen von *General Motors*.

Schon 2005 hatte das Unternehmen einen Großteil (60%) des ebenfalls hoch rentablen gewerblichen Hypotheken-Geschäft von GMAC, der GMAC Commercial Mortgage, für rund 6 Mrd. Dollar an den Finanzinvestor KKR abgegeben (HB 31.03.05: 14; 09.05.05: o.S.; 09.05.05: 24). KKR stemmte diesen „Brocken“ jedoch nicht alleine, sondern zusammen mit einem Konsortium aus weiteren bekannten Investoren, nämlich Goldman Sachs Capital Partners sowie Five Mile Capital Partners. Dass es sich bei der Gewerbehypothekensparte tatsächlich um einen „Brocken“ handelt, zeigt sich daran, dass diese Tochtergesellschaft der GMAC laut Handelsblatt Hypotheken-Kredite in einem geschätzten Volumen von 250 Mrd. Dollar verwaltet (HB 09.11.05: 23).

Bereits im Jahre 2003 machte *General Motors* Andeutungen, die GMAC-Unternehmenssparte Gewerbeimmobilienfinanzierung veräußern zu wollen, wofür sich damals auch die Deutsche Bank interessierte.

Im Frühjahr 2006 veräußerte GM dem Handelsblatt zufolge 78% seiner Immobilientochter GMAC Commercial Holding (GMACCH), die zur profitablen Finanzsparte GMAC gehört, für mehr als 1,5 Mrd. Dollar an

---

<sup>245</sup> ein bekanntes Mitglied war die Private-Equity-Sparte der US-Bank Citigroup.

<sup>246</sup> sehr bekannte Beispiele sind Moody's bzw. Standard & Poors sowie Fitch.



ein Konsortium aus Investoren um die Beteiligungsgesellschaft Kohlberg Kravis Roberts (KKR)(HB 23.03.06: o.S.). In diesem Kontext gilt es zu unterstreichen, dass diese Veräußerungen im Unterschied etwa zu *Daimler* oder VW nicht etwa einer Konzentration auf das Kerngeschäft zugrunde liegt, sondern massiven finanziellen Engpässen. KKR zeigte im Übrigen auch an der Muttergesellschaft GMAC Interesse, gibt aber letztlich im Bieterwettbewerb leer aus.

Am 24. Mai 2007 meldet das Handelsblatt, dass GM die noch verbliebenen 49% von GMAC als Sicherheit hinterlegt hat, um eine neue Kreditlinie von 4,1 Mrd. Dollar zu bekommen, was laut Wall-Street-Experten als Hinweis gewertet wird, dass GM Probleme bei der Beschaffung neuer Kredite hat (HB 24.05.07: o.S.).

Massive Finanznöte drängten den US-Konzern zu diesen Schritten. Es sind im Wesentlichen zwei Gründe, die GM in diese missliche Lage gebracht haben: zum einen die Absatzschwäche der Großen Drei GM, Ford sowie Chrysler auf dem Heimatmarkt, bedingt durch immer wieder auftretende Qualitätsprobleme sowie durch eine über Jahre praktizierte – zumindest aus heutiger Sicht – falsche Modellpolitik, indem man auf die klassischen Spritschlucker wie Mini-Vans, Pickups und Geländewagen (SUVs) setzte. Steigende Kraftstoffpreise – verstärkt durch die Wirbelstürme Rita und Katrina, die 2005 im Süden der USA wüteten und viele Raffinerien und Förderanlagen zerstörten – führ(t)en dazu, dass sich viele US-Amerikaner asiatischen und europäischen /deutschen Modellen zuwenden, die aufgrund besserer Qualität auch tendenziell weniger reparaturanfällig sind. Kritisch ist in diesem Zusammenhang jedoch zu bemerken, dass nicht allein das Festhalten an der in der Vergangenheit zwar erfolgreichen Modellpalette, bestehend aus Mini-Vans und Jeeps, ein Grund für den stagnierenden Absatz US-amerikanischer Modelle auf dem wichtigen Heimatmarkt bildet. Es ist auch das in den Augen vieler Käufer so empfundene altmodische Design dieser Modelle. Denn viele US-Amerikaner fahren weiterhin – auch bei höheren Spritpreisen – Geländewagen. Vielleicht weil es auch auf eine gewisse Art und Weise zum „American Way of Life“ dazugehört – getreu dem Sinnspruch „wir sind ein großes Land, wir brauchen große Autos“, was absolut gesehen auch nicht falsch ist. Allerdings präferieren sie anscheinend, die Absatzzahlen belegen dies

eindeutig, die Modelle japanischer und vor allem deutscher Anbieter mit hoher Reputation, technischer Perfektion bei hoher Qualität im weniger konjunktursensiblen Oberklassen-Segment: Porsche Cayenne, VW Touareg, G- und M-Klasse von Mercedes-Benz<sup>247</sup> oder auch der Kassenschlager – obwohl erst seit kurzem auf dem Markt erhältlich – Audi Q7. Es kann also nicht einzig und alleine an den gestiegenen Kraftstoffpreisen liegen. Klar spielen diese auch eine wichtige Rolle für das Kaufverhalten potentieller Kunden. Man muss sich in diesem Zusammenhang allerdings auch – aus europäischer Sicht betrachtet – die Frage stellen, ob die US-amerikanischen Autodesigner bzw. die für die Modellpolitik in den Konzernen verantwortlichen Manager nichts oder zu wenig aus der Vergangenheit gelernt haben in Bezug auf spritsparende Fahrzeuge, denn es gab bereits in der Vergangenheit Ölkrisen, mit denen ähnliche Absatzschwierigkeiten einhergingen. Reinhard Rode betont in diesem Kontext, dass es die amerikanischen Automobilmanager versäumten, sich rechtzeitig auf den Bedarf an kleinen Personenwagen umzustellen. Dieses Marktsegment überließen sie lange Jahre dem Import (Rode 2000: 195).

Jürgens u.a. fügen hinzu:

„Die US-amerikanischen Konzerne haben ihren Anteil an dieser Importentwicklung. Um ihre Lücken im Produktangebot im Kleinwagensegment zu füllen und auch hier wettbewerbsfähige Einstiegsfahrzeuge anbieten zu können, ging zunächst Chrysler, dann General Motors und später Ford dazu über, diese Produkte im Auftrag durch andere Unternehmen fertigen zu lassen, um sie danach auf dem heimischen Markt unter eigenem Markennamen zu verkaufen („gebundene Importe““ (Jürgens u.a. 1989: 24).

Krisen waren mit diesem Versäumnis gleichsam vorprogrammiert. Man ging davon aus, dass sich mit dem Kleinwagensegment nichts verdienen ließ. Mit den beiden Ölkrisen in den siebziger Jahren und der darauf folgenden Preisexplosion für fossile Brennstoffe hatten in den USA die heimischen Autokonzerne natürlich das Nachsehen. Die asiatischen Wettbewerber hingegen, allen voran die japanischen Hersteller, die seit jeher gerade auf sparsame Modelle setzen, gewinnen in solchen Krisen-

---

<sup>247</sup> die M-Klasse wird ohnehin in den USA gebaut.

situationen an Marktanteil. Nicht zu vergessen ist logischer Weise die Rolle des Markenimages. So genießen in den vermögenden US-amerikanischen Bevölkerungsschichten vor allem die deutschen Premiumhersteller Porsche, BMW und Mercedes, zunehmend auch Audi, eine hohe Reputation. Andere Käuferschichten setzen eher auf Eigenschaften wie Sparsamkeit im Verbrauch und greifen daher häufiger auf Modelle asiatischer Volumenhersteller zurück. Schließlich haben die immensen Rabatt-Schlachten, die die US-Hersteller in der Vergangenheit geführt haben, um die zunehmend auf Halbe produzierten Fahrzeuge buchstäblich los zu bekommen, dazu geführt, dass im Endeffekt nur die Preise kaputt gemacht wurden. Auch im Segment gewerblich genutzter Fahrzeuge wie Firmenwagen, Taxis, Mietwagen-Flotten, wo tendenziell eine gesteigerte Nachfrage zu verzeichnen ist, sind ebenfalls hohe Rabatte üblich, die sich negativ auf die Gewinnmargen der Hersteller auswirken. Nicht außen vor bleiben dürfen in diesem Zusammenhang Wechselkursschwankungen zwischen den Hauptwährungen Dollar, Yen und Euro, wenn es um den Import bzw. Export von Fahrzeugen geht.

Der zweite Grund ist darin zu sehen, dass *General Motors* enorme Gesundheitskosten und Pensionslasten für seine aktiven wie auch ehemaligen Mitarbeiter sowie deren Familien zu leisten hat; vor allem muss GM als Mutterkonzern die Sozialaufwendungen für seine 1999 abgespaltene Automobilzuliefer-Tochter Delphi<sup>248</sup> mit übernehmen, die sich ebenfalls im zweistelligen Milliardenbereich bewegen. Delphi hat ebenfalls schwere wirtschaftliche Probleme<sup>249</sup>, so dass das Unternehmen – wie das Handelsblatt am 28.02.07 meldet – seit Oktober 2005 unter Gläubigerschutz steht (HB 28.02.07: 18). Laut HB vom 10.12.07 wurde der Insolvenzplan für Delphi von einem New Yorker Gericht genehmigt, die Zustimmung der Gläubiger steht aber noch aus (HB 10.12.07: 18).

Delphi hat mit ähnlichen Problemen zu kämpfen wie *General Motors*, nämlich den hohen Sozialkosten. Hinzu kommen noch die gestiegenen Preise für Energie und Rohstoffe, die auf die Gewinnmargen drücken. Darüber hinaus ist Delphi ins Straucheln geraten, da in der letzten Zeit

---

<sup>248</sup> mit einst 185 000 Mitarbeitern ein weltweit führendes Zulieferunternehmen.

<sup>249</sup> 2006 ein Nettoverlust von 5,5 Mrd. Dollar.

die Aufträge zurückgegangen sind. Ein wichtiger Großkunde für Delphi stellt die Konzernmutter GM dar, die wiederum teilweise ihre Produktion drosseln musste, um die Haldenproduktion entsprechend zu reduzieren. Dies schlägt natürlich auf Delphi als Zulieferer zurück. An diesem Beispiel wird die enorme Abhängigkeit von Zulieferunternehmen von ihren Endabnehmern deutlich, insbesondere, wenn es sich dabei um Großkunden handelt, mit denen unter Umständen Exklusivverträge abgeschlossen wurden. Analoges ließe sich zur ehemaligen Ford-Tochter Visteon anführen, die mit denselben Problemen zu hadern hat wie Delphi.

Wie im weiteren Verlauf der Arbeit – bspw. in Kapitel 4.2 – noch näher erläutert wird, hält sich der US-amerikanische Wohlfahrtsstaat<sup>250</sup> mit seinen Leistungen für viele Bevölkerungsgruppen eher im Hintergrund, während ein klares Merkmal des deutschen wie – überwiegend – europäischen Gesellschaftsmodells ein hohes Maß an sozialer Sicherheit ist. Dies bedeutet, dass US-amerikanische Unternehmen viel stärker für Sozial-/Vorsorgeleistungen ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind als die beispielsweise etwa in Deutschland der Fall ist. Daran lässt sich im Grunde genommen keine Kritik üben, zumal dies in wirtschaftlich prosperierenden Zeiten von den US-amerikanischen Unternehmen als Anziehungs- wie auch ‚Bindemittel‘ für gute wie wertvolle Mitarbeiter verwendet wurde sowie auch als Instrumentarium um eine gewerkschaftliche Organisation der Belegschaften zu vermeiden, zumal rundum versorgte und abgesicherte Mitarbeiter aus Unternehmenssicht keine Gewerkschaft benötigen, die für Arbeitnehmerinteressen eintritt und dafür auch kämpft.

Kritisch wird es erst in ökonomisch prekären Zeiten, wenn die Unternehmen unter den Soziallasten förmlich ersticken, weil sie keine Gewinne erzielen und damit die Sozialleistungen für ihre (ehemaligen) Mitarbeiter und deren Familien zur Existenzbedrohung werden.

Auch Daniel Jones, Mitautor der nahezu legendären MIT-Studie, sieht ebenfalls die wahren Probleme GMs in den hohen Pensions- und

---

<sup>250</sup> Hierbei stellt sich die grundsätzliche Frage, was alles unter diesem Begriff verstanden wird. „Lediglich“ Soziale Sicherungssysteme oder auch (betriebliche) Sozialpolitik, oft als Aushandlungsergebnis zwischen ‚Kapital‘ und ‚Arbeit‘. Ich fasse den Begriff weiter und rechne damit den Sozialen Sicherungssystemen (betriebliche) Sozialpolitik hinzu.

Gesundheitsausgaben, da seien auch Lean Production<sup>251</sup> und hoher Effizienz Grenzen gesetzt. Er spricht aber auch die mangelnde Qualität der GM-Fahrzeuge jüngerer Jahre als Manko an (Interview HB 02.01.06: 2).

Gondring zufolge ist die soziale Sicherung der Arbeitnehmer weniger dem Gemeinschaftsprinzip als dem Individualprinzip unterworfen, so dass der Arbeitnehmer in viel stärkerem Maße für seine eigene Absicherung im Renten-, Invaliden-, Krankheits-, Arbeitslosen- und Todesfall Sorge tragen muss (Gondring 1989: 93). In diesem Zusammenhang betont Murswieck, dass in den USA kein national einheitliches System für alle Bereiche der sozialen Sicherung gibt (Murswieck 2000: 217). Gerade im Bereich der Altersvorsorge greifen viele Arbeitnehmer in den USA auf Aktien und Fonds zurück. Auch die Unternehmen investieren für die Betriebsrente zu leistende Gelder oft in Pensionsfonds, was aber auch mit Risiken verbunden ist wie der spektakuläre Enron-Fall zeigt.

Nicht unerwähnt bleiben darf an dieser Stelle, dass – neben den beschriebenen Ursachen wie veraltete Modellpolitik und erschwerte Absatzbedingungen – auch die sehr mächtige Automobilarbeiter-Gewerkschaft UAW, deren Macht sich bekanntlich im Norden der USA, etwa im Automobilmekka Detroit, konzentriert, nicht ganz unschuldig ist. Die UAW besteht auf die Einhaltung der geltenden Tarifverträge, die allerdings zu einer Zeit abgeschlossen wurden, als es der US-amerikanischen Automobilindustrie noch vergleichsweise gut ging.

Zwar konnte sich *General Motors* und später auch Ford mit der UAW nach zähem Ringen auf einen Kompromiss einigen dergestalt, dass GM-Gewerkschaftsangehörige und deren Angehörige künftig höhere Eigenbeiträge zu den Gesundheitskosten zu leisten haben, dem dritten ebenfalls angeschlagenen Autobauer Chrysler, der unter den gleichen hausgemachten Problemen leidet, hilft dies aber nicht, da sich die UAW auf den Standpunkt stellt, dass sich der geschlossene Kompromiss über die zu finanzierenden Sozialleistungen nur auf *General Motors* und Ford bezieht und damit keine Allgemeingültigkeit besitzt.

Bisher war es jedoch so, dass im Rahmen von neu abzuschließenden Tarifverträgen mit einem der Großen Drei die Tarifverhandlungen

---

<sup>251</sup> das GM seit längeren anwendet.

geführt wurden und die Ergebnisse dann auch bei den anderen Autokonzernen Anwendung und Geltung fanden. Dieses Verfahren wird als „pattern bargaining“ (z.B. Erd 1989; 2000; Lüthje/Scherrer 1997; Scherrer 1989) bezeichnet.

Dies käme etwa – auf deutsche Verhältnisse übertragen – einem Branchentarifvertrag gleich. Die Tatsache, dass die angesprochene Kompromisslösung nur für *General Motors* und Ford gilt und die UAW es kategorisch ablehnte, Chrysler auf ähnliche Art und Weise entgegen zu kommen, begründete sie damit, dass es ja der deutschen Konzernmutter *Daimler* wirtschaftlich sehr gut ginge. Mit anderen Worten sollten die Stuttgarter für das Dilemma in den USA zwar nicht zur Verantwortung, aber doch in gewisser Weise zur Kasse gebeten werden, indem sie die Probleme ihrer US-Tochter lösen sollten.

Angesichts dessen verwundert es nicht, dass Dieter Zetsche laut Handelsblatt vom 29.03.07 andeutete, dass die unnachgiebige Haltung der UAW eine maßgebliche Rolle für die Entscheidung gespielt habe, den Verkauf von Chrysler in Erwägung zu ziehen (HB 29.03.07: o.S.; 29.03.07: 11).

Ein neuer Rahmenvertrag mit einer Laufzeit von vier Jahren zwischen den Gewerkschaften und der Autoindustrie wurde ab Juli 2007 ausgehandelt. Dabei war im Vorfeld davon auszugehen, dass es zu erneut zu harten Verhandlungen und einem zähen Ringen zwischen den beiden Lagern kommen werde, zumal die ehemals „Big Three“ der US-amerikanischen Autoindustrie erneute Sanierungs- und Kostensenkungsprogramme angekündigt haben, die auch massive Einschnitte in den Sozial- und Personalkosten (Aufwendungen für Gesundheit<sup>252</sup> und Pensionsleistungen) mit sich bringen werden, um dem erheblichen Kostenproblem entsprechend begegnen zu können<sup>253</sup>. Die immensen

---

<sup>252</sup> Murswieck sucht eine Erklärung für das bis heute anhaltende Fehlen einer gesetzlichen Krankenversicherung in der historischen Entwicklung: „Die private Organisationsform hatte sich frühzeitig mit starken Versicherungs-, Krankenhaus- und Ärzteverbänden etabliert, so dass bis heute trotz vielfacher Versuche eine nationale einheitliche Pflichtversicherung politisch nicht durchsetzbar war“ (2000: 228f.). Das anhand des Beispiels Krankenversicherung werden Macht und Einfluss von Lobbies und (politischen) Gruppierungen im politischen System i.w.S. der USA deutlich vor Augen geführt.

<sup>253</sup> (Betriebliche) Sozialleistungen sind seit jeher ein strittiges Thema, allerdings mit anderen Vorzeichen. So weist Seeleib-Kaiser darauf hin, dass in den 1920er Jahren

Soziallasten der US-amerikanischen Hersteller verteuern ihre Produkte<sup>254</sup>, wodurch die – zumindest teilweise – hausgemachten Probleme der Überkapazitäten und Absatzschwächen verschärft werden. Es darf nicht verschwiegen werden, dass sich die UAW der aus den Soziallastungen resultierenden Wettbewerbsnachteile angesichts einer zunehmend härter werdenden Marktsituation durchaus bewusst ist. Das zeigt sich daran, dass immer wieder aus Gewerkschaftskreisen Diskussionen darüber angestellt werden, ob sich der US-amerikanische Staat in Fragen der Sozialleistungen aus seiner klassisch-traditionellen Versenkung in puncto Sozialstaat hebt und die staatliche Versorgung in erheblichem Maße ausbaut, um dadurch die Unternehmen von ihren finanziellen Bürden zu befreien bzw. zumindest ein Stück weit zu entlasten. Dies würde unter Kritikern fast schon einem Paradigmenwechsel gleichkommen.

Auf der anderen Seite darf im Rahmen einer solchen Diskussion natürlich nicht unberücksichtigt bleiben, dass es sich dabei um ein Thema handelt, das in einem politischen Spannungsfeld behandelt wird. Die drei wesentlichen Akteure in diesem Spannungsfeld, Staat, Gewerkschaften, Arbeitgeber, jeweils in unterschiedlicher Intensität daran beteiligt, drängen in diesem Aushandlungsprozess stets darauf, dass der jeweilige Gegenüber von seinen Errungenschaften bzw. Forderungen Abstand nimmt und Entgegenkommen zeigt. Von daher ist es nicht sehr verwunderlich, dass die UAW als nahezu größte US-amerikanische Gewerkschaft – auch wenn sie derzeit „nur noch“ um die 500 000 Mitglieder zu verzeichnen hat – erst einmal auf andere Akteure – hier eben den US-amerikanischen Staat – zeigt, und überhaupt nicht einsehen will, die Errungenschaften für ihre „Schützlinge“, die über lange Zeit hinweg zum Teil hart erkämpft wurden, aufzugeben bzw. zumindest empfindliche Abstriche zu machen. Jedoch musste es über

---

betriebliche Sozialleistungen in der damals üblichen Form, nämlich unter der Direktive des Managements, von den Gewerkschaften abgelehnt wurden. Sie sprachen sich gegen innerbetrieblich ausgehandelte Sozialleistungen aus und vertraten die Position, dass Sozialleistungen Gegenstand von Tarifverhandlungen seien (vgl. Seeleib-Kaiser 2000: 105). Die Sicht der Gewerkschaften ist durchaus nachvollziehbar: werden ‚Arbeitskonditionen‘ direkt zwischen Management und Belegschaft ausgehandelt, bleiben Gewerkschaften außen vor.

<sup>254</sup> Experten sprechen von 1 600 Dollar durchschnittlich pro Fahrzeug gegenüber asiatischen Herstellern; vgl. z.B. HB 09.05.05: o.S.

kurz oder lang darauf hinauslaufen, dass die UAW den Autokonzernen – um direkt auf der Ebene der Fallbeispiele zu bleiben – ein Stück weit Kompromissbereitschaft signalisiert, weil sonst die Zukunft der „Big Three“ ernsthaft in Gefahr wäre.

Einen kleinen Eindruck von dem engen Korsett, das die UAW etwa GM in den letzten Jahren geschnürt hat, liefert ein Artikel im Handelsblatt vom 29.03.05. Hierin wird davon berichtet, dass es – vor dem Hintergrund der seit längerem anhaltenden Absatzschwierigkeiten und der daraus resultierenden Haldenproduktion – für *General Motors* in den USA wirtschaftlich unattraktiv sei, Werke zu schließen, da der Konzern – bedingt durch aktuell geltende tarifvertragliche Bestimmungen – die dadurch unbeschäftigten Arbeiter weiter voll bezahlen müsste und darüber hinaus auch die Sozialkosten zu tragen hätte, und das mindestens für ein Jahr (HB 29.04.05: 10, ferner HB 22.03.05: 19). In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich der Konzern nur unter weiteren erheblichen finanziellen Belastungen<sup>255</sup> von Mitarbeitern trennen könnte, die gewerkschaftlich organisiert sind. Als Ausweg bliebe nur, die Mitarbeiterzahl der nichtorganisierten Beschäftigten zu reduzieren, wobei dies in der Regel Angestellte aus der Verwaltung sind, keine Arbeiter aus der Produktion.

Gemäß Handelsblatt hatte GM seit 2000 bereits 6000 Beschäftigte im Bereich der nicht gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter abgebaut (HB 22.03.05: 19).

Der Unternehmensleitung von *General Motors* geht es in diesem Interessensstreit, der in letzter Konsequenz aufgrund der hohen Soziallasten bei gleichzeitig rückläufigen Gewinnmargen über das wirtschaftliche Fortbestehen des Konzerns das entscheidende Zünglein an der Waage darstellen kann, nicht primär darum, der UAW und damit den organisierten GM-Mitarbeitern die Errungenschaften der letzten Jahrzehnte streitig zu machen; es geht in erster Linie darum, die Gewerkschaft zu Kompromisslösungen zu bewegen.

Bspw. forderte GM-Chef Rick Wagoner eine Gleichstellung der gewerkschaftlich organisierten Arbeiter mit den Angestellten im Hinblick auf die Selbstbeteiligung an Krankenversicherungskosten: bisher lag der Selbstkostenanteil der Angestellten bei 27%, während er bei den

---

<sup>255</sup> 2005 hatte GM rund 300 Mrd. Dollar Schulden!



Arbeitern nur 7% betrug. Eine Forderung, die die UAW-Führung bis dato kategorisch ablehnte. Um einen Eindruck davon zu erhalten, um welche Summen es dabei geht, soll die folgende Zahl genannt sein: Im Jahr 2005 war GM in den USA mit 5,6 Mrd. Dollar der „größte Einkäufer von Leistungen zur Gesundheitsvorsorge“ (HB 22.06.05: 14). Nach einem zähen Ringen kam es dann Mitte Oktober 2005 zu einer ersten Annäherung zwischen der GM-Konzernleitung und der UAW: man konnte sich auf eine Senkung der Gesundheitskosten für die GM-Belegschaft von jährlich 3 Mrd. Dollar einigen. Was die Verbindlichkeiten des Konzerns in Bezug auf pensionierte, ehemalige Mitarbeiter anbelangt, sollten diese gemäß der vorläufig getroffenen Vereinbarung um insgesamt rund 13 Mrd. Dollar sinken, auf den Stundenlohn umgerechnet also um ein Viertel der auf den Stundenlohn entfallenden Sozialkosten (HB 18.10.05: o.S.)

Es lässt sich noch ein weiterer Aspekt ergänzen, der die Situation der US-amerikanischen Hersteller noch weiter zu verschlechtern droht. Durch die Finanzkrise ist bereits beobachtbar, dass die Big Three noch stärker unter Druck geraten. Viele US-Amerikaner werden sich die Neuanschaffung eines Autos sehr gut überlegen, zumal auch die Finanzierungsmöglichkeiten weniger werden. Ferner spielen hohe Spritpreise und das zunehmende Umweltbewusstsein angesichts des Klimawandels zusehends eine Rolle<sup>256</sup>, wenn es um die Entscheidung für ein bestimmtes Modell einer bestimmten Marke geht. Es ist von weiteren Umsatz-/Absatzeinbrüchen auszugehen, da die Konsumenten sukzessive schwieriger ihre Konsumwünsche finanziert bekommen.

In letzter Konsequenz ist daher zu befürchten, dass die Finanzsparten der Hersteller von bisherigen ‚Geldmaschinen‘ zu deutlichen ‚Verlustbringern‘ mutieren, was den Konzernen das Genick brechen kann (vgl. z.B. HB 30.09.08: o.S.; 04.11.08: o.S.).

Dabei ist u.a. das Leasinggeschäft in den USA zu einem Risiko geworden, da persönliche finanzielle Engpässe häufig dazu führen, dass Kunden/Konsumenten ihre Raten nicht mehr bezahlen können. Dann

---

<sup>256</sup> Die Diskussion um den Klimawandel erhöht den Druck auf die US-Autobauer, zumal sie medial oft als „Klima-Sünder“ abgestraft werden. Die US-Regierung stellte im Herbst 2008 25 Mrd. US-Dollar zur Verfügung, damit die Big Three die Entwicklung umweltfreundlicher Fahrzeuge forciert angehen bzw. Begonnenes vorantreiben können.

setzt eine Kettenreaktion ein, wie sie bereits aufgezeigt wurde. Bei sinkender Marktkapitalisierung bzw. hohen Abschreibungen kommt es zu einem schlechten Rating, was die Refinanzierungskosten in die Höhe treibt und u.U. das wirtschaftliche Aus bedeutet, falls einem Unternehmen keine weiteren Kredite gewährt werden. Ein Teufelskreis, dem zu entkommen in der Regel ohne fremde Hilfe nicht möglich ist. Aber nicht nur für die US-amerikanischen Hersteller besteht die Gefahr, dass sich ihre bisher als ‚Goldgruben‘ erwiesenen Finanzsparten schlagartig zu ‚Fässern ohne Boden‘ entwickeln. Auch die europäischen – insbesondere deutschen – Wettbewerber sind von der Problematik betroffen.

So flüchtet sich eine ‚Autobank‘ nach der anderen unter den Schutzschirm des von der Bundesregierung eingerichteten Rettungsfonds ‚Soffin‘ (vgl. z.B. HB 14.11.08: o.S.; 19.12.08: o.S.). Analoges lässt sich für die USA konstatieren (vgl. z.B. HB 24.12.08: o.S.).

Meines Erachtens haben die Absatzrückgänge bzw. das beobachtbare Einbrechen der Neuzulassungen in der BRD unterschiedliche Ursachen. Der deutlichste Grund – neben einer Marktsättigung – liegt meiner Meinung nach darin, dass Verbraucher erst einmal abwarten wollen und evtl. auch müssen, wie sich die nächste Zeit entwickelt, welche Auswirkungen für die exportorientierte deutsche Wirtschaft, den deutschen Arbeitsmarkt zu erwarten sind. Von daher üben sich viele Verbraucher in Konsum- bzw. Kaufzurückhaltung, was natürlich in der Folge auch die Leasinggesellschaften der Autobanken zu spüren bekommen. Desweiteren kommt noch hinzu, dass hinsichtlich der Antriebsstoffe verstärkt Unsicherheit herrscht. Erst steigen die Spritpreise. Diesel ist zeitweise gleich teuer wie Benzin, dann fällt der Ölpreis und damit der Spritpreis wieder. Gas als Antriebsstoff erweist sich auch als problematisch, da es bisher in der BRD kein ausreichend flächendeckendes Tankstellennetz gibt, ferner erweisen sich die Gas-Förderstaaten – gerade Russland – als schwer berechenbar. Engpässe führen auch hier zu Preissteigerungen. Mit Bio-Kraftstoffen aus Mais oder sonstigen Getreiden verbindet eine Reihe von Verbrauchern ethische und moralische Bedenken, da ein erhöhter Bedarf an solchen Rohstoffen, die eigentlich Lebensmittel sind, die Preise anheben, was negative Auswirkungen für Staaten der sog. Dritten Welt bedeutet.

Genbehandeltes Saatgut wird ebenfalls kritisch betrachtet. Hybrid-Motoren sind zumeist noch nicht für alle Modelle der Hersteller erhältlich. Ähnlich sieht es bei Elektromotoren, Motoren mit Brennstoffzellen, Wasserstoff-Antrieb etc. aus. Gepaart mit den wirtschaftlichen Spannungen bedeutet dies eine nicht unerhebliche Verunsicherung der privaten wie auch gewerblichen Endverbraucher, die sich dazu veranlasst, sich in Konsumzurückhaltung – zumindest was den Pkw anbelangt – zu üben und einfach abzuwarten. Staatliche Nachfrageanreize – etwa durch eine Steuerersparnis auf Neuwagen oder die besagte Abwrackprämie auf Altmodelle<sup>257</sup> – werden wahrscheinlich keine hinreichende Lösung sein; die Unklarheit um zukunftsorientierte Antriebsstoffe bedarf somit eindeutigen richtungsweisenden Signalen, auch und gerade von Seiten der Hersteller!

Fassen wir zusammen. Der erste Abschnitt dieses Kapitels macht deutlich, dass alle drei Fallstudienunternehmen sich in ihren strategischen Ausrichtungen sehr ähnlich geworden sind bzw. werden. Es lässt sich eine zunehmende Internationalisierung feststellen, die sich in mehrere Dimensionen unterscheiden lässt: eine Internationalisierung in den Vertriebsstrukturen, hinsichtlich der Produktionsstätten, in Bezug auf die Markenportfolios sowie im Hinblick auf die Eigentümerstrukturen. In den Vordergrund tritt insbesondere das starke Engagement hinsichtlich internationaler Fertigungsaktivitäten. Die drei Hersteller bilden jeweils ein nahezu weltumspannendes Netz an Produktionsstandorten aus, auch wenn sich die Automobilindustrie in den letzten Jahren verstärkt mit dem Vorwurf einer zum Teil erheblichen Überproduktion konfrontiert sehen muss. Der angesprochene Internationalisierungstrend lässt sich auch am forcierten Konsolidierungsprozess ablesen. So haben in der letzten Dekade eine Reihe namhafter Hersteller versucht, eine Internationalisierung ihres Markenportfolios durch die Übernahme eines Wettbewerbers voranzutreiben. Geprägt von einem weiteren Hintergedanken, nämlich dadurch die Zahl der Wettbewerber zu dezimieren. Mit mäßigem Erfolg. Drei gescheiterte Übernahmen wurden mit BMW-Rover, GM-Fiat sowie *Daimler-Chrysler*

---

<sup>257</sup> Bisher haben nur private Endverbraucher die Möglichkeit, ihr Altfahrzeug abzuwracken und dafür die staatliche Prämie in Anspruch zu nehmen.

aufgezeigt. Bezugnehmend auf die Differenzierung in *liberale* und *koordinierte* Marktwirtschaften ließe sich behaupten, dass sich die mit der Übernahme erwarteten Ziele deswegen nicht erfüllt haben, weil die übernommenen Unternehmen jeweils aus der anderen Marktwirtschaftstypologie nach Hall und Soskice stammten. Auf den ersten Blick könnte an dieser These etwas dran sein. Ich bin der Meinung, dass man es sich nicht so leicht machen darf, da die Beteiligung von *Daimler* an *Mitsubishi* letztlich auch wieder verkauft wurde, obgleich Japan wie auch die BRD in der dichotomen Darstellung von Hall und Soskice dem Typus der *koordinierten* Marktwirtschaften zugehörig sind (vgl. Kapitel 1 in Abschnitt II). Freilich spielen sozio-kulturelle wie sozio-ökonomische Aspekte eine wichtige Rolle, aber eben nicht nur sie!

Der zweite Abschnitt dieses Kapitels zur Unternehmenspolitik und den strategischen Ausrichtungen führt vor Augen, dass sich inzwischen alle namhaften Automobilhersteller diversifiziert und damit der Entwicklung zu einer Dienstleistungsgesellschaft Rechnung getragen haben. Bemerkenswert ist insbesondere die Schwerpunktsetzung auf Dienstleistungen, die mit ihrem Kernprodukt Fahrzeug in Verbindung stehen. Mittlerweile verfügen alle bekannten Hersteller über unternehmenseigene Finanztöchter. Die Vorreiterrolle, vielleicht sogar das Vorbild im Sinne von Benchmark, übernahm in diesem Feld *General Motors*, wo bereits vor 90 Jahren eine unternehmenseigene Finanzierungsgesellschaft gegründet wurde. Mit der Zeit diffundierte diese Art der Diversifizierung.

Hervorzuheben ist für die deutschen Hersteller die Gründung von Tuning-Tochtergesellschaften. Bezugnehmend auf die Argumentation von Hall und Soskice lässt sich am Auto-Tuning inkrementelle Innovation durch sukzessive Verbesserung bereits vorhandener Produkte erkennen.

Der dritte Abschnitt schließlich setzt sich mit Gründen für eine beobachtbare De-Diversifizierung im automobilnahen Dienstleistungsspektrum der Fallstudienunternehmen auseinander. Am deutlichsten tritt dieser Trend im Falle von *General Motors* zu Tage. Natürlich spielen auch supranationale Entwicklungen eine nicht unbedeutende Rolle, z.B. der international verfolgbare steigende Einfluss von Rating-Agenturen. Es ist aber vor allem die Pfadabhängigkeit von Entwicklungen und

Entscheidungen, die nun Wirkung zeigen und das Spektrum an Handlungsmöglichkeiten eingrenzen.

Die auf den letzten Seiten geführte Diskussion um die Entwicklung bei *General Motors* sollte aufzeigen, welchen Herausforderungen sich die US-amerikanische Hersteller und ihre Zulieferer zu stellen haben. Aber auch europäische/deutsche Autokonzerne sind mit Problemen konfrontiert. Dabei wurde deutlich, dass die Rahmenbedingungen bzw. Einbettung von Unternehmen in sozio-ökonomische wie sozio-kulturelle Strukturen („embeddedness“: Granovetter 1985; 2000) maßgeblich ihre Handlungsmöglichkeiten bestimmen und in gewisser Weise auch Einfluss nehmen auf ihre unternehmens- und betriebspolitischen Maßnahmen sowie strategischen Ausrichtungen.

### 3. Beziehungen zu anderen Akteuren

#### 3.1 Unternehmensstrukturen und Leistungsorganisation

Insbesondere der Wandel der Unternehmensstrukturen und der Leistungsorganisation bilden einen der Schwerpunkte der vorliegenden Untersuchung.

Betrachtet man sich die Organigramme der *Daimler AG* <sup>258</sup>, so fällt auf, dass der Konzern die letzten 20, 25 Jahre eine sehr große organisationale Metamorphose vollzogen hat. Dass sich Organisationen im Laufe der Zeit verändern, ist an und für sich nichts Erstaunliches, zumal es sich dabei um dynamische und keine statischen Gebilde handelt, die sich wiederum sich verändernden Umweltbedingungen anpassen müssen, um weiterhin erfolgreich agieren und damit bestehen zu können <sup>259</sup>. Bemerkenswert ist allerdings das Wie.

Zu Beginn der 1980er Jahre gehörte die damalige bis dahin allein auf den Automobilbereich fokussiert *Daimler-Benz AG* zu den Spitzenverdienern der deutschen Unternehmenslandschaft. Eine Schlüsselfigur zu dieser Zeit war Edzard Reuter. Zunächst in seiner Funktion als Finanzvorstand, später dann als Vorstandsvorsitzender des Stuttgarter Fahrzeugproduzenten.

---

<sup>258</sup> vormals Daimler-Benz AG bzw. Daimler-Chrysler AG.

<sup>259</sup> Faust/Jauch/Deutschmann bringen es auf den Punkt: „Seit es Organisationen gibt, werden sie auch reorganisiert“ (1998: 102).

In den 1980er Jahren befanden sich viele Unternehmen auf Expansions-, vor allem auf Diversifikationskurs. Diversifikation meint eine Ausweitung des Angebots- und Produktprogramms mit dem Ziel der Erschließung neuer Absatzmärkte. Als mögliche Gründe lassen sich zum einen die Risikostreuung nennen durch das Engagement in vielen verschiedenen Geschäftsfeldern je nach Diversifikationsgrad, aber auch die Gewinnung von Marktmacht oder die Realisierung von Synergien.

Gerade in der Automobilindustrie ließen sich in der Vergangenheit mehrere Dimensionen von Diversifikation feststellen: Zum einen die Aufnahme neuer Modelle bzw. Segmente in die Angebotspalette, also die Entwicklung hin zum sog. *full-sortiment-producer*<sup>260</sup>. Zum zweiten durch Aufnahme von bereits beschriebenen „auto-nahen Dienstleistungen“ und schließlich drittens durch die Aufnahme von branchenfremden Produkten und/oder Dienstleistungen.

*Daimler-Benz* war besonders engagiert in der Diversifizierung. Die Vision von Edzard Reuter als Vorstandschef war die Transformation vom Automobilkonzern hin zu einem „Integrierten Technologiekonzern“. Der Name *Daimler-Benz* sollte für Omnipräsenz stehen, nämlich „zu Lande, zu Wasser, in der Luft“. Diese Triade symbolisiert auch der Dreizack im Mercedes-Emblem (Stern), den Carl Benz beim Zusammenschluss seines Unternehmens mit dem von Gottlieb Daimler 1926 mit einbrachte und bis heute als Wahr- und Markenzeichen erhalten blieb.

Um das ehrgeizige Ziel des „Integrierten Technologiekonzerns“ zu erreichen, wurden von Mitte der 1980er Jahre bis Anfang der 1990er Jahre mehrere Mehrheitsbeteiligungen bzw. Übernahmen namhafter Unternehmen von *Daimler-Benz* vollzogen. Dazu zählen die Motoren- und Turbinen Union GmbH<sup>261</sup>, die Dornier GmbH, ferner der Einstieg beim niederländischen Flugzeugbauer Fokker NV<sup>262</sup> sowie der Erwerb der Mehrheitsbeteiligung des damals größten deutschen Industriekonzerns AEG. Für die Übernahme eines Unternehmens war 1989 sogar ein Ministererlass notwendig: es handelte sich dabei um die Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH, die im Luftfahrts-, aber auch im

---

<sup>260</sup> vom Kleinwagen bis zur Luxuskarosse, inklusive Nischenprodukte.

<sup>261</sup> kurz: MTU

<sup>262</sup> erst 1992/93

Rüstungsgeschäft tätig war. Hier kam es zu wettbewerbsrechtlichen Bedenken.

VV	F&E	P	M	V	PSV	FBW	BET
Vorsitzender des Vorstandes	Forschung und Entwicklung	Produktion	Materialwirtschaft	Vertrieb	Personal-, Sozialwesen und Verwaltung	Finanz- und Betriebswirtschaft	Beteiligungen

Abbildung 02: Daimler-Benz AG bis 1986 (entn. aus Macharzina 2003: 399)

Vorsitzender des Vorstandes	Forschung und Entwicklung	Produktion	Materialwirtschaft	Vertrieb	Personal- und Sozialwesen, Verwaltung	Finanz- und Betriebswirtschaft	Beteiligungen
Hauptsekretariat	Geschäftsbereichsleitung Personenkraftwagen*	Geschäftsbereichsleitung Nutzfahrzeuge*					
Langfrist-Tendenzen		Entwicklung	Unternehmensbereich	Unternehmensbereich	Unternehmensbereich	Unternehmensbereich	
Konzernplanung		Produktion	Unimog*: Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Kaufmännische Verwaltung	Industriemotoren und Fahrzeugaggregate: Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Kaufmännische Verwaltung	Geländewagen*: Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Kaufmännische Verwaltung	Omnibus*: Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Kaufmännische Verwaltung	
Erzeugnisplanung		Vertriebsfragen					
Zentrale Organisation und Datenverarbeitung		Kaufmännische Fragen					
Öffentlichkeitsarbeit, Wirtschafts- und Verkehrspolitik							
Recht							
Konzernrevision							
Chefinspektion							
Kaufmännische Werkleiter							

\* Die Geschäftsbereichsleitungen und die Unternehmensbereiche berichten nur an den Gesamtvorstand direkt.

Abbildung 03: Daimler-Benz AG 1987 (ent. aus Töpfer 1998: 21; ferner Bauer/Nowak 1991: 94, zit. n. Theis 1992: 59)

Betrachtet man die Organisationsstruktur des Konzerns, die bis ins Jahr 1986/87 vorfindbar war in den Abbildungen 2 und 3, so fällt auf den ersten Blick auf, dass es sich dabei um eine nach Funktionen gegliederte Organisationsstruktur handelt. Eine Funktionalorganisation, wie sie gerade im organisationalen Feld der Automobilindustrie nicht untypisch war. Auch heute noch sind einige bedeutende Automobilkonzerne überwiegend nach diesem Muster strukturiert; so etwa auch BMW oder VW, wie später in diesem Kapitel noch vertieft wird.

Aus organisationswissenschaftlicher Sicht spricht nichts dagegen, ein Unternehmen funktional zu strukturieren bzw. zu organisieren, zumal dadurch eine gewisse Übersichtlichkeit gewahrt bleibt, insbesondere, wenn es sich dabei um Unternehmen handelt, die „nur“ ein Produkt oder eine Produktgruppe „führt“<sup>263</sup>. Kritisch kann es erst dann werden, sobald das Unternehmen wächst. Den Aspekt des Unternehmenswachstums möchte ich in zwei Dimensionen unterscheiden: zum einen in die Dimension Wachstum durch Diversifizierung und zum zweiten Wachstum durch Internationalisierung. Plant eine bisherige Single-Business-Organisation sich zu diversifizieren, also weitere Produkte und/oder Dienstleistungen in ihre Angebotspalette mit aufzunehmen, so erreicht die Funktionalorganisation schnell ihre Grenzen. Analog kann dies geschehen, wenn die Unternehmung beginnt, sich zu internationalisieren, indem sie ausländische Standorte errichtet. Dabei ist es für die Betrachtung unerheblich, ob es sich dabei um Produktions- oder um Vertriebsgesellschaften handelt.

Bei *Daimler-Benz* traten beide Wachstums-, im Sinne von Entwicklungsdimensionen ein, die zu einer Reorganisation der bisherigen Organisationsstruktur führten. Bis eben Mitte der 1980er Jahre, bevor also die „große Diversifikationswelle“ beim Stuttgarter Traditionskonzern einsetzte, war *Daimler-Benz* ein „reines“ Automobilunternehmen, das Pkws und Nutzfahrzeuge herstellte. Ein Unternehmen als Single-Business-Organisation zu führen, birgt natürlich ein vergleichsweise stärkeres unternehmerisches Risiko in sich, als ein Unternehmen, das in mehreren Sparten und Geschäftsfeldern vertreten ist. Gerade auch die Automobilindustrie hatte in der Vergangenheit immer wieder mit Schwierigkeiten zu kämpfen, etwa mit den beiden Ölkrisen Mitte bzw.

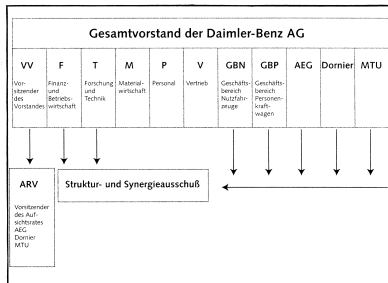
---

<sup>263</sup> je nachdem: entwickelt, produziert, vertreibt etc..



Ende der 1970er Jahre. Es kann berechtigter Weise vermutet werden, dass eben solche Krisenerscheinungen u.a. ausschlaggebend dafür waren, den *Daimler*-Konzern zu diversifizieren und damit in der Konsequenz weniger krisenanfällig zu machen, indem man durch die Streuung der Tätigkeitsfelder das Marktrisiko insgesamt zu begrenzen versucht. Piore/Sabel 1985: 218f. sehen in diesem Zusammenhang die Bildung von Mischkonzernen quasi als Antwort/Reaktion auf die Krisenerscheinungen in den 1970er Jahren.

In diesem Zusammenhang sei erneut auf die Rolle und Funktion von Unternehmensberatern hingewiesen. Aber auch die zweite von mir angeführte Wachstumsform, nämlich durch Internationalisierung, spielte über die Jahre hinweg für das Unternehmen eine immer größere und auch wichtigere Rolle. Kapitel 2.4 lieferte bereits einen ersten Eindruck über den Umfang und das Ausmaß des internationalen Engagements von *Daimler*, das bereits in den vergangenen Dekaden nicht unerheblich war und Zug um Zug an Stellenwert gewann. Gerade auch die Entwicklungen in diesem Feld machten Mitte der 1980er Jahre eine Reorganisation notwendig, da die bisherige Organisationsstruktur an ihre Grenzen stieß. Laut Macharzina waren in der Organisationsstruktur bis 1986 alle Beteiligungen, eben auch die ausländischen, im gleichnamigen Ressort – regional gegliedert – gebündelt (Macharzina 2003: 399). Folglich gab es eine Reihe von Gründen, die eine Reorganisation der bisherigen Strukturen notwendig erscheinen ließen.



**Abbildung 04: Daimler-Benz AG 1986/87 bis 1989 (ent. aus Macharzina 2003: 403; ferner bspw. in Töpfer 1998: 23)**

Vor der Umgestaltung von *Daimler-Benz* in einen Holding-Konzern 1989 wurde das Unternehmen im Zeitraum zwischen 1986 und 1989 bereits schon einmal umstrukturiert, nämlich von der eben beschriebenen Funktionalorganisation in eine Organisationsstruktur, die matrix-ähnlich aufgebaut war. Wie aus der Abbildung 4 ersichtlich wird, wurde ein Großteil der Funktionen in Zentralressorts umgewandelt. Die bereits lange bestehenden Kern-Tätigkeitsfelder ‚Pkw‘ und ‚Nutzfahrzeuge‘ wurden neben den neu erworbenen Beteiligungen in teilweise rechtlich selbständige, teilweise aber auch unselbständige Geschäftsbereiche gegliedert.

Als drittes „Element“ dieser neuen Organisationsstruktur wurde neben den genannten fünf Geschäftsbereichen und eben so vielen Zentralressorts der sog. „Struktur- und Synergieausschuß“ implementiert. Was ist darunter zu verstehen?

Der Struktur- und Synergieausschuß hat die Aufgabe – der Name lässt es bereits erahnen – konzernweite Synergiepotentiale zu erarbeiten und das Zusammenwachsen des Konzerns zu fördern. Mitglieder dieses Ausschusses sind neben den fünf Geschäftsbereichsleitern, der Leiter der Konzernplanung sowie die Vorstandsmitglieder „Finanz- und Betriebswirtschaft“ bzw. „Forschung und Technik“ (Macharzina 2003: 402).

Die Ziele und Pläne, die die Konzernleitung zweifelsohne mit der Umgestaltung des Konzerns in eine matrix-ähnliche Struktur verfolgt

hatten, wurden durch die klassischer Weise im Zusammenhang mit Matrixorganisationen diskutierten Probleme konterkariert wie etwa hoher Abstimmungsbedarf / Konflikte. Im Ergebnis erwies sich diese Form nicht geeignet, zumal in der Folge eine erneute Reorganisation vorgenommen wurde, mit dem Ziel, den Stammhauskonzern in eine Holding zu verwandeln.

Diese enorme Aus- und Erweiterung der Konzernaktivitäten machte eine Reorganisation der bisherigen Unternehmensstrukturen und damit verbunden auch der Organisation des Vorstands dringlich.

Die *Daimler-Benz AG* übernahm als geschäftsführende Holding die Führung des Unternehmens, das sich zunächst aus drei rechtlich selbständigen Geschäftsbereichen zusammensetzte, die wiederum jeweils als Zwischenholdings organisiert waren. Geschäftsbereich 1 / Zwischenholding 1 war die Mercedes-Benz AG, mit der Pkw- sowie der Nutzfahrzeugsparte, Geschäftsbereich 2 / Zwischenholding 2 die AEG<sup>264</sup> sowie Geschäftsbereich 3 / Zwischenholding 3, DASA, wo die Bereiche Luft- und Raumfahrt sowie Verteidigungstechnik gebündelt wurden durch die GmbHs MTU, MBB, Telefunken Systemtechnik und schließlich Dornier. Das neue Organigramm wird in Abbildung 5 visualisiert.

---

<sup>264</sup> ein Mischkonzern, dessen Produktpalette von Kraftwerken über Kaffee- bzw. Büromaschinen bis hin zu Waschmaschinen und Geschirrspülern reichte.

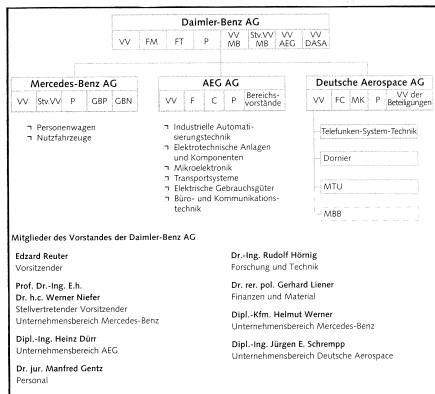


Abbildung 05: Daimler-Benz AG 1989 (ent. aus Töpfer 1998: 25)

Der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen Rechnung tragend, kam dann 1990 noch Geschäftsbereich 4 / Zwischenholding 4 hinzu, nämlich die *Daimler-Benz Interservices AG*, kurz *debis AG*.

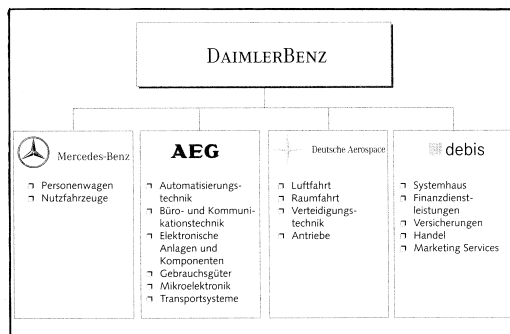


Abbildung 06: Daimler-Benz AG ab 1990 (ent. aus Töpfer 1998: 26; ferner bspw. in Theis 1992: 61)

Aufgrund der beschriebenen Unzulänglichkeiten begann man Ende der 1980er Jahre *Daimler* eine Holding-Struktur „zu verpassen“. Das wesentliche Novum im Vergleich zu den bisherigen Organisationsstrukturen ist darin zu sehen, dass nun die Geschäftsbereiche rechtlich und organisatorisch ausgegliedert sind, gesellschaftsrechtlich als Aktiengesellschaften formiert. Im Ergebnis führt dies dazu, dass die unternehmerische Verantwortung nun dezentral bei den Tochtergesellschaften angesiedelt ist.

In diesem Zusammenhang bringt Macharzina einen weiteren wichtigen Gedanken ins Spiel, der den betrieblichen Alltag – sowohl auf operativer wie auf strategischer Ebene – nachträglich verändern wird, nämlich die Profit-Center-Orientierung der Konzerneinheiten, die dann ab 1995 durch Jürgen Schrempp weiter forciert wird (Macharzina 2003: 403).

Die Visualisierung der Holding-Struktur in Abbildung 5 und 6 macht deutlich, wie heterogen das Dienstleistungs- und Produktportfolio des Konzerns sowohl auf der Gesamtebene, gerade aber auch im Falle der AEG und der Deutschen Aerospace im Bereich der Zwischenholdings war. Dies machte es notwendig mit dem Instrumentarium der Dezentralisierung zu arbeiten, was offensichtlich auch zu einer erheblichen Entlastung der Dachgesellschaft *Daimler-Benz* führte. Wie später in diesem Kapitel 3.1 noch genauer zu zeigen sein wird, gewährt die Holding-Struktur – einhergehend mit der rechtlichen /wirtschaftlichen Selbständigkeit der Divisionen – dem Gesamtunternehmen die notwendige Flexibilität, auf die Entwicklungen einer doch sehr dynamischen Unternehmensumwelt durch An- und Verkauf von Sparten(teilen) möglichst zeitnah reagieren zu können.

Einige Jahre später nach der beschriebenen Diversifikation des *Daimler*-Konzerns mit dem Ziel, einen „integrierten Technologiekonzern“ zu gestalten, folgte eine neue Vision. Darin liegt meines Erachtens das große Problem bei diesem Unternehmen. Denn mit Reuter und Schrempp standen zwei Unternehmenslenker am Ruder, die völlig verschiedene Zielhäfen ansteuern wollten. Diese vollkommen verschiedenen Visionen in den letzten beiden Dekaden sind natürlich nicht spurlos am Unternehmen vorüber gegangen, sondern haben dem Unternehmen nicht nur Substanz, sondern auch den Anteilseigner eine

Menge Geld gekostet und einem nicht unerheblichen Teil von Beschäftigten ihren Arbeitsplatz.

Mitte der 1990er Jahre wurden in Bezug auf die Organisationsstruktur eine Reihe weiterer Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt, die aber nicht in direkter Verbindung mit Diversifizierung zu sehen sind. Zu denken ist dabei etwa 1993/94 an die Auflösung bzw. Verschmelzung der Mercedes Aktiengesellschaft Holding AG (MAH) mit der *Daimler-Benz AG*, die IG-Metall-Chef Steinkühler zum Verhängnis wurde. Dabei ging es um Insider-Geschäfte in Millionenhöhe.

Zur Erinnerung: Die Mercedes Aktiengesellschaft Holding AG (MAH), deren satzungsmäßige Aufgabe darin besteht, mindestens 25% des jeweiligen Grundkapitals der *Daimler-Benz AG* zu halten, wurde 1975 gegründet. Damit sollte verhindert werden, dass nach dem Ausstieg Flicks aus dem Kreis der *Daimler*-Großaktionäre ein größerer Teil der *Daimler*-Aktien vom Iran übernommen werden konnte. Was die Anteilseigner der MAH selbst anbelangt, so spricht das Handelsblatt vom 5. April 1993 von etwa 60 000 Aktionären, die 50% der MAH-Aktien breit gestreut halten, die andere Hälfte befinde sich im Eigentum von institutionellen Anlegern (HB 05.04.1993: 13).

Neben der Verschmelzung der MAH mit der Dachgesellschaft wurde 1997 auch die Mercedes-Benz AG mit den Bereichen ‚Pkw‘, ‚Nutzfahrzeuge‘ sowie ‚Vertrieb‘ mit der *Daimler-Benz AG* gesellschaftsrechtlich verschmolzen, was Macharzina zu dem Ergebnis kommen lässt, dass *Daimler-Benz* auf diese Weise wieder zu einem Stammhauskonzern wurde. Macharzina wertet diese Verschmelzung als bewusstes Zeichen der Verbundenheit des Konzerns mit seinem traditionellen Geschäftsfeld, aber auch als Maßnahme, um die Organisationsstruktur durch den Abbau zusätzlicher Stabsstellen und Hierarchiestufen zu straffen (Macharzina 2003: 405). Zur Verschmelzung von Mercedes-Benz und *Daimler-Benz* siehe auch Töpfer 1998: 8 ,63 ,68.

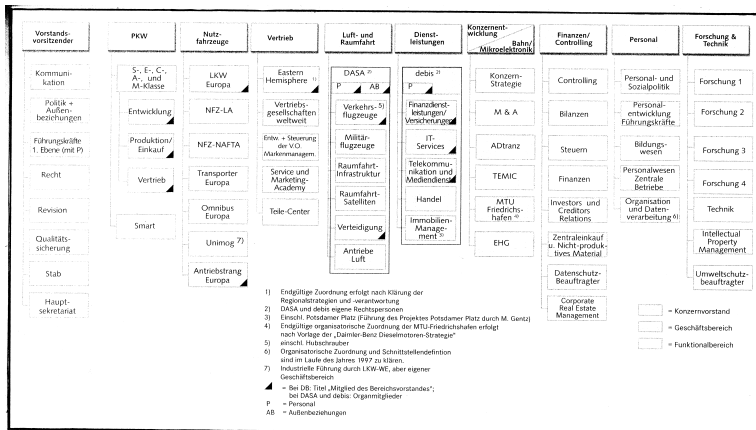


Abbildung 07: Neue Konzernstruktur Daimler-Benz 1997 (ent. aus Töpfer 1998: 226)

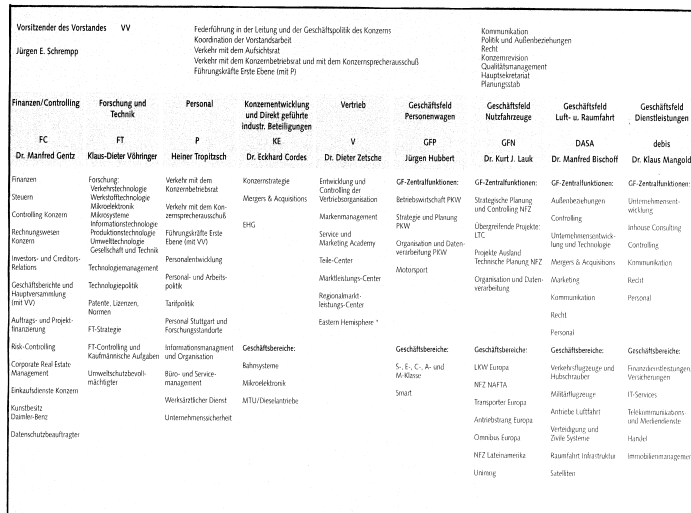
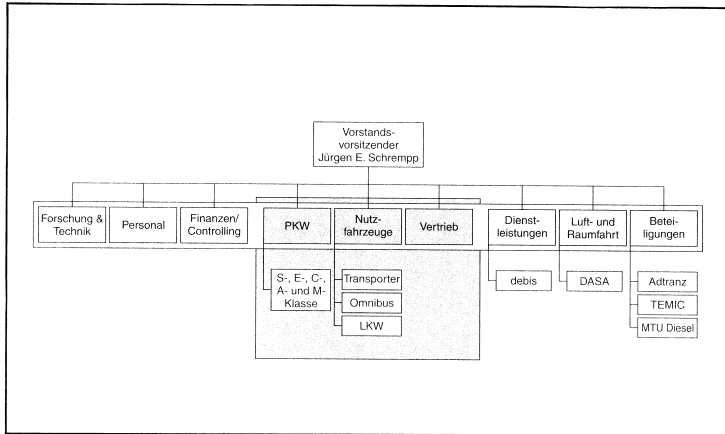


Abbildung 8: Geschäftsverteilungsplan der neuen Daimler-Benz-Konzernstruktur 1997 (ent. aus Töpfer 1998: 227).



**Abbildung 09: Daimler-Benz AG ab 1997 (ent. aus Macharzina 2003: 406)**

Die Ereignisse nach dem 08. Mai 1998 hatten natürlich ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf die Organisationsstruktur von *Daimler*. Bemerkenswert ist meines Erachtens die Tatsache, dass bspw. nach der Integration von Chrysler in den Konzern gewisse Funktionen wie z.B. Forschung und Technologie sowie Einkauf gebündelt respektive Bereiche miteinander verschmolzen wurden, geschehen bei den Dienstleistungen, die Produktbereiche hingegen blieben strikt voneinander separiert blieben. Dies ist meines Erachtens ein sehr klares Signal der Stuttgarter, ihre Premium-Fahrzeuge nicht mit der – etwas überspitzt formuliert – „US-amerikanischen Massenware“ vermischen zu lassen. Auch im Handel wurde – mehr oder weniger offensichtlich – eine Separierung beider Markengruppen vorgenommen. So gab es wenig Vertragshändler, die Mercedes-Benz und Chrysler-Marken Chrysler, Dodge und Jeep<sup>265</sup> zusammen im Sortiment hatten. Wenn dies der Fall war, dann aber in getrennten Verkaufsräumen. Dies spricht deutlich für eine Gradwanderung – dem berühmten Tanz auf der Rasierklinge –

<sup>265</sup> ‚Jeep‘ war die fest etablierte Marke von American Motors (AMC), das 1987 von Chrysler übernommen wurde.



zwischen Premium- und Volumen-Marken, um ergänzende Produktangebote liefern und Synergieeffekte generieren zu können, ohne dabei aber das Image einer Premium-Markte zu gefährden.

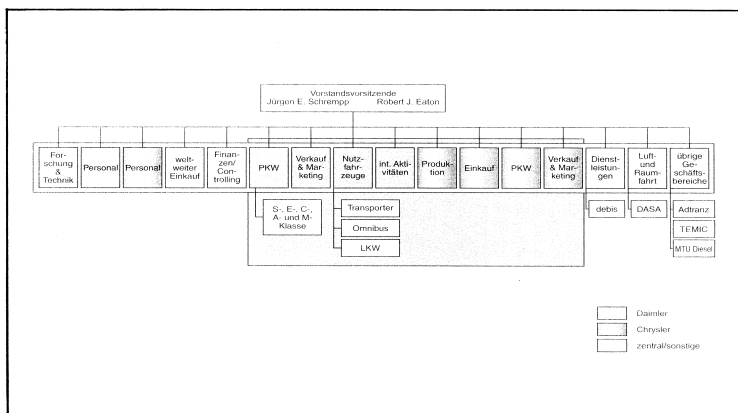
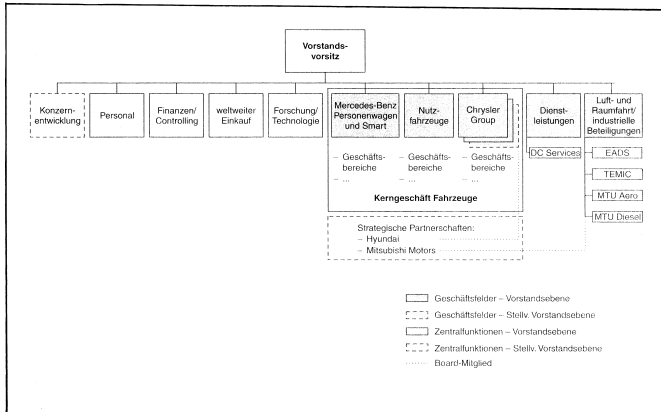


Abbildung 10: Daimler-Chrysler AG ab 1999 (ent. aus Macharzina 2003: 408)



**Abbildung 11: Daimler-Chrysler AG 2001 (ent. aus: Macharzina 2003: 409)**

Besonders deutlich wird diese Differenzierung bei einem Blick auf die Führungsorganisation von *Daimler* aus den Jahren 1999 noch mit der Doppelspitze Schrempp und Eaton bzw. 2001. In diesem Zeitraum wurden insbesondere die Geschäftsbereiche im Kerngeschäft Fahrzeuge einer Restrukturierung unterzogen mit dem Ergebnis, dass die beiden Kernmarken im Pkw-Segment Mercedes und Chrysler mit ihren Töchtern zu nach wie vor separaten „Groups“ formiert wurden.

Die Entwicklungen in den Folgejahren ab 2001, die ich nicht zusätzlich durch graphische Darstellungen untermauere, lassen sich relativ kurz erläutern: Reduktion der EADS-Anteile, Verkauf von MTU<sup>266</sup>, Verkauf von Adtranz als Gemeinschaftsunternehmen aus AEG Bahntechnik und ABB an Bomdardier, Verkauf der Anteile an den asiatischen

<sup>266</sup> Im Verkaufspaket des Dieselmotorenherstellers MTU Friedrichshafen an den schwedischen Finanzinvestor EQT waren auch Teile des US-Motorenherstellers Detroit Diesel enthalten. Da MTU neben Schiffsmotoren u.a. auch Motoren für Militärfahrzeuge baut, war für die Abwicklung die Zustimmung des Bundeswirtschaftsministeriums sowie von Kartellbehörden notwendig, die auch erteilt wurde. Nach dem Erwerb im Frühjahr 2006 benannte EQT MTU in ‚Tognum‘ um.

Herstellern<sup>267</sup> sowie Abwicklung von mehr als 4/5 von Chrysler, um nur die wichtigsten Transaktionen zu nennen. Folglich: klare Fokussierung auf das Kerngeschäft Fahrzeuge, und dabei deutlich auf die Marke Mercedes-Benz, und das sowohl im Pkw- als auch im Nutzfahrzeug-Sektor.

Meines Erachtens kann auch der Rückkauf von Tognum nichts an dem klaren Refokussierungskurs ändern, auch wenn in den Medien von einer Kehrtwende oder einer ‚Rolle rückwärts‘ in Bezug auf den (Groß)Motorenhersteller vom Bodensee gesprochen wird. Dem Handelsblatt zufolge zahlte *Daimler* Anfang Mai 2008 sogar mehr als der Konzern 2005 beim Verkauf von MTU an EQT erhalten hatte (HB 30.04.08: o.S.; HB 02.05.08: 8;18). Es ist davon auszugehen, dass die wechselseitigen Zulieferbeziehungen vor allem im Bereich Diesel-Motoren die Beteiligten zu diesem Schritt bewogen, der in gewisser Weise auch als Schritt in Richtung Re-Diversifikation gewertet werden könnte. Ende Juli 2008 hat *Daimler* seine Tognum-Beteiligung wieder so weit aufgestockt, dass der Konzern nun über eine strategisch bedeutende Sperrminorität verfügt.

In der Phase des Shareholder-Value erfolgte im organisationalen Feld der Automobilindustrie die Konzentration auf den Kernbereich. So veräußerte in den letzten knapp zehn Jahren der *Daimler*-Konzern unter der Leitung von Jürgen Schrempp einen Großteil der Akquisitionen, die im Laufe der Zeit von Edzard Reuter getätigt wurden.

Gemäß Handelsblatt hatte Schrempp 2002 bereits rund 30 Geschäftseinheiten mit einem Umsatz von 15 Mrd. Euro abgestoßen (HB 14.10.02: 14). Auch Töpfer nennt Zahlen: Er spricht davon, dass Schrempp eine sukzessive Reduzierung der Geschäftsbereiche von 35 auf 23 vorgenommen hatte (1998: 37, 172-176; ferner Köhler 1999: 371). Dieter Zetsche setzte diese Refokussierungsstrategie auf das Kerngeschäft weiter fort. In diesem Zusammenhang sei erneut auf die Rolle und Funktion von Beratungsgesellschaften hingewiesen, die vor gut 20 Jahren die beschriebene Diversifikationsstrategie propagierten und entsprechend postulierten und seit gut zehn Jahren den Unternehmen anraten, eine strategische Richtung „back to the roots“ einzuschlagen

---

<sup>267</sup> in Abbildung 11 als „strategische Partnerschaften“ bezeichnet?!

und all das zu veräußern, was momentan (!) als Randbereich erachtet wird.

Diese spezielle Form des organisationalen Wandels hat natürlich Auswirkungen auf die Gestaltung von Unternehmens- und Arbeitsstrukturen. Bemerkenswert ist meines Erachtens, dass der *Daimler*-Konzern in der letzten Zeit neben den oben genannten Beteiligungen an klassischen Industrieunternehmen auch eine Reihe von Aktivitäten und damit Tochtergesellschaften abgestoßen hat, die eigentlich in den Bereich der Dienstleistungen im eigentlichen Sinne bzw. auch im weitesten Sinne gehören. Zu denken ist dabei an die Aktivitäten und Geschäftsbereiche, die in der ehemaligen Dienstleistungssparte debis gebündelt waren.

Dabei gilt allerdings zu betonen, dass unter dem Dach der debis Dienstleistungen untergebracht waren, die zum Teil in einer sehr heterogenen Beziehung zueinander standen, die die Realisierung von Synergien erschwerte. Denn neben dem Finanzdienstleistungen, die nach wie vor eine sehr große Bedeutung im Gesamtkonzern haben, befanden sich in der Vergangenheit auch Geschäftstätigkeiten im Bereich Handel und Immobilienmanagement sowie der Telekommunikation dort. Gerade im Bereich der eben genannten Telekommunikation wurden erhebliche Veräußerungen vorgenommen. Zu denken ist dabei an Desinvestitionen bei Debitel sowie beim einstigen Debis Systemhaus (!). Hingegen baute *Daimler* in den 2000er Jahren insbesondere den Geschäftsbereich Finanzdienstleistungen erheblich aus.

Im Jahre 2000 erfolgte die Umbenennung in *Daimler Services AG*. Im gleichen Jahre wurde auch die Vollbank-Lizenz für die *Daimler-Bank*<sup>268</sup> beantragt, wie das Handelsblatt vom 06.11.00 auf S. 16 schreibt. Wie das Blatt weiter berichtet, konnte die neu firmierte *Daimler Services AG* auf eine durchaus respektabel erscheinende Kundenzahl hoffen: 6 Millionen Debis-Kunden, 9 Millionen Kunden der ehemaligen Mercedes-Benz Finanz GmbH sowie 19 Millionen Kunden der ehemaligen Chrysler Finance Corporation, da diese beiden integriert und damit verschmolzen wurden (HB 06.11.00, S.16 bzw. S.32).

---

<sup>268</sup> mittlerweile: Mercedes-Benz-Bank.

Meiner Meinung kommt auch durch den Verkauf zahlreicher Liegenschaften und Immobilien in der letzten Zeit die beschriebene Konzentration auf das Wesentliche zum Ausdruck. Darüber hinaus verbessern die Verkaufserlöse<sup>269</sup> die Liquidität des Unternehmens, wodurch die Chance auf ein besseres Rating durch die führenden Agenturen erhöht wird, was wiederum eine günstigere Refinanzierung des Konzerns ermöglicht. Für den ein oder anderen kann es durchaus befremdlich wirken, wenn die Unternehmensleitung sogar die Gebäude der Konzernzentrale veräußert, wie es 2006 bei *Daimler* geschehen ist. Als Hintergrundinformation sei hierzu erwähnt, dass Dieter Zetsche den seit 1990 dort lokalisierten Sitz der Konzernzentrale aus Stuttgart-Möhringen wieder zurück nach Untertürkheim verlegte, und damit wieder nahe an die Produktion. Dadurch verlor das Objekt seine Funktion als Repräsentanz.

So wurde der Prachtbau in Stuttgart-Möhringen<sup>270</sup> 2006 an eine Beteiligungsgesellschaft verkauft, gleichzeitig aber längerfristig angemietet, da die Verwaltung dort nach wie vor tätig ist. Dem Handelsblatt zufolge handelte es sich beim Käufer des Areals mit mehr als 100 000 Quadratmetern Fläche verteilt auf 13 Gebäude um die Beteiligungsgesellschaft Ixis Capital Partners. Der Kaufpreis für die Liegenschaft lag bei rund 240 Mio. Euro (HB 03.11.06: b03).

Neben den eben genannten Immobilienverkäufen wurden im Laufe des Jahres 2006 weitere Immobilien sowie Grundstücke in mehreren deutschen Städten dem Handelsblatt zufolge an die französische Immobiliengruppe Icade veräußert und dabei einen Verkaufserlös von 300 Mio. Euro erzielt.

Zu den als nicht-betriebsnotwendig deklarierten Immobilien gehörte neben dem angesprochenen Areal in Stuttgart-Möhringen auch der Gebäude-Komplex<sup>271</sup> am Potsdamer Platz in Berlin, wo u.a. die Debis-Zentrale untergebracht war. *Daimler* hatte sich zu Beginn der 1990er Jahre stark in Berlin engagiert und zahlreiche Liegenschaften und Gebäude erworben. Eine Schlüsselrolle spielte dabei Edzard Reuter, der

---

<sup>269</sup> die Daimler-Immobilien wiesen 2006 einen Buchwert von 12 Mrd. Euro auf.

<sup>270</sup> vom ehemaligen Vorstandschef Jürgen Schrempp despektierlich als „Bullshit Castle“ bezeichnet.

<sup>271</sup> bestehend aus Büros, Geschäften, Wohnungen, Hotels und Restaurants, auf insgesamt 19 Einzelgebäude verteilt.

eine persönliche Bindung zu Berlin hatte, zumal sein Vater Ernst einst dort Regierender Bürgermeister war. Solche Bindungen scheinen im Zeitalter des Shareholder Value, bei *Daimler* mit Schrempp eingeläutet und von Zetsche fortgeführt, an Bedeutung einzubüßen, da es primär darum geht, Unternehmen auf Rendite zu trimmen und möglichst gute Ratings zu erzielen<sup>272</sup>. Den Zuschlag für das „Quartier Potsdamer Platz“ erhielt dem Handelsblatt zufolge für 1,2 Mrd. Euro der offene Immobilien-Fonds SEB Immo Invest des Fondsanbieters SEB Asset Management, dessen vier offene Immobilien-Fonds im Jahr 2007 im Volumen von 4 Mrd. Euro Gebäude an- und verkauft hatten (HB 17.12.07: 22). Hintergrundinformation: Der Fondsanbieter gehört zur schwedischen SEB-Bank, die wiederum von der Wallenberg-Familie kontrolliert wird.

Ferner wurde die Service- und Gastronomietochter Debeos, die unter anderem das Betriebsrestaurant in der ehemaligen Konzernzentrale in Stuttgart-Möhrigen sowie das konzerneigene Tagungszentrum Haus Lämmerbuckel unterhält, an die dänische ISS Facility Services verkauft, die ihrerseits im Frühjahr 2005 von den Finanzinvestoren EQT und Goldman Sachs übernommen worden war (HB 16.11.06: 12). Auch die kleine konzerneigene 200 Mitarbeiter umfassende Fluggesellschaft *Daimler-Aviation* fiel im Januar 2007 der Fokussierung auf das Kerngeschäft zum Opfer (HB 29.01.07: 14). Es lässt sich hierbei spekulieren, ob der Verkauf der konzerneigenen Fluglinie nicht bereits ein versteckter Hinweis auf den drei Monate später verkündeten Verkauf der Mehrheit der US-Tochter Chrysler war. Denn ein Verkauf in Übersee reduziert die Dringlichkeit der leitenden Führungskräfte und Manager ständig zwischen Stuttgart und Auburn Hills hin und her zu pendeln und macht in letzter Konsequenz eine eigene Flugzeugflotte auf die Dauer obsolet. Es ist offensichtlich, dass eine so schwerwiegende

---

<sup>272</sup> Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich Reuter in seiner Amtszeit bei *Daimler* hin und wieder in Interviews zu gesamtwirtschaftlichen wie gesellschafts politischen Themen zu Wort gemeldet hat, was als Zeichen für eine holistische Sicht der Dinge zu werten ist. Dies geschah allerdings zu einer Zeit, als noch die Stakeholder-Orientierung vorherrschte. Seine beiden Nachfolger taten dies nicht. Für sie stand bzw. steht die Entwicklung des Aktienkurses im Vordergrund. Interviews zu gesamtwirtschaftlichen Themen wurden weder von Schrempp noch von Zetsche in der Vergangenheit gegeben. Dieter Zetsche trat hingegen in den USA in Chrysler-Werbespots als comic-ähnliche Figur „Dr. Z“ auf.

und folgenreiche Entscheidung wie eine Trennung von mehr als 4/5 von Chrysler im Konzern bereits länger im Gespräch war, bis Dieter Zetsche Mitte Februar 2007 dies als eine mögliche Handlungsoption der Öffentlichkeit im Rahmen der Hauptversammlung vorstellte.

Auch der *Volkswagen*-Konzern hat in der Vergangenheit im Zuge der Re-Konzentration auf das Kerngeschäft einige Tochterunternehmen verkauft: zum einen 2005 seine IT-Tochter Gedas<sup>273</sup>; zum anderen 2006 den Zulieferer für Autoelektronik Bordnetze GmbH, die VW 1986 gemeinsam mit Siemens VDO gegründet hatte. Das als Entwicklungs- und Systemlieferant tätige Unternehmen ging an den japanischen Konzern Sumitomo Electric, der sich damit ein Standbein in Europa schaffen wollte.

Als Sinnbild für ein nach Divisionen gegliedertes Unternehmen gilt seit den 1920er Jahren *General Motors*. Seit dieser Zeit wird die divisionale Organisation<sup>274</sup> mit Alfred Sloan sofort in Verbindung gebracht. Als klassisches Beispiel für Dezentralisierung lässt sich die divisionale Organisation als Gegenpol zur funktionalen Organisation anführen. Viele Autoren sprechen davon, dass diese Organisationsform Anfang der 1920er Jahre in den USA bei *General Motors* bzw. der Du Pont-Company aufkam (vgl. Frese 1993).

Die enge Verbindung zwischen beiden Unternehmen ist darin zu sehen, dass Du Pont eine leitende Funktion bei *General Motors* eingenommen hat, er also eigenes Erfahrungswissen mitbrachte und den Konzern entsprechend veränderte und umstrukturierte. Aufgrund des Erfolges, den diese Organisationsform in den Folgejahren brachte, breitete sie sich allmählich flächendeckend aus.

Vor allem mit steigender Unternehmensgröße bietet sich aus Komplexitätsgründen die Organisation nach relativ selbständigen Divisionen an, wobei sich unter den Begriff der Division vieles subsumiert lässt. So kann eine Divisionalisierung nach Produkten, nach

---

<sup>273</sup> Käufer war die Deutsche Telekom, die bereits die Daimler-IT-Tochter Debis gekauft hatte.

<sup>274</sup> In der Literatur bzw. im allgemeinen Sprachgebrauch findet sich häufig die Abkürzung ‚M-Form‘, was ausgeschrieben ‚multidivisionale Organisationsstruktur‘ bedeutet.

Regionen oder auch nach Kundengruppen erfolgen, insbesondere auch im Hinblick auf Diversifikation.

*General Motors* beherbergte unter seinem Konzerndach in seiner Hochzeit allein acht Automarken. Hinzu kamen verschiedene Investments und Engagements in außermobilen Sektoren wie etwa den Finanzdienstleistungen mit seiner hochprofitablen Tochter GMAC oder auch im Luft-/ Raumfahrts- und Rüstungsbereich<sup>275</sup> sowie im Bau von Lokomotiven oder Großmotoren<sup>276</sup>. Darüber hinaus waren auch Diversifikationen in die Bereichen Datenverarbeitung, Software etc. von Bedeutung wie das Beispiel EDS zeigt, die 1984 von GM übernommen wurde.

Ferner wies der Konzern in der Vergangenheit eine vergleichsweise hohe Fertigungstiefe auf, was damit zusammenhing, dass die unternehmenseigenen Zulieferer in die Unternehmensorganisation integriert waren, um so einen möglichst störungsfreien und reibungslosen Material- und folglich Produktionsfluss sicherzustellen. Damit auch die anschließende Distribution der hergestellten Güter mühelos von statten gehen konnte, waren auch die Vertriebsaktivitäten ins Unternehmen integriert. Aufbau- und ablauforganisatorisch wäre dies mit einer Funktionalorganisation nicht möglich gewesen.

Parallelen im Hinblick auf ihr Produktportfolio zwischen *Daimler*, *Chrysler* und *General Motors* sind darin zu sehen, dass beide in der Vergangenheit im Luft- und Raumfahrt- sowie im Rüstungsbereich<sup>277</sup> engagiert waren (Macharzina 2003: 400).

So verfolgte auch Chrysler in den 1980er Jahren – von der Beinah-Pleite 1979 erholt – in gewisser Weise die Vision eines Technologie-Konzerns. Neben der bewährten Fahrzeugsparte sollten Engagements im Flugzeug- wie auch im Rüstungsbereich die Angebotspalette abrunden. So erwarb das Unternehmen 1987 den Rüstungsbetrieb Electrospace, nachdem es zwei Jahre zuvor den renommierten Hersteller von Privatflugzeugen Gulfstream übernommen hatte. Um die Flugzeugsparte weiter auszubauen, plante man darüber hinaus den Kauf des Gulfstream-Wettbe-

---

<sup>275</sup> z.B. Hughes Aircraft.

<sup>276</sup> z.B. durch den 1929 erworbenen Motorenbauer Allison, der Turbinenmotoren für Flugzeuge, Schiffe und Lokomotiven herstellt.

<sup>277</sup> neben dem Fahrzeuggeschäft natürlich, der Verf..



werbers Learjet. Die Übernahme kam aber letztendendes nicht zustande, zumal sich am Ende des Jahrzehnts die politischen Rahmenbedingungen änderten.

Der anfängliche Erfolg ebte aber spätestens in den ausgehenden 1980er Jahren sowohl diesseits als auch jenseits des Atlantiks ab, was damit zusammenhing, dass staatliche Aufträge für GM von Seiten des Pentagon zurückgefahren wurden bzw. der „Kalte Krieg“ endete, was aus der Sicht des Daimler-Konzerns von Edzard Reuter bzw. seinem Mitarbeiter- und Beraterstab kaum zu antizipieren war, um rechtzeitig darauf reagieren zu können.

Auch für Chrysler waren die Entwicklungen ebenso wenig absehbar, resultierten aber letztlich in einer Refokussierung auf das Fahrzeuggeschäft und einem Rückzug aus den Aktivitäten im Bereich Flugzeug-/Rüstungsgeschäft. Die erworbenen Unternehmen wurden in der Folge wieder veräußert.

Im Zuge der Diskussion um Strukturangleichung (Isomorphismus) stellt sich natürlich die Frage, wie die Diversifizierungsstrategie von Daimler zu werten ist. Es ist offensichtlich, dass das Unternehmen durch die vorgenommenen Beteiligungen Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre einen weiteren Schwerpunkt in Richtung Luft- und Raumfahrt, aber auch Rüstungstechnik schaffen wollte: MTU, MBB, Dornier, Fokker. Darüber hinaus im Bereich Systemtechnik mit Telefunken, Software, Datenverarbeitung und Telekommunikation<sup>278</sup>, etwa dem Ende der 1980er Jahre einsetzenden Trend zum Outsourcing Rechnung tragend.

Es sind mehrere Erklärungsansätze hierfür denkbar:

1. eine Art Benchmarking von General Motors und Chrysler. Bezugnehmend auf DiMaggio und Powell ließe sich von „mimetischem Isomorphismus“ sprechen, d.h. Unternehmen gleichen sich aufgrund von Unsicherheit anderen Unternehmen an (DiMaggio/Powell 1983: 151; 1991: 69f.; 2000: 155f.; ferner Kühl 2002a: 176; Hasse 2003: 62; Hasse/Krücken 2005: 26; Csigó 2006: 134; Hiß 2006: 149; Guenther 2007: 55f.),

---

<sup>278</sup> z.B. Cap Gemini Sogeti, debitel, Systemhaus, usw..

2. politische wie ökonomische Rahmenbedingungen in Form von entsprechender Nachfrage auch von Seiten des Staates sowie z.B. den Anstieg ziviler Luftfahrt und schließlich

3. – resultierend aus den Erfahrungen der 1970er Jahre wie etwa den Ölkrisen – das Bestreben durch die Erweiterung von unternehmerischen Aktivitäten das Marktrisiko zu streuen und durch Diversifikation neue, lukrative Tätigkeits- und Geschäftsfelder zu erschließen, denen Wachstumsmarktcharakter zugesprochen werden kann.

Es bleibt zu vermuten, dass eine Mischung/Kombination aus allen drei Erklärungsansätzen für die Entwicklung und Umsetzung der letztendlich gewählten Strategie von *Daimler* entscheidend war; herbeigeführt unter Inanspruchnahme von interner wie externer Beratung. Allerdings darf im Zuge dieser Diskussion nicht außer Acht gelassen werden, dass gerade im Bereich Luftfahrt gewisse historische Wurzeln bei *Daimler* vorhanden waren, wenn man an die Anfänge von Gottlieb Daimler und Carl Benz zurückdenkt. Insbesondere im Hinblick auf die Beteiligung bei MTU bestanden im Vorfeld historische Bande zu den Eigentümerfamilien von Brandenstein-Zeppelin und Schmid-Maybach, womit sich die eben angeführten Erklärungsansätze um eine vierte – historische – Komponente ergänzen lassen. Der Vollständigkeit halber sei jedoch erwähnt, dass in den Anfängen der Fokus lediglich auf die Motorenherstellung u.a. auch für Flug“körper“ i.w.S. gelegt wurde, nicht jedoch auf die Entwicklung und den Bau, wie dies durch die Diversifikationsstrategie im Hinblick auf MTU, Dornier, MBB und Fokker möglich wurde.

Zurück zur divisionalen Organisation: Ist das Unternehmen auf Expansionskurs und kommen demzufolge immer mehr Divisionen hinzu, so besteht allerdings eine Problematik in der Koordination der einzelnen organisatorischen Einheiten. Der damit verbundenen Schwierigkeit im Hinblick auf die Kommunikation und den Informationsfluss im Unternehmen versuchte man in der Vergangenheit dahin gehend zu begegnen, dass man in der vertikalen Dimension Hierarchie-Ebenen gestrichen hat, was aber auch in einem Zusammenhang mit der Aufgabenintegration auf dem Shop-Floor geschah. Kritisch ist hier zu sehen, dass aus der Sicht der Mitarbeiter durch die

Verflachung der Hierarchien zwar in der vertikalen Dimension eine Vereinfachung des Kommunikations- und Informationsflusses erreicht worden sein mag, allerdings aber jetzt zum einen weniger Aufstiegsmöglichkeiten bestehen, zum anderen sich das Kommunikationsproblem von der vertikalen Dimension auf die horizontale Dimension verlagert hat.

Eine Divisionalisierung der verschiedenen Geschäftsbereiche bzw. -felder geht oft damit einher, dass die einzelnen Divisionen sowie z.T. auch ihre Unter-Divisionen wirtschaftlich und/oder rechtlich selbständig organisiert werden. Mit dieser Form der Organisation wird eine Aufnahme, aber natürlich auch eine Abgabe bzw. Ausgliederung von Divisionen leichter möglich.

In den letzten Dekaden wurden in Divisionen aufgebaute Unternehmen häufig nach Holding-Strukturen organisiert, wobei der Dachgesellschaft – je nach Art der Holding – unterschiedliche Funktionen bzw. Macht- und Verhältnisse der Einflussnahme zukommt.

Eine *Finanz-Holding* zeichnet sich klassischerweise dadurch aus, dass die von der Unternehmenszentrale wahrgenommenen Funktionen „lediglich“ in der Finanzierung bzw. Investition/Desinvestition durch Ver- bzw. Zukäufe bestehen. Die Verantwortung für die Strategieentwicklung liegt in den einzelnen Geschäftseinheiten, zwischen denen in der Regel geringe Abhängigkeiten bestehen. Als Planungs- und Kontrollmechanismen setzt die Finanz-Holding überwiegend Finanzkennzahlen und Budgets im Sinne der Planung und Kontrolle von Eckdaten ein.

Eine weitere Holding-Form stellt die *Management-Holding* dar. Sie übernimmt – im Unterschied zur *Finanzholding* – in stärkerem Maße unternehmerische Aufgaben. Ein Synonym ist daher die ‚geschäftsführende Holding‘ – wie vorhin im Falle von *Daimler* aufgezeigt. Bei dieser Form der Unternehmensorganisation steht der Dezentralisierungsgedanke klar im Vordergrund, was sich aus der von Theis gelieferten Definition schließen lässt: „Die Managementholding zeichnet sich durch viele kleine, homogene und autonome Geschäftseinheiten aus, die mit unkomplizierten und überschaubaren Steuerungsmechanismen zu führen sind“ (1992: 37). Die Umgestaltung eines Unternehmens in eine solche Managementholding trägt

insbesondere der in den 1990er Jahren geführten Diskussion Rechnung. Sinnbildlich sollten große, als zu starr und unbeweglich erachtete Unternehmen (Skonglomerate), in viele kleine, agile, (autonome) Geschäftseinheiten zerschlagen werden. Neben einer höheren Reaktionsfähigkeit lag ein weiteres Ziel in der Schaffung von mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Geschäftsvorgängen und -prozessen. Kontrollaspekte führten jedoch in letzter Zeit dazu, dass strategische Entscheidungskompetenzen wieder zentralisiert werden<sup>279</sup>.

Den Gegenpol zur divisionalen Organisation bildet – um es noch einmal zu unterstreichen – die funktionale Organisation, die Erich Frese zufolge die älteste Organisationsform eines Industriebetriebs darstellt (Frese 1993: 315). Seiner Meinung nach ist auffallend, dass das Vorherrschen funktionaler Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie ganz ausgeprägt sei, so seien neben der *Volkswagen AG* auch die *Adam Opel AG* und die *BMW AG* mit bemerkenswerten Übereinstimmungen funktional organisiert (Frese 1993: 316).

Es sei jedoch an dieser Stelle erwähnt, dass die Entscheidung einer stärkeren Dezentralisierung oder einer eher funktionalen Organisation oft immer vom aktuellen Vorstandsvorsitzenden und dessen Mitarbeiter-/Beraterstab – insbesondere letzterem – abhängt.

Zur Verdeutlichung will ich beim genannten Beispiel *Volkswagen* bleiben: Anknüpfend an die eben dargestellten Feststellungen von Erich Frese, ist festzuhalten, dass in den 1990er Jahren *Volkswagen* eine eher funktionale Organisationsstruktur aufwies, was natürlich auch mit der Produktpalette in engem Zusammenhang zu sehen ist: VW produziert „nur“ Fahrzeuge, ebenso BMW<sup>280</sup>. Dies „erleichtert“ natürlich auch die Gestaltung und den Aufbau der Unternehmensstruktur/-architektur.

Charakteristisch ist etwa die Errichtung von z.T. unabhängigen Markenbündeln, die von einem Markenvorstand als erster Entscheidungsebene geführt werden; auf der zweiten Hierarchieebene sind dann die

---

<sup>279</sup> weiterführend zur Managementholding: z.B. Stein 1993; Bühner 1992.

<sup>280</sup> BMW ist daneben auch im Motorrad-Segment tätig. Hierbei gilt es zu erwähnen, dass es nur sehr wenige Hersteller gibt, die dem Beispiel BMWs folgen. Meines Wissens besitzen neben BMW lediglich noch Honda sowie Suzuki eine Motorrad-Sparte.

Entscheidungskompetenzen für die einzelnen Phasen des Leistungserstellungsprozesses angesiedelt.

Mit Bernd Pischetsrieder kam die Umstrukturierung des Konzerns und der Marken in die angesprochenen Markenfamilien. Die VW-Brandgroup – wie sie ab 2001 genannt wurde – bündelte die Marken VW, Skoda, Bentley und Bugatti und sollte den eher konservativeren Kunden ansprechen; für den eher sportlicheren bzw. progressiveren Kundentypus wurden die Marken Audi, Seat und Lamborghini in der Audi-Brandgroup zusammengefasst. Weiterhin getrennt von den neu firmierten Brandgroups waren die Nutzfahrzeuge angesiedelt, die sich jetzt Commercial Vehicles nannten. Schließlich die Financial Services mit Europcar sowie die sog. Remaining Companies, worunter beispielsweise Immobilien, Kraftwerke, Beteiligungen etc. fielen.

Er setzte stärker auf Dezentralisierung. Die Gruppierung in Markenbündel bedeutete auch eine Verflachung der Führungsstruktur, während sein derzeitig amtierender Nachfolger Martin Winterkorn in der Funktion als Vorstandsvorsitzender der erneuten Zentralisation von wichtigen Bereichen den Vorzug gibt.

Hinzu kommt, dass Winterkorn die sieben Konzernmarken in einen Premiumbereich und einen Volumenbereich unterscheiden will<sup>281</sup>. Im Premiumbereich werden die Luxusmarken des Konzerns Lamborghini, Bugatti, Bentley sowie Audi gebündelt. Die anderen Marken Seat, *Volkswagen* und Skoda finden sich somit nach der Umgruppierung im Volumensegment wieder. Es stellt sich dabei die Frage, welche Konsequenzen dies für das Image der einzelnen Marken hat. Zweifels- ohne befinden sich die drei Luxusmarken Lamborghini, Bugatti und Bentley eindeutig im richtigen Segment, für Audi bedeutet die Umgruppierung von der Audi Brand Group mit den Marken Audi, Seat, Lamborghini in die neu zu bildende Premiumsparte eine klare Aufwertung und damit eine meines Erachtens lange schon fällige Anerkennung der Leistung der letzten Jahre des hochprofitablen Autobauers aus Ingolstadt, der sich in der Vergangenheit häufig als

---

<sup>281</sup> Ähnlich ging vor einiger Zeit General Motors vor, in dem das Unternehmen Anfang der 1980er Jahre im GM-Pkw-Segment ein Hochpreis-Markenbündel – bestehend aus Buick, Oldsmobile und Cadillac – sowie ein Low-Budget-Paket aus Chevrolet, Pontiac und der kanadischen Produktion – GM of Canada – schnürte)(vgl. Jürgens u.a. 1989: 84).

sichere Stütze des schwankenden Gesamtkonzerns erwiesen hat. Für die Marke *Volkswagen* hingegen könnte die Eingruppierung in die Volumensparte zusammen mit Seat und Skoda einen Imageschaden bedeuten. Populäre VW-Modelle wie Golf, Bora oder Passat könnten von potentiellen Käufern dann gleichsam als „Modelle zweiter Klasse“ wahrgenommen werden. Es geht hier wirklich um das Markenimage, denn in der Qualität und Leistung stehen die Modelle der spanischen bzw. tschechischen Tochter nichts nach, da sie aufgrund der viel zitierten Plattform-Strategie ohnehin in Aufbau und Ausstattung ähnlich sind. Die Wahrnehmung einer Marke durch den Kunden ist aber der entscheidende Faktor.

Ganz entscheidend ist auch, dass Winterkorn die Entscheidungskompetenz für Produktion aller Tochtermarken im VW-Vorstand in Wolfsburg bündeln will. Dies erklärt auch, warum der Vorstandsvorsitz von Audi erstmalig von einem Ökonomen übernommen werden konnte, was dem ersten Anschein nach einen gewissen Paradigmenwechsel – Abkehr von der traditionellen Hegemonie der Ingenieure hin zur verstärkt wirtschaftswissenschaftlichen Expertise – angedeutet hätte, bis nach Veröffentlichung der Umstrukturierungspläne deutlich wurde, dass die Entscheidungskompetenz für Produktion mit Martin Winterkorn von Ingolstadt nach Wolfsburg gleichsam geographisch mitzieht.

Für die Beibehaltung einer weitgehend funktionalen Organisationsstruktur<sup>282</sup> bei *Volkswagen* spricht auch die Tatsache, dass der Konzern im Vergleich zu anderen Akteuren im organisationalen Feld der (deutschen) Automobilindustrie einen geringeren Diversifikationsgrad über die Jahre hinweg betrachtet aufweist als etwa *Daimler*. Man konzentrierte sich von Anfang an, also seit Ende der 1930er Jahre<sup>283</sup>,

---

<sup>282</sup> klassischer Weise kommt diese vor allem bei sog. Single-Business-Organizations vor.

<sup>283</sup> Der Grundstein für das Stammwerk in Wolfsburg und damit für den Volkswagen-Konzern wurde Ende der 1930er Jahre durch Adolf Hitler gelegt. Ziel war es, einen relativ erschwinglichen Wagen für Volk, einen Volkswagen, zu bauen. Den Auftrag für die Konstruktion eines solchen Fahrzeugs erhielt Ferdinand Porsche. Porsche entwarf somit den „Käfer“, der als das meist verkaufte Gefährt aller Zeiten anzusehen ist. Allerdings ging die Ursprungsidee für den Käfer laut Handelsblatt nicht wie häufig angenommen auf Ferdinand Porsche zurück, sondern auf Béla Barényi, der bereits 1925 Pläne für den späteren Käfer (das „Kraft-durch-Freude“-Fahrzeug) auf dem Reißbrett skizziert hatte (HB 01.03.07: o.S.). Obwohl das

auf das Kerngeschäft und betrieb bzw. betreibt keine Diversifikation – zumindest in dem Maß wie andere. Eines der wenigen Beispiele in der Vergangenheit des *Volkswagen*-Konzerns, wo man von der Konzentration auf das Kerngeschäft geringfügig abwich, war das Engagement beim Büromaschinen-Hersteller Adler-Triumph, was in einem finanziellen Desaster endete.

Das beste – wenn auch nicht gerade das erfolgreichste – Beispiel für Diversifikation ist und bleibt der *Daimler*-Konzern. Meines Erachtens kann dies mit der Marktmacht des Unternehmens zusammenhängen, da Diversifikation unter anderem mit dem Ziel einer Risikostreuung betrieben wird.

Viel wichtiger ist meiner Meinung nach in der historischen Entwicklung von *Volkswagen* zu suchen. Ende der 1930er Jahre gegründet, um einen „Volkswagen“ zu produzieren. Ein „Massenprodukt“, bewusst kein Premium-Fahrzeug. Der Käfer steht als Symbol für diesen Erfolg, vergleichbar mit Henry Fords „Modell T“. Sein Nachfolger, der in Mexiko hergestellte „New Beetle“ konnte an den Erfolg seines Vorgängers kaum anknüpfen; wobei man dazu sagen muss, dass der New Beetle – insbesondere das Cabriolet – als so bezeichnetes „Fun-Mobil“ auch eine andere Zielgruppe ansprechen soll als sein legendärer Vorgänger.

Nach Kriegsende gaben die Briten das Werk zurück. Prägend ist auch das aus dem Jahr 1960 stammende VW-Gesetz<sup>284</sup>, das erlassen wurde, als das Unternehmen in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Der Bund und das Land Niedersachsen waren mit jeweils 20% der stimmberechtigten Anteile Großaktionäre. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die klare Unterscheidung zwischen stimmberechtigten Aktien und Aktien ohne Stimmrecht<sup>285</sup>.

Zwar hat der Bund in den Folgejahren sein Aktienpaket an dem Markt abgegeben, das Land Niedersachsen hingegen ist nach wie vor Groß-

---

Fahrzeug bereits 1938 die Serienreife erreicht hatte, begann der Absatz in großen Volumina erst nach dem Zweiten Weltkrieg, da in der Zwischenzeit die Fertigungsstätten der deutschen Autobauer dazu umfunktioniert wurden, Kriegsgüter zu fertigen.

<sup>284</sup> vollständiger Titel: „Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand“.

<sup>285</sup> in Schweden erfolgt eine ähnliche Differenzierung zwischen A- und B-Aktien, wobei in Schweden die B-Aktien nicht stimmrechtlos sind, sondern nur einen winzigen Bruchteil der Stimmgewalt der A-Aktien besitzen.

aktionär, auch wenn mittlerweile Porsche mit mehr als 50 Prozent der Stammaktien den Rang des größten Anteilseigners innehat sowie einen weiteren erheblichen Teil in Form von Optionen kontrolliert<sup>286</sup>.

Die EU-Kommission klagte in der Vergangenheit gegen das VW-Gesetz, das massive Stimmrechtsbeschränkungen bzw. sog. Goldene Aktien enthält, da zum einen nur Stimmrechte in der Größenordnung von 20% ausgeübt werden dürfen, auch wenn der betreffende Aktionär in Wirklichkeit mehr als 20% der Anteile innehat<sup>287</sup> (Paragraph 2). Zum anderen werden dem Bund und dem Land Niedersachsen je zwei Sitze im Kontrollgremium eingeräumt, unabhängig davon, wie hoch der Aktienanteil ist, allerdings nur solange sie VW-Anteile halten (Paragraph 4 Abs.1).

Als Vertreter des Aktionärs Niedersachsen sitzen traditionell der Ministerpräsident sowie ein Minister im Aufsichtsrat.

Mit der Verabschiedung dieses Gesetzes wurde zum einen das Ziel verfolgt, dass die öffentliche Hand nach wie vor Einfluss auf den Wolfsburger Traditionsautobauer hat; zum anderen sollte durch die Stimmrechtsbeschränkung erreicht werden, feindliche Übernahmen von vorneherein ausgeschlossen werden. Das Gesetz sicherte dem Konzern ein Stück Unabhängigkeit und verschafft Sicherheit.

Das Nichtvorkommen von feindlichen Übernahmen galt als eines der Kernmerkmale der „Deutschland AG“. Die erste große feindliche Übernahme ist beim ehemaligen Röhrenhersteller Mannesmann zu sehen, der durch den britischen Telekommunikationskonzern Vodafone-Airtouch übernommen wurde (vgl. hierzu z.B. Höpner /Jackson 2003).

---

<sup>286</sup> Zm Jahreswechsel 2008/09 wurde bekannt, dass Porsche seinen VW-Anteil erneut massiv aufgestockt hatte. Im Vorfeld gab es massive Fehlspekulationen, die zeitweise den Kurs der VW-Aktie auf 1000 Euro getrieben hatte. Für Hedge-Fonds ein Desaster, zumal viele auf sinkende Kurse gesetzt hatten, so dass allein an einem einzigen Tag auf diese Art und Weise gut 15 Mrd. Euro vernichtet wurden. Eine beispiellose Spekulationswelle, die bspw. den Milliardär und Familienunternehmer A. Merckle nicht nur in den Ruin getrieben hat, sondern vielleicht auch Ursache seines Freitodes gewesen ist!

<sup>287</sup> was im Umkehrschluss aber auch bedeutet, dass in diesem Fall bereits 20% – statt wie üblich 25% – eine Sperrminorität bilden



Die EU-Kommission sieht in diesem Gesetz die Freiheit des Kapitalverkehrs im EU-Binnenmarkt eingeschränkt und plädiert auf die Aufhebung des Gesetzes. Als Klagegrund wird ein möglicher Verstoß gegen Art. 56 Abs. 1 EGV bzw. gegen die Niederlassungsfreiheit nach Art. 43 Abs. 2 EGV angeführt. Die Diskussion darüber hält bereits seit Anfang 2004 an und sollte Anfang 2007 mit der Kippung des Gesetzes abgeschlossen sein; allerdings lag bis Oktober 2007 noch keine Gerichtsentscheidung vor. Am 24.10.2007 schließlich wurde das Gesetz gekippt, eben mit der Begründung eines Verstoßes gegen die Kapitalfreiheit; dadurch fällt in Zukunft etwa für Niedersachsen eine Reihe von Privilegien weg.

Dem Handelsblatt zufolge verstößt das VW-Gesetz auch nach Auffassung von Damazo Ruiz-Jarabo Colomer, Generalanwalt am Europäischen Gerichtshof, gegen EU-Recht (HB 13.02.07: o.S.).

Der mittlerweile größte VW-Aktionär Porsche hatte natürlich die Abschaffung des knapp 50 Jahre alten Gesetzes begrüßt, um die Stimmrechte des inzwischen gut 50%igen direkten Aktienanteils auch tatsächlich ausüben zu können. Die Wahrscheinlichkeit, dass Porsche mehr als 30% an VW erwirbt, galt anfangs als eher gering, da sonst der Zuffenhausener Sportwagenbauer ein Übernahmeangebot für alle Aktien vorzulegen hätte. Dabei vergaß man allerdings, dass Porsche zwar gesetzlich dazu verpflichtet ist, ein entsprechendes Angebot vorzulegen. Es ist aber nicht gesagt, dass das Angebot auch angenommen wird. Liegt das Angebot unterhalb des aktuellen Kurses, wird es entsprechend ausgeschlagen. Porsche ist dabei dennoch der gesetzlichen Verpflichtung nachgekommen, die bis zu einer Grenze von 50% nur einmal erfolgen muss. Danach besteht erneut von Seiten des Gesetzgebers die Verpflichtung, den Aktionären ein entsprechendes Übernahmenangebot zu unterbreiten, was auch eine Angebotsverpflichtung für Unternehmen miteinschließt, an denen VW mehrheitlich beteiligt ist. Zu denken ist dabei an Audi und Scania.

Etwas anders sieht es bei der VW-Arbeitnehmervertretung aus. So meldet das Handelsblatt am 13.02.07, dass sich der VW-Betriebsratsvorsitzende Bernd Osterloh erneut für das Beibehalten ausgesprochen hat, da er bei einer Abschaffung den Erhalt der VW-Standorte in Gefahr sieht (HB 13.02.07: 11).

Ob die befürchtete Gefahr für die VW-Standorte berechtigt ist, sei dahingestellt. Zu betonen ist nur, dass die derzeitige Aktienbesitzverteilung von VW vor feindlichen Übernahmen und Zerschlagungen relativ sicher ist, ungeachtet dessen, ob die Klage der EU-Kommission abgewiesen worden wäre. Anders würde es aussehen, wenn einer der Großaktionäre sich aus dem Konzern zurückzieht und den Verkauf seiner Anteile über den Markt abwickelt. Dann bestünde eher die Gefahr, dass Hedge-Fonds zum Zuge kommen. Zu unterstreichen ist aber in diesem Zusammenhang auch, dass sich mit der US-amerikanischen Beteiligungsgesellschaft Brandes Investment Partners ein institutioneller Investor sich unter VW's Großaktionären befindet, der knapp 9% der VW-Aktien besitzt. *Volkswagen* somit ein Beispiel für die von mir in Kapitel 2.4 angeführte vierte Internationalisierungsdimension in Form von internationalen institutionellen Investoren in der Eigentümerstruktur darstellt.

Es lassen sich in westlichen Marktwirtschaften nur wenige Autokonzerne finden, in denen staatliche Instanzen einen ähnlich hohen Einfluss aufweisen wie die *Volkswagen*. Eines der wenigen Beispiele liefert Renault-Nissan; hier hält der französische Staat derzeit 15%.

Meine These ist in diesem Kontext, dass die Aktionärsstruktur in einem entscheidenden Zusammenhang zu den tatsächlichen Unternehmensstrukturen steht.

*Volkswagen* weist mit dem Land Niedersachsen bzw. dem aktuellen Großengagement von Porsche Großaktionäre auf, die für eine gewisse Kontinuität ihres Engagements bzw. Verlässlichkeit stehen. Insbesondere im Falle von Porsche durch die Kapital- und Personenverbindungen zwischen den beiden Konzernen. Zu denken ist dabei etwa an das Bindeglied Ferdinand Piech als Mitglied der einflussreichen Porsche-Piech-Dynastie, die den Porsche-Konzern zwar nicht vollständig besitzt, aber doch zu 100% kontrollieren. Auch der Münchner Autobauer BMW kann mit der Industriellenfamilie Quandt einen Großaktionär aufweisen, der eher für langfristiges Engagement steht als für kurz- bis mittelfristiges Profitstreben, was vielen institutionellen Investoren nachgesagt wird. Dies war bzw. ist das Manko des *Daimler-*

Konzerns: er hatte bzw. hat zuwenig Großaktionäre. Der Löwenanteil lag bzw. liegt im Streubesitz.

Im Geschäftsbericht 2006 schlüsselt der Konzern seine für 2006 gültige Aktionärsstruktur auf: 7,1% waren im Besitz der Kuwait Investment Authority, 20,5% befanden sich im Eigentum von privaten Anlegern und der „Rest“ von 72,4% (also nahezu  $\frac{3}{4}$ ) wurden von institutionellen Investoren gehalten. *Daimler* betont in diesem Zusammenhang, dass rund  $\frac{3}{4}$  des Kapitals in der Hand von europäischen Investoren liegt, rund 17% besaßen US-Investoren (vgl. GB 2006: 27).

In der Ausgabe vom 02. April 2007 gibt das Handelsblatt eine auf der Basis von Unternehmensangaben zusammengestellte Übersicht über die momentanen Eigentümer des *Daimler*-Konzerns. Danach bildet das Kuwait Investment Office mit 7,09% den derzeit größten Anteilseigner der Schwaben, gefolgt von der Deutschen Asset Management mit 4,36% und den Brandes Investment Partners mit 3,19%. Union Investment besitzt 1,7%, Deka Investment 1,36%, Harris Associates 1,24%, DWS Investment 0,98%, Alliance Global Investors 0,97%, Alliance Bernstein 0,94%, Cominvest Asset Management 0,83%, Indexchange Investment 0,72%, J.P.Morgan Securities 0,64%, Citi Investment Research 0,48% sowie UBS Securities 0,47% (nach HB 02.04.07: o.S.).

Zwei Dinge sind meines Erachtens bemerkenswert: zum einen, dass in dieser Aufstellung vom April 2007 das Emirat Dubai bereits nicht mehr als *Daimler*-Anteilseigner aufgelistet ist; zum anderen, dass einige deutsche Banken über ihre Investmenttöchter Anteile an *Daimler* halten. So handelt es sich etwa bei der DWS Investment um eine Tochtergesellschaft der Deutschen Bank, Deka-Investment gehört zur Sparkassen-Gruppe und Union Investment steht den Volks- und Raiffeisenbanken sehr nahe.

Diese Einbettung in eine bestimmte, einigermaßen konstant bleibende Aktionärsstruktur, wirkt sich somit mittelbar auf die Unternehmensstrukturen aus. Ähnlich wie BMW war eben auch *Volkswagen* nie großartig diversifiziert. Man konnte also deshalb an einer funktionalen Organisation festhalten, was durch einen steigenden Diversifikationsgrad aus oben genannten Gründen Probleme bereitet hätte.

Anfang März 2008 stimmte der Porsche-Aufsichtsrat für eine Erweiterung der *Volkswagen*-Beteiligung von bisher 31 Prozent über die

50%-Hürde hinaus, wodurch der Sportwagen-Bauer *Volkswagen* unter seine Kontrolle bringen würde (HB 14.03.08: 11; 05.03.08: 14; 10.03.08: 11; 05.03.08: 14; 04.03.08: 1).

Die Diversifizierungs- wie Divisionalisierungsstrategie von *General Motors* muss hingegen auch unter dem Gesichtspunkt der in den USA vorherrschenden gesellschaftspolitischen wie rechtlichen Rahmenbedingungen gesehen werden. Zu denken ist dabei etwa an die Anti-Trust-Gesetzgebung, die Unternehmen eine marktbeherrschende Position von vornherein unterbindet. Bekanntlich stellt der ‚freie‘ Wettbewerb in den USA ein hohes geistiges – um nicht zu sagen – sozio-kulturelles wie sozio-ökonomisches Gut dar, das es entsprechend zu wahren gilt.

Oberstes Ziel ist dabei die Aufrechterhaltung des Wettbewerbs und das Verhindern einer Monopolbildung. Dazu gehört auch, kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) in gewisser Weise zu protegieren, um gegenüber großen Wettbewerbern im alltäglichen Kampf ums Überleben mithalten zu können. Es sind im Wesentlichen zwei Gesetze anzuführen, die die rechtliche Basis der Anti-Trust-Bewegung in den USA bilden: Zum einen der 1890 verabschiedete Sherman-Act, der als eines der bedeutendsten Kartellgesetze auf Bundesebene anzusehen ist und in seinem Wortlaut bis heute weitgehend unverändert blieb. Im Zentrum steht das Verbot von Vereinbarungen zur Monopolbildung und Wettbewerbsbeschränkung. Ein zweites zentrales Gesetz wurde gut ein Vierteljahrhundert später auf den Weg gebracht: der sog. Clayton-Act von 1914. Welche Auswirkungen und Restriktionen haben diese beiden Gesetze, die gleichsam den rechtlichen Handlungsrahmen abstecken, nun für *General Motors*? Ich denke, es ist zu unterstreichen, dass es durchaus in Ordnung ist, wirtschaftlicher Monopolist im Sinne von Marktführer zu sein. Kritisch sehen die Kartellgesetze hingegen eine strukturelle Marktbeherrschung. So konnte *General Motors* in der Vergangenheit eine ganze Reihe von Automarken unter dem Konzerndach vereinen. Da die einzelnen Marken unterschiedliche Käuferschichten und Marktsegmente bedienen. Dabei ist Chevrolet traditionell als Einstiegs-marke am unteren Ende der Skala, Cadillac hingegen an der Spitze angesiedelt. Dadurch ergibt sich daraus – zumindest strukturell – keine

wettbewerbsbeschränkende Wirkung. Der hohe Marktanteil GMs in der Vergangenheit war durch entsprechende Kundennachfrage und damit rein ökonomisch bedingt.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass Unternehmensarchitekturen i.S.v. Strukturen keine statischen Konstrukte sind, sondern sich als dynamische Gebilde erweisen. Diese Entwicklungs- bzw. Wandlungsfähigkeit ist auch notwendig, um sich den sich verändernden Unternehmensumwelten anpassen zu können, in welche ein Unternehmen eingebettet ist. Ferner zeigt sich, dass sich der Ansatz Chandlers „structure follows strategy“ aus dem Jahr 1962<sup>288</sup> nicht nur in US-amerikanischen, sondern durchaus auch europäischen respektive deutschen Unternehmen widerspiegelt. Die Unternehmensarchitektur passt sich der Unternehmenspolitik bzw. der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens an. Ein deutsches Beispiel liefert uns der *Daimler*-Konzern. Mit zunehmender Diversifikation wandelte sich die Unternehmensarchitektur in Richtung einer divisionalen Struktur. In diesem Zusammenhang darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass die Strategie eines Unternehmens wiederum in Verbindung /Abhängigkeit mit/von der Unternehmensumwelt zu sehen ist. Zu denken ist dabei nicht nur an zum Teil volatile Absatzmärkte, worauf mit Diversifikation zum Zwecke der Risikostreuung reagiert wird, sondern auch an politische wie juristische Rahmenbedingungen wie etwa die US-amerikanische Anti-Trust-Gesetzgebung wie dies im Falle von *General Motors* deutlich wurde (vgl. zum Falle von *General Motors* Chandler 1962: z.B. 14, 114-162).

Abschließend möchte ich ein längeres Zitat von Crozier und Friedberg anführen, das das eben Gesagte unterstreicht, in dem insbesondere auf die Einbettung eingegangen wie auch der Austausch mit der jeweiligen Unternehmensumwelt hervorgehoben wird:

„Keine Organisation – das versteht sich wohl von selbst – existiert in einem luftleeren Raum. Sie ist Teil einer bestimmten Gesellschaft, die eine Ebene technischer, ökonomischer und kultureller Entwicklung erreicht hat, die durch eine bestimmte Sozialstruktur gekennzeichnet ist, wie durch bestimmte Werte, denen sich ihre Mitglieder besonders

---

<sup>288</sup> siehe hierzu bspw. auch Crozier/Friedberg 1979: 90; 1993: 90.

verbunden fühlen. Diese Gegebenheiten, die eine Reihe von Bedingungen und Forderungen auf Strukturen und Funktionsweisen von Organisationen umschreiben und definieren, zwingen sich ihnen gewissermaßen auf. Was immer auch ihre offensichtlichen und/oder latenten Ziele sein mögen, so können sie doch nicht davon absehen, denn sie sind, um ihr befriedigendes Funktionieren zu gewährleisten, in zweifacher Weise von ihrer Umwelt abhängig. Zunächst müssen sie dort Ressourcen aller Art finden. Dann müssen sie dort alle von ihnen hergestellten ‚Produkte‘ absetzen. Diese doppelte Anhängigkeit – die sich unendlich weiterverfolgen ließe, da weder die notwendigen Ressourcen noch die ‚Produkte‘ einfach, sondern im Gegenteil vielfältig und verschieden sind – ist gewissermaßen der Ausdruck der ‚Sanktionsmöglichkeit und -fähigkeit‘ der Umwelt gegenüber den Organisationen. Daher werden die dort geltenden technischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Gegebenheiten für diese zwingend: ihr Erfolg, wenn nicht sogar ihr Fortbestand, hängen davon ab“ (1979: 79; 1993: 79)

Mit dem von Crozier und Friedberg zur Sprache gebrachten wechselseitigen Ressourcenaustausch zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt kommen natürlich – wie bereits in diesem Kapitel angesprochen – die Financiers eines Unternehmens mit ins Spiel. Im engeren Sinne treten hier Banken als Geldgeber in Erscheinung, im weiteren Sinne Aktionäre und institutionelle Investoren<sup>289</sup>, die verständlicherweise eine bestimmte Erwartungshaltung und Vorstellung<sup>290</sup> haben. Sie nehmen mit anderen Worten Einfluss auf die jeweilige Unternehmenspolitik wie auch die strategischen Ausrichtungen eines Unternehmens. Die strategischen Ausrichtung wiederum

---

<sup>289</sup> es sei an dieser Stelle an die Ausführungen zu Kirk Kerkorian in Kapitel 2.1.2 b erinnert.

<sup>290</sup> Auch im Neoinstitutionalismus spielt die Umwelt einer Organisation eine bedeutende Rolle. Das Umfeld respektive die Umwelt eines Unternehmens, einer Organisation, hat bestimmte Vorstellungen und Erwartungshaltungen, etwa was Rationalität, Effizienz, wirtschaftlichen Erfolg anbelangt, was sich auf die Organisation niederschlägt und sie – auch aus Legitimationsgründen – prägt (vgl. Meyer/Rowan 1977; 1991; DiMaggio/Powell 1983; 1991; 2000; Hasse/Krücken 2005). Diesen Gedanken werde ich später im Kapitel 4.1 zu Gruppenarbeit noch einmal aufgreifen und näher ausführen.

wirkt sich – wie Chandler (1962)<sup>291</sup> feststellt – auf die jeweilige Ausgestaltung der Unternehmensarchitektur aus. Damit ergibt sich eine Dreiecksbeziehung, bestehend aus Umwelt, Struktur und Strategie, wobei alle drei Faktoren wechselseitig aufeinander Einfluss nehmen! Diese Feststellung lässt bereits vermuten, dass hier sehr viel Dynamik im Spiel ist. Die Ausführungen des ersten Kapitels meiner Untersuchung geben einen Einblick darin, wie sich der Wandel in der Umwelt wie auch in den strategischen Ausrichtungen von *Daimler*, *VW* und *General Motors* in den letzten Jahren vollzogen hat. In Bezug auf die Unternehmensumwelt kam ich auf die Akteure der Unternehmensfinanzierung zu sprechen wie auch auf Veränderungen in den Absatzmärkten. Eng damit verbunden sind die strategischen Ausrichtungen und die jeweilige Unternehmenspolitik. In dem vorliegenden Kapitel schließlich ging ich auf die Konstruktion und Ausgestaltung der Unternehmensarchitekturen ein, die wiederum eng verknüpft sind mit Unternehmensumwelt und Unternehmenspolitik. In den nun folgenden Unterkapiteln setze ich mich mit der Gestaltung der Leistungsorganisation von Automobilkonzernen auseinander. Die Ausgestaltung der Leistungsorganisation eines Unternehmens steht ebenfalls in enger Beziehung zur jeweiligen Unternehmensumwelt, gerade auch im Hinblick auf die Entwicklung auf den Absatz- und Produktmärkten. Wie die Leistungsorganisation von Autoherstellern ausgestaltet ist bzw. welchem Wandel sie unterliegt, gilt es in den nächsten fünf Unterkapiteln zu diskutieren und entsprechende Verknüpfungen herauszuarbeiten.

---

<sup>291</sup> Fligstein (1990) rekurriert auf Chandler und stellt gemäß Hasse/Krücken seine Ergebnisse zum Vergleich: demzufolge lässt sich der strukturelle Wandel von Unternehmen in der US-amerikanischen Industrie als durchaus homogenen Prozess begreifen, „dessen Ursachen in dem Zusammenwirken von veränderten staatlichen Rahmenbedingungen (insbesondere den Anti-Trust-Gesetzen) ... liegen“ (Hasse/Krücken 2005: 53).

### 3.1.1 Vertikale Integration

Einhergehend mit der Entscheidung für externes oder internes Wachstum ist für Unternehmen auch der Frage nach dem Grad der Integration von Produkten und Dienstleistungen in das Unternehmen zu klären.

In der Literatur wird dies typischer Weise mit sog. „Make-or-Buy-Entscheidungen (vgl. Baur 1990; Theis 1992; Meißner u.a. 1994) überschrieben.

Auch hier lassen sich in den letzten Jahren Veränderungen bzw. unterschiedliche Vorgehensweisen bei Unternehmen feststellen. Steht für ein Unternehmen die Frage nach Größe im Vordergrund, werden nahezu alle Produkte und Dienstleistungen sowohl vertikal als auch horizontal integriert. Sie weisen also einen hohen Grad an Fertigungstiefe auf. Den Gegenpol dazu bilden Unternehmen, die soviel wie möglich auslagern bzw. an externe Dienstleister vergeben – Outsourcing betreiben –, woraus sich eine Art Netzwerk von Strukturen und Beziehungen ergibt. Dementsprechend ist ihre Fertigungstiefe relativ gering. Es bildet sich somit eine netzwerkartige Wertschöpfungskette aus, die auch über Landes- und kontinentale Grenzen hinausgehen kann<sup>292</sup>.

Ein in den letzten ein bis zwei Dekaden festzustellender Trend im Zuge der zunehmenden Orientierung am Shareholder Value<sup>293</sup> besteht darin, dass viele organisatorische Einheiten innerhalb der Unternehmensstrukturen zum einen dezentralisiert und zum zweiten als Center organisiert werden. Flankiert wird diese Entwicklung von einer Hierarchieabflachung.

Jedoch lässt sich in der betrieblichen Wirklichkeit in manchen Fällen derzeit auch eine gegenläufige Entwicklung beobachten. Nämlich dahingehend, dass vorher dezentralisierte Handlungs- und Entscheidungs-

---

<sup>292</sup> siehe vertiefend zum Themenfeld (Unternehmens)Netzwerke, z.B. Weyer 2001; Heidling 2001; Zentes u.a. 2005; Woratschek/Roth 2005; Stein 2005; Morschett 2005; Corsten 2001; Corsten/Gössinger 2001; Reiß 2001; Knetsch 1996; von Bechtolsheim/Feige 1996; Sydow/Wirth 1999; Kadritzke 1999; Köhler 1999; Sydow 2001; Siebert 2001; Sydow 1992; Blecker 1999; Pohlmann u.a. 1995; Funder 2000b; Müller-Jentsch 2003; Funder 1999; Tullius 2004).

<sup>293</sup> auch wenn dies so nicht mehr artikuliert wird, da die in den 1990ern verwendete Begrifflichkeit ‚Shareholder Value‘ mittlerweile als etwas verpönt und nicht mehr salonfähig gilt.



prozesse und -spielräume sukzessive revidiert werden. Damit findet in manchen Bereichen Re-Zentralisierung statt.

Es gilt zu betonen, dass nicht nur im Verwaltungsbereich Fremdvergabe-Aktivitäten eine Rolle spielen, sondern gerade auch im Produktions- bzw. Montagebereich.

So stehen beispielsweise im *Volkswagen*-Konzern immer wieder die Aggregate- und Komponentenwerke wie z.B. Kassel, Braunschweig oder Hannover in der Diskussion<sup>294</sup>. Insbesondere Wolfgang Bernhard wollte in seiner Amtszeit bei VW vor allem in der Komponenten- und Aggregateherstellung den Rotstift ansetzen. Die eigenen Produktionskosten im Komponentenbereich wurden stets einem Preisvergleich mit (ausländischen) Zulieferern unterzogen. Es gilt jedoch auch hier zu unterstreichen, dass es sich auch bei diesem Thema um individuelle Managerstrategien handelt. Denn gänzlich konträr zur Auffassung Bernhards sah Pischetsrieder – wie häufig zu hören war – „die Komponentenstrategie als Kompetenzstrategie“ an. Von dieser Fragestellung betroffen sind alle Hersteller, die (noch) eigene Aggregate-/Komponenten-Werke besitzen. Neben VW steht auch *Opel* immer wieder in der Diskussion. Dabei insbesondere die Werke Bochum<sup>295</sup> und Kaiserlauten. Letzeres hatte *Opel* 2002 zu verkaufen versucht. Zuletzt war im Gespräch, das Komponentenwerk in Einzel-GmbHs nach Produkten auszugliedern.

Allerdings gilt es auch zu unterstreichen, dass manche Autohersteller bisher nach „draußen“ an Fremdfirmen vergebene Aufträge wieder ins eigene Unternehmen zurückholen, um die vorhandenen Produktionskapazitäten in den eigenen Werken auszulasten. Hintergrund ist, dass in der Vergangenheit häufig Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung abgeschlossen wurden, deren Laufzeiten in

---

<sup>294</sup> 2006 hatte der Automobilzulieferer ZF Interesse an Teilen der VW-Komponentenwerke gezeigt. Im Übrigen befinden sich die großen Zulieferer wie ZF, Bosch oder Continental derzeit auf Akquisitions- und Expansionskurs, zumal sie über ausreichend Kapital verfügen, wodurch die Konsolidierungswelle in der Zulieferbranche weiter an Fahrt gewinnt.

<sup>295</sup> Das Anfang der 1960er Jahre gegründete Werk Bochum hat eigentlich eine Schlüsselstellung inne, da die dort gefertigten Aggregate und Komponenten an eine Reihe wichtiger GM/Opel-Standorte in ganz Europa geliefert werden.

der Regel noch einige Jahre anhalten. Diese waren oft mit einer Anhebung der Wochenarbeitszeit verbunden.

Als aktuelles Beispiel hierzu lässt sich der VW-Konzern nennen, der bisher Produktionsaufträge insbesondere im Cabriolet-Segment an den Osnabrücker Zulieferer Karmann in der Vergangenheit vergeben hatte. Diese wurden aber aufgrund der unzureichend ausgelasteten eigenen Werke wieder zurück genommen. In der Konsequenz hieß dies für Karmann, eine entsprechende Personalanpassung vornehmen zu müssen. Davon war – zunächst nur – das Zeitarbeits-/Leihpersonal betroffen.

Wie das Handelsblatt meldet, benötigt der Lohnfertiger zur Vermeidung weiterer Entlassungen ein Auftragsvolumen von jährlich 40 000 zu bauenden Einheiten (HB 02.10.07: 13). Sonst droht das Aus der Sparte Fahrzeugbau, die bisher 40% des Umsatzes ausgemacht hat (HB 08.01.08: 17). In der Vergangenheit waren es insbesondere Ableger von erfolgreichen Großserienmodellen, also Nischenfahrzeuge wie Coupés und Cabriolets, die von namhaften Herstellern wie VW, Chrysler, Mercedes oder BMW an Lohnfertiger wie Karmann, Magna-Steyr oder auch Valmet in Finnland<sup>296</sup> vergeben wurden. Diese Verträge laufen nun bei einer Reihe von Herstellern aus. Hinzu kommt, dass Cerberus als neuer Haupteigentümer von Chrysler eine Verkleinerung der Modellpalette angekündigt hat. Dabei soll unter anderem der Chrysler Crossfire dem Rotstift zum Opfer fallen, der bisher von Magna-Steyr wie auch von Karmann gebaut wurde.

Zwischen Karmann und *Volkswagen* besteht ein sehr gutes Kooperationsverhältnis. Dies zeigt sich auch daran, dass die beiden Unternehmen bereits seit mehr als 50 Jahren zusammenarbeiten. So wurde schon das erste Käfer Cabriolet Ende der 1940 Jahre von Karmann im Auftrag *Volkswagens* gefertigt. Vielen ist auch noch der legendäre ‚Karmann-Ghia‘ in Erinnerung.

Dem Unternehmen kommt zugute, dass es sich in der Vergangenheit nicht nur auf die Entwicklung und Auftrags-/ Lohnfertigung von Fahrzeugen spezialisiert hat, sondern daneben auf den Geschäftsfeldern Dachbauten, Betriebsmittelbau und technische Entwicklung tätig ist.

---

<sup>296</sup> Zulieferer von Porsche.

Diese sind von den Entwicklungen im Fahrzeugbau nicht unmittelbar betroffen.

Aber nicht nur die Auslastung der eigenen, in den letzten Jahren immer wieder aufgestockten Produktionskapazitäten kann ein Grund für die Reintegration von Produktionsleistungen ins Unternehmen sein. Auch eine Veränderung in der Produktpalette kann hier den Ausschlag geben. Zur Verdeutlichung soll wiederum der VW-Konzern herangezogen werden: bisher wurden überwiegend Cabriolets mit Stoffverdeck – wie etwa beim Golf Cabriolet – an Karmann vergeben, da dieser eine hohe Reputation in diesem Bereich genießt. So ließen auch andere Hersteller ihre Cabriolets mit Stoffverdeck dort bauen. Mittlerweile bieten viele Autohersteller Cabriolets mit einer Klappverdeck-Konstruktion aus Metall an. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass man Cabriolets nun ohne Bedenken das ganze Jahr hindurch fahren kann. Für die Frage einer möglichen Fremdvergabe bedeutet dies, dass viele Hersteller diese Autos wieder in ihren eigenen Werken bauen: VW das Cabriolet Eos im portugiesischen Werk, *Daimler* den SLK sowie den SL am Bremer Standort. Hinzu kommt, dass flexible Produktionen den Autokonzernen nun erlauben, auch Nischenmodelle mit jeweils kleinerer Stückzahl effizient zu fertigen.

Neben *Volkswagen* ist in letzter Zeit auch *Daimler* bestrebt, seine vorhandenen Produktionskapazitäten auszulasten. Mit der Konsequenz, dass nun den beiden genannten Lohnfertigern Karmann und Magna-Steyr Produktionsaufträge entzogen respektive keine neuen Aufträge für Nachfolgemodelle erteilt werden. So war es eine der ersten Amtshandlungen von Dieter Zetsche 2005 im Zuge des geplanten und mittlerweile größtenteils realisierten Stellenabbaus, Magna-Steyr den Produktionsauftrag für die Allrad-Version der E-Klasse zu entziehen. Dessen Nachfolgemodell wird wieder in Sindelfingen gebaut.

Im Februar 2008 zerschlug sich ein Hoffnungsschimmer des krisengebeutelten Unternehmens Karmann, als *Daimler* mitteilte, das viertürige Mercedes-Coupe CLS weiterhin in Sindelfingen zu bauen. Und nicht – wie ursprünglich geplant – im Auftrag fertigen zu lassen. Eine weitere Hiobsbotschaft, nachdem feststeht, dass das Nachfolgemodell des bis dato noch von Karmann gebauten Coupes CLK ebenfalls wieder von *Daimler* selbst im Bremer Werk montiert werden soll (HB 06.02.08: o.S.).

Im September 2008 wurde schließlich bekannt, dass Karmann die Sparte Fahrzeugbau einstellen und sich künftig auf die verbleibenden Bereiche Produktionsplanung, Cabriodächer sowie Fahrzeugentwicklung fokussieren wird. Im Ergebnis ein herber Rückschlag für das Familienunternehmen, das auf mehr als 100 Jahre Automobilgeschichte zurückblicken kann.

Neben den beiden genannten Beweggründen zur Re-Integration von bisher ausgelagerten respektive fremdvergebenen Unternehmensaktivitäten, Dienstleistungen sowie Wertschöpfungs(teil)schritten lassen sich noch weitere Motive ergänzen, um die beobachtbaren Phänomene zu erklären.

Köhler sieht folgende Motive für die – wie er es nennt – „Rezentralisierungs- und Rehierarchisierungstendenzen“: „drohender Kompetenz- und Know-how-Verlust<sup>297</sup>, steigende Abhängigkeit von Zulieferern, das Scheitern mehrerer joint ventures und strategischer Allianzen, der Verlust der Steuerungsfähigkeit und Transparenz verbunden mit Verselbständigungsbestrebungen der dezentralen Organisationseinheiten und die Notwendigkeit eines Minimums an homogener Konzernpolitik und -identität“ (Köhler 1999: 374).

Somit lassen sich zusammengefasst zwei Stränge feststellen, die die vertikale Integration in Unternehmen stetigen Wandlungsprozessen unterliegen lassen. Neben – in Bezug auf Aufbau- und Ablauforganisation – organisatorischen Aspekten sind dies ökonomische Beweggründe. Dabei wird die Verknüpfung zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre – i.g.S. zwischen Mikro- und Makroebene – klar ersichtlich. Konjunkturelle Schwankungen führen zu betriebswirtschaftlichen Entscheidungen: die Auslastung der eigenen Kapazitäten – flankiert von Beschäftigungssicherungsvereinbarungen – führt zur Re-Integration von bisher ausgelagerten Aufträgen und zur Überarbeitung der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen. Die von Köhler angeführten Punkte zielen hingegen in erster Linie auf den Umgang mit Transparenz, Kontrolle, Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten!

---

<sup>297</sup> das klassische ‚Dilemma‘ bei ‚Make-or-Buy-Entscheidungen‘.

Die Organisation bzw. Umgestaltung einzelner organisatorischen Einheiten in Center<sup>298</sup> hat zum einen organisatorische, vor allem wirtschaftliche Hintergründe. Insbesondere im Zuge der steigenden Orientierung am Shareholder Value – den Blick auf die Kosten schärfend – gewinnt diese Form der Organisation vermeintlich an Bedeutung. Es lassen sich verschiedene Ausgestaltungen von Center-Konzepten unterscheiden. Beginnend beim Cost-Center über das Revenue-Center bis hin zum bekannten Profit-Center. Eine weitere „Steigerung“ würde das sog. Investment-Center sein, was hier aber nicht näher betrachtet wird.

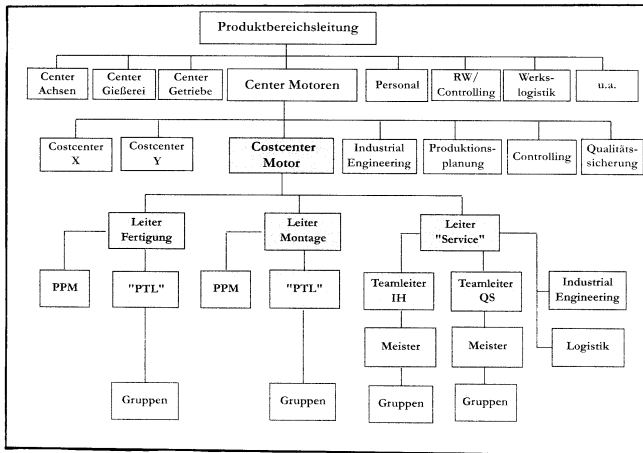
Zu betonen ist aber, dass die Center-Organisation in Deutschland wesentlich älter ist als die alleinige Orientierung an den Bedürfnissen der Aktionäre, was eine bestimmte Managementstrategie darstellt. Dies betont auch Martin Wolf, der bereits 1985 darauf hinweist, dass die Idee der Profit-Center-Organisation wirklich nicht mehr neu ist; sie sogar zu den ältesten in der Betriebswissenschaft diskutierten gehört (Wolf 1985: 2). Wolf unterstreicht, dass seinen Recherchen zufolge Eugen Schmalenbach – um 1900, der Verf. – der erste war, der die Idee der Aufteilung des Gesamtbetriebes in „Unternehmen mit ziemlich großer Selbständigkeit“ veröffentlichte, trotzdem aber amerikanische Großkonzerne als die eigentlichen Erfinder der Profit-Center-Organisation gelten, dieser Prozess (aber, der Verf.) in Europa erst in den sechziger Jahren begann (Wolf 1985: 9f). Man denke etwa an *General Motors* mit seiner divisionalen Organisation, die aus den 1920er Jahren stammt.

Charakteristisch für Cost-Center ist die Erstellung interner Leistungen, die aber nicht – entscheidender Unterschied zum Profit-Center – marktfähig sind. Die Zielsetzung ist Kostenminimierung. Als Beispiele für Cost-Center innerhalb eines Unternehmens lassen sich etwa die Controlling-Abteilung, das Marketing oder das Personalwesen nennen. Zentral ist hierbei, dass es sich häufig um Bereiche handelt, die nicht unmittelbar wertschöpfend sind und somit in den letzten Jahren unter besonderer Beobachtung stehen. Gerade solche Tätigkeitsbereiche laufen in der letzten Zeit besonders Gefahr, ausgegliedert und an

---

<sup>298</sup> vgl. Wolf 1985; Kühl 2000; Hirsch-Kreinsen 1996; Schumann 1997; Wolf 1999; Kühl 1994; Funder 2000a; Funder 2000b; Funder 1999; Schumann 2003; Dörre 2001a; 2001b; 2001c; 2001d; Tullius 2004; Kuhlmann 2004; Müller-Jentsch 2007.

kostengünstigere osteuropäische oder asiatische Standorte verlagert zu werden. Durch den vermehrten Einsatz von IuK-Technologie ist dies nahezu problemlos möglich, ohne dabei die betrieblichen Abläufe und Prozesse merklich zu beeinflussen.



**Abbildung 12: Beispiel Center ‚Motor‘ bei Daimler (ent. aus Tullius 2004: 211)**

Der klassische Gegenpol zum Cost-Center stellt das Profit-Center dar. Hier werden Marktleistungen erstellt mit der Zielsetzung einer Ergebnismaximierung. Aus diesem Grund wird es auch häufig als „Unternehmen im Unternehmen“ bezeichnet. Ähnlich wie bei der divisionalen Organisation auf der übergeordneten Ebene erfolgt oft eine Zuordnung von Produktgruppen oder auch Regionen in einzelne organisatorische Einheiten. Abbildung 12 zeigt ein Organigramm eines Cost-Centers ‚Motor‘ in einem *Daimler*-Werk. Bei *Daimler* sind die einzelnen Aggregate/Komponenten als Center organisiert, wie z.B. Center ‚Motor‘, Center ‚Achsens‘, Center ‚Getriebe‘ etc.

Zwischen den beiden Extremen lässt sich eine dritte Center-Form einordnen. Nämlich die sog. Revenue- oder Service-Center. Sie werden

mit dem Zweck errichtet, interne Leistungen zu erstellen, die marktfähig sind. Mit dem Ziel, ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen.

Einen Sonderfall in diesem Zusammenhang, der in letzter Zeit verstärkt an Popularität gewinnt, bildet das sog. Shared Services-Konzept.

Gemäß Schwarz und Schiele stellt dieses Konzept „einen Organisationsansatz dar zur Bereitstellung gleichartiger Dienstleistungen durch einen wirtschaftlich und/oder rechtlich selbständigen Verantwortungsbereich, der als Shared-Service-Center (SSC) mehrere Tochtergesellschaften und Niederlassungen unterstützt“ (Schwarz/Schiele 2004: 40). Dieses Konzept bietet den beiden Autoren<sup>299</sup> zufolge für Unternehmen die Möglichkeit, dass sich die Geschäftsbereiche auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können und durch die Erzielung von Größenvorteilen und Prozess-Standardisierungen eine Optimierung ihres Ressourceneinsatzes erreichen. Ferner verbleibt bei der Form der Prozessorganisation das Know-how im eigenen Unternehmen, was einen deutlichen Gegensatz zu Outsourcing darstellt (vgl. ebenda).

Meines Erachtens sprechen die beiden Autoren gerade hier einen wichtigen Punkt an: Wissen und Know-how bleibt bei dieser Lösung im Unternehmen. Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist auch darin zu sehen, dass bei einem solchen Konzept die Bindung und damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem (Mutter-)Unternehmen nach wie vor vorhanden sind. Die Unternehmenskultur, ein einheitliches Normen- und Wertesystem, kann aufrechterhalten bleiben. Insbesondere in diesen beiden genannten Aspekten Bindung und Identifikation wird das große Manko deutlich, das bei Outsourcing-Aktivitäten immer wieder als Schwachstelle auftaucht. Viele Mitarbeiter in davon betroffenen Bereichen – als mittlerweile klassische Beispiele lassen sich Verpflegung wie Kantine/Cafeteria bzw. Wachdienste, oder aber interne Leistungen wie Lohnbuchhaltung oder Datenverarbeitung anführen – verlieren ihren inneren Bezug zum eigentlichen Unternehmen und spiegeln dies oft indirekt in ihrem Verhalten wider.

---

<sup>299</sup> beides Deloitte-Manager

Stichwort „Sozialintegration“, wie bspw. auch Tina Guenther in ihrer Dissertation hervorhebt (vgl. Guenther 2007)<sup>300</sup>.

Beispielsweise hat VW zusammen mit dem Bau-Konzern Hochtief im Jahr 2002 zusammen eine Dienstleistungs-GmbH gegründet, zu deren Leistungsspektrum u.a: Catering, Sicherheitsdienst sowie Anlagenwartung gehört. Laut Handelsblatt hält VW 49% über die beiden Tochterunternehmen Immobilien Services GmbH sowie VW Kraftwerk, 51% befinden sich im Besitz des Essener Bauunternehmens (HB 01.07.02: 13).

Wie eben genannt, gibt es in vielen Unternehmen keinen werkseigenen Wachdienst mehr. Es handelt sich häufig um Mitarbeiter aus Fremdfirmen, die etwa den Dienst an den Pforten und Werkstoren übernehmen. Dies ist insofern als kritisch zu bemerken, da ja der Portier gleichsam die Visitenkarte des Unternehmens darstellt. Er tritt in den meisten Fällen als Erster in Kontakt mit Besuchern – Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten, etc.. Leider ist man sich der Rolle und Funktion dieser Position nicht immer bewusst.

Ein Beispiel für das Service-Center-Konzept aus dem *Daimler*-Konzern ist in der Organisation bzw. Abwicklung der Buchführung zu sehen. Im Zuge der von Dieter Zetsche angestoßenen Verschlinkung der weltweiten Verwaltung im Konzern, die bis 2008 den Abbau von 6 000 Stellen vorsieht, wird beabsichtigt, bestimmte Tätigkeiten des Rechnungswesens in drei Dienstleistungszentren zu bündeln. Bisher waren diese auf mehr als 15 Standorten in Deutschland verteilt

Dem Handelsblatt zufolge soll das erste Zentrum für die Mercedes Car Group<sup>301</sup> in Stuttgart angesiedelt sein, das zweite für die Lkw-Sparte im badischen Wörth (HB 22.12.06: 45).

Der dritte Standort, zuständig für die Zentrale und den Deutschland-Vertrieb, ist noch nicht festgelegt und führte bereits im Vorfeld zu hitzigen Diskussionen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung, da im Gespräch war, diesen eher östlich anzusiedeln. Wie weit östlich, ist noch nicht entschieden und trägt deshalb ent-

---

<sup>300</sup> Analog zeigt sich die ‚Aufweichung‘ der Belegschaften, flankiert von schwindender Sozialintegration, durch den verstärkten Einsatz von Zeit- und Leiharbeitspersonal in den Unternehmen.

<sup>301</sup> also die Pkw-Sparte, seit Oktober 2007 in Mercedes-Benz Cars umbenannt.



sprechenden Konfliktstoff in sich. Denn neben einer Ansiedlung im vergleichsweise zu Südwestdeutschland kostengünstigeren Standort Berlin, wo der Deutschland-Vertrieb sitzt bzw. ein Motorenwerk betrieben wird, besteht eine weitere Option mit noch mehr Sparpotential im thüringischen Kölleda, wo Smart-Motoren gebaut werden<sup>302</sup>. Noch weiter östlich – und damit für den Standort Deutschland verloren – liegt Prag, das ebenfalls für das dritte Dienstleistungszentrum in Frage kommt, und Medienberichten zufolge als geheimer Favorit gilt. Es bleibt spannend, welcher Standort letzten Endes den Zuschlag erhalten wird.

Betrachtet man diese Center-Konzepte kritisch, so fällt auf, dass es dabei zu einer zunehmenden „Parzellisierung“ innerhalb des Unternehmens kommt, stets unter dem Gesichtspunkt, so versteckte Kostenträger herauszukristallisieren und abzustellen. Durch die Einführung von internen Verrechnungspreisen werden oft „Pseudo-Märkte“ (Wolf 1997; zit. nach Guenther 2007: 71) innerhalb der Unternehmen geschaffen. Denn nicht alle Bereiche bzw. Leistungen lassen sich auf einem Markt anbieten. Sie sind also mit anderen Worten nicht marktfähig. Abgesehen davon, würde es sich dabei tatsächlich um Pseudo-Märkte handeln, da per definitionem ein Markt einen Ort darstellt, an dem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen und sich ein entsprechender (Markt-)Preis findet. Im vorliegenden Falle wird der Preis von der Unternehmensleitung festgesetzt. Deshalb kann es sich um kein wirkliches Marktgeschehen handeln.

Als Vorteil lässt sich beim Center-Konzept natürlich anführen, dass den einzelnen als Center organisierten Bereichen Budget- und Kostenverantwortung übertragen werden. Damit verbunden sind durch die für jedes Center einzeln zu erstellende Leistungsbilanz Schwachstellen in den einzelnen Bereichen leichter aufzufinden. Für die Führungskräfte in den einzelnen Centern – idealer Weise auch für die Mitarbeiter – kann diese Form der Organisation und der damit verbundenen Übertragung von unternehmerischer Verantwortung auch positive Auswirkungen auf die Motivation haben, da so Anreize zu (quasi)unternehmerischem Handeln geschaffen werden. Dadurch kommt aber auch der „Waren-

---

<sup>302</sup> Das Motorenwerk in Kölleda wurde früher zusammen mit Mitsubishi betrieben.

charakter“<sup>303</sup> von Leistung und Arbeit zum Ausdruck sowie die tendenzielle „Vermarklichung von Arbeitsorganisation“ (Baethge 1999), der respektive die in der akademischen Diskussion in Begrifflichkeiten wie „Unternehmer im Unternehmen“, „Intrapreneur“<sup>304</sup> (z.B. Pinchot 1988; Faust u.a. 1994; Faust/Jauch/Deutschmann 1994 bzw. 1998; Jäger 1999; Kühl 2002a, 2003; Müller-Jentsch 2007) oder auch „Arbeitskraft-unternehmer“ (Voß 2001; Pongratz/Voß 2003; ferner Baethge 1999; Gerst 2003) Niederschlag findet.

Andererseits können dadurch Ressort- oder Bereichsegoismen entstehen, da die einzelnen organisatorischen Einheiten oder Kostenstellen primär auf das eigene Ergebnis achten (müssen) und dabei den Blick für das Ganze verlieren können. Analog zur zunehmenden Orientierung am Shareholder Value auf übergeordneter Ebene besteht auch auf Center-Ebene die Gefahr, dass durch den steigenden Erfolgsdruck der Handlungs- und Entscheidungsschwerpunkt eindeutig auf die Realisierung kurzfristiger Erfolge gelegt wird. Schließlich muss man sich mit der Frage auseinander setzen, ob bei dieser Art der Organisation die Bereitschaft zur kritischen Hinterfragung der eigenen Aktivitäten durch die Entscheidungsträger noch gegeben ist<sup>305</sup>. Natürlich steht auch der Aspekt von – zwar versteckter – Kontrolle im Raum. Dabei darf eben nicht außer Acht gelassen werden, dass bei vielen Formen von Dezentralisierung – so auch bei Center-Konzepten – ein erhöhter Koordinationsaufwand im Raum steht, der proportional zu Dezentalisierungsgrad zunimmt und bei einem Überhandnehmen die Vorteile von Dezentralisierung obsolet werden lässt. Dies kann letztendlich zu Re-Zentralisierungsbestrebungen führen.

Gerade die angesprochene Problematik des Profit-Center-Konzepts im Hinblick auf kurzfristige Denkweisen und Ressortegoismen zeigte sich auch im *Volkswagen*-Konzern. So berichtet Thomas Haipeter davon, dass aus eben genannten Gründen die Idee Profit-Center einzuführen sehr schnell wieder aufgegeben wurde und man sich 1997 für eine Dezentralisierung auf der Basis von Business-Units entschieden hat. Im

---

<sup>303</sup> fast schon im Marx'schen Sinne.

<sup>304</sup> Zu den Mythen um diesen Begriff, damit verbundenen Problemen, Konflikten und Fiktionen: Kühl 2000.

<sup>305</sup> siehe zu weiteren Nachteilen Wolf 1985: 39f..

Unterschied zu Profit-Centern zeichnen sich Business-Units im Idealfall durch „umfassende operative Verantwortlichkeiten der Einheiten bei gleichzeitiger Anbindung an strategische Zielsetzungen aus, die mit der Unternehmensspitze rückgekoppelt werden“ (Haipeter 2002: 326).

Eng verbunden mit den Center-Konzepten ist die Frage nach der Dezentralisierung bzw. Zentralisierung von organisatorischen Einheiten bzw. zu erstellenden Leistungen. Man kann aber nicht zweifelsfrei behaupten, dass die Dezentralisierung Voraussetzung für die Errichtung von Centern ist, da auch nach wie vor zentralisierte Einheiten für Center-Konzepte in Frage kommen und in der betrieblichen Realität auch vorfindbar sind. Zu denken ist dabei an Stabsabteilungen.

Weiter oben kurz erwähnt, ist die Rückführung von bisher dezentral lokalisierten Entscheidungs- und Handlungsspielräumen in letzter Zeit beobachtbar, aber auch eine forcierte Bündelung bzw. Konzentration von Funktionen auf zentraler Ebene. Auffallend ist hierbei, dass es sich stets um ganz bestimmte Funktionen und Bereiche handelt. Zu denken ist dabei an das Feld um Forschung und Entwicklung. So hat vor wenigen Jahren *Daimler* ein großes FuE-Zentrum am Standort Sindelfingen gebaut, in dem kleinere, einst lokal angesiedelte Forschungsabteilungen nun gebündelt sind. Einen ähnlichen Weg schlägt auch *GM* ein. So werden seit 2005 alle Kompaktwagen des Multimarkenkonzerns im *Opel*-Standort Rüsselsheim entwickelt, der durch diese Kompetenzbündelung erheblich an Stärke und Bedeutung im Konzernverbund gewonnen hat. Bisher wurden die Fahrzeuge separat von den jeweiligen Marken entworfen und entwickelt<sup>306</sup>. Die schwedische Unternehmenstochter *Saab* büßte damit erneut an

---

<sup>306</sup> Die Ausführungen Pries' schlussfolgernd, wäre dies ein klarer Indikator für einen Transnationalen Konzern, für den er folgende Umschreibung (weniger Definition) liefert: „In TNKs (= Transnationalen Konzernen, der Verf.) ist die Verteilung der Unternehmensaktivitäten – z.B. der Funktionen von Design, Forschung und Entwicklung, Konstruktion und Erprobung, Eigenfertigung von Teilen und Komponenten, Endmontage, Vertrieb und Marketing sowie Controlling – und auch der Handlungskompetenzen der einzelnen Standorte innerhalb des ebenfalls in mehreren Ländern tätigen Konzerns tatsächlich transnational organisiert. Es gibt also kein eindeutiges und einheitliches Funktions- und Entscheidungszentrum, sondern die Beziehung zwischen den Konzernstandorten entspricht tendenziell einem netzartigen Modell“ (Pries 1999: 10)

Eigenständigkeit ein und entwickelt sich mehr und mehr zum skandinavischen Appendix. Jenseits von Forschung und Entwicklung treibt GM insbesondere in Europa den Zentralisierungskurs voran. So werden seit 2005 alle wichtigen Entscheidungen auf das Europa-Geschäft wie auch auf *Opel* und Saab bezogen in der Züricher Zentrale von *GM Europe* gefällt.

Neben Forschung und Entwicklung wird häufig auch bei Beschaffung und Einkauf zentral entschieden (siehe z.B. Hirsch-Kreinsen 1996). Für meine Begriffe ist ein möglicher Hintergrund in der zunehmend von den Herstellern praktizierten Plattform-Strategie<sup>307</sup> zu sehen. Dabei ist folgende Kausalkette denkbar: durch ein lokal gebündeltes Forschungs- und Designzentrum werden Fahrzeuge entwickelt, die gleiche oder ähnliche Bauteile<sup>308</sup> aufweisen, die dann auf entsprechenden flexiblen Plattformen gefertigt werden können. Dadurch entstehen nicht nur in Bezug auf F&E-Leistungen Synergien, da man sich gleichsam aus einem teilweise modularen Baukasten bedienen kann. Es lassen sich auch Größenvorteile realisieren, was Einkauf und Beschaffung anbelangt. Dadurch können deutliche Kosten- aber auch zeitliche Vorteile entstehen, die insbesondere vor dem Hintergrund immer kürzerer Produktlebenszyklen an strategischem Stellenwert gewinnen.

Neben den genannten Funktionen sind es überwiegend unternehmensübergreifende Bereiche ohne direkten Wertschöpfungsbeiträge, die näher an die Unternehmenszentrale heranrücken, wie etwa das Sozial- und Personalwesen<sup>309</sup> oder auch betriebswirtschaftliche Abteilungen wie Finanzen und Controlling, während solche, die im direkten Kundenbezug stehen, tendenziell dezentral organisiert sind, um die strategisch wie operativ wichtige Nähe zum Markt zu besitzen. Im Zuge der übergeordneten Diskussion um etwaige Isomorphie-Tendenzen lässt sich bemerken, dass durch das vielzitierte Benchmarking

---

<sup>307</sup> Auf die für meine Begriffe deutlich ersichtliche Ambivalenz der Plattformen weist auch Ludger Pries hin, wenn er schreibt: „Die Plattformstrategie erleichtert ein systematisches *benchmarking* und eröffnet eine enorme Produktionsflexibilität zwischen Standorten, die wiederum die konzerninterne Konkurrenz um Produkte und Produktionsquoten intensivieren kann“ (1999: 45)

<sup>308</sup> Unterbodengruppe, Komponenten, Aggregate, usw..

<sup>309</sup> über Outsourcing-Trends in diesem Tätigkeits- und Aufgabenspektrum wurde schon diskutiert.

Management-Methoden dynamisch – um nicht zu sagen, volatil – sind. Setzen erfolgreiche Unternehmen aus der gleichen Branche nun verstärkt auf Zentralisierung, so löst dies häufig einen Nachahmungsprozess in der Unternehmenslandschaft aus, wobei legitimatorische Gründe nicht außer Acht zu lassen sind.

Bekanntlich reagieren auch Kapitalgeber aller Couleur – Banken, Finanzintermediäre, Anleger – in der Regel sehr positiv darauf, wenn Unternehmen den Trends folgen, die gerade in der Außenwirkung als modern, effizient und produktivitätssteigernd gelten. In der einschlägigen Literatur werden diese Vorgehensweisen als „Management-Mythen“<sup>310</sup> bezeichnet.

Zurück zum Centerkonzept. Die Kosten- und Budgetverantwortung der einzelnen Werke im Rahmen der Center- bzw. Business-Unit-Organisation ist für die bei z.B. *Volkswagen* oder *General Motors* praktizierte Verbundproduktion<sup>311</sup> notwendig.

Das bedeutet, dass sich die einzelnen Standorte bzw. Werke – ähnlich wie bei *Opel/General Motors* und vielen anderen Akteuren in diesem organisationalen Feld – bei der konzerninternen Ausschreibung für die Produktion, Fertigung und Montage eines neuen Produktes darum förmlich bewerben müssen und eben durch eine entsprechende Kalkulation in einen zwar (noch!) mehrheitlich konzerninternen, aber häufig über Landesgrenzen hinweg geführten Preiskampf eintreten. Dieser mit dem ‚Bewerbungsmarathon‘ einhergehende Preis- um nicht zu sagen Unterbietungskampf ist dahingehend kritisch zu sehen, da unterschiedliche Standorte in unterschiedliche sozio-ökonomische Strukturen verschiedenster Art<sup>312</sup> eingebunden und dadurch in ihren Handlungsmöglichkeiten entsprechend eingeschränkt sind.

Ein sehr zentrales Beispiel hierfür ist meines Erachtens die Entwicklung um den einst bedeutenden belgischen VW-Standort in Brüssel, an dem bisher – wie im Stammwerk Wolfsburg – der Golf vom Band lief. Um die vorhandenen Kapazitäten am teureren Standort Wolfsburg auszu-

---

<sup>310</sup> siehe hierzu z.B. Kühl 2002b.

<sup>311</sup> auch als „Drehscheiben-Konzept“ bekannt.

<sup>312</sup> z.B. im Bereich der Industriellen Beziehungen i.w.S., Politik, Gesetzgebung, Kostenstrukturen, Umweltauflagen, Wechselkursschwankungen, etc..

lasten, wurde im Jahr 2006 die Produktion des Golfs von Brüssel abgezogen und gänzlich nach Wolfsburg bzw. in sächsische Mosel bei Zwickau<sup>313</sup> verlagert. Dies ließen sich die belgischen VW-Mitarbeiter natürlich nicht gefallen und traten deshalb in wochenlange Streiks, nahmen sogar 3 000 auslieferbereite Autos als „Geisel“. Darüber hinaus kam es auch zu sog. „wilden Streiks“ über die Höhe der Abfindungen für die zu entlassenden Mitarbeiter. Auch Teile der belgischen Bevölkerung verliehen ihrem Unmut über die Politik in Wolfsburg dadurch Ausdruck, dass mehrere Tausend Menschen Ende November 2006 auf die Strasse gingen und demonstrierten. Wichtig ist auch zu betonen, dass sich auch Kollegen aus anderen Standorten über die nationalen Grenzen hinweg solidarisch zeigten und an den Kundengebungen teilnahmen. Denn der Abzug dieses wichtigen Modells hätte für das Brüsseler Werk einen massiven Personalabbau bedeutet. Es wird zwar neben dem Golf auch das kleinere Modell Polo dort gebaut, jedoch in viel kleinerem Volumen. Für den Standort Wolfsburg hatte diese Entscheidung der *Volkswagen*-Konzernspitze zur Folge, dass die Kapazitäten vorerst ausgelastet sind. Jedoch ist es nur eine Frage der Zeit, bis erneute Anpassungen vorgenommen werden müssen. Die Produktivität nimmt ja ständig zu. Auf der anderen Seite stehen – volkswirtschaftlich argumentiert – Angebot und Nachfrage aber nicht immer in einem optimalen Verhältnis zueinander. Überkapazitäten können ebenso wie Produktionsengpässe die Folge sein.

Allerdings mussten die Wolfsburger Mitarbeiter ebenfalls Einschnitte über sich ergehen lassen. So wurde das 1993/94 eingeführte Arbeitszeitmodell mit einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 28,8 Stunden – bekannt auch als „Vier-Tage-Woche“ – aufgegeben. Eine wesentliche Rolle spielte hier Wolfgang Bernhard, der in der Branche und darüber hinaus als „knallharter Sanierer“ bekannt ist. Wie später in Kapitel 4.3.1 noch ausführlicher dargestellt wird, wurde dieses Modell eingeführt, um einen drohenden Personalabbau von 30 000 Arbeitsplätzen als Folgewirkung der wirtschaftlichen Rezession 1992/93 zu verhindern.

Meiner Meinung ist es an dieser Stelle wichtig darauf hinzuweisen, dass der belgische Standort in der Vergangenheit bei *Volkswagen* eine

---

<sup>313</sup> als Volkswagen Sachsen GmbH organisiert.

Schlüsselstelle eingenommen zu haben scheint, wenn man bedenkt, dass dieser Standort VW Bruxelles SA zusammen mit den anderen VW-Marken VW, Audi und Seat 1992 als eines der ersten Unternehmen einen Europäischen Konzernbetriebsrat gründete.

Wie das Handelsblatt vom 10.01.1992 meldet, unterzeichnete am 07.02.1992 die Konzernleitung und der Europäische Konzernbetriebsrat eine Vereinbarung, die dieses 1990 von den Arbeitnehmervertretungen der *Volkswagen AG*, der *Audi AG*, der *SEAT AG* und der *Volkswagen Bruxelles SA* gegründete Gremium anerkennt (HB 10.01.1992: 07). Auf den Tag genau einen Monat später informiert das Handelsblatt den interessierten Leser über Zusammensetzung und Aufgabe dieses Gremiums: So bestand 1992 der Europäische Konzernbetriebsrat aus 17 Mitglieder, bei denen es sich ausschließlich um durch betriebliche Wahlen legitimierte Arbeitnehmervertreter handelte. Gegenstand der Konsultationen sind ausschließlich Themen, die europaweite Bedeutung für die europäischen Standorte haben. Zur Konsultation verpflichtet ist das Unternehmen bei grenzüberschreitenden Verlagerungen mit wesentlichen Konsequenzen für die Beschäftigten an den europäischen Standorten. Von Bedeutung ist auch, dass die lokalen Rechte und Pflichten der jeweiligen nationalen Arbeitnehmervertretung volle Gültigkeit behalten (HB 10.02.1992: 6). Wie vielleicht deutlich wurde, scheint 1992 der Standort Brüssel noch einen vergleichsweise bedeutenderen Stellenwert für den Gesamtkonzern eingenommen zu haben als dies heute der Fall ist.

Eine entsprechende Richtlinie über die Errichtung von Europäischen Betriebsräten wurde allgemein erst etwas später, nämlich 1994 verabschiedet. Es lässt sich somit festhalten, dass VW auch in diesem Bereich eine Vorreiterfunktion eingenommen hat.

Was den belgischen Standort in Brüssel anbelangt, scheint sich die Unternehmensleitung wieder auf die strategische Bedeutung dieser Produktionsstätte besonnen zu haben. Denn einer Meldung des Handelsblatts vom 10.03.07 zufolge soll das Werk „eine der leistungsfähigsten und modernsten Fertigungsstätten des VW-Konzerns werden“ (HB 10.03.07: o.S.).

Gleichsam als Ausgleich für den Abzug der Golf-Produktion soll neben dem Polo, der bereits in Brüssel produziert wird, auch eine größere

Menge Audi A3 vom Band laufen. Zudem wird auch der geplante Audi-Kleinwagen A1, dessen Startschuss für 2009 geplant ist, dort gefertigt werden. Audi plant mit dem Kleinwagen-Modell eine Abrundung der Modellpalette vom Kleinwagen über Mittel- und Oberklassefahrzeuge bis hin zu Sport- und Geländewagen sowie Cabriolets. Ob der A1 die Erwartungen erfüllen wird, werden die Absatzzahlen zeigen. Das nächst-größere Schwestermodell A2 wurde vor einiger Zeit in der Produktion eingestellt, da der Absatz stagnierte bzw. zurückging. In der Ausgabe vom 10.03.07 berichtet das Handelsblatt weiter, dass zur Stärkung des belgischen Standortes Kapazitäten für den Polo vom eigentlichen Polo-Werk im slowakischen Bratislava nach Brüssel verlegt werden (HB 10.03.07: o.S.).

An dieser Entwicklung lässt sich gut aufzeigen, dass eine Verlagerung von Produktionskapazitäten nicht nur von einem auf den ersten Blick teureren Produktionsstandort in ein vermeintliches Niedriglohnland stattfinden kann, sondern auch der umgekehrte Weg möglich ist. Dabei darf man aber dennoch nicht verschweigen, dass die erste Variante eindeutig die häufiger praktizierte darstellt. Ich habe diesen Satz bewusst mit „auf den ersten Blick“ formuliert, denn es ist unbedingt notwendig, dass man sich die Begleitumstände für eine solche Verlagerung von Ost nach West<sup>314</sup> anschaut. Denn es war eine Reihe von Zugeständnissen nötig gewesen, um diesen Schritt überhaupt rentabel zu machen. Gerade darum geht es ja bei diesem Procedere.

Für die belgische Fertigungsstätte sehen die angesprochenen Zugeständnisse dergestalt aus, dass mehr als 3 000 Arbeitsplätze abgebaut werden. Für die verbleibenden 2 000 wurde aber eine Beschäftigungsgarantie bis 2010 ausgesprochen, wobei manche Mitarbeiter nicht direkt bei VW angestellt würden, sondern auch bei anderen Gesellschaften. Es müsste nicht eigens betont werden, dass ein Abbau von Arbeitsplätzen in dieser Größenordnung nicht unerhebliche Auswirkungen haben kann. Denn gerade im Automobilsektor schlägt eine Standortverlagerung oder ein massiver Arbeitsplatzabbau Wellen. In den meisten Fällen sind davon auch etliche Zulieferunternehmen betroffen, die sich im Laufe der Zeit in der Nähe der Autostandorte angesiedelt

---

<sup>314</sup> im Fall Slowakei – VW ist dort derzeit der größte ausländische Investor – vs. Belgien vs. Westdeutschland.



haben. Gerade in strukturärmeren Gebieten stellen diese Unternehmen häufig die einzig nennenswerten Arbeitgeber dar, so dass bei derartigen Maßnahmen oft ganze Regionen betroffen sind.

Bei Automobilarbeitern handelt es sich – aufgrund der guten Tarifabschlüsse in den Boom-Jahren – bekanntlich nicht um schlechtbezahltes ‚Industrieproletariat‘, sondern um Beschäftigte mit guten Einkommen und entsprechender Kaufkraft. Dadurch hat sich ein bestimmter Habitus entwickelt, den es auch zu pflegen gilt. Das Einstellen unternehmerischer Tätigkeit kann nicht nur das Einbrechen von Kaufkraft, sondern auch Wegzug, Überalterung und Verödung zur Folge haben.

Als historisch sehr bekanntes Beispiel – wenn auch aus einer anderen Branche und zu einer anderen Zeit – lässt sich Marienthal nennen. Untersucht wurde dies eindrucksvoll von Maria Jahoda, Paul Lazarsfeld und Hans Zeisel in ihrer Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ (vgl. dies. 1975).

Ferner sei auf die Studie von Phillips (1998) verwiesen, die eine ähnliche Untersuchung wie die von Marienthal zum Gegenstand hat. Anlass war die Schließung des GM-Komponentenwerks Syracuse im Bundesstaat New York 1993. Während eine Reihe von Arbeitern vor Ort bleibt, ziehen andere weg und landen v.a. im neugegründeten Saturn-Werk in Tennessee. GM bietet den ehemaligen Syracuse-Beschäftigten Jobs in anderen GM-Werken an, worin der grundlegende Unterschied zur Marienthal-Studie zu sehen ist.

Für die Produktion der angesprochenen Audi-Modelle verlangt der Ingolstädter Autobauer ebenfalls Zugeständnisse von den belgischen VW-Arbeitnehmern bzw. von den Gewerkschaften in Form einer Arbeitszeiterhöhung, da die derzeitigen Produktionskosten um ein Fünftel gesenkt werden sollen. So soll die Wochenarbeitszeit von 35 auf 38 Stunden angehoben werden. Gemäß dem Handelsblatt vom 13.03.07 überträgt VW schließlich die Verantwortung für das Brüsseler Werk an seine Tochter Audi. Audi betont in diesem Zusammenhang, dass ein Engagement in Belgien keine negativen Auswirkungen auf die deutschen Standorte gehen wird (HB 13.03.07: 12). Wie bereits an anderer Stelle in diesem Abschnitt angemerkt, war der Preis für die

Auslastung der freien Kapazitäten<sup>315</sup> in Wolfsburg die Aufgabe der „VW-4-Tage-Woche“. Der neu abgeschlossene Vertrag sieht eine Verlängerung der Arbeitszeit auf mindestens 33 Wochenstunden ohne Lohnausgleich vor. Dafür ist „Arbeit“ notwendig, um die Mitarbeiter zu „beschäftigen“.

An dieser Stelle ist auch darauf hinzuweisen, dass auch die VW-Werke auf der iberischen Halbinsel im spanischen Pamplona bzw. im portugiesischen Palmela<sup>316</sup> einer kritischen Prüfung im Hinblick auf Überkapazitäten unterzogen wurden. Es ist nicht auszuschließen, dass es auch dort zu Anpassungen im Bereich Kapazität und Produktionsvolumen, damit einhergehend auch im Bereich Personal kommen wird. Die Produktionsstätten in Spanien und Portugal waren in einer Zeit errichtet worden, als eine Expansion oder Verlagerung von Kapazitäten in „Niedriglohn-Länder“ in Europa nur in Richtung Südwesten möglich war, da aufgrund der politischen Verhältnisse in Zentral- und Osteuropa ein Engagement in Form von Direktinvestitionen in diesen Ländern erst nach dem Fall des Eisernen Vorhangs in größerem Umfang umgesetzt werden konnte. Der VDA hebt in diesem Zusammenhang jedoch hervor, dass die deutschen Automobilkonzerne schon vor 1990 in Osteuropa präsent waren, allerdings meist auf der Basis von Lizenzfertigungen (vgl. VDA 2004: 9), also in einer Größenordnung, die meines Erachtens, zur damaligen Zeit eine verschwindend geringe Rolle im Rahmen der Diskussion um eine mögliche Verbundproduktion gespielt hat.

Nach einem Bericht des Handelsblatts soll eine Neuordnung der europäischen Fertigungsstruktur bei VW, auf die Großaktionär Porsche gedrängt haben soll, folgendermaßen in Zukunft aussehen: Wolfsburg und Emden konzentrieren sich auf Golf und Passat, das Werk im sächsischen Mosel gilt als Drehscheibe für beide Modelle, es gibt aber zur Auslastung der Kapazitäten in Emden einen Großteil der Passat-Produktion dorthin ab, erhält aber als Gegenleistung einen höheren Anteil an der Golf-Fertigung. Der Polo wird weiterhin hauptsächlich im spanischen Pamplona gebaut. Wie vorhin beschrieben, gibt das

---

<sup>315</sup> 2006 war das Werk nur zu etwa ¾ ausgelastet.

<sup>316</sup> in Pamela ist auch das europäische Joint-Venture-Pendant zwischen VW und Ford zu AutoLatina, AutoEuropa, zur Großraumlimousinenfertigung ansässig.

slowakische Werk in Bratislava die Polo-Fertigung nach Belgien ab, um diesen Standort nach dem geplanten Abzug der Golf-Produktion zu stärken. Der Standort Bratislava ist derzeit durch die Fertigung der konzerneigenen Geländewagen von Audi und VW bzw. im Fremdfertigungsauftrag von Porsche mehr als ausgelastet und weist Engpässe auf (HB 22.11.06: 1)

Entsprechende Entwicklungen lassen sich auch für den *General-Motors*-Konzern berichten, bei dem es inzwischen auch zur einer üblichen Geschäftspraxis geworden ist, dass sich verschiedene Standorte um ein neues Produkt bewerben, eine entsprechende Standortlösung entwickeln und damit in einen konzerninternen, oft aber landesgrenzenübergreifenden Wettbewerb mit all seinen Konsequenzen treten müssen. Im April 2007 fiel die endgültige Entscheidung der *GM*-Konzernleitung darüber, an welchen Standorten die neue Generation des *Opel* Astra, dem absatzstärksten und damit wichtigsten *Opel*-Modell, gebaut werde. Dies hatte bereits im Vorfeld über Monate hinweg zur entsprechenden Spekulationen und Diskussionen geführt, zumal dies für die einzelnen Werke und deren Mitarbeiter erhebliche Folgen haben kann. Gerade bei *Opel* hatten die wirtschaftlich schwierigen letzten Jahre <sup>317</sup> zu massiven Einschnitten gerade in Bezug auf die Beschäftigtenzahlen geführt. Ein Höhepunkt war 2004. Insbesondere der Standort Bochum war davon betroffen. Mitte April gab die Konzernmutter *GM* die lang ersehnte Entscheidung bekannt. Der neue Astra wird künftig an vier Standorten gebaut. Im Vorfeld hatten sich fünf Werke von *GM Europe* konzernmarkenübergreifend für die Fertigung des neuen Modells beworben. Im Einzelnen waren dies das *Opel*-Werk in Bochum, das *Opel*-Werk im polnischen Gleiwitz<sup>318</sup>, das *GM*-Werk im belgischen Antwerpen, das Vauxhall-Werk im britischen Ellesmere Port sowie das Saab-Werk im schwedischen Trollhättan. Sieht man sich diese Auflistung an, so wird ganz klar ersichtlich: fünf Standorte in fünf Ländern mit fünf gänzlich unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Die Entscheidung von *GM* ergab, dass die neue Astra-Generation ab 2010 nicht in Antwerpen gebaut wird, sondern nur an den vier anderen genannten Standorten. Allerdings soll das Werk

---

<sup>317</sup> 2006 das erstmal wieder schwarze Zahlen seit sieben Jahren.

<sup>318</sup> hier wird der „alte“ Astra bzw. der Mini-Van Zafira gebaut.

nicht geschlossen, sondern durch Produkte anderer Konzernmarken ausgelastet werden. Allerdings nur unter der Prämisse, dass die Beschäftigten zu weiteren Zugeständnissen bereit seien. Für Belgien wäre eine Werksschließung durch GM eine weitere Hiobs-Botschaft, zumal die dortige Automobilbranche – wie oben dargestellt – durch die Situation mit VW gleichsam vom Regen in die Traufe käme. Auf der anderen Seite hatte die GM-Leitung Anfang April angekündigt, den derzeit in Antwerpen gebauten Astra unter der Konzernmarke Saturn auf dem US-amerikanischen Markt anzubieten. Dies hätte zum einen zur Folge, dass dadurch Marke *Opel* mit ihrer US-amerikanischen Schwestermarke Saturn<sup>319</sup> näher zusammenzubringen. Zum anderen soll durch den Export von in Europa gebauten Fahrzeugen in die USA die *Opel*-Standorte entsprechend gefestigt bzw. gestärkt werden. Wie bereits erwähnt ist GM dafür bekannt, Modelle unter anderen Namen und Marken auf den verschiedenen Märkten anzubieten.

Bereits im Vorfeld hatte das GM-Management bereits etwas „mit den Säbeln gerasselt“, indem es immer wieder darauf hingewiesen hat, dass es rein rechnerisch in Europa ein Astra-Werk zuviel gäbe, so dass eine Werksschließung nicht auszuschließen sei. Um darauf zu verzichten, erwartet das GM-Management neue und damit weitere Zugeständnisse der europäischen Belegschaften. Wie das Handelsblatt vom 18.04.07 meldet, signalisierte das europäische Arbeiterforum EEF, also die europäische Arbeitnehmervertretung von GM in Europa, ebenfalls im Vorfeld die Bereitschaft dazu, um eine Werkschließung in Europa zu verhindern (HB 18.04.07: 11).

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass insbesondere der Standort Bochum auch künftig vor teils harten Einschnitten nicht verschont bleiben werden wird. Diese Einschnitte sind im Bereich der Beschäftigtenzahlen über die bereits entschiedene Reduktion hinaus sowie im Bereich der Arbeitsbedingungen anzusiedeln. Erschwerend kommt hinzu, dass neben einem tendenziell als stagnierend eingeschätzter Markt für Kompaktwagen wie den Astra die Produktivität jedoch stetig zunimmt. Dem Handelsblatt zufolge rechnet der Bochumer Betriebsratschef Eienkel, dass ab 2010 nur noch 15 statt

---

<sup>319</sup> seit 1985 in den USA als Marke eingeführt, allerdings innerhalb des GM-Markenfamilie eher unbedeutend.

24 Stunden für die Produktion eines Autos benötigt werden würden, was rein rechnerisch einen Überhang von (erneut, der Verf.) 1 700 Beschäftigten bedeuten würde (HB 18.04.07: o.S.).

Dies stellt generell in die Automobilindustrie ein absolutes Dilemma dar: stetig steigende Produktivität bei gleichzeitig stagnierendem bzw. rückläufigem Absatz. Es lassen sich zwar kurzfristige Maßnahmen ergreifen wie ein Verlängern der Werksferien<sup>320</sup> oder eine Produktionsdrosselung etwa durch das Streichen von Schichten bzw. die vorübergehende Werksschließung, um diesem Problem zu begegnen. Dass dies nicht allein zum Ziel führt, zeigen GM oder Chrysler, die sich in der Vergangenheit dieser Instrumentarien immer wieder bedienten. Auf lange Sicht hingegen kommt es jedoch in den meisten Fällen zu Personalabbau, häufig auf freiwilliger Basis über Abfindungen oder Altersteilzeit-/Frühverrentungsprogramme, da in vielen Automobilkonzernen Beschäftigungssicherungsvereinbarungen noch über mehrere Jahre hinweg gelten, die betriebsbedingte Kündigungen ausschließen. Gesamtwirtschaftlich hat diese Entwicklung zum Teil fatale Auswirkungen, denn der Arbeitsmarkt kann die „überschüssigen“ Automobilbeschäftigten kaum aufnehmen. Die aus den Industriebereichen freigesetzten Beschäftigten lassen sich aber auch nicht so ohne weiteres in die Dienstleistungsbereiche, insbesondere den sog. personenbezogenen Dienstleistungen, „verschieben“. Zum einen aus personenspezifischen Gründen, ferner sind dafür Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Somit keine zeitnahe Lösung. Ferner herrscht im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen, insbesondere in der Alten-/Krankenpflege, das Dilemma vor, dass diese in Deutschland sehr kostenintensiv sind. Stichwort „polnische Altenpflegerin“.

Um die von der Konzernleitung angedrohte Schließung eines Werkes zu verhindern, sind die Belegschaften bzw. ihre Vertreter zu erneuten Zugeständnissen („Concessions“) hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, d.h. bei der Gestaltung von Arbeitszeiten bzw. bei künftigen Gehaltsverhandlungen. Die Folge könnten Arbeitszeiterhöhungen ohne

---

<sup>320</sup> Werksferien weisen ein hohes Flexibilitätspotential auf, da sie bei Auftragsspitzen verkürzt bzw. teilweise ausgesetzt, bei Flaute entsprechend verlängert werden können. Zu Einzelregelungen verschiedener Hersteller siehe z.B. Lehdorff 2000: 27.

entsprechenden Lohnausgleich – wie etwa bei VW – und/oder Nullrunden bei den Entgelten sein. Die Beschäftigten müssen sich somit vor dem Hintergrund der Globalisierung ihren Arbeitsplatz vorübergehend bis zum nächsten Problem erkaufen. Es wird der Eindruck erweckt, dass die Beschäftigten so gut wie keine andere Wahl haben, als sich den überspitzt formuliert erpresserischen Forderungen aus Detroit zu beugen, wodurch die Machtasymmetrie zwischen „Arbeit“ und „Kapitel“ wieder einmal klar zum Ausdruck kommt.

An dieser Entwicklung lässt sich sehr deutlich die Ambivalenz einer Verbundproduktion aufzeigen: Einerseits kann es als Doppel- oder Mehrfacharbeit angesehen werden, wenn an mehreren Standorten eines Unternehmens das gleiche Produkt hergestellt wird. Auf der anderen Seite jedoch ermöglicht dies aber auch eine bessere Auslastung der Kapazitäten an einzelnen Produktionsstätten, weil sich so in bestimmten Situationen die Produktion an einem Standort konzentrieren lässt, wenn es die jeweiligen Umstände verlangen und sich durch die Plattformstrategie enorm Produktions- und Entwicklungskosten senken lassen. VW bedient sich in Zukunft nicht mehr seiner bisher vier Plattformen, sondern elf Modularer Systeme, was erneut die Kosten erheblich senken soll. Auf ein eventuelles Gegeneinanderausspielen der Standorte ist als ein wesentlicher Nachteil dieser Variante hinreichend hingewiesen worden.

Vom Grundsatz her sollten die Arbeitnehmerinteressenvertretungs-Gremien, die über den nationalen Standort hinausgehen, nämlich der bereits angesprochene europäische Betriebsrat<sup>321</sup> bzw. der vor einigen Jahren etwa bei *Daimler* 2002 und *Volkswagen* 1998<sup>322</sup> gegründete Weltbetriebsrat<sup>323</sup> eigentlich ein Gegeneinanderausspielen der Standorte verhindern. Gerade aber anhand dieser Diskussion werden die Grenzen dieser beiden Gremien deutlich: ihnen wurden bei ihrer Gründung

---

<sup>321</sup> siehe vertiefend zu Euro-Betriebsräten: z.B. Lecher 1998; Schulten 1996; Müller-Jentsch 1997a bzw. 2007.

<sup>322</sup> Die Grundsteinlegung des Weltkonzernbetriebsrats bei VW geht allerdings in die ausgehenden 1970er Jahre zurück, in denen bereits ein Weltkonzernausschuss eingerichtet worden war.

<sup>323</sup> bei Daimler heißt das Gremium „Welt-Arbeitnehmervertretung“ – es bleibt zu vermuten, dass die Begrifflichkeit eines „Weltbetriebsrates“ der in der Ära Schrepp vorherrschenden Vision der „Welt AG“ widersprochen hätte, zumal sich internationale Investoren davon abgeschreckt gefühlt hätten können.

jeweils „nur“ Informations- bzw. Konsultationsrechte eingeräumt. Richtige Mitbestimmungsrechte, wie etwa dem Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz in sozialen Belangen zustehen, existieren auf internationaler Ebene bis dato nicht<sup>324</sup>. Es bleibt zu vermuten, dass sich dies auch in der Zukunft nicht ändern wird, zumal die Unternehmen gerade in Fragen von wirtschaftlichen Angelegenheiten das alleinige Entscheidungsrecht, die alleinige Verfügungsgewalt, behalten möchten, und eben genau diese Punkte bei der Diskussion um Produktionsverlagerungen an ausländische Standorte an erster Stelle stehen. Natürlich würde keiner der Entscheidungsträger die Begrifflichkeit ‚Gegeneinanderausspielen‘ in der Öffentlichkeit in den Mund nehmen. Es wird eher von einem ‚konzerninternen Standortwettbewerb‘ gesprochen. Eine Formulierung, die auch sehr marktwirtschaftlich orientiert klingt und damit im Zeichen der Zeit steht. Zweifelsohne ist mit der Gründung dieser Gremien ein erster Schritt in Richtung internationale Interessenvertretung gemacht, um zu erreichen, dass alle Belegschaften eines Global Players rund um den Globus den gleichen Informationsstand erhalten, was ein ‚Gegeneinanderausspielen‘ etwas erschwert. Doch wie bereits angemerkt fehlt es dabei an rechtlichen Anspruchsgrundlagen auf Mitbestimmung; es zeigt sich klar die Dominanz des „Kapitals“ über die „Arbeit“. In gewisser Weise greift hier das Problem der fehlenden institutionellen Absicherung von Euro-/Weltbetriebsräten im Unterschied etwa zum deutschen Betriebsrat. Jedoch darf nicht unerwähnt bleiben, dass *Volkswagen* 2002 eine Art „Sozialcharta“ abgeschlossen hat, die allen Beschäftigten des Konzerns weltweit Mindestbedingungen in Bezug auf Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie der Bezahlung einräumen soll.

---

<sup>324</sup> Müller-Jentsch verdeutlicht den Sachverhalt: „Im Vergleich mit den Mitbestimmungsrechten des deutschen Betriebsrats verfügt der EBR (= Europäischer Betriebsrat, der Verf.) über weitaus schlechtere Beteiligungsrechte. Er besitzt keine Mitbestimmungsrechte, sondern nur Unterrichts- und Anhörungsrechte. Abstimmungen über kontroverse Fragen sind nicht vorgesehen, die Letztentscheidung verbleibt bei der Unternehmensleitung. Der EBR ist folglich keine multinationaler Gesamt- oder Konzernbetriebsrat, sondern eher vergleichbar einem europäischem *Wirtschaftsausschuss* mit jenen Informations- und Konsultationsrechten, die nach dem Betriebsverfassungsgesetz dem Wirtschaftsausschuss in einem deutschen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten rechtlich zustehen“ (1997a: 331; ferner 2007: 138).

Zusammenfassend wird somit die Ambivalenz von Center-Konzepten, Verbundproduktion und zunehmend internationalen Wertschöpfungsketten deutlich. Eine Entwicklung, die auch die Zulieferbranche betrifft, die im Folgenden näher zu betrachten ist.

### 3.1.2 Beziehungen zu Zulieferern

Bereits einleitend wurde darauf hingewiesen, dass sich im organisationalen Feld der (deutschen) Automobilindustrie sich neben den Hauptakteuren, nämlich den Autoherstellern, unter anderem auch die Zuliefererunternehmen befinden, die eine zentrale Position und Funktion in diesem Gefüge einnehmen. Ähnlich wie bei ihren Auftraggebern ist auch die Landschaft der Automobilzulieferer einem Wandel unterworfen, der von Konzentrations- und Internationalisierungsszenarien geprägt ist. Darüber hinaus haben sich die Beziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in den letzten beiden Dekaden grundlegend verändert. Die Veränderungen in den Unternehmens- und Arbeitsstrukturen der führenden Automobilkonzerne haben natürlich Auswirkungen auf die Zulieferbranche. Eine Zäsur in den Beziehungen brachte Anfang der neunziger Jahre der viel zitierte MIT-Bericht von Womack u.a. „The machine that changed the world“ (Originaltitel), der deutsche Titel lautet „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ (Womack u.a. 1990, 1991) mit sich. Die westliche, wenn nicht sogar die restliche, Welt blickte neidisch nach Japan, wo die Unternehmen mit hoher Effizienz und Produktivität glänzten. Im Rahmen der ausgelösten Lean Management / Lean Production-Welle<sup>325</sup> begann man in den neunziger Jahren die Beziehungen auch zu den Zulieferanten umzustrukturieren. „Just-in-Time“ ist ein dabei häufig fallendes Stichwort. Einen weiteren, schwerwiegenden Einschnitt für die Automobilzulieferer Deutschlands ergab sich mit dem Spanier Ignacio Lopez, der bei *Opel/GM* sowie später bei *VW* die Zulieferbeziehungen grundlegend reformierte. Nach einem großen Skandal, in dem Lopez vorgeworfen wurde, wichtige Insiderinformationen von *Opel/GM* zu *VW* mitgenommen zu haben, ist der Baske von der öffentlichen Bildfläche verschwunden.

---

<sup>325</sup> auch die öffentliche Verwaltung blieb davon nicht verschont: Lean Administration.



Durch die bereits mehrfach angeführte angespannte Absatzsituation und den damit einher gehenden steigenden Kostendruck nutzen die Automobilhersteller die Gelegenheit, diesen Kostendruck entlang der Wertschöpfungskette nach unten in Richtung Zulieferer weiterzugeben (vgl. z.B. Kriegesmann u.a. 1995). Insbesondere die kleinen Zulieferbetriebe in der Region, in der der Autokonzern ansässig ist, müssen sich oft diesem Druck beugen, da sie häufig in einem absoluten Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem oft einzigen Auftraggeber stehen.

Dies führt in vielen Fällen sogar soweit, dass die Zulieferbetriebe die Gestaltung ihrer Betriebs- und Arbeitszeiten sowie ihre Urlaubsplanung gänzlich auf die Forderungen und Bedürfnisse ihrer Auftraggeber auslegen (siehe hierzu Lehnendorff 1996a; 1996b; 1997), um diese nicht zu brüskieren und damit unter Umständen zu verlieren. Denn der Markt ist hart und die Konkurrenz oder – positiv formuliert – der Wettbewerb groß.

Im Zuge der zunehmenden Investitionsaktivitäten wie Neugründung, Übernahme oder Beteiligung von bzw. an Produktionsstätten der Automobilkonzerne im Ausland, erwarten diese auch von ihren Zulieferern, dass sich diese vor Ort mit ansiedeln, was in der einschlägigen Literatur als „following customer“ (vgl. z.B. Kinkel/Zanker 2007) Niederschlag findet.

Theis hingegen sieht in den Internationalisierungsaktivitäten der Zulieferer eine gezielte Strategie, um „ihre Lieferfähigkeit und Lieferzuverlässigkeit unter Beweis zu stellen“ (Theis 1992: 17).

Diesen Forderungen können in der Regel nur Zuliefer-Riesen wie Bosch, Delphi<sup>326</sup> oder Continental-VDO<sup>327</sup> erfüllt werden. Kleine und mittelständische Betriebe verfügen meist nicht über die finanziellen Möglichkeiten, zusätzliche Standorte im Ausland zu errichten. Ein möglicher Ausweg aus dieser Zwickmühle kann darin bestehen, dass kleinere Zulieferer ihren Heimatstandort aufgeben und direkt ihren Firmensitz ins Ausland in die Peripherie der Produktionsstätten ihrer Auftraggeber verlagern. Mittlerweile ist es in fast allen Automobil-Ballungszentren rund um den Globus Usus, dass sich die Zulieferer in der Nähe der Auto-Werke in einer Art Industriepark ansiedeln. Oft sogar –

---

<sup>326</sup> die 1999 von ihrem Mutterkonzern abgespaltene Zuliefertochter von GM.

<sup>327</sup> VDO ist eine ehemalige Siemens-Tochter.

perlschnurartig – direkt auf dem Werksgelände, was aus Unternehmenssicht den Vorteil bietet, dass die Vorprodukte wirklich nur zu dem Zeitpunkt und in der richtigen Menge angeliefert werden, wenn sie gebraucht und umgehend verbaut werden. Dabei fällt den Fahrzeugherstellern häufig lediglich noch die Montage-Aufgabe zu.

Als sehr bekanntes deutsches Beispiel lässt sich das jüngste *Opel*-Werk im thüringischen Eisenach nennen, das lange Zeit als das modernste Automobilwerk angesehen wurde. Blickt man in Richtung Westen ins Smart-Stammwerk im französischen Hambach, so lässt sich Ähnliches bemerken. Abbildung 13 vermittelt einen groben Eindruck über den Produktionsablauf bei Smart. Besonderes Augenmerk bei der Betrachtung soll auf die Einbindung der Zulieferer direkt in den Produktionsprozess gelegt werden. Die Aufzählung von ähnlichen Beispielen ließe sich weiter fortsetzen.

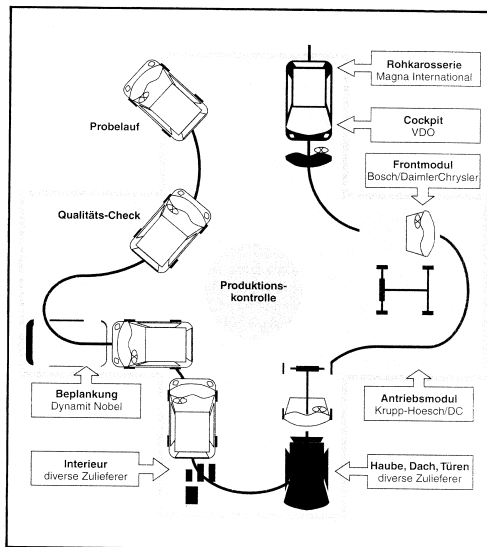


Abbildung 13: Produktionsablauf bei Smart (besonders deutlich: Einbindung von Zulieferern)(ent. aus Macharzina 2004: 434)

Somit zeigt sich, dass die Verbindung zwischen Zulieferunternehmen und Automobilkonzern – sei es zeitlich, sachlich, räumlich, wirtschaftlich, sozial i.w.S. – nun wesentlich enger ausgestaltet sein kann als dies etwa noch vor 20 Jahren der Fall war.

Für gewöhnlich lassen sich jedoch diese Industriepark-Konzepte lediglich bei Werken „auf der grünen Wiese“ realisieren, da bereits länger bestehende Fabriken in ihre Umgebung eingefriedet sind. Es sei denn, das jeweilige Werksgelände verfügt über eine entsprechende Fläche.

In den letzten Jahren lässt sich ein Phänomen beobachten, das die angesprochene Anbindung bzw. Verbindung zwischen Zulieferbetrieb und Endabnehmer unter einem bisher ungewohnten Licht erscheinen lässt. Auf Wachstums- und Expansionskurs befindende Automobilzulieferer beteiligen sich an Produktionsstätten ihrer Endabnehmer bzw. übernehmen die Werke komplett. Auf das Interesse von ZF Friedrichshafen an Teilen der VW-Komponentenwerke 2006 wurde bereits hingewiesen. Ein weiteres baden-württembergisches Zulieferunternehmen zeigt nicht nur Interesse, sondern ließ auch Taten folgen. Die Rede ist vom Stuttgarter Kolbenhersteller Mahle. Dem Handelsblatt zufolge hat das Unternehmen Ende 2002 das *Daimler*-Komponentenwerk in Bad Homburg, an dem es schon zu  $\frac{3}{4}$  beteiligt war, komplett übernommen. 2003 erwarb Mahle darüber hinaus die Anteilsmehrheit an der Nockenwellenfertigung des BMW-Werks in Berlin-Spandau (HB 07.02.03: 14). Experten sprechen hierbei geradezu von einem Trend bei Autoherstellern, Produktionsstätten an ihre Zulieferer abzugeben, mit dem übergeordneten Ziel einer deutlichen Reduktion der eigenen Fertigungstiefe.

Eine weitere Neuerung auf dem Gebiet der Zulieferbeziehungen ist darin zu sehen, dass die Automobilhersteller die Anzahl ihrer Zulieferbetriebe tendenziell begrenzen bzw. reduzieren, was gemäß Kriegesmann u.a. bedeutet, dass „die Zulieferpyramide steiler wird“ (Kriegesmann u.a. 1995: 10<sup>328</sup>). Die Autokonzerne greifen vermehrt auf sog. Systemlieferanten<sup>329</sup> zurück, die ganze Bauteil-

---

<sup>328</sup> uni sono argumentieren auch Meißner u.a. 1994; Kuhlmann 2004.

<sup>329</sup> in der Literatur findet sich auch der Begriff des ‚Modular Sourcing‘.

gruppen – wie z.B. Hella bei VW die komplette Frontschürze<sup>330</sup> mit Scheinwerfern, Kühler samt -grill, Stoßfänger, etc. – fertig liefern und nur noch montiert werden müssen. Analog verfahren die Zulieferer mit Sitzen, Tür- und Bremssystemen. Ein typisches Beispiel sind auch Komplettträder, wo die Felgen bereits fertig auf den Reifen aufmontiert sind.

Durch den verstärkten Einsatz von IuK-Technologie und die zunehmende Internationalisierung wird es auch immer mehr zur Gewohnheit, dass Automobilkonzerne sich zu sog. Einkaufsverbünden zusammenschließen, um so Größenvorteile durch Rabatte generieren zu können, zum anderen aber auch globale Einkaufsstrategien<sup>331</sup> entwickeln, also ihre Vorprodukte von dem Zulieferbetrieb beziehen, der den günstigsten Preis bei höchster Qualität<sup>332</sup> bietet. Ungeachtet dessen, wo auf dem Globus sich beide befinden. Die Zulieferer müssen sich häufig wiederkehrenden Bewertungsverfahren unterziehen. Sie werden Zug um Zug gläserner. Eine sehr populäre Methode zur Bewertung von Lieferanten stellt in diesem Zusammenhang die sog. ABC-Analyse dar. Es ist offensichtlich, dass solche Ratings /Bewertungsverfahren den Druck auf die Zulieferbetriebe weiter erhöhen, damit die Endabnehmer dem erklärten Ziel – der global effizientesten Zulieferkette – möglichst nahe kommen können.

Die Konsequenz dieser zunehmend internationaler werdenden Verbundproduktion kann darin bestehen, dass es sich zunehmend schwieriger gestalten wird, ein Fahrzeug allein anhand der Wertschöpfung, an der die Zulieferer immer stärker ihren Beitrag leisten, einer bestimmten Nationalität zuzuordnen, wobei sich natürlich auch die Frage stellt, welchen Stellenwert dies für die Kaufentscheidung und das Kaufverhalten potentieller Kunden haben kann. Ludger Pries entwirft folgendes Szenario: „Das alte ‚Made in Germany‘ wird durch ‚Made by a German Company‘ oder gar durch ‚Made by a Global Company‘ ersetzt (1999: 12).

---

<sup>330</sup> das sog. Front-end.

<sup>331</sup> „Global Sourcing“, z.B. Piore/Sabel 1985; Theis 1992; Meißner u.a. 1994; Raehlmann 1996; Raehlmann 2004.

<sup>332</sup> so erwarten es zumindest die Kunden.

Ein Nachteil dieser internationalen Verbundproduktion ist natürlich, dass eventuell auftretende Wechselkursschwankungen die Vorprodukte und Rohstoffe teilweise verteuern können, was in der Konsequenz die Gewinnmargen schmälern kann, wenn man diese Schwankungen nicht sofort an den Kunden in Form einer Produktpreiserhöhung weitergeben will. Dies könnte nämlich letzten Endes wiederum zur Folge haben, dass sich die Kunden bei ohnehin schon hoher Wettbewerbssituation für andere Anbieter entscheiden.

Entscheidet sich ein Endabnehmer für nur einen Lieferanten für ein bestimmtes Produkt<sup>333</sup>, bedeutet das ein starkes Abhängigkeitsverhältnis für beide Parteien, Zulieferunternehmen wie Automobilkonzern. Im Abschnitt zu den Mängeln von Just-in-Time-Fertigung wurde schon auf die Gefahren eines solchen Abhängigkeitsverhältnisses hingewiesen. Anlässlich zweier konkreter, aktueller Beispiele soll die Störanfälligkeit des Single-Sourcing vor dem Hintergrund einer weitgehend lager- und pufferlosen Fertigung bzw. Montage dargestellt werden. Dieses Anschauungsbeispiel liefert uns *Daimler* sowie *Chrysler*: Aufgrund von Lieferengpässen eines Gussteile-Herstellers wurde Ende des Jahres 2007 die Produktion von Transportern, Nutzfahrzeugen wie Pkws bei *Daimler* derartig aus den Angeln gehoben, dass der Konzern für viele Mitarbeiter die Weihnachtsferien ausdehnen musste, da die Belegschaften ohne die entsprechenden Bauteile nicht weiterarbeiten konnten. Konkret von den Lieferengpässen betroffen waren das Lkw-Werk im badischen Wörth, das Sprinterwerk im brandenburgischen Ludwigsfelde sowie die beiden Pkw-Werke in Bremen und Sindelfingen. Weniger stark davon betroffen war das Werk Mannheim, in dem unter anderem Motoren produziert werden, da dieses Werk „über vielfältigere Lieferbeziehungen im internationalen Produktionsverbund“ (HB 18.12.07: o.S.; 19.12.07: 16) verfügt.

Im Frühjahr 2008 ereignete sich Ähnliches bei der krisengebeutelten ehemaligen *Daimler*-US-Tochter *Chrysler*: Ein Streit mit einem wichtigen Zulieferer deutete auf den Stillstand der noch verbliebenen 14 nordamerikanischen *Chrysler*-Werke durch entsprechende Produktionsausfälle hin. Dabei handelte es sich um Plastech, einem Spezialisten für Innenraum-Konsolen, der neben *Ford* und *General Motors* auch *Chrysler*

---

<sup>333</sup> sog. Single Sourcing, z.B. Raehlmann 1996; Raehlmann 2004.

mit bislang rund 500 Bauteilen beliefert. Allein in der ersten Woche bezifferte sich der Produktionsausfall bei Chrysler Medienberichten zufolge auf über 225 Mio. US-Dollar (HB 05.02.08: o.S.; 06.02.08: 15).

Die auf den ersten Blick aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu begrüßenden Größenvorteile, die sich etwa in Form von Mengenrabatten aushandeln lassen, wenn Produkte exklusiv nur von einem Zulieferer bezogen werden, stehen im Krisenfall den Kosten gegenüber, die ein Produktionsausfall verursachen kam, sobald sich der bereits erwähnte Domino-Effekt in Gang setzt.

Verfolgt man die Entwicklung um die US-amerikanische Zulieferindustrie der letzten Jahre, so zeigt die zweite Seite von Abhängigkeit. Durch die enge Anbindung der Zulieferer an die „Big Three“ wurden diese in den Abwärtsstrudel der krisengeplagten Hersteller mit hineingezogen, woraus sie sich nur mit allergrößter Mühe befreien können. So reißt die Welle an Insolvenzen in der US-amerikanischen Zulieferindustrie nicht ab. Dabei ist davon auszugehen, dass viele kleine und mittelständische Unternehmen ebenso davon betroffen sind, was allerdings in der öffentlichen Berichterstattung kaum zur Sprache kommt. So stehen namhafte Krisenfälle wie Delphi, Federal Mogul oder Plastech im Zentrum des Medieninteresses. Viele Zulieferer versuchen sich sukzessive von den „Big Three“ zu lösen und sich nach anderen Endabnehmern, etwa den inzwischen in den USA zahlreich vertretenen asiatischen oder europäischen Herstellern umzusehen. Dies erweist sich aber leichter gesagt als realisiert, zumal insbesondere asiatische Hersteller sehr heikel und kritisch in der Auswahl ihrer Lieferanten sind. Die kritische Prüfung von Zulieferern bildet einen Bestandteil von Lean-Production. Durch die Einleitung von Insolvenzverfahren verschaffen sich die Unternehmen in der Regel die Möglichkeit, Sparmaßnahmen leichter umzusetzen. Insbesondere im Hinblick auf Personalkosten ist dies relevant. Im Volksmund wird dabei häufig von „Gesund-schrumpfen“ gesprochen. Auf diese Weise verschaffen sich die Unternehmen wieder etwas Spielraum und können gezielter auf die stetig steigenden Forderungen und Auflagen seitens der Hersteller eingehen. Die globale Finanzkrise hat auch Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern. So ist es bereits mehrfach vorgekommen, dass Lieferketten unterbrochen wurden als negative

Begleiterscheinung der so forcierten niedrigen Fertigungstiefe, da Zulieferer in finanzielle Schieflage gerieten, verursacht durch eine strengere Kreditvergabepolitik seitens ihrer Hausbanken. Andererseits wirkt sich die beschriebene enge Anbindung an ihre Endabnehmer in Krisensituationen ebenso ungünstig für die Zulieferunternehmen aus. Durch Just-in-Time werden nur so viele Vorprodukte von den Herstellern nachgefragt, wie sie ihrerseits verbauen und – durch Bestellung – absetzen können. Dadurch dass eine gesamte Branche Absatzrückgänge zu verzeichnen hat, können Zulieferunternehmen Verluste selten ausgleichen. Es sei denn, sie sind so diversifiziert, dass sie branchenübergreifende Abnehmergruppen vorweisen können. In Anbetracht der in den letzten Jahren als gängiges Managementkonzept forcierten Fokussierung auf das Kerngeschäft wurden jedoch in vielen Unternehmen einst vorgenommene Diversifikationen zurückgefahren, was nun entsprechenden Tribut zollt. So lässt sich fast schon reihenweise beobachten, wie sich Kettenreaktionen in Gang setzen.

Wie bereits an anderer Stelle angedeutet, vergeben die Automobilhersteller insbesondere lohn-, personal- und arbeitsintensive Aufgaben an Zulieferer(ketten), wie dies in den Anfängen in der Regel üblich war. Eine zunehmend wichtige Rolle spielt darüber hinaus die Vergabe von Forschungs- und Entwicklungsaufträgen, auch im internationalen Rahmen. Somit bezieht sich die erwähnte „Following Customer“-Strategie neben den als klassisch zu bezeichnenden Fertigungs- und Montagetätigkeiten in zunehmendem Maße eben auch auf F&E-Leistungen, die hochqualifiziertes Personal erfordern. Ein Beispiel für die Bedeutung und Entwicklungschancen dieses Tätigkeitsfeldes liefert uns Bosch. Wie das Handelsblatt meldet beschäftigt die börsennotierte indische Bosch-Tochter auf dem Subkontinent mittlerweile 16 500 Mitarbeiter, die 2007 einen Umsatz von 815 Mio. Euro erwirtschafteten. Continental-VDO wird auf das angesprochene 1 700-Euro-Modell Nano von Tata tätig sein und plant für Sommer 2008 die Inbetriebnahme eines neuen Werk mit Forschungszentrum in Bangalore (HB 11.01.08: 2). Es ist offensichtlich, dass die sich abzeichnenden Entwicklungen nicht ohne Auswirkungen auf die Beschäftigten in Europa und den USA bleiben. Sicherlich bestehen auch Beschäftigungsmöglichkeiten für

ausländische Fachkräfte, Wissenschaftler und Ingenieure in den neu entstehenden Ballungszentren in Bangalore, Chennai oder Pune. In der Regel aber unter nationalen, i.S.v. lokalen Arbeitsbedingungen.

### 3.1.3 Bildung von Joint Ventures

Joint Ventures bilden neben Strategischen Allianzen eine mögliche Form des externen Wachstums von Unternehmen. Hierbei gründen oder kaufen mindestens zwei voneinander unabhängige Unternehmen eine neue organisatorische Einheit. Das dadurch entstehende Gemeinschaftsunternehmen stellt im Vergleich zu Strategischen Allianzen eine intensivere Form der Zusammenarbeit dar. Ein sehr häufig mit der Bildung eines Joint Venture verbundenes Ziel ist die Erschließung neuer Absatzmärkte etwa durch Kooperation mit einem Partnerunternehmen vor Ort.

Gerade in den asiatischen bzw. in zentral- / osteuropäischen Ländern (vgl. z.B. Ruff 2001; Zschiedrich/Keller 1999; Zschiedrich u.a. (Hrsg) 2004; Zschiedrich 2004; Autschbach 1997) wurden in der Vergangenheit viele Gemeinschaftsunternehmen zwischen einheimischen und ausländischen Firmen gegründet, verstärkt auch im Bereich der Automobil(zuliefer)industrie.

So erfolgte auch die Übernahme und Integration von Skoda in den VW-Konzern anfänglich über den Weg eines Joint Ventures (siehe hier Ruff 2001; ferner Groenewald/Leblanc (Hrsg)1996; Smutný 1996; Nováček/Zoepf 1996).

Ein Grund ist darin zu sehen, dass viele Staaten, u.a. auch China und Indien – die neben Russland die Wachstumsmärkte der Zukunft sind – ihre heimischen Industrien vor ausländischer Konkurrenz schützen, indem sie „Schutzwälle“ in Form von hohen Importzöllen oder sonstigen Marktrestriktionen installiert haben. Eine Möglichkeit, diese Restriktionen zu umgehen bzw. etwas abzufedern, ist die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen mit Partnern vor Ort. Für den ausländischen Partner bestehen neben Kostenaspekten die Vorteile eines Joint Ventures darin, unter Umständen eine mehr oder weniger bereits vorhandene Infrastruktur wie etwa Händlernetz, Vertriebs- und Servicestruktur im Zielland vorfinden zu können bzw., dass der Partner vor Ort



über einen gewissen lokalen Bekanntheitsgrad verfügt. Gerade im Automobilsektor ist oft das Image einer Marke für den Absatzerfolg entscheidend. Abgesehen davon verfügt der Partner vor Ort über für den Geschäftserfolg sehr wichtiges Know-how und in der Regel über Kontakte zu örtlichen Behörden etc, weshalb administrative Vorgänge wie z.B. bestimmte Genehmigungsverfahren beschleunigt, wenn nicht sogar erst ermöglicht werden.

Nachteile in Bezug auf Gemeinschaftsunternehmen sind darin zu sehen, dass keiner der Partner über die alleinige unternehmerische Kontrolle verfügt, zumal oft Restriktionen von Seiten des jeweiligen Gesetzgebers dahingehend bestehen, dass kein Partner mehr als 50% der Gesellschaftsanteile halten darf. Von daher sind Geschäftsprozesse in Joint Venture-Gesellschaften vergleichsweise schwieriger zu steuern als etwa in Form einer Unternehmensübernahme oder Fusion, zumal der entstehende Koordinationsaufwand trotz der Vorteile, die diese Form der Zusammenarbeit bietet, nicht außer Acht zu lassen ist.

Es kommt auch immer wieder vor, dass Gemeinschaftsunternehmen aufgrund von diversen Schwierigkeiten vorzeitig wieder aufgelöst werden (müssen). Zu denken ist dabei etwa an die angesprochenen Koordinationsschwierigkeiten, an überzogene Erwartungen aufgrund ungenauer Marktpotentialanalysen, unrealistische Kalkulationen, aber auch an eine unbedachte Wahl des oder der Partner vor Ort.

Für die drei in der Untersuchung zu betrachtenden Automobilkonzerne *Volkswagen*, *Daimler* und *General Motors* spielen Joint Ventures seit jeher eine wichtige Rolle. Gerade eben wegen der damit verbundenen Möglichkeit der Erschließung neuer Absatzmärkte, insbesondere im asiatischen bzw. mittel- und osteuropäischen Kulturraum.

Was den chinesischen Markt betrifft kann VW als Pionier angesehen werden, denn der Wolfsburger Konzern war einer der ersten westlichen Autobauer, der sich vor mehr als 20 Jahren mit seinen Produkten in der Reich der Mitte vorgewagt hat und dort über Jahre hinweg Marktführer mit einem Marktanteil von mehr als 50% war.

Seit einigen Jahren sind auch die Tochtermarken Skoda und Audi in China vertreten, und das mit zunehmendem Erfolg. Pressemitteilungen zufolge soll für die Ingolstädter Premium-Marke Audi China zum zweiten Heimatmarkt werden (siehe HB vom 19.11.06: o.S.).

Neben dem Gemeinschaftsunternehmen mit FAW im nordchinesischen Changchun unterhält *Volkswagen* seit 1985 zusammen mit dem derzeit umsatzstärksten Automobilhersteller Chinas, SAIC, das Gemeinschaftsunternehmen Shanghai Volkswagen. SAIC besitzt darüber hinaus Anteile an einem Joint Venture mit *General Motors*, der Shanghai GM.

Die Botschaft der VW-Tochter Audi, China solle zum zweiten Heimatmarkt werden, zieht natürlich eine Reihe von Folgen nach sich. Denn es bedeutet zum einen, dass der Anteil an lokal gefertigten Teilen – der bereits angesprochene „local content“ – möglichst hoch sein wird, was letzten Endes auch Auswirkungen auf die Zulieferunternehmen hat. Zum Anteil lokal gefertigter Teile lässt sich bemerken, dass viele Staaten, gerade in den Schwellenländern<sup>334</sup> dies oft auch zur Bedingung für ausländische Direktinvestitionen machen. Damit soll natürlich die eigene Wirtschaft vor Ort geschützt bzw. gestärkt werden.

Wie bereits im Kapitel zu den Zulieferbeziehungen angemerkt, erhöht die Globalisierung und die zunehmende Internationalisierung der Produktion ihrer Abnehmer den Druck auf die Zulieferunternehmen, sich den veränderten Bedingungen anzupassen, was aber nicht allen gelingt bzw. aus den verschiedensten Gründen gelingen kann. Gerade eben die Entwicklung um den angesprochenen „local content“ erhöht meines Erachtens den Veränderungs- und Anpassungsdruck auf die Zulieferindustrie.

Um beim Beispiel VW in China zu bleiben. Eine Erhöhung des Anteils der lokalen Teilefertigung bedeutet für die Zulieferbetriebe, dass sie sich entsprechend an den jeweiligen Standorten in Shanghai bzw. Changchun ansiedeln müssen. „Following customer“. Dies führt in der Folge logischer Weise zu einer Exklusion von Zulieferunternehmen, da in der Regel nur die großen und einflussreichen Zulieferer wie Bosch, Delphi oder Faurecia überhaupt die finanziellen Möglichkeiten haben – von staatlichen Förderprogrammen zur Attrahierung ausländischer Direktinvestoren einmal abgesehen –, entsprechende Investitionen an den neuen Autostandorten zu tätigen, zumal viele Autohersteller in den letzten Jahren dazu übergehen, auch FuE-Aktivitäten an ihre Zulieferer zu vergeben bzw. zu verlagern.

---

<sup>334</sup> sog. „emerging markets“.

Für die deutschen Standorte der Autoindustrie – Hersteller wie Zulieferer – bedeutet dies oft den Verlust von hochqualifizierten Arbeitsplätzen für den Standort Deutschland. Zum Teil aber auch aus Kostengründen. Auch wenn dies offensichtlich ist, wird dies in den Medien weniger thematisiert. Hier wird in Bezug auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen häufig von Tätigkeiten im An- bzw. Ungelernten-Bereich gesprochen, da dies oft weniger sozialen Sprengstoff in sich birgt, als Meldungen über die Verlagerung von Arbeitsplätzen für Hoch- und Höchstqualifizierte.

Als Fazit zum „local content“ – oft realisiert auf der Basis von Joint Ventures – lässt sich somit bemerken, dass es sich dabei um ein zweiseitiges Schwert handelt. Auf der einen Seite wird dadurch die lokale Wirtschaft gestärkt, auf der anderen Seite hingegen findet dadurch eine Schwächung von ganzen Volkswirtschaften statt.

### 3.1.4 Bildung von Strategischen Allianzen

Wie bereits in der Einleitung angeführt, stellt die Bildung von Strategischen Allianzen<sup>335</sup> eine sehr häufig praktizierte Maßnahme des externen Wachstums von Unternehmen dar. Doch warum? Bevor der Versuch unternommen wird, auf diese Frage eine hinreichende Antwort zu finden, soll zuerst geklärt werden, was unter einer Strategischen Allianz zu verstehen ist.

Grundsätzlich ist eine Strategische Allianz eine Kooperation von rechtlich wie wirtschaftlich selbständigen Unternehmen auf einem oder auch auf mehreren Geschäftsfeldern. Von der Grundintention her soll diese Zusammenarbeit unter langfristigen Aspekten eingegangen werden. Dies ist der grundlegende Unterschied zu einer einfachen Kooperation im Rahmen eines von vorneherein zeitlich begrenzten Projektes. Bemerkenswert ist hierbei, dass sich die Partner dieser Allianz auf anderen Geschäftsfeldern durchaus in einem Wettbewerbsverhältnis zu einander befinden können. In diesem Fall wird der angesprochene Spagat zwischen Kooperation und Wettbewerb deutlich.

---

<sup>335</sup> in Theorie und Praxis auch als Strategische Partnerschaften oder Strategische Kooperationen bezeichnet.

Nach Bühner lassen sich drei grundlegende Formen unterscheiden: a) horizontale Strategische Allianzen: Partnerunternehmen sind auf derselben Produktionsstufe tätig, b, vertikale Strategische Allianzen: Zusammenarbeit erfolgt auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen sowie c, konglomerate Strategische Allianzen: Hier kommen die Partnerunternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Bühner 1993: 380).

Wie bereits erwähnt wurde, gestalten sich Fusionen und Unternehmensübernahmen über die Landes- bzw. in zahlreichen Fällen sogar über die Kontinentsgrenzen hinaus oft aus sozio-kulturellen Gründen schwierig und führen nicht selten dazu, dass Beteiligungen wieder abgestoßen und übernommene ausländische Unternehmen wieder verkauft werden. Mit *Daimler*, BMW und Fiat wurden bereits sehr prominente Beispiele angeführt.

Bemerkenswert und interessant ist in diesem Zusammenhang, dass zwar in zahlreichen Fällen Übernahmen und Fusionen aus den genannten Gründen, die leider oft vernachlässigt bzw. unterschätzt werden, scheitern, die Zusammenarbeit mit den einst übernommenen bzw. fusionierten Unternehmen, die in der Zwischenzeit wieder abgegeben wurden, aber nicht endgültig für gescheitert und damit für beendet erklärt wurde. Man kooperiert nun erfolgreicher auf einer anderen Ebene: nicht mehr durch Eingliederung in das eigene Unternehmen<sup>336</sup>, sondern über Allianzen und Partnerschaften, deren Bindungsintensität weniger stark ausgeprägt ist<sup>337</sup>.

Meines Erachtens liegt der Grund dafür, dass solche Kooperationsmöglichkeiten eher zum Erfolg führen, darin, dass die Kooperationspartner sie selbst sein bzw. bleiben können. Ihnen wird keine neue bzw. fremdartige (Unternehmens-)Kultur aufoktroziert, wie dies oft bei internationalen Fusionen der Fall ist. Dies soll natürlich nicht heißen,

---

<sup>336</sup> etwas allgemeiner formuliert: auf Basis von Kapitalverflechtungen.

<sup>337</sup> Es ist davon auszugehen, dass zwischen gescheiterter Übernahme/Fusion und nun erfolgreicher Kooperation Problemanalysen – auch unter Inanspruchnahme von Experten – stattfanden, evtl. mit der Erkenntnis, dass bisher als sekundär erachtete Aspekte wie (Unternehmens-)Kultur oä. von Bedeutung für den Geschäftserfolg sind. Entsprechende Trainings im Vorfeld der Kooperation spielen ebenfalls eine zentrale Rolle.

dass es auf der Basis von Partnerschaften nicht zu kulturbedingten Spannungen und Konflikten zwischen den Vertragspartnern kommen kann. Die „Beraterindustrie“ hat in diesem Bereich „interkulturelle Zusammenarbeit“ etc. ein breites, ohne Zweifel sehr wichtiges Tätigkeitsfeld gefunden. Ferner spricht die Fülle an Literatur zu „Interkulturellem Management“ etc. für einen entsprechenden Bedarf.

Allerdings wäre der Sachverhalt zu eindimensional betrachtet, wenn in der Diskussion der Blickwinkel allein auf die Kultur gelegt wird. Zweifelsohne spielen auch finanzielle Aspekte eine Rolle. Oft realisieren sich erhoffte Synergieeffekte nicht oder die Integrationskosten übersteigen das dafür veranschlagte Budget. Zu denken ist hierbei besonders an das Desaster bei *Daimler*. Von Mitte Februar bis Mitte Mai 2007 diskutierte man über das Schicksal von Chrysler, wobei bereits im Vorfeld viel darauf hindeutete, dass der Konzern seine US-Tochter an Finanzinvestoren abgibt, zumal nahezu alle anderen in Frage kommenden Autohersteller im Vorfeld bereits abgewunken hatten. Der Chrysler-Krise ging bereits eine nicht unwesentliche Krise voraus. Nämlich die Misere um die in der Ära Schrempp erworbenen asiatischen Beteiligungen. So hatten sich in der Vergangenheit die Beteiligungen an Hyundai und Mitsubishi als suboptimales Investment erwiesen. Bekanntermaßen tätigte Schrempp diese Investitionen in Asien und den Vereinigten Staaten im Rahmen seiner Vision von der „Welt AG“, von einem global präsenten Automobilkonzern.

Meines Erachtens ist auffallend, dass sich die Automobilkonzerne insbesondere in der letzten Zeit von ihren Beteiligungen an asiatischen Wettbewerbern trennen, auf der anderen Seite aber verstärkt Kooperationen in Form von Allianzen und / oder Joint Ventures mit eben diesen eingehen. Als Beispiele lassen sich auch zwei der drei Fallstudien-Unternehmen nennen. Wie bereits mehrfach angemerkt, beteiligte sich der *Daimler*-Konzern unter der Führung von Jürgen Schrempp zu Beginn der 2000er Jahre sowohl am koreanischen Hersteller Hyundai als auch am japanischen Produzenten Mitsubishi. Schrempp verfolgte dabei das Ziel, den asiatischen Anteil am Gesamtumsatz um ein Vielfaches auf 25% zu steigern. Es gilt in diesem Zusammenhang zu betonen, dass es sich bei Mitsubishi um die Pkw-

Sparte<sup>338</sup> handelt. An der Lkw-Sparte der Japaner zeigten die Stuttgarter hingegen kein Interesse. Die Lkw-Sparte von Mitsubishi ist mit Volvo verbunden. Übergeordnetes Ziel der Beteiligung war die Realisierung einer lange Zeit schon angestrebten Präsenz im Pkw-Bereich im asiatischen Raum sowie die Generierung von notwendigem Know-how im Kleinwagen-Segment, über das die asiatischen Autobauer seit jeher verfügen. Der *Daimler*-Konzern bzw. seine Hauptmarke Mercedes-Benz war bisher nicht im Kleinwagen-Segment<sup>339</sup> vertreten, was natürlich auch mit dem Image der Marke zu tun hatte. So könnte etwas überzogen formuliert werden: eine Nobelmarke führt keine Kleinwagen im Sortiment. Daher favorisierte man in der Vergangenheit den Premium-Sektor, und das nicht gerade erfolglos. Auch mit dem Engagement im Kleinstwagen-Segment mit dem Smart konnte die Lücke in der Modellpalette von Mercedes-Benz nicht geschlossen werden. In diesem Zusammenhang sei kurz erwähnt, dass für das Projekt Smart Daimler sozusagen die zweite Wahl für den schweizerischen Uhrenhersteller Swatch war. Darf man Medienberichten Glauben schenken, so war das Projekt Smart ursprünglich in Kooperation mit dem VW-Konzern geplant. Jedoch machten die Wolfsburger einen Rückzieher. Wie dem auch sei. Auch durch die Einbindung von Chrysler in den Konzern konnte die nach wie vor vorhandene Lücke im Produktportfolio im Bereich der Klein- oder auch Kompaktwagen nicht geschlossen werden, da Chrysler mit seinen drei Konzernmarken Chrysler, Jeep und Dodge überwiegend im Modellbereich der Minivans<sup>340</sup>, Geländewagen und Pick-ups gut aufgestellt ist, nicht aber im besagten Kleinwagen-Sektor. Wie bereits an anderer Stelle angemerkt, vertraten die US-amerikanischen Autobauer in der Vergangenheit die Ansicht, dass sich mit Kleinwagen kein Geld verdienen ließe. Slogan: „Big cars, big profits, small cars, small profits“ (Berg 1992: 14). Sie überließen den damit unterschätzten Markt den asiatischen

---

<sup>338</sup> wobei hierzu auch leichte Nutzfahrzeuge wie Transporter gehören.

<sup>339</sup> bei der seit 1997 erhältlichen A-Klasse handelt es sich nicht um einen Kleinwagen i.e.S..

<sup>340</sup> hier gilt Chrysler quasi als „Erfinder“.

Wettbewerbern. Das Engagement bei Chrysler brachte *Daimler* bei der Lösung dieses Problems nicht weiter<sup>341</sup>.

Damit blieben eigentlich nur zwei Möglichkeiten. Zum einen die Eigenentwicklung von Kleinwagen, mit dem entscheidenden Nachteil, dass Forschung und Entwicklung zum einen langwierig ist und zum anderen eine Menge Geld kostet. Die zweite Möglichkeit bestand bzw. besteht darin, die Kooperation mit Wettbewerbern zu suchen, die bereits in den gewünschten Segmenten erfolgreich vertreten sind. Diesen zweiten Lösungsweg wählte *Daimler* bzw. die Unternehmensleitung mit den Investitionen Anfang der 2000er Jahre in die Pkw-Sparten von Hyundai-Kia und Mitsubishi. Neben einer 10%igen Beteiligung an der Autosparte der Koreaner beinhaltete die Zusammenarbeit im Lkw-Bereich auch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, in das die Koreaner laut Informationen des Handelsblatts (HB 19.10.00: 18) neben ihren Fertigungsstätten auch ihr Vertriebsnetz mit einbringen wollten<sup>342</sup>. Hierzu gilt es zu bemerken, dass die Bedeutung von Service- und Vertriebsaktivitäten nicht als nebensächlich erachtet werden darf. So ist es für ausländische Direktinvestoren unabdinglich, auch darauf zu achten, denn es nützt nicht viel, lediglich Produktionskapazitäten vor Ort aufzubauen. Ebenso wichtig ist die entsprechende Infrastruktur. Dies ist u.a. ein Grund, weshalb oft Gemeinschaftsunternehmen mit einem einheimischen Partner gegründet werden, wie bereits erwähnt wurde. Anfangs waren auch Kooperationspartner im Gespräch, die ebenfalls seit langem in dieser Modellklasse der Kleinwagen vertreten sind, nämlich Peugeot bzw. Fiat. Allerdings folgten den Diskussionen keine Taten.

Wie das Handelsblatt vom 26.01.00 meldet, wollte Jürgen Schrempp die Zusammenarbeit mit Peugeot auch über eine Kapitalverflechtung festigen, was die Franzosen aber ablehnten (HB 26.01.00: 17). Dies

---

<sup>341</sup> Als Hintergrundinformation sei ergänzend erwähnt, dass Chrysler in der Vergangenheit sowohl bei Mitsubishi als auch Hyundai Minderheitsanteilseigner war, so dass davon auszugehen ist, dass das Engagement von *Daimler* bei den beiden Asiaten nicht zufällig war.

<sup>342</sup> als 2004 *Daimler* die Kapitalbeteiligung an Hyundai aufgab, wurde auch das Nutzfahrzeug-Joint-Venture mit den Koreanern beendet; die Zusammenarbeit im Projekt ‚Pkw-Weltmotor‘ hingegen aufrechterhalten. Ausgangspunkt für das Zerwürfnis waren konträre Meinungen zur China-Politik *Daimlers*.

fürte kurzer Hand zu einer leichten Belebung der Aktienkurse. Bekanntermaßen können auch reine Spekulationen und Mutmaßungen an den Börsen zu teilweise enormen Kurssprüngen ins Positive wie auch ins Negative führen. Es kann hier die Vermutung anstellt werden, dass man auch aus Aspekten wie Spritsparsamkeit und Qualität den asiatischen Wettbewerbern letzten Endes den Zuschlag gegeben hat. Jedoch zeigte sich einige Zeit nach den Vertragsabschlüssen, dass es bei Mitsubishi mit der vermuteten hohen Produktqualität anscheinend nicht weit her war, denn die Japaner wurden von Kundenreklamationen<sup>343</sup> in Bezug auf Zuverlässigkeit und Qualität geradezu überhäuft, was man allerdings eine Zeit lang zu ignorieren versuchte, wenn nicht gar zu vertuschen; denn wie das Handelsblatt vom 11.12.00 meldet, soll Mitsubishi mindestens seit 1977 nahezu systematisch Kundenbeschwerden verheimlicht haben, die teure Rückrufaktionen zur Folge gehabt hätten (HB 11.12.00: 18).

Durch den Erwerb von mehr als 33,3% besaß *Daimler* an Mitsubishi nach geltendem japanischem Recht die unternehmerische Führung des Konzerns. Gemäß einer Meldung des Handelsblatts vom 22.03.00 interessierten sich die Stuttgarter auch für eine Beteiligung am koreanischen Hersteller Daewoo (HB 22.03.00: 1).

Daewoo gilt in der Branche auch als bedeutender Hersteller von Kleinwagen. *General Motors* erwarb in der Vergangenheit erhebliche Anteile an Daewoo, wobei der US-Autoriese andere asiatische Beteiligungen in der letzten Zeit zumindest teilweise wieder veräußerte. Zu nennen sind die Beteiligungen an Subaru-Mutter Fuji Heavy Industries<sup>344</sup> sowie Suzuki.

Bei Suzuki Motor reduzierte *GM* im Frühjahr 2006 seine Beteiligung von bisher 20% auf knapp 3%. Dabei wurde betont, dass die Kooperation nicht gänzlich aufgegeben werde. Mit Suzuki besteht eine wechselseitige Kapitalverflechtung, da Suzuki mit gut 11% an der *GM*-Tochter *GM-Daewoo Automotive & Technology* beteiligt. Kooperationen auf den Gebieten Vertrieb, Entwicklung und Produktion zwischen *GM* und Suzuki sollen aber fortgesetzt werden (HB 06.03.06: o.S.).

---

<sup>343</sup> erste Meldungen dazu gab es schon im Jahr 2000. Siehe z.B. HB 30.08.00: 16; 05.09.00: 15

<sup>344</sup> das Aktienpaket ging an Toyota.



Die letzten 25 Jahre war GM der größte Anteilseigner an Suzuki. Darüber hinaus veräußerte GM 2006 auch seine Kapitalbeteiligung am Nutzfahrzeughersteller Isuzu Motors, die seit Anfang der 1970er Jahre besteht.

Laut Handelsblatt soll sich auch im Falle von Isuzu in Bezug auf Kooperationen nach Abwicklung der Kapitalbeteiligung nichts ändern. In mehr als 90 Ländern arbeiten GM und Isuzu in Projekten seit 35 Jahren zusammen (HB 31.03.06: 15).

An diesen Beispielen wird das bereits erwähnte Phänomen erneut deutlich: Kapitalbeteiligungen werden gelöst, Kooperationen aber beibehalten und auf einer anderen, locker(er)en Ebene weitergeführt.

Unter Umständen sehr problematisch und konfliktverstärkend gestaltet sich die Entflechtung bei einer gescheiterten Zusammenarbeit. Wie bei einer gescheiterten Ehe<sup>345</sup> muss in diesem Fall eine Übereinkunft getroffen werden, was mit dem gemeinsamen Hab und Gut geschehen soll, was nicht immer problemlos über die Bühne geht. Diese Problematik soll am Beispiel der gescheiterten „Liaison“ zwischen *General Motors* und der Autosparte von Fiat verdeutlicht werden.

Die Kooperation zwischen *General Motors* und der Autosparte von Fiat dauerte „nur“ fünf Jahre. Vor dem Abschluss der Kooperation zwischen GM und Fiat wurde einige Wochen über einen möglichen Einstieg von *Daimler* bei Fiat diskutiert, wobei die Stuttgarter die Autosparte gleich gänzlich übernehmen wollten, was den Entscheidungsträgern in Turin offensichtlich zu viel des Guten zu sein schien, weshalb letzten Endes die Pläne wieder verworfen wurden. Während im Jahr 2000 die geschlossene Verbindung der beiden Autokonzerne Fiat und GM, die über eine gegenseitige Kapitalverflechtung besiegelt wurde, in der Branche hoch gelobt wurde, trennte man sich nach gut fünf Jahren 2005 wieder. Jedoch muss betont werden, dass sich *General Motors* von den einst getroffenen Vereinbarungen nahezu „freikaufen“ musste. Die Kooperation zwischen den Amerikanern und den Italienern fand wie eben angemerkt über eine Kapitalverflechtung statt.

---

<sup>345</sup> die vielleicht auch unüberlegt und Hals über Kopf eingegangen wurde.

Dem Handelsblatt vom 14.03.00 zufolge, beteiligte sich Fiat an *General Motors* mit 5,1%, während umgekehrt die Beteiligung bei 20% der Autosparte lag (HB vom 14.03.00: 1).

Meines Erachtens ist hier besonders bemerkenswert, dass mit der Kooperation eine sog. Put-Option verbunden war: so konnte Fiat von GM verlangen, die restlichen 80% an der Autosparte von Fiat bis spätestens 2009 zu übernehmen. Meiner Meinung nach handelt es sich dabei um ein eher ungewöhnliches Angebot. Wie das Handelsblatt vom 14.03.00 weiter schreibt, zielt die Zusammenarbeit zwischen den beiden Autokonzernen kurzfristig auf die Senkung der Produktionskosten ab, wozu im weiteren Verlauf zwei Gemeinschaftsunternehmen gegründet werden sollen, an denen die beiden zu jeweils 50% beteiligt werden sollen. Das erste zu gründende Joint-Venture-Unternehmen soll auf dem Gebiet des Einkaufs tätig werden; das zweite Gemeinschaftsunternehmen im Bereich der Komponenten-Produktion Motoren, Kupplungen sowie Getriebe in Europa und Brasilien (in Anlehnung an HB vom 14.03.00: 1).

Es entspricht eigentlich schon fast der Normalität, dass sich Unternehmen, die eigentlich in einer Wettbewerbssituation zu einander stehen, sich auf einem bestimmten Gebiet zusammentun, um so Größenvorteile zu realisieren. Gerade im Bereich des Einkaufs lassen sich solche Zusammenschlüsse in der Praxis häufig vorfinden, um durch größere Bestellungen bessere Rabatte, etc. erzielen zu können, die sich dann positiv auf die angestrebte Reduzierung der Produktionskosten auswirken. Im Zuge der zunehmenden Technisierung von Abläufen kommt es immer häufiger vor, dass Einkaufsaktivitäten über das Internet im sog. „Business-to-Business“ – kurz: „B2B“ – abgewickelt werden.

Zur Kooperation auf dem Gebiet der Komponenten-Fertigung lässt sich bemerken, dass dies ebenfalls unter dem Gesichtspunkt der Minderung von Herstellungskosten zu betrachten ist. Es geht aber nicht in der Regel nicht nur um reine Fertigungskosten, sondern in zunehmendem Maße auch um Kooperationen auf dem Gebiet der Forschung und Entwicklung. Dies gerade auch im Bereich der Komponenten- und Aggregate-Produktion. Darüber hinaus ist es inzwischen nichts Ungewöhnliches mehr, wenn ein Autohersteller Komponenten für einen

Wettbewerber herstellt und dadurch gleichsam zum Zulieferer wird. Als ein Beispiel unter vielen lässt etwa VW anführen. Die Wolfsburger liefern Dieselmotoren an *Daimler* und fertigen Karosserien für Porsche<sup>346</sup>. In Stuttgart-Zuffenhausen baut *Daimler* Getriebe für seinen Nachbarn Porsche.

Zur Zusammenarbeit von Fiat und *General Motors* lässt sich bemerken, dass es auch hier immer um die Überwindung einer Wettbewerbssituation geht, da vor allem in Europa die beiden Konzerne zueinander in Konkurrenz standen. Es handelt sich dabei insbesondere die deutsche GM-Tochter *Opel*, die mit ihrem Produktportfolio Überschneidungen mit Fiat bildete. Hier wird besonders der Spagat bzw. die Ambivalenz von solchen Kooperationen deutlich. Auf der einen Seite wird durch die Zusammenarbeit auf dem einen Gebiet ein Mehrwert geschaffen – zumindest im Idealfall –, auf der anderen Seite buhlt man um die Gunst des Kunden. Es sind gerade die Volumenmodelle in der Kleinwagen- und Mittelklasse, in denen es zu Überschneidungen bei *Opel* und Fiat kommen konnte. Im Oberklassen-Segment sind beide nicht vertreten. Zwar gehört zu Fiat auch die Luxusmarke Ferrari sowie Alfa Romeo und Lancia; Ferrari war aber nicht Gegenstand der Kooperation. Lange Zeit dominierte Fiat mit seinen Kleinwagen dieses Marktsegment, wobei in den letzten Jahren die Konkurrenz aus den asiatischen Ländern auch für die Italiener zu spüren wurde, da sie entsprechende Marktanteile an Hersteller wie Toyota, Nissan oder Honda abgeben mussten.

Die Zusammenarbeit zwischen *General Motors* und Fiat scheint die erhofften Synergien und Einsparpotentiale in den vergangenen Jahren nicht erfüllt zu haben, weshalb es immer wieder zu Differenzen kam. Ferner war Medienberichten zufolge auch die im Vertrag von 2000 fixierte Klausel über die Übernahme der verbleibenden 80% an der Fiat-Autosparte durch *General Motors* immer wieder ein umstrittener Punkt, zumal Fiat in den letzten Jahren immer wieder in den defizitären Bereich in der Autosparte gerutscht war. Anders hingegen sah es in den anderen drei Geschäftsbereichen von Fiat aus, nämlich der Nutzfahrzeugsparte Iveco, den unternehmenseigenen Zulieferunternehmen sowie der Baufahrzeug- und Traktorentochter, die aber alle drei

---

<sup>346</sup> Cayenne auf der Basis des VW Touareg oder auch den neuen viertürigen Porsche Panamera.

nicht Gegenstand der Zusammenarbeit waren. Betrachtet man den geschlossenen Vertrag mit der fixierten Option einer kompletten Übernahme, so lässt sich der Frage nicht verwehren, ob hier auf der Seite des GM-Managements eine deutliche Fehlentscheidung vorlag.

Nach längerem Hin und Her gilt folgendes Ergebnis aus der Episode Fiat-*General Motors* festhalten: 2005 kaufte sich *General Motors* für 1,55 Milliarden (z.B. HB 14.02.05: 1; 23.06.05: o.S.) von der einst vereinbarten Verpflichtung frei, die defizitäre Autosparte von Fiat komplett übernehmen zu müssen. Die Auflösung der Kooperation, die neben der genannten Kapitalverflechtung auch durch die erwähnte Gründung von zwei Joint-Venture-Unternehmen besiegelt wurde, lässt sich allerdings nicht so schnell und einfach abwickeln wie die Kündigung des abgeschlossenen Kooperationsvertrages. Denn je enger die gemeinsamen Einkaufs-, Produktions- und Entwicklungsaktivitäten mehrerer Unternehmen miteinander verwoben sind, desto länger dauert es, diese Netze wieder zu entwirren.

Wie das Handelsblatt vom 15.02.05 meldet, betreiben Fiat und GM 15 gemeinsame Produktionsstätten, die jeweils zu trennen und an die ursprünglichen Eigentümer zurückzugeben sind, was sich noch vergleichsweise einfach abwickeln lässt. Um einiges komplizierter gestaltet sich die Entknüpfung der gemeinsamen Strukturen in Produktion und Einkauf, zumal einige Fiat- und *Opel*-Modelle auf gemeinsamen Plattformen gebaut werden. Dabei ist eine Modellgeneration noch nicht einmal auf dem Markt erhältlich, so dass ein vollständiger Produktlebenszyklus von sechs bis sieben Jahren abzuwarten ist, bis die Trennung abschließend vollzogen werden kann (in Anlehnung an HB 15.02.05: 13).

Hier wird gut deutlich, wie langwierig die Abwicklung einer gescheiterten Kooperation sich gestalten kann. Neben der zu trennenden Infrastruktur kann unter Umständen noch ein weiteres Problem hinzutreten. Was passiert mit dem Personal? Es wird angesichts der zu lösenden Problemstellungen ersichtlich, dass man sich sehr überlegen sollte, auf welcher Basis eine Kooperation zustande kommen soll.

Zu guter Letzt soll jedoch auch ein Beispiel dargestellt werden, das für eine erfolgreich abgewinkelte Fusion zwischen einem westlichen und einem asiatischen Unternehmen steht. Zu denken ist dabei an Renault-Nissan. Es handelt sich dabei um eine der wenigen Erfolgsgeschichten für eine globale Allianz zwischen zwei Autoherstellern. 1999 beteiligte sich Renault mit 44% an der Pkw-Sparte des japanischen Herstellers Nissan; auch in diesem Fall blieb die Lkw-Sparte Nissan Diesel außen vor. Das Besondere an dem entstandenen französisch-japanischen Konzern ist die Tatsache, dass seit 2005 Carlos Ghosn in Personalunion beide Firmen leitet.

Wie bereits in Kapitel 2.1.2b erwähnt, wurde im Sommer 2006 einige Wochen lang über einen möglichen Einstieg von Renault-Nissan bei *General Motors* diskutiert<sup>347</sup>, worauf der damalige GM-Großaktionär Kirk Kerkorian drängte. Im Grunde genommen hätte diese Konstellation der Situation bei *Daimler* geähnelt: der Versuch, drei verschiedene Kulturkreise unter einem Konzerndach zu vereinen. Allerdings verliefen sich die Pläne im Sande. Eine globale Allianz mit diesen drei Partnern hätte sich ohnehin schon im Vorfeld als sehr problematisch erwiesen. Denn zum einen wären kartellrechtliche Vorbehalte nur schwer zu entkräften, da dann eine marktbeherrschende Position nicht auszuschließen gewesen wäre. Zum anderen meldeten auch Betroffene innerhalb des GM-Konzerns, insbesondere bei *GM Europe*, massive Bedenken an. So sahen die Arbeitnehmervertreter der deutschen GM-Tochter *Opel* Arbeitsplätze am deutschen Standort in Gefahr. Dies hängt damit zusammen, dass Renault und *Opel* mit ähnlichen Modellen in ähnlichen Marktsegmenten aktiv sind. Daher würde sich eine Plattform-Strategie anbieten. Hinzu kommt, dass Renault einige Werke in osteuropäischen Ländern besitzt, die bei einer engeren Kooperation zwischen *Opel/GM* und Renault den deutschen Produktionsstätten vorgezogen werden könnten.

---

<sup>347</sup> in der Entwicklung und Fertigung von leichten Nutzfahrzeugen arbeiten GM/Opel und Renault bereits seit 1996 erfolgreich zusammen; 2002 wurde die Zusammenarbeit auch auf Nissan ausgeweitet.

Aufgrund der beschriebenen Vorkommnisse und Probleme bei Fiat-*General Motors* <sup>348</sup> lässt sich durchaus nachvollziehen, weshalb die Automobilunternehmen eher dazu übergehen, vergleichsweise lockere Allianzen miteinander zu knüpfen als Verschmelzungen mittels Kapitalverflechtungen einzugehen, die nicht ohne Weiteres wieder zu lösen sind.

Bei Strategischen Allianzen kann sehr pragmatisch vorgegangen werden. Ich suche mir ein Partnerunternehmen, das das besitzt, was ich brauche und vice versa. Bei Fusionen/Übernahmen entstehen zwar auf den ersten Blick Synergien, u.U. aber auch Funktionsverdoppelungen, die zu Belegschaftsreduktionen führen können.

Es kann meines Erachtens durchaus als ein Zeichen der Zeit gewertet werden, dass weniger auf Marktmacht durch Unternehmensgröße geachtet, sondern eher wieder dazu übergegangen wird, durch strategische Allianzen netzwerkartig Kooperationen zu knüpfen, die dann auch leichter wieder zu lösen sind, wenn es der Markt bzw. die Unternehmensumwelt im organisationalen Feld der Automobilindustrie erfordert. Diese Art der Zusammenarbeit ist vom Grundsatz her leichter zu lösen, wobei es immer darauf ankommt, wie die Modalitäten im Einzelfall ausgestaltet sind. Des Weiteren findet die Kooperation tendenziell auf der Basis von Projekten statt, deren Kerncharakteristikum die zeitliche Begrenzung ist. Dabei ist natürlich nicht ausgeschlossen, dass bei erfolgreicher Zusammenarbeit über die Jahre hinweg kontinuierlich auf dieser Ebene zusammengearbeitet wird.

### 3.1.5 Bildung von Netzwerken

Neben den eben diskutierten Kooperationsformen über die Bildung von Strategischen Allianzen und Partnerschaften sowie von Joint Ventures spielt in der Automobilindustrie in besonderem Maße auch die Bildung von Netzwerken eine wichtige Rolle. Mit dem Begriff des Netzwerkes meine ich in diesem Zusammenhang eine bestimmte Form von Zusammenarbeit, die aber nicht auf der Basis von Strategischen Allianzen oder Joint Ventures stattfindet. Die Automobilhersteller

---

<sup>348</sup> Ähnliches lässt sich bei Daimler und Mitsubishi in Bezug auf das Werk Nedcar im niederländischen Born konstatieren.

schließen sich verstärkt zu gemeinsamen Projekten zusammen, ungeachtet dessen, dass es sich immer um potentielle Wettbewerber auf dem immer enger werdenden Automobilmarkt handelt.

Als erstes Beispiel möchte ich die Zusammenarbeit von Porsche und VW diskutieren. Wie bereits im Vorfeld angesprochen, sind die beiden Automobilbauer sowohl über Personalien wie Ferdinand Piech als auch über Kapital miteinander verbunden. Allerdings ist die Verflechtung über Kapital nur einseitig: Porsche ist seit Herbst 2005 Großaktionär bei VW. Umgekehrt ist kein Aktienbesitz vom Wolfsburger Konzern an den Schwaben bekannt. Es könnte sich dabei auch nur um stimmrechtlose Aktien handeln, da alle stimmberechtigten Porsche-Aktien sich im Besitz des Familienclans Porsche-Piech befinden. Also keine Überkreuzverflechtung. Jenseits dieser Verbindungen arbeiten die beiden Konzerne in einigen Projekten zusammen. So haben im Bereich der Geländewagen der Porsche Cayenne und der VW Touareg die gleiche Plattform; die Rohkarossen des Cayenne werden im VW-Werk Bratislava gefertigt.

Das Handelsblatt meldet in der Ausgabe vom 01.03.07, dass auch der neue Audi Q7 auf der gleichen Plattform wie der VW Touareg gebaut wird (HB 01.03.07: o.S.). Innerhalb der VW-Marken war die Einführung identischer Plattformen eine der Erfolgsstrategien von Piech Anfang der 1990er Jahre gewesen.

Über einen eigens abgeschlossenen Grundlagenvertrag soll in Zukunft auf operativer Ebene insbesondere in den Bereichen Produktion, Einkauf/Beschaffung sowie Forschung und Entwicklung zusammengearbeitet werden.

Gerade Forschung und Entwicklung stellt einen Bereich in der Automobilindustrie dar, in dem viele Autohersteller kooperieren. Zu denken ist dabei beispielsweise Forschungsaktivitäten im Bereich des Hybrid-Antriebs. Angesichts der kritischen Abgas-Emissionen und den damit verbundenen verschärften gesetzlichen Bestimmungen wird dieser Forschungsbereich, nämlich Alternativen zu fossilen Brenn- bzw. Antriebsstoffen zu finden, zukünftig an erheblicher Bedeutung gewinnen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise ermöglicht diese Form der Zusammenarbeit für die partizipierenden Unternehmen Einspar-

potentiale. Ferner können die Hersteller so ihre Kapazitäten besser auslasten und durch die Verwendung von gleichen Bauteilen und Modulen Einsparungen bei den Materialkosten erreichen. Da es sich bei den genannten Beispielen VW Touareg, Audi Q7 und Porsche Cayenne um Modelle im nahezu gleichen Preissegment handelt, brauchen die Hersteller hier keine Imageeinbußen dahingehend befürchten, dass diese Modelle ähnliche Bauteile haben.

Es lässt sich in diesem Zusammenhang jedoch auch auf einer anderen Ebene argumentieren. So könnte man auch behaupten, dass die Automobilkonzerne vor allem in den Bereichen zusammenarbeiten, die für den Kunden nicht sofort offensichtlich sind. Zu denken ist dabei an die viel zitierte Plattform-Strategie sowie an die Komponenten und Aggregaten wie Achsen oder Getrieben. Bei Motoren wurde es in der Vergangenheit allerdings etwas komplizierter, da die Motorenentwicklung doch eine Kernkompetenz der jeweiligen Fahrzeugproduzenten ist. Es lässt sich jedoch feststellen, dass eine Reihe von Autobauern neuerdings auch Kooperationen auf dem Gebiet der Motorenentwicklung einzugehen bereit sind und damit gleichsam ein bisheriges Tabu brechen. Ein Beispiel hierfür liefern die beiden Premiumhersteller Mercedes und BMW, die über die Kooperation des Hybridmotors hinaus auf diesem Feld künftig zusammenarbeiten wollen.

So bevorzugen die Hersteller häufig Kooperationen auf Feldern, die die Markenidentität zumindest nicht gleich auf den ersten Blick gefährden. In gewissem Sinne ist auch damit zu argumentieren, dass sich die Autodesigner in den letzten Jahren auf keine großen Extravaganzen und Experimente im Design der Autos einlassen, sondern auch hier in gewisser Weise Benchmarking im Aussehen und in der Gestaltung ihrer Fahrzeuge betreiben. Für den Autounkundigen ist es heutzutage nicht ganz einfach, die Fahrzeuge ihren Herstellermarken eindeutig zuzuordnen, weil – zumindest in den Volumensegmenten – „alle irgendwie gleich aussehen“. Dennoch ist aus Marketing-Gründen Image und die Identität einer Pkw-Marke<sup>349</sup> nach wie vor von Bedeutung,

---

<sup>349</sup> Im Nutzfahrzeug-Bereich sieht dies anders aus, wobei es auch hier nationale bzw. regionale Eigenheiten gibt, auf die zu achten ist, so dass es aufgrund der unter-



wodurch sich die Hersteller von ihren Wettbewerbern separieren wollen. Es gestaltet sich mit Sicherheit nicht immer ganz einfach, diesen beschriebenen Spagat, diese Gradwanderung zu meistern, um die Gunst des Kunden nicht zu verlieren. Der Weg zum Ziel scheint darin zu liegen, durch Kooperationen auf der Basis von Netzwerken Größenvorteile zu generieren, ohne sich auf das Abenteuer einer Zusammenarbeit über eine Kapitalverflechtung mit den damit verbundenen Risiken einzulassen.

Durch die beschriebene Netzwerk-Bildung entwickeln sich in Deutschland in bestimmten Regionen sog. Cluster (vgl. z.B. Hall/Soskice 2001; Heidenreich 2001; Guenther 2007). Piore/Sabel sprechen hierbei von „regionalen Ökonomien“ (1985: 229).

Als klassisches Beispiel in Süddeutschland ist etwa Baden-Württemberg zu nennen, wo mit *Daimler*, Porsche und Audi bedeutende Akteure im organisationalen Feld der deutschen Automobilindustrie angesiedelt sind.

In den Einzugsgebieten rund um diese Werke im Großraum Stuttgart siedelten sich nach und nach zahlreiche Automobilzulieferbetriebe unterschiedlicher Größe an. Zu denken ist etwa an die Robert Bosch GmbH, deren Zentrale in Stuttgart-Feuerbach liegt, oder Mahle, ebenfalls im Stuttgarter Umland ansässig. *Daimler* hat dort auch sein Forschungs- und Entwicklungszentrum zentralisiert angesiedelt.

Die Automobilkonzerne machen sich natürlich auch die vorhandene Hochschul- und Forschungsinfrastruktur wie z.B. Fraunhofer-Institute im Umfeld von Stuttgart und Umgebung zu Nutze, um so einen ständigen Austausch von Wissenschaft und Praxis zu erreichen. Die Forschungsinstitute leben somit in einem symbiotischen Verhältnis zur Automobilindustrie und umgekehrt. Auf diese Weise kann zum einen ein reger Austausch auf wissenschaftlicher Ebene stattfinden, zum anderen bietet sich für die Beteiligten auch die Möglichkeit, die Versorgung mit qualifiziertem Nachwuchs sicher zu stellen. Allerdings ist dadurch immer die Gefahr latent vorhanden, die Wissenschaft zu ökonomisieren und damit reinen wirtschaftlichen Prämissen

---

schiedlichen Bestimmungen auf absehbare Zeit kein Lkw-Modell geben wird, dass sich – unmodifiziert – in allen Ländern einsetzen lässt.

unterzuordnen<sup>350</sup>, aber auf der anderen Seite lebt natürlich Deutschland als „Land der Dichter und Denker“ davon, dass Ideen, Patente und Forschungsergebnisse kommerzialisiert werden.

Analog zu den Ausführungen zu Baden-Württemberg lassen sich ähnliche Punkte auch für Bayern finden. In Bayern ist mit Audi und BMW die Automobilindustrie ebenfalls kumuliert vertreten, ähnliches gilt für die Automobilzulieferindustrie. Eine Konzentration lässt sich in München vorfinden. Auch in München nutzen Unternehmen und Hochschulen die Möglichkeit und Gelegenheit, miteinander in ein symbiotisches Verhältnis zu treten. Bekanntermaßen handelt es sich bei den beiden Münchner Hochschulen, darf man den Ergebnissen der Diskussion um Elite-Universitäten in Deutschland Glauben schenken, um hochkarätige Forschungseinrichtungen. Allerdings darf in diesem Zusammenhang nicht vergessen werden, dass gerade durch die enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft vor Ort den beiden Münchner Universitäten finanzielle Möglichkeiten eingeräumt werden, die anderen Hochschulen schon aufgrund ihrer zum Beispiel geisteswissenschaftlichen Profilbildung meist – Ausnahme bestätigen die Regel – von vornherein verwehrt sind.

Ein bisher minder populäres bzw. weniger häufig angeführtes Cluster im Bereich des Automobilsektors befindet sich in Sachsen, was insofern auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheint, zumal Ostdeutschland in vielen Regionen nach der politischen und wirtschaftlichen Wende eher als strukturarm gilt. Wie das Handelsblatt vom 16.03.07 meldet, wurde vor kurzem in Sachsen das sog. Regionalnetzwerk Automobil-Regionalcluster Südwestsachsen (ACSWS) gegründet, mit dem Ziel, die Interessen der Automobilindustrie und ihrer Partner zu vertreten. Wie Frank Löschmann, der Sprecher der *Volkswagen Sachsen GmbH*, in

---

<sup>350</sup> Kraemer/Bittlingmeyer glauben ebenfalls eine Gefährdung darin erkennen und bemerken – mit Rekurs auf Pierre Bourdieu – hierzu: „An die Stelle des *klassischen* legitimen Kulturkapitals ist ein *modernisiertes* legitimes Kulturkapital getreten. Diese Verschiebung lässt sich durch die Formel ‚Von *Bildung* zu *Wissen*‘ abbilden. Was diese Formel zum Ausdruck bringen soll, ist der Niedergang der symbolischen Bedeutung der interesselosen Bildung und der Aufstieg des am ökonomischen Maßstab gemessenen verwertbaren Wissens“ (2001: 324). Auch Richard Münch schlägt in diese Kerbe: „Das alte Paradigma, in dem Bildung als Kulturgut und Fachwissen verstanden wurde, wird nun vollständig durch ein neues, ökonomistisches Leitbild abgelöst“ (2009: 30).

einem Interview betont, finden im Rahmen dieses Netzwerkes sog. Stammtische statt, in denen „fachgebietsorientierte Themen diskutiert, gemeinsam Forschungsprojekte generiert werden und die Umsetzung in Sachsen vorbereitet wird“ (HB 16.03.07: b06).

In Sachsen haben sich in der Vergangenheit namhafte Automobilkonzerne angesiedelt und Fertigungsstätten errichtet, womit gleichsam an die Automobilbau-Tradition der Region angeknüpft wurde. So wurden die traditionsreichen Horch-Werke in Sachsen<sup>351</sup> gegründet. Heute ist Horch die VW-Tochter Audi<sup>352</sup>.

Als namhafte Beispiele sind BMW in Leipzig, VW in Dresden, Chemnitz sowie Mosel/Zwickau und Porsche ebenfalls in Leipzig zu nennen. Bereits vor der Wende galt Sachsen als Automobilregion. Nach und nach siedelten sich dort zahlreiche Zulieferbetriebe an, was mitunter auch damit zusammenhängt, dass in den neu errichteten Produktionsstätten – zu denken ist dabei etwa an VW in Mosel/Zwickau bei Chemnitz – bereits Fertigungsstrukturen nach der Lean-Production-Philosophie Anwendung und Umsetzung fanden, zu deren Hauptmerkmalen eine Reduzierung der Fertigungstiefe bei den Herstellern und eine Just-in-Time-Produktion gehört, was voraussetzt, dass die räumlichen Distanzen zu den Zulieferern möglichst gering gehalten werden. Insbesondere Leipzig kann man demzufolge mittlerweile als ostdeutsches Automekka bezeichnen.

Zusammenfassend lässt sich bemerken, dass viele Unternehmen – gerade im Automobilsektor – aus den Fehlern der Vergangenheit – einige bekannte Beispiele für fehlgeschlagene Übernahmen und Zusammenschlüsse wurden vorgestellt – gelernt haben, und in der letzten Zeit verstärkt auf Allianzen, Joint Ventures oder sonstige Formen der Kooperation in Bezug auf die Bildung von Verbänden und Netzwerken setzen. Wie bereits angemerkt, ist ein solches Vorgehen nicht immer einfach, zumal es sich immer um einen Spagat zwischen Kooperation und Wettbewerb handelt. Dem steht jedoch der Gedanke daran gegenüber, wie viel Kapital durch gescheiterte Fusionen

---

<sup>351</sup> 1904 in Zwickau; Schaller/Jonas 2005: 11.

<sup>352</sup> lateinische Übersetzung des Gründernamens Horch.

vernichtet wurde<sup>353</sup>, von den verloren gegangenen Arbeitsplätzen ganz zu schweigen. Der Forschungs- und Entwicklungs-Aspekt wurde bereits kurz angemerkt.

Insbesondere im Automobilbereich sind die Unternehmen in Zukunft verstärkt auf Kooperationen angewiesen, insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung. Man denke dabei an die Diskussion über die CO<sub>2</sub>-Emissionen deutscher Fabrikate; zusammenhängend die Forschungsaktivitäten im Feld hybrider Antriebe, bestehend aus einem Verbrennungs- und einem Elektro-Motor. Was den Hybrid-Motor anbelangt, ist Toyota sehr weit fortgeschritten. Allerdings bietet der weltweit profitabelste Autokonzern mit einem derzeitigen Wert von etwa 170 Mrd. Dollar derzeit diese Technologie nur in größeren Modellen an, so bei der Premium-Marke Lexus. Im Bericht über den Genfer Autosalon 2007, bei dem sich aufgrund der aktuellen Diskussion alles um den Klimaschutz drehte, meldet das Handelsblatt, dass diese Technologie auch in weitere Modelle, auch im Kompakt-Auto-Segment, einbauen werde (HB 07.03.07: 16). Neben der Hybrid-Technologie arbeiten viele Autohersteller auch an Lösungen, um von fossilen Antriebsstoffen langfristig wegzukommen.

Zu denken ist dabei an die Entwicklung und Produktion des „Weltmotors“, woran *Daimler* gemeinsam mit Hyundai und Mitsubishi in einem globalen, bisher aus fünf Werken bestehenden Produktionsverbund arbeitet. Interessanterweise eben den Unternehmen, bei denen sich eine Kapitalbeteiligung äußert nachteilig erwiesen hat.

Als drittes und abschließendes Beispiel für schadstoffarme Motoren soll das Projekt „Bluetec“ genannt werden, in dem in einer Kooperation von *Daimler*, Audi und VW Dieselmotoren entwickelt und gebaut werden, die hauptsächlich für den US-amerikanischen Markt bestimmt sind, zumal der Dieselmotor bisher in Nordamerika einen eher marginalen Stellenwert einnimmt.

Für alle Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung lässt sich bemerken, dass diese sehr kostspielig sind und damit für viele Unternehmen allein nicht zu leisten. Hier wird eine negative Begleitererscheinung von Shareholder Value deutlich. Durch die Orientierung an kurzfristiger und tatsächlich absehbarer Gewinnrealisierung nimmt

---

<sup>353</sup> einige wenige haben vielleicht über Insiderwissen entsprechend Profit geschlagen.

man tendenziell von kostspieligen und riskanten Forschungsaktivitäten Abstand, da sich in manchen Fällen nicht abschätzen lässt, ob bzw. wann sich die für Forschung und Entwicklung aufgewendeten Mittel amortisieren. So kann die Entwicklung eines neuen Autos schnell in den dreistelligen Millionenbereich gehen. Gerade in Deutschland ist dies ein Problem, da sich hier – anders als in den USA – die Verwendung bzw. der Einsatz von „Venture Capital“<sup>354</sup> noch nicht sehr weit durchgesetzt hat<sup>355</sup>. Von daher gehen die Autokonzerne in diesem Feld verstärkt Forschungs Kooperationen ein, was sich in Zukunft aus den genannten Gründen noch verstärken wird.

#### 4. Strukturen, Beziehungen, Bedingungen von Arbeit

Der in den vorherigen Kapiteln beschriebene Wandel der Unternehmensstrukturen hat zweifelsohne direkte wie indirekte Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsstrukturen in den drei zu untersuchenden Automobilkonzernen diesseits und jenseits des Atlantiks, aber natürlich auch – gerade im Zuge der Globalisierung – auf die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen. Dies gilt es in den folgenden Abschnitten zu diskutieren. Dabei widme ich mich im ersten Kapitel dem Thema Gruppenarbeit sowie der nach wie vor sehr zentralen Thematik Lean Production, wobei zu betonen ist, dass viele Autoren Gruppenarbeit als Kernbestandteil von Lean Production sehen. Hierauf gehe ich später noch ein.

Im zweiten und Kapitel, die mit „Beziehungen“ sowie „Bedingungen von Arbeit“ überschrieben sind, behandle ich die Industriellen Beziehungen, in denen die Tarifvertragsparteien maßgeblich über die Kernthemen Arbeitszeit und Entgelt verhandeln. Darüber hinaus stehen die ebenfalls in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion zentralen Themengebiete Belastung und Beanspruchung auf der Agenda sowie abschließend das Themenfeld Bildung, Qualifikation, Beschäftigung.

---

<sup>354</sup> siehe zu ‚Risikokapitel‘ z.B. Kühl 2005; Hall/Soskice 2001.

<sup>355</sup> Zwar steigt die Zahl der sog. Business Angels, häufig pensionierte oder frühverrentete Manager, Unternehmensberater oder sonstige Wirtschaftsfachleute, die Unternehmensgründern mit Rat und Kontakten zur Seite stehen, finanzielle Unterstützung ist jedoch höchst selten.

Insbesondere bei diesem Abschnitt, in dem es um wichtige Fragestellungen rund um „Arbeit“ geht, werden Wandlungstendenzen vor dem Hintergrund der Diskussion um die ‚Spielarten des Kapitalismus‘ von Hall und Soskice diskutiert. Denn wie eingangs im Abschnitt zum theoretischen Untersuchungsansatz erwähnt, gehören die Industriellen Beziehungen u.a. zu den fünf Sphären, anhand derer Hall und Soskice ihre Diskussion um *liberale* versus *koordinierte* Marktwirtschaften führen. Für die vorliegende Arbeit ist die Fragestellung von Bedeutung, ob es in den beschriebenen Themengebieten rund um „Arbeit“ im Zuge der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen zu Strukturangleichungen, also Konvergenz, oder Divergenz bzw. Persistenz aufgrund von Pfadabhängigkeit, oder doch zu einer Art „Hybrid“-Bildung kommt.

#### 4.1 Arbeitsstrukturen

##### 4.1.1 Gruppenarbeit

Bereits Anfang der 1970er Jahre wurden in der skandinavischen Automobilindustrie – bei Volvo im viel zitierten Werk Kalmar (vgl. z.B. Henseler 1992) oder auch bei Saab – bis dato unkonventionelle Formen der Arbeitsorganisation eingeführt und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer untersucht. Die Prinzipien des Taylorismus mit stark funktional gegliederten Abläufen, einer strengen Arbeitsteilung und der strikten Trennung von Planung, Steuerung und Kontrolle einerseits und Ausführung andererseits, erwiesen sich als nicht mehr wettbewerbsfähig, flankiert von Absentismus, Fluktuation und zum Teil Arbeitsverweigerung und Sabotage; somit wurden „passive Verweigerungsformen“ (Jürgens u.a. 1989: 102) um aktive Formen des Protests ergänzt. Jürgens u.a. (1989) zufolge wurde das Werk Lordstown von *General Motors* zum weltweiten Symbol der Protestbewegung der im Automobilsektor beschäftigten Industriearbeiterschaft „gegen tayloristische Formen der Arbeitsorganisation, gegen Arbeitshetze, Taktbindung, Rationalisierungsdruck, gegen die Bedingungen der Automobilarbeit überhaupt“ (S. 101).

Folgendes Zitat gibt einen Eindruck der Situation Anfang der 1970er Jahre in dem als eines der modernsten Montagewerke der Welt angesehenen US-Standort Lordstown:

„At Lordstown, it's one hundred cars an hour, every hour, for eight hours a day... So if the foreman give you the jaws, you cut a gasline here, some upholstery there.... General Motors can afford it" (Norman 1972)(zit. n. Jürgens u.a. 1989: 102).

Die Einführung gruppenorientierter Strukturen in der industriellen Produktion sollte durch umfassendere Arbeitsinhalte, einer gewissen (Teil-)Autonomie bei den Arbeitsausführungen und den nun eingeräumten Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und – damit einhergehend – zu einer höheren und vor allem qualitativ besseren Arbeitsleistung führen.

Fürstenberg bemerkt hierzu: „Arbeitsbereitschaft und insbesondere Arbeitsfreude wird zunehmend an das Erlebnis der Selbstentfaltung bzw. -verwirklichung gebunden“ (1993: 18) und spricht damit den sich vollziehenden Wertewandel gerade in Bezug auf Erwerbsarbeit an, so dass die individuellen Ansprüche nun vielfach andere sind als im fordistischen Produktionsregime.

Mit der Implementierung von Gruppenarbeitskonzepten wurde bzw. wird eine stärkere Fokussierung auf den Menschen angestrebt, die es möglich machen soll, sich des Wissens und der Erfahrungen der Beschäftigten zu bedienen und aktiv in die Gestaltung und vor allem Ausführung der Arbeit einfließen zu lassen. Auch bei den neueren – gerade in den 90er Jahren populären – Managementkonzepten wie Lean Production oder auch dem ursprünglich aus den USA stammend Total Quality Management wird Gruppenarbeit als Erfolgsrezept für eine moderne und flexible Produktion propagiert. Es bleibt aber vorweg zu nehmen, dass die Einführung von Gruppenarbeit oftmals – wie fast alle Maßnahmen des organisationalen Wandels – nicht ganz konfliktfrei und ohne Widerstände der involvierten Personengruppen ablaufen bzw. in der Vergangenheit von statten ging.

Was Gruppenarbeit anbelangt, so hat sich im Laufe der Zeit gezeigt, dass es nicht den gewünschten, weil dann beliebig kopierbaren, „one-best-way“ geben kann.

Genauso mannigfaltig wie Gruppenarbeit in der betrieblichen Praxis umgesetzt und dann als solches deklariert wird, sind auch die Bezeichnungen für solche Konzepte<sup>356</sup>. So ist in der einschlägigen Literatur von ‚strukturinnovativen‘ bzw. ‚-konservativen‘ Konzepten zu lesen (z.B. Gerst u.a. 1995; Schumann 1997; Gerst 1998; Schumann 2003), von ‚erweiterter Gruppenarbeit‘ (z.B. Kuhlmann 2006), ‚taylorisierter‘ oder ‚tayloristischer Gruppenarbeit‘ (z.B. Gerst 2003), ‚modifiziert tayloristischer Gruppenarbeit‘ (Gerst 2003), ‚innovativer Arbeitspolitik‘ (z.B. Balzert u.a. 2004; Kuhlmann u.a. 2004), von ‚Hybriden Produktionskonzepten‘ (Schumann 2006a, 2006b), die eine Erweiterung der ‚Neuen Produktionskonzepte‘ (Kern/Schumann 1984, 1990) darstellen, usw.

Auf geschlechtsspezifische Besonderheiten von Gruppenarbeit in Fertigung und Montage weisen z.B. Lüders/Resch (2000), Kutzner (2003) und Kurz (1999, 2002, 2006) in ihren jeweiligen Arbeiten hin.

Eine Grundlage für die Fülle von Begrifflichkeiten bildet der Ansatz des Londoner Tavistock Institute, der das Unternehmen als sozio-technisches System auffasst (vgl. Martin 1994; Raehlmann 1996, Dunn 1998; Sey 2001; Beyer 2004; Ulich 1992; 2005; Feigl 2000; Naduschewski 2000).

Dies bedeutet, dass sich beide Systeme wechselseitig beeinflussen. Eine Veränderung des sozialen Systems wirkt sich auf das technische aus und umgekehrt.

Im Folgenden soll ein geschichtlicher Abriss von der tayloristischen Arbeitsgestaltung hin zu gruppenorientierten Arbeitsformen und – teilweise zumindest – wieder zurück, gegeben werden.

Den Ausgangspunkt der Betrachtung bildet die *Wissenschaftliche Betriebsführung* von Frederick W. Taylor (1856-1915), die auch unter der Begrifflichkeit des ‚Scientific Management‘ bekannt ist. Nach Braverman ist darunter der Versuch zu verstehen, wissenschaftliche

---

<sup>356</sup> Projektgruppen, Lernstatt und Qualitätszirkel, die bei einer weiteren Fassung der Begrifflichkeit ebenfalls als Formen von Gruppenarbeit interpretiert werden können, bleiben in der Betrachtung außen vor, da ihre Implementierung weniger Veränderungen für die Ablauforganisation eines Unternehmens bedeutet als dies bei der Einführung von Teilautonomen Arbeitsgruppen oder Fertigungsteams der Fall ist.



Methoden auf die zunehmend komplexeren Probleme der Kontrolle der Arbeit in rapide wachsenden Unternehmen anzuwenden (Braverman 1977: 73). Der Initiator war ein grundlegender Wandel in den Strukturen der sich industrialisierenden Welt. Hervorzuheben ist hierbei, dass die Unternehmer Produktivitätssteigerungen nicht mehr wie bisher – in der ersten Phase der Industrialisierung mit expansiver Arbeitszeit – über eine Verlängerung der (werk)täglichen Arbeitszeit anstreben konnten. Die Herausforderung bestand nun darin, die Arbeitsleistung in dem zur Verfügung stehenden Zeitfenster anzuheben. Erreicht werden sollte diese Zielsetzung durch eine aus der Sicht des Unternehmers optimale Arbeitsgestaltung. Es galt „die“ optimale Arbeitsweise zu ermitteln. Hierzu führte Taylor zahlreiche Zeit- und Bewegungsstudien durch. Frank Gilbreth ging später in ähnlicher Weise vor. Durch die Zerlegung von Arbeitstätigkeiten in kleine Teiltätigkeiten sollten aus der Sicht Taylors unnötige Arbeitsschritte und Pausen herauskristallisiert werden. Ein weiteres damit einher gehendes Problem aus Unternehmerperspektive war die Annahme, dass die Belegschaft das ihnen zur Verfügung stehende Arbeitspotential nicht gänzlich ausschöpfte, sondern Arbeitsleistung zurückhielt. Dies ist aus dem Blickwinkel der abhängig beschäftigten und fremdbestimmten Lohnarbeiter durchaus nachvollziehbar, da sie mit ihren physischen und wenn auch kaum abverlangten kognitiven Ressourcen haushalten mussten, die die Grundlage ihrer Arbeitskraft bildeten, die sie Zeit ihres Arbeitslebens auf dem Arbeitsmarkt anbieten mussten, um den Lebensunterhalt zu bestreiten.

Diese kontinuierliche Leistungszurückhaltung durch die Belegschaft ist im Allgemeinen auch unter dem Begriff des „Bremsens“ (z.B. Kern 1979; Mikl-Horke 2000; Müller-Jentsch 1997a) hinreichend bekannt.

Allerdings kann die Leistungszurückhaltung auch damit zu tun haben, dass sich die einzelnen Beschäftigten nicht durch besonders hohe Arbeitsleistung hervorheben wollen oder Kollegen spontan Hilfe zu leisten und damit den Vorgesetzten signalisieren, dass höhere Arbeitsleistungen doch möglich sind. Die Unternehmensleitung könnte dann die Leistungsvorgaben erhöhen (in Anlehnung an Senghaas-Knobloch 1997a: 20).

Dies hätte zur Konsequenz, dass die Belegschaft als solche die sich durch höhere Arbeitsleistung „von der Masse“ abhebenden Kollegen ausgrenzt und stigmatisiert. Um derartigen Gefahren aus dem Weg zu gehen, ist es durchaus denkbar, dass die Arbeitnehmer ihre Leistungen zurückhielten und damit hinsichtlich des Leistungsniveaus in der Masse der Arbeitnehmerschaft insgesamt verschwanden, um das Klima nicht zu schädigen. Wie später in diesem Kapitel zu zeigen sein wird, spielt der eben beschriebene Punkt auch in Gruppenarbeit eine Rolle.

Einen Punkt, den man mit den Begriff des Taylorismus assoziiert, ist die Trennung zwischen Planung, Steuerung und Kontrolle auf der einen Seite, was von nun an von der Unternehmensleitung respektive dem sich herausbildenden Management übernommen wurde, und auf der anderen Seite die Ausführung, die der Belegschaft zu teil wurde. Dadurch erreicht man eine „vertikale Arbeitsteilung“ (siehe z.B. Mikl-Horke 2000: 71). Nach Oppolzer ermöglicht die Arbeitsteilung zugleich die Sicherung und Vertiefung betrieblicher Herrschaftsverhältnisse, weil sie die Machtposition des Kapitals gegenüber der Lohnarbeit zu stärken vermag (Oppolzer 1989: 98).

Es gilt zu betonen, dass betriebliches Handeln stets vor dem Hintergrund von Macht und Herrschaft stattfindet (vgl. dazu Crozier/Friedberg 1979; 1993) bzw. Mikropolitik (vgl. hierzu etwa Neuberger 1995) immer eine Rolle spielt.

Die Bedeutung dieser angesprochenen vertikalen Arbeitsteilung, der strikten und konsequent eingehaltenen Trennung von manuell-körperlicher und geistig-kognitiver Arbeit, ist nicht zu unterschätzen. Braverman sieht in diesem Zusammenhang den Aspekt der Kontrolle, die von nun an durch das Management wahrgenommen wurde, als einen zentralen Punkt in dieser Diskussion an (Braverman 1977: 76). Alle Entscheidungsbefugnisse, die bisher den Arbeitern auf dem Shop-floor erteilt worden waren, „wanderten“ gleichsam in die übergeordneten Ebenen und wurden dort gebündelt. Oblag dem Management bisher lediglich die Kontrolle über die Rahmenbedingungen der Arbeit – wie zum Beispiel Arbeitszeit oder Produktionsvolumina – bestimmte und kontrollierte das Management von jetzt an das „was“, „wie“, „wo“, „wann“, „wie lange“ und „von wem“ in Bezug auf die zu erbringenden Arbeitsleistungen. Der Arbeiter

verlor damit die Kontrolle über die ihm zur Verfügung gestellten Produktionsmittel und letztlich auch über die von ihm hergestellten Arbeitserzeugnisse.

Alle diese Kritikpunkte finden sich in der Debatte um die Entfremdung der Lohnarbeiter wider, wie sie seiner Zeit von Karl Marx geführt wurde (vgl. Marx 2001).

Der Aspekt der Kontrolle bezieht sich auf zwei Dimensionen. Die erste Dimension ist die Kontrolle des Arbeitsverhaltens und der Verhaltensfolgen, die zweite Dimension stellt die Kontrolle in Bezug auf die Leistungsbereitschaft dar. Schienstock u.a. bezeichnen den ersten Fall auch als Systemintegration, den zweiten als Sozialintegration (Schienstock u.a. 1988: 307). Als ein weiteres idealtypisches Merkmal tayloristischer Arbeitsorganisation lässt sich, so von Lüde, die vertikal orientierte Kommunikationsstruktur nennen, demzufolge ebenenübergreifende und horizontale Kommunikationsnetze so gut wie nicht existent sind (von Lüde 1996: 44). Dies hängt wohl mit der hohen Taktgebundenheit zusammen. Dadurch wurde auch das Knüpfen sozialer Kontakte, die – wie sich später herausstellte – einen nicht unwesentlichen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit wie auch Arbeitsleistung haben, erheblich erschwert.

Die Basis für den Ansatz Taylors bildeten drei Grundsätze, die es nun kurz vorzustellen gilt. Braverman umschreibt den *ersten* Grundsatz als die „Loslösung des Arbeitsprozesses von den Fertigkeiten des Arbeiters“ (Braverman 1977: 93). Damit wurde die Idee oder der Grundgedanke verfolgt, dass der Arbeitsprozess in vollkommener Unabhängigkeit von den Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeiter zukünftig gestaltet werden sollte. Nicht der Arbeiter soll maßgeblich für den Arbeitsprozess sein, sondern die übergeordneten Ebenen. Anstatt der permanent vorhandenen Fluktuation gegenzuwirken, wurde sie offensichtlich billigend in Kauf genommen, und die Produktionsprozesse durch die genannte Loslösung vom Individuum daran angepasst. Der *zweite* Grundsatz Taylors zielt wiederum auf die schon mehrfach genannte strikte hierarchische Trennung von geistig-kognitiver Arbeit einerseits und körperlich-mechanischer andererseits ab. Es herrschte die Vorstellung, die gleichzeitige Ausführung von Hand- und Kopfarbeit sei nicht möglich.

Heute würde man vielleicht von einer mangelnden Kompetenz zum so genannten Multi-tasking sprechen. Ferner vertrat man laut Braverman die Ansicht, dass die Erledigung geistiger Arbeit Zeit und Geld kostete, was aber beides der einfache Arbeiter nicht besaß (Braverman 1977: 96). Schließlich lässt sich der *dritte* und letzte Grundsatz Taylors mit dem Stichwort der ‚Pensumidee‘ auf den Punkt bringen. Dies sah in der Praxis dergestalt aus, dass jeder Arbeiter sein zu erledigendes Arbeitsvolumen – eben sein Pensum – von der Leitung vorgegeben bekam, und zwar auf das genaueste festgelegt und ausgedacht, gleichsam wie auf dem Reißbrett vorskizziert. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, bestimmte das vorgegebene Pensum nicht nur die Arbeitsinhalte, sondern auch die Arbeitsmethode und die dafür zur Verfügung stehende Zeit. Zusammenfassend kann man sich sehr gut vorstellen, welchen Stellenwert der einzelne Lohnarbeiter in einem derart organisierten Unternehmen hatte. Nämlich den eines winzigen Rädchen im Getriebe eines Großbetriebes, des zu jedem Zeitpunkt und bei Bedarf einfach ausgetauscht und ersetzt werden konnte. Angesichts dieser Umstände lassen sich die hohe Fluktuation und die immensen Absenzquoten leicht erklären bzw. nachvollziehen.

Dadurch dass die verschiedenen zu erledigenden Arbeitsschritte in kleine Einheiten zerlegt waren, brauchten die Arbeiter in den Fertigungsstätten keine bestimmten qualifikatorischen Voraussetzungen mehr, um die ihnen übertragenen Aufgaben erwartungsgerecht erfüllen zu können. So ermöglichte nach Mikl-Horke der Taylorismus die Unabhängigkeit der Produktion von den traditionellen Kenntnissen der Handwerker und Facharbeiter (Mikl-Horke 2000: 72). Aber gerade diese Independenz spiegelt das Problem wider, das sich unter dem Schlagwort „Tragödie des Facharbeiters“ (Raehlmann 1996: 84; ferner 2007: 17) zusammenfassen lässt. Raehlmann betont – Bezug nehmend auf Preller (1978) – in diesem Zusammenhang, dass dieses viel zitierte Dilemma des Facharbeiters im Grund genommen nur die Massenfertigung in den Großbetrieben betraf, während Mittelstand, Klein- und Handwerksbetriebe weiterhin gut ausgebildete, qualifizierte Mitarbeiter zu schätzen wussten.

Der Vollständigkeit halber ist auch darauf hinzuweisen, dass die tayloristisch-fordistische Arbeits- und Prozessgestaltung nicht in allen

Produktionsbereichen bzw. Branchen Berücksichtigung fand, auch wenn Taylor von der Omnipotenz und Überallanwendbarkeit seines Konzeptes ausging. So spricht Kendra Briken davon, dass eine Rationalisierung betrieblicher Abläufe über Bewegungs- und Zeitstudien, eine exakte Leistungsmessung sowie eine Normung von Handgriffen und Werkzeugen in chemischen Betrieben kaum verbreitet ist (Briken 1999: 84).

Aus dem Blickwinkel des Kapitals brachte dies mit der skizzierten strikten und penibel umgesetzten Arbeitsteilung Spezialisierung i.w.S. viele Vorteile mit sich: so bedürfen Aufgaben mit einem hohen Grad an Spezialisierung eine kurze Einarbeitungszeit. Ein weiterer Pluspunkt ist darin zu sehen, dass man – wie bereits angemerkt – lediglich gering qualifiziertes Personal benötigt, das „kostengünstig“ auf dem Arbeitsmarkt zu haben ist. Ferner ist hervorzuheben, dass die kontinuierliche Repetition von Aufgaben die Geschicklichkeit fördert und damit verbunden eine gewisse Routine entwickelt wird, wobei hier auch eine gewisse Ambivalenz zu beachten ist. Denn die Ausführung routinierter Aufgaben kann auch bedeuten, dass sich Monotonie einschleicht, verfestigt und sich kontraproduktiv auf die Konzentration<sup>357</sup> hinsichtlich der Aufgabenerfüllung auswirkt und damit letztlich die Qualität des Arbeitsergebnisses bzw. der Arbeitsleistung Schaden nimmt. Auch führen (zu) enge Aufgabenstellungen und Zielsetzung zu Unzufriedenheit und fördern damit die Fluktuation (vgl. Kieser/Kubicek 1992: 78). Des Weiteren ist von zentraler Bedeutung, dass bei nachlassender Konzentration bei der Verrichtung vermeintlich routinierter Tätigkeiten die Verletzungs- bzw. Unfallgefahr tendenziell zunimmt.

Allerdings muss hierzu angemerkt werden, dass in der Zeit der (späteren) Industrialisierung – in Deutschland setzte die Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts ein, und damit später als etwa in Großbritannien oder Frankreich (vgl. Müller-Jentsch 1997a) – ein Arbeitskräfteüberhang zu verzeichnen war, d.h. das Angebot an potentiellen Arbeitskräften<sup>358</sup> war größer als die Nachfrage, wobei mit

---

<sup>357</sup> aber auch Achtsamkeit

<sup>358</sup> Männer, Frauen und Kinder; vgl. dazu z.B. Deutschmann 2002 – einschlägige Schutzgesetze wurden erst im Laufe der Zeit eingeführt (vgl. Raehlmann 2004)

Sicherheit aus eben genannten Gründen ausreichend Nachfrage bestand. Dieses Überangebot an Arbeitskräften lässt sich durch den Übergang von der land- und forstwirtschaftlich geprägten Gesellschaft hin zur Industriegesellschaft erklären. Ein Großteil der Bevölkerung, der bisher im primären Wirtschaftssektor, in der Land- und Forstwirtschaft in Lohn und Brot stand, zog in die Städte, um dort sein Glück zu versuchen. Da aber viele Personen nicht ausreichend gebildet bzw. qualifiziert waren, blieb ihnen nicht viel anderes übrig, als in den Fabriken zu arbeiten. In gewisser Weise kam ihnen die stark zergliederte Arbeit zugute, da sie keine bis wenig Vorkenntnisse bzw. Qualifikationen voraussetzte; dass aber die Arbeitsbedingungen bzw. -umstände nicht die besten waren, braucht eigentlich nicht eigens erwähnt werden.

Eine vergleichbare Situation lässt sich heute meines Erachtens in China und größtenteils auch in Indien vorfinden: Minderqualifizierte ziehen vom Land in die Städte und arbeiten in Fabriken nach tayloristisch-fordistischen Prinzipien.

Im Mutterland des Taylorismus – den USA – spielten die Einwanderungswellen eine wichtige Rolle. Neu angekommene Einwanderer<sup>359</sup> fanden erst einmal in den Fabriken Arbeit, verdienten etwas Geld und zogen dann ihrer Wege. Neue kamen nach, usw. Beschränkungen bzw. Quotenregelungen wurden erst später seitens der Regierung eingeführt. Auf diese Weise verfestigten sich die Produktionsprinzipien, zumal das „System“ funktionierte: schnelle Einsetzbarkeit und leichte Austauschbarkeit der Arbeitskräfte, deren Qualifikation in Art und Niveau für den Arbeitsprozess meist bedeutungslos war.

Ein weiterer kritischer Punkt ist in diesem Zusammenhang das Faktum, dass eine hohe Spezialisierung für den einzelnen Mitarbeiter oft wenig attraktiv ist und er möglicherweise extrinsisch motiviert werden muss, was für den Unternehmer sehr schnell zum Kostentreiber werden kann. Allerdings ist hierbei zu betonen, dass gerade dieser letzte Kritikpunkt von den Unternehmern<sup>360</sup> nicht in der Form als Problem wahrge-

---

<sup>359</sup> viele kamen bekanntlich aus Europa; nach der Revolution 1848 verstärkt auch aus Deutschland.

<sup>360</sup> damals waren die Unternehmen oft noch eigentümergeführt.

nommen wurde, was an dem damals üblichen und weit verbreiteten Menschenbild lag.

Man ging davon aus, dass sich der einzelne Arbeiter egozentrisch verhält und dass das Geld eine Monopolstellung als Anreiz- und Motivationsfaktor innehat, daher auch die Vergütung der Arbeitsleistung nach Pensumlohn (vgl. Mikl-Horke 2000: 70).

Von Rosenstiel bringt die gesamte Problematik auf den Punkt, wenn er schreibt:

„Der Mensch wird zum einen als ‚homo oeconomicus‘ gesehen, dessen Motive ausschließlich auf die ökonomische Nutzenmaximierung gerichtet sind, und zum anderen als ‚l’homme machine‘, als technisches Gerät, das möglichst so einzusetzen sei, dass Verschleiß und Energieverbrauch gering sind, und das selbst nicht den geringsten Bezug zu dem hat, was es produziert“ (v. Rosenstiel 2003: 11).

Bei diesem Zitat wird meines Erachtens wiederum die Entfremdungsproblematik deutlich, die – wie bereits erwähnt – auch Karl Marx anprangert.

Eng mit dem Ansatz von Taylor sowie Gilbreth ist die Arbeitsorganisation von Henry Ford verbunden. Wie Taylor setzte auch er auf eine Arbeitsteilung in kleinste Einheiten, die dann von minder qualifizierten Arbeitern erledigt wurden. Das Besondere ist an diesem Konzept, dass Henry Ford seine Beschäftigten für die damaligen Verhältnisse relativ gut bezahlte und auf eine tägliche Arbeitszeit von „nur“ acht Stunden setzte. Der damit verbundene Hintergedanke Fords war, seinen Mitarbeiter auch dementsprechend Zeit zu lassen, Produkte – vor allem auch das viel zitierte „T-Modell“ – konsumieren zu können. Dies lässt es meines Erachtens zu, beim Ansatz Fords eher von einem holistischen Ansatz zu sprechen, da das Individuum hier nicht nur auf seine Arbeitskraft reduziert wird, sondern in der Gedankenwelt Fords auch andere Lebensbereiche mit eingeschlossen werden. Taylor hingegen sieht den Menschen lediglich in seiner Funktion als Produktionsfaktor, dessen Einsatz im betrieblichen Geschehen es optimal zu gestalten gilt. Natürlich spielt in diesem Kontext eine Rolle, dass Ford Unternehmer war, und in dieser Funktion auch daran zu

denken hatte, sein(e) Produkt(e) auch dementsprechend absetzen zu können.

Häufig wird mit dem Schlagwort Ford sofort Massenproduktion und Fließband assoziiert, das im Laufe der Zeit geradezu zu einem Symbol der ‚modernen Produktionskonzepte‘ hoch stilisiert wurde, wobei „modern“ per se noch wenig über tatsächliche Innovation etc. aussagt. Dabei war nicht das Fließband das Sinnbild für die industrielle Arbeit, da es lediglich einen Beförderungsmechanismus darstellt(e), „sondern die Zerteilung der Arbeit in einzelne, sehr kleine Schritte und die Zeitbindung für einzelne Operationen, die Taktzeit, Maschine und Taylorisierung der Betriebe verbanden sich zum Abbau jeder Autonomie der Arbeitenden“ (Mikl-Horke 2000: 75).

Nun gilt die folgende *Human-Relations-Bewegung* näher zu betrachten. Die Bedeutung der Human-Relations-Bewegung steckt insbesondere darin, dass einschlägige Forschungsergebnisse praktische Anwendung fanden, die die tatsächlich komplexere Motivationsstruktur der Mitarbeiter darlegen (Raehlmann 1996: 89).

Wie bereits angedeutet, sieht ein nicht unwesentlicher Teil der arbeitenden Bevölkerung – es handelt es dabei um abhängige Erwerbsarbeit – darin mehr als die ledigliche Maximierung ihres Einkommens. Eine zentrale Rolle im Rahmen der Human-Relations-Bewegung nahmen die empirischen Untersuchungen in Unternehmen und Betrieben ein. Als federführend in die Forschungsliteratur eingegangen sind die Untersuchungen von Elton Mayo (1880 – 1949) und seinem Team in den US-amerikanischen Hawthorne-Werken im Zeitraum von 1924 bis 1932, bekannt geworden unter der Bezeichnung der *Hawthorne-Experimente*.

Nach Mikl-Horke bestand Sinn und Zweck dieser Untersuchungsreihe darin zu herauszufinden, welchen Einfluss die Arbeitsbedingungen auf die Entstehung von Ermüdung und Monotonieerfahrung bei den Arbeitern hatten (Mikl-Horke 2000: 127).

Die Versuchsreihen im Rahmen der Untersuchungen waren in drei Phasen geteilt. Die erste Phase bildete der sogenannte Relais-Montage-Testraum. In diesem Testraum arbeiteten sechs Arbeiterinnen<sup>361</sup>, die

---

<sup>361</sup> bemerkenswert ist, dass es sich um Frauen handelte.



Telefonrelais zusammenzusetzen, also zu montieren hatten. Neben dieser Gruppe von Arbeiterinnen, die die Testgruppe formierten, gab es noch eine Kontrollgruppe. Basis für die Experimente im Rahmen dieser ersten Phase bildete die Hypothese, dass die Arbeitsleistung unter anderem beeinflusst wird von physikalischen Rahmenbedingungen wie Helligkeitsgrad der Lichtquellen, Raumtemperatur, aber auch vom Faktor Zeit in Form von Arbeitszeit, weshalb auch hinsichtlich des Volumens<sup>362</sup> und der Lage, Dauer und Verteilung von Ruhepausen experimentiert wurde. Zu Beginn der Untersuchung wurde das Licht in den Fertigungshallen zunächst heller gemacht. Die Konsequenz war – wie vorher angenommen –, dass die Arbeitsleistung in der Testgruppe anstieg. Das Erstaunliche dabei war aber, dass auch in der Kontrollgruppe die Arbeitsleistung zugenommen hatte, obwohl hier an der Stellschraube im Hinblick auf die physikalischen Faktoren nicht gedreht worden war. Noch zu klären war auch die Beobachtung, dass das Arbeitsergebnis der Testgruppe auch dann noch kontinuierlich zunahm, als der Helligkeitspegel extrem gesenkt wurde. Bei der Kontrollgruppe war weiterhin eine zunehmende Arbeitsleistung zu verzeichnen, obwohl sie immer noch unter unveränderten Rahmenbedingungen arbeitete. Man konnte sich diesen Sachverhalt nicht schlüssig erklären und versuchte sich die beobachteten Geschehnisse dergestalt verständlich und plausibel zu machen, indem man sie auf die besondere Situation zurückführte. In gewisser Weise unterstellte man den Arbeiterinnen, dass ihre Arbeitsergebnisse nur deshalb höher waren, weil sie zum einen bei der Erledigung ihrer Arbeit beobachtet wurden und zum anderen gleichsam durch das Privileg der Teilnahme an wissenschaftlichen Untersuchungen und der damit vermittelten Anerkennung und Wertschätzung ihrer Personen mehr arbeiteten. Man bezeichnete das Ganze als sog. *Hawthorne-Effekt*. Die zweite Phase der Experimente bildete ein Interviewprogramm, in dessen Rahmen etwa 20 000 Mitarbeitern in den Werken befragt wurden. Mikl-Horke zufolge wurde mit dieser Mitarbeiterbefragung in Form von Interviews das Ziel verfolgt, eine Verbesserung der Mitarbeiterführung, der Einstellung und der Beziehungen zwischen den Beschäftigten zu erreichen (Mikl-Horke 2000: 128f).

---

<sup>362</sup> tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit.

Mikl-Horke weist in diesem Zusammenhang auf ein interessantes Detail hin: nämlich dass viele Vorgesetzte die Interviewer-Rolle übernahmen und so auf der Basis von Äußerungen und Bemerkungen der Belegschaft ein direktes Feedback auf ihr Verhalten als Vorgesetzte bekamen und so in der Lage waren, dieses gegebenenfalls zu modifizieren. Die befragten Mitarbeiter erfuhren eine Wertschätzung ihrer Person und Meinung im Hinblick auf die Belange und Probleme ihres Arbeitgebers, was sich förderlich auf ihre Arbeitsleistung auswirkte. Als konkrete Ergebnisse aus dieser zweiten Experimentierphase lassen sich die Bedeutung von Motivation und Anerkennung, von sozialer und betrieblicher Situation und eine notwendige Schulung der Führungskräfte festhalten. Der Betrieb wird als soziale und humane Organisation interpretiert, entscheidend sind sog. social skills und die sozialemotionalen Bindungen der Kooperation (Mikl-Horke 2000: 131). Zu beachten ist auch die Relevanz des Führungsverhaltens, des individuellen Führungsstils der einzelnen Führungskraft im Hinblick auf die Auswirkungen von Motivation und Leistung der ihr unterstellten Mitarbeiter. Es gilt nun die Führungskräfte – im Rahmen der Personalentwicklung – dahin gehend zu schulen, um diesen Ergebnissen Rechnung tragen zu können. Zu dieser zweiten Phase erlaube ich mir, eine gewisse Ambivalenz anzumerken: ich wage zu bezweifeln, ob man immer zu veritablen und validen Aussagen und Ergebnissen kommt, wenn man Vorgesetzte auf Untergebene „ansetzt“, um von ihnen ein offenes Feedback zu erhalten. Die Problematik besteht meiner Meinung nach darin, dass eine Menge Mitarbeiter tendenziell dann ihren Vorgesetzten nach dem Mund reden, um etwaige negative Folgen zu vermeiden. Von daher relativiert sich meines Erachtens die Aussagekraft der Ergebnisse bei einem derartigen Vorgehen. Die dritte und letzte Phase der Hawthorne-Experimente kann mit dem Schlagwort ‚Beobachtungsraum‘<sup>363</sup> überschrieben werden. In diesem Raum wurden mehrere – buchstäbliche – Drahtzieher über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet mit dem Ziel, genauere Kenntnisse über die sozialen Beziehungen in einer Arbeitsgruppe zu erhalten. Hervorzuheben ist in dieser dritten Phase der Experimente, dass sich die Vorgesetzten anders als im Rahmen des Interview-

---

<sup>363</sup> ‚bank-wiring observation room‘.

programms in der zweiten Experimentierphase, wieder aus dem eigentlichen Geschehen an sich zurückzogen und die Rolle der objektiven Beobachter einnahmen. Nach Miki-Horke war in dieser dritten Phase auffallend, dass die Arbeiter informelle Standards und Techniken entwickelten; sie legten bei Anwesenheit ihres Meisters oder Vorgesetzten ein anderes Verhalten an den Tag als bei dessen Abwesenheit. Diese informellen Praktiken zeigen nachhaltige Wirkungen und bestimmten auch die Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeiter (Miki-Horke 2000: 130f.).

Es kommt ferner zur Ausbildung von informellen Strukturen und informelle Führer jenseits der formalen Organisation / Hierarchie werden „erkoren“. Man darf die Macht und den Einfluss dieser informellen Strukturen nicht unterschätzen bzw. als lapidar abtun. Die Bildung von Freundschaften oder Cliquen – gerade im Unternehmen – ist allerdings ambivalent zu betrachten. So werden Kollegen, die nicht den „Gruppennormen“ entsprechen, schnell zu Außenseitern und ihr – von der Gruppe als solches bewertetes – abweichendes Verhalten wird durch die informelle Gruppe entsprechend sanktioniert. Ferner muss bedacht werden, dass die existente Divergenz der Führung zu innerbetrieblichen Schwierigkeiten führen kann und auch Loyalitätsprobleme entstehen können; insbesondere die Gruppenführer oder -sprecher waren bzw. sind auch heute noch damit konfrontiert, nämlich einerseits loyal gegenüber den Gruppenmitgliedern / Untergebenen zu sein, aber gleichzeitig auch den direkten Vorgesetzten Loyalität und Verbundenheit zu zollen.

Zusammenfassend lässt sich zu den Hawthorne-Experimenten bemerken, dass gerade die dritte Phase sehr deutlich vor Augen führt, welchen hohen Stellenwert die informelle Gruppe oder allgemeiner formuliert die informelle Organisation für das Arbeitsverhalten einnimmt, damit verbunden natürlich auch für die Arbeitszufriedenheit und letztlich auch für die Leistung der Beschäftigten. Aus diesen Beobachtungen ist auch zu schlussfolgern, dass die Unternehmensleitung oder auch das mittlere und untere Management das bisher übliche Menschenbild zu revidieren hatten. Einer Reihe von Mitarbeitern geht es in erster Linie nicht darum, nur des Geldes wegen zu arbeiten. Arbeit beinhaltet bekanntlich wesentlich mehr als

„nur“ Gelderwerb. Zweifelsohne spielt das Geld als Motivationskomponente eine wichtige Rolle, aber nicht unbedingt die entscheidende. Mit anderen Worten verhalten sich – wie bisher angenommen – nicht alle Beschäftigten egozentrisch. Viel wichtiger ist es, die zu erledigenden Arbeitsaufgaben in Interaktion, Kooperation, vor allem aber in Kommunikation mit ihren Kollegen auszuführen.

Gertraude Mikl-Horke verweist in diesem Zusammenhang auf George C. Homans, demzufolge Interaktionsprozesse, wie sie mit der Durchführung von Arbeitstätigkeiten verbunden sind, die Grundlage für die Entstehung sozialer Bindungen bilden (Mikl-Horke 2000: 132).

In einem Satz zusammengefasst, lässt sich in Bezug auf Arbeitsmotivation folgende Grunderkenntnis aus meiner Sicht formulieren: wie ersichtlich werden sollte, resultiert bei den Hawthorne-Experimenten die Motivation der Mitarbeiter aus der Befriedigung des ‚Grundbedürfnisses‘ nach Kooperation und Kommunikation, was dem Menschen als sozialem Wesen Rechnung trägt. Anders hingegen beim Ansatz des Tavistock-Institute: hier rührt die Motivation der Arbeitnehmer in erster Linie aus der Art und Weise, wie Arbeit gestaltet wird/ist. Was sich nun konkret dahinter verbirgt, soll in den nachfolgenden Abschnitten deutlich werden.

Alle Ansätze, Studien und betrieblichen Veränderungen und Umstrukturierungen, die sich unter dem Label *Humanisierung des Arbeitslebens*<sup>364</sup> subsumieren lassen, greifen direkt an den Organisationen und der Gestaltung der industriellen Arbeit an. Ausgangspunkt dieser Diskussion über die „Vermenschlichung“ der Arbeit war die Annahme wie auch Feststellung der Unmenschlichkeit der Arbeitswelt in der Industrie. Es galt die Bedingungen zu verändern, um Verhältnisse herzustellen, die menschenwürdig bzw. als menschengerecht einzustufen waren. Zum Ziel menschengerechter Arbeitsgestaltung bemerkt Hans Martin: „... sie orientiert sich an den Menschenrechten, die das Leben, die körperliche Unversehrtheit, die Freiheit der Person, die Entfaltung der Persönlichkeit, die Gleichheit vor

---

<sup>364</sup> in den USA: „Quality of Working Life“.

dem Gesetz und die Würde des Menschen garantieren“ (Martin 1994: 27).

Bemerkenswert ist hierbei, dass in den USA Humanisierungsprogramme früher angestoßen und auf den Weg gebracht wurden, als dies vergleichsweise in Deutschland der Fall war.

Pieroth zufolge ist unter anderem ein Grund für dieses Faktum darin zu sehen, dass in Deutschland in den 1960er und Anfang der 1970er Jahre Gastarbeiter in den Industriebetrieben in solchen Arbeitsbereichen eingesetzt wurden, deren Rahmenbedingungen – vorsichtig formuliert – nicht gerade optimal waren: häufig geprägt von Monotonie, Schmutz, Lärm, etc. Eben diese Arbeitnehmergruppierung, die gerade deswegen am ehesten Grund dazu gehabt hätte, ihren Unmut über die vorherrschenden Arbeitsbedingungen zu artikulieren, tat dies nicht. In der Regel waren sie in die BRD gekommen, um in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Geld zu verdienen, so dass sie keine Ansprüche auf Werte wie Selbstverwirklichung oä. hegten (Pieroth 1974: 11f.). Meines Erachtens sollte jedoch ergänzt werden, dass eine große Zahl an Beschäftigten, die als „Gastarbeiter“ nach Deutschland gleichsam geholt<sup>365</sup> worden waren, unter der Prämisse, in der BRD einige Zeit zu arbeiten, dann aber in ihre Heimatländer zurückzukehren, aus den verschiedensten Gründen in Deutschland geblieben sind. Sei es, weil sie hier eine Lebenspartnerin bzw. einen Lebenspartner gefunden haben, sich gut eingelebt haben oder auch, weil sie nach einigen Jahren in Deutschland Schwierigkeiten darin sehen, in ihre ursprünglichen Herkunftsländer zurückzukehren, wo sich die Lebensstandards häufig von denen in der BRD unterschieden. Dies zeigt sich beispielsweise, wenn man sich die Beschäftigtenstruktur der (süd-)westdeutschen Automobilkonzerne wie etwa *Daimler*, *VW* oder auch *Opel* ansieht. Eine ganze Reihe von Mitarbeitern, die jetzt – darin liegt für meine Begriffe ein klarer Unterschied zu früher – über einschlägige Facharbeiterausbildungen verfügen – haben Migrationshintergrund und stammen in zweiter oder gar dritter Generation von ehemaligen Gastarbeitern ab. Dies führt dazu, dass die Beschäftigten eine andere Selbstwahrnehmung bzw. -bewusstsein aufweisen, und etwaige

---

<sup>365</sup> da entsprechend angeworben.

Misstände auch entsprechend zur Sprache bringen<sup>366</sup>. Hinzu kommt, dass diese Generationen auch Gewerkschaften beitreten, als Vertrauensleute fungieren bzw. zu Betriebsräten gewählt werden, was ihnen – quasi qua functione – ein anderes „standing“ in den Unternehmen und Betrieben verleiht. Nicht zu vergessen ist natürlich, dass über den Weg einer erfolgreichen Facharbeiterausbildung auch die Türen in Führungspositionen – beginnend mit dem Meister – offen stehen. Dies zeigen meine Beobachtungen bei *Daimler*.

Pieroth weist in seiner Argumentation abschließend auf einen weiteren zentralen Punkt hin: die Problematik schlechter Arbeitsbedingungen wurde durch den Einsatz von Gastarbeitern auf Arbeitsplätzen mit den übelsten Bedingungen nicht gelöst, sondern lediglich zeitlich nach hinten verschoben (Pieroth 1974: 12), was sich an den nachfolgenden Entwicklung ablesen lässt.

Vorher soll darauf hingewiesen werden, dass Heidenreich in diesem Punkt gänzlich konträr argumentiert. Er unterstreicht, dass die Aufsehen erregenden Streiks Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre „nicht von Beschäftigten einer langen Industriearbeitertradition getragen wurden, sondern von süditalienischen Arbeitern in Turin, die noch in halb feudalen Verhältnissen sozialisiert waren, von türkischen Arbeitern bei Ford und von tunesischen, marokkanischen und algerischen Arbeitern bei Renault“ (Heidenreich 1990: 13).

Als Steine des Anstoßes zu nennen sind zum einen Dinge wie die häufig angeführte Ausbeutung der Arbeiter durch das Kapital<sup>367</sup>, zum anderen Kritikpunkte wie die mangelnde Qualität/Anspruch der industriellen Arbeit, die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten oder auch die physische und psychische Belastung und Beanspruchung sowie Unfallgefahr. Ulich zufolge bedeutet Humanisierung der Arbeit durch Entwicklung alternativer Arbeitsstrukturen immer auch Persönlichkeits-

---

<sup>366</sup> Gesamtgesellschaftlich betrachtet darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass insbesondere Jugendliche mit Migrationshintergrund und schlechter Schulbildung eine Problemgruppe auf den Arbeitsmärkten darstellen und häufig sehr schwer den Einstieg ins Berufsleben finden. In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, dass insbesondere auch die USA mit der ‚Drop-out‘-Problematik zu hadern haben.

<sup>367</sup> als klassischer Gegenstandsbereich des Klassenantagonismus zwischen Arbeit und Kapital, der u.a. auf Karl Marx zurückzuführen ist.

entwicklung durch Qualifizierung und Selbstregulation (BMFT 1980: 101).

In den 1970er Jahren wurden diesen Punkten Bedeutung beigemessen und in diesem Zusammenhang eine Reihe von Gesetzen verabschiedet. Zu denken ist dabei an das Betriebsverfassungsgesetz, das aber schon seit 1952 existiert, 1972 aber erweitert wurde<sup>368</sup>; an das Mitbestimmungsgesetz von 1976 oder auch an das Arbeitssicherheitsgesetz von 1973, um nur einige Beispiele zur Verdeutlichung herauszugreifen.

In diesem Zeitraum wurden auch eine Reihe von Studien durchgeführt, darunter die sehr bekannten Untersuchungen des Bundesministeriums für Forschung und Technik. Zusammen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales wurde ein Programm entwickelt, das vier Ziele verfolgte: „1. Die Erarbeitung von Schutzdaten, Richtwerten, Mindestanforderungen an Maschinen, Anlagen und Arbeitsstätten; 2. Die Entwicklung von menschengerechten Arbeitstechnologien; 3. Die Erarbeitung von beispielhaften Vorschlägen und Modellen für die Arbeitsorganisation und die Gestaltung von Arbeitsplätzen und schließlich 4. Die Verbreitung und Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Betriebserfahrungen“ (BMFT 1975: 33ff.; zit. nach Raehlmann 1996: 124 sowie 2007: 80).

Nach Raehlmann fiel die Realisierung des ersten Ziels in den Zuständigkeitsbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, während für die anderen drei Ziele das Bundesministerium für Forschung und Technik zuständig war (Raehlmann, ebenda). Das Bundesministerium hat dann die Programmziele, für die es zuständig war, in folgende fünf Aktionsgruppen weiter unterschieden: 1. Verbesserung der Arbeitsinhalte und Arbeitsbeziehungen; 2. Abbau von Über- und Unterbeanspruchung; 3. Erhöhung der Arbeitssicherheit; 4. Verminderung negativer Wechselbeziehungen zwischen Arbeitswelt und anderen Lebensbereichen und 5. Entwicklung überbetrieblicher Strategien der Humanisierung (siehe dazu Raehlmann 1996: 124f. sowie 2007: 80f.).

Abschließend lässt sich dazu bemerken, dass das seit Mitte der 1970er Jahre geförderte Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ im

---

<sup>368</sup> hervorzuheben sind die Paragraphen 90 und 91!

Jahre 1989 vom Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeit und Technik“ abgelöst wurde.

Die Neuorganisation der industriellen Fertigung basiert nach Raehlmann (1996: 102f) auf dem theoretischen Konzept des weiter oben bereits genannten *Social-technical-Approach*. Der Ansatz geht von zwei Grundbedingungen aus. Zum einen wird angenommen, dass der Produktionsprozess nur dann erfolgreich sein kann, wenn das soziale und das technische System zugleich eine optimale Struktur besitzen. Zum anderen sei diese simultan-optimale Zuordnung nur dann möglich, wenn „politische, organisatorische, ökonomische und psychologische Bedingungen Berücksichtigung finden“ (vgl. ebenda).

Gemäß Ulich macht das Verständnis vom Betrieb als sozio-technisches System deutlich, dass die Beziehungen zwischen Organisations- und Arbeitsgestaltung, zwischen Aufbau- und Ablauforganisation außerordentlich eng sind und dass Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Entwicklung der Humanressourcen nur gemeinsam optimiert werden können (Ulich 1992: 43).

Dieser *Social-technical-Approach* propagiert verschiedene Methoden, von denen im Folgenden die fünf wichtigsten und bedeutendsten (vor allem die Teilautonome Arbeitsgruppe) präsentiert werden sollen.

Als erste Methode ist die *Job Rotation*, also ein Arbeitsplatzwechsel, zu nennen. Dieses Konzept sieht vor, dass die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen, die in einem schriftlich fixierten Zeitplan festgehalten sind, ihren Arbeitsplatz – und damit verbundenen – auch ihre Arbeitsaufgaben wechseln. Es wird hierbei das Ziel verfolgt, dass die beteiligten Mitarbeiter ihren Erfahrungs- und Kenntnisschatz erweitern können, aber auch etwaigen Monotonieerfahrungen Einhalt geboten werden, die sich durch die repetitiven Tätigkeiten aufbauen können. Es besteht aber auch die Möglichkeit durch Rotation potentielle Führungskräfte zu selektieren und auf ihre künftigen Aufgaben durch individuelle Qualifikation mittels dieses Konzepts vorzubereiten.

Nach Berthel sind die Gestaltungsparameter von Job Rotation der funktionale Horizont, die einbezogenen hierarchischen Ebenen und die geographische Reichweite (Berthel 2000: 274).



Man kann zwischen funktionsgebundener und funktionsungebundener Rotation unterscheiden. Die funktionsgebundene Rotation findet – wie die Bezeichnung bereits anklingen lässt – innerhalb eines Funktionsbereiches statt und ist mit der Zielsetzung verbunden, Fachkräfte zu entwickeln.

Nach Berthel eignet sich eine solche Rotation insbesondere bei Mitarbeitern, die sich in ihrer mittleren Karrierephase befinden, da für diese Zielgruppe die mit ihren Positionen verbundenen Anforderungen keine Herausforderungen mehr darstellen und eine besondere Anfälligkeit aufweisen, was Monotonie oder Resignation anbelangt (Berthel 2000: 275).

Sinn und Zweck einer funktionsübergreifenden Rotation ist hingegen nicht die Entwicklung von Fachpersonal, sondern von Generalisten, die dann in der Lage sind, vielfältige Aufgaben mit verschiedenartigen Anforderungen zu übernehmen.

In der arbeits- bzw. sozialwissenschaftlichen Forschungsliteratur wird beim Konzept der Job Rotation oft moniert, dass zwar der Monotonie entgegen gewirkt werden kann, aber dennoch an der tayloristischen Arbeitsteilung festgehalten wird, was sich beispielsweise daran zeigt, dass der Arbeitsplatzwechsel lediglich in horizontaler Richtung erfolgt, die Mitarbeiter (oft) nach Leistungslohn vergütet werden und die für Taylor und Ford typische strikte Trennung zwischen geistiger und körperlicher Arbeit, somit zwischen Entscheidung und Ausführung, aufrecht erhalten bleibt.

Ähnliche Kritik lässt sich auch am zweiten Konzept, dem *Job Enlargement*, üben. Diesem Konzept der Arbeitserweiterung liegt die Idee zugrunde, die durch die in tayloristisch-fordistisch strukturierten Arbeitsorganisationen vorherrschende strikte Arbeitsteilung ein wenig zu lockern, indem man vormals rigide voneinander getrennte Arbeitsschritte zusammengefasst und von einem Mitarbeiter erledigt werden können. Hinter der Arbeitserweiterung steckt ebenfalls die Intention, Monotonie abzubauen und Arbeitszufriedenheit durch nun größere Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche sowie Handlungsspielräume zu fördern.

Oppolzer zufolge ist Monotonie keineswegs eine Frage individueller Persönlichkeitsmerkmale, sondern im Wesentlichen ein Problem der objektiven Arbeitsbedingungen (Oppolzer 1989: 146).

Mit Job Enlargement wird laut Berthel hauptsächlich der Arbeitszyklus einer Position oder Stelle verlängert, d.h. es kommt zu einer Erhöhung der Anzahl der Tätigkeiten zur Erfüllung einer Stellenaufgabe und gleichzeitig wird auch die Arbeitszeit angehoben, die dafür im Durchschnitt in Anspruch genommen wird (Berthel 2000: 277). Raehlmann warnt in diesem Kontext vor allzu großer Euphorie hinsichtlich einer (Arbeits)Motivationssteigerung, da es sich lediglich um eine horizontale Aufgabenintegration handelt, d.h. um ähnliche Aufgaben bzw. Tätigkeiten (Raehlmann 1996: 103).

Das Konzept des Job Enlargement wurde bereits 1943 bei IBM eingeführt mit dem Ziel, u.a. die Arbeitsmoral der Belegschaft und das Betriebsklima zu verbessern. Danach kam es in vielen US-amerikanischen Unternehmen zu Experimentierphasen sowohl im Bereich der Fertigung als auch in der Verwaltung (Mikl-Horke 2000: 183).

Das Konzept birgt aber auch Risiken in sich. So kann die Erweiterung des Aufgabenbereichs beispielsweise auch Belastungen und Beanspruchungen im Sinne von Überforderung<sup>369</sup> für den betroffenen Arbeitnehmer bedeuten in Form von<sup>370</sup> Arbeitsverdichtung oder durch den Zwang, nun mehr Verantwortung übernehmen zu müssen, der sich der einzelne Beschäftigte unter Umständen nicht gewachsen fühlt bzw. tatsächlich auch nicht gewachsen ist.

Die dritte Methode stellt die *Bildung von Abteilungen* am Fließband mit *Pufferzonen* dar. Dabei werden Fließbänder in Abschnitte unterteilt, in denen kleinere Gruppen von Mitarbeitern – zwischen fünf und zwanzig Personen – ein (Teil)Produkt herstellen (vgl. Raehlmann 1996).

Aus Unternehmenssicht bringt die Errichtung von Puffern zwar den Vorteil mit sich, dass „Leerläufe“ aufgrund von Störungen in vorlaufenden Abschnitten der Fertigungskette leichter kompensiert werden können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird dazu jedoch

---

<sup>369</sup> wobei natürlich auch Unterforderung zu psychischen Belastungen führen kann. Man denke an das sog. ‚Bore-out‘.

<sup>370</sup> zumindest subjektiv so empfundener

Kritik laut, weil damit argumentiert wird, dass die Bildung von Puffern und Lager eine unnötige Bindung von Kapital und Ressourcen bedeute. Im Rahmen der populären Just-in-Time-Produktion – als eine Steigerung davon ist die „Just-in-Sequence“-Produktion anzusehen – wird bewusst auf die Errichtung von Puffer und Lager verzichtet<sup>371</sup>.

Dadurch werden zwar auf der einen Seite Kosten gespart, auf der anderen Seite resultiert durch die zwangsläufige zeitliche Abhängigkeit der nachfolgenden Abteilungen von den vorlaufenden eine höhere Störanfälligkeit. Denn sobald ein Glied der Produktionskette ausfällt oder Schwierigkeiten bereitet, stockt die ganze nachfolgende Fertigungskette, weil eben Puffer bewusst ausgespart wurden, die etwaige Unpässlichkeiten – zumindest kurzfristig – auffangen könnten (siehe dazu z.B. Bungard 1995). Genau aus diesem Grunde postuliert Herbert Jansen ein sinnvolles, und kein „totales“ Just-in-Time (Jansen 1993: 5).

Zur Verdeutlichung der Problematik sind im Folgenden einige Beispiele aus den Fallstudien-Unternehmen zu nennen: Im Rahmen der Just-in-Time-Produktion sind insbesondere die Werke des Wolfsburger *Volkswagen*-Konzerns, derzeit Europas größter Automobilproduzent, in einem sog. Produktionsverbund organisiert. Gleiches gilt auch etwa auch für die *Opel*-Werke. Das bedeutet, dass an einem oder auch mehreren Standorten Komponenten und Aggregate wie etwa Motoren, Achsen, Getriebe etc. gefertigt werden, die dann an die Montage-Werke geliefert werden. Dabei fertigen die Komponenten- bzw. Aggregatwerke der Autokonzerne manchmal auch Produkte in Fremdauftrag von anderen Herstellern<sup>372</sup> oder in Kooperation mit Wettbewerbern. Durch diese Form der Organisation entsteht natürlich ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Werken, das durch den bewussten Verzicht auf Puffer und Lager deutlich verstärkt wird. Diese Abhängigkeit wurde und wird gerade bei Arbeitskampfmaßnahmen durch die Arbeitnehmerseite immer wieder ausgenutzt<sup>373</sup>.

---

<sup>371</sup> zur Unterscheidung: „Just-in-Time“ = produktionssynchron; „Just-in-Sequence“ = anlieferungssynchron.

<sup>372</sup> so fertigt Daimler auch Getriebe für Porsche.

<sup>373</sup> Ein gutes Beispiel liefert der Arbeitskampf der Lokführergewerkschaft GDL, die durch ihre Streiks im Gütertransportverkehr genau in diese Kerbe schlug. Volkswagen ist neben Porsche eines der Unternehmen, die laufend auf

So kam es in der Vergangenheit immer wieder vor, dass streikende Mitarbeiter die Infrastruktur zwischen Komponenten- bzw. Aggregatewerken und Montagewerken blockierten oder die Produktion von Komponenten stoppten mit der Konsequenz, dass nach einer gewissen Zeit die Pkw-Herstellung stoppte oder zu stoppen drohte und damit mit Lieferschwierigkeiten zu rechnen war, was angesichts des harten Kampf um die Käufergunst und damit um den Marktanteil alles andere als wünschenswert ist.

Die beschriebene Problematik tritt gerade auch als wesentlicher Nachteil der bereits angemerkten Reduzierung der Fertigungstiefe / vertikalen Integration in Erscheinung. Durch die kontinuierliche Tendenz zur Vergabe von Vorleistungen bzw. Fertigungsschritten an Zulieferunternehmen begeben sich die Autohersteller im Hinblick auf Just-in-Time-Fertigung in deren Abhängigkeit. Zwar existieren mit Sicherheit Vertragsklauseln, die den Zulieferer bei Lieferschwierigkeiten zur Rechenschaft ziehen und damit zur Haftung verpflichten, für den Moment aber bedeuten Lieferschwierigkeiten der Zulieferer für den Hersteller Produktionsengpässe, die der Kunde häufig sofort abstrafft. Mit der bereits beschriebenen Tendenz zur Pyramidisierung entwickelt sich im Extremfall ein Dominoeffekt in der Liefer-/ Bezugskette. In diesem Zusammenhang ist es meines Erachtens ferner wichtig darauf hinzuweisen, dass in zahlreichen Unternehmen – trotz Implementierung von Just-in Time – es dennoch zur Bildung von Puffern und Lagerbeständen kommt<sup>374</sup>, auch wenn dies – insbesondere von Beratern,

---

Gütertransporte via Schienen angewiesen sind, die auch zwischen den verschiedenen Produktionsstandorten nach festem Plan verlaufen. Das Handelsblatt gibt eine Zahl als Richtwert vor: jährlich sind es etwa 2,5 Milliarden Tonnen Material, die der Volkswagen-Konzern über das bundesdeutsche Bahnnetz transportiert (HB 08.11.07: o.S.; 09.11.07: 24). Aus beschäftigungspolitischer Sicht droht bei Materialmangel Kurzarbeit für die VW-Beschäftigten. Bei VW-Hauptanteilseigner Porsche basiert hingegen das gesamte (Verbund)Produktionssystem auf dem Schienenverkehr, und das über nationale Grenzen hinaus. So liefert das VW-Werk im slowakischen Bratislava Rohkarossen nach Leipzig, wo der Geländewagen Cayenne fertiggestellt wird. Wird diese Schienenverbindung unterbrochen, droht binnen kurzer Zeit in Sachsen ein Produktionsausfall. Gemäß Handelsblatt beziffert Porsche den finanziellen Schaden für dauerhafte Produktionsstillstände durch den anhaltenden Arbeitskampf (Streik) der Lokführer auf mehr als 13 Mio. Euro täglich (HB 08.11.07: o.S.; 09.11.07: 24).

<sup>374</sup> freilich in geringerem Umfang als früher.

die sich der Toyota-Vision verschrieben haben –, nicht gerne gesehen wird. Diese zwangsläufige Pufferbildung hängt oft mit geographischen bzw. infrastrukturellen Faktoren zusammen. Vor allem, wenn es sich um sog. Brownfield-Standorte handelt. Anders sieht es bei Greenfield-Situationen aus, wo Unternehmen komplett neue Fertigungsstätten bauen und viel daran setzen, auch die für sie notwendige Peripherie dort mitanzusiedeln. Als Beispiele hierfür seien die in den 1990er Jahren in den Neuen Bundesländern entstandenen Pkw-Produktionsstätten von *Opel*, *VW*, *Porsche* oder *BMW* genannt.

Ganz anders liegt natürlich die Sachlage bei Standorten, an denen die einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette<sup>375</sup> zwar vor Ort, nicht aber in unmittelbarer Nähe sind. Als klassisches Beispiel lässt sich *Daimler* mit seinen (Teil-)Werkeverbund im Neckartal anführen. So setzt sich etwa im Bereich der Komponenten/Aggregate das Werk Stuttgart aus den Werksteilen Untertürkheim, Mettingen, Hedelfingen, Zuffenhausen, Brühl, Sirnauer Brücke sowie Bad Cannstatt zusammen. In den einzelnen Teilwerken, die zwar alle relativ nahe beieinanderliegen, finden verschiedene, teilweise aufeinander aufbauende Bearbeitungsschritte in der Aggregateherstellung wie etwa Getriebe statt, die sich zwar optimieren – im Sinne von harmonisieren – lassen, ein absolutes Just-in-Time aber nicht möglich machen. Eine räumliche Konzentration aller Bearbeitungsschritte an einem Standort durch entsprechende Umbau- bzw. Erweiterungsmaßnahmen, wird häufig durch die lokale Einfriedung erschwert. So ist etwa das Werk Zuffenhausen in einem Areal angesiedelt, das keine nennenswerten Ausweichmöglichkeiten bietet, zumal es überwiegend in ein Wohngebiet u.a. mit Werkswohnungen eingebettet ist. Von daher lassen sich Pufferbildung und Lagerbestände nicht gänzlich ausschließen.

Für die am Fließband beschäftigten Mitarbeiter bedeutet der Einbau von Pufferzonen die Möglichkeit, innerhalb eines gewissen Zeitfensters den individuellen Arbeitsrhythmus z.B. in Form einer entsprechenden Pausengestaltung variieren zu können und auch der persönlichen biorhythmischen Leistungskurve anzugleichen, was bei starr vorgegebenen Taktzeiten in der Art nicht möglich ist. Gerade in der getakteten Arbeit am Fließband schafft oftmals der Weg des Produkts

---

<sup>375</sup> vertikal wie horizontal

von einer Arbeitsstation zu nächsten, der natürlich auch möglichst gering sein soll – Minimierung der Durchlaufzeiten!<sup>376</sup> –, einen gewissen Zeithorizont für die Mitarbeiter. Jedoch ist es in der Praxis oft so, dass die „Wartezeit“ zwischen einem bearbeiteten Produkt und dem nächsten bei getakteter Arbeit am Fließband für die Mitarbeiter an den einzelnen Arbeitsstationen – insbesondere in Montagebereichen – damit „überbrückt“ wird, indem ihnen sog. in der Regel ebenfalls standardisierte<sup>377</sup> Umfeldaufgaben wie Teilebestückung oder Putzarbeiten zugeteilt werden, die zwar das Arbeitsspektrum erweitern, in den meisten Fällen aber nicht bereichern. Darüber hinaus schafft dies für die Mitarbeiter eine höhere Belastung, da die zu erledigenden Aufgaben zunehmen, die dafür zur Verfügung stehende Zeit – bedingt durch die tendenzielle Absenkung der Taktung – gleich bleibt bzw. sogar in manchen Fällen reduziert wird, was eine absolute Arbeitsintensivierung bedeutet.

Analog zu den ersten beiden Konzepten Job Rotation und Job Enlargement kann man auch bei der Abteilungsbildung am Fließband mit Pufferzonen ankreiden, dass die Handschrift Taylors oftmals noch sichtbar ist, beispielsweise dadurch, dass immer noch die Trennung zwischen dispositiver und operativer Arbeit vorzufinden ist.

Einen Schritt weiter geht die Methode der Arbeitsbereicherung, des *Job Enrichments*, die bzw. das es im Folgenden zu betrachten gilt. In gewisser Weise kann Job Enrichment mit dem bereits vorgestellten Job Enlargement verglichen werden. Nämlich dahingehend, dass vormalig strikt voneinander getrennte Arbeitsschritte wieder zusammengefügt und von einer Person erledigt werden. Der Unterschied zwischen beiden Ansätzen ist darin zu sehen, dass bei der Umsetzung von Job Enrichment die Arbeitserweiterung auch in vertikaler und nicht nur in horizontaler Hinsicht geschieht. Die Arbeit wird gleichsam „bereichert“. Denn negativ formuliert bedeutet das Job Enlargement in erster Linie eine mengenmäßige Zunahme einzelner Tätigkeit auf horizontaler Ebene.

---

<sup>376</sup> Hier setzt der Harbour-Bericht als „neue Bibel“ nach der Ära der MIT-Studie an.

<sup>377</sup> Standardisierung weist stets Ambivalenz auf. Zum einen wirkt sie einschränkend und engt den Menschen in seinen Handlungsmöglichkeiten ein, auf der anderen Seite vermittelt sich aber auch Stabilität und Sicherheit.

Nach Raehlmann werden beim Job Enrichment unterschiedliche Arbeitsschritte wie Vorbereitung, Herstellung und Kontrolle, usw. integriert und damit das Prinzip der Spezialisierung, so Raehlmann, im Sinne kurzzyklischer repetitiver Teilarbeiten aufgehoben (Raehlmann 1996: 103).

Zu betonen ist ferner die Erweiterung des Dispositions- und Handlungsspielraums der betroffenen Mitarbeiter, was sich in einer höheren Arbeitsmotivation und -zufriedenheit niederschlagen kann. Oppolzer betont hierbei, dass durch die Erweiterung des Handlungsspielraums und durch die Schaffung vollständiger Handlungsstrukturen die Zersplitterung der Arbeit und die damit zusammenhängende Bruchlage mentaler Fähigkeiten überwunden wird, was sich für die Betroffenen persönlichkeitsfördernd über den engeren Arbeitsbereich hinaus auswirkt (Oppolzer 1989: 307).

Durch die Möglichkeit der Partizipation an diesem Konzept werden die involvierten Mitarbeiter höher qualifiziert durch die Ausübung von interessanteren und anspruchsvolleren Aufgaben. Es ist jedoch zu betonen, dass ein kooperativer Führungsstil für diese Art der Arbeitsorganisation meiner Einschätzung nach Voraussetzung ist. Zu beachten ist aber auch, dass mit einer Arbeitsbereicherung in diesem Sinne in der Regel auch ein höheres Anspruchsniveau gestellt werden kann. Auch Springer äußert Kritik: Seiner Meinung nach liegt der für ein Wirtschaftsunternehmen wesentliche Nutzen arbeitsorganisatorischer Maßnahmen des Job Enrichment, Job Enlargement oder auch der Job Rotation keineswegs allein darin, dass durch Maßnahmen intrinsische Motivationspotentiale der Mitarbeiter aktiviert werden; von entscheidender Bedeutung sei, dass mit einer neuen Aufgabenverteilung die Auslastung des einzelnen Mitarbeiters verbessert und personelle Überkapazitäten abgebaut werden (nach Springer 1995: 137).

Als fünfte und damit letzte zu betrachtende Methode des sozio-technischen Ansatzes ist die *Teilautonome Arbeitsgruppe* zu nennen, die die am weitestgehende Form der Verselbständigung und auch Vereinheitlichung von Entscheidung und Ausführung darstellt. Wie bereits in der Einleitung zu diesem Kapitel angemerkt, machte der Begriff der „teilautonomen Arbeitsgruppe“ im Zusammenhang mit dem seinerseits

neu projektierten Volvo-Werk in schwedischen Kalmar in den 70er Jahren Schlagzeilen (vgl. z.B. Henseler 1992: 144).

Auch wenn die Bezeichnungen und Begrifflichkeiten für (teilautonome) Gruppenarbeit immer mehr wurden, wie bereits eingangs erwähnt, und auch die praktische Umsetzung von dem, was dann als Gruppenarbeit bezeichnet wird, höchst unterschiedlich und oft unternehmens-, wenn nicht sogar betriebspezifisch ist, gibt es doch einige Merkmale, die eine bestimmte Organisation von Tätigkeiten und Abläufen zu „Gruppenarbeit“ werden lassen:

Idealtypisch spricht man dann von einer teilautonomen Arbeitsgruppe, wenn zwischen drei und zehn Personen eine abgeschlossene Aufgabe von Anfang bis Ende erarbeiten (vgl. z.B. Scholz 1994).

Hinsichtlich der richtigen Gruppengröße gehen die Meinungen in der einschlägigen Literatur etwas auseinander, beispielsweise ob nun die Untergrenze bei drei oder doch besser bei fünf Mitarbeitern liegen soll. Einigkeit hingegen besteht jedoch überwiegend bei der als angemessen bewerteten Obergrenze. So sollten es maximal zwölf Kollegen sein, die eine Arbeitsgruppe bilden<sup>378</sup>. Es gilt jedoch vorweg zu nehmen, dass in der betrieblichen Praxis sich oft nicht an diese Empfehlungen aus den verschiedensten Gründen nicht gehalten werden bzw. in der Vergangenheit wurden, was mit unter auch ein Grund dafür sein kann, dass Gruppenarbeit zwar eingeführt wird, oft aber die Pilotphase nicht übersteht. Schwierig wird bei zu großen organisatorischen Einheiten, weil gruppendynamische und mikropolitische Faktoren mit steigender Personenzahl zunehmen können<sup>379</sup>.

---

<sup>378</sup> Bei zu großen Gruppen erweitern sich die Leitungsspannen der unteren Führungskräfte zu sehr, so dass eine (notwendige) Kontrolle/Führung weder qualitativ noch quantitativ hinreichend möglich wird. Kritisch erweist sich dies insbesondere – so auch meine persönlichen Erfahrungen – wenn den Arbeitsgruppen auch die Einarbeitung neuer Kollegen übertragen wird. So zeigt sich, dass Mitarbeiter trotz bestehender Arbeitsanweisung bei der Einarbeitung neuer Kollegen eigene „Standards“ entwickeln oder Dinge so weitergeben wie sie eingearbeitet wurden, was in der Konsequenz (gerade bei verketteten Leistungserstellungsprozessen) zu Fehlern führen kann (Schneeball-Effekt). Den unteren Führungskräften fehlt meist die Möglichkeit, zeitnah zu reagieren, was neben der Ausgangsproblematik Gruppengröße auch mit dem mannigfaltigen Aufgabenspektrum der unteren Führungskräfte zusammenhängt.

<sup>379</sup> zum Thema Mikropolitik z.B. Neuberger 1995.



Auf mögliche Gründe für das Implementieren und dann weiter Aufgeben von Gruppenarbeit mit einer Rückführung in den Status quo ante wird im weiteren Verlauf noch genauer eingegangen. Zurück zu den Merkmalen: Neben einer überschaubaren Gruppengröße und der Bearbeitung einer in sich geschlossenen Aufgabe ist ein weiteres idealtypisches Charakteristikum von Gruppenarbeit, dass die organisatorische Einheit auch über das „Wie“ der Aufgabenerfüllung entscheidet. Das bedeutet, dass die Gruppe bei der Bearbeitung der Aufgabenstellung auch über die Wahl des Produktionsverfahrens und der individuellen Methode mehr oder weniger autonom entscheidet.

In diesem Zusammenhang geht Remer sogar noch einen Schritt weiter, indem er argumentiert, dass die Gruppe auch über die Gruppenmitgliedschaft entscheidet (siehe Remer 1978: 240f.).

Je nachdem, wie die Ausführungen des Autors zu interpretieren sind, lässt sich seiner Argumentation zustimmen oder doch leichte Zweifel anmerken. Versteht Remer unter Gruppenmitgliedschaft die Zugehörigkeit zur „Gruppe“ im zwischenmenschlichen Sinne, so obliegt es durchaus jeder einzelnen organisatorischen Einheit, einen neuen Kollegen in die Gemeinschaft aufzunehmen oder eben nicht. Ist damit gemeint, dass die Gruppe an Personalselektions- und -rekrutierungsprozessen partizipiert, ist meines Erachtens zu viel Basisdemokratie im Spiel, die sich in der betrieblichen Realität nur sehr schwer umsetzen ließe.

Meiner Meinung nach ist es ganz entscheidend darauf hinzuweisen, dass es in den im Alltag bzw. in der unternehmerischen Praxis vorfindbaren Gruppenarbeitskonzepten – je nach tatsächlicher Ausgestaltung – oft zu einer Kombination mehrerer der eben vorgestellten Methoden des sozio-technischen Ansatzes kommt, die dann zu den eingangs erwähnten Bezeichnungen führt. Dabei gilt es jedoch kritisch festzuhalten, dass es sich bei den von den verschiedenen Autoren in der akademischen Diskussion gewählten Bezeichnungen nicht selten um alten Wein handelt, der in neue Schläuche gefüllt wird. Ganz nüchtern betrachtet, bringt diese Entwicklung schlicht und ergreifend der permanente Zwang gerade auch in der Wissenschaft nach – vermeintlicher – Innovation mit sich.

Wie bereits deutlich wurde, stellt im Zuge der Diskussion um den sozio-technischen Ansatz die fünfte Methode, die Teilautonome Arbeitsgruppe, die Ausgestaltung von Gruppenarbeit dar, die im Grunde genommen die größten Errungenschaften für alle in einem solchen Arbeitsorganisationskonzept beschäftigten Mitarbeiter mit sich bringt. Um die zentralen Punkte noch einmal zu wiederholen: Dabei handelt es sich idealerweise um eine „überschaubare“ Menge von Mitarbeitern, der eine in sich geschlossene Arbeitsaufgabe zur gemeinsamen Erledigung übertragen wird. Dies ist die Ausgangsbasis.

Gemäß Detlef Gerst gilt die Teilautonome Gruppenarbeit<sup>380</sup> „als wesentlicher Bestandteil einer umfassenden Neuausrichtung betrieblicher Rationalisierung, einer Abkehr von der bislang dominierenden tayloristischen Arbeitsorganisation und bürokratischer Leistungssteuerung“ (Gerst 2006: 11).

Im besten Fall werden in der Teilautonomen Arbeitsgruppe die vier anderen Methoden des sozio-technischen Ansatzes vereinigt: das Prinzip der Job Rotation<sup>381</sup>, des Job Enlargement<sup>382</sup>, des Job Enrichment<sup>383</sup> sowie die Installation von Puffern.

Wie bereits in der Vorstellung erwähnt, erweist sich der Einbau von Puffern, der aus Humanisierungsaspekten zu begrüßen ist, da auf diese Weise eine gewisse Zeitsouveränität der einzelnen Beschäftigten bei der Bearbeitung der einzelnen Aufgaben und Arbeitsschritte eingeräumt werden soll, im Zuge der in den letzten 15 Jahren verstärkt um sich greifenden Lean-Production-Vision<sup>384</sup> tendenziell als eher schwierig. Allerdings gilt es zu betonen, dass sich die Einführung von Gruppenarbeit auch in der Vergangenheit stets in einem Spannungsfeld zwischen der Generierung ökonomischer Zielsetzungen wie etwa gesteigerte Flexibilität bzw. Produktivitätssteigerungen und Humanisierung, anders formuliert zwischen „Rationalisierung und Humanisierung“ (Raehlmann 1996) befand. In den verschiedenen Auspräg-

---

<sup>380</sup> Synonym zu ‚teilautonom‘ spricht Gerst (2006) auch von ‚selbstorganisierter Gruppenarbeit‘.

<sup>381</sup> Arbeitswechsel

<sup>382</sup> Arbeitserweiterung

<sup>383</sup> Arbeitsbereicherung

<sup>384</sup> es ließe sich passender Weise auch von einer Manie sprechen!

ungen und Phasen wurde die Akzentuierung, wie noch genauer zu zeigen sein wird, nur unterschiedlich vorgenommen.

Die Integration der anderen drei klassischen Prinzipien Arbeitswechsel, Arbeitsbereicherung sowie Arbeitserweiterung soll im Idealfall<sup>385</sup> dazu führen, dass die Arbeitsgruppe eine übertragene Arbeitsaufgabe ganzheitlich bearbeiten kann, die damit verbundenen Tätigkeiten somit planende, organisierende und kontrollierende Aspekte neben der reinen Ausführung beinhalten. Dadurch soll eine Vergrößerung des Handlungs- bzw. Dispositionsspielraums der einzelnen organisatorischen Einheiten erreicht werden.

In der einschlägigen Literatur taucht in diesem Zusammenhang immer wieder das Schlagwort „Selbstorganisation“ (z.B. Gerst u.a. 1995; Schumann 1997; Gerst 1998; Jäger 1999; Tullius 1999; Kratzer 2003; Schumann u.a. 2004; Schumann u.a. 2005; Hornberger 2006; Kurz 1999; Schumann 2003) bzw. „Selbstregulierung“ (z.B. Minssen 2000) auf. Der Begriff der Selbstorganisation impliziert, dass sich die einzelnen Arbeitsgruppen selbst- und eigenverantwortlich um den zur Aufgabenerledigung notwendigen Arbeitsprozess kümmern. Im Idealfall beinhaltet dies die (teilautonome) Festlegung der Arbeitsmethode, der Aufgabenverteilung an die einzelnen Mitglieder innerhalb der Arbeitsgruppen, etc. Nicht zu vergessen ist die gruppeninterne, größtenteils autonome Koordination rein arbeitsorganisatorischen Verwaltungsaufgaben innerhalb der organisatorischen Einheiten.

Zu denken ist dabei an Fragen wie die Arbeitseinsatzplanung, d.h. die Gestaltung der Urlaubs- und Freischichtpläne (z.B. Tullius 1999; Dörre 2001a; 2001b; Kamiske 2006; Kuhlmann 2006; Minssen 2000; Gerst 2006), aber auch die Verteilung der einzelnen Arbeitsstationen innerhalb einer zu einer Arbeitsgruppe zusammengefassten organisatorischen Einheit, mit anderen Worten der regelmäßige Arbeitsplatzwechsel, die Job Rotation. Wie bereits erwähnt, soll das Medium der Job Rotation dazu dienen, etwaigen Monotonieerscheinungen entgegen zu wirken, die insbesondere auch dazu führen können, dass Monotonie mit Routine gleichgesetzt wird, und darunter mit der Zeit

---

<sup>385</sup> der – soviel sei vorweggenommen – in der unternehmerischen Wirklichkeit sehr selten vorkommt.

die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter leidet und in der direkten Konsequenz die Qualität.

In der betrieblichen Realität fällt es in der Regel in den Aufgabenbereich des Gruppensprechers, der als Verbindungselement zwischen Arbeitsgruppe und Vorgesetzten fungiert, die Rotationspläne zu erstellen. Aus Erfahrungswissen aus dem Forschungsprojekt bei *Daimler*, an dem ich mitgearbeitet habe, kann ich von Gesprächen mit Gruppensprechern berichten, die die Gestaltung der Rotationspläne als „hartes Geschäft“ eingeschätzt haben. Dafür lassen sich verschiedene Gründe anführen. Zum einen, dass eine paritätische/egalitäre Job Rotation voraussetzt, dass jedes Gruppenmitglied über die gleichen Qualifikationen verfügt, um wirklich an jeder Arbeitsstation in der Arbeitsgruppe eingesetzt werden zu können. Dies erweist sich aber im betrieblichen Alltag als nicht realistisch. D.h. die Anzahl an Mitarbeiter, die sich auf allen Arbeitsstationen einsetzen lassen, reduziert sich allein aus rein qualifikatorischen Gründen auf eine kleinere Menge als die eigentliche Gruppengröße. Neben den eben genannten Hindernissen in Bezug auf die Qualifikation kommt natürlich noch hinzu, dass nie alle Mitarbeiter anwesend sind, d.h. eine Unterscheidung zwischen Soll- und Ist-Bestand stattfindet. Aus den unterschiedlichsten Beweggründen wie Urlaub, Freischicht oder auch Weiterbildung gewinnt das Argument der unterschiedlichen Qualifikationsniveaus der einzelnen Mitarbeiter zum Teil erheblich an Bedeutung, da im Hinblick auf eine paritätische/egalitäre Rotation die Zahl der potentiellen Mitarbeiter wiederum kleiner wird. Dies führt natürlich dazu, dass immer die gleichen Mitarbeiter auf den gleichen Arbeitsplätzen eingesetzt werden, was im Grunde genommen nicht dem Sinne eines kontinuierlich wiederkehrenden Arbeitsplatzwechsel zur Vermeidung von Monotonieerfahrungen entspricht. Oft wird zwar innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen angestrebt, alle Mitarbeiter wenigstens so anzulernen, dass sie an mehreren Arbeitsstationen eingesetzt werden können. Dies wird aber nicht von allen Seiten gewünscht, da natürlich ein gewisser Wissensvorsprung immer auch Macht bedeutet. Darüber hinaus kann es bei der Rotationsplanung zu Schwierigkeiten kommen, wenn sich nicht alle Mitarbeiter daran beteiligen möchten, etwa weil sie an bestimmten Arbeitsplätzen nicht arbeiten wollen, an anderen hingegen

schon und von diesen nicht weg wollen, etwa weil sie die Arbeitsvorgänge sehr genau kennen, die zu verrichtenden Tätigkeiten vielleicht in physischer und/oder psychischer Hinsicht weniger belastend sind. Abgesehen davon, dass sich Mitarbeiter nicht an einem kontinuierlichen Arbeitsplatzwechsel beteiligen wollen, kann ferner im Raum stehen, dass sich manche Mitarbeiter daran nicht uneingeschränkt beteiligen können. Ein möglicher Grund ist vielleicht darin zu sehen, dass sie aus gesundheitlichen Gründen leistungseingeschränkt sind oder aus rein anatomischen Beweggründen an manchen Arbeitsstationen nicht arbeiten können, ohne dabei Gefahr zu laufen, gesundheitliche Schäden von sich zu tragen. Zu denken ist dabei an bestimmte Tätigkeiten in der Fahrzeugmontage. Zwar gilt die Montage in den letzten Dekaden ebenfalls als ein Bereich, in dem die Automatisierung bzw. die maschinelle Unterstützung der Mitarbeiter bei ihren Tätigkeiten Einzug gehalten hat, jedoch ist die Montage tendenziell nach wie vor als personalintensiver Bereich einzuschätzen. Gerade in der Achsen-, Motoren- oder Getriebemontage sind nach wie vor Arbeitsstationen vorfindbar, die trotz der genannten maschinellen Unterstützung<sup>386</sup> stets körperlich fordernd sind, d.h. eine gewisse Größe, Kraft bzw. körperliche Kondition voraussetzen. Zwar gibt es bereits in vielen Montagebereichen innerhalb der gebildeten organisatorischen Einheiten sog. Schon-Arbeitsplätze, an denen – aus welchen Gründen auch immer – leistungsgeminderte Beschäftigte eingesetzt werden können. An solchen Arbeitsplätzen werden oft Vormontagetätigkeiten ausgeführt, die in der Regel auch häufig nach wie vor üblichen Taktbindung befreit sind. Allerdings muss betont werden, dass diese Art von Arbeitsplätzen, die natürlich immer auch einen gewissen sozialen Aspekt in sich tragen, tendenziell durch die zahlreichen Reorganisations- und Umstrukturierungsprozesse in den Montagen reduziert werden, was unter anderem auch damit in Zusammenhang steht, dass Vormontagetätigkeiten vom Autohersteller häufig auf die Zulieferer übertragen werden, d.h. im Zuge des weitgehenden Übergangs zum Systemlieferanten bei den Automobilzulieferern – gepaart mit der inzwischen fast flächendeckend praktizierten Just-in-Time-Prozesssteuerung – bereits (fast) vollständig montierte Verbauteile

---

<sup>386</sup> etwa durch Hebevorrichtungen

bzw. Produkte bei den Herstellern direkt in den Montagehallen angeliefert und fertigungssynchron verbaut werden. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass viele solcher einfacher<sup>387</sup> Tätigkeiten durch die ablaufenden Veränderungen bei den Autokonzernen verloren gehen. Dies könnte zwar vordergründig bedeuten, dass es im Rahmen dieser Veränderungsprozesse nur zu einer organisatorischen Verlagerung dieser einfachen Tätigkeiten von den Autoherstellern hin zu den Zulieferunternehmen kommt, diese Arbeitsplätze aus sozial- und gesellschaftspolitischem<sup>388</sup> bzw. volkswirtschaftlichem Blickwinkel für den Automobilstandort Deutschland erhalten bleiben. Allerdings ist es jedoch in der Regel so, dass auch die Zulieferer diese Tätigkeiten ihrerseits wiederum an Sub-Zulieferer vergeben, die oft in sog. Niedriglohnländern<sup>389</sup> angesiedelt sind. Denn wie bereits angemerkt, bilden auch die Automobilzulieferer netzwerkartige Strukturen aus und arbeiten mit Sub-Unternehmen zusammen, die wiederum in einem Zulieferverhältnis zueinander stehen. Die Globalisierung bzw. die nehmend grenzenlose Bezugsmöglichkeiten von Waren und Dienstleistungen ermöglicht die bereits erwähnten Global-Sourcing-Aktivitäten der Automobilkonzerne.

Um wieder zum Ausgangspunkt der Diskussion zurückzukehren: Es gibt somit bestimmte Personengruppen in den Montagebereichen, die eben aus leistungsbezogen Gründen ebenfalls nicht an allen Arbeitsstationen eingesetzt werden können, wodurch eine vollständige Job Rotation deutlich erschwert wird. Aufgrund dessen lassen sich die mit der Implementierung von Job Rotation verbundenen Absichten eines Monotonieabbaus oft nur schwer realisieren. Die Durchführung einer wirklich funktionierenden Job Rotation wird oft auch dadurch erschwert, dass einst gebildete Arbeitsgruppen in ihrer Zusammen-

---

<sup>387</sup> im körperlichen, aber auch im kognitiven Sinne

<sup>388</sup> etwa in Bezug auf die Beschäftigungsmöglichkeiten leistungsgeminderter Personen

<sup>389</sup> so wird beispielsweise lohnintensive Handarbeit wie etwa das Nähen von Sitzbezügen – ein Bereich, der Kurz zufolge stark feminisiert ist und Frauenanteile um 90% aufweist (2006: 59) – in der Regel an osteuropäischen Billiglohnstandorten wie Bulgarien oder Rumänien ausgeführt. Für solche Tätigkeiten kommen Tschechien und Polen für viele Zulieferer nicht mehr in Frage, da in beiden Ländern in letzter Zeit die Lohnentwicklung schneller voran schreitet als in Deutschland bzw. beide Staaten ihre nationalen Währungen gegenüber dem Euro aufwerten, was die Arbeit damit verteuert.

setzung nur wenigen Fällen über längere Zeit hinweg konstant bleiben. Jede Gruppe braucht bekanntermaßen eine gewisse Zeitspanne, um zusammenwachsen und dann als solches, quasi als Einheit, funktionieren zu können. In der betrieblichen Praxis ist es jedoch häufig so, dass Gruppenstrukturen in ihrer Zusammensetzung immer wieder aufgebrochen werden. Eine Reihe von Vorgesetzten, die von vorneherein den Gruppenarbeitskonzepten kritisch gegenüber stehen, da diese oft die Verlagerung von Entscheidungsgewalt und Verantwortung aus den oberen Hierarchiestufen auf den Shop-Floor bedeuten, brechen gezielt durch entsprechende personelle Maßnahmen gebildete Gruppenstrukturen auf, um dadurch zu verhindern, dass sich an der hierarchischen Basis eine Art Gegenmacht bildet bzw. bündelt. Dies wird natürlich nicht offen so ausgesprochen, sondern man begründet dies damit, auf diese Art und Weise etwaigen gruppendynamischen Fehlbildungen vorgreifen zu wollen<sup>390</sup>.

Oft wird ein Zusammenwachsen von Gruppenmitgliedern zu einer organisatorischen Einheit auch dadurch verhindert, dass es immer wieder zu personellem Wechsel kommt. Damit ist nicht nur gemeint, dass Mitarbeiter aus diversen Gründen die Gruppen verlassen, sondern auch die Tatsache, dass neben den Stamm-Mitarbeitern oft auch Zeitarbeitnehmer, Auszubildende oder auch sog. Abordnungen aus anderen Abteilungen, Bereichen oder auch Werken für ein einen gewissen Zeitraum in die Gruppen geschickt werden. Ich verwende bewusst nicht das Wort „integriert“. Durch die zeitliche Determiniertheit der Präsenz und Mitarbeit dieser Beschäftigten wird die Ausübung der Job Rotation in ihrer Reinform wiederum behindert.

In diese Kerbe schlägt im Grunde genommen auch das M4-Konzept von VW, das „mobile, menschliche, mitgestaltende und mehrfach-qualifizierte Mitarbeiter“ (Hartz 1996: 43ff.; ferner Wieting 1996: 274) innerhalb des Produktionsverbundes der verschiedenen Unternehmensstandorte vorsieht.

Auch in Bezug auf die Rotations-Häufigkeit lassen sich in der unternehmerischen Praxis die verschiedensten Zeitspannen vorfinden,

---

<sup>390</sup> Von diesen und ähnlichen Erfahrungen wurde mir in zahlreichen – überwiegend informellen – Gesprächen im Rahmen der Teilnehmenden Beobachtung im Zuge des Daimler-Projektes berichtet.

so dass sich oft die Frage stellt, ob der eigentliche Sinn einer solchen Maßnahmen im Vordergrund steht oder lediglich die Außenwirkung, mit anderen Worten, die Praktizierung von Job Rotation schon von vorneherein als Indiz einer humanen Arbeitsgestaltung interpretiert werden kann. Es lässt sich kein optimaler Rotationszyklus anführen<sup>391</sup>, da dies meines Erachtens ganz stark vom jeweils betrachteten Einzelfall abhängt. So sollte die Rotation in einem sehr belastungsintensiven Montagearbeitsbereich schneller erfolgen als etwa in einem Produktionsbereich, in welchem die Maschinen und Industrieroboter die „eigentliche“ Arbeit erledigen, die dort Beschäftigten hingegen eher steuernde, kontrollierende und organisierende Aufgaben erledigen, d.h. eher indirekt arbeiten. Zu denken ist dabei sinnbildlich an den „Systemregulierer“ (Kern u.a. 1984, 1990; Schumann 2000, 2003). Damit soll jedoch nicht zum Ausdruck gebracht werden, geistig-kognitive Tätigkeiten weniger belastend bzw. beanspruchend sind als manuell-mechanische.

Das Element Job Rotation allein führt jedoch noch nicht dazu, von einer teilautonomen Arbeitsgruppe sprechen zu können. Neben der bereits erwähnten Selbstorganisation von bestimmten flankierenden Fragestellungen ist es von Bedeutung, den Arbeitsprozess um bestimmte Aufgaben zu erweitern, um ihn dann im besten Fall für die Beschäftigten zu bereichern. Fachterminologisch ausgedrückt soll durch ein Job Enlargement sogleich ein Job Enrichment für die Belegschaft erreicht werden.

Im Zuge der Umsetzung von Gruppenarbeitskonzepten und der allgemeinen Tendenz zum Abbau hierarchischer Stufen bzw. Dezentralisierung von Aufgaben wurde die Aufgabenintegration von direkten und indirekten Tätigkeiten in die zu bildenden Arbeitsgruppen angestrebt. Unter anderem sollte dadurch die intendierte inhaltliche Arbeitsanreicherung erreicht werden, was aber nicht immer in jedermanns Sinne war. Stellvertretend für viele Autoren sieht Nick Kratzer in der Aufgabenintegration die Ursache von Mehrarbeit (Kratzer 2003: 108).

So wurden in Folge indirekte Tätigkeiten, die zuvor von peripheren Abteilungen bzw. Bereichen ausgeführt worden waren, in die

---

<sup>391</sup> anders als etwa in der Gestaltung von Schichtarbeit, vgl. hierzu z.B. Knauth 1997.



Arbeitsgruppen integriert, was natürlich auch Auswirkungen auf die personelle Struktur in diesen Bereichen hatte. Denn durch die zunehmende Aufgabenintegration reduzierte man in vielen Unternehmen die Personalstärke in den peripheren Bereichen wie zum Beispiel Instandhaltung, Messraum, Schlosser- oder Elektrikerabteilungen. Zu betonen ist dabei, dass es sich bei den nun neu integrierten indirekten Aufgaben nur um solche handelte, die sich meines Erachtens eher im Angelernten-Spektrum bewegen, da sonst ja die Facharbeiterausbildung etwa eines Betriebsschlossers oder -elektrikers obsolet wäre bzw. von der anderen Perspektive betrachtet, der Shop-Floor-Mitarbeiter durch die Aufgabenintegration die verschiedensten Facharbeiterberufe in sich vereinen müsste.

Im Zuge der in manchen Unternehmen in der letzten Zeit durchgeführten Rückführung von einst implementierter Gruppenarbeit zeigt sich nun die Problematik der angesprochenen ausgedünnten Personaldecke in den peripheren Bereichen. Denn dadurch dass viele Unternehmen in den peripheren Bereichen wie Instandhaltung und Wartung etc. sehr dünnhäutig geworden sind, schlägt die angesprochene tendenzielle Re-Taylorisierung (z.B. Springer 1999) von Gruppenarbeit zurück. Durch die personelle Rückführung der Unterstützungsmannschaften wie Elektriker und Schlosser in den vergangenen Jahren erhöhen sich jetzt die Warte- und Reparaturzeiten in den Fertigungs- und Montagebereichen, für den Fall, dass Störungen auftreten, die die Shop-Floor-Mitarbeiter allein nicht beheben können. Störungen können aber immer wieder auftreten, vor allem wenn man bedenkt, dass der Automatisierungs- und Technisierungsprozess in Zukunft auch nicht abreißt.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit waren viele Erwartungen und Hoffnungen, aber auch Befürchtungen verbunden. Erwartungen dahingehend, dass sich die Arbeitsbedingungen durch die Integration von Aufgaben und damit das Entstehen von komplexeren Tätigkeitsbündeln die Monotonie vormals tayloristischer Arbeit „zum Guten“ hin wenden. So wurde Gruppenarbeit im Laufe der Zeit zu einem betriebspolitischen Gegenstand. Man assoziiert mit ihr sofort humane Arbeitsumstände und anspruchsvolle/ gehaltvolle Tätigkeiten. Jedoch sieht

die Realität inzwischen oft (wieder) anders aus. So sind viele Unternehmen zu nennen, die zwar in der Vergangenheit Gruppenarbeit eingeführt hatten, sich aber davon im Laufe der Zeit wieder entfernt haben. In den 1970er und 1980er Jahren überstanden viele Projekte zur Gruppenarbeit häufig nicht einmal die Projektphase bzw. wurden kurze Zeit danach wieder aufgegeben.

Als bekanntes Beispiel lässt sich etwa das Projekt „Motorenmontage im VW-Werk Salzgitter“ (vgl. BMFT 1980; ferner Wehner u.a. 1992) nennen. Als Begründung hört man oft mangelnde Effizienz.

Jürgens u.a. bringen allerdings einen anderen Punkt mit ins Spiel, wie aus folgendem Zitat hervorgeht:

„Schließlich kritisierten Vertreter der Gewerkschaft und des Betriebsrates Verstöße der wissenschaftlichen Begleitung und der Projektkonzeption gegen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes und verlangten die Wiederherstellung betriebsüblicher Bedingungen im Projekt. Den Anstoß dafür hatte insbesondere gegeben, dass die teilautonomen Gruppen eine eigene Form der Interessenvertretung durch Wahl eigener Sprecher auszuüben versuchten und damit aus Sicht des Betriebsrates die Funktion der betrieblichen Interessenvertretung zu unterlaufen drohten“ (1989: 102).

In den 1980er Jahren wurden auch die beiden Volvo-Werke Kalmar und Uddevalla geschlossen, die wegen ihres anthropozentrischen Ansatzes der Arbeitsorganisation bekannt wurden. Daher stammt auch der Begriff „Volvoismus“ (Kißler 1996), der idealtypisch dem „Toyotismus“ gegenüber steht.

Jedoch weist Mikl-Horke darauf hin, dass die Schließung beider Werke nicht etwa aus einer mangelnden Effizienz resultierte, sondern aus allgemeinen Umstrukturierungen im Volvo-Konzern (Mikl-Horke 2000: 188; ferner Sandberg 1993: 176, 180-188). Andere Unternehmen hingegen praktizieren Gruppenarbeit nach wie vor mit Erfolg. Es gibt mit Sicherheit eine Vielzahl von Zielen, die mit der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten verfolgt werden. Ein aus Sicht der Unternehmen zentraler Beweggrund ist wohl darin zu sehen, sich die Vorzüge von Gruppenarbeit zu Eigen zu machen und damit die Wettbewerbsposition zu stärken. Nach Born und Eiselin gehen mit dem

genannten Oberziel, nämlich der Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition, zwei Unterziele einher. Zum einen das Verfolgen sozialer Ziele, zum anderen die Orientierung an leistungsorientierten Zielen (Born/Eiselin 1996: 32).

Richtet ein Unternehmen sein Hauptinteresse auf die Erreichung sozialer Ziele, so bedeutet das nichts anderes, als dass der Mensch in den Fokus der Betrachtung gerückt wird, und zwar nicht nur als Produktionsfaktor. Man versucht somit durch die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Kooperation, Kommunikation, etc. besser als bisher der Fall nachzugehen. Natürlich setzt das Unternehmen darauf, dass die nun zufriedenen Mitarbeiter idealer Weise motivierter an ihre Aufgaben herangehen und auch bessere Arbeitsergebnisse liefern. Es kann aber auch durchaus der Fall vorliegen, dass eine smarte Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations die Einführung von Gruppenarbeit zum Anlass nimmt, dem Image und der Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit somit bei potentiellen Anlegern einen gewissen Aufwind zu verleihen, eben weil mit Gruppenarbeit sofort humane Arbeitsbedingungen in Verbindung gebracht werden.

Hierbei spielt aber die Gefahr mit hinein, dass Unternehmen Gruppenarbeit etwas halbherzig einführen, nämlich nur aus dem einfachen Grunde, weil es gerade „en vogue“ ist und weil man sich davon einen gewissen Publicity- Effekt verspricht. Diese Gefahr besteht immer, wenn bestimmte Entwicklungen gerade in aller Munde sind und man – etwas flapsig und simpel formuliert – um seine Existenzberechtigung fürchten muss, wenn man nicht einem bestimmten Trend nachläuft oder dem sich entwickelnden Main-Stream folgt. Stichwort: Management-Mythen. Dieser Gedanke wird in der Diskussion von Meyer und Rowan (1977; 1991) im Zuge des Neoinstitutionalismus betont. Rekurrierend auf die beiden Autoren bemerken Hasse/Krücken hierzu:

„Vielmehr kann diese Demonstration moderner Unternehmensführung auch der Sicherstellung interner und externer Legitimität dienen. In diesen Fällen wird, anders formuliert, den gesellschaftlichen Mythen der Innovativität und Rationalität formal entsprochen, deren Umsetzung

einen Großteil der Legitimität von Wirtschaftsorganisationen ausmacht“ (2005: 23).

Meines Erachtens sind die Reaktionen in der Automobilindustrie Anfang der 90er Jahre auf die im MIT-Bericht von Womack u.a. (1990, 1991) festgestellten Entwicklungen ein sehr gutes Beispiel hierfür.

Ein anderer Aspekt in Bezug auf die sozialen Ziele für die Einführung von Gruppenarbeit geht in die Richtung, dass das Personalmarketing eines Unternehmens sich davon verspricht einerseits besonders gute und qualifizierte Mitarbeiter durch damit in Verbindung stehende Zugeständnisse und suggerierte Vorteile an das Unternehmen zu binden und andererseits beabsichtigt, besonders leistungsfähige und innovative Potentialträger zu attrahieren und bestenfalls auch zu rekrutieren. Auf den Punkt gebracht lässt sich daran Kritik üben, dass Unternehmen sich opportunistisch verhalten, d.h. Gruppenarbeit nur als Mittel zum Zweck sehen könnten<sup>392</sup>, was den Konzepten aber keinesfalls gerecht wird. An dieser Stelle wird das vor Augen geführt, was im Zitat Crozier/Friedbergs am Ende des 3. Kapitels deutlich werden sollte: Unternehmen/Organisationen stehen im ständigen Ressourcenaustausch mit ihrer Umwelt. Bei einer diesen Ressourcen handelt es sich um die menschliche Arbeitskraft!

Die Unternehmen versuchen ferner mit der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten arbeitsorganisatorische oder arbeitsstrukturelle Verbesserungen zu erzielen, indem beispielsweise betriebliche Abläufe gestrafft werden oder eine gesteigerte Produktqualität erreicht wird, indem die Arbeitsgruppen selbst die Qualitätskontrolle übernehmen oder aber auch durch die kontinuierliche Prozessverbesserung, die konsequent verfolgt wird. Zweifelsohne sind natürlich Produktivität, Effizienz und Kosten-ersparnis von enormem Stellenwert. Durch die Einführung von Gruppenarbeit versprechen sich die Unternehmen an vielen Stellen die Möglichkeit, Kosten zu reduzieren. Senghaas-Knobloch bringt die Problematik auf den Punkt: „Gruppenarbeit bedeutet Einsparung. Daran besteht für niemanden ein Zweifel“ (1997b: 143).

---

<sup>392</sup> gleichsam legitimatorisch

Wie bereits mehrfach angeführt, ist ein wesentliches Charakteristikum für Teilautonome Arbeitsgruppen oder Fertigungsteams die Aufgabenintegration sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass die Ablauf- und Aufbauorganisation gestrafft werden können, indem die Unternehmen etwa nun überflüssig gewordene Hierarchieebenen streichen<sup>393</sup>, was im Endeffekt eine Kostenreduktion darstellt. Darüber hinaus werden auch etwaige Schnittstellen und Reibungsverluste minimiert.

Nach Paul setzt man bei der *Adam Opel AG* in Bochum im Hinblick auf wirtschaftliche Ziele u.a. auf den Abbau von Verschwendung, auf besseren Umweltschutz und eine Erhöhung der Anwesenheit (Paul 1992: 53).

Mit anderen Worten kann durch den Einsatz von Gruppenarbeit etwa durch den damit verbundenen Abbau von Monotonie erreicht werden, dass die Mitarbeiter motivierter sind, was sich natürlich auch in einer geringeren Absenzquote bzw. Fluktuationsrate niederschlägt. Es sei jedoch an dieser Stelle zur Absenzquote bemerkt, dass eine niedrige Absenzquote nicht absolut in Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz steht. Denn gerade in Zeiten von Massenarbeitslosigkeit trauen sich viele Arbeitnehmer nicht mehr am Arbeitsplatz zu fehlen und gehen oft krank zur Arbeit, aus Angst vor dem Jobverlust. Dies sollte in der Diskussion nicht außer Acht gelassen werden.

Im Folgenden sollen nun mögliche Ursachen für das Scheitern bzw. für das Reüssieren von Gruppenarbeitskonzepten diskutiert werden. Die Grundlagen für die nun angestellten Überlegungen zu den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zur Einführung von Gruppenarbeit liefern Staehle (1999: 286) bzw. Berthel (1997: 371). Den beiden Autoren zufolge bilden drei Gruppen von Variablen die Determinanten für den Erfolg bzw. Misserfolg von Gruppenarbeit: unabhängige Variablen, intervenierende Variablen sowie schließlich abhängige Variablen. Für die unabhängigen Variablen lassen sich ebenfalls Untergruppen finden, nämlich *Strukturvariablen*, *Umweltvariablen* und *Aufgabenvariablen*. Unter dem Begriff der *Strukturvariablen* lassen sich Faktoren wie die Größe der Gruppe, die

---

<sup>393</sup> dies wird auch häufig im Rahmen der Lean-Philosophie praktiziert.

Heterogenität der Mitglieder sowie deren Persönlichkeitsmerkmale subsumieren, ferner auch Kommunikationsbeziehungen und die Stathushierarchie. Als zweite Untergruppe sind im Rahmen der unabhängigen Variablen die *Umweltvariablen* zu nennen. Hierunter fallen unter anderem das organisatorische Umfeld der Gruppe, die Beziehungen zu anderen Gruppen in der Organisation (so beklagten sich beispielsweise die Fertigungsgruppen bei *Opel* Kaiserlautern über mangelnde Unterstützung aus ihrem Umfeld; Knauber 1995: 219) oder auch die funktionale Stellung der betrachteten Gruppe in der Organisation. Schließlich gilt es noch die *Aufgabenvariablen* anzuführen, worunter beispielsweise die Art der zu erfüllenden Aufgabe, ihr Schwierigkeitsgrad oder auch auftretende Restriktionen<sup>394</sup> einzuordnen sind. Zu den intervenierenden Variablen zählen Faktoren wie der Führungsstil der direkten Vorgesetzten<sup>395</sup>, desweiteren die Motivation der Gruppenmitglieder für die übertragene Aufgabe, ferner die Freundschaftsbeziehungen unter den Gruppenmitgliedern, aber natürlich auch das Ausmaß der Beteiligung einzelner Mitglieder an der Gruppenaufgabe, was unter Umständen ein großes Konfliktpotential in sich bergen kann. Abschließend sind Faktoren wie Produktivität der Gruppe oder die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder zu nennen, die als abhängige Variablen gleichsam die dritte Säule für die Erfolgsträchtigkeit von Gruppenarbeit und deren Effektivität bilden. Wie bereits kurz angemerkt, sind es vor allem die Mitarbeiter vor Ort – an der Basis –, die im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit eine Reihe von Veränderungen erfahren bzw. die sich mit neuen Anforderungen konfrontiert sehen, die es nun näher zu analysieren und zu diskutieren gilt.

Mit der Implementierung von Gruppenarbeit<sup>396</sup> werden den einzelnen nun gebildeten organisatorischen Einheiten mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum eingeräumt und zugebilligt. Damit verbunden ist

---

<sup>394</sup> wie etwa die zur Verfügung stehende Zeit oder auch ein begrenztes Kontingent an Arbeits-/ Hilfsmitteln.

<sup>395</sup> die Bandbreite an Führungsstilen kann bekanntlich reichen vom autoritären bis hin zum demokratischen.

<sup>396</sup> man spricht auch von „operativer Dezentralisierung“; z.B. Latniak 2003: 3; Funder 1999: 104; 2000a: 29.

aber auch eine Reihe von Anforderungen, die an die Gruppe und ihre einzelnen Mitglieder gestellt werden. Auf die Anforderungen auf qualifikatorischer Ebene soll nun im Folgenden eingegangen werden, auch auf die zunehmend an Bedeutung gewinnende Rolle der Fort- und Weiterbildung.

Gerade im Bereich der nun erforderlichen fachlichen Qualifikationen können Schwierigkeiten auftreten. So stand beispielsweise die Audi AG vor dem Problem, dass die im Rahmen der Implementierung von Gruppenarbeit mit den damit verbundenen Aufgabenerweiterungen dringend notwendigen Qualifikationen weder im Unternehmen noch auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden waren, weshalb der betrieblichen Qualifizierung eine zentrale Bedeutung zukam (Schmahl 1989: 150).

Meines Erachtens muss man hier verschiedene Punkte zur Erklärung dieser Situation unterscheiden. Zum einen galten bzw. gelten teilweise auch heute noch insbesondere die Montagen geradezu typisch als Tätigkeitsbereich, der gleichsam als „Sammelbecken“ von An- und Ungelernten bzw. von Personen mit branchenfremden Berufen. Durch die tayloristisch-fordistischen Arbeitsabläufe spielte dies lange Zeit keine Rolle, da diese Beschäftigten durch den weit verbreiteten Einsatz von Spezialmaschinen nur wenige Handgriffe auszuführen hatten. Eine weitere Zielgruppe für solche Tätigkeiten waren und sind Frauen bzw. Personen mit Migrationshintergrund. Gerade Arbeitnehmer der ersten Gastarbeiter-Generation wurden in einem derartigen Arbeitsumfeld beschäftigt, gefördert und bestärkt auch durch – zumindest anfängliche – sprachliche Defizite bzw. die häufig Nichtanerkennung von ausländischen Bildungsabschlüssen.

Ein weiterer zentraler Punkt in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass in immer mehr Unternehmen – als Beispiel lässt sich auch *Daimler* nennen –, Facharbeiter auch in Montageabteilungen eingesetzt werden, wo nach wie vor – wenn auch nicht mehr so extrem wie früher – taylorisierte Tätigkeiten auszuführen sind. Dies bedeutet, dass diese ausgebildeten Fachkräfte mit zunehmender Beschäftigungsdauer in diesen Bereichen ihre erlernten Qualifikationen verlieren und somit wertvolles Wissen verloren geht. Ferner werden in den Sommer-

monaten zur Haupturlaubszeit Ferienarbeiter<sup>397</sup> in den Montagen eingesetzt, so dass die einzelnen zu verrichtenden Tätigkeiten so ausgestaltet sein müssen, dass keine große bzw. zeitintensive Anlernphase notwendig ist, zum zweiten aber auch keine qualitativen Unterschiede im Vergleich zur Stammbeslegschaft entstehen.

Auch Dreher, der im Sindelfinger *Daimler*-Werk – wie er schreibt – immer noch deutlich erkennbare Spuren des Fordismus sehen kann, bemerkt hierzu: „Auch für den Ferienarbeiter oder andere Beschäftigte ohne automobilspezifische Fachausbildung ist es möglich, sich derartige Handgriffe in kürzester Zeit anzueignen und dann in hoher Geschwindigkeit auszuführen“ (Dreher 2005: 14f.).

Ein dritter Punkt ist auch darin zu sehen, dass bei vielen Beschäftigtengruppen das Bewusstsein für ein lebenslanges Lernen noch nicht überall ausgeprägt ist. Dies kann mit eigenen Erfahrungen bzw. Erfahrungen aus dem Bekannten- und Kollegenkreis zusammenhängen. So lässt sich in der betrieblichen Praxis häufig feststellen, dass Mitarbeiter, die im „Arbeiter“-Bereich beschäftigt sind, mittels Fort- und Weiterbildung in der Freizeit versuchen in den „Angestellten“-Bereich zu wechseln. Der Wechsel, hinter dem sich auch ein Statusgewinn verbirgt<sup>398</sup>, gestaltet sich oft sehr schwierig, weil „die Angestellten“ lieber unter ihresgleichen bleiben wollen, um es so lapidar auszudrücken. Die Begrenzung von Konkurrenz spielt hier eine wichtige Rolle. Man kann auch in Anlehnung an Bourdieu von in sich geschlossenen Bereichen sprechen – vergleichbar mit Bourdieus Gedanken zur „Homologie von Räumen“: man bleibt gerne unter sich (vgl. Bourdieu 1987).

Solche Erfahrungen lassen Planungen zur persönlichen Fort- und Weiterbildung oft im Sande verlaufen. Ich kann mich in diesem Zusammenhang an eine Aussage eines Mitarbeiters im *Daimler*-Projekt zum Thema Weiterbildung erinnern: „Ich bin zwar dann ‚gebildet‘, aber was hab’ ich davon? Hier laufen so viele Kollegen mit Weiterbildungen herum, aber es gibt anscheinend keine passenden Stellen, heißt es zumindest immer“.

---

<sup>397</sup> u.a. Schüler und Studierende.

<sup>398</sup> was aber nicht automatisch auch einen finanziellen Gewinn impliziert.



Angesichts dieser Erfahrungen bleibt nur noch die Möglichkeit, das Unternehmen zu verlassen und wo anders sein Glück zu versuchen. Allerdings müsste man dann unter Umständen in Kauf nehmen, dass die Bezahlung deutlich geringer ausfallen kann als man es bisher gewohnt ist. Dieser Gedanke kommt insbesondere dann zu tragen, wenn man etwa von der Automobilindustrie, wo bekanntlich über lange Zeit hinweg Entgelte bis zu 20 % über Tarif bezahlen wurden bzw. werden, in eine andere Branche wechselt.

Ein nicht außer Acht zu lassender Aspekt für die Akzeptanz und Motivation für Qualifizierungsmaßnahmen ist auch darin zu sehen, ob diese während der Arbeitszeit stattfinden (z.B. Salm 1989: 189).

Allerdings ist bezüglich der betrieblichen Weiterbildung kritisch anzumerken, dass in der Regel lediglich Wissen vermittelt wird, das an die spezifischen Gegebenheiten im konkreten Unternehmen angepasst und deswegen schwer transferierbar ist.

Ferner monieren Asendorf u.a. in diesem Zusammenhang die fehlende Zertifizierung solcher betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen (Asendorf u.a. 1988: 216).

Bei einem Arbeitsplatzwechsel können die betroffenen Arbeitnehmer dann nämlich nicht entsprechend dokumentieren, dass sie über diese oder jene im Rahmen betrieblicher Qualifizierung erworbene Kompetenz oder Qualifikation verfügen. Hierbei wird ein sehr weit verbreitetes Problem angesprochen, wenn es um die Zertifizierung von Weiterbildungsmaßnahmen geht. Gerade in Deutschland stellt dies eine Schwierigkeit dar, da nahezu jede Maßnahme in den Personalunterlagen zu hinterlegen und damit zu dokumentieren ist. Dies lässt sich unter den Begriff der Fachkompetenz zusammenfassen.

Da aber viele Entscheidungen – im Idealfall – von der Gruppe zu treffen sind bzw. die Kommunikation und Kooperation (z.B. Gerst 2006) von außerordentlichem Stellenwert sind, ist neben dem fachlichen Know-how auch die Sozialkompetenz zusehends von Belang.

Die Mitarbeiter – beispielsweise in Teilautonomen Arbeitsgruppen – müssen teamfähig, aber auch kommunikativ sein, da die Aufgabenstellungen von Seiten des Managements nicht mehr – wie bisher – prozessorientiert sind, sondern ergebnisorientiert erfolgen, was somit heißt, dass die Arbeitsgruppen die einzelnen Tätigkeiten der

ihnen „von oben“ gestellten Aufgaben unter sich regeln und auf ihre jeweiligen Gruppenmitglieder verteilen müssen. Dies verlangt natürlich Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, was wiederum voraussetzt, dass die betroffenen Mitarbeiter über die notwendigen Soft skills bereits verfügen bzw. diese erwerben und trainieren. Somit wird deutlich, dass Gruppenarbeit neben einer (arbeits- und betriebs)organisatorischen auch eine soziale Dimension beinhaltet. Neben der Sozialkompetenz ist für die Beschäftigten meinen Überlegungen zufolge auch die sog. Methodenkompetenz von zunehmender Bedeutung.

Durch die postulierte Flexibilität können sich für die Mitarbeiter häufig auch die Inhalte oder der Gegenstand ihrer Tätigkeit in den Arbeitsgruppen ändern, weshalb diese verstärkt in der Lage sein müssen, sich schnell auch neue Situationen einzustellen. Gefragt ist vor allem analytisches Denken und problemlösendes Handeln. Bedingt durch den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), der prinzipiell nicht nur Prozessoptimierung zum Gegenstand haben kann bzw. soll, sondern auch Verbesserungen im Bereich der Arbeitsumstände wie Arbeitsgestaltung oder auch Arbeitssicherheit, sind die Mitarbeiter nun auch angehalten, mitzudenken und Verbesserungsvorschläge zu liefern. Allerdings sollte man dies meiner Meinung nach nicht überbewerten. Es wäre naiv davon auszugehen, dass Mitarbeiter ihr Wissen gänzlich preisgeben. Zum zweiten halten umsichtige Arbeitnehmer ihre Ideen und Erfahrungswerte bewusst zurück, weil sie sich auf diese Weise sonst „das Wasser abgraben“ würden. Das Zurückhalten von (Erfahrungs-)Wissen ist seitens der Mitarbeiter ebenfalls ein Ausdruck von Macht und Herrschaft. Mit anderen Worten: Viele wissen aus Erfahrung, dass es durch diese Kontinuierliche Verbesserung häufig zu Rationalisierungen und damit oft zu Personaleinsparungen kommen kann. „Sie sägen nicht an dem Ast, auf dem sie sitzen“<sup>399</sup>. Ferner werden in der betrieblichen Praxis im Umgang mit KVP von Seiten der Vorgesetzten häufig Fehler begangen: So beklagen Mitarbeiter immer wieder, dass die Bearbeitung der eingereichten Verbesserungs-

---

<sup>399</sup> Das Bewusstsein um die Ambivalenz von eigener Beteiligung an Rationalisierung seitens der Shop-floor-Mitarbeiter zeigt sich in den Erhebungsergebnissen von Gerst, der im Zeitraum von 1993 bis 1996 einige Studien mit Schwerpunkt auf die Automobilindustrie durchgeführt hat: siehe hierzu Gerst 2003: 78-87.

vorschläge oft sehr lange dauert, was natürlich bei den Beschäftigten Frustration schürt und die Bereitschaft abnehmen lässt, sich Verbesserungsmöglichkeiten zu überlegen, sich hinzusetzen, diese schriftlich zu formulieren und dann als Vorschlag einzureichen. Frustrationsfördernd ist ferner, wenn Mitarbeiter die Vorschläge ihrer Kollegen „klauen“, diese unter Umständen etwas besser formulieren und dafür dann bei den Vorgesetzten Lob und Anerkennung, vielleicht sogar eine üppige Prämie, einstreichen<sup>400</sup>.

Im Wachsen begriffen ist auch der Trend – zum Teil mancherorts auch schon wieder im Schwinden –, Arbeitsgruppen oder andere organisatorische Einheiten als Center (vgl. z.B. Kern u.a. 1994) zu organisieren, was für die betroffenen Mitarbeiter auch bedeutet, dass sie zusätzlich noch unternehmerisch denken und handeln sollen<sup>401</sup>. So wird zusammenfassend deutlich, dass die Anforderungen an die Mitarbeiter allein im Bereich der verschiedenen Kompetenz-Arten, über die sie verfügen (sollen), nicht peripher behandelt werden dürfen. Gerade hier kommt es auf das Personalmanagement, insbesondere für die Abteilungen Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung, in vielen Fällen ein beträchtliches Stück Arbeit zu, wobei an dieser Stelle erneut zu unterstreichen ist, dass auch das Personalwesen bzw. erhebliche Teile davon Auslagerungstendenzen unterliegen. Ferner muss das Ganze auch finanziert werden. Problematisch ist in diesem Zusammenhang das häufig kursierende Paradoxon in vielen (deutschen) Unternehmen. Einerseits werden Aufwendungen für Personal-(entwicklungs)maßnahmen weniger als Investition in die Zukunft gesehen als als Kostenfaktor, den es zu reduzieren gilt. Andererseits glorifizieren sich viele Konzerne, in dem sie sich den Slogan „Der Mensch / das Personal ist unser wichtigstes Kapital“ auf die Fahnen schreiben.

---

<sup>400</sup> Von diesen und ähnlichen Erfahrungen wurde mir in zahlreichen – überwiegend informellen – Gesprächen im Rahmen der Teilnehmenden Beobachtung im Zuge des Daimler-Projektes berichtet. Aber auch in einigen Expertengesprächen wurde dies thematisiert.

<sup>401</sup> auf die Center-Organisationen und andere Maßnahmen der Dezentralisierung wird in Kapitel 3.1 genauer eingegangen.

Diese angesprochene Sichtweise der Aufwendungen als Kosten spiegelt sich auch in dem von Roland Springer in Anlehnung an Jürgens so bezeichneten ‚Roll back‘ in der Automobilindustrie seit Mitte der 1990er Jahre wider. Dahinter verbirgt sich nicht nur das Erzielen höherer Leistungen, sondern eben auch die Begrenzung der Kosten für Partizipation, also etwa die Gesprächszeiten der Mitarbeiter, der höheren Löhne für integrierte Tätigkeiten und des Qualifizierungsaufwandes für erweiterte Arbeitsaufgaben (Springer 1999: 159).

Diese Argumentation lässt zumindest teilweise durch ein aktuelles Beispiel ergänzen bzw. bekräftigen. So wurden bei *Daimler* im Rahmen des im Moment laufenden Kostensenkungsprogramms CORE<sup>402</sup> etwa die Intervalle der sog. Regelkommunikation, eine Art Gesprächskreis zwischen Meister und Shop-floor, erheblich vergrößert, so dass diese nur noch zu wenigen Terminen im Jahr stattfindet. Dies hat natürlich zur Konsequenz, dass wichtige und tagesaktuelle Informationen unter Umständen erst mit Verzögerung an die Mitarbeiter an der Basis herangetragen werden können. Der Kommunikationsfluss, der in dem ein oder anderen Unternehmen ohnehin etwas zähflüssig ist, wird dadurch zusätzlich erschwert. Dem liegt wohl eine Auffassung zugrunde, die davon ausgeht, dass Zeiten, die zur Kommunikation und damit zum Austausch von Informationen verwendet werden, nicht wertschöpfend sind, getreu dem Motto: „Ned viel schwätze, lieber mehr schaffe“. Eigentlich müsste nicht eigens darauf hingewiesen werden, dass die Position wissenschaftlich so nicht haltbar ist und auf vielerlei Weise widerlegt werden kann.

Es gilt allerdings auch zu betonen, dass Springers Einschätzung nicht als generelle Entwicklung gewertet werden darf. Denn es geht auch anders, wie das neue Arbeitsorganisationsmodell bei *Volkswagen* zeigt, das den Titel „Auto 5000“ trägt. Nach Schumann u.a. sucht die Arbeits- und Betriebsgestaltung bei Auto 5000 eine höhere Wirtschaftlichkeit mit einer verbesserten Arbeitssituation zu kombinieren (Schumann u.a. 2004: 21).

Etwas anderes mit dem Thema Aus- und Weiterbildung gehen die japanischen Unternehmen bekanntermaßen um, was natürlich auch

---

<sup>402</sup> Das seit März 2005 laufende Sparprogramm CORE umfasst mehr als 40 000 Einzelmaßnahmen (HB 25.09.07: o.S.).

damit in Zusammenhang steht, dass in japanischen Unternehmen eine Art Training-on-the-job vorzufinden ist, was sich mit dem deutschen Bild des Facharbeiters und dem deutschen dualen Ausbildungssystem in keinerlei Weise vergleichen lässt.

Japanische Unternehmen, maßgeblich Toyota – das Sinnbild für Erfolg in der Automobilindustrie – messen diesem Thema eine sehr große Bedeutung bei; und das nicht nur an den heimischen Standorten in Japan, sondern auch an ihren ausländischen Standorten weltweit<sup>403</sup>, wobei sich interessanterweise noch kein „transplant“ in Deutschland vorfinden lässt. So weist in diesem Zusammenhang von Lüde darauf hin, das im Washingtoner Werk von Nissan in der Gründungsphase die 3 000 Beschäftigten jährlich 24 Tage in Fort-/Weiterbildungsmaßnahmen verbringen. Das Werk gibt nach von Lüde 14% der Lohn- und Gehaltssumme für Weiterbildung aus (von Lüde 1996: 129).

Helga Karl betont auch, dass die Flexibilitätsanforderungen an die Arbeiter hoch sind, weil sich ständige Produktänderungen überlagern mit den Wünschen und Forderungen der Kunden, was Zeit, Menge und Qualität anbelangt (Karl 1995: 30). Meines Erachtens wird dies angesichts stagnierender Märkte und zunehmender Konkurrenz verstärkt.

Im Hinblick auf das eigenverantwortliche Lösen von Problemen ist natürlich auch Kreativität von Seiten der Mitarbeiter gefragt. Neben einer Reihe von kompetenzorientierten Anforderungen, die an die potentiellen Mitarbeiter in den zu bildenden Arbeitsgruppen gestellt werden, ist ferner grundlegend von Bedeutung, dass die betroffenen Personen ihr bisheriges, oft über lange Jahre hinweg praktiziertes, arbeitsteiliges Denken ablegen und in der Gruppe gesamtverantwortliches Denken entwickeln, das auch auf einer höheren Ebene angesiedelt ist. Der wesentliche Lernprozess für die Arbeitnehmer besteht wohl darin zu erkennen, in welcher Art und Weise die ehemals funktional separierten Aufgabenfelder in Relation zu einander stehen. Aus dieser Erkenntnis gilt es dann, eine ganzheitliche Sicht der Dinge zu entwickeln. Man muss sich aber der Tatsache bewusst sein, dass dieser Entwicklungsschritt nicht von heute auf morgen vollzogen werden kann, wenn man bedenkt, dass dieses angesprochene

---

<sup>403</sup> den sog. „transplants“.

arbeitsteilige Denken oft auf tradierten Strukturen beruht, die nicht ohne weiteres aufzubrechen sind. Insbesondere diese tradierten Strukturen und Denkweisen können erhebliche Schwierigkeiten bereiten, auf in Bezug auf die Vermittlung der angesprochenen Qualifikationen und Kompetenzen.

Wie bereits angesprochen, finden betriebliche wie auch überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen häufig während der regulären Arbeitszeit statt, was auch von Seiten der betrieblichen Interessensvertretung häufig begrüßt wird.

Kritisch ist dabei zu werten, dass bei einer Reihe von Mitarbeitern die grundlegende Akzeptanz von Qualifizierungsmaßnahmen davon abhängt, ob sie während der Arbeitszeit durchgeführt werden oder sie ihre Freizeit dafür „opfern“ müssen. Dies zeigen zum Teil auch die Forschungsergebnisse von Auto 5000, wo kontinuierliche Qualifizierung ein wesentliches Basis- und Kernelement der Konzeption darstellt (vgl. hierzu Schumann u.a. 2006a: 180f.).

Dies erschwert Veränderungsprozesse, weil die betroffenen Personen an alten Strukturen und Denkweisen festhalten, getreu dem Sinnspruch: „das war schon immer so“. Es gilt, gerade bei der Implementierung neuer Arbeitskonzepte, bei den Mitarbeitern die Bereitschaft zu wecken bzw. sie dafür zu sensibilisieren, sich auch selbst um die eigene Qualifizierung zu kümmern. Natürlich ist dies leichter gesagt als getan. Gerade ältere Mitarbeiter und/ oder solche mit geringer Primärausbildung haben nie gelernt, zu lernen bzw. sich eigenständig eine Sachverhalt zu erarbeiten; auch deswegen, weil es bisher nicht notwendig war. Diesem Sachverhalt gilt es ebenfalls Rechnung zu tragen.

Neben den „normalen“ Mitarbeitern sind es auch die *Meister*, an die eine Reihe von Anforderungen im Zuge der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten gestellt wird. Gerade die Meister bilden einen Personenkreis, dessen Rolle sich im Laufe der industriellen Arbeit oft einem Wandel unterziehen musste. Dass der Begriff oder auch Titel des Meisters ursprünglich aus dem Handwerk kommt und auch heute noch

stark vertreten ist<sup>404</sup>, ist hinlänglich bekannt. Interessanter jedoch ist die Rolle und Funktion des Meisters in der industriellen Fertigung und dessen Wandel im historischen Verlauf.

Eine wesentliche Zäsur brachte die Einführung von tayloristischen Strukturen auch für die Meister mit sich (Antoni 1994b: 117f.). Ähnlich wie ihre Untergebenen waren auch sie von der nun praktizierten vertikalen Arbeitsteilung betroffen. Bis dahin von ihnen wahrgenommene Tätigkeiten wie Aufgabenverteilung oder auch Kontrolle und Überwachung wurden auf höhere Hierarchieebenen verlagert, weshalb die Meister einen erheblichen Verlust zum einen hinsichtlich ihrer funktionalen aber natürlich auch autoritären Stellung erfuhren. Auch viele Jahre später erreichte die Meister eine erneute Krise, nämlich durch den steigenden Automatisierungsgrad in den Betrieben und den verstärkten Einsatz von Informationstechnologien und Robotern etc.

Zu denken ist in diesem Zusammenhang nur an das Konzept der „menschenleeren Fabrik“, das in den 1980er Jahren sehr weit verbreitet war (Lacher 2000: 134).

Die neue Krise bestand nun darin, dass sich die Meister in ihren Positionen unwohl fühlten. Sie konnten in fachlichen Fragen oft nicht mehr mitreden bzw. als Ansprechpartner fungieren, da für die Bedienung der hoch technisierten Produktionsanlagen spezielles Know-how notwendig war, was den betroffenen Facharbeitern vermittelt wurde, den Meistern aber nicht. Bisher galt der Meister als fachlich wie technisch bester Mann; nun rückten andere Fähigkeiten in den Vordergrund, bedingt durch das gewandelte Berufsbild.

Mit anderen Worten gerieten die Meister so in eine von ihnen ungewollte Abhängigkeit zu ihren unterstellten Facharbeitern (Antoni, ebenda).

Durch dieses gezielte Herausgreifen von zwei historischen Krisenerscheinungen sollte in kurzen Zügen der Wandel in den Anforderungen an die Meister dargestellt werden. Von mehr Belang und Interesse ist allerdings die Funktion und die Rolle der Meister hinsichtlich der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten und die damit verbundenen Anforderungen, worauf nun näher einzugehen ist.

---

<sup>404</sup> auch wenn durch neuere Entwicklungen der sog. Meisterzwang in vielen Bereichen des Handwerks aufgehoben bzw. gelockert wurde.

Wie bereits im Abschnitt zu den Teilautonomen Arbeitsgruppen dargestellt, ist eines ihrer spezifischen Merkmale die eigenständige Erledigung einer gemeinsamen Aufgabe, natürlich innerhalb von der Unternehmensleistung vorgegebenen Grenzen. Es findet damit neben einer horizontalen Aufgabenintegration auch eine vertikale Integration statt, da die Arbeitsgruppe über die eigentliche Ausführung der Arbeitsschritte hinaus auch deren Planung und Vorbereitung übernimmt, darüber hinaus auch die Steuerung und Kontrolle. Für die Meister bedeutet diese Entwicklung, dass ihnen erneut Aufgabenbereiche entzogen werden, die bisher typischerweise von ihnen wahrgenommen wurden. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, befassen sich die Teilautonomen Arbeitsgruppen neben fachbezogenen Fragestellungen auch mit Entscheidungen hinsichtlich der Arbeitsgestaltung und den Rahmenbedingungen i.w.S. So regeln idealtypisch die einzelnen Arbeitsgruppen auch Angelegenheiten wie die Urlaubsplanung der einzelnen Gruppenmitglieder oder die Verteilung der jeweils zu erledigenden Arbeitsschritte auf die Beschäftigten unter sich. Mit anderen Worten fällt auch die Personaleinsatzplanung, die bisher zum Aufgabenspektrum der Meister gehörte, im Rahmen von Teilautonomen Arbeitsgruppen für die Meister weg. Alle diese Veränderungen bedeuten aber nicht, dass die Position der Meister überflüssig geworden ist, es hat sich nur ein Wandel in der Aufgabenstellung vollzogen. Stärker als bisher werden die Meister nun mit administrativen, aber auch mit beratenden Tätigkeiten betraut. Die Arbeitsgruppen verfügen zwar in bestimmten Bereichen über Entscheidungs- und Handlungsautonomie, aber eben nur in bestimmten Bereichen und bis zu einem gewissen Punkt. Das bedeutet, dass ein ‚Rest‘ an Koordinations- und Abstimmungsbedarf bestehen bleibt, der nun in den Kompetenzbereich der Meister fällt bzw. dort verbleibt.

Nach Antoni haben die Meister für eine reibungslose Einbindung der Arbeitsgruppen in die Organisation Sorge zu tragen (Antoni 1994b: 122). Es lassen sich etwa fünf wichtige Funktionsbereiche für Meister bei teilautonomer Gruppenarbeit differenzieren: Personalführung (inklusive Personalentwicklung); Mitarbeit bei Innovationen von Produkt, Technik und Arbeitsorganisation; Stabilisierung der



Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit; Kontinuierliche Weiterentwicklung des sozio-technischen Systems und schließlich die zielorientierte Führung und Koordination der Gruppen (Antoni 1994b: 125f.).

Ferner bleibt auch die Beurteilung der Gruppenmitglieder im Zuständigkeitsbereich der Meister (von Lüde 1996: 160).

Allerdings ist in der betrieblichen Praxis immer wieder davon zu hören, dass die Beurteilung der Mitarbeiter auch auf dem Shop-Floor stattfindet, d.h. die Kollegen nehmen gegenseitig eine (Leistungs-)Beurteilung vor, was allerdings sehr kritisch zu sehen ist. Denn selbst wenn die Beurteilung nach einem vorgegebenen Schema erfolgen soll, also nach einem vordefinierten Kriterienkatalog, bleibt immer noch die Frage nach der Objektivität im Raum. Erfahrungsgemäß erweisen sich solche „peer group-evaluation“-Verfahren nicht selten als dysfunktional. Angesichts des breiten Aufgabenspektrums der Meister lässt sich ableiten, dass die mit dieser Funktion betrauten Personen über eine fundierte und breit gefächerte Ausbildung verfügen müssen, eine ausgeprägte Sozialkompetenz mit eingeschlossen. Eine weitere wichtige Veränderung, die äußerlich sehr deutlich sichtbar wird, ist ein neuer Titel, der den Meistern nun verliehen wird. Gemäß Tullius heißen die Meister in der Produktion jetzt „Produktionsteamleiter“ (kurz: „PTL“), während die Meister in den indirekten Produktionsbereichen weiter „Meister“ heißen (Tullius 1999: 76; 2004).

Eine weitere Besonderheit von Teilautonomen Arbeitsgruppen stellt auch der *Gruppensprecher* dar, wie bereits angemerkt. Wer diese Funktion für wie lange übernimmt und nach welchen Kriterien geeignete Kandidaten ausgewählt werden, kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Im Hinblick auf die Meister fungieren die Gruppensprecher als wichtige Ansprechpartner, um ein möglichst konfliktfreies Funktionieren und Agieren der Arbeitsgruppen sicherzustellen.

Im Folgenden soll nun kurz auf das Aufgabenspektrum der Gruppensprecher eingegangen werden. Vorab sei auf einen wichtigen Punkt hingewiesen, nämlich dass es sich bei der Position der Gruppensprecher im Regelfall bzw. vom Grundgedanken her um keine

hierarchisch höher angesiedelte Stellung im Organigramm eines Unternehmens handelt. Die Mitarbeiter, die mit dem für manche ehrenvolle Amt des Gruppensprechers betraut sind, nehmen also gegenüber ihren Gruppenkollegen keine Vorgesetztenposition mit privilegierten Rechten ein, sondern es handelt sich um „ganz normale“ Beschäftigte. ‚Primus inter Pares‘. Sie verfügen also beispielsweise nicht über disziplinarische Befugnisse. Dies kann allerdings Akzeptanzprobleme seitens der verschiedenen hierarchischen Ebenen mit sich bringen.

So betont beispielsweise Hubbertz, dass die Durchsetzungsfähigkeit von der jeweiligen Persönlichkeit des Gruppensprechers abhängt, insbesondere, wenn es zu Unstimmigkeiten innerhalb des hierarchischen Machtgefälles zwischen ihm und dem übergeordneten Meister kommt (nach Hubbertz 2000: 122).

Zur Konkretisierung: Bei der *Adam Opel AG* in Bochum wurde bezüglich Gruppenarbeit eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, der zufolge den Gruppensprechern keinerlei Vorgesetztenfunktionen eingeräumt werden.

Nach Antoni sind in der Regel folgende Aufgaben von den Gruppensprechern zu erfüllen: Ausführung direkter und indirekter Aufgaben; Moderation von Gruppenbesprechungen; interne und externe Koordination der Gruppe und schließlich die Bearbeitung von Konflikten in der Gruppe (Antoni 1994b: 122f.).

Gerade dieses relativ breit angelegte Spektrum lässt die Relevanz und Wichtigkeit der Funktion von Gruppensprechern erkennen. Insbesondere die Tragweite und die daraus resultierenden Konsequenzen gebieten es, der Rolle und Funktion der Gruppensprecher mit entsprechendem Respekt gegenüber zu treten. Um den Aufgaben inhaltlich gerecht werden zu können, ist es zweifelsohne von Bedeutung, dass die ‚richtigen‘ Arbeitnehmer damit betraut werden. Dies vor allem spricht gegen das hin und wieder in der betrieblichen Praxis umgesetzte Rotationsverfahren, getreu dem Motto: „Jeden trifft es irgendwann einmal“. Denn neben dem dafür notwendigen fachlichen Know-how sind insbesondere soziale Kompetenzen wichtig, gerade wenn es beispielsweise um einen so sensiblen Bereich geht wie das Konfliktmanagement, wo neben Fingerspitzengefühl auch Diplomatie

und psychologisches Geschick unabdingbar sind. Hier ist wiederum das Management gefragt, insbesondere die Personalabteilung, um dafür Sorge zu tragen, dass die Gruppensprecher mit dem notwendigen Handwerks- und Rüstzeug ausgestattet werden, also entsprechende Qualifikations- und Kompetenzvermittlung erfahren. Wie bereits erwähnt, ist auch darauf zu achten, wer dazu bestimmt wird, die Rolle des Gruppensprechers zu übernehmen. Suboptimal ist die Bestimmung nach dem Rotationsprinzip.

Ebenfalls mit Vorsicht zu genießen ist eine Wahl nach demokratischen Prinzipien, da die Gefahr besteht, dass die Arbeitsgruppen nicht die dafür geeignete Person wählen, sondern lautstarke Wortführer, die unter Umständen Gegenpositionen gegen die Vorgesetzten, insbesondere die Meister, aufbauen (siehe hierzu Antoni 1994b: 124).

Auf mögliche Probleme und Gefahren im Hinblick auf die Gruppensprecher weist Schumann hin. So spricht er beispielsweise davon, dass die der Gruppe übertragenen indirekten und dispositiven Funktionen zumeist bei der Position des Gruppensprechers gebündelt und als Teil seiner Arbeit gefasst werden, so dass dabei für die übrigen Gruppenmitglieder keine relevante Arbeitserweiterung und Abwechslung zur Band-Routinearbeit herauskommt (Schumann 1996: 259). Es besteht in Bezug auf die Gruppensprecher auch die Gefahr, dass sie ungewollt zu Handlagern und Sprachrohren der höheren Hierarchieebenen werden. So dienen beispielsweise gemäß Schumann bei *Opel* in Bochum die Gruppensprecher als Hauskontrolleure bei Krankheit (Schumann 1996: 259). Ähnliche Bedenken äußerte auch der Betriebsrat bei VW Salzgitter. Er trat für eine Einbeziehung von Betriebsrat und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten bei der Institutionalisierung der Gruppensprecher ein (BMFT 1980: 63).

Meines Erachtens wird eben bei den letzten beiden Hintergrundinformationen über *Opel* Bochum sowie VW Salzgitter sehr gut deutlich, dass es sich bei den Gruppensprechern offensichtlich um eine – oft nicht gleich auf den ersten Blick erkennbare – Schlüsselposition handelt. Im Hinblick auf den Kontrollaspekt scheinen in den zwei Fällen die beiden Betriebsparteien die Rolle und Funktion des Gruppensprechers für sich jeweils instrumentalisieren zu wollen. Die Unternehmensleitung als verdeckter verlängerter Arm in die Basis, um

dort versteckte Kontrolle auszuüben, auf der anderen Seite die betriebliche Arbeitnehmervertretung und die Vertrauensleute als Vertreter der Gewerkschaften in den Betrieben. Letztere könnten beispielsweise die Gruppensprecher dazu instrumentalisieren, mehr oder weniger aktive Mitgliederwerbung zu betreiben; denn auch wenn es sich bei den Gruppensprechern formal um keine Führungskraft mit Disziplinarfunktion handelt, verfügen sie oft durch ihre Funktion über eine gewisse – wenn auch – informelle Autorität und Einflusskraft in Bezug auf ihre Kollegen – darüber hinaus auch eine durch die erfolgreiche Wahl zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung –, die sie zum Beispiel auch dazu nutzen könnten, bisher nicht gewerkschaftlich organisierten Kollegen den Gedanken über einen Gewerkschaftseintritt nahe zu legen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass auch hier mit sehr viel Sorgfalt und Bedacht vorzugehen ist, um etwaigen Problemen schon frühzeitig ausweichen zu können.

Abschließend soll im Folgenden kurz auf die Ausgestaltung der Rolle und Funktion des Gruppensprechers in verschiedenen Autokonzernen eingegangen werden. Als ersten interessanten Hinweis ist meines Erachtens festzuhalten, dass gemäß einer Untersuchung von Sperling aus dem Jahr 1994 *Volkswagen* noch keine festen Gruppenvertretungsformen hatte, sie sollten im Rahmen von Pilotprojekten erprobt werden. Bei *Mercedes-Benz* hingegen war zu dieser Zeit die Rolle und Funktion des Gruppensprechers bereits fest etabliert: Sein Aufgabenspektrum besteht im Wesentlichen in der Moderation der Gruppengespräche bzw. der Organisation des Arbeitseinsatzes; hierauf wird er nach der Wahl, die auf Vorschlag der Gruppe oder von Vorgesetzten erfolgt, gezielt durch Kurse vorbereitet<sup>405</sup>. Bei *Opel* sieht das Aufgabenspektrum des Gruppensprechers, für sechs bzw. zwölf Monate durch die Gruppe gewählt wird, zum Teil etwas anders aus. Ähnlich wie bei *Mercedes-Benz* besteht eine seiner Aufgaben darin, die Gruppengespräche zu leiten, der signifikante Unterschied ist jedoch darin zu sehen, dass er darüber hinaus auf die Verfolgung der Gruppenziele zu achten hat<sup>406</sup>. Zur Erfüllung seiner Aufgabe wird er bei

---

<sup>405</sup> dies ist auch heute noch so.

<sup>406</sup> Dies hat meines Erachtens durchaus den Charakter einer Führungsaufgabe.

*Opel* gezielt durch Seminare zur Konfliktbewältigung und Moderation vorbereitet. Für meine Begriffe wird bei der Betrachtung der Ausgestaltung der Funktionsbeschreibung des Gruppensprechers bei *Opel* Eisenach sehr deutlich, dass sich *Opel* bzw. der Mutterkonzern *General Motors* bei der Planung dieses in Deutschland zumindest jüngsten *Opel*-Werkes Anfang der 1990er Jahre sehr stark von Einflüssen japanischer Arbeits-, Betriebs- und Produktionsorganisation leiten ließ. So wird der Gruppensprecher nicht gewählt, sondern durch die Bereichsleitung bestimmt. Neben seiner klassischen Aufgabe der Moderation und Leitung von Gruppengesprächen, initiiert und leitet er Qualitätszirkel und stellt darüber hinaus für die Mitarbeiter eine Vorbildfunktion dar. Um sich für das Amt des Gruppensprechers zu qualifizieren, ist die erfolgreiche Teilnahme am Führungsseminar des Unternehmens notwendig (in Anlehnung an Sperling 1994: 55 ff.).

Durch die doch sehr unterschiedlich ausgeprägte Ausgestaltung der Rolle und Funktion des Gruppensprechers in den genannten Automobilkonzernen von einer sehr partizipativ-demokratischen Ausprägung bis hin zum genauen Gegenteil variieren kann.

Eine mögliche Ausprägung von Gruppenarbeit kann nicht nur die Teilautonome Arbeitsgruppe darstellen, sondern auch das Fertigungsteam. Es sei darauf hingewiesen, dass es sich im Folgenden im das Fertigungsteam nach japanischem Muster handelt. Hierbei nimmt die *Meister* eine Schlüsselposition ein.

Nach Antoni bilden sie die zentrale Steuerungsinstanz (Antoni 1994b: 130), weshalb sie mit entsprechend weit reichenden Entscheidungsrechten ausgestattet sind. Insbesondere die Qualifizierung der in den Fertigungsteams beschäftigten Mitarbeiter fällt in ihren Aufgabenbereich. Daneben führen sie zusammen mit den Teamleitern, die ihnen unterstellt sind, die Leistungsbeurteilung der Gruppenmitglieder durch, wobei sie nicht nur die Qualifikation, sondern auch das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter in die Bewertung einfließen lassen (Antoni 1994b: 131).

Die regelmäßige Beurteilung der Leistung der in den Arbeitsgruppen beschäftigten Personen liefert eine wesentliche Grundlage für eine leistungsorientierte Entlohnung, beispielsweise in Form einer Gruppen-

prämie. Auf diese und ähnliche Entlohnungsformen wird in einem eigenen Kapitel im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingegangen. Abschließend weist Antoni auf einen weiteren Unterschied zwischen Teilautonomen Arbeitsgruppen nach westlichem Muster und Fertigungsteams japanischer Prägung hinsichtlich der Rolle der *Meister* hin, nämlich der deutlich weniger stark ausgeprägten Differenzierung der einzelnen Arbeitnehmergruppen innerhalb eines Unternehmens in vertikaler und horizontaler Hinsicht.

Die einzelnen Gruppierungen wie zum Beispiel Vorgesetzte versus Unterstellte sind somit weniger stark sozial distanziert wie dies etwa in deutschen Unternehmen der Fall ist. So berichtet zum Beispiel Antoni davon, dass zur Erreichung des Produktionsziels im Ernstfall der Meister auch direkt an der Linie mitarbeitet (Antoni 1994b: 132). Meines Erachtens hängt dies auch mit sozio-kulturellen Aspekten zusammen. Denn bekanntermaßen zählt in Japan mehr die Gemeinschaft, weniger das Individuum. So tragen zur Erreichung des Gruppenziels alle mit bei, egal welche Hierarchiestufe. Dies wäre in Deutschland – insbesondere in traditionsorientierten – Großunternehmen nicht vorstellbar, wo tendenziell sehr an Status festgehalten wird. Dies ist den Japanern fremd. Abstrahiert man jedoch von sozio-kulturellen Aspekten kann die Mitarbeit der Meister bzw. Teamleiter in vermeintlichen Notsituationen meines Erachtens auch dazu führen, dass der Druck auf die Mitarbeiter indirekt verstärkt wird, wenn sie sehen, dass zur Erfüllung der gesteckten Zielvorgabe nun auf die Führungskräfte direkt mit anpacken müssen, weil sie <sup>407</sup> scheinbar nicht genug leisten.

Zusammenfassend lässt sich zur Rolle der *Meister* in beiden Konzepten bemerken, dass die Unterschiede – gerade im Hinblick auf den Stellenwert und den verliehenen Kompetenzen und Zuständigkeitsbereichen – doch verhältnismäßig stark ausgeprägt sind.

Auch für das *Management* stellt die Einführung von Gruppenarbeit neue Anforderungen. Neben den direkt betroffenen Mitarbeitern wie Meistern und Arbeitnehmern auf dem Shop-floor werden auch die Führungskräfte mit Veränderungen konfrontiert. So ist es wichtig, dass das Projekt Gruppenarbeit auch nach der erfolgreichen

---

<sup>407</sup> die Shop-Floor-Beschäftigten

Implementierung von Seiten des Managements auch weiterhin betreut wird, um zu verhindern, dass die Mitarbeiter und auch die Organisation als solches in den alten, gewohnten „Trott“ verfallen, und das Projekt Gruppenarbeit die Erwartungen nicht erfüllt und somit insgesamt scheitern. Dies gilt analog für alle Maßnahmen im Rahmen der Organisationsentwicklung. Ferner ist es für die Erfolgsträchtigkeit unabdingbar, dass die Entscheidungsträger<sup>408</sup> hinter den Gruppenkonzepten stehen, davon überzeugt sind und dies auch nach außen hin – zum Beispiel der Belegschaft gegenüber – entsprechend signalisieren.

Beermann und Rischke bringen dies in einem schönen und passenden Bild zum Ausdruck: „Wer ein Feuer entfacht, muss selbst wie eine Fackel leuchten“ (1996: 28).

Ferner muss das Management dazu bereit sein, Verantwortung wieder auf den Shop-floor zu verlagern und den Mitarbeitern vor allem Vertrauen entgegen bringen, weil sonst das Konzept einer Teilautonomen Arbeitsgruppe als solches keinen Sinn macht. Allerdings ist Vertrauen in diesem Zusammenhang ein so großes Wort. Des weiteren haben die Führungskräfte bei der Einführung von Gruppenarbeit darauf zu achten, dass deren Mitglieder auch als Gruppe und nicht als reine Ansammlung von Individuen behandelt werden, denn nur so könne sich Stürzl zufolge Gruppenverantwortung und die Akzeptanz von Gruppenentscheidungen herausbilden (Stürzl 1993: 63). Als grundlegende Aufgabe für die Unternehmensleitung ist die eigentliche Bildung bzw. Zusammensetzung der (Teilautonomen) Arbeitsgruppen zu nennen. Dem Management obliegt es, die Rahmenbedingungen für die Arbeitsgruppen zu setzen, weshalb die Unternehmensleitung auch wesentlich für den Erfolg bzw. unter Umständen auch Misserfolg von Gruppenarbeitskonzepten beiträgt.

Ein zentraler Punkt, über den das Management zu entscheiden hat, ist die Bestimmung des Autonomiegrades der einzelnen Arbeitsgruppen. Berthel weist hierbei auf eine gewisse Janusköpfigkeit: denn je mehr Autonomie den einzelnen Gruppen zugebilligt wird, desto weniger hat das Management mit dem Alltagsgeschäft auf dem Shop-floor zu tun. Allerdings steigt dadurch aber Koordinationsaufwand für die

---

<sup>408</sup> in der Regel die Betriebsparteien.

Führungskräfte. Dieser Aufwand nimmt umso mehr zu, je größer die Anzahl der Gruppen ist und je mehr Freiheitsgrade diesen zugestanden werden (siehe dazu Berthel 2000: 281).

Ferner hat die Unternehmensleitung in der Planungsphase zur Einführung von Gruppenarbeit darüber zu entscheiden, welche Arten von Arbeit und auch welche inhaltlichen Arbeitsaufgaben überhaupt in den einzelnen Arbeitsgruppen erledigt werden sollen. Dies ist deswegen wichtig, zumal auf Seiten der Beschäftigten – Weinert zufolge – das Gefühl, selbständig und autonom zu sein, erheblich davon abhängig ist (Weinert 1987: 31).

Ein weiterer wichtiger Punkt, der im Rahmen der Implementierung von Gruppenarbeit zu beachten ist, ist die Ermittlung bzw. das Festlegen des Leistungsspensums, das die einzelnen Arbeitsgruppen zu erbringen haben. Es ist wohl ratsam, dies in einer Kooperation zwischen Management und Meister zu erarbeiten, da die Meister als Experten vor Ort über bessere Kenntnisse und vor allem eigene Erfahrungen über die zu leistenden Möglichkeiten auf dem Shop-floor verfügen als das Management.

Wie bereits vielfach angesprochen, ist einer der wesentlichen Vorteile von Gruppenarbeit in der gesteigerten Flexibilität zu sehen. Die Arbeitsgruppen sind damit auch dahingehend flexibel, dass sie kurzfristige Schwankungen der Arbeitspensen – zum Beispiel eine auftragsbedingte Erhöhung – zu bewältigen in der Lage sind. Von Lüde zufolge ist es aber wichtig, das Arbeitspensum nicht von vornherein im Bereich des maximal möglichen Auslastungsgrades zu definieren (von Lüde 1996: 154).

Als Grund dafür ist zum Beispiel der dadurch entstehende permanente Leistungsdruck zu nennen, dem die Gruppenmitglieder dann ausgesetzt wären. Ferner würden die eigentlichen Vorzüge von Gruppenarbeitskonzepten konterkariert. Denn einerseits würden die betroffenen Mitarbeiter bei der Einführung damit geködert, dass ihnen im Vergleich zu vorher größere Handlungs- und Dispositionsspielräume suggeriert werden, in der Realität jedoch wäre das zu erledigende Arbeitspensum so hoch gesteckt, dass ihnen gar nicht die notwendige Zeit bleibt, um teilautonom handeln und entscheiden zu können. Hier muss also sehr achtsam vorgegangen werden.



Um für die Herausforderungen in Zukunft, auch im Bereich der Gestaltung von gruppenorientierten Arbeitsorganisationen, gewappnet zu sein, spielt für die Unternehmen/Organisationen der Erwerb und die Vermittlung von Wissen und Informationen, kurz: das organisationale Lernen, eine wichtige Rolle. Doch was ist darunter zu verstehen? Probst und Büchel liefern folgende Definition: „Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb einer Organisation zu verstehen“ (Probst/Büchel 1994: 17). Gerade im Hinblick auf die Einführung von Gruppenarbeit ist die Vermittlung von Informationen durch die Gesamtorganisation bzw. durch das Management von erheblichem Stellenwert, um die damit erhofften Erfolge generieren zu können und vor allem Akzeptanz zu schaffen. Gesellschaftlicher Wandel im Allgemeinen und organisationaler Wandel im Speziellen ist häufig mit Problemen und Hindernissen verbunden. Die auftretenden Schwierigkeiten liegen in der Regel weniger im technischen oder infrastrukturellen Bereich, sondern primär bei den betroffenen Mitarbeitern.

Nach Hurtz erleben die Mitarbeiter die Einführung von Gruppenarbeit sehr häufig nicht als Chance, sondern als Bedrohung (Hurtz 1994: 82). Keese zufolge zeigen empirische Untersuchungen, dass aufgrund fehlender Erfahrungen und von Unwägbarkeiten individuelle und allgemeine Unsicherheiten und Ängste bei der Einführung einer neuen Arbeitsorganisationsform zu verzeichnen sind (Keese 1995: 354).

Die betriebliche Erfahrung hat gezeigt, dass insbesondere ältere Arbeitnehmer, die darüber hinaus über ein relativ bescheidenes Qualifikations- und Bildungsniveau verfügen, organisationalen Wandel mit gemischten Gefühlen gegenüber treten. Gerade diese Zielgruppe bezeichnen Kern und Schumann als „Rationalisierungsverlierer“ oder auch als „Rationalisierungsdulder“ für den Fall, dass sie aufgrund ihres Status <sup>409</sup> der Umstellung gelassen entgegen blicken können (Kern/Schumann 1990: 22). Auch wenn die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer tendenziell nicht so leicht von neuen Arbeitskonzepten

---

<sup>409</sup> rechtlich geschützt durch Tarifverträge oder kurz vor der Altersverrentung.

zu begeistern ist, dürfen sie dennoch nicht außen vor bleiben. Dadurch dass den Gruppenmitgliedern beispielsweise in den Teilautonomen Arbeitsgruppen erweiterte Dispositions- und Handlungsspielräume zugestanden werden, wären diese Konzepte eigentlich ideal für ältere Arbeitnehmer<sup>410</sup>, da ihnen nun die Gelegenheit geboten wird, ihr über viele Lebens- und Berufsjahre hinweg gesammeltes Erfahrungswissen in die Prozesse einbringen zu können. Die daraus resultierenden Vorteile für alle Beteiligten liegen eigentlich auf der Hand. Paradox ist dabei nur die Tatsache, dass in der deutschen Unternehmenslandschaft in den direkten Bereichen fast keine Beschäftigten jenseits der 55 Jahre zu finden sind, da sich ein regelrechter Jugendwahn in den Unternehmen bereit gemacht hat. Dies ist natürlich besonders fatal, wenn man sich die demographischen Prognosen für die Bundesrepublik ansieht<sup>411</sup>. Gerade die Unternehmen dürften hinsichtlich einer offenkundig alternden Gesellschaft nicht die Augen vor der Realität verschließen. Es gibt vereinzelt auch Firmen, die die Bedeutung älterer Arbeitnehmer wieder für sich entdecken und speziell für diese Mitarbeitergruppe eigens Programme entwickeln. Als Beispiele lassen sich etwa die Deutsche Bank nennen oder auch der im oberfränkischen Coburg ansässige Automobilzulieferer Brose<sup>412</sup>. Auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ist zu beobachten, dass man sich in der politischen wie akademischen Diskussion mit älteren Arbeitnehmern ausein-

---

<sup>410</sup> die körperliche Belastung steht auf einem anderen Blatt!

<sup>411</sup> Aber nicht nur in der Privatwirtschaft lässt sich ein suboptimaler Umgang mit einer alternden Belegschaft erkennen. Auch im Öffentlichen Dienst bzw. im wissenschaftlichen Bereich spielt Altersdiskriminierung eine Rolle, auch wenn dies in der öffentlichen Diskussion kaum zur Sprache kommt. Zwei Beispiele sollen das starre Festhalten an Jugendlichkeit verdeutlichen. Bereits mit 32 Jahren kann man nicht mehr verbeamtet werden und wer als Wissenschaftler die 52 überschritten hat, braucht sich nicht mehr auf eine Stelle als Professor/in bewerben – weil er/sie – zumindest für einen Erst-Ruf – zu alt ist.

<sup>412</sup> Brose hat mit der Implementierung der „Brose Arbeitswelt“ ein umfassendes Programm aufgelegt und umgesetzt, wobei der damit verbundene Image- und Werbeeffect für das Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden darf. Meyer (1979) bezeichnet dieses Vorgehen als „Signaling“ (zit. nach Kühl 2002b: 174). Kühl ergänzt, dass Unternehmen dazu übergehen eigene Organisationsstrukturen gezielt als Marketinginstrument einzusetzen, vor dem Hintergrund eines Umfeldes, in welchem sich Leistungen und Produkte immer mehr ähneln und auf längerfristige Sicht angelegte Kundenbindungen eine zunehmend wichtige Rolle spielen (2002b: 174).

andersetzt; die „Generation 50plus“ ist somit zu einem hochaktuellen Diskussionsthema geworden.

Im Bereich der industriellen Fertigung oder auch Montage hat man auch die Relevanz älterer Arbeitnehmer (wieder) erkannt. So setzt u.a. *Daimler* Medienberichten zufolge (wieder) auf gemischte Teams, was das Alter anbelangt. Jedoch gilt es hierbei genau nachzuhaken, in welchen Bereichen auf solche altersgemischte Teams gesetzt wird. Wohl weniger in direkten Bereichen, etwa Montagen – wie meine eigenen Beobachtungen aus dem Projekt zeigen.

So werden körperlich fordernde Tätigkeiten innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppe oder Fertigungsteam von jüngeren Beschäftigten erledigt, während ältere Kollegen die anfallenden Arbeitsaufgaben ausführen, die mehr Erfahrungswissen voraussetzen. In gewisser Weise ließe sich auch von einem „Generationenvertrag“ sprechen. Dadurch wird Solidarität innerhalb der Belegschaft allgemein und den Arbeitsgruppen im Speziellen gefördert. Problematisch erweist sich allerdings nach wie vor die vorhandene Taktbindung mit zum Teil sehr kurzen Intervallen in Fertigung und Montage, insbesondere wenn es sich dabei um Volumenproduktion handelt. Bei Lean Production ist die Zukunft von älteren Arbeitnehmern oft nahezu ungeklärt; hier fehlt es den Unternehmen ganz eindeutig an Konzepten, mit der ‚Aging Workforce‘ und deren alter(n)sbedingten wie alter(n)spezifischen Leistungsveränderungen umzugehen. Diese Konzeptlosigkeit von von manchen Führungskräften mit Zynismus zu überspielen versucht.

Anders sieht es natürlich in Bereichen der Automobilindustrie aus, wo nach manufakturrellen Prinzipien gearbeitet werden kann, weil das täglich zu erbringende Produktions-Soll entsprechend niedrig angesetzt ist. Als ein Beispiel soll das Pilotprojekt „Silverline“ der VW-Premium Tochter Audi hervorgehoben werden.

Das Projekt „Silverline“ wurde von Audi im Werk Neckarsulm initiiert vor dem Hintergrund einer absehbar älter werdenden Belegschaft und legt hierbei besonderen Wert auf ergonomische Gesichtspunkte, um durch die Vermeidung einseitiger körperlicher Belastungen Verschleißerscheinungen vorzubeugen, und zum zweiten aber auch auf die Bündelung vielseitiger Tätigkeiten in den einzelnen Takten, um so dem Erfahrungswissen und der hohen Qualifikation älterer Arbeitnehmer

Rechnung zu tragen. Das Projekt läuft in der überwiegend auf Handarbeit basierenden Fertigung des Luxus sportwagens R8 (mit einem Einstiegspreis von 110 000 Euro), von dem jeden Tag lediglich 20 Stück gebaut werden. Das Besondere an „Silverline“ ist die enge Anbindung an kontinuierliche Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten. Je mehr ein Mitarbeiter in Weiterbildung (an Zeit) investiert, desto mehr Takte kann er bearbeiten, so dass sich dadurch auch eine gewisse Zeitsouveränität entwickelt. Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet dies die Möglichkeit eines Dispositions- und Handlungsspielraums, zumal er gefordert ist, sich die einzelnen Arbeitsschritte innerhalb der Takte selbst entsprechend einzuteilen. Fraglich bleibt hierbei jedoch, ob die Erfahrungen aus diesem Pilotmodell auf die Großserie übertragen werden können. Ein Umdenken in Bezug auf die Arbeitsgestaltung seitens der Unternehmen wird jedoch zusehens notwendiger, zumal sich die Bundesagentur für Arbeit Ende 2008 aus der Förderung für Altersteilzeit zurückzieht<sup>413</sup>. Altersteilzeit galt in der Vergangenheit als probates Mittel, um sich von Mitarbeitern sukzessive zu trennen. Auch die von der Bundesregierung verabschiedete Anhebung des Renteneintrittsalter auf 67 Jahre erfordert ein Überdenken der bisherigen Arbeits- und Betriebspolitik in Bezug auf Arbeitsgestaltung in Fertigung und Montage (in Anlehnung an Obermeier 2007: 38 – 41). Gerade die Umsetzung der Erfahrungen aus solchen Pilotprojekten auf Volumenfertigung ist die entscheidende Frage. Von daher sind solche Projekte in Bereichen, die manufakturähnlich arbeiten kaum aussagekräftig, da solche Produkte in einem wenig konjunktur- bzw. preissensiblen Segment angesiedelt sind und sie demzufolge nicht im Verdrängungswettbewerb bestehen müssen, da sich letztlich auch in den Arbeitsbedingungen niederschlägt.

Als einem weiteren Akteur im betrieblichen Geschehen gilt es auch für die *Arbeitnehmerinteressenvertretung* in gewisser Weise umzudenken, und zwar auf Mikro- und Meso-Ebene. Vergleichbar mit den USA standen bzw. stehen Gewerkschaften, aber auch Betriebsräte (in Deutschland), der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten nicht immer

---

<sup>413</sup> besser: zurückziehen wollte.

optimistisch gegenüber. Denn ähnlich wie auf Seiten des Managements wurde oft befürchtet, dass sich die Entscheidungsmacht an der Basis, auf dem Shop-Floor, verstärkt sammelt. Durch die Verlagerung und Integration von verschiedenen Partizipationsrechten in die Arbeitsgruppen stand insbesondere für die Betriebsräte zu befürchten, dass sie dadurch Zug um Zug an Einfluss und später auch an Legitimation und Notwendigkeit verlieren würden, wenn für das betriebliche Miteinander essentielle Dinge basisdemokratisch auf dem Shop-Floor diskutiert und womöglich gar entschieden würden. Es ist zu vermuten, dass die gewerkschaftliche Argumentation ähnlich gelagert war, zumal sie indirekt durch die Betriebsräte Zugang zu den Betrieben erhalten. Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 hat der Gesetzgeber den Betriebsräten sogar die Möglichkeit eingeräumt, Gestaltungsbefugnisse an den Shop-Floor weiterzugeben. So heißt es in dem neu eingeführten Paragraphen:

„In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen; dies erfolgt nach Maßgabe einer mit dem Arbeitgeber abzuschließenden Rahmenvereinbarung. Die Aufgaben müssen im Zusammenhang mit den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen. (...) Die Arbeitsgruppe kann im Rahmen der ihr übertragenen Aufgaben mit dem Arbeitgeber Vereinbarungen schließen; eine Vereinbarung bedarf der Mehrheit der Stimmen der Gruppenmitglieder (...)“ (§ 28a BetrVG).

Es sei jedoch hervorgehoben, dass es sich dabei um eine „Kann“-Regelung handelt, die den Arbeitsgruppen auf dem Shop-Floor im Idealfall natürlich erhebliche Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse einräumen würden. Es stellt sich dabei allerdings die Frage, ob und in welchen Umfang Betriebsräte in der Praxis davon Gebrauch machen, da diese gesetzliche Bestimmung die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu verändern im Stande ist, auch wenn dem Betriebsrat ein Widerrufsrecht eingeräumt ist.

Nachdem sich Zug um Zug die Einschätzung von Gruppenarbeit größtenteils zum Besseren gewendet hat, versucht nun die Arbeitnehmervertretung in vielen Unternehmen nahezu krampfhaft,

am Begriff der Gruppenarbeit nach außen hin festzuhalten, da dieser – wie bereits angeführt – in der öffentlichen Wahrnehmung – für „humane Arbeit“ steht, auch wenn ‚Gruppenarbeit‘ in einer Reihe von Unternehmen inzwischen lediglich noch eine Worthülse ist.

Für meine Begriffe lässt sich der Umgang mit Gruppenarbeit in manchen Unternehmen mit der von Wetzl (z.B. 1988) geprägten Begrifflichkeit der „doppelten Wirklichkeit“ sehr gut umschreiben, wobei eine klare Unterscheidung zwischen einer „offiziellen Wirklichkeit“ und einer tatsächlich „praktizierten Wirklichkeit“ (zit. nach Kühl 2002b: 164) bzw. „Arbeitswirklichkeit“ (Wetzl 1988: 100) besteht.

In den USA war bzw. ist die Haltung der Gewerkschaften zwar ähnlich, aufgrund der speziellen Rahmenbedingungen und Verhältnisse nicht identisch mit der Situation in Europa gelegen. Wie später im Kapitel zu den Industriellen Beziehungen noch genauer zu zeigen sein wird, stellen die Gewerkschaften in den USA die „einzige“ Arbeitnehmervertretungsinstanz in Unternehmen und Betrieben mit entsprechend gewerkschaftlich organisierten Belegschaften dar. Durch die Implementierung von Gruppenarbeit mit entsprechenden Rechten sahen viele national agierende Gewerkschaften – etwa die Automobilarbeitergewerkschaft UAW – ihre Macht- und Einflussmöglichkeiten gefährdet und bangten unter Umständen um ihre Legitimation für den Fall<sup>414</sup>, dass die Belegschaften durch die neue Form der Arbeitsorganisation ihre Fürsprache nicht mehr benötigten und durch An- respektive Aberkennungswahlen eindeutige Zeichen setzen. Insbesondere die japanischen Transplants im Süden der USA waren den großen Gewerkschaften ein Dorn im Auge, da in diesen Produktionsstätten – ähnlich wie in Japan – häufig Betriebsgewerkschaften zum Zuge kamen, die in der Regel vom jeweiligen Unternehmen alimentiert werden und demzufolge eher eine Alibifunktion einnehmen. An dieser Stelle sei vorweggenommen, dass die Widerstände gegen die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten

---

<sup>414</sup> Eine ähnlich ablehnende Haltung gegenüber Gruppenarbeit nehmen britische Gewerkschaften – in Großbritannien ist die Arbeitnehmerrepräsentanz ebenfalls monistisch strukturiert – ein, wie etwa Ortiz in einer Studie zur Einführung von Gruppenarbeit an den beiden GM-Vauxhall-Standorten Luton bzw. Ellesmere Port verdeutlicht (siehe hierzu Ortiz 1999: 49 – 69).

dort deutlich geringer waren, wo sie in die Konzeption und Umsetzung miteinbezogen wurden, wie dies bspw. bei NUMMI oder dem Vorzeige-/Prestigeprojekt Saturn 1985 der Fall war. Dabei ist zu unterstreichen, dass der Arbeitnehmervertretung in den USA per se keine gesetzliche bzw. rechtlich fixierte Mitsprache bei Fragen der Arbeits- und Organisationsgestaltung eingeräumt sind wie dies etwa in der BRD in Form des § 87 BetrVG der Fall ist. Der Weg führt hingegen über Aushandlungsprozesse nach einer gewonnenen Anerkennungswahl, die die jeweilige Gewerkschaft dazu legitimiert, die Interessen der Belegschaft eines konkreten Bargaining units zu vertreten.

Abgesehen von der bereits erwähnten gesteigerten Flexibilität, die aus betrieblicher Sicht einen Vorteil bedeutet, erscheint nach Esser Gruppenarbeit auch nach dem Gesichtspunkt einer menschengerechten Arbeitsgestaltung erstrebenswert. Gekennzeichnet sind die veränderten industriellen Arbeitsstrukturen durch ganzheitliche Arbeitsinhalte, Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, Ausweitung von Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen, eigenverantwortliche Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsumgebung etc. (Esser 1992: 9).

Sieht man einmal von dem Informationsaspekt ab, verfügen die Arbeitsgruppen auch über ein breiteres Wissensportfolio, vor allem aber über eine vielfältige Erfahrungsbasis, die dadurch entsteht, dass die einzelnen Gruppenmitglieder ihre Erfahrungen in die gemeinsame Aufgabenerledigung mit einbringen. Was das Problemlösungspotential anbelangt, weist Gruppenarbeit ebenfalls Vorzüge gegenüber Einzelarbeit auf, da mehrere Personen in der Regel kreativer sind und dadurch zu verschiedenen Lösungsansätzen kommen, aus denen dann der für die jeweilige Situation am Besten geeignete ermittelt und angewendet werden kann.

Neben Aspekten, die in den Rahmenbedingungen liegen, kann die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten auch einige inhaltliche Nachteile für die betroffenen Mitarbeiter zur Folge haben, die dazu beitragen können, dass diese neue Form der Arbeitsorganisation wenig Akzeptanz findet und häufig die Projektphase nicht übersteht. Als eine erste Problemstellung lässt sich anführen, dass der individuelle Beitrag bzw. die aufgewendete Anstrengung der einzelnen Gruppenmitglieder

mit der Zeit abnehmen kann, insbesondere dann, wenn die Arbeitsgruppe aus (zu) vielen Personen besteht. Ursache für die Leistungsreduktion kann eine schwächer werdende Motivation sein, angesichts dessen, dass der Einfluss / das Zutun des Einzelnen auf das Arbeitsergebnis der Gruppe zunehmend weniger ersichtlich wird.

Mit anderen Worten können Arbeitnehmer weniger motiviert sein, weil sich ihr Leistungsbeitrag kaum erkennbar im Ergebnis widerspiegelt (vgl. Born/Eiselin 1996). Ein weiteres Problem kann auch das Faktum darstellen, dass Verantwortung nicht mehr eindeutig bestimmten Personen zugeschrieben werden kann, sondern mehr oder weniger pauschal einer Arbeitsgruppe übertragen wird. Genau dies ist meiner Meinung nach einer der Gründe, weshalb in vielen Bereichen Gruppenarbeitskonzepte aufgebrochen werden. Gerade in Zeiten des Shareholder-Value wird auf Transparenz sehr viel Wert gelegt. Diese Transparenz wird nur möglich, wenn die individuelle Leistung deutlich ersichtlich und damit auch nachvollziehbar respektive kontrollierbar wird. Mit Transparenzbestrebungen geht stets der Aspekt von Kontrolle<sup>415</sup> einher.

Kritisch wird es dann, wenn Störungen auftreten, zum Beispiel mangelhafter Qualität des hergestellten Produktes, und die „Schuldfrage“ nicht eindeutig geklärt werden kann, weil innerhalb der Arbeitsgruppe ein Mitarbeiter die Verantwortung dafür auf den anderen schiebt. Für die Unternehmensleitung oder allgemein den Vorgesetzten gestaltet sich die Situation auch dann schwierig, wenn es um die Frage nach Sanktionen auf Fehlverhalten geht. Es fällt so schwer, den Schuldigen innerhalb einer Arbeitsgruppe eindeutig zu ermitteln, weshalb oft nichts anderes übrig bleibt, als die ganze Arbeitsgruppe einer sanktionalen Maßnahme zu unterziehen, getreu dem Sinnspruch „mit gefangen, mit gehangen“. Gerade diese Problematik kann sich negativ auf das Klima innerhalb der Arbeitsgruppe auswirken und aufgrund dessen kann sich auch der Druck des Kollektivs auf die einzelnen Mitarbeiter erhöhen, um derartigen Situationen möglichst aus dem Weg zu gehen. Kritisch ist auch mit den unter Umständen auftretenden, teilweise neuartigen Belastungen umzugehen.

---

<sup>415</sup> positiv: Nachvollziehbarkeit



Zweifelsohne nehmen durch den verstärkten Einsatz von Maschinen und sonstigen technischen Hilfen die physischen Anforderungen an die Beschäftigten in Produktion und Montage – zumindest tendenziell – ab. Wie bereits angeführt, wird durch die nun erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräume der bisher weit verbreiteten Monotonie entgegen gewirkt.

Jedoch befürchtet Jäger durch die gestiegenen Anforderungen aufgrund des breiteren Aufgabenspektrums eine Zunahme an Stress und psychischer Überlastung, bedingt durch die Arbeitsintensivierung und -verdichtung (vgl. Jäger 1999).

Mit anderen Worten mindert eine Rücknahme ausgeprägter Arbeitsteilung und eine Erweiterung der Handlungsspielräume nicht unbedingt das Belastungsniveau. Es trifft nun oft nur nach außen hin in anderer Form auf: weniger eine physische, sondern eher eine psychische Belastung. Die im Rahmen des *Daimler*-Projektes befragten Montage-Mitarbeiter betonten jedoch zum Großteil, dass die körperliche Belastung größer sei als die psychische (Raehlmann u.a. 2007: 24).

Als Hindernis kann sich auch der finanzielle Aufwand erweisen, der bei der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten betrieben werden muss. Die entstehenden Kosten sind neben den teilweise sehr üppig ausfallenden Honoraren für externe Berater insbesondere auch im Bereich der Mitarbeiter zu suchen.

Auf die Investitionsnotwendigkeiten im Hinblick auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung wurde bereits eingegangen. Dies sind aber nicht die einzigen Personalkosten, die auf das Unternehmen zukommen. Durch die im Rahmen der Personalentwicklung angesprochenen Maßnahmen erhöht sich das Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Allerdings erhöhen sich dadurch auch die Aufwendungen für Löhne und Gehälter, da die Mitarbeiter mit nun besserer Ausbildung in andere Entgeltgruppen eingestuft werden. Gerade dies ist ein wesentliches Anliegen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung<sup>416</sup>.

---

<sup>416</sup> Im übrigen ist darauf hinzuweisen, dass der Betriebsrat seit der Nivellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in Bezug auf Gruppenarbeit gemäß Paragraph 87 Absatz 1 Satz 13 BetrVG Mitbestimmungsrechte hat.

Hirsch-Kreinsen weist auf eine weitere Problemstellung hin, die ebenfalls Konfliktpotential in sich birgt: den Abbau von Arbeitsplätzen durch die Einführung von Gruppenarbeit (Hirsch-Kreinsen 1989: 97).

Durch die Integration von vertikalen und horizontalen Aufgaben in die gebildeten Arbeitsgruppen werden Kompetenzen und Aufgabenfelder, die bisher auf der Ebene des mittleren technischen und/oder kaufmännischen Managements auf den Shop-floor verlagert, was für die Angestellten im mittleren Management unter Umständen den Abbau ihrer Arbeitsplätze bedeutet und damit nicht selten die Entlassung in die Erwerbslosigkeit bzw. in eine unsichere Zukunft.

In diesem Zusammenhang weisen Faust u.a. auf die teilweise dramatischen Freisetzungen im Angestellten- und Führungskräftebereich während der Wirtschaftskrise 1993/94 hin (Faust u.a. 1994: 15). Demzufolge liegen die Rationalisierungsverlierer<sup>417</sup> auf der mittleren Managementebene und in den indirekten Abteilungen wie zum Beispiel Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung oder auch Instandhaltung. Die Rationalisierungsgewinner sind die Beschäftigten – im Idealfall – im operativen Bereich.

Insgesamt betrachtet lässt sich somit konstatieren, dass die Einführung von Gruppenarbeit für alle betroffenen betrieblichen Ebenen Veränderungen mit sich bringt, ob nun positive oder auch negative.

Offensichtlich scheinen trotz der zahlreichen aufgezeigten und im Rahmen der einschlägigen Diskussion um Gruppenarbeit, insbesondere wenn es sich um sehr autonomie- und partizipationsorientierte Konzepte handelt wie etwa die viel zitierte und diskutierte Teilautonome Arbeitsgruppe, aufgezeigten Vorteile von derartigen Betriebs- und Arbeitsorganisationskonzepten für Mitarbeiter und Unternehmen in den letzten Jahren immer wieder dazu zu kommen, dass die darin involvierten Parteien und Akteure von der Vorteilhaftigkeit dieser Konzepte nicht mehr überzeugt sind, weshalb in nicht wenigen Unternehmen eine zum Teil massive, sukzessive Rückführung von Ausgestaltungselementen teils über Jahre hinweg bereits erfolgreich praktizierte Gruppenarbeitsmodelle kommt. Einschlägige Begrifflichkeiten, die in diesem Zusammenhang immer wieder fallen, sind

---

<sup>417</sup> hier nicht im Sinne von Kern/Schumann.

„Re-Taylorisierung“ bzw. „Roll-back“ (vgl. stellvertretend für eine Reihe von Autoren, Springer 1999 oder auch Kurz 1999).

Als in der akademischen Diskussion um das Thema Re-Taylorisierung von Gruppenarbeit am häufigsten genanntes Beispiel ist das Mercedes-Werk Rastatt zu nennen, in dem die A-Klasse und – seit ihrer Marktplatzierung vor wenigen Jahren – auch die B-Klasse vom Band läuft.

Die Entwicklungen um das Mercedes-Werk in Rastatt erweckt meiner Meinung nach deshalb so viel Aufsehen und Gesprächsstoff in Bezug auf die Gestaltungstendenzen um Gruppenarbeit, zumal das Werk den Rückschritt, den ‚Roll-back‘ von einer überaus partizipationsorientierten und humanzentrierten Ausgestaltung von Gruppenarbeit hin zu Arbeitsstrukturen und einer Arbeitsorganisation nach tayloristischen Prämissen und Prinzipien gleichsam versinnbildlicht.

Das Werk in Baden wurde Anfang der 1990er Jahre gebaut und verinnerlicht(e) mehrere Strömungen von Betriebs- und Arbeitsorganisation. So siedelten sich in den Folgejahren nach der feierlichen Eröffnung des Werkes 1992 durch den damaligen Bundeskanzler Helmut Kohl (CDU) die wichtigsten Zulieferer im Sinne eines Industrieparks in unmittelbarer Nähe zu den Werkshallen an, wo sie viele Komponenten schon im Vorfeld zusammenbauen. Dies trug erheblich dazu bei, dass die Fertigungstiefe des Werkes unter die oft als so entscheidend und erstrebenswert erachtete 25%-Marke rutschte. So ergibt sich auch die geringe Durchlaufzeit eines A-Klasse-Fahrzeuge von nur zwölf Stunden.

Es lässt sich behaupten, dass das neue Werk bis 1997<sup>418</sup> im Verbund mit den Werken in Bremen und Sindelfingen arbeitete, was sich daran erkennen ließ, dass in Rastatt wie in Sindelfingen – wenn auch in kleinerer Stückzahl – Modelle der E-Klasse<sup>419</sup> gefertigt wurden.

Um eine gute Auslastung der doch sehr kapitalintensiven Produktionsanlagen zu erzielen, entschied man sich hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung für einen Zweischicht-Betrieb mit zweimal neun Stunden pro Tag fünf Tage die Woche.

---

<sup>418</sup> zur Einführung der A-Klasse, die seit 1999 auch im brasilianischen Fuz de Fora gebaut wird, beliefert mit Getrieben und Motoren aus Deutschland.

<sup>419</sup> also Mittelklasse-Fahrzeuge.

Was die Arbeits- und Fertigungsstrukturen anbelangte, setzten die Entscheidungsträger auf Gruppenarbeit, die meines Erachtens sehr dem skandinavischen Weg glich. Denn ähnlich wie bei den schwedischen Herstellern Volvo und Saab wurde anfangs (!) in Rastatt zum Großteil in Boxen gearbeitet bei großen Arbeitstakten. Springer zufolge variierten die Zeitansätze für die Arbeitsinhalte zwischen 15 Minuten und drei Stunden (Springer 2000: 67)

Salm zufolge wurde 1997, also gerade einmal fünf Jahre nach Eröffnung des Werkes, die Arbeitsorganisation, die aufgrund der Boxengestaltung gruppenarbeitsförderlich war, reorganisiert und in diesem Zuge das klassische Fließband wieder eingeführt, was natürlich die Konzeption der Gruppenarbeit grundlegend beeinflusste (Salm 2001: 2).

Seiner Ansicht nach wurde die Wiedereinführung des Fließbandes fälschlicher Weise gerade aus der Sicht der Arbeitnehmerinteressenvertretung als Aufgabe von Gruppenarbeit gesehen; er geht vielmehr von einem „Formwandel“ der Gruppenarbeit aus, und zwar weg von „qualifizierter Gruppenarbeit“ hin zu „taylorisierter Gruppenarbeit“ (ebenda).

Hier stellt sich natürlich die Frage, was aus Sicht der Beschäftigten vor dem Hintergrund des sich in den letzten Jahren vollzogenen Wertewandels<sup>420</sup> und geänderten Ansprüchen an die Arbeit überwiegt: Tätigkeiten im Gruppenverbund auszuführen oder qualifizierte, gehaltvolle Aufgaben zu erledigen. Es gilt aber auch darauf hinzuweisen, dass eine Kombination beider Aspekte<sup>421</sup> aber auch nicht von vornherein als das Optimum anzusehen ist, sondern im Einzelfall auch immer wieder zu Problemen und Konflikten führt<sup>422</sup>, so dass bei der Diskussion um die Vor- und Nachteile erweiterter respektive (wieder) reduzierter Handlungs- und Dispositionsspielräume stets zwischen einer kollektiven und einer individuellen Betrachtungsebene differenziert werden muss.

---

<sup>420</sup> Seinen Ausdruck findet dieser Wertewandel durch die Einforderung von Werten wie Eigenverantwortung und Selbständigkeit von Seiten der Beschäftigten, während bisher akzeptierte Werte und Tugenden wie Pflichterfüllung oder die schlichte Arbeitsausführung ohne eigene Dispositions- und Gestaltungskompetenzen im Unternehmen zusehends in Frage gestellt bzw. abgelehnt werden.

<sup>421</sup> qualifizierte Arbeit im Gruppenverbund.

<sup>422</sup> siehe Abschnitt zu den Nachteilen von Gruppenarbeit S. 350f.

Mit der Re-Implementierung des Fließbandes, das nach dem sog. „Perlenkettenprinzip“ (Dörre 2001a; 2001b; 2001c; 2001d) aufgebaut ist, kam für meine Begriffe ein sehr deutliches Anzeichen für einen Roll-back in die Werkshallen zurück, nämlich die zum Teil äußerst kurzen Zyklen bei der Taktung der einzelnen Arbeitsschritte.

So sind in Rastatt Zyklen von kleiner gleich 1,3 Minuten keine Seltenheit (Schumann 1997: 225; Springer 2000: 67; Salm 2001: 3; Dörre 2001b: 396).

Neben der Wiedereinführung des Fließbandes und der kurzen Zyklen von weniger als 2 Minuten ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht auch im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung in Punkto Ergonomie ein Roll-back zu verzeichnen, da mit der Reorganisation auch die für die Beschäftigten äußerst belastende Überkopfarbeit in die Werkshallen wieder Einzug gehalten hat, obwohl die negativen Auswirkungen dieser doch sehr unnatürlichen Körperhaltung auf Körper und Gesundheit insbesondere im Hals- und Nackenbereich eigentlich aus der Belastungsforschung hinlänglich bekannt sind.

Dörre weist in diesem Zusammenhang darüber hinaus auf einen weiteren ergonomischen Rückschritt hin, nämlich den Verzicht auf Mitfahrbänder (Dörre 2001b: 396).

Es stellt sich in diesem Kontext natürlich die Frage, warum es zu diesem Wandel von einer sehr humanorientierten hin zu einer eher rationalisierten Arbeitsorganisation in Rastatt kam. Es bleibt zu vermuten, dass die Unternehmensleitung massiv Druck auf die Belegschaft und die Arbeitnehmervertretung ausgeübt hat, als es darum ging, an welchem Standort das Kompaktmodell, m.a.W. die A-Klasse, ab dem Jahr 1997 gebaut werden sollte. Dem Handelsblatt vom 10.12.93 zufolge standen neben dem badischen Rastatt Standorte in England, Frankreich und Tschechien zur Disposition (HB 10.12.93: 23). Es kann davon ausgegangen werden, dass zwischen Rastatt und den anderen möglichen Standorten Kostendifferenzen zu Ungunsten von Rastatt bestanden, die die Unternehmensleitung in die Lage versetzte der Arbeitnehmervertretung und damit letzten Endes den Beschäftigten gegenüber entsprechende Zugeständnisse abzuverlangen, um diese Kosten- und damit Standortnachteile wieder wettzumachen. Wie das

Handelsblatt vom 10.12.93 schreibt, forderte die Unternehmensleitung unter anderem „den Verzicht auf die Erholungspause und die Spätschichtzulage, den Wegfall der bezahlten Arbeitszeitordnungs-Pause in der Nachtschicht, sowie eine Beteiligung der Arbeitnehmer mit bis zu drei Urlaubstagen an Qualifizierungsmaßnahmen“ (HB 10.12.93: 23).

Es ist durchaus nachvollbar, dass das *Daimler*-Management die Streichung der Spätschicht-Zulage verlangte, wenn man bedenkt, dass in den südwestdeutschen Mercedes-Werken dieser Zuschlag in der Vergangenheit bereits ab 12 Uhr bezahlt wurde. Daran lässt sich ablesen, auf welch großzügige Vereinbarungen sich in der Vergangenheit die Tarifvertragsparteien in der (süd)westdeutschen Automobilindustrie einigen konnte, was aus meiner Sicht ein sehr deutliches Indiz dafür ist, wie gut es dieser Branche in manchen Zeiten ging. In rezessiven Zeiten wären solche Vergütungskonditionen nicht möglich gewesen. Die Zuschläge müssten ja nicht gänzlich gestrichen werden, sondern erst ab einem Zeitpunkt gezahlt, der als ‚Spätschicht‘ angesehen werden kann. Meines Erachtens lässt die Abkehr von den Montageboxen hin zum tayloristisch-fordistischen Fließband eine Deutung zu, die in eine etwas andere Richtung geht. Natürlich stehen angesichts stagnierender Nachfrage und zunehmenden Kostendruck betriebswirtschaftliche Argumente im Raum, die bestimmte Reorganisationsmaßnahmen nach sich ziehen können. Die in dem Handelsblatt-Artikel von 10.12.93 von der Unternehmensleitung geforderten Zugeständnisse gehen genau in diese Richtung, nämlich durch Anpassungen überwiegend in der Arbeitszeitgestaltung im Endeffekt Kosten zu sparen. Andererseits lässt sich in diesem Zusammenhang berechtigter Weise aber auch die Vermutung anstellen, ob die beschriebene Reorganisation der Fertigungsstrukturen in gewisser Weise auch aus Kontrollaspekten von der Unternehmensleitung und den Führungskräften vorangetrieben wurde. Denn insbesondere das Arbeiten in Montageboxen mit den doch sehr großen Arbeitstakten mit bis zu drei Stunden machen es für die Vorgesetzten doch sehr schwer, zu kontrollieren, ob die Beschäftigten auch die ihnen zur Verfügung stehenden Zeitfenster auch wirklich effizient und produktiv ausnutzen, sich also nicht aus Toyota-Sicht

„muda“<sup>423</sup> einschleicht; somit hat sich die inzwischen weitverbreitete Meinung eingeschlichen, dass Produktivitätssteigerungen – gerade in Montagen – nur über den Weg einer Re-Taylorisierung möglich seien. Auch hier wird meiner Einschätzung nach dieses Streben nach höchstmöglicher Transparenz, flankiert von Kontrolle, deutlich.

Ulich bringt die Problematik auf den Punkt:

„Tatsächlich wird die äußere Kontrolle schwieriger, wenn Beschäftigte über umfassende Tätigkeiten und Kompetenzen verfügen und diese in komplexen Tätigkeiten umsetzen. Das Konzept der Selbstregulation in teilautonomen Gruppen steht also objektiv im Widerspruch zu allfällig vorhandenen Kontrollbedürfnissen des Managements“ (2005: 455).

Für meine Begriffe ist es interessant, mit welchen Bezeichnungen die verschiedenen Autoren das aufgrund der Reorganisationsmaßnahmen neu entstandene Gruppenarbeitskonzept überschreiben.

Wie bereits oben angeführt, spricht Salm von statt „qualifizierter Gruppenarbeit“ nun von „taylorisierter Gruppenarbeit“ (Salm 2001: 2). Dörre hingegen spricht vom „modifizierten Taylorismus“ (Dörre 2001a: 38).

Springer hingegen, der Salm zufolge die Entwicklung in Rastatt maßgeblich begleitet hat (Salm 2001: 2), weigert sich<sup>424</sup> gegen die Behauptung, dass die Restrukturierung in Rastatt eine Rückkehr zu den alten tayloristischen Methoden darstelle, indem er darauf verweist, dass die in Rastatt vorfindbaren partizipativen Elemente wie etwa die Beteiligung der Mitarbeiter an der Optimierung und Gestaltung der Arbeitssysteme, dem Taylorismus eigentlich fremd sei (Springer 2000: 67).

Meines Erachtens ist diese Äußerung im ersten Augenblick ein Totschlag-Argument, zumal Springer in dieser Hinsicht Recht hat. Im Ansatz von Taylor war in der Tat eine Beteiligung der Mitarbeiter nicht vorgesehen, denn – wie eingangs erwähnt – weist auch Braverman darauf hin, dass Hand- und Kopfarbeit einander ausschließen, so die damals vertretene Ansicht. Von daher behält Springer Recht. Allerdings darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass ähnlich wie beim

---

<sup>423</sup> Verschwendung

<sup>424</sup> verständlicher Weise

Begriff der „Gruppenarbeit“ auch beim „Taylorismus“ immer auch etwas (Betriebs)Politisches mit im Spiel ist. Während Gruppenarbeit in der Wahrnehmung per se für humane Arbeitsbedingungen steht, bedeutet Taylorismus genau das Gegenteil.

Wahrnehmung spielt hier eine bedeutende Rolle. Wie weiter vorne in diesem Kapitel bereits erwähnt, lässt sich in diesem Fall – Weltz (1988) zitierend – von einer „doppelten Wirklichkeit“ sprechen. Einer Diskrepanz zwischen Schein und Sein. Meyer und Rowan als Vertreter des Neoinstitutionalismus würden hier ein gutes Beispiel für ihren Ansatz der Entkopplung (vgl. 1977; 1991) vorfinden. Am Ende des Kapitels 3 wurde bereits kurz skizziert, dass in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie der Umwelt von Organisationen, in diesem Fall von Unternehmen, eine besondere Bedeutung zu Teil wird. Die Akteure in der organisationalen Umwelt haben bestimmte institutionalisierte Vorstellungen und Erwartungshaltungen, etwa dahingehend, wie gutes i.S.v. zeitgemäßes Unternehmensmanagement – etwa die Implementierung von Gruppenarbeit – auszusehen hat. Diese Erwartungshaltungen können durchaus den Status von Mythen einnehmen. Aus Gründen der eigenen Existenzsicherung werden diese Mythen vom Unternehmen übernommen: „Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures“ (Meyer/Rowan 1991: 41). Damit sprechen die Autoren den springenden Punkt an. Nämlich eine (mögliche) Diskrepanz zwischen externer Vorstellung und interner Passform im Sinne von Effizienz und Wirksamkeit:

„But conformity to institutional rules often conflicts sharply with efficiency criteria; conversely, to coordinate and control activity in order to promote efficiency undermines an organization's ceremonial conformity and sacrifices its support and legitimacy. To maintain ceremonial conformity, organizations that reflect institutional rules tend to buffer their formal structures from the uncertainties of technical activities by becoming loosely coupled, building gaps between their formal structures and actual work activities“ (ebenda).



Bezogen auf ein organisationales Feld, konkret das Feld der (deutschen) Automobilindustrie, bedeutet dies auch eine entsprechende Strukturangleichung. Isomorphismus dahingehend, dass nahezu alle Hersteller im Laufe der Zeit Gruppenarbeitskonzepte implementiert und sich auf diese Weise aus der Perspektive der Unternehmensumwelt legitimiert haben: „...institutional isomorphism promotes the success and the survival of organizations“ (ebenda: 49).

Eine Schwierigkeit oder Herausforderung sehen die Autoren darin, dass die Erwartungen in Form von institutionalisierten Regeln aus unterschiedlichen Bereichen der Umwelt der jeweiligen Organisation, so auch von verschiedenen Akteursgruppen stammen und aus diesem Grund einander widersprechen können (vgl. ebenda: 55). Einen Ausweg aus diesem Dilemma sehen Meyer und Rowan in der angesprochenen Entkopplung. Mit anderen Worten und Rekurs auf Goffman – einem Agieren auf einer Vorder- und einer Hinterbühne. Es geht primär um eine Legitimität formaler Strukturen:

„Thus, decoupling enables organizations to maintain standardized, legitimating, formal structures while their activities vary in response to practical considerations. The organizations in an industry tend to be similar in formal structure – reflecting their common institutional origins – but may show much diversity in actual practice“ (ebenda: 58).

Ich denke, hier spielen weitere Aspekte wie auch Faktoren mit hinein. Bezogen auf Gruppenarbeit natürlich unterschiedliche Vorstellungen der Akteursgruppen wie auch Entscheidungsträger darüber, was Gruppenarbeit heißt sowie wie diese konkret aussehen soll. Spannungsfelder entstehen. Gerade in den Anfängen nahmen sich viele die in Skandinavien vorfindbaren Konzepte mit sehr langen Arbeitstakten und breiten Dispositions- und Handlungsspielräumen zum Vorbild. Zum zweiten spielt der in den letzten Jahren massiv zugenommene Verdrängungswettbewerb, insbesondere in den preissensiblen Volumenmärkten eine Rolle. Rationalisierung und Produktivitätssteigerungen werden über den Weg einer sukzessiven Wiederverkleinerung der Arbeitstakte zu generieren versucht – oft mit dem Verweis auf Globalisierung und zunehmender weltwirtschaftlicher Verflechtung und damit einhergehenden forcierten Preiskämpfen.

Ferner sind Kontrollaspekte von Stellenwert, unter dem Deckmantel zunehmend notwendiger Transparenz. Insbesondere beim Boxenkonzept mit teilweise überaus langen Arbeitstakten entstehen gewisse „Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979; 1993). Unter dem Siegel der Prozessoptimierung werden Arbeitstakte verkleinert und diese Unsicherheitsbereiche Zug um Zug verringert. Ein zentraler Punkt im Hinblick auf Gruppenarbeitskonzepte im Bereich der Automobilindustrie ist auch das jeweilige Preissegment. Das Projekt Silverline, das in seiner Ausgestaltung und Konzeption einer alternativen Belegschaft Rechnung trägt, wurde bereits ins Gespräch gebracht. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass ein Zusammenhang zwischen Arbeits- und Prozessgestaltung und Produktpreis besteht. Daraus lässt sich mitunter die Effizienz von Gruppenarbeitskonzepten ableiten. Damit lässt sich festhalten: nach außen hin – quasi als ‚Verpackung‘ – wird an Gruppenarbeit festgehalten, weil es von der Unternehmensumwelt erwartet wird; die tatsächliche i.S.v. inhaltliche jeweilige Ausgestaltung unterscheidet sich aus Effizienzgründen davon. Meines Erachtens ist dabei stets auch von Bedeutung, wer die jeweiligen Maßstäbe dieser Effizienzgesichtspunkte definiert!

Ganz abgesehen davon gibt es bekanntlich „den“, d.h. den einen wahren, Taylorismus nicht sowie es auch „die“ Gruppenarbeit nicht gibt.

In Deutschland herrscht(e) aufgrund der spezifischen Gegebenheiten ein ‚anderer‘ Taylorismus als etwa in den USA. Wie später in Kapitel 4.3.4 noch genauer zu zeigen ist, spielt in diesem Zusammenhang gerade auch das (Berufs-)Ausbildungssystem eine wichtige Rolle sowie sozio-kulturelle und historische Entwicklungen, die eine (gewisse) Pfadabhängigkeit begründen.

Insbesondere auf das duale Berufsausbildungssystem in Deutschland weisen im Zusammenhang dieser Diskussion viele Autoren hin (vgl. z.B. Abelshauser 2003). Nichtsdestotrotz kam es dennoch in Deutschland zur Einführung von tayloristisch-fordistischen Strukturen, die das bereits erwähnte „Dilemma des Facharbeiters“ (Raehlmann 1996, 2007) in den Großbetrieben zur Folge hatte, obgleich Heidenreich betont, dass in Deutschland auch in der Nachkriegszeit tayloristische Organisations-

konzepte eine geringere Bedeutung hatten als in Frankreich oder Großbritannien (1997: 311).

Entscheidend ist meines Erachtens die Tatsache, dass manche Unternehmen – auch in der Automobilindustrie – dazu übergehen, sukzessive die (früher) vielfach so bedeutend erachteten partizipativen Elemente und die damit verbundene Entscheidungs- und Handlungsautonomie aus den Gruppen – überwiegend in Montagen – wieder herauslösen. Zu denken ist dabei etwa an die immer häufiger beobachtbare Reduzierung der möglichen Zeitfenster für Gruppengespräche oder die Regelung, Gruppengespräche nicht mehr als „Datum“, sondern lediglich bei Bedarf<sup>425</sup> stattfinden zu lassen<sup>426</sup>. Ein weiterer Aspekt für eine Beschneidung vormals erteilter Beteiligungsrechte ist auch in Bezug auf die Position des Gruppensprechers erkennbar. Wie bereits am Beispiel *Opel Eisenach* verdeutlicht, gehen manche Automobilkonzerne dazu über, den Gruppensprecher nicht mehr von den Gruppenmitgliedern demokratisch wählen zu lassen, sondern vom Management zu bestimmen und einzusetzen und ihm quasi die Rolle eines Vorarbeiters<sup>427</sup> zu geben, zumal auch Aufgaben wie Schicht- und Urlaubsplanung, die bisher unter dem Überbegriff ‚Selbstorganisation‘ an die Gruppe delegiert wurde, nun beim Gruppensprecher konzentriert und gebündelt wird. Damit werden die Shop-floor-Mitarbeiter in ihren

---

<sup>425</sup> dabei ist entscheidend, wer einen entsprechenden Gesprächsbedarf anmeldet, Mitarbeiter oder Führungskräfte.

<sup>426</sup> Auch wenn an regelmäßigen Gruppengesprächen festgehalten wird, so ist jedoch zu beobachten, dass diese nicht – zweckgemäß – dem Selbstregulierungsaspekt dienen, sondern bspw. von Qualitätsthemen dominiert werden. Dies kann auch mit der Gruppengröße und der organisatorischen Anordnung der (verketteten) Arbeitsstationen zusammenhängen, weshalb das Medium Gruppengespräch entsprechend genutzt wird, zumal dort alle Mitarbeiter beisammen sind. Meine persönliche Erfahrung mit Gruppensprächen ist, dass sie von einigen Mitarbeitern als zusätzliche Pause empfunden werden und sie deshalb mehr physisch als psychisch partizipieren. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass die Gruppengespräche in den Montagen im Seminarraum und nicht im Pausen-/Sozialraum stattfinden.

<sup>427</sup> Bei Daimler lassen sich unterhalb der Meister-Ebene sog. Linien- und Systemführer vorfinden, die in gewisser Weise als fachliche wie auch disziplinäre Vorgesetzte/Vorarbeiter fungieren. Neben administrativen/organisatorischen Aufgaben üben sie im Leistungserstellungsprozess Springerfunktionen aus, d.h. sie lösen z.B. Mitarbeiter ab, um ihnen eine kurze Toilettenpause – jenseits der eigentlichen Pausenzeiten – zu ermöglichen.

Möglichkeiten, Partizipation auszuüben, eindeutig eingeschränkt, was in der Konsequenz die Bandbreite von „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ sowie von „Bürgerrechten im Betrieb“ <sup>428</sup> deutlich schmälert. Begründet und durch die Betriebsparteien legitimiert wird dies zum einen oft mit einem Verweis auf das Toyota-Modell, dass dies so praktiziert und damit erfolgreich ist; zum zweiten wird die Argumentation Antonis (1994) aufgegriffen und auf die Ambivalenz der Figur des Gruppensprechers verwiesen: es bestünde die Gefahr einer Opposition gegen den Meister (siehe hierzu weiter oben in diesem Kapitel im Abschnitt zu den *Meistern*). Es bleibt jedoch auch zu vermuten, dass damit eher Aspekte einer besseren Kontrolle verbunden sind.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Einführung von Gruppenarbeit – wie so manche Restrukturierungsmaßnahme im Rahmen von Organisationsentwicklung – zum Großteil auch mit dem Prädikat „alter Wein in neuen Schläuchen“ bezeichnet werden kann bzw. sich Entwicklungen – i.d.R. in leicht modifizierter Form – wiederholen.

Auch wenn dieses spezielle Konzept der Arbeitsorganisation zu Beginn der 1990er Jahre seinen Höhepunkt fand, ist es bekanntlich viel älter. So sprachen etwa Lang und Hellpach bei *Mercedes* schon 1922 von „Gruppenfabrikation“ (Lang/Hellpach 1922). Den hohen Stellenwert von Gruppenarbeit im eigentlichen Sinne, nämlich Arbeit in einer Gruppe zu erledigen, wiesen – wie oben gezeigt – die Hawthorne-Experimente in den 1920/1930er Jahren auf, auch wenn dies in den Untersuchungen nicht intendiert war.

Meines Erachtens ist in diesem Zusammenhang zu betonen, dass hier und später in den Untersuchungen zur Gruppenarbeit in den 1960er und 1970er Jahren im Rahmen der „Humanisierung des Arbeitslebens“ soziale wie auch Belastungs-Aspekte <sup>429</sup> bei der Implementierung von Gruppenarbeitskonzepten deutlich im Vordergrund standen, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit aber auch nicht außer Acht gelassen wurden.

---

<sup>428</sup> wie in der einschlägigen Forschungsliteratur immer wieder zu lesen ist.

<sup>429</sup> z.B. Umgebungsbelastungen, die physische wie psychische Auswirkungen für die Beschäftigten haben können.

Mit dem viel zitierten MIT-Bericht von Womack und Jones Anfang der 1990er Jahre änderte sich die Kernintention. Wie bereits mehrfach erwähnt, legte der Bericht die deutliche Überlegenheit japanischer Hersteller gegenüber der westlichen Welt dar<sup>430</sup>. Bekanntlich bedienen sich die japanischen Unternehmen, allen voran Toyota als Klassenprimus und damit Benchmark im organisationalen Feld der Automobilindustrie, im Hinblick auf die Organisation und Strukturierung von Arbeit ebenfalls Gruppenarbeitskonzepte, die allerdings nur dann zum gewünschten Ziel führen, wenn man sich der Tatsache bewusst ist, dass immer die Einbettung in bestimmte historisch gewachsene, sozio-kulturelle Strukturen in Kombination mit speziellem Know-how maßgeblich für Erfolg ist.

Was die diskutierte sukzessive Rückführung von Gruppenarbeit anbelangt, gilt es abschließend hervorzuheben, dass sich – derzeit zumindest – keine klare Entwicklungstendenz aufzeigen lässt, was mitunter auch damit zusammenhängt, dass man nicht – was deutlich werden sollte – von „der“ Gruppenarbeit sprechen kann. Neben den angesprochenen Besonderheiten auf Makroebene<sup>431</sup> sind natürlich auch spezifische Besonderheiten auf der Unternehmens- bzw. Betriebsebene von Bedeutung, womit neben besonderen einzelbetrieblichen Anforderungen auch bestimmte betriebspolitische Aspekte ebenso wie Managementstile bzw. Positionen und Sichtweisen – auch innerhalb – der Arbeitnehmerinteressenvertretung gemeint sind, die darüber entscheiden, ob bzw. wie Gruppenarbeit in welcher Form praktiziert werden kann. So lassen sich zwar anhand der angeführten Praxisbeispiele gewisse Entwicklungstrends vermuten. Es ist jedoch schwierig, daraus generelle Prognosen und abschließende Schlussfolgerungen zu ziehen. Dies sollte bedacht werden.

---

<sup>430</sup> Berggren u.a. üben Kritik am MIT-Bericht. Sie monieren, dass sich Womack und seine Mitautoren bei ihren Ausführungen lediglich auf technische und betriebswirtschaftliche Kernpunkte wie Produktqualität, Produktivität, gebundenes und investiertes Kapital beschränken; Aspekte wie Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, psychische und physische Belastung blieben hingegen in ihrer Betrachtung außen vor (Berggren u.a. 1993: 190).

<sup>431</sup> bedingt durch sozio-historische bzw. -kulturelle Entwicklungen.

#### 4.1.2 Lean Production

Auf den ersten Blick mag es für den Leser vielleicht etwas befremdlich erscheinen, die Thematik „Lean Production“, die doch in den letzten beiden Dekaden in vielen Unternehmen für „neue Verhältnisse“ gesorgt hat, nicht schon in einem Kapitel weiter vorne in der Gliederung bzw. Bearbeitung der vorliegenden Arbeit zu diskutieren. Etwa im Zuge der Betrachtung der Gestaltung der Unternehmensstrukturen und Leistungsorganisation, zumal Lean Production in der Umsetzung zum Teil erhebliche Auswirkungen haben kann etwa in Bezug auf die vertikale Integration, aber auch auf die Beziehungen zu den Zulieferunternehmen.

Ich bin mir der Tatsache und der damit verbundenen Problematik durchaus bewusst. Allerdings finde ich es auch entscheidend, die Auswirkungen von Lean Production auf die Arbeitsstrukturen zu diskutieren und damit einhergehend auf die Gestaltung von Arbeit in Unternehmen, die sich im Zuge ihrer Reorganisation der Lean-Production-Philosophie oft durch die Hinzuziehung von entsprechenden Beratungsgesellschaften verschieben kann. So soll deutlich werden, dass die häufig so favorisierte und auch glorifizierte Lean-Production-Philosophie nachhaltige Auswirkungen auf die Gestaltung von Unternehmens- und Arbeitsstrukturen und – damit zwangsläufig verbunden – die Arbeitsgestaltung und deren (Rahmen)Bedingungen hat. In der Automobilindustrie gilt häufig – wie bereits erwähnt – Toyota gleichsam als Synonym für Lean Production.

Ausgangspunkt und Grundproblem für die sog. Neuen Produktionskonzepte bzw. später Lean Production waren u.a. Absatzprobleme von durch tayloristisch-fordistische Arbeitskonzepte und Produktionsverfahren hergestellten Produkten (vgl. z.B. Kern u.a. 1984, 1990; Womack u.a. 1991).

Die Absatzmärkte waren zunehmend gesättigt, es entstanden Überkapazitäten. Massenprodukte, hergestellt in Großserienfertigung, waren nicht mehr (so) gefragt wie in früheren Jahren, etwa in den 1950er Jahren, zu Zeiten des deutschen Wirtschaftswunders. Abelshauser gibt hierzu einen Einblick, wenn er schreibt:

„Das private Automobil wurde in den fünfziger Jahren zum Schlüsselbegriff für soziales Wohlbefinden, bürgerliches Freiheitsgefühl,

wirtschaftliche Erwerbschancen und gesellschaftliches Prestige“ (Abelshauser 2004: 338).

Neben einer betriebswirtschaftlichen Sicht ist stets auch ein Blick auf die – volkswirtschaftliche bzw. angesichts zunehmender weltwirtschaftlicher Verflechtungen – gesamtwirtschaftliche Ebene notwendig. So war die viel zitierte ‚Krise des Fordismus‘ in den 1970er Jahren Folge wie Ausdruck von Energiekrise durch Ölpreisschocks, hohen Zinsen, Inflation bei gleichzeitig stagnierender Nachfrage, Konjunkturerinbrüche, Marktsättigung, steigender/hoher Arbeitslosigkeit. In einem Wort: wirtschaftlicher Rezession!

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen war damit häufig nicht mehr sichergestellt.

Nach Kißler entscheidet sich Wettbewerbsfähigkeit auf zwei Feldern: Qualität und Produktivität (Kißler 1996: 12).

Die Kunden wurden immer wählerischer und anspruchsvoller. Durch den wirtschaftlichen Aufschwung in Deutschland kamen viele Personen zu bescheidenem Wohlstand, der ihnen den Erwerb von Konsumgütern ermöglichte bzw. erleichterte. Gesamtgesellschaftlich spielt in diese Entwicklungen auch mit hinein, dass sich bestimmte soziale Klassen bzw. Schichten neu herausbildeten, die verstärkt Produkte nachfragen wollten, die zu ihrem persönlichen Lebensstil passten. Es setzten verstärkt Individualisierungsprozesse ein. Die Industrieunternehmen waren nun gefragt, ihre Produktionsanlagen und -konzepte so zu gestalten, dass sie flexibel und möglichst ohne große Umstellungskosten auf die sich häufig wandelnden Kundenwünsche reagieren konnten. Dabei stellt sich permanent die Frage, was Kunden wichtig ist. Ihnen ist wichtig, Produkte mit möglichst hoher Qualität zu niedrigen Preisen bei kurzen Lieferzeiten zu bekommen. Dies sollte umgesetzt werden.

Eine gleichsamer Pionierstellung im Hinblick auf Lean Production nimmt Japan ein. Alle Welt blickte neidisch auf japanische Unternehmen – insbesondere in der Automobilindustrie –, die eine vielfach höhere Produktivität erzielten als die Wirtschaftsunternehmen der westlichen Industrienationen. Doch was war das Geheimnis? Was steckte hinter dem Erfolg japanischer Unternehmen? Die Antwort: Lean

Production. Charakteristisch für japanische Unternehmensstrukturen ist das Postulat eines schlanken Unternehmens.

Die schlanke Organisationsstruktur eines Unternehmens wird gezielt durch das viel zitierte Basiskonzept „die Hälfte von allem“ (z.B. Mikl-Horke 2000: 223) angestrebt. Man möchte damit erreichen, die Strukturen und Prozesse von allen überschüssigen Ressourcen<sup>432</sup> zu entlasten, um sie damit flexibler, vor allem aber effizienter und produktiver zu machen.

In der einschlägigen Management-Literatur ist „Muda“<sup>433</sup> das Schlüsselwort und gilt als ‚Kern allen Übels‘. „Muda“ gilt es zu erkennen und abzustellen (vgl. z.B. Ohno 1993; Imai 2002).

Allerdings gilt hinsichtlich des Personals zu betonen, dass in nach klassischem Muster gestalteten japanischen Unternehmen erhebliche Unterschiede in Bezug auf die Sozialintegration vorzufinden sind, da eine strikte Differenzierung zwischen einer i.d.R. privilegierten Stammebelegschaft und einer Randbelegschaft besteht.

Führt man sich diese Phrase „Hälfte von allem“ einmal etwas genauer vor Augen, so bedeutet dies nicht anderes als die Unterstellung bzw. Annahme, man sei bisher zu verschwenderisch mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen umgegangen, was sich nun entscheidend ändern sollte.

Angesichts dessen lassen sich durchaus Parallelen zu Taylor erkennen, zumal es auch ihm um die Ermittlung und Eliminierung von „Verschwendung“ und damit überschüssiger Kapitalbindung i.w.S. ging. Allerdings gibt es keine Parallelen im Hinblick auf die Arbeitsteilung bzw. die Organisation von Arbeit.

Anders als bei Taylor – wie eingangs in Abschnitt 4.1.1 beschrieben – verlagerte man in japanischen Unternehmen Verantwortung etc. bewusst und gezielt auf die ausführende Ebene, dem Shop floor. Der Gruppe und – damit verbunden – auch den einzelnen Beschäftigten wird auf diese Weise mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum eingeräumt. Mit anderen Worten findet so gut wie keine vertikale Arbeitsteilung im Sinne bzw. Stile F.W. Taylors statt. Jedoch absolut

---

<sup>432</sup> zum Beispiel in Form von Material, Personal, Maschinen etc., aber auch von vergeudeter Zeit.

<sup>433</sup> japanisch für: Verschwendung.



tayloristisch war und ist auch heute noch das strikte Festhalten an Taktzeiten, was den Leistungsdruck und auch den Druck seitens der Arbeitsgruppe für die japanischen Arbeitnehmer erhöht.

Nach Minssen verlangt dies von den Beschäftigten eine ununterbrochene Konzentration; kleinere informelle Pausen sind fast unmöglich (Minssen 1992: 21). Dieses Argument von Minssen aufgreifend, würden informelle Pausen streng genommen per definitionem gegen die Grundsätze von Lean Production verstoßen, da diese „muda“, also Verschwendung, darstellen.

Henseler zufolge ist der Produktionsprozess nach japanischem Muster auch unter dem Schlagwort „Management by Stress“ (Henseler 1992: 145, ursprünglich: Parker/Slaughter 1988) bekannt. Viele Beschäftigte haben<sup>434</sup> häufig mit dem Druck Probleme, der ihnen entgegen gebracht wird.

Nach Womack u.a. macht sich das schlanke Unternehmen die Vorzüge anderer Produktionskonzepte zu Eigen und kombiniert diese, ohne aber deren Nachteile mit zu übernehmen (vgl. dazu Womack u.a. 1991: 19). Diesen Gedanken unterstreicht auch Mikl-Horke, indem sie darauf hinweist, dass Toyota<sup>435</sup> nach einer Krise in den 1950er Jahren für sich das System der Automobil-Großserienfertigung von den Amerikanern übernommen hatte, dieses System aber nach eigenen<sup>436</sup> Bedürfnissen abändern musste, zumal der japanische Markt eine größere Diversifikation von Produkten verlangte (Mikl-Horke 2000: 220).

Mit anderen Worten formuliert bedeutet dies, dass sich Toyota<sup>437</sup> in der Vergangenheit in einer Krisensituation selbst ebenfalls Benchmarking betrieb, und sich somit von endogenen Problemen in seiner Struktur getrieben an andere Unternehmen, in diesem Fall die US-amerikanischen „Wettbewerber“ mit ihrer Massenfertigung nach tayloristisch-fordistischen Produktionskonzepten, anzupassen versuchte. Das meines Erachtens wirklich Essentielle dabei ist, dass Toyota nicht einfach ein zur damaligen Zeit (1950er) sichtlich erfolgreiches Konzept im Sinne von „one best way“ oder „best practice“ übernahm, sondern

---

<sup>434</sup> verständlicherweise

<sup>435</sup> gleichsam als Sinnbild von Lean Production

<sup>436</sup> japan-spezifischen

<sup>437</sup> als derzeitiges Benchmarking-Vorbild-Unternehmen

dies lediglich als Vorlage verwendete, es aber dahingehend abänderte, so dass es den eigenen Bedürfnissen entsprach. So wäre beispielsweise der japanische Fahrzeug-Absatzmarkt für eine schlicht übernommene Massenproduktion à la Ford zu klein gewesen. Aus diesem Grund entschied man sich bei Toyota für ein äußerst flexibles Produktionsverfahren mit einem schnell und einfach umrüstbaren Band, um entsprechend zeitnah auf die Marktbewegungen reagieren zu können. Der heutzutage im Rahmen von Organisationsentwicklung weit verbreitete Slogan „Nicht kopieren, sondern kopieren“, der leider in vielen Fällen nur als inhalts- und folgenlose Worthülse im Raum steht, wurde von Toyota offensichtlich beherzigt und mit entsprechenden Erfolgen in die Tat umgesetzt.

Kritiker Japans monieren oft, dass sich Japaner Dinge und Errungenschaften häufig von anderen Ländern abschauen und auch übernehmen, nachdem sie sie verbessert und für ihre eigenen Zwecke, Bedürfnisse und spezifischen Rahmenbedingungen optimiert haben.

Im Falle der handwerklichen Fertigung, der Manufaktur, ist als Nachteil der vergleichsweise hohe finanzielle Aufwand zu nennen. Von Hand gefertigte Produkte sind für die meisten Konsumenten einfach zu teuer. Man denke dabei nur an die Anfänge der Automobilgeschichte: erst als dazu übergegangen wurde, die Fahrzeuge in Serie zu fertigen, standen sie einer breiteren, nach wie vor privilegierten Käuferschicht offen. Auch ist der Fertigungsprozess im Handwerk – auch heute noch – kostenintensiver, da meist in Einzel- oder Kleinserien gefertigt wird und sich dadurch der Einsatz von kostenintensiven Maschinen und Anlagen nicht rechnet. Größenvorteile<sup>438</sup> lassen sich auf diese Weise kaum realisieren.

Der gravierende Nachteil bei der Massenproduktion ist bekanntermaßen in ihrer Trägheit und Starrheit zu sehen. Es lässt sich so nicht schnell genug auf die Moden und Trends auf den zum Teil sehr volatilen Absatzmärkten reagieren.

Ein weiterer wichtiger Punkt in Japan ist ein konsequent und nachhaltig verfolgtes Qualitätsmanagement. Als Beispiel aus dem alltäglichen Leben und passend zur Thematik insgesamt sei die geringe Pannenhäufigkeit japanischer Fabrikate in den Statistiken des ADAC

---

<sup>438</sup> Economies of scale

genannt. Während westliche Betriebe mit dem Problem von Ausschussproduktion zu kämpfen hatten und größtenteils auch bis dato zu kämpfen haben. Auch wenn in der einschlägigen Literatur immer wieder von „diversifizierter Qualitätsproduktion“ (z.B. Streeck 1991; Abelshauser 2004) zu lesen ist, wird in japanischen Unternehmen die „Null-Fehler-Produktion“ nicht nur groß geschrieben, sondern auch in die Tat umgesetzt. Eng damit verbunden ist eine konsequent durchgeführte, kontinuierliche Produktverbesserung und Qualitätskontrolle. Nach Imai führt der Weg zur Qualitätsverbesserung über die Verbesserung des Produktionsprozesses (Imai 2002: 79).

Typisch und sinnbildlich für Japan sind auch Qualitätszirkel und *Kaizen*, wo sich jeder Mitarbeiter gerne und so gut er kann einbringt. So berichten Kern u.a., dass in japanischen Unternehmen knapp 150 000 Qualitätszirkel betrieben werden (Kern u.a. 1990: 55). Womack u.a. sprechen davon, dass in japanischen Produktionsbetrieben jeder Mitarbeiter am Band einen Hebel hat, mit dem er das Band anhalten und eventuell auftretende Fehler sofort und in Eigenregie beheben kann; die Bänder stehen fast nie, weil Probleme schon im Vorfeld gelöst werden und damit vom Tisch sind (vgl. dazu Womack u.a. 1991: 83). Allerdings muss hier das Faktum betont werden, dass jeder Bandstillstand automatisch an höhere Ebenen gemeldet wird und der „Schuldige“ entsprechende Sanktionen erfährt. Dies hat natürlich zur Konsequenz, dass der Druck auf die Beschäftigten enorm ist.

Laurie Graham berichtet in ihrer Mitte der 1990er Jahre auf der Basis einer verdeckten Teilnehmenden Beobachtung<sup>439</sup> in einem US-Transplant von Subaru-Isuzu durchgeführten Untersuchung davon, dass zum einen an jeder Arbeitsstation eine farbige<sup>440</sup> Leine angebracht ist, an der bei Schwierigkeiten gezogen werden kann. Zum anderen dass die Führungskräfte mit einem melodischen System arbeiten, d.h. jedes Team verfügt über eine eigene Melodie. Zieht nun im Problemfall ein Gruppenmitglied an der Leine, stoppt die Linie und die jedes Team eindeutig identifizierende Melodie ertönt über Lautsprecher in der ganzen Halle. Und zwar so lange, bis das aufgetretene Problem behoben

---

<sup>439</sup> wobei sie sich als Mitarbeiterin bewarb und dabei den bei asiatischen Herstellern sehr aufwendigen Rekrutierungs- und Vorab-Qualifizierungsprozess durchlief.

<sup>440</sup> in diesem Falle gelbe

ist und die Linie vom Teamleiter wieder in Gang gesetzt wurde. Der auf diese Weise entstehende soziale Druck auf die Mitarbeiter wird noch dahingehend verstärkt, dass das Management via Computersystem über jeden Bandstillstand gleichsam Buch führt, was somit zu einem weiteren Kontroll- und auch Druckmittel generiert (in Anlehnung an Graham 1995: 113).

Meines Erachtens ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, auf einen zentralen Punkt in den Ausführungen Womack u.a. hinzuweisen: ‚jeder sei in der Lage, eventuell auftretende Fehler sofort und in Eigenregie zu beheben‘. Dies setzt zwei Dinge aus meiner Sicht voraus. Zum einen entsprechende fachliche bzw. methodische Kompetenzen, um überhaupt im Stande zu sein, auftretende Probleme zu lösen. Zum anderen natürlich auch die damit verbundene Entscheidungsbefugnis, auftretende Schwierigkeiten in Eigenverantwortung überhaupt lösen zu dürfen. Mit anderen Worten impliziert ein solches Vorgehen zwei Dinge: kompetent zu sein, aber auch Kompetenz zu haben. Ein Aspekt, der immer mit Kontrolle bzw. „Macht und Herrschaft“ (Crozier/Friedberg 1979; 1993) in enger Verbindung steht.

Im Zuge der Diskussion um Kontrolle und Instrumentarien der Druckausübung im betrieblichen Alltag darf das sog. Andon-Board natürlich nicht unerwähnt bleiben, das – ausgehend von Japan – inzwischen in vielen westlichen Unternehmen – so auch bei *Daimler* – Einzug gehalten hat. Dabei handelt es sich um ein elektronisches Display, das in jedem Fertigungsabschnitt/Montagebereich für die Beschäftigten gut sichtbar an der Decke angebracht ist und auf dem die Uhrzeit sowie der Soll/Ist-Status bzw. die Abweichung voneinander angezeigt wird. Für die Beschäftigten wirkt sich diese Anzeigetafel, die wie ein Damoklesschwert über ihnen schwebt, unter Umständen stressfördernd bzw. -verstärkend aus. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es darum geht, eine definierte Sollgröße erreichen zu müssen und Nacharbeit in Form von Mehrarbeit/Überarbeit tunlichst vermieden werden soll<sup>441</sup>.

---

<sup>441</sup> Diese Problematik zeigte sich beim Daimler-Projekt, in dem der Paradigmenwechsel weg von der schwankenden Produktionsleistung hin zu stabilen Prozessen und Outputs erreicht werden sollte. Viele Mitarbeiter nahmen nun das Soll/Ist-Verhältnis auf dem Andon-Board als für sie maßgebliches Kriterium. Dieser Richtwert erwies

Wichtig ist zu betonen, dass Lean Production nicht gleich Lean Production ist. D.h. das in Japan praktizierte Konzept mit seinen spezifischen Folgen unterscheidet sich zum Teil deutlich von den Konzepten – gerade auch in Bezug auf die Arbeit in Gruppenstrukturen –, was in den westlichen Industrienationen in der Vergangenheit unter dem Deckmantel „Lean Production“ zur Anwendung kam.

Der gravierendste Unterschied besteht wohl darin, dass Japan die Idee der schlanken Produktion mit all den damit verbundenen Konsequenzen verfolgt, während andere Länder in der Vergangenheit Produktionskonzepte umsetzen, die den Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung rückten, also auf den ersten Blick schlanke Organisation versus Humanzentrierung.

Allerdings nur auf den ersten Blick, da der sozio-technische Ansatz auch im „Toyota-Modell“ verankert ist (vgl. z.B. Ohno 1993).

In Deutschland bildeten nach Springer die in den 1970er und 1980er Jahren gemachten Erfahrungen mit einer systemischen Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung die Basis, was vor allen Dingen in der nur gering automatisierten und von daher personalintensiven Fahrzeugmontage zum Ausdruck kommt (Springer 1994: 226). Die Besonderheit der deutschen Diskussion um Lean Production liegt gemäß Springer (1999) darin, dass Ende der achtziger Jahre beide Produktionskonzepte – das produktivitätsorientierte und das humanzentrierte – aufeinander trafen, wobei die vermeintliche Gegensätzlichkeit nur auf den ersten Blick besteht. Beide Konzepte implizieren auf ihre jeweilige Art wirtschaftliche Zielsetzungen und Gesichtspunkte!

Auch dürfen gesamtgesellschaftliche und sozio-kulturelle Entwicklungen und Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder in diesem Kontext nicht ohne Berücksichtigung bleiben. Stichwort: Pfadabhängigkeit.

In der einschlägigen Forschungsliteratur werden die Produktionskonzepte Japans bzw. der westlichen Industrienationen idealtypisch mit

---

sich für dahingegen sensible (i.S.v. anfällige) Beschäftigte klar als Faktor, aus dem physische und/oder psychische Belastung resultierte.

den beiden Begrifflichkeiten „Toyotismus“<sup>442</sup> bzw. „Volvoismus“<sup>443</sup> umschrieben.

In der folgenden Übersicht sollen beide betont idealtypischen Ansätze verglichen bzw. einander gegenüber gestellt werden<sup>444</sup>.

Merkmale	„Toyotismus“	„Volvoismus“
Zielvorgabe	Minimierung von Mensch und Material bei einem hohen Qualitätsniveau	Anreicherung der Arbeit durch Übernahme der Verantwortung für die Qualität durch den Mitarbeiter
Arbeitskonzept	Flexibel, je nach den kurzfristigen Abläufen und nach Anpassung an die Situation in vor- und nachgelagerten Fertigungsbereichen	Weitgehende Gruppenautonomie bei der Mengen- und Personaleinsatzplanung, bei der Arbeitsverteilung sowie bei der Wahl der Arbeitsmethode
Arbeitsgangfolge	Taktzeit wird entsprechend der zu produzierenden Stückzahlen in Abhängigkeit von der Arbeitszeit täglich neu ermittelt, Bandeingriff durch Mitarbeiter möglich	Je nach Arbeitsinhalt variable Taktvorgaben, große Takteinheiten
Arbeitsumfang	Gruppenprinzip mit job rotation, ständig wechselnd, verlangt	Großer Arbeitsumfang, der produzierende und dispositive Elemente

<sup>442</sup> stellvertretend für Japan

<sup>443</sup> stellvertretend für die westliche, insbesondere skandinavische Welt

<sup>444</sup> Die Betonung, dass es sich bei den beiden ‚Polen‘ um Idealtypen handelt, ist ebenso entscheidend wie offensichtlich. Denn ebenso wie es nicht „die“ Gruppenarbeit in westlichen Unternehmen gibt, ist genauso wenig „die“ Gruppenarbeit im Sinne eines Stereotyps in japanischen Unternehmen vorfindbar; so lässt sich kurz und knapp die Studie von Anne Sey (2001) resümieren.

	hohe Flexibilität des Einzelnen	einschließt
Mitarbeiter / Qualifizierung	Hoch, hohe Eigen- und Qualitätsverantwortung	Hohe Einsatzflexibilität, großer Qualifizierungsaufwand
Qualitätssicherung	Fehlerermittlung und –analyse durch den Mitarbeiter, Gruppe als Kontrollinstanz	Eigenverantwortung der Gruppe in Verbindung mit externen Kontrollstationen
Autonomie	Geringe Arbeitsautonomie	Hohe Arbeitsautonomie
Hierarchie	Flache Hierarchie, stark dezentrale Vorgesetztenstruktur, Selbstkontrolle	Flache Hierarchie, schwache Vorgesetztenstruktur, Selbstbestimmung

(eigene Übersicht in Anlehnung an ‚Automobil Produktion‘ 1991: 50; entn. aus Stürzl 1993: 75f.)

Vergleicht man Beschäftigte aus deutschen und japanischen Produktionsbetrieben, so fällt auf, dass sie sich hinsichtlich ihrer Ausbildung grundlegend unterscheiden. Denn während in Japan auf betriebliche Qualifizierung und Ausbildung der Fokus gelegt wird, werden in Deutschland viele Facharbeiter beschäftigt, die in einem dualen System aus schulischer und betrieblicher Ausbildung ausgebildet werden.

Ferner ist Kißler zufolge in Deutschland ein spezifisches Verständnis von Industriearbeit als „Beruf“ zu finden<sup>445</sup>. Zu diesem Verständnis gehören, so Kißler, fachliches Können, aber auch inhaltliches Interesse an der Arbeit, Bereitschaft zur umfassenden und die eigenen Fachgrenzen überschreitenden Verantwortung sowie weitgehende Selbstregulierung in der Arbeitsausführung (vgl. Kißler 1996: 26). Beispielsweise verfügen bei Mercedes-Benz durchschnittlich 68% der Mitarbeiter in den Produktionsbereichen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, weshalb diese Mitarbeiter auch entsprechende Erwartungen an

<sup>445</sup> Eine frühere Studie von Kern und Schumann aus dem Jahr 1970 hat sich hierzu mit „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“ beschäftigt.

ihre Arbeit haben<sup>446</sup> (vgl. dazu Springer 1995; 137f.). Mit Verlaub: es steht jedem frei, gewisse Erwartungen zu haben, ob sich diese aber erfüllen, ist eine andere Frage.

Eng mit Lean Production ist auch der Gedanke von „lean enterprise“ verbunden. Hierunter versteht man gemäß Hinkl-Horke „die Neuordnung von zwischenbetrieblichen Beziehungen, die Dezentralisation und Ausgliederung von Aktivitäten aus dem bisherigen organisatorischen Rahmen des einzelnen Betriebes oder Unternehmens, das Überdenken der Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Arbeitenden“ (Mikl-Horke 2000: 223).

In anderen Publikationen bezeichnet man diesen Sachverhalt auch als „systemische Rationalisierung“ (Altmann u.a. 1986; Altmann u.a. (Hrsg)(1989), ferner z.B. Raehlmann 1996; Jäger 1999; Hirsch-Kreinsen 2005).

Auf einen wichtigen Aspekt von Lean Production weisen auch Picot u.a. hin. Nämlich dass neben der Fertigungsorganisation die Organisation der Beziehungen zu den Zulieferern und die Organisation der Entwicklung neuer Produkte im Fokus der Lean Production steht (vgl. Picot u.a. 1997: 310).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich am Konzept von Lean Production mehr oder weniger die Geister scheiden. Es gibt einerseits Befürworter, andererseits Kritiker und Skeptiker.

Ortmann unterscheidet deshalb insgesamt vier Gruppen: *erstens* uneingeschränkt präskriptive Vertreter des neuen Konzepts, *zweitens* Vertreter, die darin eine Chance zur Humanisierung der Arbeit sehen, *drittens* Vertreter, die genau dies bezweifeln und in Frage stellen, und schließlich *viertens* Vertreter, die an der Effizienz, vor allem aber an der internationalen Übertragbarkeit des Konzepts zweifeln (nach Ortmann 1995: 343 f.; entn. aus Springer 1999: 22).

Als Zwischenfazit zum Wandel der Unternehmens- und Arbeitsstrukturen von Automobilkonzernen lässt sich Folgendes festhalten: Aufbauend auf der Isomorphismus-These von DiMaggio und

---

<sup>446</sup> in Bezug auf geistige sowie körperliche Komponenten.



Powell (1983) lässt sich zumindest von der Tendenz her eine gewisse Strukturangleichung im organisationalen Feld der (deutschen) Automobilindustrie feststellen. Es ist zu vermuten, dass diese Strukturangleichung auch auf einer übergeordneten Ebene im organisationalen Feld der Automobilindustrie als Gesamtbetrachtung stattfindet, die allerdings ihre Grenzen hat. Grundlage für diese Vermutung stellt meines Erachtens zum einen der viel zitierte MIT-Bericht von Womack u.a. (1990, 1991) dar, der – wie bereits erwähnt – Anfang der 1990er Jahre auf eine deutliche Überlegenheit der asiatischen Hersteller hinwies. Auch wenn es zu diesem Zeitpunkt nicht so bezeichnet wurde, fand hier schon Benchmarking<sup>447</sup> statt, indem man sich in der Folge in der Gestaltung der Produktions- und Arbeitssysteme an den asiatischen Wettbewerbern, insbesondere Toyota, orientierte bzw. Versuche unternahm, sich daran zu orientieren. Die westlichen Unternehmen führten in den Folgejahren bekanntlich Lean-Konzepte ein, versuchten Gruppenarbeitskonzepte nach japanischen Mustern zu implementieren, überarbeiteten – wie bereits gezeigt wurde – ihre Beziehungen zu den Zulieferunternehmen usw. Durch die bereits mehrfach erwähnten Problemstellungen in der Automobilindustrie wird der Benchmarking-Gedanke konsequent weiter verfolgt. Nach wie vor steht Toyota als Sinnbild für Erfolg in der Automobilindustrie.

Nahezu alle Unternehmen haben im Laufe der letzten Jahre Produktionssysteme entwickelt, deren Grundmuster das Toyota-Produktionssystem (TPS) darstellt. Mit anderen Worten werden die Kerninstrumentarien Toyotas als Vorlage genommen und eine herstellerspezifische ‚Note‘ verpasst, indem sie modifiziert, elementarisiert, erweitert, umbenannt etc. werden, was aber nicht zwangsläufig die Anpassung an sozio-kulturelle Umstände impliziert, sonst wären sie ähnlich erfolgreich – i.S.v. produktiv und rentabel – wie ihr Vorbild. So entwickelte beispielsweise der *Daimler*-Konzern das Mercedes-Benz-Produktionssystem (MPS), das insgesamt mehr als 90 Teilelemente beschreibt, die sich auf die fünf Subsysteme Just-in-time, Standardisierung, kontinuierliche Verbesserung, Arbeitsstrukturen

---

<sup>447</sup> Kritisch mit dem Thema Benchmarking setzen sich Walgenbach und Hegele (2000) in ihrem Aufsatz „Was kann der Apfel von der Birne lernen, oder wozu brauchen Unternehmen Benchmarking?“ auseinander.

/Gruppenarbeit sowie Qualität/robuste Prozesse und Produkte verteilen. Nach der Übernahme von Chrysler mit seinem COS wurde das MPS zum DCPS. Nach der Abwicklung von Chrysler wohl wieder zum MPS oder DPS.

Das Entscheidende ist jedoch, dass bei allen „Produktionssystemen“, die sich bei den verschiedenen Automobilhersteller in unterschiedlich stark ausgeprägter Anlehnung an das Toyota-Modell entwickelt haben, die Kernelemente überwiegend identisch sind: Teamstrukturen, Kaizen, Kanban, Just-in-Time, Null-Fehler-Produktion einhergehend mit KVP, etc. Das muss auch so sein, da sonst die damit verbundene Intention, nämlich ähnliche Produktivitätsraten wie Toyota erreichen zu können, von vornherein schon konterkariert ist. Die tatsächliche Umsetzung, d.h. das alltägliche Anwenden und sich Ausrichten und das mit Leben füllen dieser Begrifflichkeiten, ist und bleibt unternehmensspezifisch, wenn nicht sogar betriebs- oder – weiter elementarisiert – standortspezifisch. Nur so können sich die damit verbundenen Erwartungen realisieren.

Im Laufe der Zeit hat sich jedoch die „Bibel“ der Autohersteller geändert. War es bekanntermaßen in den 1990er Jahren der MIT-Bericht, so ist es nun der sog. *Harbour-Report*, der allerdings einzig die Fertigungszeit als Benchmark nimmt<sup>448</sup>. Das oberste Ziel neben einer kostengünstigen Fertigung muss somit für die Autobauer in einer möglichst geringen Fertigungszeit<sup>449</sup> liegen. Es gilt in diesem Zusammenhang zu betonen, dass sich nicht nur die betriebs- und arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten in der Länge der Fertigungszeit niederschlagen, sondern auch die Komplexität des Herstellungsprozesses. Wenn also Entwicklungsingenieure und/oder Autodesigner sich Details in den Kopf setzen<sup>450</sup>, die aber später im Herstellungsprozess die Arbeit der Shop-Floor-Mitarbeiter verkomplizieren und damit verlangsamen, erhöht sich dadurch die benötigte Fertigungszeit. Gerade dies wird häufig von Betriebsräten moniert. Um etwa die Optik nicht zu stören, werden wichtige Schrauben dort platziert, wo sie zwar nicht auffallen, aber für

---

<sup>448</sup> auch dabei handelt es sich um eine rein technische Größe, die wenig Aussagekraft in Bezug auf die Arbeitsumstände und -bedingungen hat.

<sup>449</sup> mit anderen Worten: Durchlaufzeit.

<sup>450</sup> um in ihrer Ingenieurskunst zu brillieren.

den „Werker“ so ungünstig liegen, dass er nur schwer an diese hin kann und sich dadurch zwangsläufig die Fertigungszeit pro Fahrzeug verlängert. Aus diesem Grund macht es Sinn, in einer holistischen Sicht an diese Thematik heran zu gehen, und nicht nur zu monieren, dass die Fertigungszeit pro Fahrzeug zu lang sei, also im Ergebnis nicht produktiv genug, sondern auch nach dem Grund dafür zu suchen.

Inhaltlich kommt man ebenfalls zum Ergebnis, dass Toyota der Klassenprimus in puncto Produktivität ist. Durch dieses konsequente Orientieren an Toyota wird eine Strukturangleichung im Hinblick auf Produktions-/Prozessorganisation in der Autobranche angestrebt.

Einen Beitrag dazu leisten nach wie vor die bereits angeführten Unternehmensberatungen, deren namhafte Vertreter ihren Ursprung häufig in den USA haben. Zu denken ist dabei an McKinsey, Booz Allen Hamilton, Boston Consulting Group, A.T.Kearny<sup>451</sup>, usw.

Um ein Zahlenbeispiel zu nennen: Gemäß Handelsblatt waren bis vor kurzem bei *Daimler* rund 100 Berater von McKinsey gleichsam im Dauereinsatz (HB 23.06.06: 1). Eine der ersten Amtshandlungen von Dieter Zetsche war es, alle langfristigen Verträge mit Beratern zu kündigen, und künftig mehr auf Know-how zu setzen, das bereits im Unternehmen vorhanden ist. Nicht zu vergessen ist in Bezug auf externe Beratungsleistungen, dass es sich dabei manchmal auch nur um rein legitimatorische Funktionen dreht.

Einige Autokonzerne sind bereits dazu übergegangen, dass sie eigene Unternehmensberatungs-Töchter<sup>452</sup> gegründet haben, die gleichsam von innen heraus die Anpassung bzw. Orientierung an den Erfolgsrezepten von Toyota oder andere Management-Leitbilder vorantreiben sollen. Als ein Beispiel ist die Consulting-Tochter von Porsche zu nennen, die Medienberichten zufolge von Toyota eine Art Zertifizierung besitzt, den organisationalen Wandel von Unternehmen nach Toyota-Prinzipien herbeizuführen bzw. ihn zumindest in diese Richtung anzustreben.

Wie das Handelsblatt meldet, wurden in der letzten Zeit die Berater-Teams von Porsche Consulting im *Volkswagen*-Konzern tätig, um

---

<sup>451</sup> Die GM-Tochter EDS hatte 1995 die Consulting-Gesellschaft A.T. Kearny Inc. übernommen, um ihr Unternehmensberatungsgeschäft auszuweiten bzw. zu stärken.

<sup>452</sup> sog. „Inhouse-Consulting“

entsprechende Anpassungen bzw. Überarbeitungen vorzunehmen. Dem geht natürlich eine genaue Analyse möglicher Schwachstellen voraus (HB 16.12.06: o.S.). Als Referenz für ein erfolgreiches Engagement der Porsche-Berater dient im VW-Konzern das Werk in Hannover, wo die Berater „mit moderner Arbeitsorganisation bereits für höhere Effizienz gesorgt“ hätten (vgl. ebenda).

Ferner war und ist es beobachtbar, dass westliche Unternehmen auf Japaner – als Mitarbeiter oder Berater – zurückgreifen, um sich auch auf diesem Wege den Besonderheiten der japanischen Art und Weise, erfolgreich Fahrzeuge zu bauen, zu nähern. Als Beispiel sei das VW-Komponentenwerk in Kassel genannt, wo derzeit unter zur Hilfenahme einer japanischen Unternehmensberatung die Produktion verschlankt, Abläufe geglättet, kurz: alles auf Produktivität getrimmt wird (Die Zeit 19.12.07: o.S.).

Dadurch werden sowohl auf endogene als auch auf exogene Weise organisationale Veränderungen und damit in letzter Konsequenz Strukturangleichungen möglich.

Als zweites Beispiel in diesem Zusammenhang lässt sich die Unternehmensberatungsgesellschaft LMC anführen, eine 100%-ige *Daimler*-Tochter. Das Namenskürzel LMC steht für Lean Manufacturing Consulting und lässt bereits vom Titel her darauf schließen, dass es um die Beratung von Unternehmen in Bezug auf schlanke Produktionskonzepte geht, die auf den Toyota-Prinzipien basieren.

Wie bereits eben kurz angemerkt wurde, ergeben sich dadurch zwei Wege, organisationalen Wandel herbeizuführen bzw. zu begünstigen. Zum einen quasi von innen heraus durch die konzerneigenen Consulting-Unternehmen, zum anderen durch Kräfte, die von außen auf die Akteure im organisationalen Feld einwirken und Strukturangleichungen bewirken. Entsprechender Wissens- bzw. Erfahrungsaustausch wird zudem dadurch ermöglicht, dass häufig Mitarbeiter<sup>453</sup> aus den Unternehmen in Unternehmensberatungen wechseln bzw. umgekehrt.

Hinzu kommt, dass – wie bereits angemerkt – viele Entscheidungsträger ähnliche Ausbildungshintergründe haben. Daraus entstehen zum einen entsprechende Netzwerke, zum anderen bilden sich gewisse Kern-

---

<sup>453</sup> in der Regel Manager

meinungen aus, die sich zum Teil sehr hartnäckig halten und über die angesprochenen Kanäle flächendeckende Verbreitung finden.

Diese Entwicklungen greifen die Kerngedanken des normativen Isomorphismus nach DiMaggio und Powell (DiMaggio/Powell 1983, 2000; ferner z.B. Hasse/Krücken 2005; Hiß 2006) auf.

Ungeachtet der möglichen Auswirkungen unternehmensinterner Promotoren/Multiplikatoren organisationalen Wandels, gemeint sind damit die eben angesprochenen konzerneigenen Unternehmensberatungen, ist meine These, dass – wie bereits in Kapitel 3.1 kurz bemerkt – die Eigentümerstruktur eines Unternehmens Dreh- und Angelpunkt dahingehend zu sein scheint, wie stark sich Unternehmen, insbesondere Aktiengesellschaften, dem Veränderungsdruck innerhalb eines organisationalen Feldes in Zeiten des Shareholder Value beugen müssen. Am Beispiel von *Daimler* lässt sich dies meines Erachtens sehr gut verdeutlichen. Die Ankündigung der „Hochzeit am Himmel“ 1998 zwischen *Daimler* und Chrysler führte dazu, dass der Aktienkurs immens stieg. Als sich nach den „Flitterwochen“<sup>454</sup> langsam der Alltag einstellte, wurde deutlich, dass die Vorfreuden bezüglich Synergien etc. größtenteils unbegründet waren. Dies wurde dadurch abgestraft, dass der Aktienkurs – bekanntlich momentane Richtwert unternehmerischen Handelns – immer mehr sank. Seit dem Dieter Zetsche im Februar 2007 laut über einen möglichen Verkauf von Chrysler nachgedacht hat, steigt der Aktienkurs wieder. Experten gehen davon aus, dass bei vollzogener Trennung von Chrysler die Marktkapitalisierung von *Daimler* enorm an Wert zulegt. Hier wird meines Erachtens gut deutlich, wie von außen auf das Unternehmen einwirkende Kräfte in der anhaltenden Shareholder Value-Ära das Entscheidungsspektrum der Unternehmensführung extrem einschränken und so unter Umständen zu Entscheidungen drängt, die nur auf kurze Sicht zum Ziel, nämlich zur Erhöhung bzw. zumindest zur Stabilität des Aktienkurses führen. Auf die kurzfristigen Renditeziele und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die unternehmenspolitischen bzw. strategischen Entscheidungen wurde bereits im Vorfeld eingegangen. Im Abschnitt zu den Vergütungsregelungen der Manager in Kapitel 4.3.2 wird ebenfalls deutlich werden, dass eben auch durch die überwiegend

---

<sup>454</sup> um bei dieser Metapher zu bleiben

leistungsorientierte Bezahlung der Entscheidungsträger in den Großunternehmen von der Tendenz her eine Orientierung an kurzfristigen Dimensionen, an der Realisierung kurzfristiger Renditeziele gefördert wird. Die Leistung eines Managers bemisst sich in der Regel an der Entwicklung des Aktienkurses. Somit setzen viele Konzernlenker alles daran, durch entsprechende Entscheidungen und Maßnahmen eine dementsprechende positive Entwicklung des Aktienkurses gleichsam als Spiegelbild ihrer Leistung zu erreichen. Ich vertrete die These, dass der Eigentümerstruktur eine sehr bedeutende Rolle in dieser Diskussion um mögliche Isomorphismus-Entwicklungen im organisationalen Feld zukommt. An anderer Stelle erwähnte ich, dass *Daimler* im Unterschied etwa zu *Volkswagen* oder BMW – abgesehen von Kuwait – keine nennenswerten Großaktionäre „aus der alten Zeit“ besitzt. Nachdem die Deutsche Bank ihren Anteil auf weniger als 5 Prozent reduziert hat und auch Dubai ein großes Paket *Daimler*-Aktien an den Markt abgegeben hat, sind die wenigen Konstanten aus dem Aktionärskreis verschwunden. Damit wird institutionellen Investoren die Möglichkeit gegeben, entsprechende Anteile am Konzern zu erwerben und dadurch Einfluss auszuüben. Die Gefahr einer feindlichen Übernahme ist damit gegeben. Zwar weniger durch Wettbewerber, sondern eher durch Finanzinvestoren. Entweder durch einen einzelnen, äußerst solventen Investor oder durch ein eigens dafür gebildetes Konsortium mehrerer Finanzinvestoren, wie dies in der Vergangenheit bereits des Öfteren der Fall war. Diese Investoren sind häufig an den Finanzsparten der Autokonzerne interessiert. Denkbar wäre aber auch, dass sich Wettbewerber mit Finanzinvestoren zusammenschließen, um eine feindliche Übernahme durchzuführen. Eine solche Gefahr ist theoretisch immer dann gegeben, wenn die Eigentümerstruktur volatil ist.

Was den *Volkswagen*-Konzern anbelangt, können die beschriebenen äußeren Kräfte weniger stark Veränderungsdruck auf das Unternehmen erzeugen. Schon im Abschnitt über die Diversifikationsstrategien der Automobilkonzerne in der Vergangenheit wurde deutlich, dass sich *Volkswagen* selbst in den Jahren, als Marktmacht durch Diversifikation – gepredigt durch Unternehmensberatungen –, en vogue war, nicht in der Art diversifizierte, wie dies etwa *Daimler* tat. Zweifelsohne hängt dies

auch damit zusammen, dass *Volkswagen* keine Entscheidungsträger in den letzten ein bis eineinhalb Dekaden hatte, die so konträre Strategien verfolgten wie Edzard Reuter und Jürgen Schrempp bei *Daimler*. Bekanntlich beinhalten beide verfolgten Strategien den Erwerb von Unternehmen und Beteiligungen, allerdings in unterschiedlichen Richtungen und Dimensionen, die sich in beiden Fällen größtenteils als Fehlentscheidungen erwiesen haben und dem Unternehmen gewaltig an Substanz kosteten. Daneben ist wie angemerkt die Struktur und Zusammensetzung der (Groß)Aktionäre von Bedeutung. *Volkswagen* hat seit Anbeginn<sup>455</sup> mit dem Land Niedersachsen einen konstanten und verlässlichen Aktionär, dessen Anlageziele klassisch der Stakeholder-Orientierung und damit weniger der Orientierung am Shareholder Value mit der Hauptintension der Befriedigung der kurzfristigen Renditeziele der Anteilseigner zuzuschreiben sind. Durch die Verabschiedung des *Volkswagen*-Gesetzes mit seinen sehr speziellen Bestimmungen wurde der Schutz vor feindlichen Übernahmen verstärkt, beispielsweise durch das Instrument der Stimmrechtsbeschränkungen. Mit dem Einstieg von Porsche bei VW im Sommer 2005 wurde die Aktionärsstruktur erneut gestärkt, was natürlich auch mit den spezifischen Begleitumständen und Hintergründen zusammenhängt. Zu denken ist dabei an die finanziellen und personellen Verflechtungen zwischen den beiden Autokonzernen durch Ferdinand Piech.

Um noch einmal den Isomorphismus-Gedanken aufzugreifen: In der gesamten westlichen Automobilbranche richtet sich der Blick auf die Produktivität Toyotas. Somit wird vieles daran gesetzt, die eigenen – sofern beeinflussbaren – Verhältnisse und Strukturen so zu verändern, um sich im Ergebnis idealer Weise signifikant den Zahlenwerten Toyotas zu nähern. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, wurden in zahllosen westlichen Unternehmen des organisationalen Feldes der Automobilindustrie – um es noch einmal zu wiederholen – die Beziehungen zu den Zulieferern überarbeitet, Gruppenarbeit, Kaizen, KVP, Kanban, etc. eingeführt.

---

<sup>455</sup> seit 1960, als das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde.

Man bediente sich somit an verschiedenen, in der Regel aber nur wenigen Werkzeugen aus dem „Werkzeugkasten Toyotas“ (Schumann 2006b: 157; Schumann u.a. 2007: 16). Der Haken bei dieser Angelegenheit ist nur, dass oft nicht erkannt bzw. ausreichend Bedeutung beigemessen wird, dass alle Werkzeuge gleichermaßen zu verwenden sind, denn nur in Kombination und in entsprechender Abstimmung aufeinander kann sich der gewünschte Erfolg einstellen. Erschwerend kommt aber zweitens hinzu, dass oft nicht erkannt wird, dass es sich nicht um den gleichen Werkzeugkasten handelt, aus dem Toyota seine verschiedenen, gut aufeinander abgestimmten Instrumentarien<sup>456</sup> entnimmt. Dies wird aber in vielen Fällen nicht erkannt bzw. zu wenig Bedeutung im Hinblick auf die Erfolgsträchtigkeit beigemessen, was nicht selten auch daran liegt, dass es sich bei einer Reihe von Lean-Management-Beratern um Zeitgenossen handelt, die eine sehr technokratische Sichtweise der Dinge<sup>457</sup> aufweisen und Aspekte wie sozio-kulturelles Wachsen von Strukturen etc.<sup>458</sup> als peripheren oder beiläufigen Begleitumstand ansehen. Auch wenn immer wieder die Rolle und Bedeutung des sozio-technischen Ansatzes zur Sprache kommt, handelt es sich nicht selten um eine Worthülse, die gleichsam legitimatorisch oder auch nur pro forma Verwendung findet. Scheitern (Pilot-)Projekte oder zeigen sie nicht den gewünschten Erfolg im Hinblick auf Produktivität etc., so folgt nicht selten die Argumentation, die Organisation sei noch nicht reif für einen solchen angestrebten Wandel oder die Mitarbeiter würden sich als Hemmfaktor erweisen – oder als Argument sehr „en vogue“ – man schiebt der betrieblichen Mitbestimmung bzw. den Betriebsräten die Schuld in die Schuhe<sup>459</sup>.

Welche Schlüsse und Konsequenzen sind nun in Bezug auf Organisationsentwicklung bzw. den aktuell in der akademischen

---

<sup>456</sup> Werkzeuge, um bei diesem Bild zu bleiben.

<sup>457</sup> etwa die Annahme eines LP-Beraters, stets von einer konstanten Nachfrage auszugehen; und das in einer globalisierten, marktwirtschaftlichen Wettbewerbssituation.

<sup>458</sup> Pfadabhängigkeit, mit anderen Worten.

<sup>459</sup> wobei allerdings ein „Denken in Legislatur-Perioden / die eigene Wiederwahl“ auch nicht von der Hand zu weisen ist.



Diskussion sehr viel beachteten Isomorphismus-Gedanken zu ziehen? Meiner Meinung nach wird sehr deutlich, dass bei den betrieblichen Lösungen, denen zwar auf strategischer Ebene auch die Ausrichtung auf das Toyota-Erfolgs-Modell auf die Fahnen geschrieben wurde, auf operativer Ebene die entsprechenden Werkzeuge und Instrumentarien aber auf die eigenen Rahmenbedingungen bzw. Gegebenheiten vor Ort abgestimmt bzw. modifiziert wurden, sich mittel- bis langfristig die erstrebten Ziele – etwa im Hinblick auf die Produktivität – einstellen (werden).

Eine betriebliche Lösung – um bei diesem Ausdruck zu bleiben, der klar die Standortbezogenheit bzw. situative Spezifität zum Ausdruck bringt, stellt – soviel zeigen zumindest die ersten Zwischenevaluationen – die „Auto 5000 GmbH“ von *Volkswagen* dar, aber auch die in den 1990er Jahren in Ostdeutschland entstandenen Werke Eisenach oder Mosel/Zwickau bzw. das Seat-Werk im spanischen Martorell.

Ich bin mir dessen sehr wohl bewusst, dass meine Ausführung zu dieser Thematik/Problematik der Pfadabhängigkeit keine ‚Neuerfindung des Rades‘ darstellt. Aber es sollte doch klar werden, dass eine Annäherung an den Erfolg Toyotas auf Dauer nur erreicht werden kann, indem eine Anpassung der „Toyota-Werkzeuge“ an die jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort stattfindet. D.h. dem oft zu lesenden /hörenden Slogan „Nicht kopieren, sondern kapieren“ müss(t)en entsprechende Taten folgen. Denn dass das Erfolgsmodell Toyotas nicht nur in Nippon funktioniert, beweist der Konzern seit mehr als 20 Jahren bspw. in den USA<sup>460</sup>.

In Bezug auf die Umsetzung von japanischen Produktionskonzepten in den USA lässt sich grundlegend zwischen japanischen Transplants und japanisch-amerikanischen Gemeinschaftsunternehmen <sup>461</sup> differenzieren. Die bekanntesten Joint Ventures sind NUMMI von GM und Toyota sowie Diamond Star von Chrysler und Mitsubishi, in Kanada CAMI von GM und Suzuki.

---

<sup>460</sup> Der US-amerikanische Staat „zwang“ gleichsam die asiatischen Hersteller in den 1980er Jahren sich in den USA anzusiedeln, „Transplants“ zu gründen, da er durch die Einführung von hohen Importzöllen die schwächelnde Konjunktur der heimischen Hersteller zu schützen versuchte.

<sup>461</sup> oder Joint Venture.

Die Joint Ventures heben sich auch hinsichtlich gewerkschaftlicher Organisation von den Transplants ab, da – mit Ausnahme des Mazda-Werks Flat Rock/Michigan<sup>462</sup> – die Transplants bewusst keine gewerkschaftliche Organisation<sup>463</sup> aufweisen, während dies bei den Joint Ventures der Fall ist, was auf die Mutterkonzerne zurückzuführen ist (z.B. Berggren u.a. 1993: 21).

Besagte Ausnahme bildet das Mazda-Werk in Michigan. Mazda ist bekanntlich eine Ford-Tochter. Allerdings sei vorweggenommen, dass gewerkschaftliche Vertretung vor Ort keineswegs Garant für gute Arbeitsbedingungen bedeutet, wie gerade Flat Rock zeigt, wo – bedingt durch das hohe Arbeitstempo<sup>464</sup> – in der Vergangenheit die Verletzungsgefahr relativ groß war.

Ein häufig auftretendes Krankheitsbild, das eindeutig auf einseitiges Arbeiten und falsche Belastung zurückzuführen ist, ist die Sehnen-scheidenentzündung (z.B. Berggren u.a. 1993: 19).

In einer Mitte / Ende der 1980er Jahre durchgeführten Studie im Werk Flat Rock wurde deutlich, dass hier die Verletzungsquote drei bis viermal so hoch war wie bei traditionellen Herstellern (Fucini/Fucini 1990; ferner Berggren u.a. 1993;<sup>465</sup>), was dazu führte, dass die Belegschaft sehr unzufrieden war und dies auch die gewerkschaftliche Vertretung vor Ort entsprechend spüren ließ (Berggren u.a. 1993: 103), die Subaru-Isuzu-Beschäftigten reagierten auf die Mißstände in Bezug auf Arbeitsumstände und Verletzungsgefahr mit kollektiven Widerstand und Sabotage (Graham 1995: 125f.).

Ein Vergleich der geographischen Ansiedlungspunkte der nach japanischen Konzepten errichteten Werke zeigt zum einen, dass sie überwiegend im Süden der USA<sup>466</sup> gebaut wurden, der gemeinhin als gewerkschaftsfeindlich eingeschätzt wird, zum anderen, dass es sich

---

<sup>462</sup> Gemäß Berggren u.a. bzw. Fucini/Fucini hatte der Staat Michigan dem Unternehmen im Falle einer Ansiedlung Vergünstigungen in Aussicht gestellt, so etwa die Steuerbefreiung für die ersten 12 Produktionsjahre (1993: 93 bzw. 1990: 23f.).

<sup>463</sup> durch die UAW.

<sup>464</sup> ein Punkt, der in Verbindung mit Arbeitsintensivierung die Kernproblematik im Zuge der Diskussion um Transplants und japanisch-amerikanische Joint Ventures bildet.

<sup>465</sup> auch Graham (1995) berichtet von der gleichen Problematik im Subaru-Isuzu-Werk.

<sup>466</sup> Ausnahme: Flat Rock in der Nähe von Detroit.

dabei stets um relativ ländliche Gefilde handelt, die als weithin strukturarm gelten. Dafür lassen sich bereits auf den ersten Blick Gründe finden: zum einen Platzgründe, da zur Vision von Lean-Production auch die Ansiedelung von Zulieferunternehmen vor Ort gehört<sup>467</sup>, zum anderen aber auch ökonomische Aspekte wie bspw. hohe Arbeitslosigkeit oder die angesprochene Strukturarmut. Wie später noch in diesem Abschnitt zu zeigen ist, ist dies eine Gemeinsamkeit mit den genannten Standorten in Ostdeutschland.

Berggren u.a. liefern eine mögliche Erklärung für dieses Vorgehen der Japaner: „Die Japaner versuchen, amerikanische Großstädte zu meiden, da sie der Meinung sind, dass diese einen schlechten Einfluss auf Lebensstil und Moral ihrer Mitarbeiter ausüben“ (1993: 21). Das kann man glauben oder nicht.

Allgemein galten und gelten in den USA Arbeitsplätze in der Automobilindustrie als begeht<sup>468</sup>, was sich auch daran zeigte, dass sowohl bei den amerikanisch-japanischen Gemeinschaftsunternehmen wie auch bei den japanischen Transplants die Bewerberzahlen oft um ein Vielfaches die zu besetzenden Arbeitsplätze übertrafen.

Aus einschlägigen Untersuchungsergebnissen ist zu schließen, dass zur Rekrutierung ein sehr aufwendiges und mehrstufiges Auswahlverfahren zum Einsatz kam/kommt, um den physisch wie psychisch geeigneten Kandidaten zu ermitteln, der sich im Ergebnis mit den Attributen ‚jung‘, ‚kräftig‘, ‚intelligent‘, ‚sozialkompetent‘, größtenteils ‚männlich‘ umschreiben lässt (Berggren u.a. 1993; Graham 1995; ferner Parker/Slaughter 1988).

Vor dem Hintergrund der aktuellen demographischen Entwicklung sei das Einstellungskriterium ‚Alter‘ exemplarisch herausgegriffen. Aufgrund der genannten hohen Arbeitsgeschwindigkeit ist es offensichtlich, dass lediglich junge Mitarbeiter – wobei ‚jung‘ relativ ist – auf Dauer in solchen Strukturen und Prozessen einsetzbar sind. Sind Beschäftigte im Heimatland Japan aufgrund ihres fortgeschrittenen

---

<sup>467</sup> In Brownfield-Werken erweist sich die Einführung von Just-in-Time in den USA in der Regel als schwierig, da die Zulieferbetriebe oft über das ganze Land über mehrerer Zeit- und Klimazonen hinweg verstreut sind. Deshalb erweisen sich auch hier Greenfield-Werke als geeigneter, um entsprechende Planungen nah am Vorbild umsetzen zu wollen.

<sup>468</sup> hängt auch mit der Bezahlung zusammen.

Alters nicht mehr in der Produktion einsetzbar, so werden sie im traditionell organisierten und strukturierten Unternehmen, in welchem noch das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung<sup>469</sup> gilt, auf eine geeignete Position im weit verzweigten Unternehmensnetzwerk versetzt. Diese Beschäftigungssicherheit erklärt meines Erachtens womöglich auch die „Leidensfähigkeit“ bzw. hohe Toleranzgrenze japanischer Mitarbeiter angesichts des „Management by Stress“.

Diese Möglichkeit fehlt weitgehend in den Transplants und Joint Ventures in Nordamerika, so dass hier die Mitarbeiter – abgesehen von kulturellen und Mentalitätsunterschieden – tendenziell schneller aufbegehren. Nichtsdestotrotz liefern die Transplants eine ähnlich hohe Produktivität wie im Heimatland. Das ist in der sehr oft äußerst eindimensional geführten Diskussion das Entscheidende, zumal selten danach gefragt wird, unter welchen Bedingungen und Umständen die Produktivitätsraten zustande kommen, da sie per se wenig über Arbeitsqualität etc. aussagen. Produktivität ist eine Sache, humane Arbeitsbedingungen eine andere. Beide Punkte schließen sich aber nicht wechselseitig aus.

Wirklich funktionierende Ansätze sind meist nur in solchen Werken vorzufinden, in denen japanische Konzepte modifiziert und entsprechend den jeweiligen Rahmenbedingungen und sozio-kulturellen Hintergründen angepasst wurden, was in letzter Konsequenz auch heißt, den Tarifpartner bzw. in der BRD auch den Betriebspartner mit zu involvieren. So geschehen bei NUMMI, das es im Folgenden näher vorzustellen gilt<sup>470</sup>.

Wie bereits erwähnt handelt es sich bei NUMMI<sup>471</sup> um ein Gemeinschaftsunternehmen von Toyota und *General Motors*, das Anfang

---

<sup>469</sup> gibt es auch in Indien.

<sup>470</sup> In den USA lassen sich in den 1970er/1980er Jahren eine Menge unterschiedlicher Ansätze und Umsetzungsversuche von Gruppenarbeit in den einzelnen Werken der Big Three feststellen, deren Betrachtung den Rahmen sprengen würde. Parker und Slaughter (1988) liefern einen – wenn auch sehr gewerkschaftlich orientierten und dementsprechend ideologisch geprägten – Eindruck über die Umsetzung von Gruppenarbeit als Teilelement japanischer Produktionskonzepte in einer Reihe von u.a. US-GM-Werken (z.T. unterschiedliche, über das Land verstreute GM-Konzernmarken-Werke).

<sup>471</sup> New United Motor Manufacturing Inc.

der 1980 Jahre in einem kurz zuvor stillgelegten GM-Werk<sup>472</sup> in Fremont, Kalifornien gegründet wurde, mit dem Ziel, „das Beste beider Welten“ zu vereinen. Im Grunde genommen lässt sich bei diesem Vorhaben um eine Win-Win-Situation für beide Beteiligten sprechen: GM erhoffte sich von Toyota die Geheimnisse schlanker Fertigung kennenzulernen bzw. von der japanischen Expertise im Kleinwagen-Segment zu profitieren, Toyota hingegen verband durch das Engagement bei NUMMI einen besseren und leichteren Zugang zu den nordamerikanischen Absatzmärkten. NUMMI ist aus verschiedenen Gründen in die Geschichte der Industrie- und Betriebssoziologie eingegangen. Einer dieser Gründe war die bewusste Miteinbindung der UAW, die die Japaner für gewöhnlich aus ihren nordamerikanischen Betriebsstätten heraushalten wollen. Die japanischen Unternehmen verzichteten meist jedoch nicht völlig auf eine gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung, sondern installieren Betriebsgewerkschaften, bei denen es sich in der Regel um sog. gelbe Gewerkschaften handelt, deren Position sehr wirtschaftsbezogen und arbeitgeberfreundlich ist. Auch in den Vereinigten Staaten lassen sich zahlreiche Unternehmen mit Betriebsgewerkschaften („company unions“) vorfinden, deren Arbeitgeberfreundlichkeit häufig durch ihre finanzielle Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen herrührt (vgl. Biedenkopf 1961: 28; Erd 1989: 87f.).

Der tarif- wie arbeitsrechtliche Hintergrund ist darin zu sehen, durch die Gründung von Betriebsgewerkschaften und deren Akzeptanz als Tarifpartner nationale und dementsprechend aufgrund ihrer Mitgliederzahl mächtige Gewerkschaften wie z.B. UAW primär von den Unternehmen fernzuhalten.

Aus juristischer Perspektive ist dieses Vorgehen durchaus legitim. Die Grundlage dafür liefert der sog. „union shop“. Hierbei kann der Unternehmer jeden Bewerber einstellen, unabhängig davon, ob es sich dabei um ein Gewerkschaftsmitglied handelt oder nicht. Nach spätestens dreißig Tagen jedoch ist die Mitgliedschaft unabänderliche Bedingung für eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen. Allerdings muss die jeweilige Gewerkschaft bestimmte Voraussetzungen erfüllen,

---

<sup>472</sup> ein Großteil der bisherigen Belegschaft, die den Status von „lay-offs“ innehatten, wurden dabei ‚reaktiviert‘.

um ihren Anspruch zu legitimieren. So muss sie bspw. die „regelmäßige Vertretung der Arbeitnehmer sein“ (Biedenkopf 1961: 89). Dies ist meines Erachtens der entscheidende Punkt. Ist eine arbeitgeberfreundliche – da wirtschaftlich abhängig – Gewerkschaft die anerkannte Arbeitnehmervertretungsinstanz, so fällt in der Regel das Verhandlungsgewicht geringer aus als dies vergleichsweise bei einer national agierenden Großorganisation wie etwa der UAW der Fall wäre. Es liegt im Ermessen der Belegschaften, ob bzw. welche Gewerkschaft sie vertritt. Biedenkopf bemerkt hierzu:

„Nicht die Gewerkschaft, sondern die Tarifeinheit ist die Grundlage, auf der sich die Koalitionsfreiheit entfalten soll. Die Gewerkschaft ist die Mehrheitsvertretung: Sie kann einer anderen Platz machen, wenn die Mehrheit es will, ohne dass dadurch die Kontinuität im Verhältnis zwischen Tarifeinheit und Unternehmer getroffen würde (Biedenkopf 1961: 91).

Das Unternehmen hat aber auch entsprechende Mittel und Wege, die Belegschaften entsprechend zu beeinflussen<sup>473</sup>. Etwa durch Arbeitskonditionen wie Entgelt, Arbeitsbedingungen sowie Sozialleistungen, die den gewerkschaftlich ausgehandelten zumindest entsprechen, wenn nicht sogar darüber liegen, um so zumindest materiell den Belegschaften keinen Anlaß zu geben, Gewerkschaften in den Betrieb zu holen und per Wahl als Vertretungs-/Verhandlungsinstanz anzuerkennen.

Insbesondere in den Südstaaten der USA lässt sich die sog. „Right-to-Work“-Gesetzgebung vorfinden, die – ermöglicht durch den Taft-Hartley-Act 1947 – die Regelung verbietet, dass Beschäftigte nach der Probezeit automatisch Gewerkschaftsmitglied werden, wodurch das Recht des Einzelnen bestärkt wird, selbst über den Eintritt in eine Gewerkschaft entscheiden zu können. Stichwort: Negative Koalitionsfreiheit!

Lösche geht diesbezüglich davon aus, dass durch die ‚Right-to-Work‘-Gesetze das in den Südstaaten vorfindbare anti-gewerkschaftliche Klima verstärkt hat (2004: 389).

---

<sup>473</sup> Siehe vertiefend zum „union shop“: Biedenkopf 1961; Armingeon 1994; Lösche 2004.

Die Gestaltung der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie der Prozesse nach japanischem Muster kam in den USA einem Paradigmenwechsel gleich, zumal vieles nach seit jeher nach anderen Regeln ablief, die Arbeitsbeziehungen andere waren, die Arbeits- und Managementkultur sich unterschied usw. Kennzeichnend für US-amerikanische industrielle Arbeit war eine strenge Arbeitsteilung, zu der auch die Gewerkschaften in der Vergangenheit einen erheblichen Teil durch Instrumentarien wie ‚Work rules‘<sup>474</sup>, ‚Job classifications‘ (z.B. Scherrer 1989; Erd 1989; 2000) sowie ‚seniority‘<sup>475</sup> (siehe hierzu weiterführend: z.B. Jürgens u.a. 1989; Lösche 2004) beigetragen haben. Turner schlussfolgernd lässt sich Industriearbeit somit nur in die zwei Bereiche Produktion/Montage sowie Qualitätskontrolle auseinanderdividieren (Turner 1990: 79f.)

Um Gruppenarbeit und teambasierte Strukturen einführen zu können, musste u.a. an diesen Punkten angesetzt werden.

Insbesondere das Medium ‚Job Classifications‘ bedurfte einer Überarbeitung, zumal diese Regelung als klassisch zu bezeichnenden Merkmalen von Teamstrukturen wie flexibler Arbeitseinsatz innerhalb der organisatorischen Einheit oder auch Rotation im Wege stand. Job Classifications sind ein Stück weit mit Arbeitsplatzbeschreibungen vergleichbar. Sie legen das allerdings in der Regel sehr eng gefasste Tätigkeitsspektrum für den einzelnen Beschäftigten sowie das Anforderungsprofil des jeweiligen Arbeitsplatzes fest. Für meine Begriffe lässt sich behaupten, dass Job Classifications eines der Kerncharakteristika der US-amerikanischen ‚Variante‘ des Taylorismus darstellen, zumal sie größtenteils so arbeitsteilig gestaltet sind, dass nur wenige Tätigkeitsschritte auszuführen sind. Diese sind allerdings extrem monoton und repetitiv gehalten und gehen häufig über das Stadium einer Anlern Tätigkeit nicht hinaus. Dies führt zwar in gewisser

---

<sup>474</sup> legen betriebliche Abläufe fest.

<sup>475</sup> Das Senioritätsprinzip erwies sich nicht nur als „Kriterium bei der Zuteilung von Arbeitsplätzen“ (Piore/Sabel 1985: 126), und regelte die Arbeitsplatzsicherheit (ebenda: 127), auch der Bezug von betrieblichen Sozialleistungen war bzw. ist an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gekoppelt.

Zu den vielzitierten ‚Klassikern‘ zählen dabei Krankenversicherung sowie Pensionen /Renten, aber auch Lebensversicherungen oder ‚bezahlte Abwesenheit‘ i.w.S., wie z.B. Urlaub oder Krankheit (siehe hierzu weiterführend – incl. Häufigkeitsverteilungen für das Jahr 2005 – Jones 2005: 15ff).

Weise zu Spezialisten i.w.S., erweist sich aber bei Gruppenarbeit als kontraproduktiv. Aus Mitarbeitersicht liefern Job Classifications natürlich ein ausgeprägtes Maß an Sicherheit und Routine, zumal alles genau festgelegt und voneinander abgegrenzt ist. Werden Job Classifications aufgebrochen, geht diese Sicherheit ein Stück weit verloren und Unsicherheit macht sich breit. Darin lassen sich Parallelen zu den Ausführungen hinsichtlich deutscher Arbeitnehmer sehen, die bisher an Einzelarbeitsplätzen beschäftigt waren und nun im Gruppenverbund mit unter Umständen erweiterten Tätigkeits- und Verantwortungsspektren eingesetzt werden sollen. Die Erweiterung der Tätigkeitsfelder – gleichbedeutend mit einer Reduktion der Job Classifications – verbreitert natürlich Einsatzmöglichkeiten und die Einsatzflexibilität nimmt zu. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch für die Beschäftigten auch die Reduktion von Aufstiegsmöglichkeiten als klassisches Dilemma von Dezentralisierung und Hierarchieabflachung. Aus gewerkschaftlicher Sicht bedeutet eine Rückführung der Anzahl an Job Classifications durch die Verbreiterung der Tätigkeitsspektren einen klaren Verlust an Einfluss und Interventionsmöglichkeiten. Im klassischen gewerkschaftlichen US-amerikanischen Unternehmen der ‚Vor-Gruppenarbeit-Ära‘ oblag den Gewerkschaften nicht nur die Festsetzung der Job Classifications, sondern auch die Kontrolle über deren Einhaltung im betrieblichen Alltag sowie die sog. ‚Job Control‘<sup>476</sup>, d.h. die gewerkschaftliche Einflussnahme auf die Arbeits-, Betriebs- und Produktionsorganisation im jeweiligen Unternehmen/Betrieb. Reduzieren sich die Job Classifications, so vermindert sich auch der gewerkschaftliche Kontrollaufwand, was auf den ersten Blick durchaus positiv klingt. Allerdings bedeutet dies auch, dass der Bedarf an gewerkschaftlichen Vertretern<sup>477</sup> sinkt, die als Kontrolleure vor Ort agieren. Aus diesen Sachverhalten rühr(t)en die eingangs beschriebenen Widerstände der US-amerikanischen Arbeitnehmervertretungen: die Angst vor dem Verlust an Macht, Kontrolle, Einfluss und – schlimmstenfalls – die eigene Legitimation.

---

<sup>476</sup> z.B. Piore/Sabel 1985.

<sup>477</sup> „shop stewards“.



Ferner waren bisher partizipative Elemente, die sich etwa unter der Begrifflichkeit ‚Mitbestimmung am Arbeitsplatz‘ subsumieren lassen, weitgehend unbekannt.

Ambivalent ist bei NUMMI – wie bei allen amerikanisch-japanischen Gemeinschaftsunternehmen – die Tatsache zu sehen, dass die Arbeit für die Mitarbeiter hoch intensiv gestaltet ist. Dies hängt damit zusammen, dass bei NUMMI, Diamond Star und CAMI die Arbeits- und Prozessgestaltung in den Entscheidungsbereich der japanischen Partner fällt (z.B. Berggren u.a. 1993).

Sicherlich wäre es nicht richtig, sich auf den Standpunkt zu stellen, dass der Zweck die Mittel heiligt. Nichtsdestotrotz muss konstatiert werden, dass es so gelungen ist, ein einst kaum produktives, von hohem Absentismus geplagtes GM-Werk, das qualitativ minderwertige Produkte herstellte, ins genaue Gegenteil zu überführen: hochproduktiv, wenig Absentismus und das bei – nicht nur quantitativ – gleichem/selbem Personal! Annähernd Analoges hinsichtlich Produktivität und Qualität gilt für die beiden anderen genannten Gemeinschaftsunternehmen.

Die Ausführung der letzten Seiten zusammenfassend bzw. schlussfolgernd, lässt sich der beschriebene „Typus“ von Gruppenarbeit in den US-amerikanisch-japanischen Gemeinschaftsunternehmen (mit Gewerkschaftseinbindung) sowie den japanischen ‚Transplants‘<sup>478</sup> mit dem aus dem SOFI Göttingen stammenden, einleitend bereits angeführten Terminus „strukturkonservativ“ (z.B. Gerst u.a. 1995) überschreiben.

Ähnlich im Sinne einer Dipolarität argumentieren Appelbaum u.a. (1994 bzw. 2000) und nennen Schlagworte wie Team-/Gruppenarbeit nach Prinzipien von Lean Production, mit geringer Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsfindungsprozesse, von Qualitätszirkeln einmal abgesehen.

Folgt man – wohl wissend, dass es sich dabei stets um Idealtypen handelt – der vorgenommenen Dichotomie, so lassen sich am anderen Ende der Skala sog. „strukturinnovative“ (z.B. Gerst u.a. 1995) Konzepte verorten.

---

<sup>478</sup> größtenteils ohne Gewerkschaftsbeteiligung.

Appelbaum u.a. (1994 bzw. 2000) sprechen in diesem Kontext von sog. „High-Performance-Workplaces/-systems“, denen der sozio-technische Ansatz zugrunde liegt, flankiert von deutlichen Partizipationsmöglichkeiten der Belegschaften.

Gleichsam als Prototyp oder Aushängeschild dieses Typus wird in der einschlägigen Literatur<sup>479</sup> stets das GM-Prestige-Projekt Saturn angeführt, das es im Folgenden näher zu betrachten gilt.

Das Saturn-Werk in Spring Hill/Tennessee nahm bereits in seinen Gründerjahren innerhalb des GM-Konzerns und darüber hinaus einen gewissen Exoten-Status ein, der sich aus verschiedenen Gründen ergab. Wie viele zu dieser Zeit entstandene Produktionsstätten wurde auch das Saturn-Werk auf der grünen Wiese in einer relativ strukturarmen Gegend gegründet. Jedoch wurden bemerkenswerter Weise kaum Einheimische rekrutiert.

Gemäß Berggren u.a. setzte sich die Belegschaft aus Mitarbeitern anderer GM-Werke zusammen, die – aus verschiedenen Bundesstaaten der USA stammend – nach Spring Hill zogen (1993: 159; ferner Graham 1995: 13). Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Mitte/Ende der 1980er Jahre eine Reihe von GM-Standorten in den USA schließen mussten. Vielen Mitarbeitern wurde dabei aber seitens des Konzerns das Angebot unterbreitet, an anderen Standorten weiterbeschäftigt zu werden.

Eine weitere Besonderheit bestand in der frühzeitigen Einbindung der UAW, was ebenfalls – zumindest im Bundesstaat Tennessee – als ungewöhnlich galt. Gemäß Jürgens u.a. bezeichneten Medien damals die enge Kooperation zwischen Unternehmen und Gewerkschaft gleichsam als „'Joint-Venture' zwischen GM und UAW“ (1989: 95). In der Tat wurde die UAW ungewöhnlich eng in die Strukturen eingebunden.

Berggren u.a. (1993) zufolge „ist die Gewerkschaft in allen fünf Ebenen der Fabrikorganisation vertreten: Work Units (Produktionsgruppen), Produktionsgruppenabteilung, Wirtschafts-Team, Produktionskomplex und Strategisches Beratungsgremium, das die Saturn-Abteilung von General Motors leitet“ (S.157).

---

<sup>479</sup> und darüber hinaus

Kritiker des Saturn-Projekts monieren, dass sich die Gewerkschaft ihre Einbindung in das Unternehmen durch Zugeständnisse erkaufte. Diesem Vorwurf ist entgegenzusetzen, dass in diesem Fall zum einen ein Aushandlungsprozess stattfand, zum anderen die Arbeitsbedingungen – die eigentlich ein Kerninteresse von Arbeitnehmervertretungen bilden sollten – im Unterschied zu vielen anderen ebenfalls gewerkschaftlich organisierten Automobilstandorten in den USA aus Sicht der Shop-Floor-Belegschaft deutlich verbessert wurden.

Wesentliches Ergebnis des genannten Aushandlungsprozesses waren folgende Punkte: Die Gewerkschaft verzichtet auf Demarkationen/ „Job Classifications“, was dem Unternehmen die Möglichkeit eines flexiblen Personaleinsatzes bietet; ferner sind lediglich 4/5 des Entgelts fixiert, die verbleibenden 20% sind variabel und von Faktoren wie Rentabilität, Qualität und Produktivität abhängig. Im Gegenzug gewährt *General Motors* Beschäftigungsgarantien (in Anlehnung an Berggren u.a. 1993: 159).

Die Aufhebung von Demarkationen ebnet darüber hinaus den Weg, sog. „Pay-for-knowledge“-Systeme (z.B. Jürgens u.a. 1989; Erd 2000)<sup>480</sup> zu implementieren, die meines Erachtens für Unternehmen wie Arbeitnehmer in Richtung „Win-win“ tendieren, zumal Polyvalenz dadurch honoriert werden kann. Beschäftigte können qualifikationsadäquat bzw. flexibel eingesetzt werden und werden darüber hinaus dazu animiert/motiviert, sich weiterzuqualifizieren; das Unternehmen profitiert ebenfalls davon, zumal auf diese Art und Weise das gesamte Wissens- und Erfahrungsspektrum des einzelnen Mitarbeiters abgerufen und entsprechend – nicht nur finanziell – gewürdigt werden kann.

Wie eben kurz angesprochen, geht Saturn auch in puncto Arbeitsgestaltung und Ergonomie – zumindest im US-Vergleich – neue Wege.

So holten sich die Saturn-Entscheidungsträger Inspirationen durch Werksbesichtigungen an europäischen, u.a. schwedischen, Standorten und ließen die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Gestaltung der Arbeitsstrukturen und -prozesse bei Saturn einfließen. So werden beispielsweise die Fahrzeuge auf hydraulischen Plattformen bewegt, die

---

<sup>480</sup> „Bezahlung nach Qualifikation“ (z.B. Piore/Sabel 1985), nicht nach Anforderungen!

auf das Fließband aufmontiert sind, wodurch der Mitarbeiter stehen bleiben und seine Arbeitsschritte verrichten kann, ohne ständig am Fließband entlang laufen zu müssen. Stellenweise beträgt das Zeitfenster 10 Minuten, während in vielen Produktionsstätten Ein-Minuten-Takte mehr die Regel als die Ausnahme darstellen. Aus ergonomischer Sicht ist hervorzuheben, dass die Arbeitshöhe via Pedal in Höhe und Tiefe verstellbar und damit individuell an die Bedürfnisse des Einzelnen anpassbar ist (in Anlehnung an Berggren u.a. 193: 154). Im Ergebnis kann ich mich dem Fazit Berggren u.a. (1993) anschließen und erneut die Bedeutung von Kontexteinbettung unterstreichen, die beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit der UAW erfolgt. Die zitierten Autoren bemerken hierzu: „GM integrierte mehrere japanische Merkmale, jedoch wurden diese in einen eigenen, sehr unterschiedlichen Rahmen mit mehr Rücksichtnahme auf die Arbeiter und die Gewerkschaft gebettet“ (S. 167). Der Erfolg Saturns bestätigt dies, zumal das Unternehmen die hoch angesiedelten Ziele in den Bereichen Qualität, Kundenzufriedenheit sowie -dienst erreichte. Als Kritikpunkt wurde nach dem ersten Jahr (1990, der Verf.) jedoch angeführt, dass das Produktionsvolumen den geplanten Stand nicht erreicht hatte (ebenda: 168f.), was jedoch darauf zurückgeführt werden kann, dass Saturn in vielen Bereichen wie Produkt, Arbeits- und Produktionsorganisation, Arbeitsbeziehungen, etc. neue Wege beschritt, was einfach eine gewisse ‚Einspielzeit‘ benötigt.

Ein europäisches Beispiel für ein Erfolgsmodell nach Toyota-Produktionsprinzipien liefert uns das bereits an der einen oder anderen Stelle angeführte *Opel*-Werk im thüringischen Eisenach, das lange Zeit als das modernste Montagewerk in Europa galt. Anders als bei ‚Auto 5000‘, das es im Anschluss an diesen Abschnitt vorzustellen bzw. kritisch zu betrachten gilt, war die Eröffnung von *Opel* Eisenach weniger spektakulär inszeniert, was u.a. damit in Verbindung steht, dass die Grundsteinlegung Anfang der 1990er Jahre in einer politischen wie gesamtgesellschaftlichen Umbruchsituation – so kurz nach der Wende – stattfand; dies tut aber der Erfolgsträchtigkeit des Werks in keinsten Weise einen Abbruch.

Die Grundsteinlegung in Eisenach fand im Winter 1991 statt, also zu einer Zeit, als die angesprochene Umbruchsituation den Automobilkonzernen in den Neuen Ländern betriebs- und produktionsorganisatorisch ein gewisses Experimentierfeld, eine Art Spielwiese in puncto schlanker Fertigungskonzepte bot.

Deutschmann bringt die Sache auf den Punkt: „Für den Aufbau von LP-Systemen <sup>481</sup> bevorzugt das Management offensichtlich eine institutionelle wie kulturelle ‚tabula-rasa‘-Situation, statt den mühsamen Weg der Reorganisation vorhandener Fabriken zu gehen“ (1994: 4).

Dieser Feststellung müssen zwei Aspekte entgegen gebracht werden. Zum einen ist grundsätzlich die Frage zu stellen, ob bzw. ab welchem Grad sich wirklich von tabula rasa sprechen lässt, zum zweiten darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich bei den in den 1990er Jahren im Osten der Republik errichteten Produktionsstätten oftmals um keine reinen Greenfieldwerke i.e.S. handelte, da sie häufig in Regionen angesiedelt wurden, die bereits eine ‚Automobiltradition‘ aufweisen konnten. Auch spielen Kostengründe eine Rolle. Oft es günstiger, neu zu bauen als Vorhandes umzubauen, zumal dies oft mit Restriktionen verbunden ist. So ist – absolut gesehen – Deutschmann natürlich beizupflichten, in Relation betrachtet ist eine Differenzierung wie auch Konkretisierung notwendig.

Wie immer wieder betont wird<sup>482</sup> baute *Opel* bzw. die Konzernmutter *General Motors* bei den Planungen zum Fabrikkonzept in Eisenach auf Erfahrungen auf, die der Konzern bei NUMMI sowie den verschiedenen Kooperationen mit Suzuki und Isuzu in puncto japanischer Produktionsmethode und -philosophie gemacht hatte. So wurden bspw. auch japanische Ingenieure in die Planungen miteinbezogen, die bereits auch in den besagten US-amerikanischen Standorten gearbeitet hatten. Der grundlegende ‚Vorteil‘ in Eisenach bzw. in vielen Regionen Ostdeutschlands – z.T. auch heute noch – war aus Sicht des Unternehmens in der Strukturarmut<sup>483</sup> bzw. in der Möglichkeit zu sehen, ein Werk gleichsam auf der grünen Wiese zu errichten. Durch

---

<sup>481</sup> LP = Lean-Production.

<sup>482</sup> so z.B. bei Hoffmeyer 2000; MacDuffie 2000.

<sup>483</sup> Gemäß Berggren ist hier von „wenig Widerstandspotential der arbeitenden Bevölkerung gegenüber radikalen Organisationsumstellungen“ (1991: zit. n. Mickler u.a. 1996: 99) auszugehen.

die Einbindung von Zulieferern in den direkten Leistungserstellungsprozess vor Ort, was eine möglichst geringe Fertigungstiefe zur Folge haben soll, wurde natürlich entsprechender Freiraum benötigt, um die Zulieferbetriebe im Sinne eines Industrieparks um das Werk herum anzusiedeln.

Darüber hinaus sind auch in diesem Fall eine Reihe von Parallelen erkennbar, die uns später im Falle von ‚Auto 5000‘ im Vergleich mit den angeführten Standorten im Süden der USA begegnen werden. So sprechen Mickler u.a. davon, dass die neu rekrutierten Belegschaften zum einen ein niedriges Durchschnittsalter von bis zu 35 Jahren sowie einen extrem hohen Facharbeiteranteil von bis zu 100% aufweisen (1996: 96, 98f.), die im Rotationsverfahren an – nicht immer ausbildungsadäquaten – Arbeitsplätzen im Gruppenverbund eingesetzt werden.

Werfen wir einen Blick auf das Innenleben, auf die Arbeits- und Betriebsorganisation von *Opel* Eisenach, dem Werk, das mit dem nicht gerade bescheidenen Anspruch gegründet wurde, „NUMMI of Europe“ (MacDuffie 2000: 145) zu werden. Es sind die uns bereits bekannten Kernelemente des Toyota-Konzepts – Teamstrukturen, KVP, Kaizen, Kanban, JiT, etc. –, die die Basis des Produktionskonzepts bilden, in dessen Zentrum – Hoffmeyer (2000: 48) zufolge – die Verbesserung von Produktivität und Qualität sowie die Sicherung bestehender Arbeitsplätze steht.

Analog zu den westdeutschen *Opel*-Standorten wie etwa Bochum, Kaiserlautern oder Rüsselsheim, wird auch in Eisenach in Gruppenstrukturen gearbeitet, wobei es sich allerdings – das monieren Kritiker – um sog. „strukturkonservative Gruppenarbeit“ (z.B. Gerst u.a. 1995; Gerst 1998) handelt. Auf einen weiteren Kritikpunkt wurde bereits in Zusammenhang mit den Erosionserscheinungen in Bezug auf Gruppenarbeit verwiesen: so wird der Gruppensprecher in Eisenach nicht – basisdemokratisch – gewählt, sondern in einer Art Top-down-Vorgehensweise eingesetzt, was ihm gleichsam die Rolle eines Vorgesetzten verleiht, nicht die eines ‚Primus inter Pares‘ wie dies (bisher) in vielen Unternehmen der Automobilindustrie und darüber hinaus üblich war/ist.

Einen hohen Stellenwert innerhalb des Aufgabenfeldes der Shop-floor-Beschäftigten nimmt natürlich der Kontinuierliche Verbesserungsprozess

ein, dessen Hauptaugenmerk ganz eindeutig auf den beiden zentralen Aspekten Qualität und Produktivität liegt.

Allerdings wird auch in Eisenach von hoher Arbeits- und Leistungsverdichtung gesprochen; Erfahrungen, die bereits aus den US-amerikanischen Standorten des Mutterkonzerns bekannt sind (Mickler u.a. 1996). Ferner dominiert Job Enlargement, weniger Enrichment.

Als Fazit lässt sich zu *Opel* Eisenach festhalten, dass die Arbeits-, Betriebs- und Produktionsorganisation und v.a. die Arbeitsleistung der Beschäftigten dazu beigetragen hat, in Qualität und Produktivität glänzen zu können.

Gerade was Produktivität und Rentabilität anbelangt, darf natürlich nicht unterlassen werden, einen Blick auf die ‚Verkaufsbedingungen‘ von Arbeit, Arbeitszeit und Entgelt, zu werfen, da diese beiden Faktoren mit in diese Kennziffern hineinwirken. So sind nicht nur die Entgelte niedriger als in westdeutschen Werken, es wird auch länger gearbeitet. Zwei zentrale Punkte, die mitunter zu einem Standortvorteil werden können, der unternehmensinterne Standortkonkurrenzen zu schüren im Stande ist.

Mickler u.a. bemerken hierzu: „Die schlanken Autofabriken in Ostdeutschland können (...) mit höherer Arbeitsintensität und niedrigen Lohnkosten, Konzessionsbereitschaft der Beschäftigten und Interessenvertretung vorausgesetzt, einen klaren Standortvorteil erwirtschaften...“ (1996: 270).

Weiter oben kurz erwähnt, stellt VW Auto 5000 ein sehr gutes Beispiel für eine weitere betriebliche Lösung dar, die sozio-kulturelle wie standortspezifische Rahmenbedingungen in die Konzeption mit einfließen lässt und so den Toyota-Pfad entsprechend modifiziert. Mit anderen Worten wurden die Erfolgsinstrumentarien Toyotas aufeinander abgestimmt übernommen und vor dem Hintergrund „nationaler Arbeits- und Managementkulturen, die etwa im System industrieller Beziehungen oder im Berufsausbildungssystem aufgehoben sind“ (Heidenreich 1990, 1995) an die Rahmenbedingungen vor Ort angepasst. Die angesprochene Anpassung an die Gegebenheiten vor Ort – dazu gehört auch die in der BRD in besonderem Maße vorfindbare Forschungskultur in Bezug auf Restrukturierungs- und Organisations-

entwicklungsprojekte in Unternehmen und Betrieben – wird an vielerlei Stellen deutlich. Beispielsweise in der Finanzierung der wissenschaftlichen Prozessbegleitung durch das SOFI-Forscherteam um Michael Schumann, die von vier Geldgebern getragen wurde: der *Volkswagen*-Stiftung, der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung sowie den Tarifvertragsparteien Volkswagen AG und IG Metall in Wolfsburg. Allein aus diesem Punkt lässt sich die Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten erkennen, die letztendlich für die Erfolgsträchtigkeit in der Umsetzung des Projekts Auto 5000, das seit 2002 in Betrieb ist, Rechnung trägt.

Bei einem Vergleich der Ausgangsbedingungen von Auto 5000 mit denen US-amerikanischen Transplants und japanisch-amerikanischen Gemeinschaftsunternehmen lassen sich einerseits Parallelen erkennen, die für Manche Anlass zur Kritik geben können, aber auch Modifikationen und Anpassungen an die Gegebenheiten vor Ort werden sichtbar, die die Berücksichtigung der sozio-kulturellen bzw. unternehmens- und standortspezifischen Besonderheiten zum Ausdruck bringen.

Zunächst soll ein Blick auf die Parallelen geworfen werden. Auch wenn der niedersächsische Raum um Wolfsburg nicht unbedingt als strukturarm zu bezeichnen ist, ist es doch die Anfang der 2000er Jahre festzustellende relativ hohe Arbeitslosigkeit, die eine strukturelle Gemeinsamkeit zu den Gegebenheiten im Süden der USA bildet. Eine zweite Gemeinsamkeit stellt die Relation zwischen Bewerberzahlen und zu vergebenden Arbeitsplätzen dar. Denn auch bei Auto 5000 überstieg die Bewerberzahl die zu besetzenden 5000 Stellen um ein Vielfaches. Eine dritte Parallele ist in dem mehrstufigen Rekrutierungsverfahren zu sehen, das im Ergebnis zu einem Mitarbeiterbild führt, welches uns aus den oben genannten Transplants bekannt vorkommt. Wie dem Tabellenanhang von Schumann u.a. zu entnehmen ist, handelt es sich bei den neu einzustellenden Mitarbeitern um Personen (Prozess-teams/Shop floor), die folgende Merkmale aufweisen: jung (2005 waren 84% unter 40 Jahre, davon 44% unter 30), 84% mindestens Real-schulabschluss, männlich (93%) und qualifiziert (86% hatten einen Facharbeiterabschluss, davon 52% in einem Metall-Beruf)(siehe hierzu Schumann u.a. 2006a: 176), obgleich das letzte Merkmal von der



Grundkonzeption her eingangs nicht vorgesehen war: es sollte sich um ungelernete Kräfte weitgehend ohne Automobilerfahrung handeln, die dann in einem mehrmonatigen Vorabqualifizierungsprozess (weitere Parallele) auf ihren Einsatz vorbereitet wurden.

Kommen wir nun zu den vorgenommenen Modifikationen vor dem Hintergrund sozio-kultureller Rahmenbedingungen: bekanntlich beinhaltet das Modell neben arbeits- und betriebspolitischen Aspekten auch eine klar beschäftigungs- und gesellschaftspolitische Komponente, bedingt durch die Rekrutierung, Qualifizierung und unbefristete Beschäftigung ehemals Erwerbsloser.

Den industriellen Beziehungen in der BRD, insbesondere in der westdeutschen Automobilindustrie und darüber hinaus die doch sehr spezielle Situation bei *Volkswagen*, nach wie vor sozialpartnerschaftlich, Rechnung tragend, wurde eigens für Auto 5000 ein neues Tarifsystern entwickelt, das 2001 von den Tarifvertragsparteien verabschiedet wurde, wobei sich das Vertragswerk aus vier Einzelkomponenten zusammensetzt: einem Tarifvertrag zur Qualifizierung, einem Projektarbeitsvertrag mit Anlagen, einem Tarifvertrag über einen gemeinsamen Betriebsrat<sup>484</sup> sowie einem Tarifvertrag über eine erweiterte Mitbestimmung durch Implementierung eines Aufsichtsrats in der Auto 5000 GmbH.

Auch inhaltlich sah das 2001 abgeschlossene Tarifvertragswerk Veränderungen in Bezug auf Entgelt und Arbeitszeit vor: im Hinblick auf die durchschnittliche Wochenarbeitszeit fand mit 35 Stunden, die bei Bedarf auf 42 Stunden ausgedehnt werden können, eine generelle Anhebung auf das Niveau des niedersächsischen Flächentarifvertrages statt, das sich deutlich von der 2001 noch geltenden durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 28,8 Stunden bei VW<sup>485</sup> abhob. Neben dem Arbeitszeitvolumen veränderte sich für die Mitarbeiter, deren gewerkschaftlicher Organisationsgrad jenseits der 90% liegt, auch die Lage der Arbeitszeit durch Implementierung eines Drei-Schicht-Systems, das regelmäßige Samstagsarbeit vorsieht. Von Bedeutung ist auch die Einführung eines Arbeitszeitkontos („Flexi-Konto“) mit plus/minus 400 Stunden. Bemerkenswert ist besonders die Regelung, das bei einem

---

<sup>484</sup> VW Wolfsburg und Auto 5000

<sup>485</sup> fand 2006 ihr Ende.

positiven Konto eine finanzielle Abgeltung der Zuschläge von 25% zum 31. März eines Jahres erfolgt (in Anlehnung an Meine/Schwitzer 2006: 32ff.)

Insbesondere durch die betroffenen Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung erweitert sich für den Produktionsprozess das Flexibilitätspektrum erheblich, da sich so leichter auf Nachfrageschwankungen reagieren lässt. Dabei kommt dem angesprochenen Arbeitszeitkonto eine wichtige Funktion zu.

Ein vermeintliches Novum in puncto Arbeitszeit stellt auch die Nachbearbeitungszeit dar, wodurch sich das Unternehmen einen weiteren zeitlichen Flexibilitätskorridor geschaffen hat. Hier findet sich ein gutes Anschauungsbeispiel für das Argument von Berggren u.a. (1993), das weiter oben bereits aufgegriffen wurde: während in den reinen Produktionsabläufen im Zuge von Lean Production sukzessive auf Puffer verzichtet wird, schaffen sich die Unternehmen auf übergeordneter Ebene Spielräume, nämlich durch die Möglichkeit einer Verlängerung bzw. Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Für meine Begriffe ist die Nachbearbeitungszeit bei Auto 5000 nichts anderes. Sperling führt einige Gedanken dazu aus: dieses Zeitfenster wird dann in Anspruch genommen, wenn sich im Laufe eines Tages Probleme in der Leistungserstellung gezeigt haben, etwa Mängel in der Qualität und/oder das Nichterreichen der Stückzahl. Zentral ist in diesem Zusammenhang, dass in der Frage nach dem Umgang mit der Nachbearbeitungszeit nach dem Verursacherprinzip vorgegangen wird: liegt die ‚Schuld‘ bei den Beschäftigten, so ist das Unternehmen von der Abgeltungspflicht befreit, während bei betriebsbedingten Störungen die Nacharbeitungsstunden den Mitarbeiter jeweils auf ihre persönlichen Arbeitszeitkonten gutgeschrieben werden (nach Sperling 2006a: 76; ferner Schumann u.a. 2004: 30; Schumann u.a. 2005: 6). Das angesprochene Vorgehen nach dem Verursacherprinzip nimmt für meine Begriffe ein Stückweit den Druck aus den Produktionsprozessen, da sich bekanntermaßen der Umgang mit Überzeit stets schwierig gestaltet<sup>486</sup>.

---

<sup>486</sup> bei dem bereits mehrfach erwähnten Arbeitszeitflexibilisierungsprojekt bei Daimler, in dem ich mitgearbeitet habe, wurde nach ähnlichen Prinzipien vorgegangen: um einen täglich konstanten Output zu erreichen, galt es die Arbeitszeit am Schichtende

Nicht nur im Hinblick auf Arbeitszeit wurden bei Auto 5000 neue Wege beschritten, sondern auch in Bezug auf das Entgelt. In den Anfängen hieß das Projekt „5000x5000“, also 5000 Beschäftigte mit einer monatlichen Vergütung von 5000 DM<sup>487</sup>. Das für die westliche Automobilindustrie Unkonventionelle war und ist die Tatsache, dass es sich dabei um eine einheitliche Vergütung handelt, während beispielsweise bei *Daimler* sich das Entgelt nach Arbeitswerten richtet. Meines Erachtens sind zwei ausschlaggebende Punkte zu nennen. Zum einen erleichtert ein einheitlicher Lohn den Einsatz der Beschäftigten in den Arbeitsprozessen, die bei Auto 5000 stark von Funktions- und Aufgabenintegration im Rahmen des Gruppenarbeitskonzepts geprägt sind. Zum zweiten, um einkommensbezogene Statusdifferenzen auf dem Shop-Floor zu reduzieren<sup>488</sup>. Der einheitliche Grundlohn wird um Schichtzulagen ergänzt, aber auch um einen „persönlichen Leistungsbonus“, der Kamiske zufolge „die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters widerspiegelt und sich dabei am unternehmerischen Gesamterfolg der Auto 5000 orientiert“ (2006: 45). Sperling zufolge lag der Leistungsbonus im Jahr 2004 zwischen 800 und 1200 Euro und pendelte sich auf durchschnittlich 1100 Euro ein (2006a). Durch die Einführung einer erfolgsabhängigen Entgeltkomponente weitet das Unternehmen eine für Führungskräfte und Spitzenmanager gängige Regelung auf den Shop-floor aus; aus psychologischer Sicht werden dadurch motivatorische Anreize in Bezug auf das individuelle Handeln in den Prozessen gesetzt, zumal das angesprochene einheitliche Grundentgelt an und für sich wenig Leistungsimpulse in sich trägt.

---

zu flexibilisieren, d.h. innerhalb eines Korridors von minimal 7 und maximal 9 Stunden variieren zu lassen, um auf diese Weise Prozessstabilität zu erreichen, aber auch den angesprochenen Druck zu reduzieren, für den Fall, dass Störungen auftreten und die Beschäftigten auf Biegen und Brechen das Soll (auf Kosten der Qualität) zu erfüllen versuchen. Insbesondere der Umgang mit der Überzeit kristallisierte sich bei *Daimler* als kritisch heraus, wie die Forschungsergebnisse zeigen (siehe hierzu Raehlmann u.a. 2007).

<sup>487</sup> etwas mehr als 2500 Euro.

<sup>488</sup> Die Minimierung von Statusdifferenzen spielt in japanischen Unternehmen eine wichtige Rolle, z.B. durch einheitliche Arbeitskleidung.

Die Betriebs- und Arbeitsorganisation setzt auf zentrale Säulen wie ganzheitliche Aufgaben, flache Hierarchien, wenig Statusdifferenzen<sup>489</sup>, bewusste Einbindung der Beschäftigten in Optimierungsprozesse, kontinuierliche Qualifizierung u.a., was stark an japanische Prinzipien und Organisationsmuster erinnert. Zu einer ähnlichen Erkenntnis kommt auch Ulrich Jürgens, indem er schreibt:

„Enge Berührungspunkte gibt es mit Toyota in der Frage der prozessbezogenen Qualifizierung und ihrer Verbindung mit Verbesserungsaktivitäten sowie bei der engeren Kooperation mit den indirekten Funktionsbereichen (in der Lernfabrik). Auch im Verhältnis der Teams zu den Betriebsingenieuren gibt es Ähnlichkeiten, wenn auch die Selbstregulierung auf der Teamebene bei Auto 5000 sehr viel stärker ausgeprägt ist“ (2006: 131).

Es zeigt sich, dass mit der Fabrikorganisation von Auto 5000, die aus den zentralen Merkmalen „erweiterte („prozessbestimmte“) Teamarbeit, erweitertes Funktionsprofil der ersten Führungsebene („Betriebsingenieur/BI“), flache Hierarchien<sup>490</sup>, prozessorientierte dezentrale Betriebsorganisation („Lernfabriken“), betriebliche Steuerungsformen: prozess-/ teambasierte Zielvereinbarungen; prozessbasierte Kennziffern („Erfolgsquadrat“) sowie aktive Einbindung der Prozessteams in die Prozessoptimierung („PDCA-Konzept“)(Kuhlmann 2006: 91) deutliche Schritte in Richtung einer „innovativen Arbeitspolitik“ gemacht wurden, gerade auch durch das Konzept der „Lernfabrik“, auf das noch einzugehen ist.

Jedoch zeigt sich auch bei Auto 5000 eine Hürde, die in der Industrie- und Betriebssoziologie als zentraler Kritikpunkt industrieller Arbeit über Dekaden hinweg diskutiert wird und auch als zentrale Schwäche im Ansatz von Toyota zur Sprache kommt: die Überwindung von kurzzyklischer, monoton-repetitiver Fließband-Arbeit, die aufgrund hoher Standardisierung<sup>491</sup> so gut wie keine Freiheitsgrade zulässt, was natürlich auch im Postulat der ‚Null-Fehler-Produktion‘ begründet ist.

---

<sup>489</sup> neben den Prozessteams gibt es ‚nur‘ noch Indirekte und mit erweitertem Profil ausgestattete Meister, die den Titel „Betriebsingenieur“ tragen.

<sup>490</sup> drei Führungsebenen oberhalb der Prozessteams.

<sup>491</sup> wobei Standardisierung in der Regel über den reinen Leistungserstellungsprozess hinaus vorzufinden ist: durch Protokolle, Tätigkeitsbereiche, Beschreibungen über

Martin Kuhlmann greift diesen Punkt auf und bemerkt hierzu:

„In den Fließbandbereichen – das Fließband mit kurzen Arbeitstakten ist auch bei Auto 5000 die vorherrschende Produktionsstruktur bei manuellen Tätigkeiten – sind die Gestaltungsspielräume bei der Aufgabenerweiterung sehr viel eingeschränkter. Bei Taktzeiten von überwiegend unter zwei Minuten und entsprechenden Arbeitszyklen, bleibt die Produktionsarbeit selbst weitgehend repetitiv und in fachlicher Hinsicht unbefriedigend. Die Reichweite der Aufgabenintegration, seien es nun direkte oder indirekte Tätigkeiten, ist in diesen Arbeitssystemen deutlich geringer als in den technisierten Bereichen. Bezogen auf die tagtägliche Arbeit wurden in der Regel lediglich einfache Qualitätssicherungs- und Logistikfunktionen integriert. Konsequentermaßen wird bei Auto 5000 allerdings die Arbeitsplatzrotation innerhalb der Prozessteams, die gerade in den manuellen Arbeitsbereichen sehr stark ausgeprägt ist (...) Bandarbeit wird auch bei Auto 5000 aufgrund der hierfür charakteristischen hohen Wiederholhäufigkeit, der engen räumlich-zeitlichen Bindung und der im Normalfall geringen Problemlösungsanteile als fachlich wenig herausfordernd erlebt“ (2006: 93).

Neben der aufgezeigten Dezentralisierung in der Arbeitsorganisation bildet auch eine ebenso dezentral gestaltete Betriebsorganisation nicht unwesentlichen Stützpfiler für die Erfolgsträchtigkeit von Auto 5000. Ein zentrales Schlagwort dabei ist das „Lernfabrikkonzept“ (Schumann u.a. 2004; Schumann u.a. 2005; Kamsike 2006, Kuhlmann 2006; Schumann u.a. 2006b). Dahinter verbirgt sich nicht nur kontinuierliche Qualifizierung und die bewusste Aufhebung der „Trennung zwischen Arbeiten und Lernen“ (Sanders 2006), sondern eine gezielte Integration von indirekten, teilweise auch betriebswirtschaftlicher Funktionen in den Leistungserstellungsprozess. Dabei wird allerdings nicht konsequent auf Dezentralisierung gesetzt, sondern den Mittelweg aus zentralen und dezentralen Lösungen gesucht, so dass sich – Kuhlmann

---

(optimale) Bewegungsabläufe, Kennzeichnung von Wegen und Behältnissen, feste und entsprechend gekennzeichnete Stand-/Aufbewahrungsorte für Werkzeuge, Arbeitsmittel und Material, etc..

zufolge – „Mischstrukturen“ in der Betriebsorganisation vorfinden lassen (2006: 105).

Wie bereits eingangs ausgeführt, setzt Auto 5000 stark auf eine kontinuierlich weiterzuqualifizierende Belegschaft. Eine eindeutige Besonderheit im Umgang mit Fort- und Weiterbildung stellt in diesem Zusammenhang die sog. ‚Qualifizierungszeit‘ dar, die im Umgang von drei Stunden pro Woche in den Arbeitsablauf eingebunden ist und eine wesentliche Grundlage für betriebliche Optimierungs- und Rationalisierungsbestrebungen bildet. Hervorzuheben ist die Tatsache, dass lediglich 1,5 Stunden als Arbeitszeit gelten und damit bezahlt werden; die andere Hälfte wird damit quasi von den Beschäftigten getragen. Sanders betont, dass gerade dieser Punkt, aber auch das Qualifizierungsangebot von der Belegschaft durchaus kritisch gesehen wird (2006: 84; ferner Schumann u.a. 2004: 28; Schumann u.a. 2005: 5; Schumann u.a. 2006b: 301).

Um noch einmal auf die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen zu sprechen zu kommen: einleitend wurde bereits hervorgehoben, dass insbesondere die Industriellen Beziehungen in der BRD im Allgemeinen wie auch die Arbeitsbeziehungen bei *Volkswagen* im Speziellen im Projekt ihren Niederschlag finden mussten und tatsächlich auch fanden, und das auch vor dem Hintergrund, dass tarifvertraglich eine betriebliche Einzelfall-Lösung gefunden wurde. Eine Besonderheit von Auto 5000 im Hinblick auf Partizipation und Mitbestimmung war das Faktum, dass trotz des sozialpartnerschaftlichen Zusammenwirkens der Tarifvertragsparteien im ursprünglichen Konzept keine gewerkschaftlichen Vertrauensleute vorgesehen waren. Sperling zufolge wurde dies in der Vergangenheit stets sowohl von der IG Metall<sup>492</sup> als auch der Belegschaft als Schwachstelle gesehen, zumal der Informations- und Kommunikationsfluss zwischen den beiden Organen der Arbeitnehmervertretung dadurch behindert wurde, so dass nach längerem Hin und Her ab 2004 sog. „Kommunikationsbeauftragte der IG Metall“ (kurz: KoBIs) gewählt werden, die faktisch als gewerkschaftliche Vertrauensleute fungieren (Sperling 2006b: 61; ferner Schumann u.a. 2005: 6; Schumann u.a. 2006b: 300).

---

<sup>492</sup> verständlich

Im Ergebnis bedeutet dies, dass bei Auto 5000 aus Sicht der Beschäftigten fast die ganze Bandbreite an Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten aus dem deutschen Arbeitsrecht verankert ist, zumal auch die Teamsprecher basisdemokratisch per Wahl bestimmt werden.

Zusammenfassend könnte vielleicht der Eindruck entstehen, dass Auto 5000 der Garten Eden <sup>493</sup> für den niedersächsischen Industriearbeiter bedeutet. Dem scheint nicht so zu sein, wenn man bedenkt, dass Mitte Juni 2006 – etwa zeitgleich mit der medienwirksamen Ergebnispräsentation des SOFI in Wolfsburg – sich die Auto 5000-Belegschaft im Arbeitskampf um 5 Prozent mehr Lohn und Gehalt befand; im Aushandlungsprozess einigten sich die Tarifparteien letztenendes auf drei Prozent.

Daraus lässt sich abschließend ein letzter Punkt ersehen, der vielleicht als Vorurteil im Raum steht: man darf nicht davon ausgehen, dass die Belegschaft so etwas wie ‚lebenslängliche Dankbarkeit‘ Volkswagen gegenüber empfindet, weil sie größtenteils von der Strasse geholt wurden. Eine weitere Parallele zu den Erfahrungen aus dem Süden der USA. Dies betont auch Michael Schumann an der ein oder anderen Stelle: „Auto 5000 hat also trotz der besonderen Rekrutierung keine angepasste oder gar pflegeleichte Belegschaft“ (2006a: 13) oder auch:

„Der gemeinsame Erfahrungshintergrund von teilweise längerer Arbeitslosigkeit, der erfolgreich durchlaufene Bewerbungs- und Auswahlprozess und die breite Qualifizierung vor Arbeitsaufnahme hatten eine positive Grundhaltung gegenüber dem Projekt geschaffen. Aber deutlich war auch: Es handelt sich keineswegs um Beschäftigte, die auf ihre interessenbedingten Ansprüche umstandslos zu verzichten bereit gewesen wären, nur weil sie aus der Arbeitslosigkeit in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis wechseln konnten“ (2006c: 121; ferner Schumann u.a. 2004: 30f. sowie 2005: 7).

---

<sup>493</sup> Aus meiner Sicht wird das Bild des Arbeiterparadieses allein schon durch folgenden Aspekte getrübt: die Architektur der Werkshallen. Natürlich ist es eine angenehme Atmosphäre, in hellen, licht durchfluteten Räumen zu arbeiten. Allerdings verfügen auch die Pausen-/Sozialräume lediglich über Glaswände, so dass eine Rückzugsmöglichkeit eigentlich kaum gegeben ist. Meines Erachtens eine falschverstandene Art von Transparenz, die eher in Richtung Kontrolle interpretiert werden könnte.

Vielleicht wird dadurch wieder ein Stück die Einbettung in sozio-kulturelle Strukturen deutlich, zumal es größtenteils Facharbeiter sind, die natürlich einen bestimmten Habitus und ein gewisses Maß an Selbst- und Standesbewusstsein mitbringen. Ferner spielt natürlich auch der Aspekt der hohen gewerkschaftlichen Organisation eine Rolle und mit Sicherheit auch das Faktum, dass das Projekt aufgrund der doch sehr speziellen Umstände auch medial und öffentlich nach wie vor präsent ist. Verstärkend wirkt darüber hinaus, dass Wirtschaftlichkeit und Produktivität des Konzepts mittlerweile schwarz auf weiß ersichtlich ist.

Es stellt sich berechtigterweise die Frage nach der Übertragbarkeit von Auto 5000. Für Thomas Ulbrich, dem technischen Geschäftsführer der Auto 5000 GmbH, ist nicht die Frage nach dem ‚Ob‘ entscheidend, sondern nach dem ‚Wie‘ (Schumann u.a. 2007: 19), womit aber die Frage einer generellen Übertragbarkeit von Ulbrich nicht beantwortet wird.

Meines Erachtens ist deutlich erkennbar, dass ein lediglicher Transfer schnell seine Grenzen finden würde, und zwar aus mehreren Gründen. Zum einen handelt es sich – wie bei allen anderen Standorten, die eine erfolgreiche Umsetzung der Toyota-Prinzipien geschafft haben – um Greenfield-Situationen, keine Brown-Fields. Zum zweiten wurde bisher stets mit „neuen“ Mitarbeitern gearbeitet, die einer aufwendigen Selektion und anschließender Vorab-Qualifizierung unterzogen wurden. Ferner ist gerade bei Auto 5000 die gesellschafts- und beschäftigungspolitische Komponente hervorzuheben<sup>494</sup>, da die Qualifizierung der ehemals Erwerbslosen auch über staatliche/öffentliche Bildungsträger abgewickelt wurde, was allerdings keinen Anspruch in sich trägt, dass dies bei jedem Vorhaben nach diesem Muster so stattfinden kann und muss. Von daher sind einer lediglichen Übertragung Grenzen gesetzt. Determinierend wirkt auch die Zahl der Mitarbeiter. In allen Fällen, die bisher nach dieser Vorgehensweise abliefen, betrug die Beschäftigtenzahl höchstens 5 000, keinesfalls im zweistelligen Tausender-Bereich. Vor allem auch in Bezug auf die Industriellen Beziehungen stellt Auto 5000 eine Sonderrolle dar, zumal

---

<sup>494</sup> erzeugte mediales Interesse und öffentliche Aufmerksamkeit.



nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Gewerkschaften bereit sind, für jede betriebliche Lösung, die nach dem Muster von Auto 5000 mit mehr oder weniger stark artikulierten Rekurs auf Toyota gestaltet werden soll, ein eigenes Tarifvertragssystem mit ihrem Tarifpartner zu entwickeln, weil dadurch die vermeintliche Erosion des Flächentarifvertragssystems – selbst bei einer inhaltlichen Anlehnung an den jeweils geltenden Flächentarifvertrag – eine Beschleunigung erfährt. Ein Verzicht auf die Einbindung der Arbeitnehmervertretung auf beiden Ebenen ist jedoch nicht ratsam, da – die Ergebnisse in Wolfsburg zeigen es – nur das sozialpartnerschaftliche Zusammenwirken als wesentlicher Bestandteil des historisch gewachsenen sozio-kulturellen Hintergrunds tatsächlich auch zur erfolgreichen Umsetzung beiträgt. Gerade auch im Hinblick auf kontinuierliche Weiterqualifizierung durch das bewusste Integrieren von Wissenserwerb in den beruflichen Alltag bildet Auto 5000 eine Besonderheit, wie immer wieder betont wird. Ein Spezifikum dabei ist die in den Arbeits- und Produktionsprozess eingebundene Möglichkeit, über verschiedene Qualifizierungsstufen hinweg IHK-Zertifikate zu erwerben. Auch in diesem Punkt wird die häufig genannte Einbettung und Anpassung des Modells an die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen deutlich: staatlich anerkannte Zertifikate durch Einbindung der Industrie- und Handelskammer in Verbindung mit dem aufgezeigten hohen Facharbeiteranteil unter den Auto 5000-Beschäftigten, gepaart mit betrieblicher Qualifizierung.

Der Idee, nur Teilinstrumente von Auto 5000 herauszulösen und zu übertragen, lässt sich die angesprochene Kernproblematik <sup>495</sup> entgegensetzen. Das Modell funktioniert nur, wenn die Teilinstrumentarien in Abstimmung aufeinander zum Einsatz kommen und an die jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort angepasst werden. Der Erfolg besteht – resümierend – in der Ganzheitlichkeit des Modells unter Berücksichtigung der situativen Besonderheiten, wo durch Weiterentwicklung bestimmter Pfadabhängigkeiten angesichts aktueller

---

<sup>495</sup> Analogie zu Toyota.

wie zukünftiger Herausforderungen durchaus auch eigene Akzente gesetzt wurden<sup>496</sup>.

Am 4. November 2008 meldet das Handelsblatt, dass der VW-Konzern das Projekt Auto 5000 beende und die 4200 Beschäftigten des bislang eigenständigen Unternehmens Teil des Mutterkonzerns würden, was aber auch bedeute, dass sie künftig nach dem aus Beschäftigtensicht finanziell attraktiveren wie lukrativeren Haustarifvertrag bezahlt werden. Mit dieser Entscheidung endet ein seit knapp sieben Jahren anhaltender Sonderweg, der sich – im Ergebnis betrachtet – als nicht gerade erfolglos erwiesen hat (siehe HB vom 04.11.08: o.S.).

Im Gegenteil, vielmehr scheint der Erfolg dem Modellprojekt zum Verhängnis geworden zu sein. Ein aus meiner Sicht ganz zentraler Punkt tritt auch bei Auto 5000 in Erscheinung: es ist zwischen einer bestimmten Art der Gestaltung von Arbeits-, Betriebs- und Produktionsorganisation auf der einen und dem auf diese Art und Weise hergestellten Produkt zu unterscheiden. Ein ganz elementarer Aspekt, der sich schon einige Male in der Vergangenheit gezeigt hat. Ein Produktionssystem i.e.S. kann für sich genommen noch so produktiv, effizient und rentabel sein, für seinen wahrgenommenen Erfolg ist es entscheidend, ob und wie sich das auf diese Art und Weise hergestellte Produkt verkauft. Genau dieser Zusammenhang scheint auch bei Auto 5000 zu greifen. Wie bereits mehrmals erwähnt, produziert(e) Auto 5000 in seinen ersten Jahren den Minivan Touran, kürzlich kam der kleine Geländewagen Tiguan dazu, der sich bereits in den ersten Monaten nach seiner Markteinführung als Klassenschlager erwies.

---

<sup>496</sup> Im Zuge der Diskussion um den Neo-Institutionalismus (soziologischer Ausprägung) lässt sich für Auto 5000 die von Stefan Kühl geprägte Begrifflichkeit der „Imitation plus“ anwenden: „Man erhöht seine Legitimität dadurch, dass man die Vorstellung von rationaler Organisation nicht einfach kopiert, sondern einen eigenen Beitrag hinzufügt. Die Imitation findet also nicht in der Form eines einfachen Kopierens der Vorstellungen von rationalem Management statt, sondern im Prozess des Kopierens wird von den Akteuren überlegt, durch welche neuen Aspekte man die Konzepte, die zur Zeit en vogue sind, ergänzen kann“ (2002b: 178). Um es noch einmal zu konkretisieren: Man nahm das Toyota-Modell als Vorbild, passte es an die konkreten Rahmenbedingungen an und ergänzte eigene Ideen (wie z.B. Programmentgelt, Lernstattkonzept oder Weiterbildungszertifikate mit IHK-Abschluss).

Aufgrund der hohen Nachfrage montierten die Mitarbeiter von Auto 5000 das Modell nicht nur in ihrer eigenen Halle, sondern auch auf einem Band mit VW-Arbeitern, die dort den Golf bauen (HB 04.11.08: o.S.).

Ferner kommt hinzu, dass Sonderschichten – auch sonntags – gefahren werden mussten, um annähernd den eigenen Bestellungen/Aufträgen nachkommen zu können.

Dies führt natürlich zu einer Verwässerung des Modells und seiner ‚Rahmenbedingungen‘. Dem Handelsblatt zufolge kommt ferner noch hinzu, dass es schwer vermittelbar sei, dass Beschäftigte zwar am gleichen Ort die gleiche Arbeit verrichten, aber unterschiedlich bezahlt würden<sup>497</sup>. Hinzu kommen die divergierenden Arbeitszeiten, zumal der VW-Haustarifvertrag einen Arbeitszeitkorridor von 25 bis 33 Stunden vorsieht, die Auto 5000-Angestellten jedoch 35 Stunden pro Woche arbeiten müssen (HB 04.11.08: o.S.).

Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich in den USA bei Saturn ab. Obwohl – wie beschrieben – das Produktionssystem von Saturn in vielerlei Hinsicht sehr erfolgreich ist, plant der Mutter-Konzern *General Motors* den Verkauf der Marke Saturn.

Für Auto 5000 wie Saturn gilt: für sich genommen können Dinge noch so erfolgreich sein, entscheidend ist, ob sie in die Pläne und Vorstellungen übergeordneter Instanzen und Entscheidungsträger passen!

---

<sup>497</sup> Die Integration von Auto 5000 in den VW-Konzern scheint bereits weit im Vorfeld geplant, was sich z.B. daran erkennen lässt, dass gemäß Meine/Reusch in der Tarifrunde 2007 das Tarifsystm von Auto 5000 langsam an den VW-Haustarifvertrag angenähert wurde, indem etwa VW-übliche Sozialleistungen wie eine betriebliche Altersvorsorge und vermögenswirksame Leistungen in das Tarifvertragswerk von Auto 5000 aufgenommen wurden (2009: 166), was deutlich werden lässt, dass hier Entwicklungen wie auch Entscheidungen von längerer – wenn nicht sogar von langer – Hand geplant wurden!

## 4.2 Industrielle Beziehungen

Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen stellt ein dreigliedriges Institutionensystem dar, bestehend aus Unternehmensmitbestimmung, Betriebsverfassung sowie Tarifautonomie. Wie bereits an anderer Stelle kurz angedeutet, lassen sich die Industriellen Beziehungen in Deutschland in zwei Ebenen unterscheiden. Auf der übergeordneten Ebene agieren Arbeitgeber(verbände) und Gewerkschaften, auf der untergeordneten Ebene in diesem Sinne setzen sich im privatwirtschaftlichen Sektor die Unternehmensleitung und die betriebliche Interessenvertretung – den Betriebsräten – miteinander auseinander. Im öffentlichen Sektor bilden Personalräte die Arbeitnehmerinteressenvertretung. In Deutschland herrscht Tarifautonomie<sup>498</sup>, d.h. der Staat bleibt außen vor, greift also nicht in die Verhandlungen zwischen den beiden Lagern, „Arbeit und Kapital“, ein, sondern schafft lediglich durch die Gesetzgebung die entsprechenden Rahmenbedingungen. Lange Zeit dominierten in Westdeutschland die Flächentarifverträge, die sich jedoch seit einigen Jahren in einem vermeintlichen Erosionsprozess befinden – so zumindest die politische, mediale wie akademische Diskussion. Eine Debatte, die etwa seit Mitte der 1990er Jahre geführt wird.

Im Zuge dieser Diskussion um den Wandel der Industriellen Beziehungen, – dramatischer: der „Krise“ des Kollektivvertragssystems – werden endogene wie exogene Ursachen, Globalisierung /Internationalisierung, aber auch die Folgen der Wiedervereinigung genannt (vgl. z.B. Bispinck/Schulten 1998; 2009).

Die Industriellen Beziehungen in Deutschland sind – wie bereits an anderer Stelle bereits angemerkt – im Vergleich zu anderen Ländern sehr stark verrechtlicht.

Eine zentrale Basis bildet dabei der Art. 9 Abs. 3 des Grundgesetzes. Entscheidend ist hier Satz 1: „Das Recht, zur Wahrung und Förderung

---

<sup>498</sup> Die Tarifautonomie erfüllt unterschiedliche Funktionen: für die *Unternehmer* eine Ordnungs-, Befriedungs- sowie Kartellfunktion, für den *Staat* bringt sie Entlastungs- und Legitimationsfunktionen mit sich, für die *Arbeitnehmerschaft* schließlich beinhaltet sie eine Partizipations-, Schutz- sowie Verteilungsfunktion (siehe hierzu vertiefend Müller-Jentsch 1997a: 204f.; ferner 2007: 49).

der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet“.

Weitere bedeutende Gesetze in diesem Zusammenhang stellen das Tarifvertragsgesetz (1949), das Montanmitbestimmungsgesetz (1951), das Mitbestimmungsgesetz (1976) sowie das Betriebsverfassungsgesetz (1952, 1972, 2001) dar<sup>499</sup>. An dieser Stelle sei auf die Bedrohung hingewiesen, dass gerade das Betriebsverfassungsgesetz für manche Unternehmen nur noch bedingt Anwendung fand, da sich im Zuge der Organisationsentwicklung und der damit einher gehenden Veränderung der Unternehmensstrukturen, etwa in Richtung Netzbildung, ein Unternehmen ökonomisch, sozial, aber eben auch (arbeits)rechtlich, nicht mehr klar von seiner Umwelt abgrenzen ließ. Das Betriebsverfassungsgesetz braucht klare Unternehmensstrukturen und -grenzen, um eine entsprechende Anspruchsgrundlage darstellen zu können<sup>500</sup>. Ähnlich sieht es mit der Mitbestimmung aus.

Insbesondere Anfang der 1990er Jahre wurden einige Untersuchungen zu diesem Thema, anknüpfend an die sich entwickelnde ‚Lean-Manie‘, durchgeführt (siehe z.B. Nagel u.a. 1990; 1994). Aber auch Ende der 1990er Jahre ist es ein wichtiges Thema (z.B. bei Funder 1999).

Eine zentrale Fragestellung in diesen Untersuchungen war stets, ob die gesetzlichen Grundlagen – etwa für die Mitbestimmung – flexibel genug sind, um auf die Veränderungen in den Unternehmens- und Konzernstrukturen entsprechend reagieren zu können, um nicht irgendwann obsolet zu werden. Insbesondere im Zuge der von mir so zu bezeichnenden Lean-Manie zu Beginn der 1990er Jahre, – der viel zitierte MIT-Bericht von Womack u.a. ein (Mit)Auslöser dieser Entwicklungen in Europa –, veränderten sich die Unternehmens- und Konzernstrukturen in Richtung Dezentralisierung, begleitet von der zunehmenden Bildung von kleinen organisatorischen Einheiten mit

---

<sup>499</sup> Somit wird deutlich, dass es in der BRD im Unterschied zu anderen Staaten kein einheitliches Arbeits-Gesetzbuch gibt, in welchem alle juristischen Bestimmungen niedergelegt sind. Stattdessen sind die rechtlichen Regelungen in einer Fülle von Einzelgesetzen und Gerichtsurteilen verteilt.

<sup>500</sup> Der Gesetzgeber weiß natürlich um diese Problematik und hat in der Überarbeitung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 Anpassungen vorgenommen, die auf die angesprochenen Entwicklungen Bezug nehmen.

eigener Kosten- und Budgetverantwortung (vgl. zu den Center-Konzepten Kapitel 3.1.1).

Durch Auslagerung und Outsourcing<sup>501</sup> nahmen und nehmen die Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten auf Seiten der Arbeitnehmervertretung, sowohl auf der betrieblichen Ebene im Hinblick auf die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrates im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes als auch auf der übergeordneten Ebene tendenziell ab. Auch in heutigen Tagen muss man sich mit dieser Fragestellung im Zuge der steigenden Orientierung am Shareholder Value konfrontieren. So wird in der letzten Zeit immer wieder die Frage gestellt bzw. hin und her diskutiert, ob die Mitbestimmung negative Einflüsse auf die Investitionsentscheidungen von Anlegern<sup>502</sup> haben könnte.

An dieser Stelle sei daran erinnert, dass zu Hochzeiten der „Deutschland AG“ genau in die entgegen gesetzte Richtung argumentiert wurde. Hier wollte man durch eine entsprechende Gesetzgebung eine Art Bollwerk errichten, um ausländische Investoren von einem angestrebten finanziellen Engagement etwa in Form von Direktinvestitionen in deutschen Unternehmen abzuhalten. Streeck und Höpner sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass der Bundesrepublik aus diesem Grund von ausländischen Investoren Wirtschaftsnationalismus vorgeworfen wurde und das Wort der „Festung Deutschland“ (Streeck/Höpner 2003: 21) kursierte.

Neben der angesprochenen Dualität und Verrechtlichung zählen Intermediarität, Repräsentativität und Zentralisierung zu den Kernmerkmalen des „Deutschen Modells“ (vgl. Müller-Jentsch 1997a: 195ff.).

In den USA hingegen stellt sich die<sup>503</sup> Situation etwas anders dar. Vorab gilt jedoch zu unterstreichen, dass es schwer ist, die Industriellen Beziehungen zweier Länder einer Gegenüberstellung bzw. einem Vergleich zu unterziehen, weil stets die Pfadabhängigkeit von

---

<sup>501</sup> zwei rechtlich zu differenzierende Begriffe

<sup>502</sup> auch aus dem Ausland

<sup>503</sup> nicht nur gegenwärtige

Entwicklungen im Raum steht. Es soll jedoch ein Versuch unternommen werden.

Die US-amerikanischen Industriellen Beziehungen sind anders gestaltet, wobei sich aber auch in manchen Bereichen gewisse Parallelen erkennen lassen, allerdings nur auf den ersten Blick. Denn es soll auch an dieser Stelle betont werden, dass man die Einbettung oder die Pfadabhängigkeit von Entwicklungen zu bedenken hat.

Auf der übergeordneten Ebene, der Ebene zwischen Arbeitgeber-(verbänden) und Gewerkschaften, lässt sich als eine Ähnlichkeit anführen, dass sowohl in Deutschland als auch in Amerika den Spitzenverbänden keine Tariffähigkeit zukommt. So nehmen etwa der deutsche DGB oder der US-amerikanischen AFL-CIO<sup>504</sup> als Dachorganisationen lediglich Repräsentationsaufgaben wahr.

So liegt gemäß Hildegard Waschke die Hauptaufgabe der AFL-CIO in der Interessenvertretung der organisierten Arbeitnehmerschaft, Legislative (U.S. Kongress), Regierung und Öffentlichkeit (Waschke 1980: 16).

Die Tarifverhandlungen übernehmen in beiden Staaten die Einzelgewerkschaften selbst. Auch hinsichtlich der abzuschließenden Tarifverträge gibt es deutliche Unterschiede. In den USA gibt es beispielsweise das Medium des Flächentarifvertrages nicht. Üblich sind hier betriebliche Lösungen und/oder individuelle Arbeitsverträge zwischen einzelnen Unternehmen und Gewerkschaften bzw. Beschäftigten<sup>505</sup>, was unter anderem entwicklungsgeschichtlich mit dem in den USA stark vertretenen Individualismus in Verbindung steht, auf den sich die Entscheidungsträger in ihrem Handeln in den letzten Jahren<sup>506</sup> (wieder) sehr stark berufen.

---

<sup>504</sup> 1955 Fusion zwischen der 1886 ins Leben gerufenen facharbeitergewerkschaftlich ausgerichteten AFL und der 1935 gegründeten industriegewerkschaftlich orientierten CIO.

<sup>505</sup> die monistische Struktur der Unternehmensleitung setzt sich in der Ausgestaltung der Industriellen Beziehungen fort. So wird auch die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in den Unternehmen alleinig von den Gewerkschaften und deren Vertretern vor Ort („shop stewards“) wahrgenommen.

<sup>506</sup> etwa seit 1980.

„Dieser Individualismus richtet sich gegen jegliche Machtkonzentration: im politischen (Föderalismus) wie im wirtschaftlichen Raum (Anti-Trust-Bewegung)“ (von Loeffelholz 2004: 510).

Insbesondere die Landschaft der Gewerkschaften sieht ganz anders aus – zu unterscheiden in Industrie-, Betriebs-, Berufs- sowie Allgemeine Gewerkschaften. So lässt sich ein sehr heterogenes Feld vorfinden, was natürlich auch in gewissem Sinne dem gesamtgesellschaftlichen Leitkonzept der USA entspricht: *e pluribus unum*!

Erd zufolge sind der Großteil aller US-amerikanischen Gewerkschaften sog. „craft unions“, d.h. nach der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe organisierte Verbände (Erd 1989: 23; 2000: 252), was natürlich aus der historischen Entwicklung heraus nachzuvollziehen ist, zumal es im 19. Jahrhundert auch in den USA zu allererst die Handwerker/Facharbeiter waren, die sich zusammengeschlossen hatten. Dabei darf nicht vergessen werden, dass gerade auch (nord)europäische Einwanderer Einfluss auf die Entwicklung der Arbeiter-/Gewerkschaftsbewegung in den USA hatten.

Es gibt traditionell sehr starke Gewerkschaften wie zum Beispiel die Automobilarbeitergewerkschaft UAW<sup>507</sup>, die ihre Macht vor allem im Norden und Nordwesten der Vereinigten Staaten konzentriert hat. Besonderen Einfluss ausüben konnte bzw. kann sie im Automobilmekka Detroit, wo einige bedeutende Automobilhersteller – wie etwa *General Motors* und Ford mit ihren Firmenzentralen – angesiedelt sind. Es lässt sich in den USA somit eine regionale bzw. geographische Konzentration gewerkschaftlicher Macht feststellen.

Viele ausländische, insbesondere japanische Automobilhersteller haben sich in der Vergangenheit mit ihren neu errichteten Produktionsstätten im Süden der USA, etwa in Kalifornien, Tennessee, North Carolina, etc., niedergelassen, zumal der Süden („sunbelt“) traditionell als gewerkschaftlichfeindlich angesehen wird. Auch der *Daimler*-Konzern hat sein Werk Tuscaloosa im Bundesstaat Alabama angesiedelt, der tendenziell als gewerkschaftsfrei gilt. In diesem Werk läuft seit 1997 das ziemlich erfolgreiche Geländewagen-Modell M-Klasse vom Band sowie die G-Klasse und das R-Modell.

---

<sup>507</sup> die UAW ist nicht mehr in der Dachorganisation AFL-CIO. Sie würde 1965 wegen Korruptionsvorfällen ausgeschlossen.



Die UAW kam zwar mit der Chrysler Corp. zum Stuttgarter Autohersteller<sup>508</sup>, allerdings gibt es bisher in Tuscaloosa bei der „Mercedes-Benz US. International Inc.“ (MBUSI) keine Zusammenarbeit zwischen der (einst) mächtigen Automobilarbeiter-Gewerkschaft und der Unternehmensleitung, was sich natürlich aus Sicht der UAW ändern sollte, zumal die Organisierung eines Mercedes-Werkes für die UAW auch sehr prestigeträchtig wäre.

Nach einer Meldung des Handelsblatts wird die UAW bei ihrem Ziel, dem Einzug in Tuscaloosa, vom *Daimler*-Gesamtbetriebsrat sowie der IG Metall unterstützt (HB 30.07.99: o.S.). Wie das Blatt weiter schreibt, sind auch andere *Daimler*-Töchter bislang gewerkschaftsfreie Zone. Zu denken ist dabei etwa an die Lkw-Tochter Freightliner. Freightliner, dessen Fabriken in North Carolina ebenfalls einen weißen Fleck auf der UAW-Landkarte bilden, gehört schon seit längerem<sup>509</sup> zum Konzern und ist nicht erst im Gefolge mit Chrysler hinzugekommen. Das Handelsblatt meldet in seiner Ausgabe vom 30.07.99 weiter, dass die *Daimler*-Mitarbeiter in Tuscaloosa in der Frage nach der Notwendigkeit gewerkschaftlichen Engagements gespalten seien. Man schätze eine Befürwortung bzw. Unterstützung für die UAW auf etwa 30 bis 50 Prozent, wobei eine Abstimmung über das „Ja“ oder „Nein“ keine Voraussetzung sei. Dem Handelsblatt zufolge könne das Management eine Arbeitnehmervertretung auch ohne Abstimmung anerkennen, wenn mehr als die Hälfte der Arbeiter eine Gewerkschaftskarte unterschreiben. Es sind im Wesentlichen die vielen Überstunden, die von den Mitarbeitern beklagt würden. Auch reichten den Befürwortern der Gewerkschaft Stundenlöhne von \$ 14,60 bis 20,50 und Betriebsrenten nicht aus (HB 30.07.99: o.S.).

Wie gegensätzlich und zum Teil bizarr die Haltung und Meinung in den USA zum Thema gewerkschaftlicher Präsenz in Unternehmen ist, wird in einem Handelsblatt-Bericht vom 30.08.00 dargestellt, in dem es wiederum um die bisher nicht vorhandene gewerkschaftliche Organisierung der Belegschaft im Mercedes-Werk Tuscaloosa

---

<sup>508</sup> die IG Metall hatte sogar einen ihrer Aufsichtsrats-Sitze an einen UAW-Vertreter abgetreten, was aber – Kädler/Sperling (2002: 151) zustimmend – wohl eher symbolischen Charakter hatte.

<sup>509</sup> seit Mitte der 1980er Jahre

/Bundesstaat Alabama geht. So wird davon gesprochen, dass Mitarbeiter kaum merklich statt der Arbeitskleidung mit dem Mercedes-Stern<sup>510</sup> T-Shirts mit dem Logo der UAW tragen, das zufällig auch – wie der Mercedes-Stern – ein großes rundes Emblem ist<sup>511</sup>. Auf der anderen Seite jedoch befinden sich unter der Belegschaft auch Mitarbeiter, die sich offen gegen eine gewerkschaftliche Präsenz im Werk aussprechen, was eigentlich für die Südstaaten der USA nichts allzu ungewöhnliches ist. Bemerkenswert ist meiner Meinung nach jedoch, dass sie ihrer ablehnenden Haltung auch durch entsprechende Symbole Ausdruck verleihen. Denn im besagten HB-Artikel wird davon berichtet, dass sie auf ihren Arbeitskleidung, in diesem Fall auf ihren Schutzhelmen, weiß-rote Anti-Gewerkschaftsaufkleber tragen (HB 30.08.00: 15). Auf Deutschland projiziert, können in den Werken von *Volkswagen* oder *Daimler* analog Gewerkschaftsmitglieder in den Belegschaften meist auf den ersten Blick identifiziert werden durch das Tragen entsprechender IG Metall-Abzeichen. Eine bewusst gewerkschaftsfeindliche Haltung wird hingegen nicht durch entsprechende Abzeichen, Aufkleber o.a. sichtbar nach außen gekehrt. Allerdings ist die (west)deutsche Automobilindustrie hierfür nicht repräsentativ, zumal sie bekanntlich einen – wenn auch im Durchschnitt sinkenden – gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweist und eine bewusst zelebrierte antigewerkschaftliche Haltung keinen breite Rückendeckung finden würde, weshalb eine gewerkschaftskritische oder gar -feindliche Einstellung eher auf latenter, stillschweigender Ebene praktiziert wird.

Neben einer Reihe von Unterschieden<sup>512</sup> zwischen den US-amerikanischen und deutschen Gewerkschaften gibt es auch kleinere Gemeinsamkeiten. Die „Ideologie“ zwischen deutschen und US-amerikanischen Gewerkschaften ist zwar jeweils eine andere – so steht

---

<sup>510</sup> könnte in der modernen Management-Philosophie als Zeichen für ein funktionierendes Corporate Design gelten.

<sup>511</sup> Dies lässt darauf schließen, dass die Automobilbranche nicht grundsätzlich gegen Gewerkschaften eingestellt ist; in anderen Branchen in den USA sieht dies jedoch ganz anders aus. Im Einzelhandel würde das Tragen von Gewerkschaftssymbolen zu Konsequenzen für den Betroffenen führen.

<sup>512</sup> In der BRD und den USA stehen den Gewerkschaften ferner unterschiedliche Machtallokationsmechanismen und Instrumentarien zur Verfügung.

in den USA der sog. „business unionism“<sup>513</sup> im Vordergrund, es geht somit um rein wirtschaftliche Zielsetzungen – aber ihr Kerngedanke ist der gleiche: gute Arbeitsbedingungen für ihre Mitglieder. Der Grundgedanke, in dem sich alle Gewerkschaften auf der Welt wohl einig sind.

Anders als in manchen Nachbarländern haben in Deutschland die Gewerkschaften ihre spezifischen Ideologien<sup>514</sup> nach dem Zweiten Weltkrieg abgelegt. Es handelt sich bekanntlich bei den deutschen Gewerkschaften um Einheitsgewerkschaften. Es gibt zwei Gliederungsprinzipien: Einheitsgewerkschaft sowie Industrieverbandsprinzip. Bei den Arbeitgeberverbänden<sup>515</sup> sind es gemäß Haipeter/Schilling (2006: 18) das Fachverbands- und Territorialprinzip.

In den USA hingegen herrscht in diesem Bereich Pluralismus. Meines Erachtens liegt eine klare Gemeinsamkeit der Gewerkschaften vieler Länder darin trotz einer formalen Parteiunabhängigkeit doch von der Gesinnung her den sozialdemokratischen Parteien nahe zu stehen, was natürlich damit zusammenhängt, dass sich die traditionelle Stammwählerschaft von sozialdemokratischen Parteien überwiegend aus Arbeitern zusammensetzt. Daher besteht in vielen Ländern traditionell eine gewisse Nähe und Verbundenheit zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie. Es braucht nur ein Blick nach Deutschland geworfen zu werden. In der Bundesrepublik ist ein klarer Verknüpfungspunkt zwischen Sozialdemokratie und Gewerkschaften darin zu sehen, dass viele sozialdemokratische Politiker über die Gewerkschaften „groß“ geworden sind, d.h. durch die Gewerkschaft bzw. deren Bildungsträgern über den Zweiten Bildungsweg zu höherer Formalqualifikation gelangt sind und / oder durch eine gewerkschaftsinterne Beschäftigung Karriere gemacht haben und dadurch oder von dort aus in die Politik gewechselt sind. Ein weiteres Beispiel für eine solche Verknüpfung ist auch in Schweden zu sehen, wobei auch hier im Laufe der Zeit einige Erosionen sich eingeschlichen haben. Diese

---

<sup>513</sup> Der „business unionism“ hat im Laufe des vergangenen Jahrhunderts den „social unionism“ verdrängt, dessen Hochzeiten in den 1930er und 1940er Jahren lagen.

<sup>514</sup> Stichwort: Richtungsgewerkschaft

<sup>515</sup> sie wurden in Deutschland als Reaktion der Unternehmerschaft auf die Bildung von Gewerkschaften gegründet (Müller-Jentsch 2007: 22).

beschriebene traditionelle Bindung zwischen Gewerkschaften und sozialdemokratischer Politik gibt es im europäischen Sinne in den USA nicht, was natürlich wiederum mit den historischen Entwicklungen zusammenhängt. Durch die Tatsache, dass die Vereinigten Staaten ein Einwanderungsland waren bzw. sind, sind – wie bereits mehrfach erwähnt – Pluralismus und Individualismus stark ausgeprägt und es entwickelte sich dadurch nur wenig Nährboden für Gemeinschaftssinn oder Klassenbewusstsein für bestimmte berufliche Gruppierungen, zumindest auf der Arbeitnehmerseite. Daher konnte sich meines Erachtens keine breite gesellschaftspolitische Solidarität der Arbeiterschaft als klassische Klientel von Gewerkschaften entwickeln wie dies etwa in vielen europäischen Staaten der Fall war.

Nichtsdestotrotz unterstützen die Gewerkschaften in Wahlkämpfen traditionell sozialliberale Kandidaten, was dazu führt, dass sich die Gewerkschaften der Demokratischen Partei zumindest ein Stück weit annähern<sup>516</sup>. Eine weitere Annäherung zum politischen Geschehen in den USA ist auch darin zu erkennen, dass die Gewerkschaften meines Wissens traditionell dazugebeten werden, wenn es um die Besetzung des Amts des Arbeitsministers geht.

Auch was die organisatorische Struktur der Arbeitgeberlandschaft in den Vereinigten Staaten anbelangt, bestehen bemerkenswerte Unterschiede zu den deutschen Verhältnissen als Beispiel einer koordinierten Marktwirtschaft. So lässt sich dort kaum von Arbeitgeberverbänden nach deutschen Maßstäben sprechen, zumal es in den USA nicht die Verbände sind, die mit den Gewerkschaften über Beschäftigungskonditionen und Arbeitsbedingungen verhandeln, sondern überwiegend die einzelnen Unternehmen. Eine kleine Gemeinsamkeit zwischen USA und Deutschland besteht darin, dass sich auch in den Vereinigten Staaten in der Vergangenheit Spitzenorganisationen zur Vertretung unternehmerischer Belange gebildet haben ohne jedoch tariffähig zu sein, auch wenn hierbei keine

---

<sup>516</sup> So steuerten die US-Gewerkschaften während des Wahlkampfes 2004 um das US-Präsidentenamt etwa 140 Mio. US-Dollar zur Unterstützung des demokratischen Kandidaten John Kerry bei. Zur Verdeutlichung: das ist etwa ein Drittel des Haushaltes von AFL-CIO (vgl. Silvia 2005: 651).

klare funktionale Differenzierung stattfindet wie es bei BDI und BDA in Deutschland der Fall ist.

Der BDA als Dachorganisation der privatwirtschaftlichen Arbeitgeber ist hauptsächlich auf den Feldern Tarifpolitik, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Technik und Arbeit, Gesetzgebung und Rechtsanwendung, Berufsbildung sowie internationale Sozialpolitik tätig (Müller-Jentsch 1997a: 186f.), während der BDI der erfolgreichste Dachverband der (deutschen) Wirtschaftsverbände ist, die die wirtschaftspolitischen Interessen der verschiedenen Unternehmergruppen wahrnehmen (ebenda: 175).

Bei den beiden genannten US-amerikanischen Spitzenorganisationen handelt es sich zum einen um die um die letzte Jahrhundertwende (1900) gegründete National Association of Manufacturers (NAM), die aus mehr als 1 000 Organisationen der verarbeitenden Industrie sowie mehreren hundert Orts-, staatlichen und Branchenverbänden besteht, zum anderen die US-Chamber of Commerce, ein Bund aus mehreren tausend Handelskammern der Einzelstaaten und Gemeinden.

Die angesprochene nicht klar funktionale Differenzierung lässt sich daran erkennen, dass es sich bei NAM zwar überwiegend um einen Industrieverband handelt, auf der anderen Seite aber auch tariffähige Arbeitgeberverbände darin enthalten sind. Auch die US-Chamber of Commerce hat einen eher hybriden Charakter, denn neben der Lobby-Funktion bzw. ihrer Repräsentationsaufgabe<sup>517</sup> in der Genfer Internationalen Arbeitsorganisation ILO, entspricht auf nationaler Ebene ihr Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum in etwa dem des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHT).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die US-amerikanische Arbeitgeberschaft eine sehr unsystematische Organisation auf gesamtwirtschaftlicher Ebene aufweist, was natürlich vor dem Hintergrund zu sehen ist, dass das Miteinander der wirtschaftlichen Akteure weniger sozialpartnerschaftlich, sondern von Individualismus und Wettbewerb geprägt ist. Eine unmittelbare Folge daraus ist die Abhängigkeit der Interessendurchsetzung von der individuellen Verhandlungsmacht, was aus Beschäftigtenperspektive zu starken

---

<sup>517</sup> stellvertretend für die Arbeitgeberseite der USA

Lohnspreizungen führen kann. Dies wird dadurch verstärkt, dass es keine System einer Art sozialen Solidarität gibt.

Auf Deutschland projiziert, sieht etwa Abelshauser solche Lohnspreizungen, die – wie eben erwähnt auf Wettbewerb und Marktmacht basieren – als Gefahr an. Er pocht auf eine koordinierte Lohnpolitik, damit das deutsche Produktionsregime mit all seinen Besonderheiten funktionieren kann:

„Eine koordinierte Lohnpolitik ist nötig, um die Gefahr der Abwerbung klein zu halten, kooperative Arbeitsbeziehungen, um die Loyalität der hoch qualifizierten und daher mächtigen Stammbelegschaften zu sichern, und schließlich die enge Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Technologietransfers und der Standardisierung, um zu jenen allgemein anerkannten Standards zu kommen, die der Ausbildung und dem beruflichen Prüfungswesen zugrunde gelegt werden können“ (Abelshauser 2004: 40f.)

Neben den genannten Unterschieden auf der überbetrieblichen Ebene der Industriellen Beziehungen in den USA im Vergleich zu Deutschland, sind auch die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in US-amerikanischen Unternehmen anders gestaltet.

Zuvor gilt es jedoch in der US-amerikanischen Unternehmenslandschaft zwischen einem Bereich zu unterscheiden, in dem gewerkschaftliche Organisation vorzufinden ist, dem sog. „Unionized Sector“, der in etwa 20% beträgt, und einem zweiten Bereich, wo es keine gewerkschaftliche Organisation der Belegschaften gibt. Dieser wird als „Non-Unionized Sector“ bezeichnet und beträgt eine Größenordnung von etwa 80%. Hier setzt man auf Human-Relations-Management, nicht auf gewerkschaftliche Interessenvertretung. Im „Unionized Sector“ hingegen lässt sich eine gewerkschaftliche Vertretung in den Betrieben vorfinden, wobei Konflikte um Löhne und Arbeitsbedingungen, aber auch das Beschwerdewesen (sog. „grievance“), direkt zwischen der Gewerkschaftsvertretung und der Unternehmensleitung ausgetragen werden. Die sozusagen kleinste gewerkschaftliche Einheit in den US-amerikanischen Unternehmen und Betrieben bilden die Locals.

In diesem Zusammenhang lässt sich meines Erachtens die Vermutung formulieren, ob sich die US-amerikanischen Gewerkschaften nicht etwa gegen die Implementierung von Betriebsräten – etwa nach deutschem Muster – wehren würden, da sie bis dato die alleinige Repräsentanz der Arbeitnehmerschaft darstellen, und mit der „Zwischenschaltung“ einer betrieblichen Instanz vor Ort im sog. „bargaining unit“, die nicht deckungsgleich ist<sup>518</sup>, an Macht und Einfluss einbüßen würden.

Das Local bildet die kleinste gewerkschaftliche Einheit. Deren Größe kann gemäß Lösche zwischen 10 und 50 000 Mitglieder schwanken (2004: 380). Es ist somit gleichsam Ausdruck der weitgehenden Dezentralisierung, Verbetrieblung, aber auch Fragmentierung in der US-amerikanischen gewerkschaftlichen Tarifpolitik. Es stellt den Tarifpartner dar, mit dem ein Unternehmen für ein konkretes bargaining unit einen Tarifvertrag abschließt. Folglich dominieren in den USA Firmentarifverträge. Kennzeichnend für solche Vertragswerke ist dabei, dass sie in der Regel mehrere hundert Seiten umfassen. Dieses Phänomen liegt darin begründet, dass es nur wenige arbeitsrechtliche Bestimmungen gibt, die Mindeststandards festlegen. Nur wenige Punkte zu den Arbeitsbedingungen sind einheitlich auf Bundes- oder Einzelstaats-Ebene gesetzlich geregelt, sondern unterliegen dem Aushandlungsprozess der Tarifpartner, was in der Konsequenz die für meist drei Jahre abgeschlossenen Vertragswerke in ihrem Umfang merklich anschwellen lassen. Sie müssen infolge des weitgehend fehlenden arbeits- und sozialrechtlichen Rahmens – so sind in den USA auch weite Teile der Sozialpolitik, der sozialen Sicherheit, Gegenstand kollektivvertraglicher Aushandlungsprozesse – viel mehr tatsächliche wie potentielle Problempunkte regeln, was auch zu einer beachtlichen Detailliertheit und Ausführlichkeit führt. Für den Arbeitnehmer<sup>519</sup> resultiert aber daraus ein gewisser Sicherheitsfaktor, da die in den Kollektivverträgen geregelten Punkte damit Rechtsverbindlichkeit erlangen und im Streitfall vor Gericht einklagbar sind. Allerdings ist es in bestimmten Industriezweigen üblich, dass für manche Punkte Rahmenvereinbarungen zwischen Vertretern nationaler Gewerkschaften

---

<sup>518</sup> siehe in der BRD das Spannungsfeld Vertrauensleute-Betriebsräte.

<sup>519</sup> ausgehandelte Tarifverträge müssen von den Gewerkschaftsmitgliedern ratifiziert werden, um Gültigkeit zu erlangen!

und den Arbeitgebern ausgehandelt werden. Z.B. in der Automobilindustrie fand dieses Vorgehen lange Zeit Anwendung. Wie bereits in Kapitel 2.4 angeführt, wird dies als „Pattern bargaining“ bezeichnet.

Charakteristisch ist für die US-amerikanischen Arbeitsbeziehungen, dass Tarifverhandlungen nur von Gewerkschaften geführt werden dürfen, die von den Arbeitnehmern im konkreten bargaining unit als rechtmäßige Vertreter anerkannt wurden. Dies geschieht – im geschilderten Fall des Mercedes-Werkes in Alabama wurde es bereits angesprochen – durch sog. An- bzw. Aberkennungswahlen. Mit anderen Worten entscheiden die Beschäftigten eines Unternehmens/Betriebes mittels Abstimmung bzw. der Unterschrift einer Gewerkschaftskarte, ob sie durch eine Gewerkschaft vertreten werden wollen bzw. durch welche dies geschehen soll. Die rechtliche Basis hierfür liefert zum einen der *National Industrial Recovery Act* aus dem Jahre 1933<sup>520</sup>, zum anderen der auch als *Wagner-Act* bekannte *National Labor Relations Act* aus dem Jahre 1935, der als Bundesgesetz für Arbeitnehmer das Recht verbrieft, sich zu organisieren bzw. Gewerkschaften beizutreten<sup>521</sup>.

Es ist jedoch ein offenes Geheimnis, dass im praktischen Leben ein merklicher Unterschied zwischen „Recht haben“ und „Recht bekommen“ besteht. So weist die US-amerikanische Unternehmenslandschaft eine große Heterogenität auf in Bezug auf den Umgang mit dem Koalitionsrecht ihrer Belegschaften. Während die US-amerikanische Automobilindustrie sehr zweigeteilt im Umgang mit der sukzessive an Macht und Schlagkraft einbüßenden, 1935 gegründeten UAW ist, nimmt hingegen der Handel, insbesondere Einzelhandel wie z.B. Supermarktketten, überwiegend eine klar anti-gewerkschaftliche

---

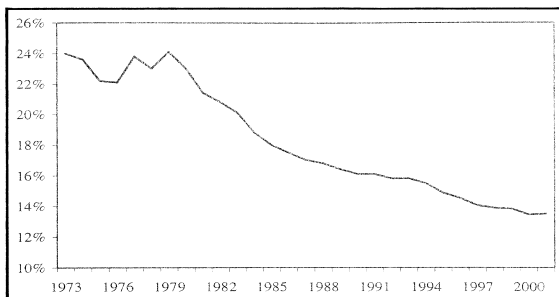
<sup>520</sup> Sicherung der Koalitionsfreiheit als Grundstock für collective bargaining.

<sup>521</sup> Im amerikanischen Arbeitsrecht sind – Lösche zufolge – vier Prinzipien maßgeblich: „1. Arbeitnehmer haben das Recht, sich zusammenzuschließen und zum Zweck von Tarifverhandlungen Vertreter ihrer eigenen Wahl zu bestimmen; 2. Arbeitgeber dürfen Arbeitnehmer nicht unter Druck setzen und in ihrem Recht einschränken, sich zusammenzuschließen und Vertreter ihres Vertrauens zum Zweck von Tarifverhandlungen zu wählen; 3. Vertreter der Arbeitnehmer zum Zweck von Tarifverhandlungen werden von diesen in geheimer Wahl bestimmt. Die Gewerkschaft, die bei einer solchen Wahl die Mehrheit der Abstimmenden erhält, vertritt alle Arbeitnehmer ungeachtet ihrer Gewerkschaftszugehörigkeit; 4. Der Arbeitgeber hat die von seinen Arbeitnehmern bestimmten Vertreter (nämlich die Gewerkschaft) als Tarifpartner anzuerkennen“ (Lösche 2004: 384f.).



Position ein. Analog in der Situation in der BRD erweist sich der Dienstleistungssektor im Allgemeinen für Gewerkschaften aufgrund seiner Heterogenität als schwer organisierbar. Hochqualifizierte sehen sich oft nicht hinreichend repräsentiert. Minderqualifizierte, die tendenziell stärker schutzbedürftig sind, fürchten sich vor entsprechenden Sanktionen durch ihre Arbeitgeber, wenn ihr Gewerkschaftsbeitritt bekannt wird. Ähnliches lässt sich zur Gründung von Betriebsräten im Falle deutscher Drogeriemarktketten bzw. Discount-Supermärkten festhalten.

Als kleines Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass viel darauf hindeutet, dass von den oberflächlichen Ausprägungen her betrachtet – oder danach beurteilt – durchaus eine leichte Annäherung, eine einseitige Konvergenz, zwischen den Industriellen Beziehungen in den USA und der Bundesrepublik vermutet werden kann. Als Anschauungsbeispiel soll der gewerkschaftliche Organisationsgrad herangezogen werden. In den USA ist der privatwirtschaftliche gewerkschaftliche Organisationsgrad in den letzten 25 Jahren relativ niedrig. Und auch in der Bundesrepublik nimmt er in den letzten Jahren merklich ab, wobei man hierbei lediglich von einer Tendenz sprechen kann.



**Abbildung 14: Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades<sup>522</sup> in den USA zwischen 1973 und 2000 (Hirsch/Macpherson and BLS, ent. aus Mishel et al. 2003: 190).**

Denn der Organisationsgrad von Beschäftigten in Deutschland ist regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hierin könnte man eine kleine Parallele zu Nordamerika sehen, denn auch dort gibt es in bestimmten Regionen wie etwa im Norden einen höheren Organisationsgrad. In anderen Regionen – vor allem im Süden – hingegen lassen sich viele weiße Flecken auf der Landkarte gewerkschaftlicher Präsenz und Aktivität entdecken. In Deutschland lässt sich sehr grob und wage eine geographische Unterteilung in Ost und West vornehmen. In Ostdeutschland konnten sich die Gewerkschaften nach der Wiedervereinigung Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre nicht recht etablieren. Analoges lässt sich für die Arbeitgeberverbände festhalten.

---

<sup>522</sup> Es bestehen im Hinblick auf gewerkschaftliche Organisation zwischen Privatwirtschaft und Öffentlichem Sektor massive Unterschiede. Während im Öffentlichen Sektor im Zeitraum zwischen 1983 und 2007 der Organisationsgrad kaum nennenswert von 36,7% auf 35,9% sank, betrug der Rückgang in der US-amerikanischen Privatwirtschaft im gleichen Zeitraum 9,3 Prozentpunkte, nämlich von 16,8% auf 7,5 % (vgl. Walker 2008: 30).

Jahr	Deutscher Gewerkschafts-bund <sup>523</sup>		Deutsche Angestellten-gewerkschaft		Deutscher Beamten-bund		Insg. DGB +DAG+ DBB	Abh. Erwerbs-personen
Mitglieder und Organisationsgrad <sup>1</sup>								
	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in %	in Tsd.
1950	5.450	35,7						15.254
1951	5.980	38,0	344	2,2	234	1,5	41,7	15.718
1955	6.105	34,4	421	2,4	517	2,9	39,6	17.768
1960	6.379	31,1	450	2,2	650	3,2	36,4	20.528
1965	6.574	30,0	476	2,2	703	3,2	35,4	21.904
1970	6.713	30,0	461	2,1	721	3,2	35,3	22.395
1975	7.365	31,3	470	2,0	727	3,1	36,4	23.541
1980	7.883	31,9	495	2,0	821	3,3	37,2	24.722
1985	7.719	29,1	501	1,9	796	3,0	34,0	26.490
1990	7.938	27,8	509	1,8	799	2,8	32,4	28.539
1991	11.800	33,0	585	1,6	1.053	2,9	38,4	37.116
1995	9.355	25,5	507	1,4	1.076	2,9	29,8	36.664
2000	8.223	21,6	451	1,2	1.205	3,2	26,0	38.003
2001	7.899	20,7	Fusion mitVerdi/ DGB		1.211	3,2	23,9	38.126
2002	7.700	20,1			1.224	3,2	23,3	38.220
2003	7.363	19,2			1.258	3,3	22,5	38.263
2004	7.013	18,2			1.270	3,3	21,5	38.495
2005	6.778	17,7			1.275	3,3	21,0	38.120
2006	6.585				1.276			

<sup>1</sup>Brutto-Organisationsgrad: Anteil Gewerkschaftsmitglieder an Erwerbspersonen

<sup>2</sup>Abhängig Beschäftigte + Arbeitslose (gemäß ILO-Definition)

<sup>3</sup>ab 1991 Bundesgebiet West + Ost

Quellen: Statistische Jahrbücher, DGB Mitgliederstatistik, eigene Berechnungen

<sup>523</sup> Seit 2002 fungiert der DGB lediglich für folgende Gewerkschaften als Dachorganisation: Gewerkschaft der Polizei, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands, IG Bau-Agrar-Umwelt, IG Bergbau, Chemie, Energie, Ver.di sowie IG Metall (vgl. Müller-Jentsch 2007: 33).

**Abbildung 15: Entwicklung der Organisationsgrade und Gewerkschaftsmitglieder in Deutschland, 1950 – 2005 (zit. nach Müller-Jentsch 2007: 37).**

Eine Übertragung westdeutscher Verhältnisse, d.h. des westdeutschen Institutionengefüges Industrieller Beziehungen, auf die Neuen Bundesländer war somit nicht von großem Erfolg gekrönt<sup>524</sup>.

Allerdings gilt es zu unterstreichen, dass man in dieser Diskussion zwischen einer gesamtwirtschaftlichen Ebene unterscheiden muss und einer Entwicklung, die sich in den einzelnen Branchen der bundesdeutschen Industrie und Wirtschaft vollzieht. Ähnliches gilt für die USA. Denn gerade in der westdeutschen Automobilindustrie ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad nach wie vor relativ hoch.

Insbesondere die beiden Fallstudien-Unternehmen *Daimler* und *Volkswagen* weisen in ihren westdeutschen Standorten auch in den heutigen Tagen eine sehr hohe Organisierung ihrer Belegschaften auf. Allerdings gilt es zu beachten, dass es zu regionalen Schwankungen kommen kann. Gerade aber in den Stammwerken in Wolfsburg bzw. Stuttgart lassen sich Organisationsgrade von 80 bis 90% und mehr vorfinden. Die Gewerkschaften sind sich ihrer dadurch repräsentierten Macht in den Werken durchaus bewusst und wissen sie etwa bei Tarifverhandlungen entsprechend einzusetzen. Ich erinnere mich hierzu an eine Aussage Bernd Osterlohs in Zusammenhang mit der Forderung des VW-Vorstands nach der Rückkehr zur 35-Stunden-Woche im Herbst: „Wir haben einen Organisationsgrad von 97% und können zur Not den Konzern lahm legen“ (Tagesspiegel; zit. n. HB 08.09.06: 14).

Ich denke die nach wie vor relativ hohen Organisationsgrade in der westdeutschen Automobilindustrie hängen mit dem Bewusstsein und der Kultur i.w.S., aber auch mit der Lebenswelt der Industriearbeiter zusammen. Aus meinem *Daimler*-Projekt weiß ich, dass gerade auch in der Automobilindustrie häufig Generationen von Familien bei einem

---

<sup>524</sup> siehe hierzu ausführlich und vertiefend: Artus 2001; ferner Schroeder 2000.

Autohersteller beschäftigt sind, in den meisten Fällen verbunden mit einer Mitgliedschaft in der IG Metall. So wird meiner Meinung nach die Tatsache, einer Gewerkschaft beizutreten, was auch mit einem gewissen finanziellen Aufwand verbunden ist, zu einer Nebensächlichkeit, fast zu einer Selbstverständlichkeit, die irgendwann nicht mehr hinterfragt wird. Es gehört einfach dazu, organisiert zu sein.

Auf der anderen Seite klagen aber auch die Gewerkschaften mit Mitgliedern in der Automobilindustrie über abnehmende Mitgliederzahlen.

Hinterfragt man diesen Mitgliederschwund, so lässt sich feststellen, dass nicht etwa Austritte aus der Gewerkschaft dazu führen, dass die Gewerkschaften an Macht und damit an Schlagkraft verlieren, sondern die ausbleibenden Eintritte<sup>525</sup> (vgl. z.B. Müller-Jentsch 2007: 45, der darauf hinweist, dass auch Arbeitgeberverbände mit dieser Problematik konfrontiert sind<sup>526</sup>).

Dieses Phänomen kann aus unterschiedlichen Motiven herrühren. Zum einen lässt sich das Argument mit den Familienmitgliedern, die alle in derselben Branche beschäftigt sind, auch umdrehen, indem man damit argumentiert, es reiche ja, wenn ein Familienmitglied in der Gewerkschaft ist. Darüber hinaus fühlen sich immer mehr Beschäftigte nicht mehr ausreichend repräsentiert, was sich gesamtgesellschaftlich auch in einer gewissen, feststellbaren Politikverdrossenheit niederschlägt. Die Diskrepanz zwischen Basis und Spitze wird in manchen Fällen immer stärker. Skandale in der Vergangenheit, die natürlich medial entsprechend ausgeschlachtet und breit getreten wurden, tragen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Zu denken ist dabei etwa an die Steinkühler-Affäre oder die jüngsten Enthüllungen um die Mauscheleien und Machenschaften bei *Volkswagen*. Die Affäre um den ehemaligen IG-Metall-Vorsitzenden Franz Steinkühler, nach dem – wie

---

<sup>525</sup> Dieses Phänomen zeigt sich auch in den USA. Während 2007 die Alterskohorten 45-54 sowie 55-64 einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 15,7 % bzw. 16,1% aufwiesen, betrug er in der Alterskohorte 16-24 lediglich 4,8% (vgl. Walker 2008: 32), wobei dies unterschiedliche Ursachen und Gründe haben kann und wahrscheinlich auch hat!

<sup>526</sup> Arbeitsrechtlich bedeutet der Austritt aus einem Arbeitgeberverband jedoch nicht die (zumindest zeitnahe) Entbindung von geltenden Tarifverträgen, zumal durch die sog. Nachwirkungsfrist eine entsprechende Bindung bestehen bleibt (§§ 3 und 4 TVG), weshalb weniger die Austritte, sondern die ausbleibenden Neueintritte kritisch sind.

bereits angemerkt – die berühmte 5-Minuten-Erholungszeit pro Arbeitsstunde als Spezifikum des Tarifbezirks Nordwürttemberg-Nordbaden benannt wurde, stand indirekt im Zusammenhang mit dem *Daimler*-Konzern. Es ging um Insider-Handel mit Aktien in Millionenhöhe. Dies konnte natürlich zu Verstimmungen an der Basis führen, wobei mit Sicherheit die Frage aufgeworfen wurde, wie ein Gewerkschaftsführer an ein millionenschweres Privatvermögen kommt. Solche Vorkommnisse spreizen die Schere zwischen Basis und Gewerkschaftsspitze umso mehr, weil dadurch umso deutlicher wird, wie unterschiedlich die Lebenswelten in realiter sind.

Es bleibt zu vermuten, dass die Nachwuchssorgen der Gewerkschaften auch mit der schwankenden Ausbildungsneigung vieler Unternehmen in Deutschland zusammenhängen. Durch das duale Auszubildungsverhältnis und damit den Eintritt in den Betrieb kommen die jungen Menschen mit der betrieblichen Interessenvertretung näher in Berührung und die Gewerkschaften können so Nachwuchs „rekrutieren“. Nehmen die Ausbildungsquoten ab, schwinden damit auch die Möglichkeiten für die Gewerkschaften, neue Mitglieder für sich zu begeistern.

Durch die Nennung von zwei Beispielen aus der Automobilindustrie soll jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass es nur dort manchmal mit unrechten Dingen zugeht. Denn auch bei Siemens drangen in letzter Zeit Informationen über Mauscheleien an das Licht der Öffentlichkeit. Dies führt dazu, dass sich Gewerkschaftsmitglieder nicht mehr hinreichend vertreten sehen, weil so deutlich wird, dass – selbst, wenn es sich hierbei um Einzelfälle handelt oder handeln sollte – Solidarität dem individuellen Profitstreben zum Opfer fällt. Gerade im Zuge der Diskussion um Ungereimtheiten und/oder Korruption gehen eine Reihe von Unternehmen dazu über, aktiv Prävention zu betreiben, indem sie spezielle Abteilungen gründen und/oder sich Rat bei externen Experten holen. Einem Bericht des Handelsblatts zufolge hat beispielsweise der *Daimler*-Konzern 2006 eine Abteilung mit dem Namen „Corporate Compliance Operations“ ins Leben gerufen. Dies geschah auf Drängen der US-Behörden. Insbesondere die Umsetzung von Compliance-Vorgaben auf internationaler Ebene stelle für Beratungsgesellschaften ein neues Fachgebiet dar, um in den jeweiligen

Unternehmen sicherzustellen, dass alle Einheiten im Ringen um mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit gleichermaßen vorgehen (HB 19.03.08: b06). Es bleibt zu vermuten, dass Rating-Agenturen auch auf diesem Gebiet mit der Implementierung von Indizes beginnen werden, um auch den „Transparenzgrad“ von Unternehmen als Bewertungsgrundlage und -maßstab heranziehen zu können wie dies auch im Bereich gesamtgesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen geschehen ist.

Ferner sehen immer mehr abhängig Beschäftigte keinen nennenswerten Vorteil mehr darin, gewerkschaftlich organisiert zu sein, zumal die Unterschiede zwischen organisierten und nicht-organisierten Beschäftigten im betrieblichen Alltag kaum zur Geltung kommen<sup>527</sup>. Lediglich bei Streiks haben nicht-organisierte Beschäftigte das Nachsehen, weil organisierte Mitarbeiter von ihren Gewerkschaften finanzielle Unterstützung erfahren, wobei es sich klar und deutlich formuliert und nüchtern betrachtet dabei oft nur um eine Transformation ihrer oft über Jahre hinweg geleisteten Mitgliedsbeiträge handelt. Da aber die Streikhäufigkeit in Deutschland in Vergleich zu anderen Nachbarstaaten wie Italien oder Frankreich sehr gering ist, was unter anderem auch daran liegt, dass der „soziale Friede“ in Deutschland ein hohes Gut darstellt, ist aus der Sicht vieler Beschäftigter auch dies kein überzeugender Beweggrund, in eine Gewerkschaft einzutreten.

Die sinkenden Mitgliederzahlen haben in der Vergangenheit auch dazu geführt, dass die Gewerkschaften an Schlagkraft eingebüßt haben, was natürlich auch damit zusammenhängt, dass sie dementsprechend finanzielle Einbußen aufgrund ausbleibender Mitgliedsbeiträge zu verzeichnen hatten. Um dennoch auf Augenhöhe mit den Arbeitgeberverbänden respektive den einzelnen Arbeitgebern verhandeln zu können und nicht von vorneherein unter einem Machtgefälle aufgrund schwindender Schlagkraft<sup>528</sup> zu leiden, kam es in den letzten Jahren zu Gewerkschaftszusammenschlüssen. Das bekannteste Beispiel für eine solche Gewerkschafts-Fusion ist die 2001 entstandene Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, zu der sich vier Einzelgewerk-

---

<sup>527</sup> Stichwort: Trittbrettfahrer: Ohlsen (1992)

<sup>528</sup> auch im Hinblick auf in Arbeitskämpfen mobilisierbare Mitglieder

schaften und ein Dachverband zusammengeschlossen haben<sup>529</sup>. Eine solche Fusionierung<sup>530</sup> von mehreren Einzelgewerkschaften ist allerdings durchaus ambivalent, zumal insbesondere im Dienstleistungsbereich eine nicht zu unterschätzende Heterogenität hinsichtlich der organisierten Beschäftigten vorfinden lässt, so dass es für die Entscheidungsträger bei ver.di nicht immer leicht sein muss, entsprechende Kompromisse zu finden, damit sich zumindest ein Großteil der Mitglieder hinreichend repräsentiert sieht und dementsprechend gewerkschaftlich organisiert bleibt. Insbesondere bei dieser Großgewerkschaft, die mehr als 1 000 Berufe unter ihrem Dach vereinigt, erweist es sich als schwierig, dass weniger homogene Gruppen mit starkem Standesbewusstsein als vergleichsweise in der IG Metall vorzufinden sind, sodass häufig mit einer minderausgeprägten Identifikationskraft zu rechnen ist. Hochqualifizierte fühlen sich oft weder entgeltpolitisch noch ideell hinreichend vertreten, so dass eine gewisse Erosion bzw. Zersplitterung in der deutschen Tariflandschaft zu erkennen ist. An Bedeutung gewinnen Kleingewerkschaften, wie überwiegend berufsständisch organisiert sind und eigene Tarifverträge anstreben. Zu denken ist dabei etwa im Bereich der Hochqualifizierten an Piloten<sup>531</sup> oder auch Krankenhaus-Ärzte. Im Jahr 2006 hatte bekanntlich der Marburger Bund medienwirksam einen eigenen Tarifvertrag für Mediziner durchgesetzt. Solche Einzellösungen haben zweierlei entscheidende Punkte zur Folge, die für einen Wandel in den deutschen Industriellen Beziehungen stehen: Der Flächentarifvertrag mit seiner friedensstiftenden Wirkung unterliegt in seiner ursprünglichen Rolle, Form und Funktion Wandlungsprozessen. Zum zweiten verliert der lange vorherrschende Grundsatz der Tarifeinheit „ein Unternehmen = ein Tarifvertrag“ zusehends an Geltung. Diese Problematik reflektierend stellt Walther Müller-Jentsch die berechnete Frage „Rückkehr der Berufsgewerkschaften?“ Gemeint ist damit die mögliche Rückkehr der Arbeiter- und Gewerkschafts-

---

<sup>529</sup> Im Einzelnen sind dies: „IG Medien“, „IG Handel, Banken, Versicherungen“, „IG öffentlicher Dienst, Transport und Verkehr“, „Deutsche Postgewerkschaft“ sowie die Dachorganisation „Deutsche Angestelltengewerkschaft“ (DAG).

<sup>530</sup> bewusst positiv formuliert

<sup>531</sup> was etwa bei Lufthansa dazu führt, dass das Unternehmen sich mit vier Gewerkschaften auseinanderzusetzen hat.



bewegung zu ihren historischen Wurzeln, nämlich der Organisierung nach Berufsgruppen. Müller-Jentsch sieht dafür keine Anhaltspunkte, zumal es nicht einfach ist eine Gewerkschaft so zu entwickeln, dass sie auch kampffähig ist. Die Lokomotivführergewerkschaft GDL aufgreifend betont er, dass es sich dabei um eine Organisation handelt, die zum einen mehr als 130 Jahre alt ist, zum anderen ein ausgeprägtes Standesbewusstsein bzw. eine ebenso entwickelte berufliche Identität ihrer Mitgliedschaft aufweist. Diese Aspekte fehlen beruflichen Gruppierungen aus dem Dienstleistungsbereich häufig. Es kann jedoch nicht – so Müller-Jentsch weiter – ausgeschlossen werden, dass sich aus fusionierten Großorganisationen bereits organisierte Gruppen herauslösen und eigenständig formieren. An die Gewerkschaften adressiert er den Ratschlag, sich ihrem Vertretungsdilemma zu stellen und ihm mit einer differenzierteren Interessenpolitik zu begegnen, worunter auch eine neue Definition des Solidaritätsbegriffs fiele (Müller-Jentsch 2008: 62).

Aus arbeitsrechtlichem Blickwinkel betrachtet ist es entscheidend, ob diese Gruppierungen überhaupt tariffähig sind, zumal die Tariffähigkeit die zentrale Voraussetzung dafür ist, Tarifvertragspartei zu sein/werden. Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um als Vereinigung tariffähig zu sein?

Schmid und Trenk-Hinterberger liefern die Antwort: „Tariffähig sind (...) nur solche Vereinigungen, die sich zur Wahrung und Förderung von Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen gebildet haben, auf Dauer angelegt sind, auf privatrechtlicher Grundlage beruhen, eine korporative Verfassung haben, freiwillig und überbetrieblich organisiert sind, eine demokratische Willensbildung vorsehen, gegnerunabhängig sowie staatlich, parteipolitisch und kirchlich ungebunden sind“ (1994: 215f.).

Mit sinkenden Mitgliederzahlen haben bekanntlich auch die US-amerikanischen Gewerkschaften zu kämpfen. Dazu kommen strukturelle Veränderungen, die in der Folge zu Gewerkschaftszusammenlegungen führen, die in der Regel aus ähnlich gelagerten Gründen<sup>532</sup> wie bei den bundesdeutschen Arbeitnehmerorganisationen erfolgen. So kam es – Williamson zufolge – im Zeitraum zwischen 1956 und 1994 in den USA zu 133 Fusionen, wovon allein 76 zwischen 1979

---

<sup>532</sup> z.B. drohender Verlust an Schlagkraft und damit an Verhandlungsmacht.

und 1994 stattfanden (Williamson 1995: 19). Der letztgenannte Zeitraum markiert und verdeutlicht gleichsam Umbrüche in den (gesamtgesellschaftlichen) Rahmenbedingungen.

Die für den Dienstleistungssektor angesprochene Problematik für die durch Zusammenlegung entstehenden Großgewerkschaften lässt sich ohne weiteres auch auf andere Industrien und Branchen übertragen. So ist davon auszugehen, dass auch im produzierenden Gewerbe die Heterogenität verschiedener Berufsgruppen, die nun unter einem Gewerkschaftsdach zusammengefügt sind, zu Spannungsfeldern und Konflikten führen kann. Auch die UAW, die sich offiziell „United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers“ nennt, ist hiervon nicht ausgeschlossen. Spannungen und Irritationen können insbesondere dann auftauchen, wenn es zu Fusionen zwischen Facharbeiter- und Industriegewerkschaften kommt, da in diesem Fall Beschäftigungsgruppen mit z.T. sehr unterschiedlichen Interessenlagen aufeinander treffen: Facharbeiter mit oft ausgeprägtem Standesbewusstsein treffen auf – im Extremfall – Angelernte.

In diesem Zusammenhang gilt es aber auch zu unterstreichen, dass – ähnlich wie in Europa – die US-amerikanischen Gewerkschaften neben den beschriebenen äußeren Einflüssen ebenfalls mit strukturellen Problemen zu kämpfen hatten bzw. haben. Auch sie haben mit den Auswirkungen des Wandels von einer Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft zu hadern, was bekanntlich damit zusammenhängt, dass Beschäftigte in Dienstleistungsberufen sich tendenziell nicht durch Gewerkschaften hinreichend repräsentiert sehen. Insbesondere in den USA spielt der Dienstleistungssektor eine vergleichsweise große Rolle, wobei jedoch festzustellen ist, dass innerhalb der Dienstleistungen eine Spreizung stattfindet, da neben hochqualifizierten Dienstleistungsberufen aber auch ein Heer von Dienstleistungstätigkeiten in den USA zu finden ist, die aber keinen Qualifikationsschub mit sich bringen. Zu denken ist dabei etwa an den klassischen Einkaufsstützen-Packer in den Einkaufsmärkten. Der Dienstleistungssektor erweist sich somit als sehr heterogen in Anspruch

(sowohl Qualifikation als auch Belastung), Bezahlung<sup>533</sup> sowie (Beschäftigungs)Sicherheit. Ein Phänomen, das sich auch auf die BRD übertragen lässt.

Ein nahezu weltweites „Problem“ für die Gewerkschaften scheint die stetig zunehmende Frauenerwerbstätigkeit sowie von Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen zu sein (für die BRD: vgl. Müller-Jentsch 2007).

Vielleicht liegt es daran, dass zahlreiche Gewerkschaften immer noch am Idealbild des männlichen (in den USA: weißen)<sup>534</sup> Industriearbeiters in einem unbefristeten, idealiter lebenslangen Vollzeit-Beschäftigungsverhältnis festhalten (wollen), auch wenn offensichtlich ist, dass die Realität in den meisten Industriestaaten ein anderes Bild zeichnet.

Gerade in den USA wird die Situation der Gewerkschaften neben den eben genannten oft auch „hausgemachten“ Problemen dadurch erschwert, dass in den letzten beiden Dekaden eine tendenziell zunehmende gesamtgesellschaftliche und auch politisch zwar nicht unterstützte, aber auch nicht unterbundene gewerkschaftsfeindliche Stimmung im Land festzustellen ist.

Als ein Beispiel unter vielen seien Rechtsanwaltssozialitäten genannt, die sich überaus erfolgreich als sog. „union busters“ betätigen, d.h. sie haben sich zum Ziel gesetzt bzw. werden damit beauftragt, Gewerkschaften mit juristischen Mitteln zu bekämpfen (vgl. Lösche 2004: 360; Kleinsteuber 1986: 52 sowie Lüthje/Scherrer 1997).

Allein die prinzipielle Möglichkeit für ein solches Vorgehen steht meines Erachtens sinnbildlich für die gesellschaftspolitische Position der Gesetzgebung.

Ähnliches lässt sich zu den Anerkennungswahlen für eine gewerkschaftliche Vertretung in den Betrieben und Unternehmen sagen.

---

<sup>533</sup> 2000 verdienten in den USA 48,1% der im Einzelhandel Beschäftigten 8 US-Dollar oder weniger pro Stunde. Im Gegensatz dazu betrug der Anteil in der Gebrauchsgüterherstellung 11,8%. Noch krasser sah es 2000 bei Personen aus, die in US-amerikanischen Privathaushalten beschäftigt waren. 63% verdienten weniger als 8 US-Dollar pro Stunde, 28,5% sogar weniger als 5,15 US-Dollar (vgl. Theodos/Bednarzik 2006: 36). Von der Dunkelziffer ganz zu schweigen!

<sup>534</sup> siehe vertiefend wie auch kritisch zum Umgang von US-Gewerkschaften mit Rasse, Ethnie sowie Migration: Lüthje/Scherrer 1997; Hill 1997; Goldfield 1997; Wong 1997; Grenier 1997.

Getreu dem hegemonialen liberalen Grundverständnis wird es den direkt davon betroffenen Arbeitnehmern überlassen, per Wahl darüber zu entscheiden, ob ihre Interessen institutionalisiert durch eine Gewerkschaft und deren Locals vertreten werden sollen.

Daran wird ebenfalls ersichtlich, dass durch dieses basisdemokratisch ausgerichtete Vorgehen die individuellen Wünsche und Bedürfnisse des Einzelnen im Vordergrund stehen, was wiederum typisch für den traditionellen US-amerikanischen Wertekanon ist.

Im Folgenden soll nun kurz auf die Industriellen Beziehungen in den drei Fallstudienunternehmen eingegangen werden. Dabei gilt es vorweg zu nehmen, dass die Verhältnisse und Entwicklungen in der deutschen Automobilindustrie im Allgemeinen, in den westdeutschen Werken der Automobilhersteller *Daimler* und *Volkswagen* im Besonderen, eher einen „Sonderbereich“ in der Industrie- und Unternehmenslandschaft Deutschlands darstellen. Hier sind die sozialpartnerschaftlichen „Bande“ zwischen den Tarifvertragsparteien auf der sektoralen bzw. den Betriebsparteien auf der betrieblichen Ebene überwiegend noch sehr stark. Gerade die beiden gewählten Beispielunternehmen *Daimler* und *VW* stehen exemplarisch hierfür. Insbesondere die Stammwerke der beiden Traditionsautobauer im niedersächsischen Wolfsburg bzw. im Stuttgarter Raum (Neckartal) handelt es sich nach wie vor um gewerkschaftliche Hochburgen, was auch daran ablesen lässt, dass hier die gewerkschaftlichen Organisationsgrade der abhängig Beschäftigten zum Teil deutlich über dem bundesdurchschnittlichen Wert liegen. Dies hängt unter anderem auch mit der Entstehungs- bzw. Entwicklungsgeschichte beider Unternehmen zusammen. Allerdings gilt es aber zu betonen, dass trotz einer nach wie vor klaren Dominanz der IG Metall<sup>535</sup> in den Werken, sie aber im Laufe der letzten Jahre – wie die Ergebnisse der Betriebsratswahlen zeigen – an Bedeutung und Schlagkraft ein wenig eingebüßt hat, in dem sich eine steigende Anzahl von *Daimler*-Beschäftigten für Alternativen – etwa in Form von Rand- oder Splittergruppierungen – entschieden hat<sup>536</sup>. Nichtsdestotrotz lässt sich

---

<sup>535</sup> die Metall- und Elektroindustrie bildet Deutschlands wichtigsten Wirtschaftszweig.

<sup>536</sup> So musste im Frühjahr 2006 die IG Metall einen ihrer Sitzplätze auf der Arbeitnehmerbank im Daimler-Aufsichtsrat an die „Konkurrenz“ abgeben,

jedoch festhalten, dass die IG Metall eindeutig dominiert. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte ist als Indikator für die Stärke und Intensität der Bindung zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaft(en) anzusehen.

Wie bereits kurz angemerkt, stellt *Volkswagen* mit seinem Stammwerk in Niedersachsen ohnehin eine Ausnahmeerscheinung dar. Auch im Hinblick auf die Industriellen Beziehungen, was eindeutig an der Entwicklungshistorie liegt. Das Unternehmen wurde Ende der 1930er Jahre von den Nationalsozialisten unter anderem mit Kapital gegründet, das aus enteigneten Gewerkschaftsvermögen stammte, wie Gewerkschaften und VW-Arbeitnehmervertretung immer wieder betonen. Darauf sockeln auch die besonders sozialpartnerschaftlichen Beziehungen im Konzern, womit aber nicht die vor kurzem enthüllten Skandale um Schmiergelder, Scheinfirmen etc. gemeint sind.

Auch in Bezug auf die tarifvertraglichen Vereinbarungen stellt *Volkswagen* mit seinen sechs westdeutschen Werken<sup>537</sup> einen Sonderfall dar, zumal VW einen Haus- oder Firmentarifvertrag abgeschlossen hat, während bei den anderen westdeutschen Automobilkonzernen überwiegend Flächentarifverträge oft mit Öffnungsklauseln versehen Anwendung finden. Für das jüngste deutsche Werk im sächsischen Mosel bei Zwickau, zu dem auch das Motorenwerk in Chemnitz gehört, sowie das Modellprojekt „Auto 5000“ wurden ebenfalls Einzellösungen zwischen den Parteien gefunden und vereinbart.

Eine deutliche Zäsur in den Arbeitsbeziehungen bei *Volkswagen* wird sich allem Anschein nach durch die Konzernumstrukturierung des Hauptanteilseigners Porsche ergeben. Im Herbst 2007 gründeten die Zuffenhausener die Porsche Automobile Holding, die unter der Rechtsform einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE)<sup>538</sup> firmiert.

---

nämlich an einen Vertreter des Bündnisses „Beschäftigte pro Daimler-Benz“, ein Zusammenschluss der Arbeitnehmer-Gruppierungen CGM und AUB, die im Daimler-Konzern aktiv sind. Trotz dieser Einbuße bleibt die IG Metall, die acht Vertreter in den Aufsichtsrat entsenden wird, nach wie vor dominierend (HB 13.03.08: 13).

<sup>537</sup> Wolfsburg, Emden, Kassel, Salzgitter, Braunschweig und Hannover.

<sup>538</sup> Die SE stellt ein gutes Beispiel für Isomorphie bei Kapitalgesellschaften im Zuge von Europäisierung dar, somit Angleichungstendenzen auf supranationaler Ebene; auf der anderen Seite wird in den Ausgestaltungsmöglichkeiten Pfadabhängigkeit

Unter das Dach dieser Holding wurden die Porsche AG sowie die *Volkswagen*-Anteile jeweils als Tochterunternehmen eingebracht. In der Ausgangskonstellation sind keine VW-Mitarbeiter auf der Arbeitnehmer-Bank im Aufsichtsrat der Holding vorgesehen, was damit zusammenhängt, dass die VW-Beteiligung von Porsche anfangs deutlich unter 50 Prozent der Stammaktien lag. Wird die bedeutende 50%-Marke überschritten, ziehen auch VW-Vertreter in das Kontrollgremium ein. Aus Sicht von *Volkswagen* ist dabei strittig, wie viele Sitze die Konzernvertreter auf der Arbeitnehmerbank bekommen sollen. Von Seiten Porsches ist vorgesehen, dass bei Überschreiten der 50%-Hürde<sup>539</sup> lediglich drei VW-Arbeitnehmervertreter Sitze im Aufsichtsrat erhalten sollen, ebensoviele wie Porsche. Eine so lautende Mitbestimmungsvereinbarung gehe, so die Argumentation von VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh, deutlich zu Lasten der VW-Belegschaft, zumal die drei Porsche-Arbeitnehmervertreter weniger als 12 000 Mitarbeiter repräsentieren würden, die drei VW-Kollegen hingegen derzeit etwa 324 000 Beschäftigte Europas größten Automobilkonzerns. Dies würde im Ernstfall bedeuten, dass die Stimme eines Porsche-Beschäftigten im Aufsichtsrat der Holding in etwa 30-mal so viel Gewicht aufweist wie die Stimme eines VW-Kollegen. Der Streit um die Ausgestaltung der Mitbestimmung, die sich auch in der SE als paritätisch darstellt<sup>540</sup>, entwickelte sich in Herbst und Winter 2007-2008 sukzessive zu einem tiefen Zerwürfnis zwischen Porsche<sup>541</sup> und dem VW-Betriebsrat, der natürlich um seinen Einfluss bangt. Die Arbeitnehmer-Vertreter bei *Volkswagen* verfügen gleichsam traditionell über sehr weitreichende Mitbestimmungsrechte. Als ersten Schritt versuchte der VW-Betriebsrat – namentlich Bernd Osterloh – über eine Klage zunächst die Eintragung der Holding als Europäische

---

deutlich. So ist grundsätzlich zwischen einer monistischen und einer dualen Unternehmensverfassung zu wählen, um in gewisser Weise zu einer einheitlichen Struktur zu kommen; die Grenzen – Pfadabhängigkeit m.a.W. – werden deutlich, wenn bedacht wird, dass bis dato (noch) nationale Präferenzen bestehen. Mitbestimmung ist bis dato ein hohes, nahezu kulturell verankertes Gut in der BRD; daher die duale Form der „Europa AG“.

<sup>539</sup> also der Übernahme des Konzerns durch Porsche.

<sup>540</sup> eine Europa-AG hat viele Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten und Freiheiten in Bezug auf Mitbestimmungsregeln und Unternehmensführung.

<sup>541</sup> dem derzeit profitabelsten Automobilkonzern weltweit.

Aktiengesellschaft ins Handelsregister zu unterbinden; allerdings erfolglos. Die Klage wurde im Oktober 2007 vom Arbeitsgericht abgewiesen, so dass die Porsche Holding am 13. November 2007 ins Handelsregister eingetragen werden konnte.

Aber nicht nur auf Aufsichtsrats-Ebene sieht sich die VW-Arbeitnehmervertretung im Falle des Falles, d.h. Übernahme durch Porsche, benachteiligt. Es ist geplant, auch auf Betriebsrats-Ebene in der Holding 20 Betriebsräte von VW einziehen zu lassen und ebenso viele Porsche-Betriebsräte. Hierbei stellte sich natürlich die Frage, ob in dieser Konstellation der Konzern den vielseitigen Interessen seiner europäischen Produktionsstätten gerecht werden könnte. Für Porsche stellt sich diese Frage weniger kritisch dar, zumal das Unternehmen nur wenige Fertigungsstätten aufgrund seiner Größe bzw. Mitarbeiterzahl besitzt. Konfliktschürend waren auch hin und wieder verlautende Aussagen des Porsche-Managements, die „heiligen Kühe“ bei VW unter Umständen schlachten zu wollen. Gemeint sind damit der Haustarifvertrag sowie die angesprochenen Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung.

Nach dem besagten Scheitern der ersten Klage versuchte der VW-Konzernbetriebsrat im Dezember 2007 in einem sog. Hauptsacheverfahren vor dem Arbeitsgericht die Durchsetzung von mehr Rechten in der neu gegründeten Porsche Holding SE durchzusetzen. Zwischenzeitlich rief Osterloh sogar über eine Petition an den Deutschen Bundestag bzw. durch direkte Briefe an einige Vertreter der Bundesregierung die Politik zu Hilfe, um auch in einem überarbeiteten VW-Gesetz<sup>542</sup>, das nun EU-rechtskonform ausgestaltet sein soll, wichtige Arbeitnehmerschutzfunktionen zu bewahren. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Interessensstreit weiter entwickeln wird.

Mitte Dezember 2008 wurde schließlich bekannt, dass Osterloh und sein Amtskollege bei Porsche, Uwe Hück, ihren Streit – zumindest vorerst – beigelegt hätten und VW-Gesamtbetriebsratschef Osterloh auf

---

<sup>542</sup> für diese überarbeitete Form des gekippten VW-Gesetzes setzen sich ein Bündnis aus VW-Mitarbeitern – repräsentiert durch ihre machtwortwählenden Betriebsräte – sowie namhafter Spitzenpolitiker, allen voran Niedersachsens Ministerpräsident Wulff und Bundesjustizministerin Zypries ein. Ihre Kernpunkte sind die Wiedereinführung der 2/3-Mehrheit im Aufsichtsrat bei der Entscheidung um Standortverlagerungen sowie die 80%-Schwelle.

der konstituierenden Sitzung des Porsche-Betriebsrates einstimmig – wie es hieß – zum Vorsitzenden des Betriebsrates der Porsche Holding SE gewählt worden sei, Hück zu dessen Stellvertreter (HB 17.12.08: o.S.). Diese Entwicklung lässt hoffen, dass der Weg zu einer Mitbestimmungsvereinbarung sich nun als weniger lang und steinig erweist, aber man wird sehen, denn es geht auch hier um Macht, Einfluss und Kontrolle, wie sooft!

Wirft man einen Blick über den Atlantik in die Vereinigten Staaten zu *General Motors*, Ford und Chrysler, so ist das Verhältnis zwischen ihnen und der UAW nicht unbedingt als sozialpartnerschaftlich zu bezeichnen, was in einigen Bereichen aber einfach auch an den Umständen liegt. Ein erster Eindruck über die Spannungen, die etwa zwischen den „Big Three“ und der UAW herrschen, wurde bereits weiter oben im Kapitel 2.4 zu den strategischen Ausrichtungen von Automobilkonzernen gegeben, als es um das zähe Ringen ging, das zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ in den USA alle vier Jahre stattfindet, wenn es um die Verhandlung bzw. Abschlüsse von Tarifverträgen geht. Dabei ist der vollständig- bzw. korrekttheithalber dennoch zu unterstreichen, dass dieses als solches zu bezeichnende zähe Ringen – zumindest in der im Sommer 2007 zu beobachtenden Gestalt – erst aufkam, als die US-amerikanische Automobilindustrie und ihre großen Zulieferer zusehends in wirtschaftliche – größtenteils hausgemachte – Schwierigkeiten kam, die nach wie vor anhalten, im Ergebnis aber die UAW einlenken ließen und mehr oder weniger dazu zwang, von Teilen ihrer Forderungen Abstand zu nehmen bzw. immer wieder Zugeständnisse zu machen, was in sich hinter der Begrifflichkeit des „concession bargaining“<sup>543</sup> verbirgt. Gegenstand dieser „Concessions“ sind in der Regel Arbeitszeit, Entgelt sowie auch betriebliche Sozialleistungen<sup>544</sup>. Insbesondere den Sozialleistungen kommt in den USA aufgrund der marginalen staatlichen Leistungen eine wichtige Rolle und Funktion zu.

---

<sup>543</sup> Mitte der 1980er Jahre hatte die „Concession bargaining“-Strategie innerhalb der UAW zu Unstimmigkeiten geführt; mit der Konsequenz, dass sich die kanadische Sektion abspaltete und ihre eigene Gewerkschaftsorganisation, die CAW, formierte; vgl. Berggren u.a. 1993: 184.

<sup>544</sup> englisch: „fringe benefits“



Wie bereits in Kapitel 2.4 der vorliegenden Untersuchung erwähnt, sind es die Errungenschaften der Vergangenheit, die den Automobilherstellern jetzt enorm zu schaffen machen. Es macht meiner Meinung nach aber auch deutlich, wie vergleichsweise gut es den US-amerikanischen Herstellern in den vergangenen „besseren Zeiten“ gegangen sein muss, wenn man sich die damals vereinbarten Aushandlungsergebnisse ansieht<sup>545</sup>, die in den Tarifverträgen fixiert wurden und die nun den Herstellern zum Verhängnis zu werden drohen, sollte die UAW nicht einlenken und Kompromissbereitschaft zeigen, was sie letzten Endes aber auch getan hat. Natürlich wollen Gewerkschaften schon aus rein machtpolitischen Gründen, aber auch um ihre Mitglieder nicht zu benachteiligen, verständlich nicht von den Errungenschaften der Vergangenheit ablassen. Von daher war es nicht verwunderlich, dass die UAW in den Tarifverhandlungen, die im Übrigen auch von Arbeitsniederlegungen begleitet waren, die allerdings nicht nennenswert zu Komplikationen führten – zwei Tage Streik<sup>546</sup> bei *General Motors* und sechs Stunden bei *Chrysler* – erst einmal die Forderung nach einer stärkeren Einbindung/Verantwortung des Staates in Fragen der Finanzierung von Gesundheits- bzw. Pensionskosten stellten. Es darf dabei nicht vergessen werden, dass auch demographische Entwicklungen wie auch der Gesundheitszustand der US-Amerikaner Einfluss auf Höhe wie auch Entwicklung der Gesundheits- bzw. Pensionskosten nehmen.

---

<sup>545</sup> Ein Gewerkschaftsmitglied verdiente 2007 durchschnittlich 863 US-Dollar pro Woche, während das Entgelt eines Nicht-Gewerkschaftlers bei durchschnittlich 663 US-Dollar pro Woche lag (vgl. Walker 2008: 37). Es sind jedoch weniger die Lohnkosten, die kritisch zu sehen sind, sondern die umfangreichen Soziallasten mit einem ausgedehnten Adressatenkreis!

<sup>546</sup> Streiks spielten in der Geschichte der US-amerikanischen Gewerkschaftsbewegung eine wichtige Rolle. Gerade in den 1930er Jahren dienten sie als Medium, um für eine gewerkschaftliche Organisation eines Unternehmens/Betriebes/Werks zu kämpfen. In die Geschichtsbücher eingegangen ist bspw. der legendäre Sitzstreik im GM-Werk Flint/Michigan. Aber auch dem den Unmut gegen marode Arbeitsbedingungen wie z.B. Arbeitsintensivierung nachhaltig Ausdruck zu verleihen, erwies sich der Sitzstreik in diesen Jahren als probates Mittel des (i.d.R. friedlichen) Protests, wobei es manchmal doch zu z.T. sehr blutigen Auseinandersetzungen kam. Gut dreißig Jahre später kam es zu landesweiten Unruhen, weil Industriearbeiter (erneut) gegen Arbeitsintensivierung und -monotonie (überwiegend wild) streikten; damit deutete sich das Ende des Fordismus langsam, aber sicher an.

Eine einvernehmliche Einigung gerade in Fragen der Finanzierung der Milliarden verschlingenden Gesundheits- und Pensionskosten für die Automobilarbeiter und ihre Familienangehörigen war dringend notwendig, sollte ein Konkurs von *General Motors*, aber auch der finanziell ebenfalls angeschlagenen Ford Motor Company, vermieden werden. Gleiches lässt sich auch für Chrysler festhalten, wo vor allem durch den neuen Hauptanteilseigner Cerberus ein „neuer Wind“ zu wehen scheint.

Weiter oben habe ich bereits davon gesprochen, dass sich durch die aufgehäuften Soziallasten für die „Big Three“, insbesondere für *General Motors*, von vornherein ein Kostennachteil von etwa 1600 Dollar, so beziffern es Experten, ergibt. D.h. ein Fahrzeug aus der GM-Familie, das in einer gewerkschaftlich organisierten Fertigungsstätte in den USA hergestellt wird, verteuert sich allein schon um diesen Betrag aufgrund der geltenden tariflichen Regelungen zur Finanzierung der betrieblichen Sozialleistungen.

Das Handelsblatt bricht in verschiedenen Berichten diesen offensichtlich von den Herstellern wenig beeinflussbaren Mehrkostenanteil auf die einzelne Arbeitsstunde herunter und kommt dabei unter Berufung auf Experten zu folgendem Ergebnis. So beläuft sich in den USA, einem nach wie vor äußerst wichtigen Absatzmarkt für Kraftfahrzeuge, die Arbeitsstunde (Lohn plus Sozialkosten) bei den „Big Three“ auf mittlerweile mehr als 70 Dollar, während die Arbeitsstunde bei asiatischen Wettbewerbern, die sich seit den 1980er Jahren überwiegend im Süden der Vereinigten Staaten angesiedelt haben, auf etwa 45 Dollar, was eine Differenz von etwa 30 Dollar pro einzelner Arbeitsstunde ergibt (z.B. HB 14.09.07: 2; 20.07.07: 14).

Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass die UAW – oder allgemein die Gewerkschaften – als Sündenbock erhalten müssen. Die Problematik verkompliziert sich aber dahingehend, da die „Big Three“ in enormen Maße auch mit den Entwicklungen in der US-amerikanischen Demographie zu kämpfen haben, da mittlerweile das Verhältnis von aktiven Mitarbeitern und (Betriebs-)Rentnern etwas aus dem Gleichgewicht gekommen ist. Laut Handelsblatt kommt bei Ford ein Betriebsrentner auf einen aktiven Mitarbeiter, bei *General Motors* liegt das Verhältnis bei 4:1; besonders dramatisch stellt sich dem

Zeitungsbericht zufolge die Situation bei Chrysler dar, da der Konzern (mittlerweile) mehr Betriebsrentner zu finanzieren hat als er aktive Mitarbeiter aufweist (HB 14.09.07: 2).

Ferner darf in diesem Kontext nicht vergessen werden, dass sich die „Big Three“ im Zuge ihrer Kostensenkungsprogramme mitten in Personalanpassungsmaßnahmen befinden, wobei viele der Tausende bereits abgebauter bzw. abzubauen der Arbeitsplätze in den US-amerikanischen Fertigungsstätten über Frühverrentungsprogramme und/oder Abfindungen abgewickelt wurden bzw. werden (sollen). Dies bedeutet in der Konsequenz, dass sich die Heerschar von Betriebsrentnern und deren Familienangehörigen weiterhin vergrößern wird.

Diese beiden Problempunkte werden – wie bereits erwähnt – dadurch ergänzt, wenn nicht sogar wesentlich erschwert, dass die Autokonzerne erhebliche Absatzschwierigkeiten aufgrund – aus derzeitiger Sicht zumindest – falscher Modellpolitik insbesondere auf den so bedeutenden heimischen Markt haben. Besonders für Chrysler ist dies hart, da der Heimatmarkt die eigentliche Hauptabsatzregion für den Konzern darstellt. Dies bedeutet im Ergebnis, dass sich der Wettbewerbsnachteil gegenüber den europäischen, im Wesentlichen aber den asiatischen Herstellern weiter vergrößern wird, sollte nicht die UAW in den Tarifverhandlungen im Sommer und Herbst 2007, die mehr als 720 000<sup>547</sup> aktive und nicht mehr aktive Mitarbeitern bei den „Big Three“ betreffen (HB 14.09.07:2), zu Kompromissen bereit sein.

Die Tatsache, Kompromisse eingehen zu müssen und dies tatsächlich auch zu tun, stellt für die UAW fast schon einen Paradigmenwechsel dar, zumal sie „in früheren Tarifrunden 72 Jahre lang regelmäßig bessere Konditionen für aktive Mitarbeiter und Pensionäre erstritten“ (HB 16.09.07: o.S.; 17.09.07: 22) hat. Um es noch einmal zu wiederholen. Dies war auch nur möglich, da die US-Hersteller allein im eigenen Land einen Marktanteil von 70 Prozent innehatten. Jetzt sitzen alle Drei auf einem Schuldenberg, der stetig wächst, und büßen Quartal

---

<sup>547</sup> Im Bezug auf den angesprochenen demographischen Aspekt ist bemerkenswert, dass der überwiegende Teil dieser genannten 720 000 aus Betriebsrentnern besteht, da dem Handelsblatt zufolge seit der letzten Tarifrunde 2003 die Mitarbeiteranzahl der „Big Three“ von 317 000 auf 180 000 geschrumpft ist (HB 14.09.07:2). Dies ergibt ein Verhältnis von Aktiv zu Passiv von 1:4!

für Quartal auf ihrem Heimatmarkt fortwährend wertvolle Marktanteile ein.

Ende September 2007 ließ sich in den Tarifverhandlungen zwischen *General Motors* und der UAW ein erster entscheidender Durchbruch verzeichnen. Die Tarifvertragsparteien einigten sich in der Frage um die Finanzierung der Milliarden verschlingenden Krankenversicherungskosten für die gewerblichen organisierten Betriebsrentner auf die Einrichtung eines speziellen Fonds. Es handelt sich dabei um einen sog. „VEBA“-Fonds<sup>548</sup>.

Im Vorfeld wurde ebenfalls darüber diskutiert, die an die Inflationsrate gekoppelten Lohnsteigerungen (sog. COLA)<sup>549</sup> sowie die Grundlöhne einzufrieren, um mit dem dabei eingesparten Geld diesen Fonds mitzuspeisen, der von der UAW verwaltet werden sollte (HB 18.09.07: 11; 19.09.07: o.S.).

Als Ergebnis der letzten Tarifverhandlungen zwischen den „Big Three“ und der UAW lässt sich ein zweiter wichtiger Punkt anführen. Nämlich die Übereinkunft darüber, dass neu einzustellende Mitarbeiter zu vergleichsweise schlechteren Konditionen in Bezug auf Arbeitszeit und Entgelt<sup>550</sup> beschäftigt werden können, so dass die Schutzfunktion bestehender Belegschaften zu Ungunsten/zu Lasten neuer Kollegen wirkt. Ein Phänomen, das auch in deutschen Unternehmen keinen Seltenheitswert besitzt, sondern flächendeckend Anwendung findet. Dies provoziert in gewisser Weise eine Spaltung der Belegschaft nicht nur in Bezug auf die Länge der Betriebszugehörigkeit<sup>551</sup>, aber gerade eben auch in Bezug auf die Beschäftigungskonditionen, was im Grunde genommen gegen das Postulat der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung „Gleiches Geld für gleiche Arbeit“ spricht. Vor dem Hintergrund struktureller wie ökonomischer Zwänge scheint jedoch der Raum für Ideologie zusehends schmaler zu werden.

Vor dem Hintergrund der Fragestellung im Hinblick auf die Diskussion um die Varieties-of-Capitalism nach Hall und Soskice lässt sich

---

<sup>548</sup> Voluntary Employee's Beneficiary Association

<sup>549</sup> zusätzlich wurde jahrelang eine an die Entwicklung der Produktivität gekoppelte Prämie, produktionsorientierte Lohnerhöhungen (vgl. Scherrer 1989: 87) gezahlt.

<sup>550</sup> längere Wochenarbeitszeit bei niedrigerer Vergütung.

<sup>551</sup> für Unternehmen, in welchen das Senioritätsprinzip noch von Bedeutung ist.

natürlich als Zwischenfazit eine Antwort auf die Frage geben, wie es sich mit den Arbeitsbeziehungen in Deutschland und den USA verhalten wird. Kommt es nun zu Konvergenzerscheinungen oder bleiben die Systeme – etwa aufgrund ihrer Pfadabhängigkeit und ihrer Einbettung in gewachsene soziokulturelle Strukturen – nach wie vor divergent?

Bevor ich auf die Beantwortung der Frage eingehe, möchte ich darauf hinweisen, dass es sich im Falle einer Konvergenz um eine einseitige Konvergenz, und damit eher um eine Anpassung des einen Systems an das andere handeln würde. Manche Autoren kommen zu dem Schluss, dass es sich im Falle des lange gelobten deutschen Modells der Industriellen Beziehungen um eine hybride Entwicklung handelt, d.h. es kommt zwar – oberflächlich, wenn man so will – zu Angleichungstendenzen etwa an das liberale Modell der Vereinigten Staaten, die grundlegenden Institutionen, die gerade die Pfadabhängigkeit begründen, bleiben jedoch bestehen, sowohl in ihrer Bedeutung als auch in ihrer Funktion.

Viele Autoren argumentieren mit Schlagworten wie Erosion des Flächentarifvertrags<sup>552</sup>, schwindender gewerkschaftlicher Organisationsgrad oder auch mit dem immer wieder beobachtbaren Phänomen, dass Betriebe immer seltener einen Betriebsrat haben. Oberflächlich betrachtet mögen diese Punkte alle für eine zunehmende „Amerikanisierung“ des deutschen Modells der Industriellen Beziehungen sprechen. Diesen Punkten lässt sich entgegen setzen, dass das duale System in Deutschland – Betriebsverfassung und Tarifautonomie – eingebettet ist in ein starkes – für viele vielleicht eher ‚starres‘ – rechtliches Korsett. Auf sektoraler Ebene hier das Tarifvertragsgesetz zu nennen, auf betrieblicher Ebene das viel zitierte Betriebsverfassungsgesetz. Darüber „thront“ gleichsam die Tarifautonomie, verfassungsrechtlich verankert in Art. 9 Abs. 3 des Grundgesetzes. An der Tarifautonomie zu rütteln, bedeutet aus meiner Sicht die Infragestellung des deutschen Modells.

Walther Müller-Jentsch geht sogar noch weiter, indem er schreibt: „die Tarifautonomie völlig abzuschaffen, käme freilich einer Preisgabe der Demokratie gleich“ (Müller-Jentsch 1997a: 205).

---

<sup>552</sup> der von seinen Gegnern als zu starr und unflexibel angesehen wird.

Aber es gibt auch Stimmen, die die Tarifautonomie im Grunde befürworten, allerdings mehr Spielräume für einzelbetriebliche Belange auf der Basis von Verbetrieblichung und Dezentralisierung fordern, worin sich die angesprochene Hybridisierung verorten ließe. Wirtschaftsterminologisch ausgedrückt würde es heißen, man hält strategisch an den Grundfesten fest, bedient sich aber im Operativen den Gestaltungselementen, die eher in liberalen Marktwirtschaften typisch sind.

Typisch für die Tariflandschaft der BRD – insbesondere zu Hochzeiten der „Deutschland AG“ – war bzw. ist auch heute noch zum Großteil der Flächentarifvertrag<sup>553</sup> als Verhandlungs- und Abschlussergebnis einer Gewerkschaft mit einem Arbeitgeberverband, dessen Gültigkeit und Reichweite eine ganze Branche oder Teile davon auf regionaler oder bundesweiter Ebene beinhaltet. Angesichts struktureller wie ökonomischer Rahmenbedingungen ist beobachtbar, dass in den letzten Jahren sich auch die Tarifpolitik verändert hat und damit auch andere Verhandlungsmuster und -ebenen jenseits des bisher Üblichen zu Tage und damit in Erscheinung treten.

Im Folgenden gehe ich genauer auf zwei der drei genannten Punkte „Erosion des Flächentarifvertrags“ sowie „schwindender Organisationsgrad“ ein, die in der einschlägigen Literatur als wesentliche Indikatoren für die „Erosion des Deutschen Modells“ angeführt werden. Auf den dritten Punkt „Abnehmende betriebliche Interessenvertretung“ verzichte ich aufgrund der Tatsache, dass dies bei Automobilkonzernen weniger von Bedeutung ist<sup>554</sup>.

Im Zuge der Debatte um stetig abnehmende Organisationsgrade in der BRD sind nicht nur die Gewerkschaften im Blickfeld, sondern natürlich

---

<sup>553</sup> neben einer friedensstiftenden Wirkung hat er auch eine konkurrenz- bzw. wettbewerbsregulierende Funktion.

<sup>554</sup> Generell gesprochen ist die Wahrscheinlichkeit, in einem traditionsreichen westdeutschen Großunternehmen der Metall- und Elektroindustrie einen Betriebsrat vorzufinden, um ein Vielfaches größer als in einem Klein(st)unternehmen der Dienstleistungsbranche, das vor kurzem in den Neuen Bundesländern gegründet wurde.

auch auch die Arbeitgeberverbände<sup>555</sup>. Gerade in Bezug auf letztere fallen immer wieder Schlagworte wie ‚Verbands‘- oder ‚Tariffucht‘. Der damit verbundene Mitgliederschwund bedeutet – analog zur Entwicklung auf gewerkschaftlicher Seite – einen Verlust an Macht und Einfluss. Dem soll im Folgenden kurz nachgegangen werden; allerdings gilt es vorwegzunehmen, dass die Arbeitgeberverbände<sup>556</sup> – anders als die Gewerkschaften – hinsichtlich ihrer Veröffentlichungen über Organisationsgrade etc. sich sehr bedeckt halten, weshalb sich das vorzufindende Datenmaterial sehr fragmentarisch darstellt. So veröffentlicht die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) keine Daten zur Entwicklung des Organisationsgrads.

Jahr	Mitgliedsfirmen		Beschäftigte in den Mitgliedsfirmen	
	abs.	Org.grad.(1) %	abs.	Org.grad.(2) %
Früheres Bundesgebiet				
1960	9.626		2.755.264	
1965	9.935		3.040.108	
1970	9.954		3.264.598	76,3
1975	9.471		2.865.519	73,3
1980	9.108	57,5	2.950.325	75,6
1985	8.374	54,6	2.817.186	76,7
1990	8.173	46,4	2.936.637	72,9
1995	7.094	39,2	2.210.511	66,7
2000	5.826		2.038.258	63,3
2005	4.185		1.757.481	57,5
2005(3)	5.699		1.929.071	63,4
Ostdeutschland				
1991	1.365		535.066	65,7

<sup>555</sup> Dabei kommt auch der Tatsache eine tragende Rolle zu, dass die Mitgliedschaft in Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden auf freiwilliger Basis beruht, in Industrie- und Handelskammern jedoch verpflichtend ist (vgl. Haipeter/Schilling 2006: 17).

<sup>556</sup> historisch betrachtet ist ihre Bildung weitgehend als Reaktion der Unternehmerschaft auf die zunehmende Vereinigung von Arbeitnehmern zu sehen (vgl. z.B. Schmid/Trenk-Hinterberger 1994: 196; Müller-Jentsch 1997a: 159).

1995	792	28,0	141.748	36,2
2000	426		84.214	28,9
2005	240		64.622	17,6
Gesamtdeutschland				
1991	9.533		3.455.553	70,6
1995	7.886	37,7	2.352.259	65,2
2000	6.252		2.211.473	60,4
2005	4.425	19,6	1.822.103	53,4
2005(3)	5.939	26,3	1.993.693	58,4

(1) Bezugsgröße: Anzahl der Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie

(2) Bezugsgröße: Anzahl der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie

(3): incl. Formen ohne Tarifbindung (oT) und Beschäftigte in OT-Firmen

Quellen: Müller-Jentsch/Ittermann 2000 (bis 1995); [www.gesamtmittel.de](http://www.gesamtmittel.de);  
eigene Berechnungen

**Abbildung 16: Organisationsgrad und Mitgliederstand Gesamtmetall-Arbeitgeberverbände der Metallindustrie, 1960 – 2005 (zit. nach Müller-Jentsch 2007: 44)**

Bei der Betrachtung der von W. Müller-Jentsch (2007) in der obigen Übersicht zusammengetragenen Daten und Zahlenwerte fällt auf, dass analog zur Entwicklung der privatwirtschaftlichen gewerkschaftlichen Organisationsgrade der Organisationsgrad auf Arbeitgeberseite – abgesehen von einem wiedervereinigungsbedingten, kurzzeitigen Anstieg 1990/91 – in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken ist.

Grundsätzlich betrachtet kann der einzelne Arbeitgeber für sich alleine schon eine Tarifvertragspartei bilden, wie sich aus § 2 Abs. 1 des Tarifvertragsgesetzes ablesen lässt: „Tarifvertragsparteien sind Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern“.

Diese Entwicklung aufgreifend weisen Haipeter/Schilling darauf hin, dass der sinkende Organisationsgrad nicht nur ein organisationsinternes Problem der Arbeitgeberverbände ist, sondern zugleich auch ein organisationsübergreifendes Problem des Systems der Flächentarifverträge insgesamt, zumal die Mitgliedschaft der Unternehmen in



einem Arbeitgeberverband über die Bindung von Unternehmen und Beschäftigten an die Flächentarifverträge entscheidet (2006: 29).

Erst das Jahr 2005 weist sowohl im Westdeutschland als auch auf der Ebene des gesamten Bundesgebietes einen merklichen Wiederanstieg der absoluten wie relativen Zahlen auf, was mit der zwischenzeitlichen Bildung von OT-Verbänden in Verbindung gebracht werden kann.

Die Möglichkeit dieser Gruppierung<sup>557</sup> kann als Versuch der Arbeitgeberverbände gewertet werden, dem deutlich erkenn- für die Verbände auch materiell spürbaren Mitgliederverlust zu begegnen, in dem sie die Möglichkeit offerieren, verbandlich organisiert, nicht aber gleichzeitig tarifvertraglich gebunden zu sein<sup>558</sup>. Arbeitgeber können so das von den Verbänden offerierte Beratungs- und Dienstleistungsspektrum in Anspruch nehmen, ohne sich dabei dem – von vielen so empfundenen – Korsett einer flächentarifvertraglichen Bindung unterwerfen zu müssen, was natürlich aus kritischer Sicht betrachtet eine gewisse Art von ‚Rosinen-picken‘ darstellt. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Einrichtung von Mitgliedschaften ohne Tarifbindung für die Verbände eine Zwickmühlen-Situationen bedeutet, da sie dadurch zwar einerseits ihre Attraktivität für Unternehmen erhalten/stärken, auf der anderen Seite aber ihren Einfluss auf die zentrale Gesaltung von Arbeits- und Entgeltbedingungen, eine ihrer bedeutensten Aufgaben, schwächen.

Dass die Implementierung einer OT-Mitgliedschaft auf Seiten der Arbeitgeber-/Unternehmerschaft auf positive Resonanz stößt, zeigen die Zahlenwerte aus dem Jahr 2005.

In der Diskussion um Erosionserscheinungen wird diese meist in zwei Aspekte unterschieden: „äußere“ bzw. „innere“ Erosion (ursprünglich: Bispinck/Schulten 1998).

Die „innere Erosion“ meint das formale Bewahren überbetrieblicher Tarifvertragsstrukturen, faktisch jedoch – ursächlich zunehmender Regulierungsverantwortlichkeiten der Betriebsparteien und der Öffnung der Flächentarifverträge für betriebsbezogene Abweichungen von

---

<sup>557</sup> OT = ohne Tarifbindung.

<sup>558</sup> Überspitz formuliert: lieber Tariffucht als Verbandsflucht!

Tarifnormen – ein Unterminieren der Normsetzungskraft des Flächentarifvertrags (Bispinck/Schulten 2003: 157).

„Äußere Erosion“ hingegen steht für eine sinkende Tarifbindung. Die Tarifbindung lässt sich in zwei Dimensionen betrachten. Einmal auf der Ebene der Tarifbindung von Betrieben, zum zweiten hinsichtlich der Beschäftigten. Die aktuelle Entwicklung der Tarifbindung in der BRD soll anhand einer Auswertung von Ellguth/Kohaut dargestellt werden, die diese wiederum auf der Basis des IAB-Betriebsratspanels (hier: 2007) vorgenommen haben. Grundlegend sei vorab festgehalten, dass im Hinblick auf Tarifbindung regionale, branchen- wie unternehmensspezifische Unterschiede bestehen.

Zunächst zur Tarifbindung auf der Ebene abhängig Beschäftigter. Den Erhebungen des IAB-Betriebsratspanels zufolge waren 2007 branchenübergreifend in Westdeutschland 7% an einen Firmentarifvertrag, 56% an einen Branchentarifvertrag gebunden; in Ostdeutschland lag der Anteil bei 13 bzw. 41%. Keiner Tarifbindung unterlagen im Westen 37%, in den Neuen Bundesländern 47%. Bemerkenswert ist, dass bei 53% im Westen und 49% im Osten der nicht-tarifgebundenen Beschäftigten eine Orientierung an einem Tarifvertrag stattgefunden hat (Ellguth/Kohaut 2007: 515f.).

Ebenso interessant wie die Ebene der tarifgebundenen Beschäftigten ist auch die Ebene der tarifgebundenen Betriebe. So lässt sich festhalten, dass – generell betrachtet – im Osten wie im Westen der Republik die Tarifbindung mit der Betriebsgröße zunimmt. Branchenübergreifend ergibt sich für 2007 folgendes Bild: in Westdeutschland waren 36% der Betriebe tarifgebunden, in Ostdeutschland 20%; 3 respektive 4% hatten einen Firmentarifvertrag<sup>559</sup> geschlossen. 62% der westdeutschen und 76% der ostdeutschen Betriebe unterlagen keiner Tarifbindung, wobei jeweils der Anteil derer, die zwar nicht tarifgebunden, wohl aber tariflich orientiert waren, im Westen wie im Osten bei jeweils gut 40% lag (ebenda: 516).

---

<sup>559</sup> Zu Firmen-/ Haustarifverträgen bemerken Haipeter/Schilling: „Zwar haben Haustarifverträge in der Regel den Charakter von Anerkennungstarifverträgen der Flächentarifverträge; sie weichen jedoch in bestimmten Punkten von diesen mit für die Unternehmen günstigeren Regelungen ab. Demzufolge haben die Unternehmen starke Anreize, aus dem Flächentarifvertrag auszusteigen und mit der Gewerkschaft einen Haustarifvertrag abzuschließen“ (2006: 51).

Welche Schlüsse lassen sich aus diesen Zahlen ziehen? Wie in der medialen, wirtschaftspolitischen wie auch akademischen Diskussion oft thematisiert, nimmt in beiden „Hälften“ der BRD die Bindung an Flächentarifverträge von Jahr zu Jahr mit teilweise geringfügigen, nahe vernachlässigbaren Schwankungen ab.

Ellguth/Kohaut heben in diesem Zusammenhang hervor, dass im Zeitraum zwischen 1996 und 2007 die Flächentarifvertragsbindung bezogen auf Beschäftigte im Osten um 15 Prozentpunkte sank, in Westdeutschland<sup>560</sup> um 13 Prozentpunkte (ebenda: 516).

Nichtsdestotrotz bleibt festzuhalten, dass überbetrieblich ausgehandelte Tarifvertragswerke in der BRD nach wie vor einen zentralen Stellenwert<sup>561</sup> einnehmen, wenn es um zu treffende Vereinbarungen um die „Verkaufsbedingungen“ (Müller-Jentsch 1997a; 2007) von menschlicher Arbeitskraft geht. Bemerkenswert ist meines Erachtens auf beiden Ebenen der Tarifbindung der doch relativ hohe Anteil der Nicht-Tarifgebundenen, wo jedoch eine Orientierung an einem Tarifvertrag stattfindet. Gründe für Tarifungebundenheit können sehr mannigfaltig und von Fall zu Fall verschieden sein. Der doch relativ hohe Prozentsatz der Orientierung zeigt jedoch, dass Tarifverträge doch in gewisser Weise qualitäts- wie auch standardsichernden Charakter haben, worauf gerne zurückgegriffen wird. Andererseits können sie sich im Einzelfall, d.h. für den konkreten Betrieb, als zu starr und unflexibel erweisen, so dass man sich vielleicht doch besser für einen

---

<sup>560</sup> immerhin

<sup>561</sup> Zum Vergleich seien die Zahlenwerte aus dem Jahr 2004 (vgl. Tarifarchiv 2005) herangezogen. 61% der westdeutschen Beschäftigten waren an einen Branchentarifvertrag, 7% an einen Firmentarifvertrag gebunden. 32% hingegen unterlagen keiner Tarifbindung, wobei bei diesem zumindest die Hälfte eine Orientierung am Tarifvertrag aufwies. In Ostdeutschland lag 2004 folgende Verteilung vor: 41% der Beschäftigten Branchentarifvertrag, 12% Firmentarifvertrag, 48% nicht tarifvertraglich gebunden. Im Segment der nicht-tarifvertraglich Gebundenen lag die Orientierungsquote am Tarifvertrag bei etwas weniger als der Hälfte.

Kommen wir zu den Betrieben: Für 41% der westdeutschen Betriebe fand 2004 ein Branchentarifvertrag Anwendung, für 2% ein Firmentarifvertrag, 34% waren nicht tariflich gebunden, 23% unterlagen ebenfalls keiner Tarifbindung, orientierten sich jedoch an solchem. Im Osten der Republik zeigte sich 2004 folgendes Bild: 49% waren nicht tarifgebunden, ebenso wie 28% der Betriebe, die sich jedoch am Tarifvertrag orientierten, 4% der Betriebe hatten einen Firmentarifvertrag abgeschlossen, für 19% fand der jeweils gültige Branchentarifvertrag Anwendung.

„Zwischenweg“ entscheidet, in dem lediglich eine Orientierung an den dort ausgehandelten Standards vorgenommen wird. Auch wenn man sich im Einzelfall den Vorwurf des „Rosinen-pickens“ bzw. des un-solidarischen Verhaltens gefallen lassen muss.

In der Diskussion um die „Erosion des Deutschen Modells“ werden stets die sog. Betrieblichen Bündnisse<sup>562</sup> aufgegriffen. Sie entstehen, weil aufgrund sozio-ökonomischer Veränderungen die Basisinstrumente der Tarifautonomie sowie durch sie vermittelte Inhalte offenbar immer weniger den aktuellen Anforderungen gerecht werden.

Der Terminologie Bispinck/Schultens folgend handelt es sich dabei innerhalb der „inneren Erosion“ um die Form einer „kontrollierten Dezentralisierung“, bei der – im Unterschied zur „wilden Dezentralisierung“, wo tarifvertraglich festgelegte Standards auf betrieblicher Ebene faktisch untergraben werden – die Tarifvertragsparteien auf Branchenebene die Inhalte und Bedingungen betrieblicher Tarifpolitik beispielsweise in Gestalt tariflicher Öffnungsklauseln festlegen (vgl. Bispinck/Schulten 1999; zit. n. Bispinck/Schulten 2003: 157).

Schlüssel für Entstehung von Betrieblichen Bündnissen ist somit die Lockerung – im Sinne einer Flexibilisierung – des Flächen-Tarifvertrags über den Weg von Öffnungsklauseln, die eine weitgehend dezentrale Anpassung tariflicher Rahmenbedingungen (in der Regel Arbeitszeit und/oder Entgelt: vgl. z.B. Massa-Wirth/Seifert 2004) an die konkret einzelbetrieblichen Erfordernisse durch die Betriebsparteien ermöglichen/erlauben.

Der grundlegende Unterschied zwischen solchen Bündnissen und konventionellen Betriebsvereinbarungen auf der Basis des § 77 BetrVG ist darin zu sehen, dass der Verhandlungsgegenstand solcher Bündnisse auch Themenfelder beinhalten kann, die eigentlich nicht mitbestimmungspflichtig sind, sondern bspw. dem Direktionsrecht der Unternehmensleitung unterliegen (Rehder 2003a: 15; 2003b: 61; 2003c: 273).

---

<sup>562</sup> „Betriebliches Bündnis“ ist dabei nur eine mögliche Bezeichnung für diesen neuen Vereinbarungstyp. Gemäß Rehder trägt er verschiedene, synonym gebrauchte Namen: betrieblicher Pakt, Standortsicherungsvereinbarung, betriebliches Bündnis für Arbeit oder auch betriebliches Bündnis für Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit (2003a: 15).

Bereits ohne in medias res zu gehen, wird klar ersichtlich, dass durch die generelle Möglichkeit des Abschlusses von Betrieblichen Bündnissen eine Dezentralisierung im Sinne einer Verbetrieblichung stattfindet, was den Betriebsparteien – insbesondere dem Betriebsrat – einen Bedeutungsgewinn zu Teil werden lässt, zumal sich dadurch der Handlungs- wie auch Entscheidungsspielraum der betrieblichen Interessenvertretung u.U. massiv erweitert, was natürlich eine gewisse Ambivalenz in sich birgt.

Bispinck/Schulten bemerken hierzu: „Die Hauptakteure des Prozesses der Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik sind die Betriebsparteien und damit auch die betrieblichen Interessenvertretungen“ (2003: 163).

Rehder unterscheidet vier grundlegende Formen von Betrieblichen Bündnissen: produktionsfördernde Investitionspakte, arbeitsumverteilende Beschäftigungspakte, lohnsenkende Beschäftigungspakte und lohnsenkende Investitionspakte (2003a: 15).

Schon beim ersten Durchlesen fällt auf, dass zwei Schlagworte immer wieder auftauchen: Beschäftigung und Investition. Um diese beiden zentralen Sachverhalte drehen sich die Aushandlungsprozesse und ihre zu treffenden Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien, was zeigt, dass der Betriebsrat nun auch auf unternehmenspolitische Felder, die eigentlich/bisher in der Autonomie der Arbeitgeberseite lagen/liegen, Einfluss nehmen kann. Ein klares Novum, wenn bedacht wird, dass die betriebliche Interessenvertretung laut Betriebsverfassungsgesetz in wirtschaftlichen Angelegenheiten lediglich ein Unterrichtsrecht zuteil wird.

In gewisser Weise gewinnt damit der vielzitierte Begriff des „Co-Managers“ (z.B. Müller-Jentsch 1997a; 2007; Guenther 2007), der den Betriebsräten häufig zugetragen wird, eine gänzlich neue Bedeutung und vor allem Wertigkeit, und zwar im positiven Sinn, da dies auch aktive Gestaltungs- und Entscheidungsrechte, aber auch Pflichten impliziert.

Müller-Jentsch betont in diesem Kontext, dass Betriebsräte „zu der entscheidenden Schaltstelle im deutschen System der industriellen Beziehungen“ (...) sowie (...) „vielfach zu kompetenten Krisenmanagern,

Agenten des Wandels und Promotoren der Modernisierung“ (2007: 101) geworden seien.

Es zeigt sich, dass dezentrale, betriebliche Lösungen, die ursprünglich in den Neuen Bundesländern als sog. Härtefallregelungen eingeführt wurden, mittlerweile ein verbreitetes Medium darstellen, das nicht nur auf Seiten des ‚Kapitals‘ geschätzt wird, sondern auch auf Seiten der ‚Arbeit‘, zumal die Interessenlagen von Betriebsräten nicht immer deckungsgleich mit denen der Gewerkschaften sind

Daraus wird deutlich, dass die ursprüngliche Funktion verloren gegangen ist. Denn vom grundlegenden Kerngedanken her sollten die Betrieblichen Bündnisse eine Art beschäftigungspolitischen Ansatz darstellen, welcher nicht mehr auf kollektiver Ebene, sondern nun direkt in den Unternehmen<sup>563</sup> unter Berücksichtigung jeweils betriebspezifischer Gegebenheiten und strukturellen Voraussetzungen das Ziel verfolgt, in wirtschaftsschwachen Betrieben bedrohte Beschäftigungsverhältnisse zu sichern. Es zeigt sich aber, dass wettbewerbsorientierte Unternehmen auch ohne erkennbare ökonomische Notlage auf solche beschäftigungssichernde Öffnungsklauseln zurückgreifen, um tarifliche Standards besser an die Struktur flexibler Formen der Arbeits-, Betriebs- und Produktionsorganisation anpassen zu können, um auf diese Art und Weise weitere Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Aber auch, um den Anforderungen der Absatzmärkte besser Rechnung tragen zu können.

In diesem Zusammenhang weisen Haipeter/Schilling darauf hin, dass mit dem Tarifabschluss 2004<sup>564</sup> der Forderung der Arbeitgeberverbände nach einer allgemeinen Öffnungsklausel zur Beschäftigungssicherung nachgegeben wurde, die Möglichkeit einzelbetrieblicher Abweichungen von den tarifvertraglich festgeschriebenen Mindeststandards nicht mehr an ökonomische Krisensituationen zu koppeln, sondern von nun an unter der allgemeinen Zielsetzung der Beschäftigungssicherung, von Innovation und Investitionen möglich sind (2006: 67f., 77).

Wie bereits kurz angedeutet, bilden zwei Bereiche zentrale Themenfelder bei betrieblichen Lösungen: Arbeitszeitgestaltung und Entgelt. Hier sind die Stellschrauben, an denen die Betriebsparteien drehen, um

---

<sup>563</sup> besser: Betrieben

<sup>564</sup> gemeinhin bekannt als sog. „Pforzheimer Abkommen“.

im Ergebnis Investitionen und/oder Beschäftigung zu sichern. Im Grunde genommen handelt es sich dabei um ein ‚Tauschgeschäft‘, in welchem die beiden Parteien Zusagen machen, die idealiter eine Win-Win-Situation bilden sollen.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang natürlich die Frage, ob die Betriebsparteien hierbei wirklich auf gleicher Augenhöhe agieren, oder ob nicht doch das ‚Kapital‘ letztendlich am längeren Hebel sitzt, die betriebliche Interessenvertretung mit anderen Worten dahingehend unter Zugzwang gerät, bei den Zugeständnissen mehr in die Waagschale werfen zu müssen. Mit anderen Worten, eine mehr oder weniger deutlich in Erscheinung tretende Erpressbarkeit (Rehder 2006; zit. n. Müller-Jentsch 2007: 100) besteht.

Natürlich ist diese Gefahr nicht gänzlich von der Hand zu weisen, wobei solche Vorgehensweisen dem ‚betrieblichen Frieden‘ alles andere als zuträglich sind. Müller-Jentsch ist hierbei grundlegend positiv gestimmt und bemerkt:

„Sieht man einmal von einigen spektakulären Fällen kaum noch verhüllter Erpressung des Betriebsrats durch die Unternehmensleitung ab, dann beruht die Logik des ‚concession bargaining‘ auf drei Grundsätzen: (a) gemeinsame Problemlösung statt eines Verteilungskampfes; (b) Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen; (c) unpopuläre Entscheidungen, die vom Betriebsrat mitgetragen werden, finden in der Belegschaft größeres Vertrauen als unilaterale Maßnahmen des Managements“ (2007: 100f.)

Bezüglich der Diskussion um Vor- und Nachteile dieser Art der Dezentralisierung/Verbetrieblichung festzuhalten, dass sich aus Sicht des Managements im Grunde genommen nur positive Aspekte konstatieren lassen. Auf Seiten der betrieblichen Interessenvertretung hingegen ist die Sachlage etwas differenzierter. So laufen Betriebsräte beispielsweise Gefahr, den Rückhalt seitens der Belegschaft zu verlieren, für den Fall, dass sie wirtschaftlich notwendige Entscheidungen fällen, die Einschnitte für die Beschäftigten bedeuten, was diese wiederum – aus welchen Gründen auch immer – nicht nachvollziehen können. So können sich Betriebsräte mit dem Spannungsfeld zwischen Besitzstandswahrung und Standort- und damit Beschäftigungs-

sicherung konfrontiert sehen, was u.U. ihre Handlungen und Entscheidungen maßgeblich beeinflusst.

Abschließend stellt sich dabei die Frage, mit welchen Auswirkungen für die Industriellen Beziehungen in Deutschland durch die fortschreitende Dezentralisierung und Verbetriebligung zu rechnen ist. Krass formuliert: Stürzen Betriebliche Bündnisse das Kollektivvertragssystem in Gestalt des Flächentarifvertrags in eine Existenzkrise? Nein, im Gegenteil. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass das System dadurch i.g.S. eher eine Stärkung erfährt. Das System der Industriellen Beziehungen wird auch die Etablierung von Betrieblichen Bündnissen keineswegs untergraben. Im Ergebnis sind Betriebliche Bündnisse im Sinne von lokalen Lösungen als Weiterentwicklung zu sehen. Ich werde im Schlusskapitel IV diesen Gedanken nochmals aufgreifen und weiter ausführen.

Halten wir fest. Gerade bei der Betrachtung des Systems der Industriellen Beziehungen wird deutlich, wie sehr diese Sphäre, die Hall und Soskice u.a. zur Unterscheidung von *liberalen* und *koordinierten* Marktwirtschaften verankert, eingebettet ist. Davon beeinflusst sind auch die Akteure im jeweiligen Feld der Industriellen Beziehungen sowie gerade auch deren Handlungs- und Dispositionsspielräume. Ferner wurde deutlich, dass die konkrete Ausgestaltung des jeweiligen Systems der Industriellen Beziehungen einem Entwicklungsprozess unterliegt. Die Charakteristika dieses Systems sind Ergebnis eines Entwicklungsprozesses. Allerdings wurde auch ersichtlich, dass – ursächlich der angesprochenen Einbettung – der Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit wie auch – notwendigkeit Grenzen gesetzt sind. M.a.W. durch Pfadabhängigkeit determiniert wird!



### 4.3 Arbeitsbedingungen

Im Folgenden gilt es die wesentlichen Veränderungen in den Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten insbesondere von VW, GM und Daimler näher zu betrachten. Darunter fallen zum einen Arbeitszeit und Entgelt als die klassischen Aushandlungsthemen zwischen den (Tarif-)Vertragsparteien, zum anderen aber auch Fragen nach Belastung und Beanspruchung sowie nach Qualifikationsanforderungen und Bildung an die Mitarbeiter im Automobilsektor und darüber hinaus.

#### 4.3.1 Arbeitszeit

Die folgenden beiden Aspekte nehmen einen sehr breiten Raum ein in der Diskussion um Arbeitsstrukturen (z.B. Flexibilisierung), vor allem aber um Arbeitsbedingungen: Arbeitszeit und Entgelt.

Gerade was das Thema Arbeitszeit anbelangt, haben sich in Deutschland in den letzten Jahren viele Veränderungen und Wandlungen vollzogen. So wurden Arbeitszeiten verkürzt, verlängert und flexibilisiert. Experten waren und sind sich nicht recht darüber einig, ob sich eine Veränderung des Arbeitszeitvolumens (Verlängerung oder Verkürzung) förderlich auf die Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten auswirkt oder sich eher kontraproduktiv gestaltet. Mit anderen Worten hängen davon stets Beschäftigungsverhältnisse ab.

Arbeitszeit lässt sich bekanntermaßen in verschiedenen Dimensionen diskutieren: angefangen von der täglichen Arbeitszeit, über die wöchentliche und jährliche Arbeitszeit bis hin zur Lebensarbeitszeit. Insbesondere die Lebensarbeitszeit ist ein wichtiges Thema, gerade auch im Hinblick auf die Finanzierung bzw. den Bezug von Renten und Pensionen. Im Frühjahr 2007 beschloss die Große Koalition aus CDU/CSU und SPD nach längerem Hin und Her das Renteneintrittsalter auf (mittlerweile) 67 Jahre anzuheben, was auf Seiten der Gewerkschaften zu Protesten geführt hat. Allerdings muss man dies immer relativ sehen, denn das gesetzliche Renteneintrittsalter wird in vielen Berufsgruppen jetzt schon nicht erreicht, sondern liegt im Durchschnitt um einige Jahre darunter. Relativ ist dies ferner zu sehen, zumal in manchen Berufszweigen mit schwerer körperlicher Arbeit, z.B. im Baugewerbe oder Bergbau eine Beschäftigung bis zum offiziellen Renteneintrittsalter nicht oder nur in Ausnahmefällen möglich ist, weil

die Beschäftigten mit zum Teil enormen Verschleißerscheinungen zu kämpfen haben. Für andere Berufsgruppen, etwa Wissenschaftler, stellt sich die Sachlage anders dar, obwohl es auch hier berufsbedingte Verschleißerscheinungen geben kann. So z.B. Probleme mit den Augen. Ferner treten in der Berufs- und Arbeitswelt verstärkt Krankheitsbilder zu Tage, die auf psychischer Ebene angesiedelt sind, und die dazu führen, dass Personen frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden (müssen). So birgt die vielerorts feststellbare Arbeitsintensivierung psycho-soziales Risikopotential in sich.

Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang, dass viele Arbeitnehmer aus beschäftigungspolitischen Gründen das offizielle Renteneintrittsalter nicht erreichen. Ein Grund dafür liegt in dem in den letzten beiden Dekaden von Unternehmen gerne zur Personalanpassung verwendete Medium der Altersteilzeit oder sonstigen Frühverrentungsprogrammen. Dies geht natürlich zu Lasten der Rentenkassen, wobei nicht vergessen werden darf, dass solche Programme von gewerkschaftlicher Seite aus gesamtgesellschaftlichen Beschäftigungsaspekten nicht nur mitgetragen, sondern geradezu begrüßt wurden. Auch die Fallbeispiel-Unternehmen griffen in der Vergangenheit bzw. greifen aktuell gerne auf das Mittel der Altersteilzeit zurück, um so ihre Personalüberhänge in den Griff zu bekommen. Neben dieser „Lösung“ arbeiten die Unternehmen häufig mit dem Angebot von Abfindungen, oft als „Goldener Handschlag“<sup>565</sup> bezeichnet. Andere Möglichkeiten Personalanpassungen vorzunehmen, sind derzeit häufig nicht realisierbar, da durch ausgehandelte Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarungen betriebsbedingte Kündigungen in der Regel ausgeschlossen sind. Bei *Daimler* beispielsweise gilt die Beschäftigungssicherung für die deutschen Standorte bis 2012. *General Motors* erhofft sich durch die Unterbreitung eines

---

<sup>565</sup> so haben 2006 35 000 GM-Mitarbeiter – rund ein Viertel der GM-US-Arbeiterschaft – das Abfindungsangebot angenommen; ebenfalls 2006 8 500 Daimler-Mitarbeiter; zwischen 2001 und 2004 hat GM in Europa überwiegend auf diesen Weg 12 000 Arbeitsplätze abgebaut. Zwischen 1991 und 1995 waren es in den USA 74 000 Arbeitsplätze (knapp 1/5 der damaligen US-Belegschaft; dabei wurden 21 Werke geschlossen. Mitte Februar 2008 ging ein Raunen durch die Medien- wie Fachwelt als GM ankündigte, wiederum 74 000 Mitarbeitern ein Abfindungsangebot zu unterbreiten.

entsprechenden Angebots, dass möglichst viele gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter darauf eingehen und das Unternehmen verlassen, um so neue und v.a. jüngere Mitarbeiter – möglichst ohne gewerkschaftliche Bindung – zu erheblich günstigeren Konditionen einstellen zu können, da nach den 2007 mit der UAW getroffenen Vereinbarungen neue Beschäftigte nur noch halb so viel Lohn erhalten. Dies führt natürlich zu einer deutlichen „Mehr-Klassen-Belegschaft“ und kann unter Umständen Konflikte schüren.

Das Handelsblatt spricht unter Berufung auf das Wall Street Journal davon, dass etwa 46 000 der 74 000 gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter bei GM mehr als 26 Jahre Betriebszugehörigkeit aufwiesen, und so in den Vorruhestand wechseln könnten. Die „restlichen“ 28 000 Gewerkschaftsmitglieder bei GM würden bei Unterzeichnung eines Aufhebungsvertrages zwischen 70 000 und 140 000 US-Dollar erhalten (HB 12.02.08: o.S.). Es stellt sich natürlich in diesem Kontext die Frage, was die abgefundenen Automobilarbeiter nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen machen werden, zumal sich ein Wechsel in ein anderes Unternehmen in der US-Automobilindustrie inklusive Zulieferer, Händler sowie Finanzsparten im Moment als schwierig erweist. Studien über den Verbleib dieser Beschäftigtengruppe fehlen meines Wissens bislang weitgehend. Die genannten Summen relativieren sich schnell, zumal es nur marginal sozialstaatliche Leistungen gibt, um Zeiten der Erwerbslosigkeit finanziell etwas abzufedern.

Ruth Milkman (1997) führte eine der wenigen Studien durch, die u.a. der Frage nach dem Verbleib von (ehemaligen) Automobilarbeitern nachgeht, zumal nicht alle in den (vorzeitigen) Ruhestand ‚wechseln‘ wollen bzw. können. Sie fokussierte sich dabei auf das 1937 in New Jersey eröffnete GM-Werk Linden, das Mitte der 1980er Jahre erstmals im größeren Umfang ein Abfindungsprogramm auflegte. Milkman beschreibt zum einen die Wege ehemaliger GM-Mitarbeiter, die die Abfindung angenommen hatten, zum anderen beschäftigt sie sich mit solchen, die im zwischenzeitlich (1985/86) technologisch wie organisatorisch modernisierten Montagewerk verblieben und vergleicht deren Arbeitsalltag vor und nach der Ausrichtung auf eine schlanke, asienorientierte Produktions- und Arbeitsorganisation. Hinsichtlich der

„Buy-outs“<sup>566</sup>, zeigt sich kein klares Bild: eine Gruppe verließ das Werk zugunsten ganzheitlicher Arbeitsinhalte, nahm Einbußen in Bezug auf Einkommen und betriebliche Sozialleistungen in Kauf, ist aber mit der Entscheidung zufrieden; eine zweite Gruppe hingegen bereut die Entscheidung, das Werk verlassen zu haben. Die Arbeit war zwar eintönig, die Bezahlung jedoch gut und man war sozial abgesichert. Was die zufriedenen „Buy-outs“ anbelangt, so dominieren hier diejenigen, denen der Sprung in die Selbständigkeit geglückt ist (siehe weiterführend: Milkman 1997).

Eine wichtige Entwicklung in der Arbeitszeitgestaltung<sup>567</sup> war die vereinbarte Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, die eine entsprechende Flexibilisierung der Leistungserstellungsprozesse ermöglichte. Tarifvertraglich wurde dies 1984 fixiert (z.B. Raehlmann 2004: 77; Raehlmann u.a. 2007: 1).

In der einschlägigen Literatur wird diese Tarifaueinandersetzung 1984 als sog. „Leber-Kompromiss“ bezeichnet (z.B. Jürgens/Reinecke 1998: 33; Hielscher/Hildebrandt 1999: 21).

Wie vorhin bereits kurz angemerkt wurde, spielte in den letzten Dekaden neben Veränderungen im Volumen von Arbeitszeit auch die Flexibilisierung derselben eine zunehmend bedeutendere Rolle. Diese Flexibilisierung kann sehr unterschiedlich gestaltet sein. So lassen sich grob die Dimensionen ‚Chronologie‘ (Lage) und ‚Chronometrie‘ (Dauer) unterscheiden. Inzwischen fast schon zu einem „Klassiker“ in der Arbeitszeitgestaltung geworden ist die Einrichtung von Gleitzeit in Unternehmen, aber auch im Öffentlichen Dienst, die den Beschäftigten eine gewisse Zeitsouveränität ermöglicht. Allerdings gilt hierbei zu betonen, dass die Implementierung von Gleitzeit<sup>568</sup> zum einen die Einführung von Arbeitszeitkonten voraussetzt mit der Möglichkeit, Plus-, aber auch Minusstunden anzusammeln, zum anderen in der Regel aber auch nur für die sog. indirekten Bereiche in Unternehmen arbeits- und betriebsorganisatorisch möglich ist, da in direkten

---

<sup>566</sup> also derjenigen, die die angebotene Abfindung angenommen und GM freiwillig den Rücken kehrten.

<sup>567</sup> wichtiges Thema, wenn es um Fragen von Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitspolitik geht.

<sup>568</sup> mit entsprechend variablen Elementen zu Beginn bzw. zum Ende des Arbeitstages.

Bereichen wie Fertigung und Montage, wo nach wie vor häufig eine Verkettung der Prozesse vorzufinden ist, diese einheitlich zu einem gewissen Zeitpunkt beginnen müssen. Beim Arbeitszeitende hingehen würden sich durchaus Flexibilisierungsmöglichkeiten ergeben, die sich aber in der BRD in einem arbeitsrechtlich recht eng geschnürten Korsett bewegen. Einschlägige Gesetze sind hier das Arbeitszeitgesetz im Individualarbeitsrecht sowie die Mitbestimmungspflicht gemäß Betriebsverfassungsgesetz sowie entsprechende Regelungen in Tarifverträgen, Betriebs- und Standortvereinbarungen im Bereich des kollektiven Arbeitsrechts. (Vertiefend zum Thema Arbeitszeitkonto, deren Varianten, Vorteile und Risiken, z.B. Wagner 2001; Seifert 2005a; 2005b; Schietinger 2005; Jentgens/Wagner 2007; Groß u.a. 2007)<sup>569</sup>.

Idealerweise schafft die Flexibilisierung von Arbeitszeit sowohl für den Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer Vorteile. Das Unternehmen kann die Betriebszeiten von den Arbeitszeiten entkoppeln, kann also unter Umständen bei entsprechenden Prozessen die Maschinen rund um die Uhr laufen lassen. Manche Branchen müssen aus arbeitsorganisatorischen bzw. technisch-prozessualen Gründen ihre Anlagen 24 Stunden lang im Betrieb halten, da täglich neue Anlaufzeiten zu sehr ins Gewicht fallen würden. Zu denken ist dabei beispielsweise an die Stahlindustrie, wo mit „Dauerfeuer“ gearbeitet wird, oder auch an Schmieden oder Gießereien in der Automobilindustrie. Abgesehen davon „rechnen“ sich kapitalintensive Maschinen und Produktionsanlagen erst dann, wenn sie dementsprechend häufig und beständig im Einsatz sind.

Für die Arbeitnehmer bedeutet eine flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeit einerseits den Gewinn einer gewissen Zeitsouveränität. Mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung verabschiedet man sich natürlich auch ein Stück weit vom bisher starren Zeitmodell, was aber auch ambivalent gesehen und bewertet werden muss. Für Manche sind flexible Arbeits-

---

<sup>569</sup> Mit einer Modifikation des Arbeitszeitkontos setzen sich Seifert und Mauer (2004) auseinander: „Lernzeitkonten“ als Basis für Weiterbildung und Lebenslanges Lernen unter dem Schlagwort „Investiver Arbeitszeitpolitik“. Eine sehr spezielle Art eines Zeitkontos stellt das Konzept des „Zeit-Wertpapiers“ von Volkswagen dar (siehe hierzu z.B. Hartz 1996). Die rechtliche Basis für solche Zeitwert-Konten liefert das 1998 in Kraft getretene „Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitkontenmodelle“, umgangssprachlich als „Flexi-Gesetz“ bekannt.

zeiten ideal, weil sie die „Verknüpfung zwischen der inner- und der außerbetrieblichen Lebenswelt“ (Raehlmann u.a. 1993, ent. aus Raehlmann u.a. 2007; Raehlmann 2004) besser gestalten können.

So bietet etwa Gleitzeit die Möglichkeit, ein Stück weit selbst zu entscheiden, wann der Arbeitstag begonnen werden soll. Frühaufsteher können morgens sehr früh an ihr Tagwerk gehen und dementsprechend zeitig ihren Arbeitstag beenden. Den umgekehrten Weg können Beschäftigte gehen, die morgens gerne etwas später mit der Arbeit beginnen möchten, weil sie entweder langsamer in den Tag starten wollen oder aber auch in gewisse innerfamiliäre Verpflichtungen vor der eigentlichen (Erwerbs-)Arbeit eingebunden sind. In vielen Berufsgruppen und Tätigkeitsfeldern gehören die Zeiten der Vergangenheit an, in denen man einen absolut festen Arbeitszeitblock hatte, der weitgehend unveränderlich war, und sich das restliche „Leben“ – wobei nicht außer Acht gelassen werden darf, dass Arbeit auch Lebensbestandteil ist<sup>570</sup> – der Arbeit untergeordnet hat. Mittlerweile wurde in vielen Bereichen zu einem Verständnis übergegangen, das von einem gleichwertigen Neben-, besser: Miteinander von Arbeit und Leben ausgeht. Geradezu zu einem Modebegriff ist in diesem Zusammenhang die „Work-Life-Balance“ geworden.

Andererseits kann die Abkehr von festen Arbeitszeiten i.S.v. festgelegten Zeitblöcken, die natürlich auch klare Planungshorizonte bzw. -sicherheit mit sich bringen, dazu führen, dass Flexibilisierung förmlich zur Belastung wird. Dies ist insbesondere an Stellen zu beobachten, in denen die Flexibilisierungsmomente weitgehend außerhalb des Einflussbereiches der Beschäftigten liegen, in dem sie beispielsweise von Vorgesetzten vorgegeben oder von Leistungserstellungsprozessen abhängig sind. Genau diese Problematik zeigte sich in den Ergebnissen des *Daimler*-Projektes (siehe hierzu Raehlmann u.a. 2007)<sup>571</sup>. Jenseits der einschlägigen Forschungsergebnisse bei *Daimler* lässt in Bezug auf

---

<sup>570</sup> Raehlmann hebt zu diesem Punkt mit Rekurs auf Weber und Friedmann hervor, dass der Gedanke an die Einheit von Lebens- und Arbeitswelt – auch in der wissenschaftlichen Diskussion – noch nicht überall verbreitet ist (Raehlmann 1991: 48).

<sup>571</sup> Maßgeblich dafür verantwortlich ist dabei die Tatsache, dass Flexibilisierung und Individualisierung in der Arbeitszeitgestaltung nicht immer deckungsgleich sind, wodurch sich ein Spannungsfeld entwickeln kann.

Arbeitszeitflexibilisierung festhalten, dass die Tragweite der Auswirkungen und Einflüsse auf den privaten Lebensbereich der Beschäftigten neben den angesprochenen innerbetrieblichen Rahmenbedingungen immer auch mit den individuellen Lebensumständen und daraus resultierenden Zeitbindungs-/verwendungsmustern in Zusammenhang steht.

Insbesondere in den 1990er Jahren spielte in Deutschland die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit eine bedeutende Rolle, in der Regel – wohl gemerkt – bei Lohnausgleich. Seit wenigen Jahren wird in vielen Bereichen – sowohl in der Privatwirtschaft als auch im Öffentlichen Sektor – der umgekehrte Weg beschritten: die Arbeitszeiten werden wieder sukzessive verlängert, häufig ohne entsprechenden Lohnausgleich, was von gewerkschaftlicher wie auch Arbeitnehmerseite im Endeffekt als eine Entgeltkürzung kritisiert wird.

Ein sehr gutes und aktuelles Beispiel hierfür stellt der – wie bereits in anderen Kontexten im Rahmen dieser Untersuchung angemerkt – der *Volkswagen*-Konzern dar. In dem jüngst neu abgeschlossenen Tarifvertrag wurde die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit auf mindestens 33 Stunden angehoben. Als Gegenleistung im weitesten Sinne wurde der Hauptstandort Wolfsburg dadurch gestärkt, indem durch eine Konzentration der Golf-Produktion auf die beiden Standorte Mosel bei Zwickau und Wolfsburg die brachliegenden Kapazitäten ausgelastet werden. Wenn die Beschäftigten in Wolfsburg schon länger arbeiten müssen, dann soll zumindest für genug Arbeit gesorgt werden. So lässt sich dies etwas simplifiziert formulieren. Es schien nicht einfach für die Unternehmensleitung gewesen zu sein, sich auf die neuen Arbeitszeiten mit den Gewerkschaften zu verständigen, die ihrerseits natürlich nicht auf 35 Wochenstunden oder dar darüber hinaus gehen wollten, weil man so die wichtige Errungenschaft<sup>572</sup> der 35-Stunden-Woche, die in Westdeutschland seit 1995 existiert<sup>573</sup>, gleichsam hätte aufgeben müssen.

Mit dem Abschluss des neuen Tarifvertrags verabschiedete man sich in Wolfsburg von der bisherigen „VW-4-Tage-Woche“ mit einer

---

<sup>572</sup> Quasi „Meilenstein“ in der Geschichte der Arbeitszeitgestaltung.

<sup>573</sup> Einstieg bereits zehn Jahre vorher.

durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 28,8 Stunden. In einer ähnlichen Größenordnung war auch die wöchentliche Arbeitszeit bei der *Opel AG*. Hier arbeiteten die Mitarbeiter in den vergangenen Jahren durchschnittlich 30 Stunden pro Woche.

Nach Raehlmann ist die Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 30 Stunden ohne Entgeltausgleich in der Metall- und Elektroindustrie in Form von Betriebsvereinbarungen seit Frühjahr 1994 möglich (Raehlmann 2004: 92).

Sinn und Zweck der Arbeitszeitverlängerungen ohne entsprechenden Lohnausgleich, so argumentieren die Unternehmen bzw. ihre Verbände<sup>574</sup>, ist es, die in Deutschland hergestellten Produkte und zu erbringenden Dienstleistungen, ‚die Arbeit‘ als solches, kostengünstiger zu gestalten, um weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können. Allerdings sollte hinlänglich bekannt sein, dass diese reine Fokussierung auf den Kostenaspekt keinen Lösungsweg aus diesem Dilemma darstellt. Man kann noch so sehr an der Kostenstellschraube drehen, man wird keine osteuropäischen Verhältnisse erreichen können. Dies ist aber auch hinlänglich bekannt. Nichtsdestotrotz wird immer wieder von Unternehmensseite auf diese fast schon populistische Art und Weise argumentiert.

Meines Erachtens stellt die Aufgabe der 28,8-Stunden-Woche – zumindest auf den ersten Blick – einen merkblichen Einschnitt dar. Dieses Modell wurde als Reaktion auf die schwere Automobilkrise Anfang der 1990er Jahre, die zur Folge hatte, dass mehrere Tausend Arbeitsplätze bei *Volkswagen* zur Disposition standen, 1993/94 eingeführt. Um nicht die Belegschaft um fast ein Drittel reduzieren zu müssen, war es die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit, die fast um ein Fünftel verringerte wurde<sup>575</sup>.

Die enorme drohende Reduzierung der VW-Belegschaft um weitere 30 000 Arbeitsplätze hätte fatale Folgen für den Automobilstandort Deutschland sowie volkswirtschaftliche Kenngrößen gehabt, wenn man sich daran erinnert, dass Hartz zufolge *Volkswagen* bereits seit den

---

<sup>574</sup> für den Fall, dass die Unternehmen entsprechend organisiert sind.

<sup>575</sup> zum Vergleich: Der Daimler-Konzern hat im selben Zeitraum weltweit 51 000 Arbeitsplätze abgebaut. 20% davon bei der Konzerntochter Dasa. 1991 zählte der Konzern insgesamt noch fast 390 000 Mitarbeiter (HB 18.11.1993: 27).



1980er Jahren 30 000 Mitarbeiter auf freiwilliger Basis, also mit Abfindungsangeboten, zum Ausscheiden bewogen hatte (Hartz 1994: 19).

Die Dramatik der Situation, auch bezogen auf Einzelschicksale, aber auch die Auswirkungen auf die Sozialen Sicherungssysteme, insbesondere das Rentensystem, lässt sich in etwa aus den Worten Peter Hartz' erahnen, wenn er schreibt: „Dabei war man inzwischen beim Vorruhestand von 55 jährigen angelangt, die normalerweise von zehn volle Arbeitsjahre vor sich hätten“ (Hartz 1994: 19).

Um einen möglichst für alle Beteiligten sozialverträglichen Ausweg aus der Situation zu finden, nahm die Konzernleitung im Herbst 1993 die Verhandlungen mit seinem Vertragspartner, namentlich der IG Metall als größter im Unternehmen vertretene Gewerkschaft, auf, mit dem Ergebnis der Durchsetzung einer Arbeitszeitverkürzung ohne Entgeltausgleich von bisher durchschnittlich 36 auf 28,8 Wochenstunden, und zwar für alle tariflichen Beschäftigtengruppen des Unternehmens; dazu wurde mit Inkrafttreten zum 01.01.1994 ein „Tarifvertrag zur Sicherung der Standorte und der Beschäftigung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ abgeschlossen, der sich auf alle deutschen Werke des VW-Konzerns erstreckte.

In vielen Fällen sorgt weniger die Verkürzung<sup>576</sup> der Arbeitszeit für Gesprächs- und Diskussionsstoff, sondern die Frage, ob damit eine Einkommenskürzung verbunden ist. *Volkswagen* löste diese Frage- bzw. Problemstellung dahingehend geschickt, dass das Monatseinkommen, das eigentlich durch die Arbeitszeitverkürzung proportional niedriger ausgefallen wäre, durch Umverteilung anderer<sup>577</sup> Entgeltbestandteile kompensiert wurde, so dass es in Bezug auf das Jahreseinkommen zu Kürzungen kam<sup>578</sup>, nicht aber im Hinblick auf das monatliche Entgelt. Meines Erachtens kommen dabei psychologische Momente zum Tragen. Für den einzelnen Mitarbeiter mag es bedeutender sein, welcher Betrag jeden Monat auf seinem Konto erscheint, da er natürlich in der Regel mit gewissen privaten Fixkosten zu rechnen hat. Von daher würde eine (merkliche) Reduzierung des monatlichen Einkommens bewusster

---

<sup>576</sup> eher die Verlängerung

<sup>577</sup> zahlreicher – wie noch zu sehen sein wird

<sup>578</sup> durchschnittlich 16%

werden und stärker ins Gewicht fallen, als eine Entgeltkürzung im Bereich des Gesamtjahreseinkommens. Für die meisten Menschen ist eher die Höhe des monatlichen Einkommens von Bedeutung, da dies greifbarer erscheint und die Konsummöglichkeiten im Hier und Jetzt widerspiegelt, während das Jahreseinkommen (besonders der Brutto-Wert) im Alltag eher eine abstrakte Größe darstellt.

In diesem Zusammenhang gibt Peter Hartz dem interessierten Leser einen Einblick in die bis dato praktizierte Zusammensetzung des Jahreseinkommens eines VW-Mitarbeiters, in dem er die wichtigsten Bestandteile aufschlüsselt:

„Das monatliche Entgelt; eine einmalige jährliche Sonderzahlung in Höhe von 96 Prozent eines Zwölftels des im Vorjahr erzielten Bruttojahreseinkommens; ein Urlaubsgeld, das zusätzlich auch zum im Urlaub weiterlaufenden Monatsverdienst gezahlt wird – und vereinfacht berechnet – etwa 70 Prozent eines durchschnittlichen Bruttomonatsverdienstes ausmacht; es wird an zwei festen Terminen gezahlt; die Weihnachtsgratifikation in Abhängigkeit von der Dauer der Werkszugehörigkeit“ (Hartz 1994: 65).

Eine Sonder-Tarifvereinbarung mit einer vereinbarten Laufzeit von zwei Jahren hielt die gefundene Kompromisslösung der Tarifvertragsparteien durch Sonderregelungen zu den verschiedenen existierenden Tarifverträgen fest:

„Wegfall der Sonderzahlung bzw. Teilentfall des zusätzlichen Urlaubsgeldes (geregelt im Manteltarifvertrag); Wegfall der Erholungsfreizeit (Nordhoff-Urlaub) ab 1.1.1994 (geregelt im Tarifvertrag über Arbeitszeit und im Manteltarifvertrag); Verschiebung der für den 1.1.1993 vereinbarten Lohnerhöhung auf den 1.1.1994 und Verrechnung mit der Arbeitszeitverkürzung statt Lohnzuwachs (geregelt im Monatsentgelts- und Gehaltstarifvertrag); Modifizierung und Anpassung sonstiger Bezahlungs- und Arbeitszeitregelungen des Tarifvertrags über die Arbeitszeit und des Manteltarifvertrages“ (Hartz 1994: 72).

Betrachtet man sich die Regelungen genauer, so werden schon auf den ersten Blick zwei Sachverhalte deutlich: zum einen, wie komplex das

Tarifvertragssystem im Volkswagen-Konzern war und zum anderen, wie privilegiert die VW-Mitarbeiter waren, was sich an den genannten Entgeltbestandteilen ablesen lässt, die weit über eine reine Vergütung der geleisteten Arbeit hinausgehen, und an den Sonderzuwendungen wie etwa die Erholungsfreizeit, die – dem Namen nach – auf den einstigen Vorstandsvorsitzenden Nordhoff zurückging.

Entgegen der landläufig weit verbreiteten Meinung gab es beim Modell der Arbeitszeitverkürzung auf durchschnittlich 28,8 Wochenstunden nicht nur die Variante einer „Vier-Tage-Woche“<sup>579</sup> und auch nicht nur eine Ausgestaltungsmöglichkeit davon. In realiter handelt es sich um insgesamt drei Grundmodelle – eines davon ist die Vier-Tage-Woche –, woraus sich allein im Werk Wolfsburg mehr als 150 Schichtmodelle entwickeln ließen.

Bei den drei Grundmodellen handelt es sich zum einen um das viel zitierte und weitläufig bekannte Modell der Vier-Tage-Woche, grundsätzlich gestaltbar mit einem regelmäßigen oder auch rollierendem freien Tag, was sowohl inner- als auch außerbetrieblich unterschiedliche Konsequenzen mit sich bringt, und zum anderen um zwei Modelle mit einer auf den ersten Blick konventionellen Fünf-Tage-Woche. Bei genauerem Hinsehen lässt sich eine grundlegende Variante mit einer verkürzten Tagesarbeitszeit feststellen bzw. einer Variante mit geblockter Freizeit, d.h. auf vier Arbeitswochen folgt eine freie Woche (vgl. Hartz 1994; 1996; ferner Hielscher/Hildebrandt 1999: 32, 36, 66).

Das Flexibilitätspotential des Modells zeigte sich auch daran, dass einzelnen Werken frei stand, in Rücksichtnahme ihrer spezifischen Belange und betrieblichen Bedürfnisse die Arbeitszeitverkürzung auch auf andere Zeitintervalle anzuwenden, also neben der Wochen- auch die Monats- oder Tagesarbeitszeit. Hauptsache im Ergebnis wurden im Durchschnitt die 28,8 Wochenstunden erreicht.

Grundlegender Kern des Flexibilisierungsgedankens war die Idee eines „atmenden Unternehmens“ (Hartz 1996). Mit anderen Worten soll(t)en die tatsächlichen Arbeitszeitvolumina der konkreten Auftrags- und

---

<sup>579</sup> Fälschlicherweise wurde in der Öffentlichkeit immer nur von der „Vier-Tage-Woche“ bei Volkswagen gesprochen, was zu einer verzerrten Wahrnehmung des Sachverhaltes führen kann. Diesen Punkt kritisieren auch Promberger u.a. 1996: 42; Promberger u.a. 1997: 21; Jürgens/Reinecke 1998: 63.

damit Auslastungssituation anpassbar sein; dies macht die Implementierung von Arbeitszeitkonten unabdingbar.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um die Verlängerung von Arbeitszeiten ist es meines Erachtens wichtig zu unterstreichen, dass bereits in den späten 1990er Jahren in manchen Bereichen des VW-Konzerns von der 28,8-Stunden-Woche – zum Teil erheblich – nach oben hin abgewichen wurde.

So bemerken Hielscher und Hildebrandt, dass im Sommer 1998 im Werk Wolfsburg in der Komponentenfertigung sowie im Fahrzeugbau die Arbeitszeit von 15 000 Beschäftigten auf 36 Wochenstunden angehoben wurde (Hielscher/Hildebrandt 1999: 47). Im Ergebnis bedeutet die Abweichung in einer derartigen Größenordnung im Grunde genommen nicht anderes als de facto eine Aushebelung des Grundmodells.

Es gibt eine ganze Reihe von sozialwissenschaftlichen Untersuchungen zu den Auswirkungen dieser Form der Arbeitszeitverkürzung bzw. -flexibilisierung. So zeigt sich beispielsweise, dass sich die Folgen bei den verschiedenen Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich gestalten. Für die Beschäftigten in den indirekten Bereichen führt die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit häufig zu einer Arbeitsintensivierung, da die zu erledigenden Aufgaben in der Regel in ihrem Umfang dieselben blieben, sich jedoch der Zeitrahmen geändert hat und somit das zu Verfügung stehende Zeitfenster kleiner wurde (siehe z.B. Hielscher/Hildebrandt 1999: 98f.), was – den Ergebnissen ihrer Erhebung in den Werken Emden, Salzgitter und Hannover zufolge – gemäß Jürgens/Reinecke „im subjektiven Empfinden der VW-Arbeiter zu einem schlechteren Betriebsklima und einer reduzierten Arbeitsmotivation geführt hat“ (1998: 217).

Dies kann unter Umständen zur Folge haben, dass die Beschäftigten von ihrer 4-Tage-Arbeitswoche nichts haben, weil sie den fünften eigentlich arbeitsfreien Tag fast als regulären Arbeitstag benötigen; oder auch, dass sie den Tag zur Regeneration bzw. Reproduktion in Anspruch nehmen müssen und insofern keine Möglichkeit besitzen, den eigentlich arbeitsfreien Tag als „Eigenzeit“ (Nowotny 1989) oder als „Soziale Zeit bzw. Familienzeit“ (Raehlmann u.a. 2007) zu verwenden.

In den direkten Tätigkeitsbereichen stellt sich dieses beschriebene Problem der Arbeitsintensivierung vergleichsweise weniger.

Jedoch ist in diesem Bereich, so zeigen es Untersuchungen, entscheidend auf welchen Wochentag dieser freie Tag fällt, um einen wirklichen Mehrwert für die Beschäftigten schaffen zu können. So wird deutlich, dass für manche Frauen tendenziell eher der Montag an Wert hat, weil an diesem Tag die Wahrscheinlichkeit größer ist, Zeit für sich selbst zu haben, wenn zum Beispiel der Partner außer Haus und der (eventuelle) Nachwuchs in Schule oder Kindergarten ist.

Ganz anders sieht es hingegen aus, wenn der freie Tag auf einen Freitag fällt, der dann zur Vorbereitung für das Wochenende – etwa im Hinblick auf zu erledigende Arbeiten im Haushalt – angesehen wird.

Raehlmann u.a. bemerken hierzu, dass dahinter häufig die Intention steht, den Samstag möglichst von Hausarbeit freizuhalten, um entweder den Ansprüchen des Partners zu genügen oder den eigenen Bedürfnissen nach Freizeit und Erholung nachzugehen (Raehlmann u.a. 1993: 166).

Hielscher und Hildebrandt, die die Auswirkungen flexibilisierter und verkürzter Arbeitszeiten auf die Lebensführung auf der Basis der 28,8-Stunden-Woche bei VW untersucht haben, kommen zu einem ähnlichen Ergebnis:

„Der arbeitsfreie Freitag kann potentiell zur Verlängerung des Wochenendes genutzt werden, zudem wird das Wochenende durch die Verlagerung von Reproduktionsarbeiten auf den freien Tag entlastet. Dies wurde besonders von Beschäftigten mit Familie besonders hervorgehoben (Hielscher/Hildebrandt 1999: 82).

Die beiden Autoren greifen später diesen Gedanken erneut auf und setzen fort:

„ ... kann der Erhol- und Freizeitwert des Wochenendes gesteigert werden, vor allem wenn der Samstag durch die Verlagerung der samstagstypischen Reproduktionsarbeiten (Großeinkauf, Hausputz, etc.) auf den freien Tag entlastet wird. So wird der Samstag als voller freier Tag verfügbar und insbesondere von Familien analog zum Sonntag für gemeinsame Aktivitäten genutzt“ (ebenda: 121).

Fällt hingegen der freie Tag auf einen Montag, was im Grunde genommen ebenfalls eine Verlängerung des Wochenendes bedeutet, gehen oftmals die Einschätzungen über den Wert und Nutzen eines solchen Tages auseinander, was natürlich davon abhängt, wie dieser Tag gestaltet wird bzw. welche individuellen Erwartungen damit verbunden sind.

Während eine Befragte aus der Studie von Hielscher und Hildebrandt den „nachgelagerten Montag als Wochenendausklang für Muße und persönlich wichtige Aktivitäten“ (ebenda) wertschätzt, spricht sich ein *Daimler*-Mitarbeiter in dem Forschungsprojekt, in welchem es ebenfalls um Arbeitszeitflexibilisierung ging, gegen den Montag als freien Tag aus, wobei seine Argumentation auf Nachbarschaftshilfe sowie soziale und allgemeine Aktivitäten abzielt:

„Wenn du Hilfe brauchst, von Bekannten, Verwandten usw. die meisten kannst du nicht am Montag holen“ (Raehlmann u.a. 2007: 40).

So zeigt sich, dass die in diesen Tagen allgegenwärtig praktizierte Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten einen grundlegenden Einschnitt in die allgemeine Zeitgestaltung bedeutet. Die exemplarisch am Modell der 28,8-Stunden-Woche bei VW dargestellten Folgen von Arbeitszeitflexibilisierung liefern Eindrücke darüber, dass Arbeits(zeit)-flexibilisierung Ausmaße annehmen kann, die sich weit mehr auf die außerbetriebliche, eigentlich private i.e.S., Alltagszeit der Beschäftigten auswirken kann bzw. tatsächlich auswirkt, als dies etwa bei Schichtarbeit – als klassischem Arbeitszeitflexibilisierungsansatz – der Fall ist. In Bezug auf die Akzeptanz von Arbeitszeitflexibilisierungsmodellen sind Einfluss- bzw. Entscheidungsmöglichkeiten der Belegschaft von zentraler Bedeutung. Sie entscheiden maßgeblich darüber, ob Mitarbeiter in einem Unternehmen Arbeitszeitmodelle wirklich akzeptieren oder lediglich im Laufe der Zeit lernen, damit zu leben, sich also damit zu arrangieren. Ferner sollten Wahl- bzw. Anpassungsmöglichkeiten im Sinne einer Art optionalen Arbeitszeitgestaltung gegeben sein, d.h. mit anderen Worten, dass Mitarbeiter in andere Arbeitszeitmodelle wechseln können, wenn sich ihre individuellen Lebensumstände ändern. Oberstes Ziel sollte also sein, möglichst ein Mit- und weniger ein Neben- oder gar Gegeneinander von betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt zu erreichen.

In diesem Zusammenhang ist auch zu betonen, dass eine zumindest teilweise Verabschiedung von der 28,8-Stunden-Woche bei *Volkswagen* bereits vor einigen Jahren mit dem Modell „Auto 5000“ vollzogen wurde. Von gewerkschaftlicher Seite wurde aber bisher immer betont, dass es sich dabei um ein Projektmodell handelt, die getroffenen Regelungen zu Arbeitszeit und Entgelt somit nicht flächendeckend auf den VW-Konzern ausgeweitet werden kann und darf. Doch Auto 5000 beinhaltet wesentlich mehr als eine ledigliche Anhebung der wöchentlichen Arbeitszeit. Das Modell hatte bei seiner Planung und Einführung eine gesellschafts- wie beschäftigungspolitische Tragweite. In dieser neu gegründeten Gesellschaft in der Rechtsform einer GmbH setzte man sich zum Ziel, Erwerbslose zu qualifizieren und zu beschäftigen, die den Mini-Van Touran bauen sollten.

Inzwischen fertigen die Mitarbeiter von Auto 5000 nicht nur dieses Modell, sondern den geländegängigen Tiguan, der seit seiner Markteinführung stark nachgefragt wird.

Die Gesellschaft wurde – gleichsam als „Unternehmen im Unternehmen“ – auf dem Werkgelände in Wolfsburg angesiedelt. Auch wenn es sich auf dem ersten Blick um eine ‚Brown-Field-Situation‘ handelt, war es eine ‚Green-Field-Situation‘, denn es standen zu Beginn der Planungen wirklich nur noch entkernte Werkshallen quasi als inhaltslose Hüllen zur Verfügung. Das Modell ist somit multi-dimensional und vielschichtig angelegt worden. Denn neben der Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells und der Qualifizierung und Beschäftigung von ehemals Erwerbslosen galt es ferner die Arbeitsabläufe und Produktionsprozesse neu zu planen, also auch auf dem Gebiet der Arbeits- und Betriebsorganisation neue Wege zu gehen.

Aufgrund der Bedeutung und Aktualität soll noch einmal die beobachtbare Anhebung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit aufgegriffen werden. Nebenbei gilt es anzumerken, dass die hier vorgenommenen Betrachtungen bewusst auf die Einbeziehung von Selbständigen verzichtet wird, die in der Regel ohnehin eine längerer Arbeitszeit aufweisen trotz vermeintlich stärker ausgeprägter Zeitsouveranität sowie auf Beschäftigte der sog. „Neuen Arbeits-

formen“ wie Telearbeit, Projektarbeit, Freie Mitarbeiter, etc., zumal diese Tätigkeitsfelder ein eigenes Themen- und Problemfeld bilden, so dass im Zentrum des Interesses der abhängig Beschäftigte insbesondere in der Automobilindustrie steht. Es zeigt sich, dass Arbeitszeitverlängerung Auswirkungen in vielerlei Richtungen mit sich bringt: individuell, kollektiv, organisatorisch, aber auch betriebswirtschaftlich, wie die beschriebenen Ereignisse um die Auftragsfertiger Karmann und Magna-Steyr zeigen. Bei der Diskussion um die Anhebung von Arbeitszeiten ist es angebracht, differenzierter das Thema zu durchleuchten, da dies stark politisch geprägt ist.

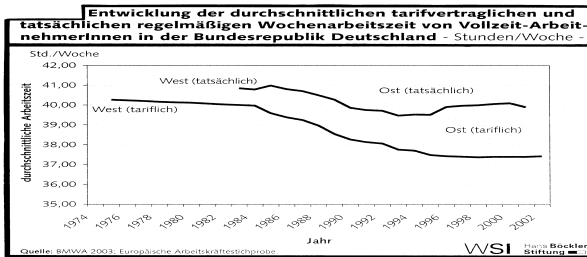
So lässt sich in der betrieblichen Praxis immer wieder eine – von Fall zu Fall unterschiedlich ausgeprägte – Diskrepanz zwischen (tarif)vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit<sup>580</sup> feststellen – wie dies z.B. Abbildung 17 für den Zeitraum zwischen 1974 und 2002 zeigt. Darunter subsumieren lässt sich natürlich Mehrarbeit in Form von Überstunden, aber auch (einzeln)arbeitsvertragliche Regelungen oder entsprechende Betriebsvereinbarungen<sup>581</sup>.

---

<sup>580</sup> In dieser Diskussion darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass zur reinen Arbeitszeit auch noch die Wegezeiten (in der Unfallversicherung / SGB VII ein wichtiger Punkt) hinzu kommen, die u.U. ein weiteres Belastungspotential in sich bergen, da zum einen Mobilität vorausgesetzt wird, zum anderen die Zumutbarkeit von Wegezeiten durch den Gesetzgeber in den letzten Jahren nicht unerheblich angehoben wurde; gerade bei Schichtarbeit sind lange Fahrtzeiten kritisch zu sehen.

<sup>581</sup> In diesem Zusammenhang sei jedoch auf eine gewisse Grauzone hingewiesen, zumal nicht alle Überstunden erfasst werden, so dass davon auszugehen ist, dass die tatsächliche Kluft zwischen vertraglicher und faktischer Arbeitszeit noch größer ist. Gerade in wirtschaftlich prekären Zeiten leisten Arbeitnehmer Mehrarbeit / Überstunden ohne dies entsprechend zu deklarieren, worin eine Analogie zu den sinkenden krankheitsbedingten Fehlzeiten zu sehen ist, die nur eine eingeschränkte Aussagekraft über den tatsächlichen Gesundheitszustand der Belegschaften besitzen.





**Abbildung 17: Diskrepanz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit (ent. aus Lehnhorff 2004: 307)**

Im Werkteil Zuffenhausen von *Daimler* beispielsweise wurde in einer Betriebsvereinbarung festgehalten, dass statt sieben Stunden pro Tag gemäß Flächentarifvertrag täglich eine Stunde länger gearbeitet wird, die auf dem persönlichen Arbeitszeitkonto verbucht wird, wodurch sich das Unternehmen entsprechende Handlungsgrundlagen schafft, bei Bedarf den Werkteil tageweise komplett außer Betrieb zu setzen, was aus Sicht der Beschäftigten nicht immer positiv gewertet wird, zumal es sich dabei um fremdbestimmte „Zwangs-Freischicht“ handelt, die sich nicht immer mit dem familiären/sozialen Umwelt koordinieren und damit in Einklang bringen lässt. Auf der anderen Seite nehmen zahlreiche Mitarbeiter diese Betriebsvereinbarung als Grundlage zur Verlängerung ihres Jahresurlaubs und sehen diese Regelung als Besitzstand an, an dem sie mit Vehemenz festhalten.

Aufgrund solcher Praktiken auf Unternehmens- wie Betriebsebene wird die Bedeutung und Funktion der bereits angesprochenen Arbeitszeitkonten klar ersichtlich.

Die angesprochene Diskrepanz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit spielt erfahrungsgemäß auch dann eine wichtige Rolle, wenn in Unternehmen auf Zeiterfassungssysteme bewusst verzichtet wird. Stichwort: Vertrauensarbeitszeit<sup>582</sup>. Erfahrungsgemäß sind es mehr die Unternehmen, die von solchen Regelungen profitieren und weniger die Beschäftigten. Auch jenseits der Industrie lassen sich Analogien finden, etwa im Wissenschaftsbereich. Anders als *Daimler*, wo bis auf die Ebene

<sup>582</sup> siehe hierzu z.B. Wagner 2001.

der mittleren Führungskräfte die Erfassung der täglichen Arbeitszeit verpflichtend ist<sup>583</sup>, verzichtet *Volkswagen* Medienberichten zufolge darauf.

Auf einen wichtigen Aspekt in Bezug auf die Arbeitszeit-Dauer weist Alexandra Wagner hin. Sie glaubt eine „Polarisierung nach Qualifikationsniveau“ zu erkennen: je höher die Qualifikation des Einzelnen, desto länger ist die durchschnittliche Arbeitszeit, auch entgegen des allgemeinen Trends im Vergleich zur Mitte der 1980er Jahre (2001: 367).

Darüber hinaus lässt sich in manchen Branchen ein Phänomen erkennen, das sich mit dem Begriff „Informalisierung von Arbeitszeiten“ (Wagner 2001: 369) bezeichnen lässt. So wird auf die vertragliche Fixierung einer bestimmten durchschnittlichen Wochenstundenzahl verzichtet. Dabei handelt es sich um Tätigkeitsfelder im hochqualifizierten Bereich jenseits tarifvertraglich gebundener Klientel. Es bleibt außer Frage, dass solche Beschäftigungskonditionen aus Arbeitnehmersicht eine gewisse Ambivalenz in sich bergen, da „Leitblanken“ fehlen, weshalb die Gefahr von Selbstausbeutung, Arbeitssucht, etc. in derartigen Strukturen erheblich größer ist als in Beschäftigungsverhältnissen nach ‚konventionellen Muster‘, d.h. mit vertraglich definierter respektive fixierter Arbeitszeit. Gerade in bestimmten Dienstleistungsberufen, etwa Medien, IT oder Consulting, die in der öffentlichen Wahrnehmung über immenses Sozialprestige verfügen und gemeinhin als „hipp“ gelten, gehört es – überzogen formuliert – zum typischen Berufsbild, Arbeitstage jenseits von 12 Stunden zu haben und – wenn nötig – auf der Bürocouch zu übernachten. In den USA sind es insbesondere Rechtsanwälte in namhaften Großkanzleien oder auch Investmentbanker<sup>584</sup>, die überlange Wochenarbeitszeiten aufweisen, damit aber auch ein Stück weit koquettieren. Allerdings weisen nicht nur diese Beschäftigtengruppen (über)lange Arbeitszeiten auf, sondern auch eine ganze Reihe weiterer, weniger schillernder Berufe in den USA, wie Juliet B. Schor in

---

<sup>583</sup> birgt auch eine gewisse Arbeitnehmerschutzfunktion vor der „Ausbeutung durch das Kapital“ in sich.

<sup>584</sup> nicht nur an der Wall Street

„The overworked American“ (1993) bzw. Arlie R. Hochschild in „Work-Life-Balance (...)“ veranschaulichen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in der betrieblichen Praxis der letzten Jahre mehr oder weniger flächendeckend ausgebreitet üblich war, zumindest latent Arbeitszeiten zu verlängern.

Manifest wird dies aber auch durch eine Reihe von jüngst getroffenen Vereinbarungen zwischen den Tarifpartnern auf übergeordneter respektiver den Betriebsparteien auf betrieblicher Ebene.

Ein wichtiger Abschluss auf überbetrieblicher Ebene stellt das 2004 zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbarte bereits erwähnte sog. „Pforzheimer Abkommen“ dar, das eine deutliche Dezentralisierung /Verbetrieblichung im Themenfeld Arbeitszeit vorsieht. Gemäß Jentgens/Wagner wurde die Möglichkeit geschaffen, auf der Basis von (freiwilligen) Betriebsvereinbarungen in Betrieben mit mehr als 45% bzw. 50% der Beschäftigten in den obersten Gehaltsgruppen eine Erhöhung der durchschnittlichen Arbeitszeit für maximal die Hälfte der Beschäftigten auf bis zu 40 Stunden vorzunehmen. Dieser Regelung, die sich anfangs lediglich auf Baden-Württemberg bezog, später aber auch auf andere IG-Metall-Bezirke ausgedehnt wurde, ging eine bereits 14 Jahre vorher vereinbarte Öffnungsklausel in der Metall- und Elektroindustrie voraus, wonach für 13% bzw. 18% der Beschäftigten eine bezahlte Verlängerung der Arbeitszeit auf bis zu 40 Stunden auf einzelvertraglicher Ebene möglich war (2007: 221f.). Der entscheidende Unterschied ist in der Frage nach der Bezahlung der Arbeitszeitverlängerung zu sehen, zumal das „Pforzheimer Abkommen“ Entgeltausgleichszahlungen ausspart.

Neben dem „Pforzheimer Abkommen“ sind es eine Reihe von betrieblichen Vereinbarungen oder auch „Bündnisse“ zwischen den Parteien vor Ort, die in der Regel zu einer Verlängerung der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit ohne Entgeltausgleich für die Beschäftigten führ(t)en.

Gerade für die *Daimler*-Beschäftigten erwies sich 2004 als Schicksalsjahr. So drohte die Unternehmensleitung im Frühjahr 2004 damit, die volumenstarke C-Klasse aus dem Sindelfinger Stammwerk abzu-

ziehen und auf die beiden Standorte Bremen und East London in Südafrika zu konzentrieren, sollte keine Einigung mit der Arbeitnehmervertretung bezüglich der geplanten Kostensenkung von jährlich einer halben Milliarde Euro gefunden werden. Im Grunde genommen gab die Konjunkturschwäche Anlaß zu einer grundlegenden Diskussion über Sparmaßnahmen, unterschiedliche Arbeitszeit-volumina in den verschiedenen Mercedes-Werken und gewisse in der Vergangenheit zugebilligte Sonderprivilegien am Standort Sindelfingen, die letzten Endes zu Diskrepanzen in den Kostenstrukturen der einzelnen Produktionsstätten führ(t)en. Die Rückführung etlicher Sonderrechte, vor allem aber die Rückkehr zur 40-Stunden-Woche, sollte dem Abhilfe schaffen.

Interessanterweise setzte *Daimler* bei der Anhebung der Wochenarbeitszeit nicht in den Produktions- und Montageabteilungen an, sondern in Bereichen, die überwiegend von Wissensarbeit geprägt sind: Forschung und Entwicklung sowie Produktionsplanung. Dem Handelsblatt zufolge war *Daimler* 2004 damit das erste Unternehmen in Baden-Württemberg, das den nun gelockerten Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie dazu nutzte, um die mehr als 10 000 Beschäftigten in F&E und Produktionsplanung im Werk Sindelfingen (rund  $\frac{1}{4}$  der dortigen Werksbelegschaft) wieder 40 Stunden pro Woche arbeiten zu lassen (HB 01.03.04: 11; 08.03.04: 1). Die 40-Stunden-Woche gerade in diesen Bereichen einzuläuten, erscheint äußerst ungewöhnlich, zumal Wissensarbeiter sich häufig weniger von vertraglicher Arbeitszeit leiten lassen und tendenziell stärker als andere Beschäftigtengruppen zu Mehrarbeit und mehr oder minder freiwillig eingegangenen atypischen Arbeitszeiten – jenseits des Normalarbeitstages – neigen, was schlicht und einfach in der Art der Arbeit begründet liegt und ihrem Arbeitsverständnis begründet liegt.

Doch weniger die Anhebung der Wochenarbeitszeit löste bei *Daimler* die angesprochenen Turbulenzen aus, sondern die erwähnten Kostensenkungsmaßnahmen, die Einsparungen von 500 Mio. Euro jährlich ermöglichen sollten. Nicht nur Tausende von Arbeitsplätzen gerieten dadurch in Gefahr. Darüber hinaus knüpfte das Unternehmen auch Neuinvestitionen am Standort Sindelfingen an die erfolgreiche Umsetzung dieses Sparprogramms. Insbesondere bei den Sonderrechten in

Baden-Württemberg wollte die Konzernleitung massiv den Rotstift ansetzen, zumal aus dieser Richtung – so die Kern-argumentation – die Kostennachteile im Vergleich zu anderen Fertigungsstandorten rühren. Im Einzelnen sind dies folgende drei Beispiele, in denen Privilegien zur Geltung kommen: a) Spätschichtzuschläge: Zuschläge von 20 Prozent bereits ab 12 Uhr, ab 19 Uhr 30 Prozent; b) die vielzitierte Steinkühler-Pause von 5 Minuten pro Arbeitsstunde sowie c) Arbeitszeit: geringere effektive Wochenarbeitszeit im Süden, auch aufgrund einer höheren Feiertagszahl (HB 16.07.04: 1).

Ihren Unmut über die Pläne und das Vorgehen der Konzernleitung verliehen zahlreiche *Daimler*-Beschäftigte in Sindelfingen, deren gewerkschaftlicher Organisationsgrad jenseits der 70% liegt, durch Streiks entsprechenden Ausdruck. Beispielsweise blockierten die als sehr standesbewusst geltenden Werker wichtige Bundes- und Zubringerstraßen.

Letzlich konnte die Konzernleitung das geplante Sparmaßnahmenbündel durchsetzen. Im Gegenzug erhielten die Arbeitnehmer die bereits an anderen Stellen angesprochene Beschäftigungssicherung (mit Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen) bis 2012.

Das Handelsblatt stellt in einem Artikel vom 23.07.04 die zentralen Punkte der Einigung zusammen. Bemerkenswert ist dabei insbesondere, dass die im Vorfeld stark in Kritik geratenen Sonderrechte des Tarifbezirks Nordwürttemberg-Nordbaden nahezu unangetastet blieben. Die doch sehr spezielle Zuschlagsregelung blieb erhalten ebenso wie die Steinkühler-Pause, die allerdings künftig zur Hälfte mit Weiterbildungszeiten verrechnet und akkumuliert dem persönlichen Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden soll. Die Anhebung der Arbeitszeiten für die Beschäftigten in Forschung und Entwicklung auf 40 Wochenstunden sollte auf freiwilliger Basis erfolgen. Der Löwenanteil der Einsparungen liegt in den Zahlungen im Zuge der Umstellung auf ERA (mehr zu ERA im Kapitel 4.3.2). Nicht zu vergessen ist, dass auch die Führungskräfte und Vorstandsmitglieder bei ihren Bezügen und Gehältern Abstriche erfuhren (HB 23.07.04: o.S.; ferner 26.07.04: 9).

Bei einer schonungslosen Bilanzierung der Aus-/Verhandlungsergebnisse wird für meine Begriffe das für traditionelle Automobil- und damit Gewerkschaftshochburgen wie Wolfsburg oder Stuttgart – Sindel-

fingen eingeschlossen – Typische deutlich: zum einen agieren die Parteien auf gleicher Augenhöhe, zum anderen wird an traditionellen ‚Normen und Werten‘ nicht gerüttelt. Vielleicht ließe sich sogar schon von ‚Kultur‘ sprechen. Negativ formuliert lässt sich auch von Besitzstandswahrung sprechen. Auch an – objektiv gesehen – schwer zu rechtfertigenden Besonderheiten wie der Zuschlagsregelung wird letztlich festgehalten, was natürlich auch für die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmervertretung spricht. Die Zugeständnisse aus den Reihen des Managements haben wohl eher Symbolcharakter, um in gewisser Weise die ‚Sozialpartnerschaft‘ auszudrücken bzw. die Konsensneigung als Merkmal des Rheinischen Kapitalismus zu unterstreichen.

Eine grundlegende Neuerung in den Aushandlungsergebnissen ist in der Regelung zu sehen, Mitarbeiter künftig flexibler, auch i.S.v. werksübergreifend einsetzen zu können. Dies stellt allerdings keinen grundsätzlich neuen Gedanken dar, zumal schon zehn Jahre zuvor *Volkswagen* mit seinen Konzept des „M4-Mitarbeiters“ in diese Richtung vordrang. In gewisser Weise ließe sich somit von Benchmarking sprechen. Auf die Problematik dieser Regelung in Bezug auf die Gestaltung von Gruppenarbeit habe ich bereits im betreffenden Kapitel verwiesen und auch selbst im Rahmen der Teilnehmenden Beobachtung erlebt.

Grundlegend lässt sich feststellen, dass *Daimler* zum einen mit der Ankündigung seines Kostensenkungsprogramms, zum anderen aber auch mit seinen Verhandlungsergebnissen in der westdeutschen Automobilindustrie 2004 eine Vorreiterrolle übernommen hatte, die sich die Wettbewerber zur Vorlage nahmen. Denn auch *Volkswagen* und *Opel* kündigten im gleichen Jahr zum Teil massive Sparprogramme an. Allerdings mit dem Unterschied, dass dies bei *Volkswagen* im Zuge von ‚normalen Tarifverhandlungen‘ geschah. Für *Opel* stellte sich die Situation besonders prekär dar, zumal sich in den Vorjahren das Europageschäft des Mutterkonzerns *GM* als defizitär erwiesen hatte, was die Unternehmensleitung in Detroit nicht nur veranlasste bis zu 12 000 Stellen in Europa – überwiegend in Deutschland bei *Opel* – abzubauen, sondern darüber hinaus den europäischen Belegschaften ein Kostensenkungsprogramm von ebenfalls 500 Mio. Euro jährlich

aufzuerlegen. Jedoch zeigt sich an den einzelnen *Opel*-Standorten ein sehr heterogenes Bild hinsichtlich des Umgangs mit Arbeitszeitvolumina. So arbeiteten dem Handelsblatt zufolge die *Opel*-Mitarbeiter im Stammwerk Rüsselsheim, das 2004 nicht ausgelastet war, 30 Stunden, wobei allerdings 32,6 Stunden vergütet wurden. In Bochum hingegen verhandelte man über eine Verlängerung der Arbeitszeit auf 38 Stunden. In Eisenach wurde generell nach dort gültigem Flächentarifvertrag 38 Stunden pro Woche gearbeitet (HB 23.08.04: o.S.). Zumal die wirtschaftlichen Schwierigkeiten sowohl bei *Opel* als auch der Konzernmutter *GM* über das Jahr 2004 anhielten, strebte die Unternehmensleitung von *Opel* zu Beginn des Jahres 2005 die Durchsetzung flexibler Arbeitszeiten an, um konjunktursynchron agieren zu können. Im Auge war dabei ein Zeitfenster (Korridor) von 28 bis 42 Stunden pro Woche, wobei die Vergütung auf Basis der tariflichen 35 Stunden-Woche erfolgen sollte (nach HB 18.01.05: o.S.).

Entgegengesetzt weit verbreiteter Meinung betrifft latente Arbeitszeitverlängerung nicht nur Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse, sondern auch Arbeitnehmer, die in Teilzeit arbeiten. Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse stellen ein sehr heterogenes Feld dar, zumal darunter eine Fülle von Arbeitszeitmodellen fällt, da Teilzeit bekanntlich alles das ist, was unterhalb der Stundenzahl von Vollzeitarbeitsplätzen angesiedelt ist.

In den USA hingegen gibt es seit 1947 eine klare Trennlinie, nämlich 35 Stunden pro Woche. Was darüber liegt, gilt als Vollzeit, alles darunter wird als Teilzeitbeschäftigungsverhältnis angesehen (vgl. Nardone 1986: 13).

	1993	1995	1999	2003
<b>Vollzeit</b>				
Westdeutschland	38,3	38,5	39,0	38,9
Ostdeutschland	-	40,0	39,7	39,8
<b>Teilzeit</b>				
Westdeutschland	21,9	21,3	20,2	20,2
Ostdeutschland	-	26,7	24,5	23,8
*) Laut Arbeits- oder Tarifvertrag, bzw. Dienstverhältnis				
Quelle: Beschäftigtenbefragung ISO 1993, 1995, 1999, 2003				

**Abbildung 18: Durchschnittliche *vertragliche* Wochenarbeitszeit\* der Voll- und Teilzeitbeschäftigten nach Region 1993 bis 2003 – Angaben in Stunden (zit. n. Bauer/Munz 2005: 43)**

	1993	1995	1999	2003
<b>Vollzeit</b>				
Westdeutschland	41,5	42,0	41,5	41,9
Ostdeutschland	-	42,9	42,1	43,0
<b>Teilzeit</b>				
Westdeutschland	21,9	22,3	21,1	21,4
Ostdeutschland	-	29,0	26,7	25,8
*) ohne Pausenzeiten				
Quelle: Beschäftigtenbefragung ISO 1993, 1995, 1999, 2003				

**Abbildung 19: Durchschnittliche *tatsächliche* Wochenarbeitszeit\* der Voll- und Teilzeitbeschäftigten nach Region 1993 bis 2003 – Angaben in Stunden (zit. n. Bauer/Munz 2005: 43)**



Auch wenn erfahrungsgemäß in der Automobilindustrie – zumindest in den direkten Bereichen wie Fertigung und Montage – Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse<sup>585</sup> eine marginale Rolle spielen, was bekanntlich in der Geschlechterverteilung begründet liegt – nach wie vor gelten die direkten Bereiche in der Branche als männerdominiert – soll im Folgenden kurz auf Teilzeitarbeit eingegangen werden. Wie bereits angemerkt, ist Teilzeitarbeit ein sehr weit gefasster Begriff hinsichtlich des damit verbundenen Arbeitsvolumens, aber auch was Lage und Verteilung der Arbeitszeiten anbelangt. Ferner ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass auch bei diesen Beschäftigungsverhältnissen zwischen einer freiwilligen und einer unfreiwilligen Variante klar unterschieden werden muss.

Für meine Begriffe rührt die Komplexität hinsichtlich Teilzeitbeschäftigung daher, dass man sehr vieles darunter subsumieren kann und auch muss. So fallen bspw. auch sog. Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse unter diesen Überbegriff. Analog zur umgangssprachlichen Teilzeitarbeit spielt auch die geringfügige Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie eine unter-geordnete Rolle, zumindest im Hinblick auf die angesprochenen direkten Bereiche, aber auch hinsichtlich der Stamm-/Kernbelegschaften. Ein etwas anderes Bild zeigt sich jedoch in den eher peripher angesiedelten Dienstleistungsbereichen der Automobilunternehmen – Gastronomie, Reinigungspersonal, Pförtner-/Sicherheitsdienste –, die meist (schon) ausgelagert, fremdvergeben oder als Dienstleistungstochtergesellschaften firmiert/organisiert sind. In diesen Feldern lassen sich häufig auch Beschäftigungsverhältnisse auf Geringfügigkeitsbasis<sup>586</sup> vorfinden.

Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse weisen einen sozialversicherungsrechtlichen Sonderstatus auf. ‚Normale‘ Teilzeitarbeit hingegen bedeutet – im Unterschied zu anderen Ländern – im Grunde

---

<sup>585</sup> Ähnlich verhält es sich in den USA. So betrug 1999 die Teilzeit-Quote im Sektor „manufacturing“ 11,3%, während in den Bereichen „services“ und „retail trade“ die Teilzeit-Quote bei 30,5% bzw. 40,0% lag (vgl. Fallick 1999: 22). Fallick betont in diesem Zusammenhang, dass es sich bei den zwischen 1983 und 1993 neu geschaffenen Arbeitsplätzen überwiegend um Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse in den Dienstleistungssektoren handelt (vgl. ebenda).

<sup>586</sup> hinsichtlich Entgelt, aber auch Arbeitszeit.

genommen die gleichen Versicherungsleistungen<sup>587</sup> wie Vollzeit. Abstriche müssen allerdings – da beitragsbezogen – bei Renten- bzw. Arbeitslosenversicherung hingenommen werden. Beide Punkte erweisen sich angesichts der aktuellen wie absehbaren zukünftigen gesellschaftlichen wie auch demographischen Entwicklungen als klare Mankos von Teilzeitarbeit.

Wie auch bei zwei anderen wichtigen Punkten, nämlich Leih- und Zeitarbeit bzw. Niedriglohnbeschäftigung, ist auch hier die Frage nach dem „Klebeffekt“ entscheidend und auch in Bezug auf das Entstehen von Versorgungslücken maßgeblich. Seit In-Kraft-Treten des sog. Teilzeit- und Befristungsgesetzes im Jahre 2001 besteht ein rechtlicher Anspruch auf eine Reduktion der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (§ 8 TzBfG). Der Weg zurück, also eine (Wieder-)Verlängerung der Arbeitszeit ist nicht so ohne weiteres möglich. § 9 TzBfG spricht lediglich von einer „bevorzugten Berücksichtigung bei der Besetzung eines entsprechenden freien Arbeitsplatzes bei gleicher Eignung“. Dies ist natürlich ein Hindernis, das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Erwerbstätigkeit erschwert. Somit ein gutes Beispiel für die genannte „unfreiwillige“ Teilzeitarbeit. Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse sind also oft von institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst bzw. abhängig: das bereits angesprochene System der Sozialen Sicherung, das Steuersystem, etc. Maßgeblich sind aber auch Rahmenbedingungen, die in die jeweiligen/konkreten Familien hineinreichen, z.B. die vorhandene Infrastruktur für die Betreuung von Kindern, aber auch von kranken/pflegebedürftigen Angehörigen. Auch die Ausgestaltung des Schulsystems i.w.S. beeinflusst – wie eine Reihe von ländervergleichenden Studien zeigt – Frauenerwerbstätigkeit im Allgemeinen, mit erhöhten Arbeitszeitvolumen in Richtung Vollzeit im Speziellen. In den USA etwa endet der Unterricht meist am späten Nachmittag. Durch das Vorhandensein von Mensen/Kantinen ist auch für eine entsprechende Mittagsverpflegung gesorgt. Bis dato steckt die BRD in Bezug auf Ganztagschulen mit organisiertem Mittagstisch noch in den Kinderschuhen. Es dominiert nach wie vor der Vormittagsunterricht. Vereinzelt wird in den Schulen eine Mittagsverpflegung bereits angeboten. Von einer flächendeckenden

---

<sup>587</sup> siehe hierzu vertiefend z.B. Keller/Seifert 2007: 19.

Versorgung zu sprechen, wäre jedoch mehr als übertrieben. Es steht häufig die Frage nach der Finanzierung im Raum, die in anderen Ländern auch etwas anders gehandhabt wird, etwa durch die Zahlung von Schulgeld.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse zum einen mehr impliziert als halbtags zu arbeiten, zum anderen stark von endogenen wie exogenen Faktoren beeinflusst werden.

Neben den angesprochenen Punkten Arbeitszeitflexibilisierung, verlängerung sowie Schichtarbeit (v.a. nachts) schließlich im Zuge der Diskussion um die vermeintliche „Erosion des Normalarbeitstages“<sup>588</sup> ein dritter Punkt anzuführen, nämlich die Zunahme von Arbeitszeiten an Wochenenden, Sonn- und Feiertagen. Diese Entwicklung zeigt sich in der BRD im Allgemeinen sowie in der Automobilindustrie, der in der Untersuchung ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird, im Speziellen. Kritisch ist dabei zu sehen, dass diese atypischen Arbeitszeiten ihren bisherigen Ausnahmecharakter verlieren und sukzessive zu einer „neuen Normalität“ (Seifert 2007; zit. n. Groß u.a. 2007: 202) werden, wobei allerdings auch in diesem Punkt eine differenzierte Betrachtung notwendig ist. Bedingt durch Schichtarbeitssysteme ist Nachtarbeit per se nichts Neues und Außergewöhnliches und wird von einer Reihe von Beschäftigten in Kauf genommen, was bekanntlich mit den monetären Anreizen in Form von bis dato steuerfreien Zuschlägen in Verbindung steht. Abgesehen davon schätzen eine Reihe von Industriearbeitern die Arbeitsatmosphäre während der Nachtschicht: es ist weniger hektisch, was auch damit zusammenhängt, dass Vorgesetzte (etwa der Meister) in vielen Fällen nur tagsüber anzutreffen ist.

Wochenendarbeit ist für eine ganze Reihe von Dienstleistungsberufen, für die häufig die Phrase „Viel Arbeit bei wenig Lohn“ gilt, zwar nicht

---

<sup>588</sup> Groß u.a. liefern folgende Definition: „Die Normalarbeitszeit ist definiert als eine Vollzeitbeschäftigung zwischen 35 und 42 Stunden vertraglicher und auch faktischer Arbeitszeit, die sich auf fünf Wochentage – montags bis freitags – verteilt und in der Lage nicht variiert, das heißt, Überstundenarbeit, Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit, Arbeit mit schwankender Arbeitszeitverteilung und Gleitzeitarbeit ausschließt“ (2007: 205).

wünschenswert, aber nicht ungewöhnlich bzw. in Frage gestellt. Zu denken ist dabei an das Hotel- und Gaststättengewerbe, den Freizeitsektor oder den Krankenhaus-/Pflegebereich bzw. das Friseurgewerbe, wo der Samstagvormittag als regulärer Wochen- und damit Arbeitstag angesehen wird. Für Arbeit am Wochenende ist es in der Regel entscheidend, ob damit Samstag, Sonntag oder gar beide gemeint sind. Der Samstag zählt bekanntlich zu den Wochentagen, so dass an diesem Tag zu arbeiten weit mehr Akzeptanz findet als etwa der Sonntag, der insbesondere in christlich geprägten Ländern als ‚Tag des Herrn‘ gilt, so dass auch in der Arbeitszeitgestaltung sozio-kulturelle Aspekte zum Tragen kommen.

In der Automobilindustrie hat Samstagsarbeit inzwischen keinen Seltenheitswert mehr, sondern ist gemäß Rinderspacher „als regulärer Arbeitstag bereits wieder in die Schichtplanung integriert worden“ (1999:18). Im Kapitel 4.1.2 habe ich bereits darauf hingewiesen, dass regelmäßige Samstagsarbeit bei Auto 5000 tarifvertraglich von vornherein festgelegt wurde.

Lehndorff weist in Bezug auf regelmäßige Samstagsarbeit auf die traditionell wichtige Rolle des Samstags in der Automobilindustrie hin, da dadurch zum einen Spielraum für Sonderschichten entsteht, zum anderen aber auch Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten stattfinden können (Lehndorff 2000: 23). Damit schafft die Einbeziehung des Wochenendes, konkret zumindest des Samstags, in den Leistungserstellungsprozessen durch eine entsprechende zeitliche Pufferwirkung Flexibilitätsspielräume, um auf konjunkturelle Nachfragespitzen adäquat reagieren zu können. Durch die angesprochene Verlagerung von Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten auf das Wochenende werden die Leistungserstellungsprozesse nicht gestört bzw. unterbrochen, wodurch es zu Produktionsausfällen kommen könnte. Fraglich ist dabei nur, ob u.U. miteinzubeziehende Fachleute aus Fremdfirmen, z.B. der Herstellerfirmen des Maschinenparks, über entsprechende Arbeitszeiten verfügen und am Wochenende – über den Notfalldienst hinaus – entsprechend erreichbar sind.

Entscheidend kommt noch folgender Aspekt hinzu, der aus Unternehmenssicht den Samstag ungemein an Attraktivität gewinnen

lässt. Gilt der Samstag nämlich als ‚normaler Arbeitstag‘, so kann dies zum einen den Wegfall von Zuschlägen bedeuten, zum anderen aber auch den Wegfall der Mitbestimmungs- und damit Genehmigungspflicht nach § 87 Abs.1 BetrVG, was den Handlungsspielraum nicht unerheblich erweitert.

Anders wird hingegen mit dem Sonntag umgegangen. So lässt *Daimler* im Werkteil Zuffenhausen beispielsweise die Arbeitswoche mit der Spät- bzw. Nachtschicht am Sonntagabend beginnen, während es am Sonntag keine Frühschicht gibt.

In Bezug auf Samstagsarbeit lässt sich gesamtgesellschaftlich in den letzten Dekaden eine Art Trendwende beobachten. Zwar wird Arbeit am Samstag in vielen Branchen und Industriezweigen mit Zuschlägen honoriert und ist in vielen Unternehmen mitbestimmungspflichtig, jedoch wird die gesellschaftliche wie gewerkschaftliche Ablehnung von Samstagsarbeit weniger vehement artikuliert als dies früher der Fall war. Zu denken ist dabei etwa an den Gewerkschaftsslogan der 1950er Jahre „Samstags gehört Papi mir“ (z.B. Herrmann-Stojanov 1999: 111; Mückenberger 1999: 256; Becker 1999: 285; Jürgens/Reinecke 1998: 33). Der Samstag als regulärer Arbeitstag findet zwar in den Dienstleistungsbranchen verstärkt Akzeptanz und wird auch von einem Teil der Bevölkerung eingefordert (Stichwort: Ladenöffnungszeiten), im industriellen Sektor hingegen findet er bisher nur wenige Sympathisanten. Auf die Anreizwirkung und die – zumindest ein Stück weit – akzeptanzschaffende Wirkung von steuerfreien Sonn- und Feiertagszuschlägen wurde bereits erwiesen.

Zur Nachtarbeit als weiteren Aspekt der sog. Atypischen Arbeitszeiten lässt sich ergänzen, dass insbesondere die zunehmende internationale Zusammenarbeit und weltwirtschaftliche Verflechtung zum Teil Arbeitszeiten jenseits des Normalarbeitstages<sup>589</sup> nach sich ziehen, wenn es beispielsweise darum geht, Telefongespräche /-konferenzen etwa über verschiedene Zeitzonen hinweg zu führen, was beispielsweise für die betroffenen Mitarbeiter bedeuten kann, Arbeitszeiten flexibel in die Abend- respektive frühen Morgenstunden zu verlegen, um den Anforderungen einer globalisierten Arbeitswelt hinreichend Rechnung zu tragen. Im Zuge dieser Diskussion ist allerdings maßgeblich, ob es

---

<sup>589</sup> von 9 bis 17 Uhr

sich dabei um Ausnahmen oder um regelmäßig auftretende Kontakte handelt, um daraus ein evtl. Belastungspotential ableiten zu können.

Die angesprochene Notwendigkeit des „Dauerfeuers“ in verschiedenen Industriebereichen, so auch der Aggregate- und Komponentenfertigung in der Automobilindustrie (z.B. Schmieden), führt zwangsläufig zu einer Arbeitszeitgestaltung, die u.U. in Bezug auf die Lage der Arbeitszeit sehr extrem ausfallen kann. Dabei ist jedoch entscheidend, welche Schichtmodelle implementiert bzw. die damit verbundenen Schichtzyklen ausgestaltet sind. Auf Extremfälle weist in diesem Zusammenhang Steffen Lehnendorff hin, der in seiner Studie davon berichtet, dass eine Reihe von Herstellern – so auch *Daimler* in verschiedenen Werken – gerade in der Komponentenfertigung, die häufig als interne Zulieferer agieren, mit Wochenendschichten arbeiten, d.h. die „Arbeitswoche“ dieser Arbeitnehmer dauert von Freitag bis Sonntag. So arbeiten die *Daimler*-Beschäftigten in den Getriebe-/Motorenwerken Untertürkheim bzw. Berlin freitags 8, samstags und sonntags jeweils 10 Stunden, werden aber auf der Basis einer 35-Stunden-Woche bezahlt (Lehnendorff 2000: 24).

Für meine Begriffe sind derartige Schichtmodelle, die häufig – wie auch die Dauernachtschicht – auf Freiwilligkeit basieren, sehr kritisch zu sehen. Nicht nur die überlangen Tagesarbeitszeiten von teilweise 10 Stunden sind zu bemängeln, sondern auch die Verteilung und die Lage dieser Arbeitszeiten. Auf den ersten Blick mag dieses Schichtmodell durchaus positiv erscheinen, da sich die Arbeitszeit auf drei Tage komprimiert, somit vier arbeitsfreie Tage pro Woche zur Verfügung stehen. Jedoch werden viele Beschäftigte diesen vermeintlichen Vorteil eher als eklatanten Nachteil sehen, zumal dadurch häufig völlig asynchron zur sozialen Umwelt gearbeitet, vor allem aber gelebt wird. Erweist sich Schichtarbeit per se schon als Herausforderung, Arbeits- und Lebenswelt miteinander zu synchronisieren, gestaltet sich eine (dauerhafte) Wochenendschicht als umso komplizierter. So kann nicht davon ausgegangen werden, dass – trotz der „allmählichen Integration des Wochenendes in die Regelarbeits- und betriebszeit“ (Lehnendorff 2000: 25) – der doch sehr atypische Charakter eines solchen Schichtmodells mit den entsprechenden Folgen für die Betroffenen verloren gehen wird. Es kann im Zuge fortschreitender Individualisierung und ab-

schwächender Klassenstrukturen <sup>590</sup> auch nicht mehr davon ausgegangen werden, dass Schichtarbeiter zum einen ein nach wie vor homogenes Milieu bilden<sup>591</sup>, so dass sich eine Synchronisierung von Arbeits- und Lebenswelt leichter bewerkstelligen ließe, noch davon, dass alle Automobilarbeiter in ähnlichen Schichtmodellen arbeiten, auch wenn das obige Zitat von Lehnendorff auf entsprechende isomorphe Entwicklungstendenzen schließen lässt. Bricht man die Problematik auf die familiäre Ebene herunter, so kann sich ein solches Schichtmodell als Pulverfass erweisen, da der betroffene Arbeitnehmer mit seiner Arbeitszeit am Wochenende gegen die Zeitrhythmen seiner (Kern-)Familie lebt. Natürlich hängt das Konfliktpotential stets von der konkreten Lebenslage/-situation wie Familienstand, Berufstätigkeit des Partners, Anzahl/Alter der Kinder ab, da daraus z.T. sehr unterschiedliche Zeitbindungs- bzw. -verwendungsmuster resultieren, die darüber entscheiden, ob ein solches Schichtmodell sozialen/familiären Sprengstoff in sich trägt (siehe weiterausführend zu den Folgen von Schichtarbeit auf die Lebensgestaltung – sozial wie familienbezogen – z.B. Raehlmann 1991: 50ff.).

Im Zuge der Diskussion um die „Erosion des Normalarbeitstages“ halte ich es für wichtig, einen weiteren Punkt anzuführen, der ebenfalls zu längeren Arbeitszeiten führen kann: die zunehmende Bedeutung von Nebeneinkommen durch Zweit- oder gar Drittbeschäftigungsverhältnisse. Gemeint sind damit offizielle Nebeneinkommen etwa durch einen sozialversicherungsfreien Mini-Job bis 400 Euro oder einen sozialversicherungspflichtigen Midi-Job zwischen 400,01 und 800 Euro. Auf die Bedeutung von Schattenwirtschaft wird lediglich hingewiesen. Die Beweggründe, neben einem regulären (Vollzeit)Beschäftigungsverhältnis einen oder mehrere Nebenjobs anzunehmen, können stark variieren. Ich unterscheide lediglich drei Gruppen: die erste Gruppe von Arbeitnehmern nimmt eine zweite Beschäftigung auf, um sich mit dem

---

<sup>590</sup> mit entsprechenden Schranken

<sup>591</sup> K. Thomas hegt grundsätzliche Bedenken: „... ist der Gedanke entscheidend, dass Menschen, die Nacht- und Schichtarbeit leisten, in einer Umwelt leben, die nicht von den Bedingungen der Nacht- und Schichtarbeit geprägt ist“ (1969: 243).

dabei verdienten Geld bestimmte Extras zu leisten. Der Nebenjob und die damit verbundene erhöhte Arbeitszeit und entsprechende Mehrbelastung wird somit freiwillig in Kauf genommen. Eine zweite Gruppe von ‚Multi-Jobbern‘ bilden etwa Beschäftigte, die nebenher selbständig sind<sup>592</sup>. Zu denken ist dabei etwa an sog. Kleingewerbetreibende oder auch an Existenz-Neugründer, die von den Erträgen ihres Unternehmens (noch) nicht existenzsichernd leben können. In diese zweite Gruppe möchte ich auch Arbeitnehmer einbeziehen, die im Nebenerwerb Forst-/ Landwirtschaft und/oder Weinbau betreiben. In der Vergangenheit war dieses Phänomen auch in der Automobilindustrie nichts weiter Außergewöhnliches. Heute scheint dies weniger der Fall zu sein; dies zeigte eine entsprechende Nachfrage – zumindest im Sample des *Daimler*-Projekts. Vielmehr wird bei dem ein oder anderen ‚Werker‘ die Freizeit – zumindest im Stuttgarter Raum – der Bestellung und Pflege eines Schrebergartens gewidmet; wobei hier klar das Hobby und weniger der Nebenerwerb im Fokus des Interesses steht. Die dritte Gruppe hingegen sieht sich gezwungen, sich eine weitere Erwerbsquelle zu suchen, weil das Einkommen aus dem eigentlichen Hauptbeschäftigungsverhältnis nicht reicht, um den Lebensunterhalt bestreiten zu können. Eine analoge Diskussion ließe sich bei der Frage um Ein- oder Zweiverdiener-Haushalte fernab von Emanzipation und Selbstverwirklichung führen. Selbst vor dem Hintergrund grundlegend verschiedener sozialer Sicherungssysteme – auch als „Auffang-Netze“ bezeichnet – beschränkt sich das Phänomen des Multi-Jobbers somit nicht nur auf die USA<sup>593</sup>, sondern ist auch in der BRD von zunehmendem Stellenwert. Gerade die dritte Gruppe wird – je nach Alter – in die vielzitierte Versorgungslücke fallen und von Altersarmut gefährdet sein, da sie aufgrund ihrer derzeit prekären Situation größtenteils nicht in der Lage ist, private Altersvorsorge zu

---

<sup>592</sup> in den USA beispielsweise lag die Zahl dieser sog. „Second Job Entrepreneurs“ im Jahr 1998 bei etwa 2 Mio (Gruenert 1999: 19).

<sup>593</sup> Über die letzten Jahre hinweg betrachtet, liegt der landesweite Anteil an Mehrfach-Beschäftigten in den USA bei 5%, wobei es zwischen den Bundesstaaten zum Teil erhebliche Unterschiede gibt. So lag 2004 die Quote der Mehrfach-Beschäftigten in Regionen, in denen bspw. die Landeswirtschaft eine Rolle spielt, bei 7,6% und darüber. Dies ist etwa in den Staaten des nördlichen mittleren Westens wie Ohio, Utah oder Wyoming der Fall. In Florida oder Kalifornien hingegen lag die Quote bei kleiner gleich 4,5% (vgl. Campbell 2005: 44f.).



betreiben und damit entsprechend die Weichen – angesichts stetig steigender Lebenserwartung – zu stellen.

Als abschließender Punkt soll im Folgenden kurz auf die Arbeitszeitgestaltung in Form von Schichtarbeit eingegangen werden. Schichtarbeit kann bekanntlich als klassische Folge der Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten angesehen werden. Betrachtung finden soll im Wesentlichen die Schichtarbeit im Industriebereich, vor allem in der Automobilindustrie, wohl wissend, dass Schichtarbeit auch im Dienstleistungssektor i.w.S. häufig vertreten ist. Allerdings gilt es darüber hinaus zu betonen, dass bestimmte Begleitumstände von Schichtarbeit bereichs- und branchenunabhängig auftreten.

Die Auswirkungen von Schichtarbeit im Bereich der Physiologie sind durch entsprechende, zahl- wie umfangreiche Untersuchungen hinreichend belegt. So treten vor allem bei Beschäftigten, die zu Zeiten arbeiten, die häufig dem Bio-Rhythmus widersprechen, auf mittel- bis langfristige Sicht Schlafprobleme und Stoffwechselstörungen auf (z.B. Knauth 1997). Dabei ist besonders die Nachtarbeit als kritisch anzusehen. In Bezug auf Nachtarbeit ist auch die Länge der Nachtschichtperiode von Bedeutung, mit anderen Worten die Gestaltung der Schichtzyklen. Aus arbeitsphysiologischen Aspekten wird im Hinblick auf Nachtarbeit häufig Kritik geäußert, aus sozialen Aspekten hingegen kann sich für die Mitarbeiter jedoch ein Zweischichtmodell mit Früh- und Nachtschicht gegenüber anderen Schichtmodellen als Vorteil erweisen. Dies zeigen die Ergebnisse aus dem *Daimler*-Forschungsprojekt.

Ungeachtet der negativen Auswirkungen von Nachtarbeit auf das körperliche Wohlbefinden und die Gesundheit stehen für eine Reihe von Mitarbeitern die sozialen Aspekte im Vordergrund. Durch ein Schichtmodell mit regelmäßig wechselnder Früh- und Nachtschicht entsteht für die Beschäftigten zum einen ein stetiger Planungshorizont, da die Schichten nach festem Turnus wechseln. Ein wesentlich wichtigerer Aspekt ist aus Mitarbeitersicht darin zu sehen, dass in diesem Schichtmodell stets ein freier Nachmittag und ein freier früher Abend zur Verfügung stehen, ungeachtet dessen, ob es sich um die Nachtschicht oder die Frühschicht handelt.

Insbesondere in internationalen Vergleichen wird häufig auch die Jahresarbeitszeit diskutiert. Meines Erachtens liefert ein solcher Vergleich keine stichhaltigen Aussagen, da stets das Zusammenkommen dieser auf das Jahr aufzusummierten Arbeitsstunden hinterfragt werden muss. So verleihen national unterschiedliche Gesetzeslagen, Tarif- bzw. betriebliche Vereinbarungen etwa im Hinblick auf die Anzahl der Urlaubstage bzw. die durchschnittliche Wochenarbeitszeit respektive Regelungen zu Sonn- und Feiertagsarbeit sowie kulturelle Besonderheiten wie z.B. gesetzliche Feiertage den jeweiligen Jahresarbeitszeiten eine eingeschränkte Aussagekraft. Von daher ist es meines Erachtens deutlich vorteilhafter, einzelne Arbeitszeitmuster mit einem internationalen Vergleich zu unterziehen<sup>594</sup>.

Die Thematik Arbeitszeitgestaltung bzw. ihre Entwicklung im Laufe der letzten Dekaden stellt sich in den USA ein klein wenig anders dar als dies – wie auf den vorherigen Seiten aufgezeigt – in der BRD der Fall ist. Dies hat mehrere Gründe: zum einen fehlen heute in den USA einschlägige gesetzliche Regelungen in Puncto Arbeitszeit, die Mindeststandards festlegen, auf die sich abhängig Beschäftigte im Streitfall berufen können. Es gibt lediglich eine Norm, nämlich 40 Stunden pro Woche.

Alles, was darüber hinausgeht, wird als Mehrarbeit/Überzeit gewertet, wofür Zuschläge zu entrichten sind. Dies geht auf den sog. „Fair Labor Standards Act“ aus dem Jahre 1938 zurück (vgl. Rones u.a. 1997: 3).

Der zentrale Schwachpunkt einer solchen Regelung zum Arbeitszeitvolumen liegt aus Arbeitnehmersicht in der fehlenden Möglichkeit, den Rechtsweg zu bestreiten. Es fehlt die Anspruchs-

---

<sup>594</sup> Die Bedeutung kultureller wie auch standortspezifischer Besonderheiten in Bezug auf Jahresarbeitszeiten hebt auch Lehnendorff im Rahmen seiner Studie hervor, in der er die Arbeits- und Betriebszeiten von 39 Automobilwerken 16 Hersteller in elf europäischen Ländern untersucht und dabei zum Teil erhebliche Unterschiede feststellt, die sich im Einzelnen nicht allein aus kollektivvertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten, sondern auch aus unterschiedlichen Pausenregelungen, der Dauer des Jahresurlaubs sowie der Zahl der gesetzlichen Feiertage erklären (2000: 12).

grundlage, die in der BRD durch das angesprochene Arbeitszeitgesetz klar gegeben ist, ergänzt um Angaben zu ‚Mindestruhepausen‘ bzw. ‚Mindestruhezeiten‘. Ferner kommt hinzu, dass eine Regelung zur finanziellen Abgeltung eigentlich an der Kernintention vorbeigeht. Die Definierung von solchen Standards, Richtlinien und Gesetzen wie zum Beispiel das bundesdeutsche Arbeitszeitgesetz weist eine klare Schutzfunktion auf, in dem auch angesprochene Mindestregenerationszeiten festgelegt werden.

In den USA hingegen werden konkrete Arbeitszeiten – wie andere Arbeitsbedingungen auch – im Aushandlungsprozess zwischen den Vertragspartnern ermittelt und fixiert. Im Unionized Sector zwischen Unternehmen und Gewerkschaft für ein konkretes bargaining unit, im gewerkschaftsfreien Sektor zwischen Unternehmer und Arbeitnehmer, wobei ein gewisses Machtgefälle offensichtlich und nicht auszuschließen ist. Es kann somit durchaus vorkommen, dass bereits innerhalb einzelner Berufsgruppen nicht unerhebliche Diskrepanzen hinsichtlich Arbeitszeitvolumina bestehen, die unterschiedlichen Aushandlungsprozessen geschuldet sind. Im Unionized Sector ist im Zuge der immer wieder notwendigen ‚Concessions‘ seitens der Gewerkschaften seit den 1980er Jahren<sup>595</sup> ein sukzessives Anpassen der Arbeitsbedingungen an die Forderungen der Arbeitgeber/Unternehmen zu beobachten, was zum einen der Kernaufgabe von Gewerkschaften geschuldet ist, nämlich Beschäftigung zu annehmbaren Konditionen zu erhalten und zu sichern, zum anderen aber auch damit begründet werden kann, dass – wie im Kap. 4.2. ersichtlich – Gewerkschaften zusehends an Mitgliedern und damit an Verhandlungs- und Schlagkraft eingebüßt haben. Die US-amerikanische Automobilindustrie bildet hierfür ein gutes Beispiel. Auch dahingehend, dass die Branche durch aus Arbeitsplätze schafft und eben nicht nur abbaut, allerdings an ausländischen Standorten<sup>596</sup> und damit fernab und außer Reichweite national agierender Arbeitnehmerorganisationen.

---

<sup>595</sup> Federführend war hier die eingangs erwähnte Beinahe-Pleite von Chrysler 1979, die mehr oder weniger den Boden für ‚Concessions‘ geebnet hat.

<sup>596</sup> Auslandsproduktion dient der Erschließung neuer Absatzmärkte, aber auch der Absicherung gegen Wechselkursschwankungen; hinzukommt, dass im Ausland – gerade in China oder in Nordafrika – oft ‚laschere‘ Standards und Vorschriften im Bereich Arbeits- bzw. Umweltschutz herrschen.

Wie einleitend kurz angemerkt, fehlen in den USA der letzten Dekaden gesetzliche Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung, insbesondere im Hinblick auf Volumina und Verteilung. Es gilt in diesem Zusammenhang zu betonen, dass dies nicht schon immer so gewesen ist und auch der teilweise zu Recht entstehende Eindruck einer ‚24/7-Gesellschaft‘ ist erst eine Entwicklung der letzten Jahrzehnte.

Einen Meilenstein in Fragen von Arbeitsstandards bildet der New Deal, der neben einem definierten Mindestlohn u.a. auch die Einführung einer 35-Stunden-Woche beinhaltete.

Bereits 1926 kündigte H. Ford in seinen Werken die Implementierung einer 5-Tage-Woche an (vgl. Klein/Worthmann 1999: 327).

Somit lässt sich feststellen, dass in den 1930er Jahren – zumindest vom Ansatz her – die Weichenstellung bzw. Grundsteinlegung für die Entwicklung einer Form von Sozialstaat erfolgte, deren Fortentwicklung jedoch durch die Wirrungen des 2. Weltkrieges überwiegend ein jähes Ende bereitet wurde.

Klein/Worthmann bemerken hierzu:

„Die Zeit des Zweiten Weltkrieges setzte die zuvor erlangte Verkürzung der Arbeitszeit außer Kraft. Die Kriegswirtschaft ‚verlangte‘ – in vielen Branchen- Patriotismus von den Gewerkschaften. Die Aufhebung der Vierzig-Stunden-Woche wurde gefordert und umgesetzt.“ (1999: 339).

Nach Ende des 2. Weltkrieges wurde keine einheitliche Regelung in Form eines entsprechenden Gesetzes mehr getroffen, so dass lediglich von einer Norm, einem Richtwert von 40 Arbeits-Stunden pro Woche zu sprechen ist. Was die Einbindung des Wochenendes in die Arbeitswoche anbelangt, so kommen in den USA ebenfalls kulturell-religiös motivierte Aspekte zum Tragen, wobei es in dieser Diskussion weniger um den Sonntag, sondern um Rolle und Funktion des Samstages geht.

So heben Klein/Worthmann hervor, dass die gewerkschaftliche Forderung nach einem arbeitsfreien Samstag Unterstützung durch jüdische Gemeinden fand, zumal der Samstag dort als Feiertag gilt (Sabbat)(1999: 324).

Eine weitere Zäsur ist in der ‚Krise des Fordismus‘, also den 1970er Jahren, zu sehen, worauf bekanntlich mit z.T. umfangreichen

Flexibilisierungs- und Deregulierungsmaßnahmen reagiert wurde, die u.a. auch die Re-Integration des Samstags in die Arbeitswoche miteinschlossen (in Anlehnung an Klein/Worthmann 1999: 325), um den neuen Forderungen und Bedürfnissen des Marktes besser gerecht werden zu können.

Den beschriebenen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten in den USA ist geschuldet, dass es dort zu keiner vergleichbaren breiten gesellschaftlichen Diskussion um Verkürzung wie auch Verlängerung von Arbeitszeiten gekommen ist, wie dies etwa in den letzten Jahren und Jahrzehnten in der BRD immer wieder der Fall war. Wie bereits mehrfach erwähnt, liegt dieser Umstand u.a. in der Ausgestaltung der Industriellen Beziehungen wie auch des marginalen Wohlfahrtsstaates und der Sozialpolitik der Vereinigten Staaten begründet. Die letzten ein bis zwei Dekaden betrachtet, pendelte sich die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit bei Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen rund um die genannte Norm von 40 Wochenstunden ein. So betrug gemäß Rones u.a. die durchschnittliche Wochenarbeitszeit<sup>597</sup> 1995 39,2 Stunden, wobei Männer im Durchschnitt 42,1 Stunden pro Woche gearbeitet haben, Frauen hingegen 35,8 Stunden. Zum Vergleich: 1993 arbeiteten 40,3% 40 Stunden pro Woche, 24% befanden sich in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis von bis zu 34 Wochenstunden (vgl. Rones u.a. 1997: 4; 10). Im Jahre 2006 lag die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei 43 Stunden. 75% arbeiteten 35 bis 44 Stunden, 16% 45 bis 54 Stunden sowie 9% mehr als 55 Stunden pro Woche (vgl. Niemesh 2007: 15; 20f.). Damit zeigt sich im Ergebnis, dass die Entwicklung von Arbeitszeitvolumina in den USA weniger diskussionswürdig ist.

Interessanter hingegen ist die Betrachtung von Flexibilisierungsmomenten, die die von mir eingangs in Gespräch gebrachte ,24/7-

---

<sup>597</sup> Interessant ist hier die Bezugsgröße: die Maßeinheit bildet hier nicht der Arbeitnehmer, sondern das Arbeitsverhältnis. D.h. m.a.W. die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bezieht sich auf das Beschäftigungsverhältnis, nicht auf den konkreten Arbeitnehmer. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass davon ausgegangen wird, dass Arbeitnehmer durchaus mehr als ein Beschäftigungsverhältnis aufweisen (können)(vgl. hierzu Rones u.a. 1997: 3). Hier sind mehrere Interpretationsansätze möglich. Zum einen natürlich die ökonomische Notwendigkeit. Zum anderen vielleicht auch der Aspekt, dass Erwerbsarbeit in den USA einen anderen/besonderen Stellenwert im Wertekanon einnimmt.

Gesellschaft' überhaupt erst ermöglichen. Im Folgenden soll somit Arbeitszeitflexibilisierung in den USA im Fokus stehen, gerade auch in Bezug auf Lage und Verteilung dieser flexiblen/flexibilisierten Arbeitszeiten.

Im Mai 2004 verfügten knapp 30% der abhängig Beschäftigten in den USA über flexible Arbeitszeiten; 1985 lag der Anteil bei gut 14% (vgl. McMenamin 2007: 3f.). Damit hat sich in knapp zwei Jahrzehnten die Quote mehr als verdoppelt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die geschlechtsspezifische Verteilung nahezu identisch ist: 2004 hatten 29,3% der Männer und 29,9% der Frauen flexible Arbeitszeiten; im Referenzjahr 1985 lag die Verteilung bei 13,5% bzw. 13,2% (vgl. ebenda: 4).

Ein häufig genannter Grund für die Präferenz flexibler Arbeitszeiten ist die verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit. In der BRD hat diese Präferenz im Laufe der Zeit zugenommen, was auch mit der Bildungsexpansion und einer steigenden Erwerbsneigung von Frauen und Müttern in Verbindung steht. Hinzu kommt auch, dass aufgrund entsprechender Entwicklung im Feld der Informations- und Kommunikationstechnologie gerade auch die Möglichkeit geschaffen wurde, Arbeitszeiten flexibel gestalten zu können. Wie sieht dies in den USA aus?

Gemäß McMenamin sind auch in diesem Falle die Zahlenwerte zu 1985 und 2004 nahezu identisch, ungeachtet dessen, ob Elternschaft vorliegt respektive wie alt jeweils die Kinder sind. So betrug 2004 der Anteil der Erwerbstätigen mit flexiblen Arbeitszeiten und Kindern unter 18 Jahren 29,2%, ohne Kinder unter 18 Jahren 30,2%; im Referenzjahr 1985 belief sich der Anteil jeweils auf 13,1 bzw. 13,3% (vgl. ebenda: 4). Dieses Phänomen der Verdoppelung in Bezug auf flexible Arbeitszeiten zeigt sich darüber hinaus auch hinsichtlich der verschiedenen ethnischen Gruppierungen. So hatten 2004 30,9% der „White“ flexible Arbeitszeiten, im Referenzjahr 1985 waren es 14%. Bei den Afro-Amerikanern lag die Quote bei 21,2% 2004 sowie 9,9% im Jahr 1985 sowie bei den „Hispanic“ bei 20,7% bzw. 10,4% (vgl. ebenda: 4). In Bezug auf Branchen und Industriezweige bemerkt McMenamin, dass 40% der Beschäftigten in den Dienstleistungssektoren über flexible Arbeitszeiten verfügten, während der Anteil in der verarbeitenden Industrie 2004 bei

knapp 25% lag (vgl. ebenda). Ein Phänomen, das sich durchaus mit den Gegebenheiten in der BRD vergleichen lässt. Ein wesentlicher Grund liegt meines Erachtens in der Gestaltung der Arbeitsprozesse, die jeweils spezifische Anforderungen und Notwendigkeiten aufweisen. Zu denken ist etwa an das bereits genannte Beispiel verketteter Prozesse in (End-)Montagen.

Insbesondere der forcierte Einsatz von Teilzeitbeschäftigten ermöglicht den Trend zur „Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft“ in den USA. An anderer Stelle in diesem Kapitel wurde bereits darauf hingewiesen, dass insbesondere im Dienstleistungssektor verstärkt Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse zum Einsatz kommen. Nardone bemerkt hierzu:

„The extensive use of part-time workers in these industries results from the need of such businesses to offer services to customers during evenings and other times that are not staffed by full-timers“ (1986: 17).

Die Gesetze des Marktes aufgreifend, lässt sich argumentieren, dass in diesem Feld das Angebot die Nachfrage bestimmt und umgekehrt. Ein Blick auf die altersmäßige Verteilung von Teilzeitbeschäftigung in den USA zeigt, dass Teilzeitbeschäftigung in bestimmten Alterskohorten verstärkt in Erscheinung tritt als in anderen. So waren 1985 in der Alterskohorte der 16-19-jährigen 21,1% teilzeitbeschäftigt, 2,1% gingen einer Vollzeitbeschäftigung nach. Bei den 20-24-jährigen lag die Verteilung bei 16,1% bzw. 12,4%. Es gibt verschiedene Gründe, einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen. Für diese beiden Alterskohorten stellt die weiterführende Ausbildung wohl den zentralsten Grund dar (vgl. hierzu auch Nardone 1986: 15f.; 18). Hieran lässt sich auch mein Gedanke zum Wechselspiel aus Angebot und Nachfrage verdeutlichen. Die Gebührenpflichtigkeit der US-amerikanischen weiterführenden Ausbildung setzt in der Regel voraus, dass Studierende ihren Obulus durch entsprechende Erwerbstätigkeit erbringen. Durch die zeitliche Eingebundenheit und entsprechende Beanspruchung in bzw. durch die Ausbildung bleibt häufig nur die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung, auch zu sog. atypischen Arbeitszeiten. So entsteht – natürlich sehr simplifiziert dargestellt – ein Wechselspiel aus Angebot und Nachfrage. Eine zweite Altersgruppierung, die eine vergleichsweise hohe Teilzeitquote aufweist, ist gemäß Nardone die Kohorte der über

65jährigen. So lag 1985 der Anteil an Teilzeitbeschäftigung bei 7,8% im Vergleich zu 1,5% Vollzeitbeschäftigung (vgl. 1986:15; 18). Ich denke, hier ist es – analog zu den Jüngeren – notwendig, den Gesamtkontext in den Blick zu nehmen. Die Teilzeitquote bei den über 65jährigen lässt verschiedene Erklärungsansätze zu, die untereinander auch in Verbindung gesehen werden können. Einerseits kann die Zahl so interpretiert werden, dass knapp 8% 1985 weiter einer Erwerbstätigkeit nachgehen mussten, etwa weil ihre Altersbezüge nicht ausreichten. Andererseits ließe sich auch konstatieren, dass gut 8% auch nach 65 weiter arbeiten konnten, weil es in den USA keine Altersdiskriminierung i.e.S. gibt. Ferner, dass 8% mittels Teilzeitbeschäftigung sich sukzessive aus dem Erwerbsleben verabschieden konnten.

McMenamin weist in Bezug auf diese Alterskohorte auf einen weiteren bemerkenswerten Aspekt hin: im Hinblick auf eine flexible Arbeitszeitgestaltung hatten 2004 37,2% der über 65jährigen eine entsprechende Möglichkeit (vgl. 2007: 4;8).

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass verschiedene Faktoren darüber maßgeblich sind, ob Arbeitnehmer die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung eingeräumt wird, andere – u.U. näher liegende – hingegen nicht. Fassen wir noch einmal zusammen. Offensichtlich ist es in den USA von Bedeutung, in welche Alterskohorte ein Arbeitnehmer fällt sowie zu welcher ethnischen Gruppierung er zählt, ferner in welcher Branche er arbeitet. Eher unbedeutend scheint das jeweilige Geschlecht zu sein ebenso wie die Tatsache, ob man Kinder hat respektive wie alt diese gegenwärtig sind.

Ein Aspekt wurde bisher nicht beachtet: die Qualifikation. Hat sie Einfluss darauf, ob jemand in den Genuss<sup>598</sup> flexibler Arbeitszeiten kommt? Ja. Dem Datenmaterial McMenamin's zufolge nimmt mit steigender Formalqualifikation (Bildungsabschluss) die Wahrscheinlichkeit flexibler Arbeitszeiten zu, wie folgende Zahlen für das Jahr 2004 zeigen. In der Ausprägung „less than a highschool diploma“ lag der Anteil bei 17,5%, bei „highschool graduate, no college“ bei 22,9%, bei

---

<sup>598</sup> Diese Formulierung suggeriert bewusst, dass Arbeitszeitflexibilisierung per se begrüßenswert ist. Vor allem, wenn es darum geht, ergebnis- statt prozessorientiert zu arbeiten bzw. arbeiten zu können.



„less than a bachelor's degree“ bei 30,3% sowie in der Merkmalsausprägung „college graduate“ bei 39,1% (2007: 8).

Die Ergebnisse zeigen, dass mit steigendem Bildungsniveau die Zeitsouveränität kontinuierlich zunimmt. Damit wird unterstellt, dass flexible Arbeitszeiten auch mitunter in die Gestaltungs- und Einflussdomäne der Beschäftigten fallen. Dies ist nicht immer so, wie uns die Schichtarbeit als klassisches Beispiel von Arbeitsflexibilisierung beding/resultiert aus der Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten vor Augen führt.

Die Ausdehnung zu einer ‚24/7-Gesellschaft‘ ist nur über den Weg der Implementierung von Schichtsystemen möglich. Im Jahr 2004 arbeiteten knapp 18% der Erwerbstätigen in den USA zu Zeiten jenseits des Zeitfensters von 6 bis 18 Uhr. Mit 6,8% dominierte hier die „evening shift“ zwischen 14 und 24 Uhr (vgl. McMenamin 2007: 9). Hervorzuheben ist in diesem Kontext, dass mit knapp 30% Teilzeitbeschäftigte einen Löwenanteil innerhalb der genannten 18% darstellen. Wirft man einen Blick auf die Altersverteilung, so sticht auch hier die Kohorte der 16-24 jährigen hervor: 35% gehören zu den genannten „all alternate-shift workers“, ferner stellt sie gut die Hälfte aller Teilzeitbeschäftigten (vgl. ebenda: 10). Ich denke erneut, dass dieses Phänomen mit dem US-amerikanischen System der (weiterführenden) Ausbildung in enger Verbindung steht.

Eng damit verbunden ist auch die Diskussion um Wochenendarbeit. Gemäß McMenamin arbeiteten 2004 15,8% an mindestens 1 Tag des Wochenendes, wobei 8,1% gewöhnlich am Samstag, 2,3% gewöhnlich am Sonntag sowie 5,4% an beiden Tagen arbeiteten. Bei 16,8% variierten die Tage (vgl. 2007: 13). Zu betonen ist ferner, dass das jeweilige Arbeitszeitvolumen (Vollzeit/Teilzeit) in Zusammenhang steht mit Wochenendarbeit. So arbeiteten 2004 44,7% der Teilzeitbeschäftigten von Montag bis Freitag, 9,3% arbeiteten samstags, 3,1% sonntags, 8,1% an beiden Tagen. Bei 32,9% variierten die Tage (vgl. ebenda: 14). Zum Vergleich die Gruppe der Vollzeitbeschäftigten: 71,4% arbeiteten 2004 montags bis freitags, 7,9% samstags, 2,1% sonntags, 4,7% an beiden Tagen des Wochenendes. Bei 13% variierten die Tage (vgl. ebenda). Damit zeigt sich im Ergebnis, dass Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse in den USA vergleichsweise viele

Flexibilisierungsmomente beinhalten als dies bei Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen der Fall ist. Ich denke, ein Pauschalurteil darüber, ob eine solche Entwicklung begrüßenswert ist, lässt sich nicht abschließend fällen. Es kommt stets auf den Einzelfall an, zumal auch die Motive und Intentionen bei Teilzeitbeschäftigten sehr unterschiedlich und immer auch vom jeweiligen Kontext abhängig sind. Meines Erachtens wird durchaus deutlich, dass in den USA in anderen Zeitmustern und -strukturen gedacht wie auch agiert wird, was in der Terminologie von Hall und Soskice Komplementarität zwischen den verschiedenen Sphären eines Kapitalismustyps zum Ausdruck bringt!

Fassen wir zusammen. Setzen wir die Entwicklungen hinsichtlich Arbeitszeitgestaltung in der BRD und den USA in einen Vergleich zueinander, so lassen sich auf den ersten Blick Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten erkennen. Während in der BRD immer wieder eine quasi gesamtgesellschaftliche Diskussion darüber geführt wird, welchen Einfluss die Ausgestaltung von Arbeitszeitvolumina auf Beschäftigung hat, spielt ein solcher Diskurs in den USA eine untergeordnete Rolle. Dies schlägt sich natürlich auch im wissenschaftlichen Diskurs nieder. So bin ich bei meinen Recherchen auf keine Studie gestoßen, die sich mit den Folgen einer Veränderung des Arbeitszeitvolumens auf Unternehmen und Beschäftigte befasst, wie dies etwa bei der Implementierung der „4-Tage-Woche“ bei *Volkswagen* der Fall gewesen ist. Natürlich spielen auch hier verschiedene/spezifische Forschungskulturen mithinein; auch was den Zugang zu Unternehmen und Betrieben als Untersuchungseinheiten anbelangt. Vor dem Hintergrund des für die USA sinnbildlichen ausgeprägten Individualismus ließe sich auch damit argumentieren, dass etwaige betriebliche Arbeitszeitveränderungen für jeden einzelnen Arbeitnehmer samt Familie eine persönliche Herausforderung darstellt, für die es eine individuelle Lösung/einen individuellen Umgang zu entwickeln gilt. Damit werden meines Erachtens auch Mentalitätsunterschiede deutlich. Auch hinsichtlich des Umgangs mit Belastungsfaktoren und -momenten. In Bezug auf Arbeitszeitflexibilisierung wie auch Teilzeitarbeit lassen sich auf den ersten Blick Gemeinsamkeiten erkennen, die unter Umständen dazu verleiten, von einer Konvergenz zu sprechen. Jedoch

nur auf den ersten Blick. Bei genauerem Hinsehen werden erhebliche Differenzen deutlich, die in einer Pfadabhängigkeit begründet liegen. Diese Unterschiede werden insbesondere bei Teilzeitarbeit deutlich, die in den USA im Einzelfall bis zu 35 Stunden pro Woche betragen kann. In der BRD gab es bis vor kurzem so manche Branche, in der Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse eine durchschnittliche Arbeitszeit von 35 Stunden pro Woche und zum Teil erheblich darunter aufwiesen. Damit soll ein zentraler Punkt deutlich werden. Vor dem Hintergrund der Komplementaritäts-These von Hall und Soskice ist stets die kontextuelle Einbettung in übergeordnete Strukturen mit in den Blick zu nehmen. Komplementarität wird auch in Bezug auf die angesprochene Arbeitszeitflexibilisierung ersichtlich. Die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft erfordert gerade auch in dem sehr heterogenen Dienstleistungssektor eine Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten, die auch in einer engen Verbindung zu Beschäftigung und Arbeitsmärkten zu sehen ist und von übergeordneten Instanzen beeinflusst wird. Anknüpfend an die Ausführungen im organisationswissenschaftlichen Teil meiner Untersuchung (Kapitel 3 samt Unterkapiteln) zeigt sich auch in diesem Feld ein sich wechselseitig beeinflussendes Zusammenspiel aus Umwelt, Strategie und Struktur!

#### 4.3.2 Entgelt

Neben den Vereinbarungen zur Arbeitszeitgestaltung stellen die Bestimmungen zum Entgelt den zweiten zentralen Diskussions- und Verhandlungsaspekt in den Industriellen Beziehungen dar. Wenn es um wirtschaftliche Belange geht, findet häufig eine Diskussion über Entgelt statt. Etwas lapidar ausgedrückt lässt sich festhalten, dass es scheinbar die ‚richtige‘ Entgelthöhe nicht gibt. Zumindest nicht aus subjektiver Sicht betrachtet. Das zeigt sich auch an den zum größten Teil immer recht zäh von statten gehenden Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber(verbänden). Für die eine Partei ist das Entgelt tendenziell immer zu niedrig, für die andere Partei in der Regel immer zu hoch angesetzt. In der deutschen Bevölkerung gehen viele davon aus, dass die Manager in den Großunternehmen zu viel verdienen. Die damit häufig verbundene Frage „verdienen sie, was

sie verdienen?“ beherrscht dabei die Diskussion. In vielen Berufsgruppen ist die Entgelthöhe nach oben in der Regel nahezu offen<sup>599</sup>, sofern es sich um Beschäftigte handelt, die nicht nach Tarif (oder daran angelehnt) bezahlt werden. Allerdings gibt es in Deutschland auch keine Begrenzung in die andere Richtung, was immer wieder – gerade von Seiten der Gewerkschaften – moniert wird. So flammt in der deutschen Medienwelt in regelmäßigen Abständen immer wieder die Diskussion um einen gesetzlichen Mindestlohn auf. Abgesehen von einer Entsendeverordnung für das Baugewerbe gibt es derzeit in Deutschland keine entsprechende Regelung zu einem gesetzlich festgelegten Mindestentgelt. Eine der wenigen Ausnahmen bilden die Briefzusteller, für die seit 01. 01.2008 eine festgelegte Mindestentgelthöhe definiert ist. Einem Bericht in Der Zeit vom 18.12.08 zufolge, kippte das Oberverwaltungsgericht Berlin-Brandenburg den bundesweiten Post-Mindestlohn (8-9,80 Euro pro Stunde), der zwischen Verdi und dem Arbeitgeberverband Postdienste ausgehandelt und dann für allgemeinverbindlich erklärt worden war. Das Urteil über die Rechtswidrigkeit ist allerdings noch nicht rechtskräftig (Die Zeit 18.12.08: o.S.).

In vielen anderen Bereichen, die sich unter dem Begriff der Arbeitsbedingungen subsumieren lassen, gibt es entsprechende gesetzliche Regelungen, die bestimmte Mindest- aber auch Maximalwerte festlegen. Zu denken ist dabei etwa ab den gesetzlichen Mindesturlaub nach dem Bundesurlaubsgesetz oder an die wöchentliche Höchstarbeitszeit, welche im Arbeitszeitgesetz definiert ist. Diese Gesetze schaffen zumindest eine Anspruchsgrundlage für die Beschäftigten. In übergeordneten Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, sei es durch Einzelarbeitsvertrag, durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge, können andere Übereinkommen hierzu getroffen werden. Aber eine gesetzliche Anspruchsgrundlage bleibt nach wie vor, was eben im Falle des Entgelts bisher nicht der Fall ist.

Allerdings muss man natürlich auch sehen, dass eine gesetzliche Mindestvergütung – wie alle gesetzlichen Regelungen – durchaus ambivalent ist. Für die einen werden dadurch Mindestregelungen

---

<sup>599</sup> Allerdings wurde im Zuge der Eindämmung der um sich greifenden Finanzkrise 2009 in einigen Industriestaaten die Deckelung von Managerbezügen beschlossen.

geschaffen, die zumindest theoretisch vor einem Missbrauch und damit vor Ausbeutung schützen. Ich möchte hier das Wort ‚theoretisch‘ betonen, da in der Realität die Dinge nicht selten doch etwas anders aussehen. Auf der anderen Seite grenzen Mindestregelungen unter Umständen auch aus. Allerdings ist in diesem Zusammenhang gerade auch die Höhe der besagten Mindestregelung von Bedeutung, um hinreichend sagen zu können, ob dadurch ein Schutz- oder aber ein Ausgrenzungsmechanismus im Praxisfall in Frage kommen würde.

Mindestlohn-Gegner argumentieren zum einem mit einem Eingriff des Staates in den Aushandlungsprozess zwischen Arbeitgeber(verbänden) und Gewerkschaften und damit mit einer Beschneidung der Tarifautonomie, was sie kategorisch ablehnen, zum anderem mit dem Verlust von Arbeitsplätzen am Standort Deutschland.

Gerade hinsichtlich des Arguments ‚Arbeitsplatz-Verlust‘ schwingt meiner Meinung nach immer die Gefahr mit, dass Populismus mit ins Spiel kommt, so dass bei der Diskussion dieser Fragestellung stets zu differenzieren ist. Eine flächendeckend für alle Branchen verbindlich eingeführte Mindestvergütung könnte durchaus die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer bedeuten. Besonders davon betroffen wäre das produzierende Gewerbe. Die bundesdeutsche (gesellschafts)politische Diskussion bezieht sich hingegen auf gesetzlich festgesetzte bzw. tarifvertraglich auf der Grundlage von Paragraph 5 Abs. 1 TVG für allgemein verbindlich erklärte Entgeltuntergrenzen im Dienstleistungssektor, wobei es sich dabei um zwei grundsätzlich voneinander zu unterscheidende Herangehensweisen handelt. Ins Auge gefasst werden dabei Dienstleistungen, die nicht verlagert werden können, da sie vor Ort erbracht werden müssen. Das aktuelle Beispiel der Briefzusteller macht dies deutlich. Ihre Arbeitsplätze können schwerlich ins Ausland verlagert werden, da sie in der BRD die Post zu verteilen haben. Es mag trivial klingen, macht aber den Sachverhalt deutlich. Durch die Festlegung einer Untergrenze würde – theoretisch – dem insbesondere in einer Reihe von Dienstleistungsbereichen üblichen Lohndumping Einhalt geboten, die tendenziell seltener tariflich gebunden sind bzw. deren Tarifbindung – wie bereits im Abschnitt zur „Erosion des Flächentarifvertrags“ deutlich wurde – tendenziell im Schwinden begriffen ist.

Grundsätzlich betrachtet spricht nichts gegen eine derartige Regelung, wobei man sich jedoch davon nicht zu viel versprechen darf bzw. man sich keinen Illusionen hingeben sollte. Denn in manchen Branchen und Regionen sind bereits die nach Tarif gezahlten Entgelte so schwindend gering, dass es häufig sehr schwer fällt zu glauben, dass es sich hierbei überhaupt um Bezahlungen nach Tarif handelt, d.h. um Entgelte, die im Aushandlungsprozess zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber(verbänden) vereinbart und festgelegt wurden. Zu denken ist dabei etwa an eine Reihe von Dienstleistungsberufen<sup>600</sup>, so das klassische Beispiel Friseurhandwerk. In diesem Bereich zu Lösungen zu kommen, gestaltet sich schwierig. Es hätte wenig Sinn, branchenweite oder flächendeckende Regelungen anzustreben, da regionale Besonderheiten nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Um beim Beispiel Friseurhandwerk zu bleiben: Eine sächsische Friseurmeisterin kann aus strukturellen und damit wirtschaftlichen Gründen nicht die gleichen Löhne zahlen wie in München. Sachsen ist insofern ein gutes Beispiel, da dieses Bundesland aus strukturellen Gründen, d.h. Abwanderung aufgrund wenig vorhandener Beschäftigungsmöglichkeiten, abgesehen von bestimmten Ausnahmen, und auch aus geographischen Gründen besonders ‚gefährdet‘ ist. Nach der EU-Osterweiterung nutzen viele Grenzenbewohner die daraus gewonnen Vorteile. So ist es nicht von der Hand zu weisen, dass Sachsen über die Grenze nach Polen oder Tschechien fahren, um dort einen Friseurtermin wahrzunehmen, da in den beiden Ländern die Preise für solche Dienstleistungen in der Regel noch günstiger sind als in der BRD. Es gilt in diesem Zusammenhang jedoch zu betonen, dass diese Problematik alle Länder betrifft, die an Staaten angrenzen, die im Vergleich ein Preisgefälle aufweisen. Ausgehend von der Mindestlohn-Diskussion lässt sich festhalten, dass diese Frage an sich sehr komplex ist und auch innerhalb der politischen Lager entsprechende Meinungs- und Standpunktdifferenzen hervorruft. Aus neoliberaler Sicht argumentiert, beeinflusst jeder Eingriff von

---

<sup>600</sup> Viele Geringverdiener (besser: Geringverdienerinnen, zumal es häufig ein „Frauenproblem“ ist), sind im (doch sehr heterogenen) Dienstleistungssektor beschäftigt, wie bspw. aus Arbeiten von Bosch/Weinkopf (Hrsg)(2007) für die BRD bzw. von Appelbaum/Bernhardt/Murnane (2003), Bernhardt/Dresser/Hatton (2003), Appelbaum/Berg/Frost/Preuss (2003), Autor/Lane/Murnane (2003), Lane/Moss/Salzman/Tilly (2003) für die USA heraus deutlich wird.

staatlicher Seite das Marktgeschehen und ist deshalb abzulehnen. Auf der anderen Seite werden in manchen Bereichen zum Teil Entgelte gezahlt, bei denen durchaus die Frage aufkommt, ob dies nicht gegen die „guten Sitten“ verstößt. Eine Formulierung, die auch so im Bürgerlichen Gesetzbuch steht.

Bezüglich der Auswirkungen von festgelegten Entgeltuntergrenzen auf die finanzielle Situation von Beschäftigten sollte man sich jedoch keinen Illusionen hingeben. In der einschlägigen Diskussion um Arbeitsmarkt- und Sozialreformen<sup>601</sup> fällt immer wieder die Aussage, (Vollzeit-)Beschäftigte sollen von dem Entgelt, das sie „durch ihrer eigenen Hände Arbeit“ erwirtschaftet haben, auch unter menschenwürdigen Bedingungen leben können. Zu diesem Punkt gilt es jedoch anzumerken, dass auch durch die Einführung einer gesetzlichen Mindestvergütung dafür keine Garantie gegeben werden kann, was sich etwa an den sog. ‚Working Poor‘ bzw. dem Heer an ‚Multi-Jobbern‘ in den Vereinigten Staaten zeigt, wo bereits im Rahmen des New Deal die Grundsteinlegung für einen landesweiten Mindestlohn stattfand<sup>602</sup>.

Im Folgenden soll auf eine sehr bedeutende Neuerung in der deutschen Entgeltgestaltung eingegangen werden, nämlich der Bezahlung nach ERA. Genauer betrachtet handelt es sich dabei nicht um eine Entgeltform im eigentlichen Sinne, sondern um einen Tarifvertrag. Der ERA-TV<sup>603</sup> führt zu einer grundlegenden Modernisierung der Entgeltsysteme. Dabei ist besonders bemerkenswert, dass die jahrzehntelang aufrecht erhaltene und entsprechend gepflegte Differenzierung in Arbeiter (Lohn) auf der einen Seite und Angestellte (Gehalt) auf der

---

<sup>601</sup> Hartz IV, Zuverdienstgrenzen, Niedriglohnsektoren etc..

<sup>602</sup> Appelbaum u.a. verdeutlichen die Problematik der „Working Poor“, indem sie einige Zahlen zu Rate ziehen: „In 2001 about 27,5 million Americans, 23,9 percent of the labor force, earned less than \$ 8.70 an hour (Mishel, Bernstein, and Boushey 2003, table 2.9). Working full-time for the entire year at this wage produces annual earnings of just \$ 17,400 – about equal to the poverty line for a family of four, and not nearly enough to sustain most working families. For example, a family with two parents and two children requires between \$ 27,000 and \$ 52,000 annually in order to maintain a basic standard of living, depending on the community; the national median is about \$ 33,500“ (2003: 1).

<sup>603</sup> ERA besteht für Entgeltrahmenabkommen.

anderen Seite mit der Einführung von ERA aufgehoben wird<sup>604</sup>. Die genannte Differenzierung in diese beiden Lager gibt in der überarbeiteten Fassung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 bereits nicht mehr.

Die einschlägigen Paragraphen waren hier § 6 Abs. 1 für die Arbeiter bzw. § 6 Abs. 2 BetrVG / § 133 Abs. 2 SGB VI für die Angestellten, für Leitende Angestellte war § 5 Abs. 3 BetrVG maßgebend.

Auch hinsichtlich der sonstigen Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit oder Urlaubsanspruch bzw. Regelungen zu Kündigungsfristen oder der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall wurden in den letzten Jahren Vereinheitlichungen zwischen den beiden Arbeitnehmerlagern vorgenommen. Mit dem ERA wird nahezu Tarifgeschichte geschrieben, da die Entgeltdifferenzierung als gleichsam letzte Bastion der tariflichen Unterscheidung zwischen Angestellten und Arbeitern gestürmt wurde.

Ich bin der Meinung, dass sich durch die Aufhebung der Differenzierung in Lohn- und Gehaltsempfänger im betrieblichen Alltag nicht so viel ändern wird, zumal sich die Wahrnehmung von Arbeitern und Angestellten dadurch nicht großartig verändern wird. Die einen bleiben tendenziell aufgrund ihrer Tätigkeiten „Arbeiter“, die anderen aus dem gleichen „Angestellte“, auch wenn Meine betont, dass sich insbesondere in den Nahtstellen zwischen direkten und indirekten Bereichen die Tätigkeiten zu den beiden Beschäftigtengruppen Arbeitern und Angestellten, die bis 2005 auch sozialversicherungsrechtlich unterschieden wurden, als schwierig erwiesen habe (Meine 2005: 78).

Die Einordnung von Personen in das eine oder das andere Lager wird ja von der Wahrnehmung her nicht dahingehend getroffen, ob die Vergütung der betreffenden Person nun als Lohn oder Gehalt bezeichnet wird. Es geht vielmehr um Habitus, Lebensstile, Milieus etc., wodurch Auskunft darüber gegeben wird, ob jemand Arbeiter oder Angestellter ist, auch wenn in den letzten Jahren eine Verflüssigung der ‚Grenzen‘ zu beobachten ist. Aber darum geht es bei der Einführung

---

<sup>604</sup> Auch in den USA wird beim Entgelt differenziert; so lassen sich nach Stunden bezahlte Beschäftigte von solchen unterscheiden, die Wochen- oder Monatsentgelte beziehen. Allerdings lässt sich nicht behaupten, dass die einen Arbeiter sind und die anderen unter die Gruppierung der Angestellten subsumiert werden können.



von ERA eher weniger. Vielmehr wird damit das Ziel verfolgt, zum einen die aus Arbeitnehmer- bzw. gewerkschaftlicher Sicht so empfundene Ungerechtigkeit in den bestehenden Tarifverträgen aufzuheben. Eben aufgrund der angesprochenen Differenzierung in Arbeiter und Angestellte, verbunden mit entsprechenden Einkommensunterschieden. Zum anderen wird auch mit der Einführung von ERA die Intention verfolgt, die bestehenden Gehalts- und Lohnrahmentarifverträge zu einem einheitlichen Flächentarifvertrag auszubauen. Bemerkenswert ist, dass es keinen bundeseinheitlichen ERA-Tarifvertrag gibt, sondern für jedes Tarifgebiet eigene Tarifverträge in den letzten Jahren abgeschlossen wurden, wobei die Zeitpunkte zum Teil um bis zu zwei Jahre divergierten. Beispielsweise einigten sich die Tarifparteien im Tarifgebiet Baden-Württemberg bereits im Juni 2003, während das bayerische Tarifgebiet mit seinem Abschluss im November 2005 das Schlusslicht bei ERA bildete. Auch die Einführungszeiträume divergieren in den einzelnen Tarifgebieten.

Auf den ersten Blick lässt sich bei der Entgeltgestaltung nach ERA eine gewisse Parallele zu der noch vorzustellenden Gestaltung von Entgelt bei Gruppenarbeit erkennen, da sich auch bei der Vergütung nach ERA das Entgelt aus mehreren Komponenten, in der Regel drei, zusammensetzt.

Im Einzelnen sind dies ein anforderungsabhängiges Grundentgelt<sup>605</sup>, ein Leistungsentgelt, wobei hier die Berechnungsbasis leistungs-, ergebnis- oder erfolgsabhängig sein kann, sowie schließlich eine Belastungszulage, die bei höheren und hohen Belastungen zu zahlen ist. Meines Erachtens stellt die vergleichsweise stärkere Fokussierung auf den Belastungsaspekt bei ERA ein Novum dar.

In Bezug auf die Zulage als dritte Basiskomponente der neuen Vergütung nach ERA ist allerdings zu betonen, dass es sich dabei nicht zwangsläufig um Zulagen handelt, die aus höheren oder hohen

---

<sup>605</sup> Hier liegt der kritische Punkt: durch die (wieder) zunehmende Re-Taylorisierung – etwa in Montagen – nehmen die qualifikatorischen Anforderungen an die dort Beschäftigten und damit – in der Konsequenz – deren Grundentgelt tendenziell ab, so dass der weithin geläufige Grundsatz „monotone Arbeit bei ordentlicher Bezahlung“ nicht mehr gilt, sondern – sehr überspitzt – in „monotone Arbeit bei schlechter Bezahlung“ abgewandelt werden muss.

Belastungen resultieren, auch wenn dies aus arbeitswissenschaftlicher Sicht besonders hervorzuheben ist.

Gemäß Rösler und Hinrichsen kann es sich dabei auch um – wie sie es nennen – „Sozialzulagen“ handeln, worunter sich aus ihrer Sicht alles das subsumieren lässt, was an diversen Sonderleistungen oder Gratifikationen gezahlt wird, primär jedoch nicht als Entgeltung vollzogener Arbeitsleistungen angesehen werden kann. Zu denken ist dabei etwa an Urlaubs- oder Weihnachtsgeld oder auch an Sachleistungen wie z.B. einen Firmenwagen (Rösler/Hinrichsen 2006: 49).

Hinsichtlich des Leistungsentgeltes konkretisiert Eyer, dass es sich dabei um eine Leistungszulage aufgrund einer Leistungsbeurteilung handeln kann, um ein Prämienentgelt, das auf einem Kennzahlenvergleich (Soll-Ist) beruht oder auch um ein Zielentgelt auf der Basis von Zielvereinbarungen und -erreichung, was für den tariflichen Bereich neu ist (Eyer 2006: 18).

Im außertariflichen Bereich ist die Verwendung von Zielvereinbarungen als Führungsinstrument und variabler Baustein für die Entgeltfindung nichts Neues. Gemäß Bötdecker hat „die Nutzung von Zielvereinbarungen zur Mitarbeiterführung ihre Wurzeln im vergangenen Jahrhundert“ (Bötdecker 2006: 27).

Meines Erachtens findet durch die tarifvertragliche Möglichkeit, nun auch im tariflichen Bereich Zielvereinbarungen zu verwenden, eine Form von Annäherung, von Angleichung – wenn man so will –, zwischen den Beschäftigtengruppen statt.

Buder und Schaub sehen das wesentliche Novum durch ERA darin, dass die Belastungszulage getrennt von den Anforderungen der Tätigkeit bewertet wird (Buder/Schaub 2006a). Zulagerelevante Belastungsarten im Sinne des Tarifvertrages sind dabei Belastungen durch Reizarbeit, durch Lärm, Belastungen der Muskeln sowie durch sonstige Umgebungseinflüsse.

Laut Paragraph 1 („Grundsätze“) des ERA-TV sind die sog. mittleren Belastungen mit dem Grundentgelt abgegolten (zit. nach Buder/Schaub 2006b: 6).

Um insbesondere die Belastung im Rahmen der praktischen Umsetzung des Tarifvertrages ermitteln zu können, setzen die

Unternehmen eigens dafür entwickelte, in der Regel EDV-gestützte Tools ein, wie etwa *Daimler* das Tool „BELAS“, das beispielsweise hinsichtlich Muskelbelastung diese ermittelten Belastungen in drei verschiedene Stufen mit Punkten gewichtet und entsprechend bewertet. Allerdings bleiben psychische Belastungen (bisher) in der Berücksichtigung außen vor, was unter Umständen mit der Schwierigkeit einer entsprechenden Messbarkeit verbunden ist.

Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht findet durch die Einführung von ERA – und damit einhergehend einheitlichen Bewertungsmaßstabes über alle Beschäftigtengruppen hinweg – eine Vereinfachung in der Anwendung und Umsetzung von tarifvertraglichen Regelungen statt, dennn wie Averkamp u.a. an einem Unternehmensbeispiel aus der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens zeigen, reduziert sich die Anzahl von bisher 25 Lohn- und Gehaltsgruppen für gewerbliche Mitarbeiter, kaufmännische und technische Angestellte sowie Meister nach der Einführung von ERA auf 14 neue Entgeltgruppen (Averkamp u.a. 2006: 2).

Für die Beschäftigten bspw. in den Automobilkonzernen kommen durch die ERA-Einführung einige Veränderungen zu. Eine Veränderung, die für viele besonders ‚schmerzlich‘ sein mag, ist darin zu sehen, dass sie mit Einkommenseinbußen zu rechnen haben werden, die allerdings über mehrjährige Ausgleichszahlungen etwas abgemildert sein dürften. Bei *Daimler* erfolgen solche Ausgleichszahlungen bis 2012. Insbesondere in der Automobilindustrie wurden über lange Jahre hinweg Entgelte gezahlt, die bis zu einem Fünftel über dem eigentlichen Tarif lagen. Aus der subjektiven Sicht der Beschäftigten betrachtet, geht es in den meisten Fällen weniger darum, ob sie nun ein Gehalt oder einen Lohn bekommen, entscheidend ist vielmehr die Höhe der tatsächlichen Summe in der Tüte.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass mit der Einführung der neuen Vergütungsregeln für die Unternehmen und Beschäftigten teilweise mehr oder minder)große Veränderungen auftreten. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Dinge entwickeln, dann wird sich zeigen, ob – wie Eyer abschließend schreibt – „mit dem Entgeltrahmenabkommen eine neue AERA beginnt“ (Eyer 2006: 26).

Für den interessierten Leser kann sich in diesem Zusammenhang wohl die Frage aufwerfen, was die Entwicklung von ERA mit der Diskussion um die Varieties of Capitalism zu tun hat, die den Gesamtrahmen um die vorliegende Untersuchung darstellt. Meines Erachtens liegt der Hauptaspekt darin zu verdeutlichen, dass mit der Implementierung von ERA in den deutschen Unternehmen ein Zeichen für eine Divergenz bzw. Persistenz, eben nicht eine Hybridisierung oder gar Konvergenz, im Hinblick auf den Umgang und die Abgrenzung der verschiedenen Beschäftigtengruppen mit- bzw. voneinander darstellt. Wohl wissend, dass die Bargaining-Prozesse in den USA konträr zu den deutschen Verhältnissen sind, soll dennoch darauf hingewiesen werden, dass eine vergleichbare Entwicklung in den USA kaum denkbar wäre, zumal dort streng zwischen (organisierten) Arbeitern und Angestellten differenziert wird, was sich in der Vergangenheit z.B. auch daran zeigte, dass die Unternehmen den Angestellten Entgeltbestandteile zahlten, den (organisierten) Arbeitern jedoch nicht und vice versa.

Allerdings ist auch der umgekehrte Weg denkbar. So verpflichteten die US-amerikanischen Autohersteller vor kurzem ihre Angestellten dazu, einen Eigenbeitrag zur Krankenversicherung in Anbetracht der immensen Soziallasten zu leisten. Bei den Arbeitern war dieser Schritt nicht möglich, weil die UAW dies für ihre Mitglieder verweigerte. So zeigt sich, dass auch ideologische wie auch interessenpolitische Beweggründe in den USA eine Entwicklung von ERA, was ja doch als Novum in der Tarifgeschichte bezeichnet werden kann, nicht bzw. nur äußerst schwer durchzusetzen wäre. Es bleibt zu vermuten, dass die UAW eine solche Errungenschaft als Beschneidung ihrer Macht- und Einflussmöglichkeiten bewerten würde, was in einer Zustimmungsverweigerung resultiere.

Die IG Metall sieht dies etwas anders. Der IG Metall- Bezirksleiter für Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Hartmut Meine, sieht mit der Einführung von ERA „das gewerkschaftliche Reformziel eines einheitlichen Arbeitnehmerstatus“ (Meine 2005: 76) damit erreicht. Für die deutschen Gewerkschaften stellt dies bis dato Ungleichbehandlung der beiden Gruppen, die eben mit der Unterscheidung in zwei klassische Lager verstärkt wird, eine Ungerechtigkeit dar, die es mit ERA aufzuheben gilt!

Im Rahmen von Gruppenarbeit ist zweifelsohne die Fragestellung von Bedeutung, wie Arbeit vergütet werden soll, die im Kontext einer Gruppe erbracht wird. Mögliche Ansatzpunkte und Lösungsvorschläge sollen nun vorgestellt werden.

In den meisten Fällen setzt sich das Entgelt von Arbeitnehmern, die ihre Aufgaben beispielsweise in einer (Teilautonomen) Arbeitsgruppe oder einem Fertigungsteam erledigen, aus einem anforderungsbezogenen Entgelt zusammen und einem Leistungsentgelt-Anteil, der sich – je nach im Unternehmen umgesetzter Ausgestaltung – wiederum aus mehreren Komponenten zusammensetzen kann. Die Höhe des Grundentgelts richtet sich in der Regel nach der jeweiligen, individuell unterschiedlichen Eingruppierung in eine nach Tarifvertrag festgelegte Entgeltgruppe, während die Grundlage für den Leistungsentgelt-Anteil in der Regel die individuelle Leistung und/oder kollektive Leistung der gesamten organisatorischen Einheit, Arbeitsgruppe oder Fertigungsteam bilden; in manchen Unternehmen kommt dann noch ein erfolgsorientierter Anteil hinzu. Soviel als grober Überblick.

Im Folgenden sollen nun die verschiedenen Bestandteile näher betrachtet werden. Wie bereits kurz erwähnt, richtet sich die Höhe des anforderungsbezogenen Grundentgelts nach der Einstufung in eine Entgeltgruppe. Als Grundlage für die Einstufung dienen zum Teil aufwendige Arbeits(platz)bewertungsverfahren, z.B. nach REFA. Bezogen auf die Arbeit in Teilautonomen Arbeitsgruppen oder Fertigungsteams hängt die Höhe des individuellen Grundentgeltes davon ab, wie viele und welche Aufgaben der Einzelne im Rahmen der der Arbeitsgruppe übertragenen Gesamtaufgabe zu erledigen hat bzw. in der Lage ist. In der betrieblichen Praxis kann dies sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. So haben die Gruppenmitglieder einer Teilautonomen Arbeitsgruppe in Gruppe A ein bis zwei Aufgabenbereiche, während beispielsweise in Gruppe B die Gruppenmitglieder in der Lage sind, so gut wie alle Aufgabenbereiche innerhalb der Gesamtaufgabe zu erledigen und dies in Form einer Job Rotation auch tun.

Eyer spricht in diesem Zusammenhang von „minimaler, maximaler und optimaler Flexibilität“ (Eyer 1994: 103).

In Bezug auf die Erwerbstätigkeit in Arbeitsgruppen beinhaltet das anforderungsbezogene Grundentgelt einen gewissen Sicherheitsaspekt, da diese Entgeltkomponente den Mitarbeitern auf jeden Fall sicher ist, während leistungs- und erfolgsabhängige Komponenten ein gewisses Risiko in sich bergen.

Weitaus interessanter sind jedoch die leistungsabhängigen Bestandteile, die nun näher beleuchtet werden. Einen zunehmend bedeutenden Stellenwert nehmen leistungsorientierte Vergütungskomponenten – auch bei Gruppenarbeit – ein. Grob lassen sich leistungsbezogene Entgeltkomponenten in individuelle und kollektive differenzieren. Letztere spielen gerade im Hinblick auf Gruppenarbeitskonzepte eine nicht unerhebliche Rolle. Diese sind auch für die Betrachtung von mehr Interesse als die individuellen Bestandteile. Klassische Beispiele für kollektiv orientierte, leistungsbezogene Entgeltkomponenten sind Prämiensysteme oder auch der durchaus populäre Gruppenakkord.

Nach Bullinger u.a. trägt die Anwendung dieser Entgeltbestandteile zur Verbesserung der Kooperation in Gruppen bei (Bullinger u.a. 2001: 29). Ein breites Spektrum an Ausgestaltungsmöglichkeiten bieten die angesprochenen Prämiensysteme, sowohl individuen- als auch gruppenbezogen. Kennzeichnend für Prämiensysteme sind ihre unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen, zumeist Kennzahlen.

So berichten beispielsweise Zimmermann u.a. von einer Ingenieursgesellschaft mit 200 Mitarbeitern, die ihr leistungsorientiertes Prämiensystem auf drei Säulen aufbaut: dem Unternehmenserfolg, dem Projekterfolg und schließlich dem Individualerfolg (Zimmermann u.a. 1998: 52).

Der Unternehmenserfolg meint die Gesamteffizienz des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Teameffizienz spiegelt sich im Projekterfolg wider und der Individualerfolg bedeutet letztlich die persönliche, direkt beeinflussbare Effizienz. Während der Individualerfolg auf der Basis einer mitarbeiterbezogenen Leistungsbeurteilung ermittelt wird, erfolgt die Festlegung des Erfolgs der anderen beiden Typologien auf der Grundlage vorher definierter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen.

Bullinger u.a. zufolge ist über die Verfolgung von Kennzahlen und deren monatliche Kommunikation an die Mitarbeiter eine Rück-

meldung von Leistung mit einer denkbar kurzen Regelstrecke möglich, was aus motivatorischer Sicht sehr zu begrüßen ist (Bullinger u.a. 2001: 29).

Sehr verbreitet sind Prämien in Puncto Qualität, Produktivität oder auch Mengenleistung. In der betrieblichen Praxis haben sich aber auch sog. kombinierte Prämiensysteme (siehe z.B. Bullinger u.a. 2001) etabliert. Eine häufig in Unternehmen anzutreffende Kombination ist Qualität mit Mengenleistung.

Was die Verteilung der von Gruppen oder Teams gemeinsam erwirtschafteten Leistungsentgelten bspw. Gruppenprämien anbelangt, sind verschiedene Verfahren oder Vorgehensweisen praktikabel. So kann etwa die Verteilung nach Köpfen erfolgen, d.h. jedes Gruppenmitglied bekommt ein gleich großes Stück am erwirtschafteten „Kuchen“. Als eine weitere Möglichkeit ist gemäß Eyer eine Verteilung entsprechend dem sog. ‚Kompetenzentgelt‘ zu nennen (1998: 5).

Darüber hinaus kann auch so verfahren werden, dass sich die Höhe des Anteils für jedes Gruppenmitglied nach der Beurteilung seines individuellen Leistungsverhaltens richtet. Gerade diese letzte Vorgehensweise scheint vom Gerechtigkeitsempfinden her die Beste zu sein, da in diesem Fall ein direkter Zusammenhang zwischen tatsächlicher Leistung des Einzelnen und dem Entgelt besteht. Allerdings ist auch die Art und Weise der Beurteilung im Hinblick auf das Arbeitsklima von enormer Bedeutung; so kann zum Beispiel eine sog. Peer-Evaluation, wo sich die Gruppenmitglieder offen gegenseitig beurteilen, kontraproduktiv auswirken, da sich so der soziale Druck in den einzelnen Gruppen unter Umständen erhöht. Aus diesem Grund erweist es sich als sinnvoller, wenn ein Vorgesetzter wie etwa Meister oder Teamleiter die Verteilung der Gruppenprämie übernimmt. Dabei stehen ihm verschiedene Beurteilungsschemata zur Verfügung, die in einer Betriebsvereinbarung verankert werden sollten.

Eyer skizziert in diesem Zusammenhang kurz, wie anhand welcher Kriterien die Beurteilung der Leistung und damit die Verteilung der Prämien vorgenommen werden soll. Sein erstes Beurteilungsschema beinhaltet die Merkmale Kooperations- und Führungsverhalten, Arbeitsqualität und -sorgfalt, Initiative und Engagement; das zweite

Schema die Merkmale Arbeitssorgfalt und -übersicht, Kooperations-/Führungsverhalten, Initiative und Engagement, räumliche und zeitliche Flexibilität (1994: 108f.). Alle genannten Merkmale werden in eine Skala von ‚nicht ausreichend‘ bis ‚sehr hoch‘ mit Punktwerten eingestuft, deren Summe dann die Höhe des Anteils eines einzelnen Mitarbeiters an der auszuschüttenden Gruppenprämie bestimmt.

Bei Leistungsvergütungsverfahren, die sich im freiwilligen übertariflichen Bereich befinden, wird nach Eyer als Verteilungsindikator für eine gruppenorientierte Leistungsvergütung die „Anwesenheitszeit“ (also die bezahlte Arbeitszeit minus Urlaub und minus krankheitsbedingte Fehlzeiten) eingesetzt, was unter anderem bei Banken und Sparkassen zur Anwendung kommt (1998: 5f.).

Für meine Begriffe erscheint es etwa fragwürdig, die Anwesenheitszeit als Verteilungsindikator zu verwenden, zumal die ledigliche Präsenz per se nichts über das Leistungsverhalten eines Beschäftigten aussagen kann, geschweige denn über die Qualität der abgelieferten Leistung. Kritisch sehe ich auch den Punkt, anhand von krankheitsbedingten Fehlzeiten sowie Urlaub Aussagen über eine Arbeitsleistung treffen zu wollen. Ein solches Vorgehen kann in der Konsequenz dazu führen, dass Mitarbeiter Raubbau an ihrer Gesundheit betreiben, indem sie etwa aus rein monetären Gründen auf Urlaub verzichten bzw. trotz Krankheit am Arbeitsplatz erscheinen. Ein derartiges Procedere widerspricht meiner Auffassung nach der Schutz- und Aufsichtsfunktion, die jedes Unternehmen seinen Beschäftigten gegenüber hat.

Aus aktuellem Anlass soll im Folgenden schließlich kurz diskutiert werden, wie sich die oben beschriebene neue Entgeltgestaltung nach ERA auf die Vergütung von Gruppenarbeit auswirkt. Dabei sollen die Entwicklungen um die Gruppenarbeit, die in Kapitel 4.1 diskutiert wurden, unbeachtet bleiben. Es soll also im Folgenden davon ausgegangen werden, dass die Beschäftigten im Gruppenverbund arbeiten, ungeachtet dessen, um welche Form von Gruppenarbeit es sich im Einzelfall handelt.

Wie bereits angemerkt, lässt sich eine Parallele zwischen den Entgeltregeln nach ERA und den bis dato in der betrieblichen Praxis vorfindbaren Vergütungspraktiken von Gruppenarbeit in der Mehr-



gliedrigkeit sehen. Zunächst gilt es das Grundentgelt nach ERA zu betrachten, hier jedoch gezielt unter dem Aspekt von in Gruppenarbeit erledigten Tätigkeiten.

Es wurde bereits erwähnt, dass das Grundentgelt anforderungsbezogen ist und sich nach der Arbeitsaufgabe richtet, die der Mitarbeiter zu erledigen hat. Hierbei hebt Eyer ausdrücklich hervor, dass es sich dabei um eine Einzelaufgabe oder aber auch um einen Aufgabenbereich handeln kann (Eyer 2006: 18).

Was die Ermittlung des Grundentgeltes anbelangt, werden zum Beispiel in NRW verschiedene Anforderungsmerkmale der Arbeitsaufgabe unterschieden, die mittels eines Punktbewertungsverfahrens gewichtet werden.

Nach Eyer bzw. Otzipka bzw. Koch handelt es sich dabei um die Merkmale „Können“, Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“ (Eyer 2006: 19; Koch 2006: 124; Otzipka 2006: 28f.).

Meines Wissens besteht bei der Festlegung dieser Anforderungsmerkmale Spielraum zwischen den einzelnen Bundesländern. So differenziert Baden-Württemberg fünf Anforderungsmerkmale: 1. Wissen und Können, unterschieden in Anlernen/Erfahrung/Übung, Ausbildung sowie Erfahrung, 2. Denken, 3. Handlungsspielraum/Verantwortung, 4. Kommunikation und schließlich 5. Mitarbeiterführung.

Zur Ermittlung des Grundentgeltes wird dann das Stufenwertzahlverfahren verwendet, d.h. die Arbeitsaufgaben werden durch summarisch beschriebene Stufen je Bewertungsmerkmal differenziert, die jeweils unterschiedlich mit Punkten gewichtet sind. Für jedes Anforderungs- bzw. Bewertungsmerkmal gibt es jeweils eine maximal zu erreichende Punktzahl, die jeweiligen Punkte werden dann zu einer Gesamtsumme zusammengezählt.

Die Frage ist natürlich, wie sich dies nun im Gruppenverbund umsetzen lässt, um zu befriedigenden Arbeitsergebnisse zu kommen. Fügt man die einzelnen Bewertungsmerkmale zusammen, lässt sich folgender Satz bilden, wie es der IG Metall-Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden gemacht hat:

„Eine Anforderung wird erfüllt, wenn man etwas weiß oder kann und dieses Wissen und Können über Denken im Rahmen eines Handlungsspielraumes zusammen mit anderen (Kommunikation) in Arbeitsergebnisse umsetzt“ (ohne Quellenangabe). Dies lässt darauf schließen, dass – zumindest prinzipiell – bereits beim Grundentgelt der Gruppenarbeits-Aspekt Berücksichtigung finden kann.

Während bei den Zulagen als weitere Komponente meines Erachtens weniger „honoriert“ werden kann, dass in der Vergangenheit erledigte Arbeitsleistung im Gruppenverbund erfolgte, ist es aus meiner Sicht gerade die zweite Entgeltkomponente, die Leistungszulage, die sich hierfür als prädestiniert erweist. Wie bereits erwähnt, kann zur Festlegung des leistungsbezogenen Entgeltes die auf der Basis einer Beurteilung die individuelle Leistung ermittelt werden. Darüber hinaus besteht jedoch die Möglichkeit, Zielvereinbarungen festzulegen, entweder auf individueller Ebene oder eben gruppenbezogen. Wird ein vereinbartes Ziel erreicht, erfolgt die entsprechende Entlohnung nach Köpfen. Es läuft ähnlich wie bei den bereits angeführten (Gruppen-)Prämien ab. Etwas kritisch ist hier natürlich die Tatsache, dass bei solchen Entlohnungsformen wie Gruppenprämien immer ein egalitäres Verteilungsprinzip zur Anwendung kommt, das auch denjenigen in den Genuss einer Prämie kommen lässt, der vielleicht nicht nur kräftig an der Zielerreichung mitgewirkt hat, was in manchen Fällen zu Unstimmigkeiten führen kann.

Als Fazit lässt sich bemerken, dass sich die Einführung von ERA keineswegs kontraproduktiv auf die im Gruppenverbund zu leistende Arbeit auswirkt. Im Gegenteil, durch die Verknüpfung von kollektiven und individuellen Bestandteilen findet aus meiner Sicht sogar eine Verfestigung des Konzeptes statt, zumindest was die Entgeltregelungen hierzu anbelangt.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass es viele Möglichkeiten gibt, wie gruppenorientierte Vergütung in der betrieblichen Realität aussehen kann. Nach Maier ist es auf jeden Fall wichtig, die Entscheidung für Gruppenentlohnung und deren Grundsätze durch eine (entsprechende) Betriebsvereinbarung abzusichern (Maier 1988: 143). Auf die Sensibilität der Thematik weist auch Winfried Hacker hin.

Er warnt davor, dass durch ungeeignete Entlohnungsformen effektive Kooperationen entscheidende behindert werden können (Hacker 1998: 152).

Im weiteren Sinne zum Entgelt lässt sich auf die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg bzw. am Eigenkapital des Unternehmens nennen, worauf im Folgenden genauer einzugehen ist.

Da die Kapitalbeteiligung an Unternehmen in Form von Aktien und Anleihen in Deutschland in den letzten Dekaden zunehmend an Stellenwert gewonnen hat bzw. gewinnt, soll die Betrachtung dieses Punktes etwas differenzierter erfolgen, zumal Kapitalbeteiligung verschiedene Facetten aufweisen kann, woraus unterschiedliche Konsequenzen resultieren. Hinter der Beteiligung von Mitarbeitern – und zwar unabhängig der jeweiligen hierarchischen Ebene – am Unternehmenskapital steht die Intention, eine höhere Arbeitsmotivation und eine bessere Arbeitsmoral, aber auch bessere Arbeitsergebnis zu erreichen, wenn die Beschäftigten durch eine kapitalbasierte Beteiligung am Unternehmen gleichsam zum „Miteigentümer am Unternehmen“ werden. In der Regel erhofft man sich von den Mitarbeitern auf diese Weise ein stärkeres unternehmerisches Denken, etwa in Bezug auf Kostenbewusstsein.

Für meine Begriffe gewinnt das seit einiger Zeit durch die einschlägige Literatur ‚geisternde‘ Schlagwort vom „Unternehmer im Unternehmen“ etwas mehr an Gehalt, zumal per definitionem ein Unternehmer in der Regel auch am Unternehmen finanziell beteiligt ist und im Prinzip auch in wichtige Unternehmensentscheidungen involviert ist.

Schweizer bringt in die Diskussion um Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern weitere Punkte ein: eine stärkere Identifikation zwischen Unternehmen und Mitarbeiter, eine größere Leistungsorientierung sowie Anforderungs- und Marktgerechtigkeit, aber auch die Gewährleistung einer langfristigen Bindung von qualifiziertem Fach- und Führungspersonal an das arbeitgebende Unternehmen (Schweizer 2001: 3).

Das klassische Beispiel für eine Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern, das bereits in die Zeit um 1900 zurückgeht, stellt in der BRD in Aktienge-

sellschaften die Ausgabe von Vorzugs- oder Belegschaftsaktien meist mit einer mehrjährigen Sperrfrist und festgelegter jährlicher Zeichnungsberechtigung dar.

Bei den Beschäftigten sind Belegschaftsaktien seit langem als Mittel zum Vermögensaufbau beliebt. So hatten beispielsweise im Jahr 1991 gut 2/3 der inländischen *Daimler*-Beschäftigten Belegschaftaktien (HB 30.04.1991: 13).

In der Regel handelt es sich um solche Unternehmensaktien, die kein Stimmrecht besitzen, im Gegenzug aber eine höhere Dividende bringen. Durch die Emission von Belegschaftsaktien bieten Kapitalgesellschaften ihren Mitarbeitern Unternehmensanteile an, wobei es keine Rolle spielt, ob das Unternehmen als Kapitalgesellschaft börsennotiert ist. Ist das arbeitgebende Unternehmen börsennotiert, besteht für den einzelnen Mitarbeiter zusätzlich die Möglichkeit, über den Kapitalmarkt Aktien – und damit Anteile am Unternehmen – zu erwerben. Damit ist er nicht nur Stakeholder, sondern auch Shareholder (siehe hierzu Ausführungen im Kapitel 2.2). Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, gibt es Aktiengesellschaften, die lediglich stimmrechtslose Aktien auf den Kapitalmarkt (Börse) geben, so dass sich der erwerbzbare Unternehmensanteilsbesitz lediglich auf eine finanzielle Teilhaberschaft reduziert, Mitspracherechte – verbrieft durch das Stimmrecht auf der Hauptversammlung – bleiben außen vor. In der Automobilbranche ist Porsche hierfür das klassische Beispiel. Durch die Ausgabe von stimmrechtslosen Aktien verschafft sich ein Unternehmen „frisches Kapital“, stellt aber sicher, dass der Entscheidungskreis übersichtlich, vor allem aber konstant bleibt. Für die geführte Diskussion ist es entscheidend zu betonen, dass durch die Ausgabe von stimmrechtslosen Aktien ein Mitarbeiter nicht hinreichend dem Begriff des „Miteigentümers am Unternehmen“ oder des „Unternehmers im Unternehmen“ entsprochen wird, da (Mit-)(Eigentum nicht nur eine materielle Komponente besitzt, sondern auch eine Entscheidungs-/Verfügungsgewalt impliziert. Anders sieht es dann aus, wenn Unternehmen Aktien an ihre Mitarbeiter ausgeben und/oder in den Markt geben, die ein Stimmrecht verbriefen.

Die Leserschaft wird sich vermutlich fragen, weshalb ich die Ertragsbeteiligung, bei der es sich in der Praxis häufig um eine Gewinn-

beteiligung handelt, im Zusammenhang mit Entgelt diskutiere. Für meine Begriffe stellt eine Gewinn- oder Ertragsbeteiligung durchaus eine Entgeltkomponente dar, die allerdings variabel ist. Der Aspekt der Variabilität stellt aus meiner Sicht eine Gemeinsamkeit zwischen Belegschaft und Management dar. Wie in Kapitel 2.3 bereits angemerkt, weisen die meisten Managementgehälter neben einem fixen einen oft erheblich größeren variablen Bestandteil auf, dessen Höhe sich nach dem Unternehmenserfolg bemisst. Als Indikator für den Unternehmenserfolg gilt häufig – um es noch einmal zu betonen – die Entwicklung des Shareholder Value.

In vielen Unternehmen – so auch bei *Daimler*, wo seit 1998 diese Art der Erfolgsbeteiligung praktiziert wird – stellt der sog. Operating Profit<sup>606</sup> die Bezugsgröße zur Ermittlung der Gewinnbeteiligung dar. Entscheidend ist bei der Gewinnbeteiligung das Verteilungsverfahren. Bei *Daimler* beispielsweise wird egalitär, d.h. nach Köpfen verteilt. Diese Methode weist eine klare sozialintegrative Komponente auf, weil so jeder Mitarbeiter – ob Montearbeiter oder Instandhalter, ob Sachbearbeiter oder Führungskraft – den gleichen Anteil am gemeinsam erwirtschafteten Unternehmenserfolg erhält, was auch ein Stück Anerkennung für die geleistete Arbeit widerspiegelt<sup>607</sup>. Kritiker dieses egalitären Verteilungsverfahrens monieren, dass auf diese Weise keine Honorierung bzw. Rückkoppelung der individuellen Leistung erfolgt. Trifftbrettfahrer und „Drückeberger“<sup>608</sup> partizipieren hierbei ebenso wie Mitarbeiter, die tatkräftig und aktiv im Rahmen ihrer Möglichkeiten zum Unternehmenserfolg beigetragen haben. Darüber hinaus ist die Anreizwirkung, die bei der Einräumung von Partizipation stets im Raum steht, bei einer egalitären Verteilung unbestimmt.

Die Kombination von Erfolgsbeteiligung und Belegschaftsaktien kann für die Arbeitnehmerschaft eine stärkere Identifikation mit dem arbeitgebenden Unternehmen bedeuten.

Eine weitere Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die für einen Moment lang einen neuen Impuls in die Thematik gebracht hat, war die

---

<sup>606</sup> wörtlich: Ergebnis betrieblicher Tätigkeit.

<sup>607</sup> 2007 belief sich – wie das Handelsblatt meldet – der Bonus für jeden Mitarbeiter auf 3750 Euro; 2006 betrug er 2000 Euro (HB 14.02.08: o.S.).

<sup>608</sup> im Zuge der Agency-Theorie als „Shriking“ bezeichnet.

Diskussion um die Einführung des sog. Investivlohns, für den sich Arbeitgeberverbände wie Gewerkschaften ausgesprochen hatte, letztenendes jedoch wieder im Sande verlaufen zu sein. Dabei verzichtet der Arbeitnehmer einen Teil seines Entgeltes und erhält damit eine Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen.

Welches Fazit lässt sich aus den beschriebenen Entwicklungen ziehen? Oberflächlich betrachtet ließe die in der BRD feststellbare Zunahme von Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf der Basis von Aktien bzw. -optionsprogrammen etc. die Schlussfolgerung zu, dass auch auf diesem Gebiet eine Annäherung an US-amerikanische Verhältnisse zu beobachten ist. Auf den ersten Blick ließe sich diese Entwicklung in Deutschland – absolut betrachtet – bejahen. Es gilt allerdings einige Punkte zu ergänzen, die das Bild entsprechend relativieren. (Börsennotierte) Aktiengesellschaften stellen nach wie vor ein verhältnismäßig kleines Segment in der bundesdeutschen Unternehmenslandschaft dar – im Unterschied zu den USA.

Der überwiegend produzierend tätige Mittelstand, der in der BRD einen zentralen Stellenwert einnimmt, ist nach wie vor zu einem erheblichen Teil gesellschaftsrechtlich als Personengesellschaft ausgestaltet; zwar sind eine Reihe von mittelständischen Unternehmen Kapitalgesellschaften (GmbHs) oder Mischformen aus Personen- und Kapitalgesellschaften (GmbH & CoKG), aber nur in wenigen Fällen als (börsennotierte) Aktiengesellschaften organisiert. Damit fehlt einer flächendeckenden Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern die entscheidende Grundlage. Auch hier tritt die vielfach angesprochene Pfadabhängigkeit in Erscheinung.

Im Zuge der Diskussion um Entgelte und Vergütungen dürfen Sozialleistungen nicht fehlen, die das Unternehmen direkt wie indirekt an bzw. für seine Beschäftigten entrichtet.

Grob lassen sich Sozialleistungen in der BRD in drei Untergruppen einteilen. Die erste Untergruppe bilden die gesetzlich vorgeschriebenen Sozialleistungen, die jeder Arbeitnehmer im übertragenen Sinne von seinem Arbeitgeber erhält. Zu den bedeutensten gesetzlichen Sozialleistungen zählen die Beiträge zu den Sozialversicherungs-

systemen. Bekanntlich basiert das deutsche Sozialversicherungssystem auf fünf Säulen: gesetzliche Krankenversicherung (SGB V), gesetzliche Rentenversicherung (SGB VI), soziale Pflegeversicherung (SGB XI), Arbeitslosenversicherung (SGB III) und schließlich die gesetzliche Unfallversicherung, die in SGB VII geregelt ist. Das Spezifikum zur gesetzlichen Unfallversicherung, die auch als Beiträge zur Berufsgenossenschaft im Volksmund bekannt ist, besteht darin, dass die zu entrichtenden Versicherungsbeiträge nur vom Arbeitgeber zu leisten sind, während in den anderen vier Versicherungsgruppen die Beiträge paritätisch von Arbeitgeber und Arbeitnehmer übernommen werden. Vor wenigen Jahren ging der Vorschlag von Seiten der Arbeitgeberverbände durch die Medien, wonach die Beitragszahlungslast zur Berufsgenossenschaft von den Arbeitgebern auf die Arbeitnehmer übergeben sollte, um die Lohnnebenkosten zu senken. Allerdings verlief diese Diskussion in den Sommermonaten 2004 im Sande. Weitere Bestandteile gesetzlicher Sozialleistungen sind Leistungen bei Mutterschaft nach dem Mutterschaftsgesetz oder auch die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall.

Als zweite Untergruppe sind die tarifvertraglich festgelegten Sozialleistungen zu nennen, die wiederum in zwei Richtungen zu unterscheiden sind: einmal tarifliche Leistungen, die in Richtung Versorgung im Sinne von Vorsorge gehen. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Betriebliche Altersvorsorge. Aber auch Leistungen wie eine zusätzliche Unfallversicherung fallen in diese erste Untergruppe. Reine Geldleistungen hingegen bilden die zweite Richtung tariflicher Sozialleistungen. Hierbei sind die Ausgestaltungsmöglichkeiten sehr vielseitig und können von Erfolgsbeteiligungen über die Vermögenswirksamen Leistungen<sup>609</sup> bis hin zu Sonder- oder Zusatzzahlungen wie zusätzliche Entgelte reichen.

Als dritte Gruppe schließlich sind die freiwilligen Sozialleistungen anzuführen. Der grobe Unterschied zu den ersten beiden Typologien besteht darin, bei freiwilligen Leistungen kein rechtlicher Anspruch

---

<sup>609</sup> Diese von Arbeitgeber und Staat bezuschussten Leistungen wurden lange Jahre konservativ angelegt, etwa im nahezu klassischen Bausparvertrag. Das zum 01.01.1990 in Kraft getretene Vermögensbildungsgesetz ermöglichte eine Anlage in Fonds und führte so in gewisser Weise eine Trendwende herbei.

seitens der Belegschaft besteht. Anders sieht dies natürlich bei den ersten beiden Gruppen aus, wo Gesetze und Tarifverträge Anspruchsgrundlagen bieten. Bei den freiwilligen Sozialleistungen ist es möglich, Differenzierungen zu finden. Auffallend ist, dass in vielen Unternehmen freiwillige Leistungen weniger in finanzieller Hinsicht ausgestaltet sind, sondern eher in Richtung Sachleistungen gehen. Als Beispiele zu nennen sind Firmenprodukte, die Bereitstellung von Arbeitskleidung oder auch ein Firmenwagen, die auch privat benutzt werden darf. Gerade in diesem Punkt wird ersichtlich, dass freiwillige Sozialleistungen u.a. auch dafür gedacht sind, bei der Arbeitnehmer-schaft eine gewisse Anreiz- und Motivationswirkung zu erzielen.

Lassen sich Sozialleistungen weder unter materielle/finanzielle noch unter Sachleistungen subsumieren, so fallen sie unter die Kategorie sonstige Leistungen. Das Leistungsspektrum reicht von Verpflegungsmöglichkeiten wie Kantinen und Cafeterien bis hin zu Dienstwohnungen. Auch weitere infrastrukturelle Einrichtungen wie unternehmenseigene Sportanlagen oder sonstige Freizeitgestaltungsmöglichkeiten können dazu gehören, aber auch Kinderbetreuungsmöglichkeiten. All dies soll sich förderlich auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Arbeitsleistung der Beschäftigten auswirken.

Der angesprochene fehlende rechtliche Anspruch seitens der Belegschaft auf Sozialleistungen äußert sich dahingehend, dass Arbeitgeber in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten daran häufig als erstes kürzen bzw. zu streichen beginnen.

So setzte beispielsweise *Mercedes-Benz* im Krisenjahr 1993<sup>610</sup> bei den freiwilligen Leistungen deutlich den Rotstift an: Dem Handelsblatt zufolge wurden die Entfernungszulage, die Einkleidungshilfe bei Kommunion und Konfirmation, finanzielle Unterstützung bei Geburten, persönliche Kleindarlehen sowie Erholungs- und Jubilaraufenthalte. Beibehalten wurde die Betriebliche Altersvorsorge als Kern der freiwilligen Sozialleistungen im Unternehmen sowie die Belegschaftsaktien, Jubilarzuwendungen sowie Erholungsaufenthalte für kinderreiche Familien (HB 01.09.1993: 19). In diesem Punkt hatten die *Volkswagen*-Beschäftigten einen Vorteil: ihr Arbeitgeber kennt im

---

<sup>610</sup> zu denken an *Volkswagen*.



Bereich dieser Sonder- und Zusatzzahlungen keine freiwilligen Leistungen; alles ist tarifvertraglich abgesichert. Doch auch die *Volkswagen*-Mitarbeiter mussten 1993 – wie im vorigen Kapitel gezeigt – Einbußen hinnehmen.

Gemäß Tarifvertrag beläuft sich die Erfolgsbeteiligung der tariflich gebundenen Mitarbeiter bei *Volkswagen* auf zehn Prozent vom operativen Ergebnis der Marke *Volkswagen*. Aufgrund der positiven Unternehmensentwicklung 2007 hatte sich die Konzernleitung darüber hinaus zu einer Sonderzahlung an die Belegschaft entschlossen, so dass das Unternehmen insgesamt 318 Mio. Euro an Erfolgsbeteiligung an die Belegschaft ausschüttet; 3 700 Euro pro Tarifmitarbeiter. Zum Vergleich: im Geschäftsjahr 2006 lag die Erfolgsbeteiligung bei 2 710 Euro (HB 11.03.08: 11). Aus Sicht der Beschäftigten argumentiert, ist es ihr Beitrag zum Unternehmensergebnis, begleitet von deutlich längeren Arbeitszeiten ohne Entgeltausgleich sowie der endgültigen Abkehr von der „VW-4-Tage-Woche“; im Gegenzug machte der Konzern längerfristige Zusagen für die sechs westdeutschen Werke.

In den USA spielen beide auf den letzten Seiten diskutierten Punkte eine bedeutende Rolle, was – wie bereits an anderer Stelle angesprochen – mit dem lediglich rudimentär vorhandenen Sozialstaat in Verbindung steht.

So werden Sozialleistungen auf die betriebliche Ebene verlagert. So auch essentielle Dinge wie etwa die Krankenversicherung, die in den USA vornehmlich an ein Beschäftigungsverhältnis gekoppelt ist. „Errungenschaften“ des europäischen/deutschen Wohlfahrtsstaatsmodells wie etwa die sog. ‚Hausfrauen-Ehe‘ mit ihren steuer- wie auch sozialversicherungsrechtlichen Besonderheiten sind dort unbekannt. Insbesondere was die Alterssicherung anbetrifft, kommt der betrieblichen, insbesondere aber der privaten, Vorsorge eine herausragende Bedeutung zu. Auf die BRD übertragen, zeichnen sich ähnliche Tendenzen ab, auch wenn die Ursachen anders geartet sind. So ließ sich in den letzten Jahren gut beobachten, wie die Nachfrage nach Fondsangeboten anstieg, um über diesen Weg Altersvorsorge zu betreiben. So nahmen die Dinge ihren Lauf, obwohl man – vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrise – nicht Ursache und Wirkung

vertauschen darf, auch wenn heute kursbestimmende Pensions-/Rentenfonds wie auch Versicherungen ihre milliardenschwere Investitionsvolumina ständig in Bewegung halten und gleichsam von einer Anlage zu nächsten hüpfen, die ihnen mehr Rentabilität und Profitabilität zu erbringen scheint.

Der Aktienboom, der in den USA bereits Mitte der 1990er Jahre einsetzte, versetzte das Land nahezu in Goldgräberstimmung. Aus volkswirtschaftlicher Sicht betrachtet führte das Zusammenspiel aus Aktiengewinnen, erleichterter Kreditaufnahmemöglichkeiten<sup>611</sup> sowie das Abschmelzen der ohnehin im internationalen Vergleich sehr niedrigen Sparquote US-amerikanischer Haushalte zu einem massiven Anstieg privaten Konsums. Doch die sich entwickelte Spekulationsblase auf den Kapitalmärkten platzte.

Neben Kapital bildet in den USA auch Wohneigentum einen wichtigen Stützpfeiler in der Altersvorsorge. Doch auch dieses Marktsegment erweist sich als nicht unriskant, vor allem wenn Spekulationsgeschäfte möglich werden. Gemeinhin wird dem 11. September 2001 und seinen Begleiterscheinungen eine Schlüsselrolle zugeschrieben. Doch bereits vor diesem historischen Datum hatte die US-Notenbank, der – wie aus Kapitel 2.1.2 hervorgeht – eine wichtige Rolle zukommt, Zinssenkungen vorgenommen, um auf diese Weise die Kreditaufnahme zu erleichtern und so impulsstiftend für Konsum wie Investitionen zu wirken. Nach den Anschlägen kam es zu weiteren Senkungen.

Die Zusammenhänge lassen sich simpel erklären. Durch niedrige Hypothekenzinsen und einer entsprechenden Kreditvergabepolitik der Geldinstitute erhielten auch Personenkreise die Möglichkeit, Wohneigentum zu erwerben, um deren Bonität es nicht zum Besten bestellt war. Flankiert wurde dies durch eine über Jahre hinweg andauernde Stagnation in der Reallohnentwicklung. Eine gestiegene Nachfrage nach Wohneigentum ließ die Preise steigen, eine Hypothek wurde durch eine weitere abgelöst usw. Alle mit Wohneigentum verbandelten Bereiche der Wirtschaft erfuhren einen Boom. Eine gewisse Parallele lässt sich zu den Entwicklungen in den Neuen Bundesländern kurz nach der Wiedervereinigung ziehen. Die Preise zogen kräftig an, Überbewertungen setzten ein.

---

<sup>611</sup> die US-Notenbank senkte in diesen Tagen mehrmals die Zinsen.

Durch das Ansteigen der Hypothekenzinsen kann es insbesondere bei den Kreditnehmern sehr zeitnah zu Liquiditätsengpässen, die ein sehr geringes finanzielles Polster aufwiesen. So setzte sich die in Kapitel 2.1. skizzierte Entwicklung in Gang. Durch steigende Ausfälle entwickelte sich die Krise auf dem Hypothekenmarkt, die die Kreise zog, über die jetzt alle Welt schockiert ist. Die Frage in diesem Kapitel zum Entgelt ist nun, was dies für den Durchschnittsamerikaner bedeutet. Es setzt für einen nicht unerheblichen Teil der Bevölkerung ein Abwärtsstrudel ein, aus dem zu entkommen ohne externe Hilfe nur sehr schwer umzusetzen ist.

Ausgehend vom Banken- und Finanzsektor über das verarbeitende Gewerbe bis hin in den Dienstleistungsbereich hinein zeigt die Krise ihre Wirkung. Es ist ein Kreislauf, der sich durch den gesamtwirtschaftlich fortgeschrittenen Grad an Arbeitsteilung verschärft. Menschen verlieren ihren Arbeitsplatz, können ihre Darlehens-/Kreditraten nicht mehr begleichen. Zwangsräumung droht und damit der wirtschaftliche wie soziale Abstieg. Die geringe Sparneigung und die Präferenz von Konsumentenkrediten z.B. über die zahlreichen Kreditkarten<sup>612</sup> liefern ihren Beitrag auf diesem Weg nach unten.

Besonders hart trifft es diejenigen, die in prekären Beschäftigungsverhältnissen stehen. Sie haben oft keine Möglichkeit, Rücklagen zu bilden. Aber auch Mittelschichten, die – wie Sennett (1998) veranschaulicht – aufgrund der steigenden Einkommensungleichheit massiv gegen den wirtschaftlichen wie sozialen gesellschaftlichen Abstieg kämpfen, sind gefährdet. Angesichts dieser Entwicklung kommt der privat finanzierten Wohltätigkeit umso mehr eine tragende Rolle zu. Es gibt bekanntlich in den USA zahlreiche gemeinnützige Einrichtungen, die aus privaten Mitteln – sei es durch Stiftungen, Kirchen oder Spenden – finanziert werden. Zu denken ist dabei an „Armen-speisung“ durch Suppenküchen oder Kleiderkammern. Zwar gibt es die staatliche Lebensmittelhilfe<sup>613</sup>, die jedoch kaum für das Nötigste reichen, weshalb private Lebensmittelspenden massiv an Bedeutung, besser:

---

<sup>612</sup> Es wird befürchtet, dass eine nächste ‚Monsterwelle‘ bald loszurollen droht, zumal sich dem Handelsblatt zufolge in den USA Kreditkartenschulen in Höhe von bis zu einer Billion türmen (HB 19.11.08: o.S.).

<sup>613</sup> sog. „Foods stamps“

Notwendigkeit gewinnen. Man schätzt, dass mittlerweile (Anfang 2009) etwa 30 Mio. US-Amerikaner darauf angewiesen sind. Kritiker werden argumentieren, dass solche ‚Zustände‘ aus dem marginalen Wohlfahrtsstaat resultieren. Es darf dabei jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass auch in der BRD für einen steigenden Anteil an der Bevölkerung Einrichtungen wie „Tafeln“ Notwendigkeit erlangen.

Zusammenfassend ist zu unterstreichen, dass das Themenfeld Entgelt mehrere Dimensionen aufweist. Diese unterschiedlichen Dimensionen haben mittel- wie unmittelbare Einflüsse wie auch Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeit, deren Strukturen sowie Bedingungen. Insbesondere wird auch deutlich, dass die Gestaltung von Entgelt/Vergütung stets auch unter Umfeld-/Umwelteinflüssen steht. Die Veränderung in Arbeits- und Geschäftsprozessen verunmöglicht sukzessive eine trennscharfe Differenzierung in Arbeiter und Angestellte, worauf die Tarifvertragsparteien mit der Einführung des ERA reagiert haben. Der demographische Wandel erfordert, dass eine mehrsäulige Altersvorsorge zu betreiben ist. Gefördert durch Staat und Arbeitgeber. Ähnliches lässt sich für die USA konstatieren. Ein von Wettbewerb – auch um Arbeitskräfte – geprägtes Umfeld wie auch ein marginaler Wohlfahrtsstaat verlagerte sozialpolitische Maßnahmen schon sehr früh auf betriebliche wie auch persönliche Ebene. Damit werden auch in diesem Themenfeld Querverbindungen zu anderen Bereichen/Sphären einer Volkswirtschaft ersichtlich. Hall und Soskice würden wiederum von Komplementaritäten zwischen Entgeltfindung, beruflicher Ausbildung, Sozialpolitik, Wohlfahrtsstaat, Institutionen des Arbeitsmarktes sowie Industriellen Beziehungen sprechen, die sich allesamt in diesem Themenkomplex niederschlagen und entsprechend prägend wirken!

#### 4.3.3 Belastung und Beanspruchung

In Bezug auf die Entwicklung von Belastungen und Beanspruchungen sowie Arbeitsschutz lässt sich in den letzten Dekaden nur ein sehr uneinheitliches Bild zeichnen, was vor allem in der Heterogenität der Umstände und Rahmenbedingungen liegt, sowohl auf deutscher als

auch auf internationaler Ebene. Selbst die Tatsache, dass Unternehmen wie z.B. *Volkswagen* „Sozialchartas“ vereinbaren, die allen Beschäftigten weltweit ein Mindestmaß an Arbeits- und Gesundheitsbedingungen garantieren sollen, ändert daran nicht viel.

Ein Beweis dafür, dass auch innerhalb Westdeutschlands <sup>614</sup> Unterschiede in den Arbeitsbedingungen bestehen, zeigt sich etwa an der bereits angeführten Steinkühler-Pause, die seit den 1970er Jahren ein Spezifikum des Tarifbezirks Nordwürttemberg-Nordbaden darstellt. Im Tarifstreik 2004 ging es bei *Daimler* um die Abschaffung dieser 5-Minuten-Pause pro Arbeitsstunde, da sie die Arbeit im Vergleich zu anderen westdeutschen Standorten<sup>615</sup> teurer macht, an denen es eine solche Pausenregelung nicht gibt. Porsche hingegen hatte sich in dieser Frage explizit für den Erhalt der Steinkühler-Pause ausgesprochen.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist diese Form der Pausengestaltung absolut begrüßenswert, da aus gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen bekannt ist, dass mehrere kurze Pausen effektiver sind als eine lange Pause.

Dass sich im Tarifbezirk Nordwürttemberg-Nordbaden die Tarifvertragsparteien dieser Tatsache bewusst zu sein scheinen, zeigt sich daran, dass gemäß Oppolzer die ursprünglich im Lohnrahmentarifvertrag II aus dem Jahre 1973 geregelte Erholzeit von fünf Minuten pro Stunde im Wesentlichen in den neuen „Tarifvertrag zur Fortführung von Bestimmungen des LRTV II“ mit Wirkung zum 01. Mai 2006 übernommen wurde (Oppolzer 2006: 321).

Es lässt sich in diesem Zusammenhang die Vermutung anstellen, dass das vom *Daimler*-Management angegebene Argument der Arbeitsverteuerung durch die Steinkühler-Pause nur vorgeschoben war, da Oppolzer unterstreicht, dass der rein rechnerische Verlust an Arbeitszeit (durch die Aufrechterhaltung der 5-Minuten-Pausen) durch eine pausenbedingte entsprechende Leistungssteigerung nicht nur wieder voll kompensiert wird, sondern darüber hinaus sogar eine Mehrleistung erbracht werden kann, weil es in Folge der zusätzlichen Pausenzeiten durch die Erholung zu einer Verringerung der Ermüdung und (damit) zu einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit kommt (Oppolzer 2006: 321).

---

<sup>614</sup> von Ostdeutschland ganz zu schweigen

<sup>615</sup> hier konkret Bremen

Allerdings darf hierbei nicht außer Acht gelassen werden, dass es durch eine solche Pausengestaltung zu Problemen mit der teilweise wieder sehr kurzen Taktung und den kurzen Arbeitszyklen kommen kann.

In Bezug auf die Pausengestaltung gilt in der Arbeitswissenschaft folgende Leitregel: Wenn die Erholungszeiten in kurzen Abständen aufeinander folgen, wenn also die Zyklen arbeitsbedingter Belastung kürzer werden, steigt ihr Erholungswert (...). Werden häufigere Erholzeiten eingeschaltet, so kann sich weniger Ermüdung ansammeln, die zudem rascher durch Erholung ausgeglichen werden kann (Oppolzer 2006: 322).

Meines Erachtens gilt es jedoch hervorzuheben, dass wissenschaftliche Erkenntnisse die eine Sache sind, die Auffassung bzw. Position /Meinung der Betriebsparteien sowie der Beschäftigten eine andere. Dies lässt sich gut an einer Erfahrung aus meinem *Daimler*-Projekt veranschaulichen: Als es in einer Diskussion mit den Beschäftigten um die Gestaltung der Schichtzyklen ging, wobei die Wissenschaft bekanntlich möglichst kurze Zyklen propagiert (z.B. Knauth 1997), antworteten die Mitarbeiter darauf: „Ja, die Wissenschaft schafft halt nicht, die sagt das bloß“.

Ähnlich sieht es auch mit der Steinkühler-Pause aus. Ungeachtet dessen, welchen Nutzen die Inanspruchnahme von fünf Minuten Erholung pro Arbeitsstunde bringt, hat die betriebliche Erfahrung in den vergangenen Jahren seit der Verankerung dieser Prozesse im Tarifvertragswerk immer wieder gezeigt, dass Mitarbeiter diese Pausenzeiten aufsparen, kumulieren, um beispielsweise – wenn es die betrieblichen Umstände zulassen – je nach dem 35 bis 45 Minuten früher nach Hause zu gehen. In der betrieblichen Praxis lässt sich in manchen Automobilunternehmen die Regelung finden, dass mehrere 5-Minuten-Pausen zu längeren Erholzeiten zusammengefasst und dann über den Arbeitstag entsprechend verteilt werden. Als konkretes Beispiel sei das *Daimler*-Getriebewerk in Zuffenhausen genannt, wo neben der klassischen „Mittagspause“<sup>616</sup> zwei längere Pausen über den Arbeitstag hinweg verteilt sind, was meiner Meinung und Erfahrung aus einer mehrwöchigen Teilnehmenden Beobachtung den Arbeitstag – bedingt durch

---

<sup>616</sup> auch wenn sie durch die Schichtgestaltung bzw. der Lage der Schicht nicht immer tatsächlich auf den Mittag fällt.

die Lage und Verteilung der Pausen – kürzer erscheinen lässt und dadurch auch weniger Ermüdungserscheinungen auftauchen, auch wenn die größtenteils monoton-repetitiven Tätigkeiten in den (End-)Montagen mit der Zeit ermüdend wirken, was nicht nur mit den körperlichen Erfordernissen in Zusammenhang steht, sondern auch auf die oft mangelnde Inanspruchnahme geistig-kognitiver Fähigkeiten zurückzuführen ist. Durch den Einsatz von Scanning-/Kamerasystemen bzw. Lichtschranken wird dem Beschäftigten häufig die Verantwortung abgenommen, da das System sofort reagiert, wenn eine Schraube, ein Bauteil falsch eingesetzt oder montiert ist. Durch diese Kontrollinstanz, deren Funktion ambivalent zu sehen ist, wird dem Montagearbeiter so gut wie jede komplexere Denkleistung entzogen, zumal das System für ihn „mitdenkt“. Dies fördert meines Erachtens Ermüdungserscheinungen, und im zweiten Schritt auch Verletzungsgefahren.

Selbstverständlich ist die Bedeutung von Kurzpausen auch dann vorhanden, wenn sie nicht offiziell in einem Tarifvertrag oder einer Betriebsvereinbarung ihren Niederschlag bzw. ihre Verankerung finden. Der Stellenwert solcher Unterbrechungsintervalle ist umso bedeutender, je intensiver die Arbeitsbelastung – sowohl in physischer als auch in psychischer Dimension – ist. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Pausenzeiten immer seltener als Arbeitszeit gewertet und damit bezahlt werden. Aber auch der soziale Stellenwert von Pausen<sup>617</sup> rückt in vielen Unternehmen zusehends in den Hintergrund.

Ein weiteres sehr heterogenes Bild zeigt sich in der Arbeitsgestaltung in so manchen Montagebereichen, gerade in Bezug auf ergonomische Belange. Wie bereits im Rahmen von Gruppenarbeit am Beispiel des A-Klasse-Werkes Rastatt gezeigt, gehen manche Unternehmen wieder dazu über, Überkopfarbeit (wieder) einzuführen, obwohl der wissenschaftliche Erkenntnisstand hierzu eigentlich eindeutig ist.

Auf der anderen Seite wurden in den letzten Jahren in vielen Produktions- und Montagebereichen Hebe- und Schwenkvorrichtungen installiert, die die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Aufgabenerfüllung unterstützen sowie auch entlasten sollen. Denn insbesondere schwere körperliche (Hebe-)Arbeit, die repetitiv-monotonen Arbeitsschritten abläuft, wirkt sich schädlich auf die Gesundheit und das körperliche

---

<sup>617</sup> „Pause als soziale Arbeitszeit“, Sperling 1983.

Wohlbefinden der Beschäftigten aus, und führt nicht selten zu Verschleißerscheinungen, die unter Umständen ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben bedingen können. Mit präventiver Arbeitsgestaltung hat das wenig gemein. Es liegt klar auf der Hand, dass die Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsmethode sowie -umgebung entscheidend und maßgeblich für psychische, physische und/oder psycho-physische Belastungen sind, wie durch eine Fülle von Studien und Untersuchungen in der Vergangenheit nachgewiesen wurde.

Aus Belastungs- bzw. ergonomischer Sicht kritisch zu sehen ist auch die Implementierung von sog. U-Zellen; etwa in Montagebereichen vorzufinden. Dies hat man sich so vorzustellen, dass je nach Größe dieser Zellen einige Mitarbeiter an mehreren Arbeitsstationen eingesetzt sind, die miteinander verkettet sind. D.h. ein Mitarbeiter erledigt an einer Arbeitsstation einen Arbeitsschritt und wechselt dann zur nächsten Station, wo der darauf folgende Arbeitsschritt getätigt wird, usw. Belastungen treten in dieser Form von Arbeitsorganisation in unterschiedlicher Hinsicht auf. Zum einen, weil die Mitarbeiter ständig in Bewegung sind und dabei immer im Kreis laufen, was über den Arbeitstag hinweg gesehen sehr ermüdend wirken kann. Zum anderen ist es für den reibungslosen Ablauf in diesen U-Zellen notwendig, dass die Mitarbeiter ihr Arbeitstempo bzw. ihren Arbeitsrhythmus aufeinander abstimmen, um sich nicht buchstäblich auf die Füße zu treten. Auch wenn dies von Managementseite oft negiert wird unter der Behauptung, dass jeder Mitarbeiter seinen Arbeitsrhythmus individuell bestimmen und auch variieren kann. Dies belastet die Mitarbeiter ebenfalls, zumal die Beschäftigten gezwungen sind, sich einer Arbeitsgeschwindigkeit anzupassen, die dann kontinuierlich aufrecht zu erhalten ist. Hier sind natürlich Unstimmigkeiten vorprogrammiert. So kann es zu einer Marginalisierung von älteren bzw. neuen Kollegen kommen, die mit der Geschwindigkeit nicht mehr bzw. noch nicht mithalten können. Ferner gibt es natürlich personenbedingte Unterschiede in der Arbeitsausführung, die über die eigentlich verbindlichen Arbeitsvorschriften hinausgehen, d.h. ein Mitarbeiter achtet sehr viel mehr auf Sorgfalt und Qualität als ein anderer, was sich natürlich auch in der Geschwindigkeit niederschlägt. Schließlich muss auch das Zwischenmenschliche passen, wenn Mitarbeiter auf so engem



Raum aufeinander abgestimmt arbeiten. Bei Unstimmigkeiten auf dieser Ebene nützen auch keine – in der Praxis bei derartigen Problemen häufig vorfindbare – Team-Trainings nichts oder zumindest nicht viel, denn wenn sich zwei Kollegen nicht leiden können, können sie sich nicht leiden, da hilft auch keine Trainingsmaßnahme. Natürlich lässt sich diesem Aspekt entgegensetzen, dass es auch eine Frage der Professionalität ist, wie mit solchen zwischenmenschlichen Konflikten umgegangen wird, allerdings sieht die betriebliche Realität in vielen Unternehmen meist doch etwas anders aus.

Auch aus ergonomischer Sicht ist Kritik an solchen U-Zellen zu üben. Zwar sind oft höhenverstellbare Arbeitsflächen vorfindbar, allerdings bleibt in der betrieblichen Praxis aufgrund der nicht selten sehr engen Taktbindung gar nicht die Zeit, vor jedem Arbeitsschritt an den einzelnen Arbeitsstationen die Arbeitsfläche auf die individuell geeignete bzw. erforderliche Höhe einzustellen, was unter Umständen dazu führt, dass permanent an falsch eingestellten Arbeitsstationen zu arbeiten ist, dadurch Belastungen erfahren bzw. Fehlhaltungen im Bewegungsapparat eingenommen werden, was sich auf die Dauer gesehen suboptimal auf die Gesundheit auswirkt. Es lässt sich auch nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter gleich groß sind.

Die Ambivalenz der Diskussion um den Umgang mit Belastung / Beanspruchung und Ergonomie in den Unternehmen zeigt sich auch daran, dass zwar auf der einen Seite sehr großer Aufwand betrieben wird, Arbeitsplätze nach ergonomischen Gesichtspunkten und Ansprüchen zu gestalten, auf der anderen Seite im Rahmen der Produktionsorganisation dann aber Dinge wie die beschriebenen U-Zellen implementiert werden, die zwar theoretisch ebenfalls nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet sind, im betrieblichen Alltag sich aber dies nicht zeigt. Vielleicht liegt diese Diskrepanz in der zum Teil sehr technokratischen Sicht- und Herangehensweise mancher Entscheidungsträger in den entsprechenden Abteilungen für Arbeits- und Produktionsplanung, nicht selten unterstützt von (externen) Prozessberatern, die häufig auch sehr technokratisch argumentieren. Allerdings kommt man nicht umher, die Frage zu formulieren, dass dieses Vorgehen von den Betriebsräten mitgetragen wird, zumal ihnen

durch die Paragraphen 90 und 91 des Betriebsverfassungsgesetzes entsprechende Einfluss- bzw. Einspruchsmöglichkeiten seitens der Gesetzgebung eingeräumt werden. Eine mögliche Antwort ist vielleicht darin zu sehen, dass in Zeiten der Globalisierung Betriebsräte oft in Zugzwang stehen und sie zu Zugeständnissen genötigt werden, um insbesondere Montagetätigkeiten, die in vielen Fällen geradezu prädestiniert sind für Verlagerungen, wenigstens über einen bestimmten Zeitraum hinweg am Standort Deutschland halten zu können. Wie bereits an anderer Stelle kurz angerissen, lässt sich im Zuge der beobachtbaren Re-Taylorisierung von bestimmten Tätigkeiten und Bereichen Kalkül vermuten, um diese mittel- bis langfristig in sog. Niedriglohnländer verlagern zu können, auch wenn von Arbeitgeberseite oft anders argumentiert wird, indem man darauf verweist, dass nicht die Montagen Potentiale für Verlagerung und Outsourcing bieten, sondern Produktions-/ Fertigungsabteilungen, wobei stets auf die veränderten Zulieferbeziehungen verwiesen wird.

Auf einen weiteren zentralen Aspekt in diesem Kontext, der die Widersprüchlichkeit und Uneinheitlichkeit unterstreicht, weist Raehlmann hin. So wurden in den letzten Jahren nicht nur in den Unternehmen sukzessive arbeitswissenschaftliche Abteilungen aufgelöst (vgl. 1999: 198), es fand auch eine merkliche Reduktion von Professuren für Arbeitswissenschaft an den Hochschulen statt (vgl. 2007: 151).

Der oben kurz angeführte betriebene Aufwand der Unternehmen zeigt sich beispielsweise daran, dass etwa *Daimler* in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Darmstadt entsprechende EDV-gestützte Tools zur Gestaltungs- und Ergonomieanalyse entwickelt hat (näheres dazu bei Bruder/Schaub 2006a).

Die daraus gewonnenen Ergebnisse sollen dann dafür genutzt werden, ergonomisch geeignete und belastungsreduzierende Arbeitsplätze zu gestalten.

Im Zuge der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung wurden in den letzten Jahren in den Automobilunternehmen wie *Volkswagen* oder *Daimler* einige Veränderungen vorgenommen, um die Belastungen, die

bestimmte Tätigkeiten einfach mit sich bringen, möglichst zu reduzieren; sie zu minimieren oder gar zu eliminieren, ist oft nicht möglich.

Manchmal sind es nur kleine Veränderungen, die für die Beschäftigten unter Umständen große (Entlastungs-)Wirkungen haben können. Etwa die Möglichkeit, einen bisherigen Steharbeitsplatz, etwa in der Kleinteile- oder Vormontage, in einen Sitz-Arbeitsplatz zu transformieren, wobei es hier auch wichtig ist, dass es sich um eine höhenverstellbare Sitzmöglichkeit handelt. Ein solcher Arbeitsplatz ließe durchaus die Integration von Mitarbeitern mit Einsatzeinschränkungen zu, so dass neben einen Gesundheitsschutz-Aspekt darüber hinaus ein sozialer Gesichtspunkt tritt.

Auf den verstärkten Einsatz von Hebe- und/oder Schwenkmechanismen wurde bereits hingewiesen, was in der Regel eine Minimierung der Belastung auf den Schulter-Arm-Bereich sowie auf den Skelett-Muskel-Apparat zur Folge hat.

Meines Erachtens ist es besonders von Bedeutung, verstärkt auf ergonomische Aspekte in der Arbeitgestaltung zu achten in Anbetracht der demographischen Entwicklung in Deutschland. Als Schlagwort sei der in letzter Zeit immer häufiger verwendete Begriff der „Aging Workforce“ genannt. Von daher werden die Industriebetriebe nicht umhinkommen, (mehr) in betriebliche Gesundheitspolitik bzw. alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in den direkten Funktionsbereichen zu investieren.

In bestimmten Bereichen tragen die Automobilkonzerne dieser Entwicklung Rechnung, indem sie dazu übergehen, bei neu zu planenden Projekten im Rahmen der sog. Digitalen Fabrik Ergonomie-Analysen durchzuführen bzw. Belastungssituationen zu simulieren, um in realiter dem entsprechend darauf reagieren zu können. Einen wesentlichen Beitrag leisten hier natürlich die in den letzten Jahren zugenommenen Möglichkeiten des Einsatzes EDV-gestützter Technologie, um etwa auf dem Bildschirm bereits im Planungsstadium Arbeitsabläufe entsprechend simulieren zu können. Zu denken ist dabei etwa an den Einsatz von 3D-Menschen-Modellen.

Belastungsreduktion muss aber auch im Hier und Jetzt eine Rolle spielen, nicht nur in der Planung zukünftiger Projekte /Fertigungs-

stätten. Somit kommt betrieblichem Gesundheitsmanagement eine zunehmend zentrale Bedeutung zu. Unternehmen setzen in diesem Feld sehr unterschiedliche Akzente. So reicht die Spanne von speziellen Präventionsprogrammen und einschlägigen Workshops<sup>618</sup> hin zu firmeneigenen Fitness-Centern. *Daimler* setzt beispielsweise in Untertürkheim oder Sindelfingen in einigen Montagelinien auf „Rückenschule“, d.h. in einer Ecke der Werkshallen sind spezielle Geräte aufgebaut, die die Montage-Beschäftigten unter Anleitung entsprechend geschulten Personals während der Arbeitszeit benutzen können. Auf den ersten Blick erscheint dies durchaus positiv, jedoch muss auch bedacht werden, dass im Zuge von Belegschaftsanpassung und Lean Production die Personaldecke so dünn geworden ist, dass die einzelnen Mitarbeiter diese „Serviceleistung“ nur sehr kurzzeitig in Anspruch nehmen können, da sie ihrerseits für diesen Zeitraum entsprechend an ihrer Arbeitsstation abgelöst werden müssen, so dass doch Zweifel entstehen können, ob diese an und für sich sehr positiv zu bewertende Maßnahme aufgrund der Rahmenbedingungen wirklich den Nutzen erbringen kann, der eigentlich erzielt werden sollte.

Gerade auch in den USA, wo „Arbeitswissenschaft und Ergonomie (...) eine lange Geschichte haben“ (Luczak 1997: 57) spielt das eben beschriebene Spannungsfeld zwischen Belastung und ‚Aging Workforce‘ eine ganze besondere Rolle. Der Grund dafür ist in dem – im Vergleich zur BRD – höheren Anteil an Älteren zu sehen, die über das eigentliche Renteneintrittsalter hinaus erwerbstätig sind, auch wenn insbesondere die Automobilindustrie – wie aktuell im Falle von *General Motors* gut beobachtbar – einen deutlichen Verjüngungskurs fährt, der von gewerkschaftlicher Seite zwar nicht gerade befürwortet, aber eben auch nicht verhindert wird. Der Hintergrund für Erwerbstätigkeit im Alter ist wiederum im marginalen Sozialstaat der USA zu sehen. Die gesetzliche Versorgungsleistung im Alter ist meist nicht existenzsichernd. Wer also nicht in den Genuß betrieblicher Sozialleistungen seines ehemaligen Arbeitgebers kommt und entsprechend private Vorsorge geleistet hat, der muss auch im Alter für sein finanzielles Auskommen sorgen, will er nicht seinen Angehörigen zur Last fallen

---

<sup>618</sup> meistens primär für den sog. „white collar“-Bereich.

oder auf gemeinnützige überwiegend privat finanzierte Zuwendungen im Sinne von Almosen angewiesen sein.

Die derzeitigen Beschäftigungsmöglichkeiten jedoch liegen – wie auch in den vergangenen Jahren – weniger im industriellen Bereich, sondern primär im tertiären Sektor, auf dem sehr breit gestreuten Feld der Dienstleistungen.

Was die Belastungsforschung in den US-amerikanischen Industriesektoren anbelangt, so bin ich bei meinen Recherchearbeiten auf eine sehr überschaubare Menge an Untersuchungen gestoßen, die sich primär auf US-amerikanische Transplants der asiatischen Hersteller beziehen. Ich erkläre mir dies anhand der ‚Forschungskultur‘, die sich offensichtlich von der in der BRD unterscheidet. In der BRD wird bzw. wurde bei vielen Untersuchungen der Zugang zu den Unternehmen und deren Betriebsstätten über die IG Metall und/oder die Betriebsräte vor Ort geebnet. Zahlreiche Untersuchungen in diesem Feld von entsprechenden Stiftungen finanziert oder zumindest unterstützt. Zu denken ist dabei an die bereits angesprochene gewerkschaftsnahe Hans-Böckler-Stiftung oder die Volkswagen-Stiftung. Aus den unterschiedlichen ‚Forschungskulturen‘ resultiert meines Erachtens das Ungleichgewicht an Untersuchungen, etwa zum wichtigen Feld der Belastungsforschung.

Abschließend möchte ich einen Blick auf den zentralsten Belastungsfaktor werfen. Die Rede ist vom Faktor Zeit. Im Kapitel 4.3.1 wurde deutlich, dass die Arbeitszeitgestaltung in der BRD einem kontinuierlichen Wandel unterliegt. Arbeitszeiten werden verlängert, flexibilisiert, verkürzt. Dies bleibt nicht ohne Folgen. M.a.W. können aus einer konkreten Arbeitszeitgestaltung ganz bestimmte Belastungsmuster resultieren. So zeigte sich – wie am Beispiel der 28,8-Stunden-Woche dargestellt –, dass Arbeitszeitvolumen und Aufgabenvolumen miteinander in Einklang gebracht werden müssen, um nicht zur Belastung zu werden. Gerade das angeführte Beispiel von VW machte deutlich, dass sich viele Beschäftigte über eine Arbeitsintensivierung beklagten, da zwar die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit verkürzt wurde, das zu erledigende Aufgabensumme in der Regel unverändert blieb. Eine

kontinuierlich steigende Produktivität spielt ebenfalls in diesen Sachverhalt mit hinein.

Neben den ebenfalls in Kapitel 4.3.1 diskutierten atypischen Arbeitszeiten wie zum Beispiel Nacht- und Schichtarbeit bergen auch die Verlängerung von Arbeitszeiten sowie atypische Beschäftigungsverhältnisse Belastungspotentiale in sich. Insbesondere in diesem Fällen sind entsprechende Phasen der Regeneration von entscheidender Bedeutung. Der deutsche Gesetzgeber hat die Relevanz dieser Thematik erkannt und entsprechende als Mindeststandards verabschiedet. Zu denken ist dabei an das Arbeitszeitgesetz oder das Bundesurlaubsgesetz. In speziellen Verträgen wie z.B. Tarifverträgen oder Einzelarbeitsverträgen können aus Sicht des Arbeitnehmers ‚günstigere‘ Arbeitskonditionen verankert werden. Allerdings keine schlechteren. Die Untergrenze bilden angesprochene Bundesgesetze. Wie bereits in Kapitel 4.2 zu den Industriellen Beziehungen ausgeführt, fehlen in den USA derartige allgemeingültige Gesetze weitgehend. Arbeits- wie sozialpolitische wie -rechtliche ‚Standards‘ sind hier Gegenstand von Tarifverträgen bzw. unterliegen im sog. non-unionized sector dem Aushandlungsprozess zwischen den Vertragspartnern.

Gerade was Regeneration, Urlaub und Erholung anbelangt, treten hier zum Teil massive Unterschiede zwischen den USA und der BRD zu Tage. So heißt es in § 1 des Bundesurlaubsgesetzes: „Jeder Arbeitnehmer hat in jedem Kalenderjahr Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub“. Die Mindestdauer wird in § 3 geregelt: „Der Urlaub beträgt jährlich mindestens 24 Werktage“. Berücksichtigt man, dass mit Werktagen auch der Samstag eingeschlossen ist, liegt die gesetzliche Untergrenze in der BRD bei vier Wochen Erholungsurlaub pro Jahr.

Gänzlich konträr verhält es sich hierzu in den USA. So berichtet Jones davon, dass im März 2005 der Durchschnitt an bezahltem Urlaub bei 8 Tagen pro Jahr lag, obgleich ein Drittel der Arbeitnehmerschaft, die in den Genuß von bezahltem Urlaub kamen, 6 Tage und weniger pro Jahr hatten (vgl. 2005: 18). In diesem Zusammenhang weist Jones auf den Stellenwert des Senioritätsprinzips hin, wonach die bezahlten Urlaubstage mit der Betriebszugehörigkeit steigen. So erhielt der durchschnittliche Arbeitnehmer ebenfalls im März 2005 nach drei Jahren Betriebszugehörigkeit 11 bezahlte Urlaubstage pro Jahr, nach 5 Jahren

zumeist 14 Tage sowie nach 25 Jahren Betriebszugehörigkeit durchschnittlich 19 bezahlte Urlaubstage (vgl. ebenda). Bemerkenswert, angesichts der systembedingten Tendenz zu stärkerer Fluktuation und Beschäftigungsmobilität in den USA.

Überspitzt formuliert ließe sich konstatieren, dass der durchschnittliche US-Amerikaner mehr Arbeit und gleichzeitig erheblich weniger Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub hat als dies für den durchschnittlichen Bundesdeutschen gilt.

In diesem Kontext ist noch ein weiterer Aspekt anzuführen, der bereits in Kapitel 4.3.1 für Deutschland kurz zur Sprache kam. Die Rede ist von der Lebensarbeitszeit. Die USA gehen damit vergleichsweise locker um, weil sie gemeinhin keine Altersdiskriminierung kennen. Es ist wesentlich einfacher, sich auf der einen Seite frühzeitig aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen, oder eben länger zu arbeiten. Und das bei unterschiedlichen Zeitvolumina. Entscheidend ist dabei auch die persönliche finanzielle Situation und Absicherung. Bereits weiter oben in diesem Abschnitt klagte dies bereits an. Neben dem Fehlen von Altersdiskriminierung kommt hinzu, dass – wie im nächsten Kapitel genauer erläutert werden soll – die Arbeitsmärkte in den USA flexibler sind, was ein Stück weit auch damit in Verbindung steht, dass die US-Amerikaner keine Berufszentrierung i.e.S. kennen. Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbslebensläufen werden nicht stigmatisiert, wie dies in der BRD häufig der Fall ist. Die Arbeitsmärkte sind in ihrer überwiegend flexiblen Gestaltung komplementär zum Ausbildungssystem und vice versa! Selbstständige und abhängige Erwerbsarbeit können sich abwechseln oder synchron zueinander verlaufen. Es spricht nichts dagegen, sich in fortgeschrittenem Lebensalter noch einmal umzuorientieren und sich bspw. selbstständig zu machen. Im Ergebnis findet eine Entzerrung in zeitlicher Dimension statt. In der BRD hingegen scheint sich alles auf die Phase zwischen 25 und 40 Jahre zu beschränken. Wer es bis Mitte 30 nicht geschafft hat, sich in einem konkreten Berufsfeld zu positionieren und seinen Status im Erwerbsleben einigermaßen zu festigen, für denjenigen wird es schwer, zumal man ab 40 in manchen Branchen bereits als ‚schwer vermittelbar‘ kategorisiert wird!

Es ist offensichtlich, dass die angesprochene Entzerrung im Hinblick auf die Lebensarbeitszeit und eine damit einhergehende Entlastung in den USA stets mit der persönlichen finanziellen Situation verbunden ist durch die wiederholt zur Sprache gebrachten Marginalität des US-amerikanischen Sozialstaats. So lässt sich eben auch das andere Extremum aufzeigen, das in gewisser Weise die Schattenseite vor Augen führt. Hier sind nicht nur die sog. Working-poor in den Blick zu nehmen, sondern auch andere Gruppierungen. Zu denken ist an die Arbeitnehmer, die mehreren Beschäftigungsverhältnissen parallel nachgehen müssen. Dabei kann es sich nicht nur um eine Vollzeittätigkeit mit zusätzlichen/m Nebenjob(s) handeln, sondern auch um mehrere Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse. Gerade auch vor dem Hintergrund, dass Beschäftigungsverhältnisse in den USA arbeitsrechtlich kaum abgesichert sind. Zu denken ist dabei an Alleinerziehende, die nachts arbeiten, um sich tagsüber um den Nachwuchs zu kümmern, weil aus unterschiedlichen Gründen Betreuungsmöglichkeiten nicht zur Verfügung stehen. Somit wird deutlich, dass der Umgang und die Gestaltung von Arbeitszeit/en wesentlich über Belastung und Beanspruchung entscheiden. Ferner ist hervorzuheben, dass Belastungen in der Arbeitswelt nicht nur aus den Arbeitsinhalten resultieren können, sondern gerade auch aus den Arbeitsumständen und -rahmenbedingungen. Von Bedeutung ist aber ebenfalls die kontextuelle respektive strukturelle Einbettung. Darin eingeschlossen sind meines Erachtens auch gesellschaftliche Positionen und Leitbilder ebenso wie gesellschaftliche Rahmenbedingungen!

#### 4.3.4 Bildung, Qualifikation, Beschäftigung

Wie bereits an anderer Stelle angemerkt, stellen Qualifikation und Bildung der Arbeitnehmer einen wichtigen Faktor für den Erfolg eines Produktionsregimes dar. Viele Autoren messen insbesondere dem Facharbeitertum<sup>619</sup>, der dualen Berufsausbildung, in Deutschland einen hohen Stellenwert bei (vgl. Abelshauser 2003, 2004). Insbesondere das Berufsausbildungswesen in Deutschland mit seiner dualen Ausgestalt-

---

<sup>619</sup> Vorläufer des Ausbildungswesens sind in den Zünften und Gilden zu finden, die z.T. bis auf das Mittelalter zurückreichen.



ung in Schule und Betrieb<sup>620</sup> stellt ein wesentliches Unterscheidungskriterium zu anderen Ländern dar. Eine wichtige juristische Basis bildet dabei das Berufsbildungsgesetz aus dem Jahre 1969. Gerade auch im Hinblick auf die USA unterscheidet sich das deutsche Bildungswesen zum Teil erheblich, weshalb es als eine der fünf Dimensionen von Hall und Soskice in ihrer Gegenüberstellung von *liberalen* versus *koordinierten* Marktwirtschaften aufgenommen haben. Davon abgesehen bildet das Ausbildungssystem eine zentrale Säule im Produktionsregime einer Volkswirtschaft.

Doch auch im (Aus)Bildungswesen zeichnen sich im Zuge der Internationalisierung bzw. Globalisierung Veränderungstendenzen ab, worunter bspw. auch die beobachtbaren Privatisierungstendenzen im deutschen Bildungswesen fallen.

Auch auf der Ebene der Hochschulen lässt die Annäherung bzw. Vereinheitlichung der Hochschulabschlüsse im Rahmen des sog. Bologna-Prozesses durch die Einführung der ursprünglich angelsächsischen Abschlüsse ‚Bachelor‘ und ‚Master‘ nennen. Zentral ist ferner die Implementierung des ‚European Credit Transfer System‘, einem einheitlichen Gewichtungssystem, wobei 1 ECTS-Punkt eine sog. ‚Workload‘ von 30 Zeitstunden verkörpert. Da diese Diskussion für sich alleine schon dissertationsfüllend wäre und in aller Genauigkeit betrachtet, den Rahmen der Arbeit sprengen würde, will ich mich im Folgenden nur auf einige wenige Diskussions- bzw. Kritikpunkte beschränken. Prinzipiell ist eine Vereinheitlichung<sup>621</sup> im Bereich der Hochschulabschlüsse positiv zu bewerten, zumal man durch die Akkreditierung weitgehend sicher sein kann, dass beispielsweise in Großbritannien erworbener Master-Abschluss in Zukunft auch in Spanien anerkannt wird. Die Anerkennung ausländischer Bildungstitel stellte sich in der Vergangenheit oft als Problem dar. Kritisch ist jedoch zu bemerken, dass gerade im Zuge der Umstellung von bisherigen Abschlüssen wie Diplom oder Magister Artium auf Bachelor und Master deutsche Unternehmen anfangs auch Schwierigkeiten damit haben, die

---

<sup>620</sup> Daneben findet auch überbetriebliche Berufsausbildung in Fachschulen statt, etwa in manchen „Büro-Berufen“ oder auch medizinischen, sozialen bzw. Gesundheitsberufen. Hier dominiert Theorieunterricht, der von Praxisphasen durchbrochen wird.

<sup>621</sup> oder auch Konvergenz, um bei der Ausgangsfragestellung zu bleiben.

Wertigkeit bzw. die Ausbildungsinhalte etwa eines Bachelors im Vergleich zum bis dato konventionellen Diplom zu erkennen, sich also für die Bachelor-Absolventen Startschwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt ergeben, bis die Unternehmen entsprechende Erfahrungswerte gesammelt haben. Bei Arbeitsmärkten handelt es sich bekanntlich um nachlaufende Indikatoren, was bedeutet, dass sie erst nach einer gewissen Zeit auf Veränderungen bzw. neue Entwicklungen, positive wie negative, reagieren.

Die Gemeinsamkeit zwischen Hochschulausbildung und Berufsausbildung wird, darf man Experten Glauben schenken – Stichwort: Europäischer Qualifikationsrahmen<sup>622</sup> –, darin bestehen, dass die Ausbildung in Deutschland stärker als bisher aus Modulen zusammengesetzt sein wird<sup>623</sup>. Ferner sollen sich diese Module stärker über die Biographie verteilen und nicht mehr geblockt zwischen dem 15. und 30. Lebensjahr stattfinden. Auf die damit verbundenen Probleme auf der Ebene der Hochschulen bin ich bereits eingegangen. Doch auch auf dem Niveau der Berufsausbildung wird eine verstärkte Modularisierung nicht unproblematisch umzusetzen sein. Auf der einen Seite spricht zwar gerade in Bereichen wie Montagen einiges dafür, nicht unbedingt Arbeitnehmer mit einer bis zu 3,5 Jahren andauernden Fach(arbeiter)ausbildung einzusetzen, da es auf der Hand liegt, dass die Facharbeiterqualifikation bedingt durch die zum großen Teil (re-)taylorisierten Tätigkeiten mit der Zeit verloren geht, da das erworbene Wissen im Rahmen der Montagetätigkeiten aufgrund der oben angesprochenen hohen Standardisierung nur partiell abgefragt wird. Bei hoher Prozessstabilität und geringer Störanfälligkeit verringern sich Situationen, in denen wirkliches Facharbeiter-Know-how gefragt ist (das deutlich über ‚reines‘ Erfahrungswissen hinausgeht), was natürlich auch Frustration und Resignation bei den betroffenen Beschäftigten schürt, wie dies ein *Daimler*-Montagemitarbeiter folgendermaßen zum Ausdruck bringt:

„Ich habe gerne zusätzliche Ämter übernommen wie z.B. Gruppensprecher, KVP-Beauftragter, Provis-Beauftragter, etc.; ich möchte einfach

---

<sup>622</sup> hier werden Kompetenzen klassifiziert, keine Abschlüsse!

<sup>623</sup> Analog zum Bologna-Prozess im Hochschulbereich ist im Berufsausbildungswesen häufig vom sog. Brügge-Kopenhagen-Maastricht-Prozess die Rede.

mehr denken, Listen erstellen in Word, Excel, egal, irgendwas halt, Ablenkung von diesem Arbeitsalltag. (...) Manchmal denk' ich mir, wozu hast du eigentlich dreieinhalb Jahre lang eine Ausbildung gemacht, um immer die gleiche Schraube anzuschrauben, da brauch' ich ja keine Ausbildung dazu, auch wenn die (die Personalverantwortlichen, der Verf.) extra auf eine Metallausbildung pochen, sonst geht da gar nichts“.

Hier würde sich durchaus anbieten, Facharbeiter mit einer verkürzten Ausbildung einzusetzen. Aufgrund des zunehmenden Trends zur Höherqualifizierung, der auch aus einer steigenden Technisierung in den Produktionsprozessen rührt, werden wahrscheinlich auch in solchen Tätigkeitsbereichen, die bisher mit an- und ungelernten Kräften besetzt werden konnten, mit ausgebildeten Fachkräften besetzt, die aber eventuell nur eine „abgespeckte“ Variante von Fachausbildung<sup>624</sup> durchlaufen haben. Aber auch eine „abgespeckte“ Ausbildung muss Weiterqualifizierungsmöglichkeiten vorsehen, zumal dies die beobachtbare gesamtgesellschaftliche Laufrichtung erfordert. Darüber hinaus kann nicht mehr von einer (arbeits-)lebenslänglichen Beschäftigung bei einem Arbeitgeber ausgegangen werden, so dass Entwicklungspotential vorhanden sein. Diese Diskontinuität der Beschäftigungsverhältnisse zeigt sich bereits daran, dass vielen Jung-Facharbeitern nach Abschluss ihrer Ausbildung oft keine Übernahme-garantie seitens der Unternehmen gewährt wird. Analoges lässt sich mittlerweile auch im Öffentlichen Dienst beobachten. Die Vorteile eigener Ausbildung von Nachwuchskräften liegen auch in finanzieller Hinsicht klar auf der Hand. Zum einen entfallen Kosten für die externen Rekrutierung von Fachkräften, zum anderen erspart man sich die Kosten für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Grundsätzlich ist jedoch zu bemerken, dass Unternehmen oft auch Überbedarf ausbilden, da sie auch gewissen gesellschaftlichen Zwängen unterliegen und u.U. in ein falsches Licht gerückt werden. Gerade Großunternehmen

---

<sup>624</sup> Ähnliches gibt es bereits seit langem im Einzelhandel mit dem Berufsbild des „Einzelhandelskaufmans“ mit einer längeren Ausbildungszeit sowie des „Verkäufers“ als gleichsam Sprint-Variante mit kürzerer Ausbildungsdauer; siehe hierzu z.B. Raehlmann u.a. 1993.

versuchen sich heutzutage als sozial und gesellschaftlich Verantwortung tragend zu präsentieren und nutzen ihre Ausbildungsquoten als Werbemittel. Die tatsächlichen Übernahmequoten hingegen werden weniger thematisiert.

Ein mit einer möglichen Modularisierung der beruflichen/dualen Ausbildung verbundenes Problem stellt sich allerdings auch mit der Frage der Ausbildungsvergütung, die diesen neuen Umständen Rechnung tragen soll. Denn es macht durchaus einen Unterschied, ob jemand eine dreijährige Ausbildung „am Stück“ direkt im Anschluss an den Schulabschluss absolviert und dann ins Berufsleben startet oder ob ein Facharbeiter eine zweijährige modulare Ausbildung nach der Schule macht, dann einige Jahre arbeitet und dann eine weitere Qualifizierungsphase bzw. ein weiteres Modul auf Vollzeitbasis durchlaufen soll. Wie soll hier eine angemessene Bezahlung aussehen? Denn es sollten die persönlichen Lebensumstände nicht vergessen werden. Einem Facharbeiter mit modularer Ausbildung wird es nach einigen Berufsjahren finanziell schwer fallen, mit etwa Mitte 20 weitere Ausbildungsmodule mit entsprechend geringerem Salär zu absolvieren, wenn man die persönlichen Lebensumstände bedenkt. Viele Facharbeiter befinden sich in diesem Alter im Familiengründungsprozess, der bekanntlich bei dieser Berufsgruppe deutlich früher einsetzt, als etwa bei Gleichaltrigen, die sich mitten in ihrer Hochschulausbildung befinden, auch aufgrund entsprechender finanzieller Möglichkeiten. Ein Familienvater lässt sich nicht mit ein paar hundert Euro Ausbildungsbeihilfe abspeisen, wenn er gewohnt ist, viel mehr zu verdienen. In der Konsequenz würden sich mit der angesprochenen Modularisierung des Ausbildungswesens auch die Umstände in der außerbetrieblichen Lebenswelt entsprechend verändern. Zu denken ist dabei etwa an den Zeitpunkt der Familiengründung, verändertes Konsumverhalten usw.

Selbst wenn das derzeitige Stipendienprogramm in Deutschland – verglichen mit den USA – noch erheblich verbesserungswürdig ist, so gibt es dennoch Finanzierungsmöglichkeiten, etwa Leistungen nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (Bafög). Allerdings muss hierzu der Richtig- bzw. Vollständigkeit halber betont werden, dass das Bafög in Bezug auf Weiterbildungsmaßnahmen nur ein relativ

eingeschränktes Feld ins Auge fast; klassischerweise die Ausbildung (besser: Weiterbildung) zum Meister („Meister-Bafög“). Von daher sollte hier ebenfalls nachgebessert werden, insbesondere unter dem Gesichtspunkt, künftig eine breitere Masse an Weiterbildungs-Interessenten in den Genuss einer solchen Förderung kommen zu lassen.

Eine weitere Problemstellung ist auch darin zu sehen, dass bei manchen Bevölkerungs- bzw. Beschäftigungsgruppen das Bewusstsein für die steigende Notwendigkeit kontinuierlicher (erwerbs)lebenslanger Weiterbildung (noch) nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist, gerade auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Halbwertszeit von Wissen, die „employability“, die Beschäftigungsfähigkeit, aufrecht zu erhalten. Grundsätzlich lässt sich dabei konstatieren, dass die Bereitschaft, sich weiterzubilden mit zunehmender Ausgangsqualifikation ansteigt.

Wie bereits weiter oben kurz angedeutet, ist eine generelle Tendenz respektive ein allgemeiner Trend zur Höherqualifizierung in den Unternehmen und Betrieben zu verzeichnen, auch im Hinblick auf die geforderten Schulabschlüsse für angehende Auszubildende. So lässt sich aufgrund schwieriger Situationen auf den Ausbildungsmärkten – zumindest in ‚beliebten‘ Berufen – eine Verdrängung nach unten feststellen: Abiturient verdrängt Realschüler, Realschüler verdrängt Hauptschüler mit qualifiziertem Abschluss, dieser wiederum den „Rest“<sup>625</sup>.

Der angesprochene Verdrängungswettbewerb bei Schulabschlüssen ist – neben gestiegenen inhaltlichen Anforderungen in manchen Ausbild-

---

<sup>625</sup> Neben dem Schulabschluss spielt auch das Lebensalter eine Rolle. Volljährige Auszubildende fallen nicht mehr unter den Geltungsbereich des Jugendarbeitsschutzgesetzes und besitzen in der Regel den Führerschein. Angesichts zunehmender Flexibilisierung von Arbeitszeiten ein klarer Vorteil gegenüber anderen Schulabgängern (vgl. Die Zeit vom 15.12.04). Jedoch nur auf das Alter zu setzen und als Kompensationsmedium für einen fehlenden oder minderwertigen Schulabschluss einbringen zu wollen, wäre allerdings fatal, da viele Firmen (quer durch die Unternehmenslandschaft) viel Wert auf gute Noten, gepaart mit einem stringenten Lebenslauf, legen. Dies ist das Problem vieler sog. „Altbewerber“ aus früheren Jahrgängen. Angesichts dessen läuft es doch oft auf den Wunschkandidaten mit Hochschulreife oder zumindest sehr guter Mittleren Reife hinaus.

ungsberufen<sup>626</sup> – natürlich auch durch eine gewisse Unsicherheit verursacht. Durch die zum Teil ungewissen Zukunftsperspektiven eines Hochschulstudiums – zu denken ist dabei an die Diskussion um Prekariat und ‚Generation Praktikum‘ –, entscheiden sich zunehmend immer mehr Abiturienten für eine berufliche Ausbildung<sup>627</sup> und verbleiben – bei entsprechend attraktiven Angeboten – in ihrem Beruf, so dass der Durchlauf-Charakter, der Abiturienten oft vorgeworfen wird, nicht selten verloren geht<sup>628</sup>. Allerdings stehen auch Doppelqualifizierungen, bestehend aus Berufsausbildung mit nachfolgendem /teilweise auch parallel verlaufendem Hochschulstudium, hoch im Kurs. Unternehmen haben darauf reagiert und kombinierte ‚Angebote‘ aus Lehre und Studium an Berufsakademien oder Hochschulen für Angewandte Wissenschaften<sup>629</sup> entwickelt. Als Beispiele aus der Automobilindustrie lassen sich u.a. BMW oder *Daimler* anführen. Andererseits setzen Unternehmen bei gewerblichen Auszubildenden oft auf einen Mix von Schulabschlüssen und geben bewusst auch Hauptschulabsolventen (mit Abschluss)<sup>630</sup> eine Chance, wovon sie sich eine größere Loyalität und höhere Betriebsbindung versprechen. Als sehr einfaches, wenn nicht sogar triviales, Beispiel sei der verstärkte Einsatz von EDV/moderner Iuk-Technologie in den Büros zu nennen, der die Aufgabeninhalte und die Arbeitsgestaltung der dort Beschäftigten in den letzten Dekaden maßgeblich beeinflusst und auch verändert hat.

---

<sup>626</sup> z.B. in neuen Berufsbildern wie etwa dem Mechatroniker.

<sup>627</sup> Allerdings ist davon auszugehen, dass sich Kinder aus privilegierten gesellschaftlichen Schichten im Hinblick auf Studienneigung bzw. -realisierung weniger davon beeinflussen lassen und optimistischer ihrer Zukunft entgegenblicken.

<sup>628</sup> Auf die volkswirtschaftlichen Folgen von abnehmender Studierneigung bei ohnehin im OECD-Vergleich unterdurchschnittlicher Akademikerquote in der BRD sei hiermit kurz verwiesen.

<sup>629</sup> neue Bezeichnung für Fachhochschulen. In diesem Kontext ist bemerkenswert, dass solche integrierten Ausbildungswege kaum im Verbund mit einer Universität stattfinden. Die Unternehmen präferieren hier die praxisorientierte Ausbildung, wie sie an Berufsakademien und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften stattfindet.

<sup>630</sup> kritisch sieht hingegen für diejenigen aus, die die Schule ohne Abschluss verlassen. 2005 bspw. waren dies 8,2% von insgesamt 958,5 Tsd. Absolventen bzw. Abgängern (Stat. Bundesamt 2007: 143).

Baethge und Oberbeck geben in diesem Zusammenhang im Zuge ihrer Mitte der 1980er Jahre durchgeführten Studie „Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung“ einen Einblick in diese Fragestellung in Bezug auf Angestellte (vgl. Baethge/Oberbeck 1986).

Doch nicht nur in die Büros hat der Computer in den letzten Dekaden Einzug gehalten, sondern bekanntlich auch in die Werkshallen, in Produktion und Montage. Zu denken ist dabei beispielsweise an den forcierten Einsatz von CIM/CAM-Lösungen in den 1980er Jahren. Dies hat zur Konsequenz, dass sich ein Teil der Aufgabenspektren der dort Beschäftigten ebenfalls gewandelt hat, aber natürlich auch die damit verbundenen Anforderungen an das Personal; nicht nur im Hinblick auf Qualifikation, sondern auch was Belastungsaspekte anbelangt.

Auch wenn in einigen Montagebereichen – gerade auch in der Automobil(zuliefer)industrie –, wie bereits an anderer Stelle erwähnt, gewisse Re-Taylorisierungstendenzen zu beobachten sind, die meiner Interpretation nach als Vorboten einer mittel- bis langfristigen Verlagerung dieser Tätigkeiten an kostengünstigere Standorte, die sich in der Regel im Ausland lokalisieren, gewertet werden können, heißt das nicht zwangsläufig, dass in diesen Bereichen keine Technisierung stattfindet bzw. im Laufe der letzten Jahre stattgefunden hat, die wiederum neue Anforderungen an die dort eingesetzten Mitarbeiter mit sich brachte. Zu denken ist dabei etwa an die Bedienung von Industrieroboteranlagen, die sich mittlerweile in fast jedem Montagebereich finden lassen.

Ein klassisches Einsatzfeld für Industrieroboter in der Fahrzeugfertigung stellt das Schweißen dar, insbesondere das sog. Punkt-Schweißen (vgl. Malsch u.a. 1984; Jürgens u.a. 1989; Berggren u.a. 1993).

In vielen Montagebereichen hat die Technisierung Einzug gehalten, was für die Mitarbeiter ambivalent zu sehen ist. Denn auf der einen Seite fand in bestimmten Tätigkeitsfeldern durch den Einsatz von Robotern eine Arbeitserleichterung statt, da Roboter insbesondere dort zum Zuge kommen, wenn es um die Erledigung von teilweise extrem standardisierten Arbeitsschritten geht oder um Tätigkeiten, die besonders körperlich fordernd sind. Auf der anderen Seite ließ sich in

der Vergangenheit nicht selten beobachten, dass Arbeitskräfte zum einen durch Roboter „ersetzt“ wurden, zum anderen aber auch die Maschinen ins Zentrum des eigentlichen Leistungserstellungsprozesses gerückt sind, was in der Konsequenz nichts anderes bedeutet, als dass Mitarbeiter nur noch mit solchen Aufgaben betraut wurden bzw. werden, die der Roboter bzw. die Maschine selbst (noch) nicht erledigen kann. Zu denken ist dabei etwa an die regelmäßige Befüllung der Magazine mit Material, das Reinigen und Instandhalten der Maschinen etc. In früheren Zeiten war die Problematik für die dort Beschäftigten weniger ein Thema, zumal diese Bereiche überwiegend mit un- bzw. angelernten Arbeitskräften, nicht selten mit Migrationshintergrund<sup>631</sup> besetzt waren, denen größtenteils die Arbeitsinhalte weniger wichtig waren als das Entgelt. Anders sieht es natürlich aus, wenn – wie bereits erwähnt – Facharbeiter in solchen Bereichen eingesetzt werden, die verständlicherweise für sich den Anspruch erheben, ihre erworbenen Qualifikationen auch dementsprechend ein- und umzusetzen.

In den USA erweist sich die Fragestellung – auch heute noch, wo doch ein allgemeiner Wertewandel auf in Bezug auf die Erwerbsarbeit festzustellen ist, – weniger problematisch als vergleichsweise in Deutschland, zumal in den US-amerikanischen Produktions- und Montagebereichen der Automobilindustrie<sup>632</sup> noch häufig mit angelernten Kräften gearbeitet wird, was zum einen mit dem (Berufs-)Ausbildungssystem in den USA zusammenhängt, zum anderen aber auch damit in Verbindung steht, dass auch in den Vereinigten Staaten die Automobilindustrie durch ihre nach wie vor größtenteils nach tayloristisch-fordistischen Grundsätzen gestaltete Arbeits- und Betriebsorganisation eine gute Beschäftigungsmöglichkeit für Un- bzw. (fachfremde) Angelernte bietet.

Um zur Ausgangsfragestellung zurückzukehren: Durch den – wie auch immer – gestalteten Einsatz von Industrierobotern und weiterer Technisierung ergibt sich für die Mitarbeiter in den Montagebereichen die Anforderung, damit umgehen zu können, wobei es sich in der Regel lediglich darum dreht, die Maschinen bedienen, evtl. unter Umständen auch kleinere Störungen beheben zu können.

---

<sup>631</sup> Stichwort: „Gastarbeiter“.

<sup>632</sup> aber auch in anderen Branchen und Industriezweigen.



Ein wenig anspruchsvoller geht es jedoch meist in den Produktionsbereichen zu. Hier gehört es nicht selten zum Aufgabenspektrum der dort Beschäftigten, die in der Regel alle eine einschlägige Facharbeiterausbildung absolviert haben, die Maschinen in den Produktionslinien nicht nur zu bedienen bzw. kleinere Irritationen beseitigen zu können. In vielen Fällen fällt es darüber hinaus in das Aufgabenfeld der Mitarbeiter, die Maschinen auf andere „Artikel“ umzurüsten<sup>633</sup> bzw. ggf. Instandhaltungs- bzw. Wartungsarbeiten an den Fertigungslinien vorzunehmen, je nachdem wie arbeitsteilig der jeweilige Produktionsbereich organisiert ist. Derartige Tätigkeiten entsprechen zum Großteil den Ausbildungsinhalten der Facharbeiter, so dass tendenziell die in Produktionsbereichen beschäftigten Mitarbeiter viel stärker ausbildungsadäquat arbeiten können, als dies vergleichsweise in vielen Montagen der Fall ist. Dies schlägt sich natürlich – so meine persönliche Wahrnehmung im Rahmen des *Daimler*-Projektes – auch im Selbstverständnis bzw. in der Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter nieder, so dass sich gut und gerne von einer Art ‚Zwei-Klassen-Gesellschaft‘ in den Fabrikhallen sprechen lässt: auf der einen Seite Fertigungsmitarbeiter mit einem technologiebedienten anspruchsvollen Tätigkeits- und Aufgabenspektrum<sup>634</sup> und auf der anderen Seite die Montage, deren Tätigkeitsfeld grob mit den Schlagworten Standardisierung, Leistungsintensivierung, kognitive wie fachliche Dequalifizierung, Arbeitsverdichtung und stetige Reduzierung einst erteilter Freiheitsgrade umschrieben werden kann.

Nimmt man – zusammenfassend – die zunehmende Technisierung bzw. den verstärkten Einsatz von EDV/moderner IuK-Technologie als Richtwert, so lässt sich in dieser Hinsicht auf jeden Fall von einer Tendenz zur Höherqualifizierung sprechen.

Dehnt man den Begriff der Höherqualifizierung etwas aus und nimmt neben dem rein fachlichen Aspekt andere Dimensionen von Handlungskompetenz wie Methoden- oder soziale Kompetenz, so lässt sich hier ebenfalls ein genereller Aufwärtstrend erkennen. Auf den

---

<sup>633</sup> unter der Vorgabe eines bestimmten Zeitansatzes.

<sup>634</sup> z.B. auch durch die Einbindung des sog. Self-Control-Process; das bedeutet, der Mitarbeiter kontrolliert/prüft die Produktqualität an Mess-Stationen eigenverantwortlich und leitet ggf. Korrekturmaßnahmen ein.

Aspekt der Sozialkompetenz wird zwar schon in einem Abschnitt weiter oben eingegangen, nichtsdestotrotz möchte ich ihn aufgrund seiner Bedeutung noch einmal aufgreifen. Ungeachtet dessen, was sich im Umgang mit Gruppenarbeit tendenziell abzuzeichnen scheint, stellt die Sozialkompetenz neben dem fachlichen Know-how einen äußerst bedeutsamen Faktor im alltäglichen Miteinander in der Arbeitswelt dar, und dies auf allen hierarchischen Ebenen sowie allen Bereichen eines Betriebes.

In der politischen wie akademischen Diskussion fällt in diesem Kontext in der letzten Zeit hin und wieder das Schlagwort „Diversity-Management“, wo es im Grunde genommen um nichts anderes geht als um den „politisch korrekten Umgang“ mit sog. gesellschaftlichen Minderheiten respektive Randgruppen. Anlass für diese verstärkte Diskussion um Diversity ist das kürzlich verabschiedete Anti-Diskriminierungs-Gesetz. Für meine Begriffe impliziert soziale Kompetenz, über die Aspekte hinwegzusehen bzw. ihnen nicht mehr als nötig Wert beizumessen, die die sog. gesellschaftlichen Randgruppen bzw. Minderheiten im zwischenmenschlichen Miteinander zu solchen machen.

Soziale Kompetenz spielt über alle hierarchischen Stufen eines Unternehmens hinweg eine wichtige Rolle. Gerade in Zeiten von verstärkter Globalisierung und weltwirtschaftlicher Verflechtung ist es von zunehmender Bedeutung, sich unvoreingenommen auf andere Mentalitäten und Kulturen einzulassen und ihre Eigenheiten zu achten. Dabei steht außer Frage, dass dies nicht immer leicht ist bzw. ohne „Startschwierigkeiten“ vonstatten geht, was sich auch in der Fülle von Fachliteratur zum Themenfeld ‚Interkulturelles Management‘ oder der Heerschar von Unternehmensberatern und Coaches niederschlägt, die sich auf die Bearbeitung dieses Feldes spezialisiert haben. Dieser Bereich spielt gerade auch in der Automobil(zuliefer)industrie eine große Rolle, wo in letzter Zeit eine ganze Reihe von internationalen Allianzen und Kooperationen – überwiegend auf Projektebene – geschlossen wurden, was gleichsam einem Paradigmenwechsel nahe kommt, nachdem bisher Kooperationen in der Regel über Kapitalverflechtungen gefestigt wurden. Nicht selten werden zur Durchführung und Bearbeitung internationale Projektteams gebildet, wo es wiederum sehr

wichtig ist, dass die Projektteiligten neben der notwendigen fachlichen auch hinreichend soziale Kompetenz mitbringen. Aber auch jenseits von internationaler Zusammenarbeit wird es für die Beschäftigten zusehends wichtiger, über soziale Kompetenzen zu verfügen, um den betrieblichen Alltag meistern zu können. Gerade durch die beschriebene Integration bzw. Verschmelzung von indirekten wie direkten Aufgaben auf der Shop-Floor-Ebene machen dies notwendig.

Um noch einmal auf die fachliche Dimension der Höherqualifizierung zu sprechen zu kommen: im Folgenden greife ich einige Angaben dazu aus den Geschäftsberichten von *Volkswagen* auf, um diesen Trend zu verdeutlichen. Vorab sei jedoch kritisiert, dass die Angaben nur eine Aussage über den fachlichen Aspekt von Höherqualifizierung liefern können, da sich nur Angaben zu Formalqualifikationen in Form von Abschlüssen machen lassen. Die Dimensionen von Handlungskompetenz, die über das Fachliche hinausgehen, lassen sich auf diese Art und Weise nicht erfassen, was damit zusammenhängt, dass sich soziale Kompetenz nur sehr schwer in Bewertungsskalen festhalten oder durch entsprechende Zertifikate dokumentieren lässt wie dies etwa im fachlichen Bereich klassisch der Fall ist. Nichtsdestoweniger lassen sich in Bezug auf die formale Höherqualifizierung interessante Punkte festhalten.

Zunächst zum *Volkswagen*-Konzern: Laut eigenen Angaben verfügen im Jahr 2003 10,8% der Beschäftigten bei *Volkswagen* über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss, 2002 lag die Quote noch bei 10,3%. 2004 lag die Akademikerquote bei 11,4%, ebenso 2005. Zum Vergleich: 1999 bzw. 2000 hatten bei *Volkswagen* 8,6% bzw. 9,1% der Mitarbeiter ein abgeschlossenes Studium (vgl. Geschäftsberichte VW 2000, 2003, 2004, 2005).

Neben einer akademischen Ausbildung spielt in Deutschland natürlich auch die Facharbeiterausbildung nach wie vor eine tragende Rolle. So verfügen 2005 im gewerblichen Bereich von VW 64,8% der Mitarbeiter über eine abgeschlossene VW-relevante Ausbildung, 2004 63,7%; 2003 lag die Quote bei 60,8%, 2002 lediglich bei 56,8% (vgl. Geschäftsberichte VW 2003, 2004, 2005).

Auf den ersten Blick ließe sich bei der Betrachtung der Entwicklung auf Facharbeiterebene von 2002 bis 2005 klar von einem Trend zur Höherqualifizierung sprechen; analoges ließe sich zur Akademikerquote bemerken.

Allerdings ist die Entwicklung auf der Facharbeiterebene zwar ansteigend, im Ergebnis jedoch geringer als noch vor einigen Jahren. So zeigt der Geschäftsbericht 2000, dass der Anteil an Mitarbeitern im gewerblichen Bereich mit einer VW-relevanten Berufsausbildung im Jahre 2000 bei 76,1%, ein Jahr zuvor sogar bei 77% lag.

Das Zahlenmaterial belegt eindeutig, dass in Bezug auf formale Bildungsabschlüsse wie Diplom, Facharbeiterbrief, etc. in den letzten Jahren ein Trend zur Höherqualifizierung ausgemacht werden kann. Allerdings lässt sich anhand dieser Daten nicht überprüfen, ob die Beschäftigten auch ausbildungsadäquat im Unternehmen eingesetzt wurden. Es bleibt zu vermuten, dass die Schwankungen zwischen den Jahren 1999/2000 und 2000 auf Umstrukturierungen bzw. Personalanpassungsmaßnahmen im *Volkswagen*-Konzern zurückzuführen sind.

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen in Bezug auf Qualifizierung und berufliche Weiterbildung dahingehend reagiert, sie einerseits eigene Akademien<sup>635</sup> – oft auch als Corporate Universities bezeichnet – gegründet und zum zweiten ihre Aus- und Weiterbildungsabteilungen aus dem Personalwesen ausgelagert und in GmbHs umgewandelt haben, die somit mit ihrem Leistungsspektrum auch als Dienstleistungsunternehmen für Dritte auftreten können. Zu denken ist dabei etwa an die Mitte der 1990er Jahre ins Leben gerufene *Volkswagen Coaching GmbH* oder die Audi Akademie. Gelehrt werden dabei nicht nur Fachwissen, sondern insbesondere ‚weiche Themen‘ wie Kommunikation und (Führungs-)Verhalten.

Einen derben Rückschlag musste VW erleiden. Der Konzern verband mit dem Projekt „AutoUni“ ehrgeizige Ziele und investierte 90 Millionen Euro in der Hoffnung, eine echte Universität daraus schaffen

---

<sup>635</sup> Einem Zeit-Bericht zufolge hat sich in den USA die Zahl der unternehmenseigenen Hochschulen in den letzten 15 Jahren auf 1600 vervierfacht; 1955 wurde dort die erste firmeneigene Hochschule gegründet (Die Zeit 19.08.04: o.S.).

zu können. Gründungspräsident war der Marburger Philosophie-Professor Walther Zimmerli, zuletzt Präsident der privaten Hochschule Witten-Herdecke. Nachdem die AutoUni 2006 vier Jahre nach ihrer Eröffnung noch keinen Hochschulabschluss vergeben hatte, wurden die drei Fakultäten Technologie, Wirtschaftswissenschaften sowie Geistes- und Sozialwissenschaften aufgelöst und das Prestigeprojekt von der Elite-Hochschule zur Weiterbildungsstätte für Mitarbeiter des VW-Konzerns degradiert.

Weniger eine Hochschule wie im Falle von *Volkswagen*, sondern eher als Instanz der Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte stellt die Corporate University von *Daimler* dar, deren Zielsetzungen vom Grundgedanken her in folgende Richtungen gehen: ‚Professionalisierung der Führungskräfte‘, ‚Unterstützung der strategischen Ausrichtung‘, ‚Förderung des globalen Zusammenhaltes‘ sowie ‚Bearbeitung aktueller konzernweiter Aufgabenstellungen‘ (Töpfer 1998: 53f.). Die Zielgruppe bzw. den Adressatenkreis für die angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Corporate University, zu deren Vorbild unter anderem das Konzept von General Electric zählte, fokussiert sich auf Führungskräfte der Ebenen E1 bis E3; darüber hinaus gibt es zahlreiche Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die allen Mitarbeitern prinzipiell offen stehen (Töpfer 1998: 275ff.)<sup>636</sup>.

Ein Beispiel für weitere Bildungsinstitutionen bei *Daimler* ist etwa das angesprochene, als GmbH formierte Weiterbildungszentrum „Haus Lämmerbuckel“ auf der Schwäbischen Alb, das wohl ein Pendant zur ebenfalls Mitte der 1990er Jahre gegründeten *Volkswagen* Coaching GmbH darstellen soll.

Bisher wurden die sich abzeichnenden Entwicklungen in Bezug auf die Beschäftigten bzw. die Führungskräfte betrachtet. Es gibt aber eine weitere Gruppierung, für die sich im betrieblichen wie ‚überbetrieblichen‘ Geschehen ein signifikanter Trend zur Höherqualifizierung abzeichnet, nämlich die betriebliche Interessenvertretung über die verschiedenen Gremiumsebenen Betriebsrat, Gesamt- sowie Konzern-

---

<sup>636</sup> Zur Verdeutlichung: bei Daimler gibt es die Führungsebenen E1 bis E5: E5 sind die Meister, E4 die Teamleiter, E3 die Abteilungsleiter, E4 die Center-Leiter und schließlich E1 die Werksleiter.

betriebsrat hinweg. Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung wurden in einer Reihe von Unternehmen in den vergangenen Jahren – wie bereits erwähnt – supranationale Arbeitnehmervertretungsgrêmien wie der Europäischen Betriebsrat respektive der Weltbetriebsrat gegründet, was in Folge natürlich das Anforderungs- und Tätigkeitspektrum an die darin eingebundenen Personen verändert. Gemeint ist damit beispielsweise die Notwendigkeit eines VW-Betriebsrates mit Kollegen aus den spanischen, tschechischen oder brasilianischen Werken kommunizieren zu können. Um nachhaltige Entscheidungen fällen zu können, bedarf es nicht nur dafür notwendigen Sprachkompetenz zumindest in Englisch, sondern auch hinreichendes sachliches und interkulturelles Wissen um Zusammenhänge sowie eine entsprechende Sensibilität für die kulturellen Eigenheiten der ausländischen Kollegen.

Schwenkt der Blick von den Geschehnissen an der betrieblichen Basis i.w.S. auf die Ebene der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, so lässt sich ein ähmliches Bild zeichnen. So saß beispielsweise in der ‚Daimler-Chrysler-Ära‘ ein Vertreter der UAW auf der Bank der Arbeitnehmervertreter im *Daimler*-Aufsichtsrat.

Die Internationalisierung des Wirtschaftsgeschehens stellt damit stärkere Anforderungen an die Bildungspolitik von Betriebsräten wie Gewerkschaften im Kontext der Bildung übergreifender Ausschüsse und Gremien vor globalökonomischer Kulisse. Renommierete Bildungseinrichtungen für Gewerkschaftsfunktionäre wie Betriebsräte stellen beispielsweise die Sozialakademie in Dortmund oder die Frankfurter Akademie der Arbeit dar.

Gemäß Raehlmann legt die im März 1921 eröffnete Akademie<sup>637</sup> in enger Kooperation mit der Universität ihren Fokus auf die Lehre von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Raehlmann 2005: 42).

Doch nicht nur die zunehmende internationale Zusammenarbeit macht Fort-/Weiterbildung für die Arbeitnehmerinteressenvertretung nahezu unverzichtbar. Wie im Kapitel zu den Industriellen Beziehungen dargestellt wurde, lässt sich eine Tendenz feststellen, wonach der Betriebsrat im Aushandlungsprozess um Arbeitsbedingungen sukzessive an Stellenwert gewinnt. Werden in Form von Betrieblichen Bündnissen

---

<sup>637</sup> hier ist die Akademie der Arbeit gemeint.

zentrale Aspekte auf die Betriebsebene verlagert und damit in die Hände von Management und Betriebsrat gelegt, macht dies eine entsprechende Vorbereitung der Betriebsräte darauf nahe liegend, um nicht im formalqualifikatorischen Bereiche eine Machtasymmetrie entstehen zu lassen.

Bekanntlich nimmt in den höher angesiedelten Gremien die Akademikerquote auf Seiten der Arbeitnehmervertretung entsprechend zu, auch wenn dies nicht unbedingt zum klassischen Bild bzw. Habitus<sup>638</sup> passt. Fachlich wie sachlich ist dies jedoch unabdingbar, um auf Augenhöhe mit Management respektive den Vertretern der Anteilseigner kommunizieren zu können.

Die angesprochene zunehmende Professionalisierung i.S.v. „Akademisierung“ in den Gewerkschaften lässt sich auch für die US-Gewerkschaften – überwiegend bei landesweit agierenden Großorganisationen – festhalten; sie begegnen diesem Trend, indem sie immer häufiger dazu übergehen, Kandidaten für hochrangige Funktionärsposten – entgegen der eigentlichen Tradition – extern zu rekrutieren (siehe hierzu Gary 1981) und nicht (mehr) organisationsintern „heranzuzüchten“ und durch Qualifikationsmaßnahmen – bspw. am 1968 von der Dachorganisation AFL-CIO eingerichteten George-Meany-Center (Gary 1981: 7) – auf ihre künftige Führungsrolle vorzubereiten.

---

<sup>638</sup> Ich kann sehr gut an ein Daimler-Betriebsratsmitglied erinnern, das täglich in Arbeitskleidung und Sicherheitsschuhen anzutreffen war, obwohl er nach dem BetrVG freigestellt war.

Liebisch sieht im Habitus ein „vielschichtiges System von Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern, das die Ausführungen und Gestaltung individueller Handlungen und Verhalten mitbestimmt“ und unterstreicht dabei seinen gesellschaftlichen Ursprung. Der jeweilige Habitus ist, so Liebisch weiter, „begründet in der sozialen Lage, dem kulturellen Milieu und der Biografie des Individuums. Als eine Art sozialer Grammatik ist der Habitus in die Körper und Verhaltensweisen der Einzelnen eingeschrieben“ (2002: 72). Hinzu kommt meines Erachtens, dass beschriebener Betriebsrat seine Verbundenheit zu seiner Wählerschaft, seine ‚Erdung‘ unterstreicht, um zu demonstrieren: „ich bin (noch immer) einer von Euch!“

Folgt man der Theorie Bourdieus, wäre es für besagten Betriebsrat kaum vorstellbar, in Anzug und Krawatte zu arbeiten. Nicht nur, weil er der Gefahr ausgesetzt wäre, vermutlich an Authentizität zu verlieren, sondern insbesondere, weil „der Habitus ein System von Grenzen“ (Bourdieu 2005: 33) darstellt.

Im Hinblick auf die USA gibt es im Rahmen der Berufsausbildung wenige Vergleichsmöglichkeiten, da keine berufliche/duale Ausbildung mit einem verflochtenen Miteinander von Theorie und Praxis im deutschen Sinne, d.h. mit verbindlichen Lehrinhalten und landesweit anerkannten Abschlüssen, vorfindbar ist.

Es entsteht der Eindruck, dass sich in den USA der Blick lediglich auf die universitäre Ausbildung richtet. Der Sprung aufs College stellt somit einen zentralen Meilenstein bzw. entscheidenden Einschnitt im Leben jedes US-amerikanischen Jugendlichen dar. Scheinbar gänzlich unabhängig, ob es an Intelligenz, ausreichender Motivation oder finanziellen Ressourcen mangelt, zumindest ein Bachelor's Degree sollte zu erreichen sein. Das Schreckensbild eines Working-poor, eines multi-jobbers, der sich mit schlecht bezahlten, kaum abgesicherten Tätigkeiten – oft auch als sog. McJobs bezeichnet – durchs Leben schlagen muss<sup>639</sup>, schürt massiv den Drang aufs College. Wem der Wechsel auf das College nicht gelingt, dem hat angeblich das US-amerikanische Bildungswesen nicht mehr viel zu bieten<sup>640</sup>. Ist dem wirklich so? Um diese Frage hinreichend beantworten zu können, ist es notwendig, zumindest einen kurzen Blick auf das Schulwesen, explizit die High School, zu richten.

Es lassen sich vier Haupttypen von High Schools unterscheiden, wobei diese lediglich Basistypologien darstellen: Technical High School, Vocational High School, Comprehensive High School sowie General High School (Münch 1999: 53f.).

Dabei wird allein schon aus den Bezeichnungen ersichtlich, welche Schultypen einen – vorsichtig formuliert – berufsbildenden Charakter aufweisen, nämlich die Vocational bzw. die Technical High School.

---

<sup>639</sup> Ca. 15 Mio. Erwerbstätige in den USA sorgen mit mindestens zwei Jobs für ihren Lebensunterhalt. Somit gehört jeder Zehnte der US-amerikanischen Erwerbstätigen zur Gruppierung der ‚multi-jobber‘ (vgl. Die Zeit 32/2006: o.S.).

<sup>640</sup> Eine Rolle spielen dabei auch die Verdienstmöglichkeiten. So betrug im Jahr 2000 das durchschnittliche Einkommen eines Bachelor-Absolventen 834 US-Dollar pro Woche, während jemand, der lediglich den High-School-Abschluss hat, mit durchschnittlich 507 US-Dollar wöchentlich nach Hause gehen konnte. Allerdings gilt es auch zu unterstreichen, dass 17% der Bachelors weniger verdienen als High-School-Absolventen (vgl. Dohm/Wyatt 2002: 3). Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass in den USA die Woche als Bemessungseinheit dient, und nicht der Monat wie z.B. in Deutschland.



Allerdings darf man sich keine falschen Vorstellungen machen, zumal gemäß Joachim Münch die High School-Absolventen, die sog. berufsbildende Kurse belegt haben, keine wirkliche Vorbereitung für das Berufs- und Arbeitsleben damit verbinden können, weshalb sie „wegen mangelnder Professionalität in ihrer Qualifikation für die Betriebe eher uninteressant sind“ (Münch 1999: 20 bzw. 61)<sup>641</sup>.

Gründe für diesen Sachverhalt lassen sich sowohl auf inhaltlicher als auch struktureller Ebene finden. Bezogen auf strukturelle Ursachen lässt sich insbesondere die Ambivalenz des Föderalismus anführen, dessen negative Begleiterscheinungen – z.B. die Schwierigkeit, allgemeingültige Standards zu definieren und umzusetzen – uns aus der bundesdeutschen Diskussion hinreichend bekannt ist, auch wenn die Maßstäbe weniger vergleichbar sind: 16 Bundesländer in der BRD, gut 50 Staaten in den USA. Erschwert wird die Sachlage dadurch, dass in den USA sehr viele Freiheiten in Bezug auf Schule und Erziehung bestehen. Zu denken ist dabei etwa an das sehr breite Spektrum religiös-konfessionell i.s.w.S.<sup>642</sup> geprägter Wissensvermittlung auf öffentlicher wie privater Ebene, wie auch die Möglichkeit, Kinder und Jugendliche zu Hause zu unterrichten. Dabei einheitliche Standards einhalten zu können, erweist sich offensichtlich als durchaus schwierig. Verkomplizierend wirkt auch die Tatsache, dass es keine landesweit einheitlichen Standards in der Lehrerausbildung gibt – vom Bachelor's Degree als Mindestqualifikation einmal abgesehen –, so dass auch hier Pluralismus herrscht. Meines Erachtens verschärft sich der Sachverhalt ferner, wenn man sich vor Augen führt, dass in den USA der Lehrerberuf nicht nur vergleichsweise schlecht bezahlt ist, sondern auch noch vergleichsweise geringes gesellschaftliches Ansehen und Sozialprestige mit sich bringt, was im Ergebnis zu einer doppelten

---

<sup>641</sup> Gitter/Scheuer sehen einen Zusammenhang zwischen Schulwesen und Jugendarbeitslosigkeit in den USA: „It can be argued that U.S. youth unemployment results from inadequate labor market preparation in schools, as well as an especially difficult school-to-work transition for young Americans“ (1997: 16). So betrug 1993 die Arbeitslosenquote in der Altersgruppe 15/16 bis 24 13,4%. Besonders davon betroffen waren afro-amerikanische Jugendliche mit einer Quote von 27% (vgl. ebenda:17).

<sup>642</sup> etwa gerade auch puritanisch-calvinistische Werte und Leitbilder. Siehe hierzu Max Webers „Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“.

Negativselektion derer führt, die sich in den Vereinigten Staaten für den Lehrberuf entscheiden.

Münch ergänzt in diesem Kontext: „Die inhaltliche Ausprägung und das Gewicht der berufsbildenden Kurse (Vocational Education) im Verhältnis zu den allgemeinbildenden Kursen (General Education) und den Kursen mit studienvorbereitendem Charakter (Academic Courses bzw. Precollege Courses) variiert von Schultyp zu Schultyp, zum Teil von Schule zu Schule“ (Münch 1999: 53f.).

Angesichts einer in der Praxis kaum verwertbaren beruflichen Ausbildung im Zuge der High School erscheint es nicht verwunderlich, dass ein Großteil der US-amerikanischen Jugendlichen bzw. vor allem deren Eltern den Sprung aufs College avisieren. Für meine Begriffe tritt an dieser Stelle ein Dilemma zu Tage. Einerseits ist eine formale Höherqualifizierung notwendig, um in der Arbeitswelt Fuss fassen zu können. Auf der anderen Seite ergeben sich mit einem höheren Bildungsabschluss oft auch bestimmte individuelle Erwartungen an den eigenen Arbeitsplatz, die gerade in der US-amerikanischen Industriearbeit – im Mutterland des Taylorismus – oft auch heute noch nicht erfüllt werden, worin eine Parallele zur Situation in einer Reihe deutscher Industrieunternehmen zu sehen ist<sup>643</sup>. Es soll jedoch kein falscher Eindruck entstehen: es stehen in den USA nicht zu Hauf Akademiker am Fließband.

Abgesehen davon ist ein US-amerikanischer Hochschulabsolvent nicht unbedingt gleichzusetzen mit einem deutschen Hochschulabsolventen, zumal die Hochschullandschaft in den Vereinigten Staaten ein sehr „weites Feld“ (Theodor Fontane) darstellt, somit nicht jede Institution in Augenhöhe der ‚Famous Five‘ Yale, Harvard, Princeton, Stanford und Berkeley anzusiedeln ist. Münch bringt es auf den Punkt:

„Neben den vergleichsweise wenigen, zumeist privaten, Spitzenuniversitäten in den USA gibt es eine große Zahl von Universitäten mit mäßiger Qualität und eine noch größere Zahl von Universitäten, denen man aus deutscher Sicht eher nicht den Charakter von Universitäten zusprechen möchte“ (1999: 25).

---

<sup>643</sup> vgl. bereits angeführtes ‚Dilemma des Facharbeiters‘.

Doch uns interessiert weniger die akademische, sondern eher die berufspraktische Welt. Zuvor soll jedoch noch kurz auf ein Spezifikum der USA eingegangen werden, für das es in der BRD kein adäquates Pendant gibt: die sog. Community Colleges, die zum Teil auch unter der Bezeichnung ‚Junior College‘ bekannt sind. Hinter diesen Begrifflichkeiten verbergen sich gebührenpflichtige Bildungseinrichtungen, deren Angebotspalette sich sehr vielfältig, in der Qualität und vom Anspruchsniveau her sehr heterogen erweist.

Die Bandbreite an Kursen und Qualifizierungsmöglichkeiten reicht dabei von Maßnahmen zum nachträglichen Erwerb von Basisqualifikationen wie Lesen, Rechnen und Schreiben (Münch 1999: 22) bis hin zu Veranstaltungen, deren erfolgreiches Absolvieren auf ein späteres/darauffolgendes College-Studium angerechnet werden kann. Daher auch die Bezeichnung ‚Junior College‘. Damit erbringen sie eine gewisse Zubringerfunktion für die eigentliche Hochschulausbildung. Besonders hervorzuheben ist die Möglichkeit des Erwerbs eines akademischen Titels, der nach zweijährigem kontinuierlichem Studium verliehen wird, dem „Associate of Arts“ bzw. „Associate of Science“. Sinnbildlich für die Vereinigten Staaten ist auch in diesem Bereich die vergleichsweise hohe Flexibilität in Bezug auf Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. So wird ausreichend Gelegenheit geboten, die eigene Weiterqualifizierung selbständig mit den persönlichen Vorstellungen und individuellen Lebensumständen abzustimmen. Gemäß Münch haben Besucher eines 2-Jahres-College, d.h. des Community College, in Bezug auf zeitliche Modelle die Quahl der Wahl, zumal es Kurse sowohl auf Vollzeit- als auch auf Teilzeitbasis gibt, Kurse sowohl am Abend als auch an den Wochenenden (Münch 1999: 96).

Man muss nur das nötige Budget für eine solche Qualifizierungsmaßnahme parat haben, weshalb die USA einen großen Anteil an Teilzeit-Studierenden aufweist, die ihre Aus-/Weiterbildung durch u.U. kontinuierliche Erwerbsarbeit finanzieren. Für meine Begriffe wird auch an dieser Stelle wiederum deutlich, dass die USA auch in Bezug auf Bildung und Wissensvermittlung die Eigenverantwortlichkeit jedes Einzelnen in den Vordergrund stellen, gerade auch was die Finanzierung anbetrifft. Besonders wird dies klar, da – wie eben

bemerkt – auch die nachträgliche Vermittlung von wirklichen Basiskompetenzen gebührenpflichtig abgewickelt wird. In Deutschland hingegen werden solche Maßnahmen über meist steuerfinanzierte öffentliche Fördermittel abgedeckt, zumal in den letzten Jahren sich immer stärker herauskristallisiert, dass immer mehr Jugendliche<sup>644</sup> nicht oder nur unzureichend ausbildungsfähig sind, da sie zum einen nicht selten psycho-soziale Auffälligkeiten an den Tag legen, zum anderen zum Teil krasse Defizite in den Basisqualifikationen aufweisen, von den sog. Sekundärtugenden ganz zu schweigen. Die Gründe hierfür sind bekanntlich vielfältig und reichen von übermäßigem Medienkonsum über das Nacheifern falscher Idole/Vorbilder<sup>645</sup> bis hin zu extremen innerfamiliären Zu-/Umständen, die Bildung und Wissenserwerb massiv in den Hintergrund drängen bzw. nebensächlich erscheinen lassen. Dass solche Missstände kein generell BRD-spezifisches Problem darstellt sondern auch in anderen Ländern eine Rolle spielt, braucht nicht eigens betont zu werden; entscheidend ist jedoch, wie die jeweilige Gesamtgesellschaft damit umgeht.

Kommen wir nun schließlich zur ‚eentlichen‘ Berufsausbildung („apprenticeship“) der USA. Neben der zahlenmäßigen Begrenzung solcher ‚Programme‘ liegt darüber hinaus ein grundlegender Unterschied in der Zielgruppe der US-amerikanischen Lehrlingsausbildung in Facharbeiterberufen; denn während es bekanntlich in vielen westlichen Industrieländern Jugendliche bzw. junge Erwachsene sind, die eine Lehrlingsausbildung im klassischen Sinne durchlaufen, handelt es sich in den Vereinigten Staaten um Erwachsene, was natürlich Vor- und Nachteile mit sich bringt. Münch beschreibt die klassischen US-amerikanischen Lehrlinge folgender Maßen:

„Die Lehrlinge sind in aller Regel Erwachsene, die schon mehrere Jahre, und zumeist in allen möglichen Tätigkeiten, im Erwerbsleben standen. Sie sind im Durchschnitt 25 Jahre alt, größtenteils verheiratet und erhalten keine Ausbildungsvergütung, sondern von Anfang an Lohn, der zu Beginn der Ausbildung (die Ausbildungsdauer variiert zwischen 1 und 6 Jahren, der Verf.) etwa die Hälfte des Facharbeiterlohnes

---

<sup>644</sup> meist männlich, aus überwiegend sozial schwachen ‚Familien‘.

<sup>645</sup> hier spiegelt sich die insbesondere in bzw. durch Medien beobachtbare zunehmende Entkoppelung von Leistung und Erfolg wider und lässt Zerrbilder entstehen!

ausmacht und von Jahr zu Jahr kontinuierlich steigt, bis zum Ende der Ausbildung der volle Facharbeiterlohn erreicht wird“ (Münch 1999: 77).

Hier kommt genau das zur Sprache, was ich bereits im Hinblick auf die etwaige Modularisierung des deutschen dualen Ausbildungswesens angesprochen habe. Nämlich die kritische Frage nach einer geeigneten /passablen Vergütung bei fortgeschrittenem Lebensalter. Abstrahiert von den individuellen Lebensumständen jedes Einzelnen würde sich für die Situation in Deutschland generell die Frage nach der Finanzierbarkeit stellen bzw. danach, wer mit welchen Anteilen daran beteiligt wird. Auch im Ausbildungssystem eines jeden Landes greift natürlich die Pfadabhängigkeit der Entwicklungen. Hierzu bemerkt Münch:

„Jedes Bildungssystem ist mehr oder weniger historisch gewachsen, stark durch spezifische kulturelle, gesellschaftliche und ökonomische Gegebenheiten geprägt, aber auch Ausdruck und Ergebnis der nationalen Bildungspolitik“ (Münch 1999: 119).

Durch die nach wie vor überwiegend tayloristisch geprägte Art und Weise der Arbeits-, Betriebs- und Produktionsorganisation mit klassisch vertikaler Arbeitsteilung in den Industriebetrieben bleibt die Anzahl an Facharbeitern auch heutzutage noch relativ überschaubar, so dass auch die beschriebene Finanzierung für die Unternehmen tragbar ist, da diese Apprenticeship-Programme keinen „Breitenbildungscharakter“ aufweisen. Ganz grob formuliert, sind meist nur solche Mitarbeiter ausgebildete Fachkräfte, die mit Führungsaufgaben betraut sind. In gewisser Weise lässt sich hier auch der bereits mehrfach zitierte Macht- und Herrschafts-Gedanke anführen, da Fachwissen auf nur wenige Funktionsträger im Unternehmen konzentriert wird, womit das System seinen Fortbestand sichert. Spannungsfelder tun sich jedoch in Bezug auf ‚innovative‘ Produktionskonzepte auf.

Ähnlich wie in der BRD spielen auch die Gewerkschaften in der Lehrlingsausbildung der USA eine zentrale Rolle. Allerdings ist ihre Funktion in diesem Feld weniger formal konstituiert respektive institutionell abgesichert, was sich auch daran ablesen lässt, dass in

Bundesstaaten, die im Wesentlichen als anti-gewerkschaftlich gelten, die Lehrlingsausbildung – laut Münch (1999: 78) – nahezu bedeutungslos ist. Dies spricht zum einen für die Bedeutung und den hohen Stellenwert der Gewerkschaften in Bezug auf die Berufsausbildung, zum anderen aber auch für eine sehr spezielle Grundhaltung in den USA bestimmten Punkten gegenüber.

Münch liefert in diesem Zusammenhang zwei entscheidende Gesichtspunkte: auf Seiten der Unternehmen lässt sich auch heutzutage noch das marginale Interesse an umfassend qualifizierten und fachspezifisch ausgebildetem Personal erkennen; die Gewerkschaften sehen in ihrem Einsatz für die Lehrlingsausbildung primär ein Medium der Einflussnahme auf die Gestaltung von Löhnen und Gehältern bzw. die Sicherung, Gestaltung und Kontrolle von Arbeitsplätzen in den Unternehmen (in Anlehnung an Münch 1999: 78).

Es lassen sich jedoch in den USA aber auch Fälle finden, in denen Klassenantagonismus eine untergeordnete Rolle zu spielen scheint und sich die Vertreter von „Arbeit“ und „Kapital“ zumindest in der Sache einig sind. Die Rede ist von Ausbildungszentren, die gemeinsam von Unternehmen und Gewerkschaften gegründet werden und in denen eine mehrjährige Ausbildung in handwerklichen Berufen durchlaufen werden kann, die mit dem Titel „Journeyman“ abgeschlossen wird. Es gibt in Deutschland kein entsprechendes Pendant; ganz grob lässt sich der Journeyman in einem Wertebereich zwischen Geselle und Meister ansiedeln. Solche Zentren lassen sich beispielsweise in der Automobilindustrie, insbesondere in einstigen gewerkschaftlichen Hochburgen wie etwa Detroit, aber auch darüber hinaus, vorfinden. Ausgangsbasis dafür ist naturgemäß ein gemeinsamer Konsens über die grundlegende Notwendigkeit solcher Programme, die natürlich auch mit bestimmten Investitionsleistungen verbunden sind. Wird ein solches Konzept großflächiger angelegt, lassen sich daraus Standards entwickeln, die auch eine gewisse Vergleichbarkeit zulassen. Andererseits argumentieren viele US-amerikanische Unternehmen damit, dass sich die Ausbildung mit dem bisher üblichen Weg der unternehmensspezifischen Festlegung der Lehrinhalte viel besser an die konkreten Bedürfnisse, Rahmenbedingungen und Erfordernisse der einzelnen

Unternehmen und Betriebe anpassen ließe, voraus ein Wettbewerbsvorteil zu generieren sei.

Im Zuge der Diskussion um Bildung und Qualifikation darf natürlich ein Blick auf die jeweiligen Institutionen der Arbeitsmärkte in den USA bzw. der BRD nicht fehlen. Dabei lässt sich der Begriff in zwei Dimensionen unterscheiden. Einmal unternehmensinterne<sup>646</sup>, zum zweiten externe Arbeitsmärkte. Beide Dimensionen sind jeweils länderspezifisch unterschiedlich ausgestaltet, wobei sich auch in diesem Feld vermeintliche Anpassungserscheinungen herauskristallisieren lassen. Zunächst soll ein kurzer Blick auf die gegenwärtige Situation in der BRD geworfen werden. Dabei ist es vorwegzunehmen, dass in Bezug auf den unternehmensexternen Arbeitsmarkt lediglich der sog. erste Arbeitsmarkt in der Betrachtung herangezogen wird, zumal nur in diesem Feld Vergleichsmöglichkeiten mit den USA bestehen. Sog. „zweite“ oder gar „dritte“ Arbeitsmärkte stellen in diesem Ländervergleich einen deutschen Spezialfall dar, der bekanntlich dem Wohlfahrtsstaatssystem geschuldet ist. In der Vergangenheit wurden die Rahmenbedingungen des deutschen Arbeitsmarktes häufig aufgrund vermeintlicher juristischer Überreguliertheit und daraus resultierender mangelnder Flexibilität kritisiert. Immer wieder hörbare Schlagworte im Zuge dieser Diskussion waren bzw. sind zum Teil auch heute „zu starker Kündigungsschutz“, „unzureichende Befristungsmöglichkeiten“, „hohe Barrieren in Bezug auf Existenz- und Unternehmensneugründungen“, etc. In den letzten Jahren wurde aufgrund dessen sehr viel liberalisiert und dereguliert. Auch im Hinblick auf Existenzgründungen geriet einiges in Bewegung, ob in die richtige Richtung, wird kontrovers gesehen, wie sich beispielsweise an der Diskussion um die „Ich-AG“ als eine Maßnahme im Zuge der Hartz-Reformen verdeutlicht. So zeigte sich, dass einige Arbeitsmarktinstrumente, die im Zuge der Sozial- und Arbeitsmarktreformen um Peter Hartz auf den Weg gebracht wurden, nicht den gewünschten Erfolg zeigten. Ein

---

<sup>646</sup> bei internen Arbeitsmärkten ist eine begriffliche Differenzierung notwendig. So können interne Arbeitsmärkte durch (viele) Hierarchiestufen entstehen, aber auch durch Unternehmensnetzwerke i.w.S.. Ich meine hiermit Mutter-, Schwester-, Tochtergesellschaften im In- und Ausland.

weiterer Ansatz zur Förderung von Unternehmensneugründungen war die Aufgabe des Meisterzwangs in einer Reihe von Handwerksberufen, was doch an den Grundfesten des Zunft- und Gildewesens rüttelte und für manche hitzige Diskussion entsprechenden Zündstoff lieferte.

Neben den externen Arbeitsmärkten spielen natürlich interne Arbeitsmärkte eine nach wie vor wichtige Rolle, auch wenn ihre Bedeutung im Vergleich zu den Hochzeiten der Deutschland AG einem Wandel unterliegt. Wie bereits in Kapitel 2.3 angemerkt wurde, war es in der Vergangenheit in deutschen Unternehmen keine Seltenheit, dass Beschäftigte vom ersten Tag der Berufsausbildung an bis zum Eintritt in den Ruhestand im selben Unternehmen tätig waren. Diese Kontinuität findet heute häufig ihre Grenzen, was sich beispielsweise daran erkennen lässt, dass viele Unternehmen zwar ihrer mehr oder weniger gesamtgesellschaftlichen Pflicht nachkommen und Jugendliche ausbilden, diese aber aus den verschiedensten Gründen nach Ausbildungsende nicht immer in die Belegschaft übernehmen. Auf der anderen Seite bieten die in Kapitel 2.4 ausführlich dargestellten internationalen /globalen Aktivitäten von Unternehmen neue Beschäftigungsperspektiven auf den Arbeitsmärkten im Unternehmen, wobei dies in der Regel Tätigkeiten im Höher- und Hochqualifiziertenbereich häufig mit Führungsverantwortung sind, deren Anzahl natürlich auch begrenzt ist.

*Daimler* und *Volkswagen* zeigen jedoch, dass in der Besetzung ihrer öffentlich bzw. medial bekannten Führungspositionen der konzerninterne Arbeitsmarkt nach wie vor eine tragende Rolle spielt, wobei natürlich nicht die Bedeutung und Funktionen von persönlichen Kontakten und daraus resultierender Netzwerkbildung außer Acht gelassen werden darf.

Viele Konzerne – so auch *Daimler* und *Volkswagen* – haben in den letzten Jahren spezielle Nachwuchsförderprogramme entwickelt und aufgelegt, um entsprechenden Managementnachwuchs zu rekrutieren und durch verschiedene Förder- und Schulungsmaßnahmen sowie Projekteinsätze – zum Teil auch im Ausland – adäquat zu qualifizieren, um im Unternehmensverbund Führungspositionen übernehmen zu können. Aufgrund der sehr hohen Einstellungsvoraussetzungen wie sehr guter Hochschulabschluss, Auslandserfahrung, Mehrsprachigkeit



und den oft obligatorischen Auslandseinsätzen qualifizieren sich die Nachwuchsführungskräfte nicht nur für inländische Führungspositionen, sondern es ergeben sich natürlich auch durch die in Kapitel 2.4 verdeutlichte kontinuierliche Zunahme an ausländischen Standorten und Repräsentanzen entsprechende Einsatzmöglichkeiten<sup>647</sup>. Durch entsprechende Kontakte entstehen Netzwerke, die meistens eine herrschaftssichernde Funktion erfüllen. Einhergehend mit der Entwicklung und Diffusion entsprechender Denk- und Handlungsmuster lässt sich organisationaler, vielleicht auch institutioneller Wandel herbeiführen oder auch blockieren, zumal stets der Akteurs-ebene eine wichtige Rolle und Funktion zukommt. In Kapitel 2.3.2. fiel bereits das in diesem Zusammenhang bedeutende Schlagwort des normativen Isomorphismus nach DiMaggio und Powell.

Es sind die Rahmenbedingungen, die für die Geschehnisse auf den nationalen Arbeitsmärkten prägend sind. So regelt das Institutionengefüge aus Aus- und Weiterbildungssystem<sup>648</sup>, die Industriellen Beziehungen inkl. arbeits- und sozialrechtlicher Bestimmungen sowie der jeweiligen Ausgestaltung der Sozialstaatlichkeit wie auch Sozialpolitik die entscheidenden Punkte um den volkswirtschaftlichen Faktor Arbeit: Angebot sowie dessen Ausgestaltung, Arbeitsmodus sowie Arbeitsqualität (vgl. Heidenreich 2004: 224). Entscheidend ist dabei, dass in Bezug auf den Produktionsfaktor Arbeit die Gesetze des

---

<sup>647</sup> Dabei ist die jeweils praktizierte Personalentsendestrategie maßgeblich. Es lassen sich dabei drei grundlegende Typen unterscheiden: eine ethnozentrische (Stammland), eine polyzentrische (Gastland) sowie eine regio- bzw. geozentrische Strategie, die sich auf Stamm-, Gast- bzw. Drittland beziehen kann (vgl. hierzu vertiefend: Scherm 1995: 141)

<sup>648</sup> In der BRD haben Unternehmen die Möglichkeit, auf zwei Wegen Einfluss auf Bildungs- und Qualifikationsstandards zu nehmen: einmal durch die Mitwirkungen in den Gremien zur Regelung der Berufsausbildungen (bestehend aus Arbeitgeberverbänden, Kammern als Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft, Institute, Gewerkschaften sowie Staat); zum zweiten durch bestimmte Rekrutierungsstandards und Auswahlkriterien sowie der Definition bestimmter Bedarfe und Anforderungen an (potentielle) Mitarbeiter: Auslandserfahrung, soziale Kompetenz, Mehrsprachigkeit, etc. Dies führt dazu, dass viele Menschen für den „optimalen/perfekten Lebenslauf“ leben, um den stets steigenden Anforderungen der Unternehmen genügen zu wollen. Allerdings vergessen Unternehmen auf ihrer Jagd nach den „besten Köpfen“, dass die fachlich beste Person nicht unbedingt die geeignete sein muss.

Marktes nicht uneingeschränkt greifen, sondern durch die Setzung von Standards beeinflusst bzw. eingeschränkt werden. Probleme entstehen bei Ausweitung der Arbeitsmärkte auf internationale, EU-weite oder gar globale Dimensionen, da bis dato keine einheitlichen, verbindlichen Standards Geltung finden. Supranational aufgehängte/angesiedelte Organisationen wie das International Labor Office verfügen über keine Sanktionsgewalt, um Unternehmen zur Raison zu rufen, wenn diese – mehr oder weniger vorsätzlich – Arbeitsstandards missachten. Einer Gruppe käme durchaus Sanktionsgewalt zu: nämlich den Verbrauchern, zumal durch die zunehmend globale Vernetzung durch die vielfältigen Möglichkeiten der IuK-Technologie<sup>649</sup> die Kenntnis über Missstände in den Produktionsstätten der Hersteller z.B. im vielzitierten Beispiel der Textilindustrie zunimmt. Voraussetzung dafür wäre jedoch, dass Verbraucher dafür sensibilisiert werden, sich infolgedessen solidarisieren und entsprechende Unternehmen boykottieren, indem sie die jeweiligen Produkte gezielt meiden. Da aber der Preis die entscheidende Größe ist, wird zu selten auf das Zustandekommen des Preises bzw. der Herstellungsprozess des jeweiligen Produktes hinterfragt. „Geiz ist geil“, so der zeitweise Slogan einer deutschen Einzelhandelskette.

Zurück zu den lokalen/nationalen Arbeitsmärkten:

In den Vereinigten Staaten hingegen wird gemeinhin dem externen Arbeitsmarkt eine sehr viel größere Bedeutung beigemessen als dem internen. Im deutschen Arbeitsrecht fest verankerte Arbeitnehmerschutzrechte wie der angesprochene Kündigungsschutz sind in den USA nahezu unbekannt. Befürworter US-amerikanischer Verhältnisse sehen darin auch keine Notwendigkeit, zumal der Arbeitsmarkt als sehr viel offener gilt und sich der Weg aus dem alten in ein neues Beschäftigungsverhältnis schnell und vor allem einfach gestaltet. Die weitgehend fehlenden Arbeitnehmerschutzrechte auf individueller Ebene sind nur ein Teilaspekt im Rahmen des für den US-amerikanischen Arbeitsmarkt maßgeblichen Institutionengefüges. So drängt bspw. auch der lediglich marginal ausgeprägte Sozialstaat in den USA aufgrund gering gehaltener und zum Teil sehr selektiv gewährter

---

<sup>649</sup> Stichwort: Kommunikationsgesellschaft; vgl. Münch 1991.

staatlicher<sup>650</sup> Transferleistungen zahlreiche Bevölkerungsgruppierungen auf den Arbeitsmarkt, die in Deutschland diesem bis dato noch fernbleiben (können)<sup>651</sup>. Diese Vorgehensweise setzt eigentlich das Vorhandensein entsprechender Beschäftigungsmöglichkeiten voraus; ist dem nicht so, muss – aus der ‚Not‘ heraus – auf sog. ‚bad jobs‘ zurückgegriffen werden.

So „treiben“ gerade auch ökonomische Zwänge in einer Reihe von Fällen Mütter in Erwerbstätigkeit, zumal in den USA sozialpolitische Transferleistungen an Eltern wie etwas das uns aus der BRD bekannte Kindergeld weitgehend fehlen. Bewusste Wahlmöglichkeiten bestehen somit kaum. Hinzukommt der auch in den USA der letzten Jahre feststellbare Wandel in den Familienstrukturen. So ist nicht nur die traditionelle innerfamiliäre Rollenverteilung mit entsprechender Arbeitsteilung auf dem Rückzug, es nehmen zum einen alternative ‚familiäre‘ Lebensentwürfe sowie Ein-Elter-Haushalte zu.

Insbesondere was Frauenerwerbstätigkeit in den USA anbelangt, wird die für das Land nahezu kennzeichnende Segmentierung/Segregation der Arbeitsmärkte nach Ethnie/Hautfarbe<sup>652</sup> deutlich, die sich aber auch in den Arbeits- /Erwerbslosenstatistiken so widerspiegelt. Interessanterweise wird allerdings in den meisten Studien – so auch in offiziellen Publikationen seitens US-amerikanischer Organisationen und Regierungs-Behörden – lediglich zwischen ‚Black‘, ‚White‘ und ‚Hispanic‘ differenziert; Personengruppen asiatischer Herkunft

---

<sup>650</sup> Durch verschiedene Ebenen nationale, Länder-, regionale, kommunale Ebene) kommt es zu Variationen im Umfang sozialer Leistungen. Erschwerend kommt hinzu, dass es – im Unterschied zur BRD – keinen Länderfinanzausgleich gibt, im Zuge dessen reichere Bundesländer wie etwa Bayern oder Baden-Württemberg ärmere Länder alimentieren. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Bewohner eines (struktur)ärmeren Bundesstaats weniger Unterstützungsleistung empfangen als solche, die in reicheren Staaten der USA leben; Analoges gilt auf kommunaler/ County-Ebene.

<sup>651</sup> Berechnungen Heidenreichs zufolge besteht ein negativer Zusammenhang zwischen sozialer Absicherung und einem hohen Beschäftigungsniveau. Er bemerkt hierzu weiter: „Ausgebaute soziale Sicherungssysteme verringern die Chancen und Anreize zur Sicherung des eigenen Lebensunterhalts durch Erwerbsarbeit“ (2004: 216).

<sup>652</sup> So waren im Jahr 2005 knapp 58% der erwerbstätigen verheirateten Mütter von Kleinkindern „white“, 34% „hispanic“, 51,4% „asian“ sowie fast 65% „afro-american“ (vgl. Cohany/Sok 2007: 13).

respektive indianisch-stämmige Bevölkerungsgruppen fallen damit mehr oder weniger unter den Tisch.

Neben ethnischer Herkunft spielt auch der soziale Status in Bezug auf Erwerbsneigung bzw. -orientierung eine wichtige Rolle<sup>653</sup>. In der Vergangenheit zeigte sich in vielen Gesellschaften, dass in den minderprivilegierten Schichten sehr viele Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgingen. Durch die zunehmende Akademisierung i.w.S.<sup>654</sup>. haben bildungsnahe wie bessergestellte Schichten das Bild verändert. Ein Einflussfaktor hierfür ist natürlich die Möglichkeit, sich Dienstleistungen „einzukaufen“. Als klassisches Beispiel sei das Hausmädchen oft lateinamerikanischer oder asiatischer Herkunft<sup>655</sup> genannt, das in vielen Familien der US-amerikanischen Mittelschicht<sup>656</sup>, vorzufinden ist<sup>657</sup>. In der Konsequenz bedeutet dies, dass – mangels

---

<sup>653</sup> aber auch der Familienstand sowie Elternschaft. So gingen in den USA 2005 60% aller verheirateten Frauen einer Beschäftigung nach. Bemerkenswert ist folgendes Faktum: während gut 53% aller verheirateten Frauen ohne Kinder in diesem Jahr erwerbstätig waren, betrug die Erwerbsrate bei den verheirateten Müttern mit Kindern unter 18 Jahren etwa 68%! (vgl. Cohany/Sok 2007: 10). Dies verdeutlicht, dass man sich Kinder auch ‚finanziell leisten‘ können muss!

<sup>654</sup> So verfügten 2005 fast 63% der verheirateten Mütter mit Kleinkindern in den USA, die erwerbstätig waren, über mindestens einen Bachelor-Abschluss (vgl. Cohany/Sok 2007: 13). Allerdings sagt dieser Prozentsatz nichts über Art, Ausbildungsäquivalenz sowie Konditionen (im Hinblick auf Arbeitszeit, Bezahlung und Beschäftigungssicherheit) der ausgeübten Tätigkeit aus.

<sup>655</sup> Die verstärkten Wirtschaftsbeziehungen nach Asien haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die ‚Nachfrage‘ nach chinesischem Hauspersonal sprunghaft ansteigt. Die Zeit berichtet in einem Artikel davon, dass in Großbritannien chinesischstämmige Kindermädchen doppelt so viel verdienen können als europäische Kolleginnen, da sich ehrgeizige Eltern spätere Beschäftigungsvorteile für ihren Nachwuchs versprechen, wenn er von Kindermädchen betreut wird, die der meistgesprochenen Sprache der Welt mächtig sind (Die Zeit 20.08.07: o.S.)

<sup>656</sup> an und für sich ein sehr aussageschwacher Begriff, zumal – Sennett (1998) zufolge – sich sehr viele US-Amerikaner zur Mittelschicht rechnen. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass gerade in den letzten Jahren die Mittelschicht extrem mit der Bedrohung des sozialen Abstiegs zu kämpfen hat.

<sup>657</sup> Ferner spielt das Einkommen des Ehemannes eine nicht unerhebliche Rolle. Würde man den Zusammenhang zwischen dem Einkommen des Ehemannes und der Erwerbsneigung der Ehefrau und Mutter visualisieren, würde sich nach den Zahlenangaben von Cohany/Sok eine rautenförmige Darstellung ergeben.

So betrug 2005 der Anteil der erwerbstätigen Mütter mit Kleinkindern, deren Ehemänner im untersten Quantil verdienten, gut 47%. Lag das Einkommen des Ehemannes im unteren Quantil, 51,3%, im mittleren Bereich, 64,4%; lag der Verdienst des Ehemannes im höheren Segment, 56,5%. Bei sehr gut verdienenden

staatlichen Engagements in diesem Feld – bspw. die Kinderbetreuung privatwirtschaftlich zu organisieren und/oder über private, meist familiäre Netzwerke sicherzustellen ist.

Die Bedeutung von sog. personennahen bzw. haushaltsnahen Dienstleistungen ist somit in diesem Kontext nicht außer Acht zu lassen. In der BRD hat der Gesetzgeber bei geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen, die unter den Oberbegriff personenbezogener Dienstleistungen fallen, die vom Arbeitgeber zu entrichtenden Sozialversicherungsbeiträge im Vergleich zu anderer geringfügiger Beschäftigung niedriger angesetzt. Dadurch soll die Attraktivität erhöht und die Schattenwirtschaft eingedämmt werden.

Den Vorzügen des US-amerikanischen Arbeitsmarktes mit seiner weitgehenden Deregulierung stehen natürlich auch Nachteile gegenüber. Zu denken ist dabei an den bereits angeführten sehr stark ausgeprägten Niedriglohnsektor der Vereinigten Staaten, wobei natürlich zu differenzieren ist, ob es sich dabei um Schüler /Jugendliche/Studierende handelt, die im Idealfall in diesem Einkommenssegment lediglich eine absehbare Zeit arbeiten oder ob es dabei um Personen geht, die daraus ihren Lebensunterhalt – u.U. auch den ihrer Angehörigen – bestreiten müssen.

Auch in der BRD gewinnt der Niedriglohnsektor Zug um Zug an Stellenwert<sup>658</sup>. So ließen sich für das Jahr 2006 gut 6,5 Mio. Beschäftigte in diesem Einkommenssegment beziffern; eine Steigerung um 43 Prozentpunkte ausgehend von 1995 (15%) bis 2006 (22,2%). Beunruhigend ist dabei aber auch die Tatsache, dass in dieser Zahl sämtliche Beschäftigungsformen (Vollzeit, Teilzeit, geringfügig beschäftigt) und sämtliche Qualifikationsniveaus – mit jeweils unterschiedlicher Verteilung – beinhaltet sind, wobei der Anteil an

---

Ehemännern gingen schließlich 47,7% aller verheirateten Mütter von Kleinkindern in den USA einer Erwerbstätigkeit nach (vgl. Cohany/Sok 2007: 15).

Maßgeblich für die Erwerbsneigung ist auch die Kinderzahl. So waren 2005 59,5% der verheirateten Mütter von einem Kleinkind erwerbstätig; bei 2 Kindern lag die Erwerbsquote bei 54,8%, bei 3 bei 46,1%, bei 4 schließlich bei 40,6% (vgl. ebenda).

<sup>658</sup> 2008 gab es in Deutschland 1,3 Mio. sog. ‚Aufstocker‘, Bezieher von Arbeitslosengeld II, deren Erwerbseinkommen so gering ist, dass es von staatlicher Seite alimentiert werden muss; sie sind – trotz Erwerbstätigkeit – auf staatliche Unterstützung angewiesen (vgl. Schroeder 2008: 174).

Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in diesem Segment markant zugenommen hat: von 58,6% im Jahre 1995 auf 67,5% im Jahre 2006. Somit wird deutlich, dass nicht – wie allgemein angenommen wird – nur Minder-/Geringqualifizierte im Niedriglohnsektor zu finden sind (vgl. Kap. 4.2.2). Als ‚gefährdete‘ wie tatsächlich betroffene Personengruppen lassen sich Migranten, Frauen sowie Jüngere anführen (siehe hierzu: Kalina/Weinkopf 2008: 1-11; ferner Bosch/Weinkopf 2007: 288; Bosch/Kalina 2007: 32f.). Zwischen 2000 und 2006 stieg die Zahl (ausschließlich!, der Verf.) geringfügig entlohnter Beschäftigter um gut 850 000 von 4,052 auf 4,854 Mio. (Stat. Bundesamt 2007: 71). Unter den 4,854 Mio in 2006 waren 3,263 Mio. Frauen (ebenda: 72).

Angesichts dieser Zahlen wirft das in Deutschland über einige Generationen hinweg tradierte Gesellschafts- wie Rollenbild sehr deutlich seinen Schatten, so dass man sich nicht der Frage verwehren kann, ob diese Entwicklung nicht intendiert ist, wirft man einen Blick auf Steuer-, Sozial- wie auch Familienpolitik.

Die Ideologie des „männlichen Alleinverdiener“ (Bosch/Kalina 2007) bleibt fest verankert, auch wenn die Realität bereits nicht erst seit gestern anders aussieht<sup>659</sup>.

In diesem Modell des männlichen Alleinverdieners „erwerben viele Frauen ihre soziale Sicherung über die Erwerbstätigkeit des Ehepartners und der Staat setzt starke finanzielle Anreize für Nichterwerbstätigkeit oder marginale Teilzeitbeschäftigung (Minijobs)“ (Bosch/Kalina 2007: 23).

Der Stellenwert von sozio-kulturellen wie auch sozio-ökonomischen Aspekten innerhalb dieser Diskussion wird etwa an folgender Passage deutlich:

„Birgit Pfau-Effinger betont in ihrem Beitrag (2001: 277 – 310, der Verf.) schließlich, dass Differenzen in der Entwicklung der Arbeitsmärkte in europäischen Ländern nicht nur durch unterschiedliche ökonomische Verhältnisse, politische Maßnahmen oder rechtliche Regelungen,

---

<sup>659</sup> Im krassen Widerspruch dazu wird 2009 das Unterhaltsrecht dahingehend reformiert, dass Frauen erheblich früher als bisher nach der Scheidung einer Erwerbstätigkeit nachgehen und auf diese Weise für ihren Lebensunterhalt sorgen müssen.

sondern entscheidend auch durch *kulturelle Rahmenbedingungen*, also insbesondere durch Werte und Leitbilder geprägt sind. (...) Im Anschluss an Esping-Andersen (1990) betont Pfau-Effinger dabei einerseits die Rolle des *Wohlfahrtsstaats*, der durch die Regulierung von Arbeitsverhältnissen, durch spezifische Systeme der sozialen Sicherungsm durch das Angebot von Dienstleistungen und durch seine je unterschiedliche Familienpolitik die Erwerbsbeteiligung von Männern, vor allem aber von Frauen entscheidend beeinflusst“ (Berger/Konietzka 2001: 17f).

Entwicklungen wie die des Niedriglohnssektors werden gemeinhin im Zuge der Diskussion um eine ‚Erosion des Normalarbeitsverhältnisses‘ zur Sprache gebracht. Den Kern dieser Diskussion bildet die in den letzten Jahren in der BRD feststellbare Zunahme von sog. flexiblen bzw. ‚atypischen‘ Beschäftigungsverhältnissen, die aber oft auch als prekär<sup>660</sup> zu bezeichnen sind. Zu denken ist dabei an Befristung, Besonderheiten im Sozialversicherungsrecht (Mini-/Midi-Jobs), unterschiedliche Arbeitszeitvolumina (Teilzeit) sowie im „Status“ (Leih-/Zeitarbeit). Solche prekären Beschäftigungsverhältnisse haben unterschiedliche Folgen, die sich über verschiedene zeitliche Dimensionen erstrecken: in Bezug auf die *Sozialversicherungssysteme*<sup>661</sup>, sind diese Folgen auf gesellschaftlicher wie individueller Ebene angesiedelt. Die Umlagefinanzierung basiert auf von Arbeitgebern und Arbeitnehmern – im Regelfall zumindest – einzuzahlenden Beiträgen. Brechen Beitragszahlungen ein oder bleiben sie in größeren Mengen aus, so fehlen den Rentenkassen die für die Auszahlung an die aktuelle Rentnergeneration benötigten Mittel; der Staat muss einspringen. Auf individueller Ebene ist bei geringen und u.U. diskontinuierlich eingezahlten Beiträgen später im Alter mit entsprechend geringer gesetzlicher Rente zu

---

<sup>660</sup> Keller/Seifert merken jedoch an, dass aus ihrer Sicht solche Beschäftigungsverhältnisse nicht per se als prekär einzustufen seien; die konkreten Umstände seien entscheidend: „Eine Rolle spielen neben dem Individualeinkommen vor allem die allgemeinen Lebensbedingungen (vor allem Familien- bzw. Haushaltssituation) sowie die rechtlich-institutionelle Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse (besonders vollständige Integration in die sozialen Sicherungssysteme). Von Bedeutung ist ferner die Erwerbsbiographie in ihrer kurz- und langfristigen Perspektive“ (2007: 11).

<sup>661</sup> hier insbesondere die Rentenversicherung nach SGB VI.

rechnen. Altersarmut droht. Hinzu kommt, dass bei prekären Beschäftigungsverhältnissen oft auch nicht die Möglichkeit besteht, zusätzlich meist kapitalgedeckte betriebliche und/oder private Altersvorsorge zu betreiben, was das Problem von Versorgungslücken/-engpässen im Alter verschärft. Daneben haben prekäre Beschäftigungsverhältnisse natürlich auch Auswirkungen auf *Konsum* und *Lebensplanung*, auch in Bezug auf die Realisierung des Wunsches nach *Nachwuchs*. Ein Punkt, der insbesondere für die Höher- und Hochqualifizierten in der BRD von Bedeutung zu sein scheint. Somit scheint für AkademikerInnen nicht nur die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern ein gewisses Maß an Planbarkeit und sozialer wie finanzieller Sicherheit von Bedeutung zu sein.

Bei all den genannten Formen von prekären Beschäftigungsverhältnissen ist stets die Verweildauer von zentraler Bedeutung, gerade auch in Bezug auf die andiskutierten Konsequenzen. Insbesondere im Hinblick auf den Niedriglohnsektor ist der vielzitierte „Klebeffekt“ ausschlaggebend. Ein Punkt, der in der BRD ebenso bedeutsam ist wie in den USA.

Diesseits und jenseits des Atlantiks entscheidet oft das Hauhalts-einkommen über die Zukunftschancen der Kinder, die in diesem Haushalt leben. Bekanntlich beeinflussen die finanziellen Möglichkeiten der Eltern direkt wie indirekt den Zugang zu Bildung<sup>662</sup>, kultureller Teilhabe, in den USA sogar zu Gesundheitsversorgung. Im Ergebnis also nichts anderes als der Schiedsspruch über sozialen wie ökonomischen Aufstieg. Die genannten Punkte kommen in den genannten Ländern jedoch unterschiedlich zur Geltung. In den USA ist das Stipendiensystem bekanntlich besser ausgebaut, wodurch eine etwaige Selektivität im Bildungssystem weniger stark greift als dies etwa in Deutschland der Fall ist. Der angesprochene Zugang zur Gesundheitsversorgung ist in der BRD durch den Wohlfahrtsstaat abgesichert, in den USA nur in Ausnahmefällen, bspw. für Kriegsveteranen. Die Möglichkeit, am kulturellen Leben i.w.S. teilzuhaben, ist hingegen in beiden Staaten eine Frage der finanziellen Spielräume.

---

<sup>662</sup> Bildung gilt gemeinhin als Schlüssel zur Überwindung sozialer Schranken.



Der angesprochene „Klebeeffekt“ kann jedoch auch mit einer durchaus positiven Note belegt sein, so etwa in der Leih- und Zeitarbeit. Auf diesen Aspekt möchte ich im Folgenden etwas genauer eingehen, zumal sie in beiden Ländern zunehmend an Stellenwert gewinnt, aber auch mit einer gewissen Ambivalenz belegt ist. Beschäftigungspolitisch wurde von Seiten der Bundesregierung der Zeitarbeit, die auch unter den Begriffen ‚Arbeitnehmerüberlassung‘ oder ‚Personalleasing‘ gemeinhin bekannt ist, ein nicht unwesentliches Beschäftigungspotential zugedacht, was sich daran ablesen lässt, dass im Zuge der Hartz-Reformen sog. Personal-Service-Agenturen (PSA) <sup>663</sup> als Integrationsinstrumentarium gegründet wurden, über deren tatsächliche Erfolgsträchtigkeit allerdings – im Nachhinein – gespaltene Meinungen und Ansichten kursieren. Der Liberalisierungskurs auf den deutschen Arbeitsmärkten hinterließ auch seine Spuren bei den rechtlichen Fundamenten von Zeitarbeit. Gemeint ist damit, dass vor der Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) eine juristische oder natürliche Person, die Arbeitnehmerüberlassung gewerblich betreiben wollte, bei der Bundesagentur für Arbeit eine Genehmigung/Erlaubnis einholen musste. Vom Grundgedanken her ist dies positiv zu werten, zumal dadurch gewisse Standards gewahrt werden. Die angesprochene Reform des AÜG brachte neben anderen Punkten die Neuerung, dass auf Genehmigung künftig verzichtet wird. Dies bedeutet im Ergebnis, dass nun Jeder, der sich dazu berufen fühlt, ein Unternehmen für Zeitarbeit gründen und Arbeitnehmer gewerblich ‚verleihen‘ darf. Die direkte Konsequenz lässt sich beim Durchschauen der Stellenanzeigen in den Printmedien deutlich erkennen: Zeitarbeitsunternehmen schießen wie Pilze aus dem Boden, was aber in der Konsequenz auf einen knallharten Verdrängungswettbewerb schließen lässt. Ferner können sich so leichter „schwarze Schafe“ tummeln, die der Branche u.U. wieder das „Schmuddel-Image“ aufdrängen, von dem sie sich in den letzten Jahren weitgehend befreien konnte. Es drängt sich angesichts dessen die Frage auf, ob – als schwächste Glied in der Kette – nicht letztendlich der Zeitarbeitnehmer derjenige ist, der „die Zeche zahlt“, zumal nicht alle Zeitarbeitsunternehmen verbandlich

---

<sup>663</sup> siehe hierzu vertiefend: Promberger 2007: 138f.

organisiert sind bzw. die Beschäftigten nach Tarif bezahlen. Soviel zu den grundlegenden wie auch juristischen Rahmenbedingungen.

Was das Spektrum von Zeitarbeit anbelangt, so hat sich auch hier in den letzten Jahren ein deutlicher Wandel vollzogen; das zeigen auch meine persönlichen Erfahrungen, die ich im Rahmen eines Praktikums in einem Zeitarbeitsunternehmen sammeln konnte. Es sind heute nicht mehr nur Tätigkeiten im Helfer-Bereich oder sog. „Jedermann-Jobs“<sup>664</sup>, die von Zeitarbeit abgedeckt werden, sondern zunehmend auch Aufgabenfelder für Facharbeiter und kaufmännisches Fachpersonal bis hin zu IT-/Ingenieursdienstleistungen.

Auch für die „Entleiher-Unternehmen“ nimmt Zeitarbeit – z.T. sehr gut beobachtbar – eine deutlich andere Funktion/Rolle ein, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war.

So wird heutzutage Zeitarbeit sukzessive seltener dafür in Anspruch genommen, um Bedarfsspitzen und personelle Engpässe abzudecken (z.B. Promberger 2007: 131), sondern der Trend geht zum dauerhaften Einsatz in den Kundenunternehmen; und das oft über Jahre hinweg, zumal auch hier die bisherige Beschränkung von 24 Monaten (am Stück) in einem konkreten Unternehmen durch die besagte Reform des AÜG aufgehoben wurde.

Bei allen Vorteilen, die aus der Frosch-Perspektive mit einem längeren Einsatz in einem Kundenunternehmen für alle Beteiligten verbunden sind. Aus der Vogelperspektive betrachtet, bedeutet dies u.U. die Konstruktion einer Parallelbelegschaft, wobei die Verantwortung und auch das unternehmerische Risiko das Verleiherunternehmen trägt. Muss Personal im Entleiherunternehmen abgebaut werden, so werden als erste Gruppierung die Zeitarbeitnehmer abgezogen, wie dies aktuell in der Automobilindustrie gut beobachtbar ist. Um diesen Domino-Effekt zu verdeutlichen: Die Finanzkrise führt(e) zu Absatzeinbrüchen in den zentralen Industriezweigen, wodurch sich die Unternehmen gezwungen sehen, ihre Produktionen zu drosseln bzw. in manchen Fällen sogar zeitweise ganz auszusetzen. Gerade in der Automobilindustrie haben die Konzerne in den letzten Jahren Beschäftigungs-garantien gegeben, die ihre Stamm-/Kernbelegschaften vor betriebsbedingten Kündigungen schützen sollen. Angesichts dessen trifft es die

---

<sup>664</sup> d.h. ohne feste, formal-qualifikatorische Voraussetzungen.

Zeitarbeitnehmer als Erstes, zumal sie das schwächste Glied in der Kette darstellen. Auch wenn ihre Beschäftigungsverhältnisse formal als Normalbeschäftigungsverhältnisse gelten, sind sie tendenziell mit einem höheren Entlassungsrisiko konfrontiert, flankiert von insgesamt geringerer Beschäftigungssicherheit sowie meist schlechterer Bezahlung. Hinzukommt, dass im Rahmen von Zeit-/Leiharbeit betriebliche Fort-/Weiterbildung bis dato häufig so gut wie keine Rolle spielt (Promberger 2007: 134). Ähnlich wie im Bereich von Mini-/Midi-Jobs. Meist stellt lediglich das Sammeln von Berufserfahrung das einzige, manchmal auch das zentralste Qualifikationskriterium dar. Ein Problem, das umso gravierender ist, wenn man sich vor Augen führt, dass ein hoher Prozentsatz von Zeitarbeitnehmern sich aus ehemals Erwerbslosen rekrutiert. Zeitarbeit ist somit extrem konjunktursensibel bzw. -abhängig, was sich für die in dieser Branche Beschäftigten – je nach Situation – als Fluch oder Segen erweist.

Der besagte „Klebeeffekt“ rührt daher, dass manche Entleiherunternehmen Zeitarbeitnehmer bei ihrem Arbeitseinsatz genau unter die Lupe nehmen, um zu eruieren, ob der Kandidat/die Kandidatin nicht nur fachlich sondern auch von der Persönlichkeit her als Stamm-Mitarbeiter ins Unternehmen passen würde, wodurch man sich die doch mehrmonatige Probezeit erspart. Andere Unternehmen hingegen – genauer gesagt, ihre Arbeitnehmervertretungen – schließen Übernahmeoptionen von vornherein aus, zumal die Zweischneidigkeit von Personalleasing von Betriebsräten klar erkannt wurde. Normalarbeitsplätze werden durch Zeitpersonal verdrängt, Kostenaspekte stehen jedoch weniger im Raum stehen (Zeitpersonal lässt sich selten günstiger einkaufen; im Durchschnitt verdienen Zeitarbeitnehmer allerdings gut ein Drittel weniger); die Stammebelegschaft erfährt durch die zum Teil permanente Beschäftigung von Zeitpersonal eine Schwächung. Die Betriebsräte nutzen ihre durch das BetrVG verbrieftes Mitwirkungsrecht bei personellen Angelegenheiten, um ‚ihre‘ Kernbelegschaften zu schützen.

Meines Wissens gibt es bei BMW in den letzten Jahren keine Übernahmemöglichkeiten. Bei *Daimler* spielt Zeitarbeit nur eine sehr marginale Rolle, was insbesondere in den Ereignissen 2005 begründet

liegt. Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung ist es nicht möglich, einerseits mehr als 8 500 Arbeitsplätze abzubauen, auf der anderen Seite aber in größerem Maße mit Zeitpersonal zu arbeiten. *Volkswagen* hat vor einigen Jahren eine eigene Zeitarbeitstochter gegründet, die „AutoVision GmbH“, arbeitet aber auch mit ‚fremden‘ Zeitarbeitspersonal. Im Zuge der Finanzkrise wurde an diesem Punkt als erstes der Rotstift angesetzt.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der Umgang mit Zeitarbeit in der BRD sowohl auf Makro- wie Mikroebene, d.h. von Branche zu Branche, aber auch von Unternehmen zu Unternehmen, stark variieren kann. Auch sind die damit verbundenen Intentionen sehr unterschiedlich, so dass man stets im Einzelfall entscheiden muss, von Personalleasing von Stabilität und Planbarkeit geprägt ist oder doch der Unsicherheitsaspekt sowie die vergleichsweise niedrigere Bezahlung dominieren, so dass sich doch von prekärer Beschäftigung sprechen ließe.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten: Hinsichtlich der Entwicklungen um Bildung, Qualifikation und Beschäftigung lassen sich in den letzten Jahren in der BRD unterschiedliche Tendenzen beobachten, die jedoch keineswegs zueinander in Widerspruch stehen. Im Bereich Bildung und Qualifikation ist dies der Trend zur Höherqualifizierung. Im Feld Beschäftigung lässt sich eine stärkere Tendenz zur Flexibilisierung und Deregulierung erkennen.

Im Allgemeinen sehe ich in allen drei Bereichen dieses Kapitels eine unterschiedlich stark ausgeprägte Vermarktlichung. Im Bildungsbereich lässt sich diese Vermarktlichung in der steigenden Anzahl an privaten Bildungseinrichtungen ablesen. In der Dimension Qualifikation zum einen in der beschriebenen Höherqualifizierung, aber auch in der Modularisierung, um den Anforderungen des Marktes zeitnaher begegnen und Rechnung tragen zu können. Auch im Sinne von Polyvalenz. In der Dimension Beschäftigung lässt sich ebenfalls ein Trend zur stärkeren Vermarktlichung ableiten. Die Zunahme von sog. atypischen Beschäftigungsverhältnissen wie Teilzeitbeschäftigung, Leih- und Zeitarbeit sowie befristeter Beschäftigung belegt dies. Was befristete Beschäftigungsverhältnisse anbelangt, so stehen hier nicht

immer zwangsläufig Vermarktlichungs- im Sinne von Flexibilisierungsaspekten auf Seiten der Arbeitgeber im Vordergrund. Hier darf nicht außer Acht gelassen werden, dass in manchen Branchen befristete Arbeitsverträge in erster Linie als Disziplinierungsinstrumentarium der Entscheidungsträger dienen, um die Beschäftigten erwartungskonform funktionieren zu lassen. So kommt es erfahrungsgemäß nicht selten vor, dass befristet Beschäftigte durch die Inaussichtstellung einer Vertragsverlängerung oder gar Entfristung entsprechend gefügig im Hinblick auf Überstunden, Mehrarbeit sowie den weitgehenden Verzicht auf Urlaub und Phasen der Regeneration gemacht werden. Von der Intention her sollen befristete Beschäftigungsverhältnisse jedoch primär dazu dienen, den kurzfristigen, zum Teil sehr volatilen Anforderungen des Marktes Rechnung zu tragen. In nicht seltenen Fällen ist dies jedoch nur ein Vorwand!

Angeichts der Beobachtung, dass sich diese von mir beobachtet wie beschriebenen Vermarktlichungstendenzen in allen drei in diesem Kapitel behandelten Bereichen feststellen lassen, so lässt sich aus meiner Sicht durchaus – rekurrend auf Hall und Soskice – von institutionellen Komplementaritäten sprechen, wie sie im Falle der USA deutlich konstatierbar sind. Zu denken ist dabei in den USA an polyvalente Ausbildung bei flexiblen Arbeitsmärkten und hoher Beschäftigungsmobilität. Hinzu kommt eine Tätigkeitszentrierung und keine Berufszentrierung!

#### IV. Fazit

In diesem Abschlusskapitel möchte ich den Kreis schließen, indem ich die theoretische Basis und damit den Ausgangspunkt meiner Untersuchung, den Ansatz von Peter Hall und David Soskice der ‚varieties of capitalism‘ erneut aufgreife und kritisch betrachte. Diese Betrachtung soll in drei Schritten erfolgen. In einem ersten Schritt durchleuchte ich den Ansatz auf Schwächen. Danach setze ich mich mit Kritikpunkten anderer Autoren auseinander, die sich ebenfalls mit dem Ansatz beschäftigt haben, und nehme dazu Stellung. In einem dritten Schritt schließlich arbeite ich die Stärken des Ansatzes heraus.

Zunächst zu den Schwachstellen des Ansatzes. Eine zentrale Schwäche sehe ich darin, dass die beiden Autoren die historische Dimension ausblenden. Auf das Beispiel der Industriellen Beziehungen bezogen sprechen sie beispielsweise nicht die Rahmenbedingungen an, die etwa dazu geführt haben, dass die gewerkschaftliche Organisationsgrad in der US-amerikanischen Privatwirtschaft in den letzten Jahren rapide abgenommen hat. Darüber hinaus gehen sie nicht darauf ein, dass dahinter ein Entwicklungsprozess steht, aus dem hervorgeht, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den USA der Nachkriegsjahre vergleichsweise hoch gewesen ist.

Ich finde, dass dieser „Knackpunkt“ insbesondere in der Gegenüberstellung der Industriellen Beziehungen der USA bzw. Deutschlands in Erscheinung tritt, weshalb ich zumindest an dieser Stelle am Ansatz der beiden Autoren Kritik üben möchte, zumal die Arbeitsbeziehungen mit ihrer Schlüsselrolle für eine ganze Reihe von arbeitswissenschaftlich relevanten Punkten maßgebend und richtungsweisend sind. Zu denken ist dabei Arbeitszeit, Entgelt, Ausbildung, Arbeitsorganisation, etc.. Mir geht es dabei vor allem um das Fehlen der historischen Dimension, auch in Bezug auf die Entwicklung der Industriellen Beziehungen.

Aus statischer Sicht betrachtet, stimme ich mit Hall und Soskice damit überein, dass in den USA im Vergleich zu Deutschland ein – insbesondere in der Privatwirtschaft – geringerer Organisationsgrad vorzufinden ist. Der Einfluss der Gewerkschaften ist gering. Es gibt keine Flächentarifverträge. Eine Arbeitnehmervertretung in den Unternehmen und Betrieben ist selten:

„... firms in liberal market economies generally rely heavily on the market relationship between individual worker and employer to organize relations with their workforce. (...) Firms are under no obligation to establish representative bodies for employees such as works councils; and trade unions are generally less powerful than in CMEs, although they have significant strength in some sectors” (Hall/Soskice 2001: 29).

Was meines Erachtens in der Argumentation der beiden Autoren fehlt, ist ein<sup>665</sup> Verweis darauf, dass diese aktuell in den USA beobachtbaren Verhältnisse nicht immer so gewesen sind, sondern sich erst im Laufe der Zeit bzw. aufgrund von bestimmten Rahmenbedingungen und Schlüsselsituationen in diese Richtung hin entwickelt haben. Mit anderen Worten, hatte aufgrund von bestimmten einschneidenden historischen Ereignissen und Rahmenkonstellationen ein institutioneller Wandel eingesetzt.

Der folgende kurze geschichtliche Abriss soll deutlich machen, dass die Industriellen Beziehungen und auch die Rolle des Staates in den USA nicht immer so gewesen sind wie derzeit. So lassen sich im 20. Jahrhundert einige Zäsuren finden, die Erklärungs- oder zumindest Anhaltspunkte für die tatsächliche Entwicklung der Industriellen Beziehungen liefern (können).

Als erstes einschneidendes „Ereignis“ sei die Weltwirtschaftskrise („Great Depression“) Ende der 1920er / Anfang der 1930er Jahre genannt, worauf in Folge – wie bereits im Kapitel 2.1.2a zu den Bankensystemen erwähnt – mit der Verabschiedung einer Reihe von Gesetzen reagiert wurde, die die Verhältnisse und Rahmenbedingungen in den USA nachhaltig verändern sollten.

Um die Krise einigermaßen in den Griff zu bekommen, war es notwendig, neue Regeln für die Politik bzw. für den Staat zu definieren und zu implementieren. In der Geschichtsschreibung gingen diese neuen Regeln mit dem Begriff des *New Deal* ein. Vielfach in einem Atemzug mit dem demokratischen Präsidenten Franklin D. Roosevelt in Verbindung gebracht.

---

<sup>665</sup> wenn auch nur kleiner

Im Rahmen des New Deal, in welchem ein verstärktes Engagement bzw. Eingreifen des Staates im Vordergrund stand, spielte neben einer expansiven Wirtschaftspolitik auch ein forcierter Ausbau von Sozialen Sicherungssystemen eine bedeutende Rolle. Die grundlegende Idee Roosevelts war die Schaffung eines sozialstaatlichen Kapitalismus, der den offensichtlich gescheiterten Kapitalismus ohne nennenswerte Regulierung<sup>666</sup> ablösen sollte, der die Vereinigten Staaten in handfeste wirtschaftliche Schwierigkeiten (Große Depression) manövriert hatte.

Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist bemerkenswert, dass in diesem Rahmen auch Mindestlöhne festgesetzt und die wöchentlichen Arbeitszeiten für Industriearbeiter auf 35, für Angestellte auf 40 Stunden begrenzt wurden. Durch die Verabschiedung des sog. *National Labor Relations Act* (ebenfalls 1935) wurde ferner die gesetzliche Grundlage für die Anerkennung von Gewerkschaften in Betrieben und Tarifverhandlungen geschaffen.

Während bis in die 1970er Jahre hinein dem Staat in den USA eine aktive Rolle zukam – wenn auch nicht in dem Ausmaß wie etwa in Deutschland oder gar in Frankreich –, wurde mit der Verabschiedung des Taft Hartley Act 1947 die Macht der Gewerkschaften beschnitten, wodurch sie in Folge an Einfluss einbüßten. Besonders gravierend für die Entwicklung der Mitgliederzahlen war nun das Verbot von Zwangsmitgliedschaften (closed-shop-Prinzip<sup>667</sup>).

Gerade in den 1950er und 1960er Jahren, also zu Zeiten des deutschen Wirtschaftswunders, kam dem US-amerikanischen Staat im Rahmen des Keynesianismus eine tragende Funktion zu. Der Einsatz von fiskalpolitischen Maßnahmen selbst unter Inkaufnahme von Defiziten im Staatshaushalt oder auch staatliche Nachfragestimulierung bilden wichtige Aspekte der Theorie von John Maynard Keynes. Durch den Keynesianismus wird die Rolle eines aktiven Staates beschrieben.

Der Erfolg des Keynesianismus führte dazu, dass sich in den USA eine breitere Wohlstandsgesellschaft herausbilden konnte. Ferner wurden die Sozialen Sicherungssysteme, deren Grundlagen 1935 teilweise

---

<sup>666</sup> Laissez-faire, mit anderen Worten.

<sup>667</sup> Im Closed-Shop verpflichten sich die Unternehmen, nur Gewerkschaftsmitglieder einzustellen (Biedenkopf 1961: 88f.; Lösche 2004: 388).



gelegt wurden, weiter ausgebaut. Zu denken ist dabei insbesondere an die zahlreichen Maßnahmen in der Ära Kennedy-Johnson (1961-1969). So wurden beispielsweise 1965/66 die Programme zu *Medicare* und *Medicaid* verabschiedet, Programme zur (kostenfreien) gesundheitlichen Vorsorge bzw. Versorgung für ältere arme Bürger (z.B. Adams 2000: 100).

Gesellschaftspolitisch schrieb man sich zu dieser Zeit den Slogan „War against poverty“ auf die Fahnen.

In den 1970er Jahren, also zu Zeiten der beiden Ölkrisen und des Zusammenbruchs des Bretton-Woods-Abkommens<sup>668</sup>, verlor der Keynesianismus in den USA an Legitimität, gerade deshalb, weil sich die politischen, vor allem aber wirtschaftlichen Verhältnisse und Rahmenbedingungen änderten. Zu Problemen in der Funktionsweise des Keynesianismus kann führen, dass Investitionsentscheidungen von Unternehmen durch eine staatliche Nachfragestimulierung wenig beeinflussbar sind. Ferner mindert eine aus der Nachfragestimulierung resultierende größere Staatsverschuldung die politische und staatliche Gestaltungsfähigkeit.

Dem bisher als so erfolgsbringend erachteten Keynesianismus folgte ab Ende der 1970er Jahre das Paradigma einer angebotsorientierten Wirtschaftspolitik, wodurch auch die Möglichkeiten des US-amerikanischen Staates begrenzt wurden. Instrumentarien der angebotsorientierten Wirtschaftspolitik waren unter anderem z.T. massive Steuersenkungen und Deregulierungsmaßnahmen. Mit dem Ziel durch Geldmengensteuerung die Inflationsrate zu senken, die gestiegene Arbeitslosigkeit zu reduzieren und die öffentlichen Haushalte zu konsolidieren, etwa durch Kürzungen bei den Sozialausgaben. Spricht man von wirtschafts- bzw. gesellschaftspolitischen Leitbildern, so lässt sich sagen, dass ein Wandel vom Keynesianismus hin zum Monetarismus<sup>669</sup> nach Milton Friedman in den 1980er Jahren vollzogen hat, ausgelöst durch die Krisenerscheinungen in den 1970er Jahren. So bauten Instabilität und damit verbundener Legitimitätsverlust einen starken Druck auf, der schließlich zu den klar ersichtlichen Veränderungen führte.

---

<sup>668</sup> System fester Wechselkurse

<sup>669</sup> Geldmengensteuerung

Als Schlagwort „Reagonomics“ in die Literatur sind die Maßnahmen eingegangen. Abgeleitet von Ronald Reagan, der in dieser Dekade für zwei Legislaturperioden Präsident war. Der Begriff „Reagonomics“ wird von vielen automatisch mit dem Begriff „Deregulierung“ in Verbindung gebracht, ähnlich wie „Thatcherism“ in Großbritannien.

Betrachtet man sich die wirtschaftspolitischen Maßnahmen in dieser Zeit etwas genauer, so lässt sich ein gewisser Widerspruch erkennen. Denn das massive „Wettrüsten“ mit der ehemaligen UdSSR war nur möglich, da die Etats für Verteidigung<sup>670</sup> entsprechend erhöht wurden bei Inkaufnahme von erheblichen Defiziten im Staatshaushalt bzw. massiver öffentlicher Verschuldung. Dies ist im Grunde genommen nichts anderes, als eine verstärkte staatliche Nachfrage nach Rüstungsgütern. Im Prinzip also keynesianisches Vorgehen.

Zentral für die vorliegende Diskussion ist jedoch, dass in dieser Zeit die Rahmenbedingungen so verändert wurden, dass der Staat in Folge lediglich eine marginale Funktion einnimmt und die Gewerkschaften (weiter) an Macht und Einfluss Einbußen hinnehmen müssen. Das „Kapital“, etwa nach europäischem Muster, gibt es in den USA als handelnden, korporativen Akteur bekanntlich nicht in der Form und wird deshalb auch nicht in die Betrachtung einbezogen.

Interessanterweise zeigen die beiden Autoren den gegenwärtig beobachtbaren institutionellen Wandel – ausgehend von Veränderungen auf den Finanz- und Kapitalmärkten – in der BRD auf, nicht aber den US-amerikanischen (vgl. Hall/Soskice 2001: 61f.). Entscheidend ist jedoch auch hier das Ausblenden oder Nichterwähnen (-aufgreifen) der historischen Komponente<sup>671</sup>.

Dies wirft natürlich die Frage nach einem möglichen ‚Warum‘ auf. Als eine mögliche Antwort ließe sich auf ein nicht ausreichend fundiertes wissenschaftliches Arbeiten in Bezug auf die vergangenen Entwick-

---

<sup>670</sup> Militär/Rüstung

<sup>671</sup> Zur Verdeutlichung: „Kurzum, historische Typen sind ein sehr wichtiger Gegenstand unserer Forschung und für unsere Denkversuche unerlässlich. Sie, d.h. alles das, was Menschen getan haben und geworden sind, außer acht zu lassen, hieße, den Prozess der Geburt studieren zu wollen und gleichzeitig die Mutterschaft zu ignorieren“ (Mills 1973: 192).

ungen in den USA anführen. Oder auch die Tatsache, dass es sich um einen Einleitungsaufsatz zu einem Buch handelt, zu welchem überwiegend angelsächsische Autoren Beiträge geliefert haben, so dass unterstellt worden sein kann, dass sie bzw. die Leserschaft die US-amerikanischen historischen Entwicklungen kennen. Von beiden Punkten soll allerdings Abstand genommen werden, zumal sich beide auf dem Pfade der Spekulation bewegen.

Aus wissenschaftlicher Sicht nahe liegender ist meines Erachtens eine mögliche Kollision von Fachdisziplinen: das andauernde Spannungsverhältnis zwischen Geschichtswissenschaft und den Sozialwissenschaften, insbesondere der Soziologie (vgl. z.B. Wehler 2000; 2001).

Nina Baur bemerkt hierzu: „... Soziologie und Geschichtswissenschaft stehen sich heute wie zwei Fremde gegenüber“ (2005: 21). (Mögliche Ursachen erklärt sie sich folgendermaßen:

„Für die frühen Soziologen bildeten Geschichte und Soziologie eine Einheit. Ihr theoretisches Interesse orientierte sich an langfristigen Verlaufsmustern. Ihr Denken war durch und durch prozesshaft. In empirischen Forschungsarbeiten verbanden sie historisch-qualitative mit quantitative Methoden. Wissenschaftspolitik und historische Zufälle waren Hauptgründe dafür, dass sich Soziologie und Geschichtswissenschaft in der Nachkriegszeit zu getrennten Disziplinen entwickelten“ (ebenda: 57).

Neben dieser – für meine Begriffe – formalen Schwäche aufgrund der angesprochenen Kollision von Wissenschaftsdisziplinen lässt sich auch inhaltlich eine Schwachstelle des Ansatzes anführen. Es wird lediglich die Entwicklung bzw. Ebene der (börsennotierten) Aktiengesellschaften betrachtet. Es gilt dabei zu betonen, dass die in der BRD vorfindbare Unternehmenslandschaft überwiegend mittelständisch geprägt ist. In den mehr als 3 Mio. mittelständischen Firmen und Betrieben werden gut 20 Mio. Arbeitnehmer beschäftigt. So lassen sich äußerst leistungsfähige wie finanzstarke mittelständische Unternehmen gerade im produzierenden Gewerbe vorfinden, überwiegend im Besitz von (Gründer-)Familien und selten börsennotiert. Hinzu kommen branchenspezifische wie regionale Unterschiede und Besonderheiten.

Jedoch ist eine relativ enge Verknüpfung zwischen global agierenden Großunternehmen und KMU in der beschriebenen Leistungsorganisation der Konzerne zu sehen. Kommt es zu Strukturveränderungen auf der Ebene der Großkonzerne<sup>672</sup>, so wirkt sich dies – Dominoeffekt – auf die abhängige Peripherie in Form von KMUs auf. Erinnerung sei an die Diskussion im Bereich der Zulieferunternehmen gerade auch vor dem Hintergrund globaler Unternehmensaktivitäten. Stichwort: following customer.

Aber natürlich auch im Bereich der Banken- und Finanzwelt stehen nicht nur die großen Kapitalgesellschaften im Fokus der Entwicklungen. Die Veränderungen auf den Kapital- und Finanzmärkten wirken sich nicht nur auf (börsennotierte) Aktiengesellschaften aus, sondern natürlich auch auf den Mittelstand und Klein(st)unternehmen. Zu denken ist dabei insbesondere an die modifizierte Geschäftspolitik deutscher Großbanken: weg vom Hausbank-Paradigma hin zum Paradigma des Investmentbanking und seinen Konsequenzen! Durch die Konzentrationspolitik im Bankensektor unterliegen auch die Kreditvergabepraktiken einem deutlichen Wandel. Auf Basel II bin ich hinreichend eingegangen. Durch die „Fusionitis“ im Bereich der Genossenschaftsbanken und Sparkassen ändert es ebenfalls die Kreditvergabepolitik. War für ein KMU in der Vergangenheit die Genossenschaftsbank A vor Ort die Hausbank<sup>673</sup>, so sitzen jetzt häufig die Entscheidungsträger woanders. Die Ansprechpartner vor Ort sind lediglich noch Marionetten und Befehlsempfänger, deren Entscheidungs- und Kreditvergabekompetenzen erheblich dezimiert wurden.

Kritisch ist auch die Entwicklung zu sehen, dass immer mehr Geldinstitute dazu übergehen, laufende Kreditverträge an darauf spezialisierte Finanzinvestoren zu verkaufen. Nicht selten geschieht dies ohne Inkennntnissetzung der betroffenen Kreditnehmer. Solche Geschäftspraktiken untergraben offensichtlich das Vertrauensverhältnis zwischen KMU und der (ehemaligen) Hausbank.

Zusammenfassend lässt sich somit konstatieren, dass die Entwicklungen bzw. Veränderungen auf der von Hall und Soskice primär be-

---

<sup>672</sup> etwa in ihrer Rolle als Endabnehmer

<sup>673</sup> ein „verlässlicher Partner in guten wie in schlechten Zeiten“!

trachteten Ebene der Großkonzerne ebenso wie auch auf der Ebene der internationalen Bank- und Finanzwelt nicht ohne Wirkung für KMUs bleibt. Analoges lässt sich für die anderen Sphären festhalten.

Durch die Fokussierung auf das Unternehmen blenden die beiden Autoren weitere Akteure aus, die in den Marktwirtschaften ebenfalls eine nicht unerhebliche Rolle spielen. So werden Kirchen, Stiftungen wie auch NGOs, die in den jeweiligen Gesellschaften unterschiedlich gewichtete Rolle und Funktionen einnehmen, nicht berücksichtigt. Ferner greifen die Autoren die Frage bzw. Betrachtung von Wohlfahrtsstaatsregimen kaum auf, obgleich Sozialpolitik in einige der fünf Bereiche hineinwirkt, z.B. Arbeitsbeziehungen oder auch Institutionen des Arbeitsmarktes.

Wie bereits bei den einführenden Worten zum Ansatz von Peter Hall und David Soskice deutlich werden sollte, handelt es sich dabei um eine idealtypische Unterscheidung von Marktwirtschaften, die entweder dem liberalen Typus zuzuordnen sind oder eher in Richtung des koordinierten Typus zeigen. Viele Autoren kritisieren diese – aus ihrer Sicht – konstruierte Dipolarität/Dichotomie<sup>674</sup>.

Zur Verteidigung ihrer Dichotomie führen Hall und Soskice an: “It is important to note that, even within these two types significant variations can be found“ (2001: 33).

Es stellt sich dabei die Frage, ob eine Unterscheidung wie sie Gosta Esping-Andersen im Zuge seiner Diskussion um die Entwicklung von Wohlfahrtsstaatsystemen vorgenommen hat, eine bessere Variante ist. Bekanntlich hat Esping-Andersen eine Differenzierung in drei Grundtypen von Wohlfahrtsstaatlichkeit vorgenommen: sozialdemokratisch (Beispiel Schweden), liberal (Beispiel USA) sowie konservativ-korporatistisch (Beispiel BRD)(vgl. Esping-Andersen 1990).

Bruno Amable (2003) unterscheidet fünf Ausprägungen von Kapitalismussystemen: marktbasiert, sozialdemokratisch, kontinental-europäisch, mediterran sowie asiatisch.

---

<sup>674</sup> In verschiedenen Folge-Publikationen (z.B. 2004a, 2004b bzw. 2009) koppeln die beiden Wissenschaftler einige Volkswirtschaften Südeuropas (primär romanische) aus und ordnen sie in eine dritte, neugebildete Typologie der sog. „mixed market economies“ ein.

Schmidt (2002) setzt auf einer anderen Betrachtungsebene an und unterscheidet zwischen Marktkapitalismus (Großbritannien, USA), Managerkapitalismus (BRD, Schweden, Niederlande) sowie Staatskapitalismus (Frankreich, Italien).

Die Bildung von Typologien bringt zwangsläufig mit sich, abstrakter zu werden und sich vom konkreten/jeweiligen Einzelfall ein Stück weit zu entfernen. Grundsätzlich lässt sich festhalten: je weniger Typologien gebildet werden, desto höher ist der Abstraktionsgrad!

Es ist meines Erachtens offensichtlich, dass sich die Nationalökonomie eines jeden Landes rund um den Globus nicht derart holzschnittartig in die liberale oder koordinierte „Marktwirtschafts-Schublade“ stecken lässt<sup>675</sup>. Darum geht es aber den beiden Autoren aus meiner Sicht weniger.

Nimmt man etwa den Grundtypus der koordinierten Marktwirtschaften als Diskussionsgrundlage und sieht sich die von Hall und Soskice mit beispielsweise Deutschland, Schweden oder Japan darunter subsumierten Volkswirtschaften an, so lässt sich feststellen, dass auch hier deutliche Unterschiede bestehen. So spielt beispielsweise in Schweden – nach wie vor – der Wohlfahrtsstaat eine größere Rolle im gesamtgesellschaftlichen wie -wirtschaftlichen System als dies etwa in der BRD der Fall ist. Das Beispiel Japan greifen die beiden Autoren selbst auf (vgl. 34-36).

Aber darum geht es weniger. Viel wichtiger ist Folgendes:

Die ‚Spielarten des Kapitalismus‘ und die jeweils darin eingebetteten Produktionsregime werden aus den von Hall und Soskice eingangs aufgezeigten ‚Sphären‘ Unternehmensverfassung /Corporate Governance, Finanzierungssystem, Industrielle Beziehungen, Ausbildungssystem sowie – indirekt damit verbunden – Institutionen des Arbeitsmarktes sowie des Wohlfahrtsstaates konstituiert und nachhaltig geprägt.

---

<sup>675</sup> Dies macht auch Hall (2006) deutlich: „Kurzum, Ziel des Varieties-of-Capitalism-Ansatzes ist es nicht, Länder mit Gewalt in allzu enge Schubladen zu zwingen, sondern zu einem Verständnis der Beziehungen beizutragen, die zwischen institutionellen Abweichungen auf der Makroebene der politischen Ökonomie und Abweichungen in den Strategien von Unternehmen und Arbeitnehmern auf der Mikroebene bestehen“ (S. 186f.).

Klar ersichtlich sind die institutionellen Komplementaritäten und (damit) wechselseitigen Abhängigkeiten dieser ‚Subsysteme‘ bzw. Institutionen (vgl. Hall/Soskice 2001; ferner Beyer 2003: 11; Heinze 2003: 109; Höpner 2003: 25f.; Zugehör 2003b: 250; Streeck/Höpner 2003: 9; Amable u.a. 2005; Amable 2003; Hall/Gingerich 2004a, 2004b; Hall/Thelen 2009; Lehmbruch 2006; Vitols 2006; Hassel 2006; Beyer u.a. 2003; Beyer 2005; 2006; Guenther 2007; Heidenreich 2004).

Hall und Soskice (2001: 17 ff.) gehen davon aus, dass eine Institution dann komplementär zu einer anderen ist, wenn ihr Vorhandensein oder ihre Funktionsweise die Erträge, die man von der anderen Institution erhalten kann, steigert (zit. n. Hall 2006: 191).

Somit wird der bestehende Zusammenhang – besser: das Zusammenspiel – von Eigentümerstrukturen, Art und Weise der Unternehmensfinanzierung und Schutz/Sicherheit von Beschäftigungsverhältnissen ersichtlich, deren „Interaktionseffekte“ (vgl. z.B. Hall 2006; Amable u.a. 2005; Amable 2003; Hall/Soskice 2001; Hall/Gingerich 2004a, 2004b; Beyer 2006); die Ausgestaltung des Finanzmarktes beeinflusst die Industrielle Beziehungen (vgl. Amable u.a. 2005), auch hier wirken Interaktionseffekte; analoges gilt für Arbeitsmarkt, Ausbildungssystem und Soziale Sicherung (vgl. Amable 2003), das System der Arbeitsbeziehungen und das System der beruflichen Bildung (vgl. Lehmbruch 2006).

Durch das koordinierte, auf einander abgestimmte (auf spieltheoretischen Überlegungen beruhende) Zusammenspiel der Sphären ergibt sich ein „comparative institutional advantage“, wobei jede der beiden unterschiedenen Typologien auch systemeigene Schwächen aufweist, so dass auch keine Hierarchisierung vorgenommen werden kann: „although, each type of capitalism has its partisans, we are not arguing that one is superior to another“ (2001: 21).

Für mich ist die Feststellung von ‚institutionellen‘ Komplementaritäten der zentralste Punkt im Ansatz der ‚Varieties-of-Capitalism‘.

Ändern sich die Rahmenbedingungen, so setzt sich eine Art Dominoeffekt (implizit: Höpner 2003), eine Kettenreaktion, in Gang,

der bzw. die Veränderungsprozesse sowie Anpassungserscheinungen in den ‚Teilsystemen‘/den verbundenen Institutionen einleitet<sup>676</sup>.

Den Vorwurf der Statik, den manche Autoren (z.B. Zugehör 2003; Amable 2009) im Ansatz von Hall und Soskice erkennen, kann ich nicht teilen. Nicht nur für mich bedeutet Statik die Unmöglichkeit von Wandel<sup>677</sup>, von Veränderung. Auf die zeitliche Dimension projiziert, beinhaltet Statik das Fehlen von Dynamik in Bezug auf die Zukunft. Dies kann ich bei Hall und Soskice nicht erkennen.

Es ist vielmehr davon auszugehen, dass der Vorwurf einer vermeintlichen Statik daher rührt, dass Hall und Soskice betonen, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht davon abhängig ist, ob es in eine koordinierte oder in eine liberale Marktwirtschaft eingebettet ist (2001; ferner z.B. Hall 2006; Amable 2003).

Peter Hall betont in einer späteren Publikation: „Es gibt mehr als einen Weg zum ökonomischen Erfolg“ (2006: 184).

Abelshauser pflichtet den beiden Autoren bei:

„Wir wissen vielmehr aus historischer Erfahrung, dass unterschiedliche Marktbedingungen voneinander abweichende institutionelle Varianten auf der Angebotsseite hervorbringen können, und dass institutionell starke, hoch regulierte Produktionsregime, wie sie in den meisten europäischen Ländern bestehen, im Wettbewerb nicht zwangsläufig schlechter abschneiden müssen als Volkswirtschaften mit schwachen Institutionen, wie die USA, die sich in Hinsicht auf ihre Organisation und Leistungsfähigkeit vor allem auf Märkte und Hierarchien verlassen.“ (2003: 9f.)

---

<sup>676</sup> „Bei der institutionellen *Komplementarität* hängt eine wesentliche Ursache von Veränderungen mit derselben Logik zusammen, die auch für die Stabilität verantwortlich ist. Wenn sich Vorteile aus der Verknüpfung von Institutionen ergeben, dann können einzelne Institutionen nur unter der Preisgabe dieses Vorteils geändert werden. Bei dennoch auftretenden Änderungen geraten alle komplementär verknüpften Institutionen ebenfalls unter Anpassungsdruck. Im Übergang kann es daher zu ‚Domino-Effekten‘ kommen“ (Beyer 2005: 16; ferner Beyer 2005: 16 zit. n. Guenther 2007: 60; Beyer 2006: 31)

<sup>677</sup> „A wave of managerial innovations has seen companies around the world adapt new forms of supplier-client relations, just-in-time inventory systems, quality control and team production“ (Hall/Soskice 2001: 54).



Doch genau dieser Punkt widerspricht einer mittlerweile weit verbreiteten Ansicht, dass unterschiedliche Marktwirtschaften sich aneinander angleichen (Isomorphie) und in Richtung des liberalen Modells tendieren (Konvergenz)<sup>678</sup>!

Wenn auch – um es noch einmal zu unterstreichen – ein kurzer historischer Abriss nicht fehlen sollte, verwehren sich nicht die beiden Autoren eben nicht gegen Wandlungs-/Entwicklungsfähigkeit, aber auch Notwendigkeit:

„Although we have emphasized differences among political economies that have been relatively durable, ours is not a static conception of the political economy. On the contrary, we expect corporate strategies, policies, and institutions of each nation to evolve in response to the challenges they face, and our approach contains a number of conceptual tools for understanding both the nature of contemporary challenges and the shape this evolution is likely to take” (2001: 54).

Essentiell ist dabei die Erkenntnis, dass der genannte Domino-Effekt im Ergebnis wieder Komplementaritäten, ein Gleichgewicht erzeugt, wie in den Ausführungen in den einzelnen Kapiteln deutlich wurde.

In einem Satz zusammengefasst, lassen sich die für die BRD in den letzten Jahren beobacht- und feststellbare Veränderungsprozesse grob unter den Überbegriff ‚Vermarktlichung‘ subsumieren, die allerdings ihre Grenzen findet.

Im Kapitel zu den *Industriellen Beziehungen* wurde beispielsweise deutlich, dass in Deutschland zwar einerseits eine Tendenz zu Verbetrieblichung und Dezentralisierung, zu betrieblichen Bündnissen zu erkennen ist, auf der anderen Seite aber ein erheblicher Prozentsatz an Arbeitsverträgen mit den darin geregelten Konditionen und Standards sich an geltenden Flächentarifsvertragswerken anlehnen

---

<sup>678</sup> Auch Lehndorff bricht eine Lanze für den Ansatz von Hall und Soskice: „Der große Wert der ‚varieties of capitalism‘-Literatur besteht in dem gut begründeten Argument, dass die Selbstbehauptung europäischer Sozialmodelle gegenüber dem liberalen Mainstream möglich sei. Dieser Wert wird durch die gegenwärtige Krise dieses Mainstreams keineswegs geschmälert, sondern eher noch unterstrichen. Die ‚varieties of capitalism‘-Literatur formuliert eine überaus kräftige Absage an den marktradikalen Anspruch des ‚One Best Way‘, und der besondere Reiz dieser Absage liegt gerade darin, dass ihre institutionalistische Argumentation im Kern die Neoklassik mit ihren eigenen Waffen schlägt“ (2009: 11).

/orientieren. Die angesprochene Vermarktlichung zeigt sich an einem der wesentlichen Verhandlungsgegenstände zwischen den Vertragsparteien, Arbeitszeit. Wie angemerkt stieg in den letzten Jahren der Druck, Arbeits- und Betriebszeiten in stärkerem Maße als bisher den zum Teil sehr volatilen Anforderungen und Bedürfnissen „ihres“ Marktes anzupassen. Unternehmen begingen (vorsätzlich) Tarifbrüche, indem sie von tarifvertraglich fixierten Punkten wie etwa Arbeitszeit(gestaltung) zu ihren ‚Gunsten‘ abwichen, wobei sich hierbei die Frage stellt, ob die betroffenen Unternehmen wirklich aus Vorsatz gehandelt haben oder sich angesichts der konkreten ökonomischen Situation dazu genötigt sahen, aus dem engen ‚Korsett‘ des Flächentarifvertrages auszubrechen, der bekanntlich von einheitlichen (Rahmen)Bedingungen und Standards ausgeht.

Die Tarifvertragsparteien mussten auf diese Verhaltensänderung entsprechend reagieren, sie gerieten unter Anpassungsdruck! Ihre Reaktion auf die Verhaltensänderung auf Unternehmensebene war die Implementierung von Öffnungsklauseln in den Flächentarifverträgen. Um letztendlich Macht und Einfluss der Tarifvertragsparteien zu bewahren, werden betriebliche ‚Lösungen‘ ermöglicht, durch Modifikation den Erosionstendenzen des Deutschen Modells entgegen gewirkt und dadurch das System der Industriellen Beziehungen in einem neuen Gewand stabilisiert! Dieses neue Gewand wird allerdings von den Akteursgruppen und Prozessbeteiligten unterschiedlich bewertet. Gerade was die Betrieblichen Bündnisse anbelangt, lassen sich in der betrieblichen Realität z.T. divergierende Positionen ausfindig machen. Weniger auf Seiten ‚des Kapitals‘, sondern primär auf Seiten ‚der Arbeit‘. So lässt sich in den Reihen der Betriebsräte mancherorts eine ablehnende Haltung gegenüber der nun erteilten Verhandlungsmacht beobachten, deren Ursache in der Furcht vor einem möglichen Verlust an Rückhalt und Rückendeckung seitens der Belegschaft begründet liegt, für den Fall, dass Entscheidungen zu treffen sind, die kurzfristig den Belegschaften zum Nachteil geruhen, ökonomisch aber notwendig sind und sich häufig erst mittel- bis langfristig auszahlen. Alles im Allem kann diese Art der Dezentralisierung und Verbetrieblichung in Form von Betrieblichen Bündnissen jedoch als Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen gewertet werden, die – wie

bereits angemerkt – das System stärkt, getreu dem Sinnspruch: Stabilität wie auch Kontinuität durch Wandel!<sup>679</sup>

Auch aus den Ausführungen zum deutschen *Berufsausbildungswesen* geht hervor, dass vom Prinzip her an den Grundkonzepten – etwa Dualität – festgehalten wird, an einigen Punkten jedoch gewisser Änderungsbedarf wiederum im Sinne einer Vermarktlichung, d.h. besseren/stärkeren Ausrichtung an die Erfordernisse des Marktes, stattfindet, zumal die Rahmenbedingungen einem kontinuierlichen Wandel unterliegen. Klar ersichtlich hat die Entwicklung von einer Industrie- hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft dazu geführt, dass neue Berufe bzw. Berufsbilder entstehen, andere hingegen sukzessive verschwinden. Zu denken ist dabei im automobilnahen Sektor an die neuen Ausbildungsberufe des Mechatronikers, des Servicemechanikers oder des Fahrzeugaufbereiters. Die beiden zuletzt genannten Ausbildungen greifen neben der angesprochenen Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft auch die Tatsache auf, dass es – angesichts einer zunehmenden Notwendigkeit an Höherqualifizierung – auch solche Ausbildungsberufe geben muss, die auch Jugendliche/junge Erwachsene mit einem etwas eingeschränkteren Entwicklungspotential erlernen können. Da entsprechende Nachfrage nach dieser Art von Dienstleistung besteht, ist auch davon auszugehen, dass eine Integration in den Arbeitsmarkt nach Abschluss der Ausbildung aussichtsreich wie auch erfolgsversprechend ist. Ein meines Erachtens zentraler Punkt ist dabei, dass auch solche – wie auch andere neu hinzukommende – Ausbildungen mit einem Abschluss vor der Industrie- und Handelskammer beendet werden. IHK-Abschlüsse haben sich in der Vergangenheit bewährt, da sie für einheitliche Standards und Ausbildungsinhalte stehen, Ausbildungsqualität symbolisieren sowie bundesweit (und darüber hinaus) anerkannt werden.

Greift man die *Leistungsorganisation* von Unternehmen heraus, so lassen sich ebenfalls Veränderungen feststellen, die in Richtung ‚Vermarktlichung‘ i.w.S. tendieren. Wie in Kapitel 3 und seinen Unterabschnitten

---

<sup>679</sup> „Was nicht mit der Zeit geht, das geht mit der Zeit!“

aufgezeigt wurde, haben gerade auch die deutschen Automobilkonzerne einen z.T. erheblichen organisationalen Wandel bzw. Umbau ihrer jeweiligen Unternehmensarchitektur erfahren. Zur Verdeutlichung sei noch einmal auf das Thema (De-)Diversifizierung hingewiesen. Daneben unterliegt auch der Organisationsmodus der Leistungserstellungsprozesse einem z.T. erheblichen Wandel. Hier sind die Schlüsselbegriffe Ausgliederung, Outsourcing vs. vertikale Integration anzuführen.

Neben einer verstärkten De-Diversifizierung ist in der Unternehmenspolitik der Autokonzerne eine seit langem betriebene, in den letzten Jahren jedoch fokussierte wie forcierte Internationalisierung in der Leistungserstellung zu beobachten. Es wäre falsch, hier einen monokausalen Zusammenhang zur Liberalisierung und Deregulierung auf den Finanzmärkten und des damit einhergehenden, in der BRD neu entstandenen Marktes für Unternehmenskontrolle zu sehen. In diesem Kontext spielen Faktoren wie der Fortschritt in der IuK-Technologie, aber auch supranationale Entwicklungen wie der Fall des Eisernen Vorhangs, der WTO-Beitritt Chinas oder die EU-Osterweiterung eine Rolle. Dabei darf jedoch nicht unterschätzt werden, dass die ausländischen Produktionsstätten in der strategischen Unternehmenspolitik eine veränderte Rolle spielen. Vielerorts handelt es sich mittlerweile nicht mehr um verlängerte Werkbänke. Ferner wird häufig nicht mehr nur für den lokalen Markt, sondern für den Export<sup>680</sup> gefertigt, was im Ergebnis natürlich mit der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch Rentabilität und Attraktivität für die Anteilseigner in Verbindung steht!

Ferner wurde in diesen Kapiteln deutlich, dass gerade auch Automobilkonzerne in der Art und Weise, mit anderen Unternehmen dieses organisationales Feldes in Beziehung zu treten, tendenziell ‚lockerer‘ gehandhabt wird. So nimmt der Weg über eine hierarchische Eingliederung, etwa in Form einer Übernahme, tendenziell ab. Es wird zunehmend häufiger auf anderer Ebene kooperiert, wie die steigende Bedeutung von Strategischen Allianzen und Gemeinschaftsunternehmen zeigt. Synergieeffekte lassen sich somit nicht nur durch Kauf realisieren. Eng mit Leistungsorganisation wie auch Leistungs-

---

<sup>680</sup> aus BRD-Sicht: Import

erstellungsprozessen sind natürlich Innovationen, resultierend aus Forschung und Entwicklung, verbunden. Auch in diesem Bereich zeigten sich in den letzten Jahren Veränderungen. Wie sich aus den jeweiligen Geschäftsberichten der Autokonzerne entnehmen lässt, rangieren die Investitionsvolumina im Bereich der F&E-Ausgaben nach wie vor auf einem sehr hohen Niveau, doch werden in diesem Feld neuerdings verstärkt Kooperationen eingegangen, Forschungsverbünde gegründet. Zwar sind Kooperationen, die natürlich auch Wissenstransfer beinhalten, nichts an und für sich Neues. Bemerkenswert ist meines Erachtens allerdings, dass Automobilkonzerne – wie in Kapitel 3.5 dargelegt – jüngst auch in Feldern zusammenarbeiten, die bis vor kurzem noch als Tabu, als absolutes ‚No-Go‘ galten, zumal sie einer der Kernkompetenzen in der Automobilentwicklung darstellt, nämlich Motoren: Herzstück eines jeden Fahrzeugs!

Was *Corporate Governance* anbelangt, so ist hingegen etwas genauer hinzusehen, um die Vermarktlichung – komplementär zu den anderen Sphären des deutschen Produktionsregimes – zu erkennen. Oberflächlich betrachtet, bleibt die Form gewahrt. An der Dualität von Unternehmensleitung und -kontrolle hat sich nichts geändert, was natürlich auch am bis dato unverändert geltenden bundesdeutschen Gesellschaftsrecht liegt. Jedoch hat sich in den letzten Jahren die personelle Zusammensetzung in den Aufsichtsräten (auf der Arbeitgeber-Bank) zumindest teilweise modifiziert, was damit zusammenhängt, dass in den letzten Jahren eine Reihe von Großunternehmen ihre Ring-/Überkreuzverflechtungen gelockert haben, indem sie ihre Aktienpakete verkleinerten. Wie in Kapitel 2 beschrieben, haben insbesondere die drei deutschen Großbanken Deutsche Bank, Dresdner Bank sowie Commerzbank ihre Industriebeteiligungen erheblich zurückgefahren, so dass sie häufig nur noch als Kleinaktionäre in Erscheinung treten. So auch auf den Hauptversammlungen, denen ebenfalls eine wichtige Funktion in der Unternehmensverfassung zukommt.

Zugehör, der in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis einer Koexistenz, einem hohen Maß an Kompatibilität von beziehungs- und marktorientierten Institutionen kommt und gerade nicht die Position Hall und Soskices (2001) teilt, dass der Wandel einer Institution zwangs-

läufig entsprechende Veränderungen der komplementären Institutionen zur Folge hat (2003: 170), sieht eine unveränderte Position in der (Arbeitnehmer-)Mitbestimmung:

„Die Arbeitnehmermitbestimmung bleibt jedoch als zentrales Element des deutschen Corporate-Governance-Systems bestehen. (...) Die Arbeitnehmermitbestimmung gestaltet die kapitalmarktgerechte Neuausrichtung des Unternehmens aktiv mit, indem sie die Interessen der Belegschaft vor allem an sicheren Arbeitsplätzen in den Restrukturierungsprozess einbringt“ (2003: 177).

Wohl wahr. Allerdings ist aus meiner Sicht auch hier eine Differenzierung zwischen ‚Verpackung‘ und ‚Inhalt‘ notwendig. Wie schon im Abschnitt zur Europa AG in Kapitel 4.2 angemerkt, stellt die Mitbestimmung in der BRD ein hohes Gut dar, das entsprechende gesetzliche Verankerung gefunden hat. Es gilt jedoch zu konstatieren, dass auch auf der Arbeitnehmer-Bank in den Aufsichtsräten ein – im Einzelfall variierend stark ausgeprägter – personeller Wechsel, zumindest jedoch ein Wechsel in den Einstellungen stattgefunden zu haben scheint. In Kapitel 4.4 wurde von einer zunehmenden Akademisierung gesprochen. Doch auch in vielen Köpfen scheint ein Umdenken beobachtbar zu sein angesichts der Herausforderungen, die die zunehmend weltwirtschaftliche Verflechtung mit sich bringt. Als Sinnbild für ein Umdenken sei die inzwischen von vielen Arbeitnehmervertretern gänzlich konträr zur früher vertretene Position zum Thema Gruppenarbeit!

In Bezug auf die angesprochene institutionelle Komplementarität ist dabei aus meiner Sicht entscheidend, dass sich diese tendenzielle Vermarktlichung durch alle fünf beschriebenen Bereiche zieht. Dadurch stellt sich im Ergebnis – so mein Fazit – wiederum ein Gleichgewicht ein. Durch diese von mir vorgenommene *systemische Betrachtung* wird die ‚Güte‘ des Ansatzes von Hall und Soskice deutlich und klar ersichtlich. Insbesondere die Autoren, die Hall und Soskice Statik bzw. Unzulänglichkeit angesichts der Herausforderungen von Internationalisierung und weltwirtschaftlicher Verflechtung vorwerfen, haben in ihren jeweiligen Studien ‚lediglich‘ ein oder zwei Sphären herausgegriffen

und auf Konvergenzen oder Divergenzen hin untersucht. So zum Beispiel Zugehör (2003), Höpner (2003) oder Rehder (2003). Meines Erachtens jedoch liegt in der ganzheitlichen Betrachtung der Schlüssel. Die angesprochenen Grenzen sind folgendermaßen Maßen begründet: bedingt durch die Einbettung in sozio-kulturelle Strukturen und Rahmenbedingungen (vgl. Granovetter 1985, 2000) sind die Verhältnissen nun einmal so wie sie sind. Es besteht lediglich begrenzter Gestaltungsspielraum, zumal vieles durch die Geschehnisse und die entsprechenden Weichenstellungen in der Vergangenheit historisch gewachsen ist und dementsprechend eine Verankerung in der Kultur i.w.S. eines jeden Landes gefunden hat.

In der Literatur wird dieser Umstand auch als „Pfadabhängigkeit“ bezeichnet. Diese Begrifflichkeit tauchte im Laufe der Untersuchung bereits hin und wieder auf, ohne dass darauf näher eingegangen wurde. Dies soll nun geschehen. Was bedeutet nun Pfadabhängigkeit?

Gemäß Mayntz wird bei diesem Konzept die Historizität von Institutionen betont, wobei angenommen wird, dass in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen und eingebürgerte Denkweisen und Routinen in die Gegenwart hineinwirken (vgl. Mayntz 2002: 27-32, entn. aus Beyer 2006: 12, 259 bzw. 2005: 6). Man spricht dabei auch von ‚history matters‘ (Beyer 2006: 263, Hervorh. im Orig.).

Dadurch werden potenzielle Handlungsalternativen eingeengt und die zukünftige Entwicklungsrichtung maßgeblich beeinflusst (Beyer 2005: 6; 2006: 12).

Viele Autoren, die die Pfadabhängigkeits-These in ihre Argumentation im Hinblick auf die Erklärung der sog. Erosion der Deutschland AG oder auch des Niedergangs des Rheinischen Kapitalismus verwenden, sprechen davon, dass es erst zu schwerwiegenden Krisen kommen muss, wenn der eingeschlagene Weg, der in historisch gewachsenen Bahnen verläuft, verlassen wird (vgl. Beyer 2006).

Ferner wird diskutiert, ob es angesichts der zunehmenden Globalisierung zu einer Konvergenz der einzelnen marktwirtschaftlichen Systeme kommt oder jedoch aufgrund der eben genannten sozio-kulturellen Einbettung in mit der Zeit gewachsene Strukturen eine Divergenz bestehen bleibt.

Desweiteren gibt es eine dritte Gruppe von Wissenschaftlern oder Diskutanten, die eine sog. ‚Hybridisierung‘ der Verhältnisse sehen. Sie gehen davon aus, dass die Strukturen, Verhältnisse und Rahmenbedingungen in bestimmten Bereichen konvergieren, in anderen nach wie vor divergieren, sich somit also Hybride ergeben (z.B. Zugehör 2003; Höpner 2003; Beyer 2003; Schmierl 2003; Streeck/Höpner 2003; Lütz 2000).

Allerdings lässt sich darüber auf wissenschaftlicher Ebene streiten, ob die beobachtbaren Veränderungs- und Annäherungsprozesse nun Hybride, also Mischformen zur Folge haben oder sich stattdessen von einer System-/Institutions-Persistenz sprechen lässt, was nicht anderes bedeutet, dass sich nationale Systeme/Institutionen zwar weiterentwickeln, die dabei notwendigen Anpassungen allerdings innerhalb bestehender Systeme erfolgen<sup>681</sup>. Es lässt sich dabei diskutieren, ob man das Ergebnis dieser Entwicklung nun als Mischform bezeichnen will.

Aus meiner Sicht ist mit dem Begriff ‚Hybridisierung‘ vorsichtig umzugehen, weil so ein falscher Eindruck bzw. eine Verzerrung entstehen kann. Da dieser Begriff erst seit wenigen Jahren in Publikationen auftaucht, könnte dies u.U. suggerieren, dass es sei bei dem damit zum Ausdruck gebrachten Phänomen um ein Novum handelt, was so nicht ganz der Realität entspricht, wie sich bspw. auch dem Zitat des Bielefelder Wirtschaftshistorikers Abelshauser ersehen lässt:

„Gerade die deutsche Wirtschaftspraxis ist ohne den stetigen Strom neuer und innovativer Methoden aus den USA kaum vorstellbar. Taylorismus, Fordismus, die divisionale Gliederung der Unternehmensorganisation, neue Managementmethoden und Geschäftspraktiken wie Marktforschung, Marketing und Werbung haben unter vielen anderen ‚Importen‘ aus den USA den wirtschaftlichen Alltag ebenso verändert wie umfangreiche Direktinvestitionen, die der ‚Amerikanisierung‘ der deutschen Wirtschaft oft als Einfallstor dienen konnten. Mit dem

---

<sup>681</sup> Hall (2006) bemerkt hierzu: „Statt auf ein liberales Marktmodell zu konvergieren, werden sie (die koordinierten Marktwirtschaften, der Verf.) das koordinierte Marktmodell durch institutionelle Reform ändern“ (S. 199).



Siegeszug dieser Innovationen war in der Regel auch der Transfer alltäglicher Verhaltensmuster nach Deutschland verbunden, dem deutsche Unternehmer und Manager zumeist aufgeschlossen gegenüberstanden. Der amerikanische Einfluss kam freilich in Schüben – und nicht immer auf einer Einbahnstraße.“ (2003: 165).

Die Aufzählung Abelshausers sei um die Plattform-Strategie ergänzt, die in der Automobilindustrie inzwischen nahezu flächendeckend Anwendung findet<sup>682</sup> und die Produktionsorganisation, aber auch Forschung und Entwicklung nachhaltig geprägt und beeinflusst hat. Es würde jedoch ein falscher Eindruck entstehen, wenn lediglich von einer ‚Amerikanisierung‘ die Rede wäre. Im Bereich der Arbeits- und Betriebsorganisation könnte genauso gut von einer ‚Schwedisierung‘, forciert seit den 1990er Jahren von einer – zumindest partiellen – ‚Japanisierung‘ gesprochen werden, greift man die angeführte Diffusion einer Produktionsgestaltung/-organisation nach Toyota-Prinzipien oder auch die zunehmend beobachtbare Spaltung zwischen in der Regel privilegierter Stammebelegschaft und tendenziell prekärer Randbelegschaft auf.

Auch Hall wehrt sich gegen den Begriff ‚Hybrid‘:

„(Doch) man sollte sich davor hüten, aus oberflächlichen Veränderungen in den Politiken oder Regulationsregimen von Ökonomien Schlüsse über grundlegende Unterschiede in deren Funktionsweisen zu ziehen. Obwohl sich alle koordinierten Marktwirtschaften in gewissem Maße liberalisiert haben, weichen sie in vielerlei Hinsicht nach wie vor von liberalen Marktwirtschaften ab. Mit am wichtigsten sind Unterschiede in der Art und Weise, wie Unternehmen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten organisieren. Viele koordinierte Marktwirtschaften funktionieren nicht länger so, wie das einst der Fall war, sehen aber auch noch nicht wie liberale Marktwirtschaften aus“ (2006: 200).

Grundlegend lässt sich festhalten, dass Gesellschaften<sup>683</sup> Elemente, die sich als erfolgreich erweisen<sup>684</sup> aus anderen Gesellschaften absichtlich

---

<sup>682</sup> von einigen wenigen Luxus-Manufakturen einmal abgesehen.

<sup>683</sup> hier: Marktwirtschaften

<sup>684</sup> ‚best‘- oder zumindest ‚good‘-practice

wie auch unbeabsichtigt aufgreifen (können) und – an die eigenen Gegebenheiten und Voraussetzungen angepasst – übernehmen (können). Entscheidend ist die Integration in vorhandene Gegebenheiten wie auch Crozier/Friedberg unterstreichen:

„Zwar ist es möglich, von internationalen Modellen und Erfahrungen zu lernen, aber eine umstandslose Übertragung wird kaum gelingen, da Organisationen tradierte, sozio-kulturell geprägte Systeme sind, die sich nicht beliebig verändern lassen“ (1979: 79; zit. n. Raehlmann 2007: 113).

Wandelungs-/Anpassungsprozesse, die auf unterschiedlichen Ebenen /Dimensionen anzusiedeln sind (sozial, kulturell, technologisch, sozio-ökonomisch, sozio-kulturell, ökonomisch, usw.), können sich bekanntlich schleichend, inkrementell wie graduell vollziehen, aber auch „radikal“, mit anderen Worten, an einem bestimmten „Knotenpunkt“<sup>685</sup> oder einschneidenden Ereignis („Schock“) festgemacht.

Göhler sieht den Wandel von Institutionen als Bestandteil sozialen Wandels. Seiner Meinung nach bergen tiefgreifende Umbrüche und Entwicklungen immer auch institutionelle Veränderungen in sich, woraus sozialer Wandel entsteht (1997: 21). Er unterscheidet in diesem Zusammenhang zwei grundlegende Formen institutionellen Wandels. Zum einen den „schleichenden Wandel von Institutionen“, der primär auf „die Veränderung des Charakters bestehender Institutionen (ebenda: 23) abzielt. Als zweite Typologie unterscheidet Göhler den sog. „revolutionären Institutionenwandel“, den er so definiert:

„... meint den Prozeß des Niedergangs von Institutionen und ihre Ersetzung durch neue Institutionen in gesamtgesellschaftlichem Rahmen, oder überhaupt die Neugründung von Institutionen“ (ebenda: 23).

Kathleen Thelen als eine Vertreterin des historischen Institutionalismus gibt als einen möglichen Mechanismus für institutionellen Wandel die sog. „institutionelle Schichtung“ („institutional layering“) an, „womit die

---

<sup>685</sup> was auch Müller-Jentsch bestätigt: „Institutioneller Wandel erfolgt vornehmlich in historischen Knotenpunkten ..., die die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren verändern und Chancen für die Neuorientierung des institutionellen Rahmens eröffnen“ (1997a: 79).

Neuaushandlung oder Übernahme neuer institutioneller Elemente gemeint sind, während andere Elemente intakt bleiben“ (Thelen 2002: 27-32; zit. n. Höpner 2003: 213). Mit anderen Worten wird Bestehendes um Neues erweitert und auf diese Art und Weise modifiziert<sup>686</sup>.

Höpner greift den Ansatz der institutionellen Schichtung auf und sieht darin den institutionellen Wandel abgebildet, der sich im bundesdeutschen Corporate-Governance-System der letzten Jahre feststellen lässt. Wie bereits weiter oben in diesem Kapitel angemerkt, bleibt die duale Struktur von Unternehmensleitung und -kontrolle, Vorstand und Aufsichtsrat, erhalten. Hinzugefügt werden jedoch Elemente liberaler Marktwirtschaften, wodurch das Unternehmen in einem stärker marktorientierten Licht erscheint. Höpner konkretisiert diesen Aspekt ferner anhand des deutschen Aktienrechts, das unverändert Anwendung findet, nun jedoch forciert auf das US-amerikanische Prinzip des ‚one share, one vote‘ abzielt<sup>687</sup>; darüber hinaus behalten Unternehmen ihre jeweilige Rechtsform, ihre Bilanzierung findet jedoch inzwischen nach internationalen Regeln statt (vgl. Höpner 2003: 213).

Auch in der Diskussion um Rolle und Funktion von Betrieblichen Bündnissen im deutschen Modell der Industriellen Beziehungen findet der Ansatz der ‚institutionellen Schichtung‘ Anwendung wie sich aus den Ausführungen Britta Rehders schließen lässt:

„...Stattdessen wurde das System der betrieblichen Mitbestimmung um einen neuen Vereinbarungstyp ergänzt, um die Feinjustierung der Produktionsstrategie und die Abstimmung zwischen tarifvertraglichen Regelungen und betrieblicher Realität zu erreichen. Die betrieblichen Bündnisse dienten in kaum einem Fall dazu, Tarifverträge zu ersetzen und Gewerkschaften aus den Unternehmen zu verdrängen. Sie dienten

---

<sup>686</sup> Beyer bringt in seinen Ausführungen mit Rekurs auf Thelen (2003) Aspekte von Macht und Herrschaft mit ins Spiel. Demnach erfolgt eine institutionelle Schichtung, „wenn Akteursgruppen zu wenig Macht besitzen, um bestehende Institutionen zu beseitigen, aber stark genug sind, um neue Institutionen ergänzend einzuführen. Durch die Einführung von institutionellen Innovationen können Akteure das institutionelle System grundlegend verändern, ohne es offen in Frage zu stellen“ (Beyer 2005: 17; ferner Beyer 2005: 17 zit. n. Guenther 2007: 60).

<sup>687</sup> genau dieser Punkt führte u.a. zur Klage gegen das VW-Gesetz!

aber dazu, durch tarifvertragliche Öffnungsklauseln den Spielraum für Feinjustierungen zu erreichen“ (2003a: 235; 2003b: 67f.)

Wichtig ist dabei die zugrunde liegende Erkenntnis darüber, dass Institutionen wie auch Organisationen ‚lernen‘ und sich dadurch weiterentwickeln bzw. verändern können. Die Akteursebene mit individuellen und kollektiven Akteuren spielt dabei eine zentrale Rolle.

An dieser Stelle lässt sich die Verknüpfung zum Ansatz von DiMaggio und Powell schaffen. Denn – wie deutlich werden sollte – ist auch in der Theorie von Isomorphie die Akteursebene entscheidend und maßgeblich.

Von erheblichem Stellenwert ist dabei auch, in welche ‚Organe‘ i.w.S. die jeweiligen Akteure eingebunden sind: Ratingagenturen, (private)(Elite)Hochschulen, Verbände, politische Organisationen im nationalen wie auch inter-/supranationalen Kontext (vgl. z.B. Münch/Guenther 2005; Guenther 2007). Damit wird deutlich, dass insbesondere die Gruppierung der sog. korporativen Akteure in diesen Prozessen sehr bedeutend und einflussreich ist.

Hall bemerkt in diesem Kontext mit Rekurs auf Swenson (1991, 2001), dass institutioneller Wandel oft von der Bildung von Koalitionen abhängt, die durch einen Prozess geschmiedet werden, in dessen Verlauf die maßgeblichen Gruppen erkennen, dass sie gemeinsame Interessen an einer Konstellation von Institutionen haben“ (2006: 194).

Ähnliches lässt sich für organisationalen Wandel konstatieren. In diesem Zusammenhang sei an meine Ausführungen am Ende des Kapitels 2.3.2 erinnert und angeknüpft. So kann etwa normative Isomorphie durch bestimmte Berufs- i.S.v. Akteursgruppen bewirkt werden. Diese Akteursgruppen sind in ihrer Binnenstruktur meist deswegen gefestigt, da sie häufig in ihrer Zusammensetzung von großer Homogenität geprägt sind. Dies führen uns Bourdieu und Hartmann in ihren Untersuchungen vor Augen. Diese weitestgehende Homogenität ist *conditio sine qua non* für Machterhalt wie auch Machterweiterung. Ein hinreichendes Maß an Macht- wie auch Ressourcenausstattung ist für individuelle sowie kollektive Akteure bzw. Akteursgruppen von entscheidendem Stellenwert, wenn es darum geht, sowohl organi-

sationalen als auch institutionellen Wandel anzustoßen und dann auch entsprechend voranzutreiben<sup>688</sup>!

Abschließend soll ein kurzer Blick in die nähere Zukunft geworfen werden. Nimmt man das sich Einstellen eines Gleichgewichtes, resultierend aus besagten institutionellen Komplementaritäten, als Ausgangsbasis und Diskussionsgrundlage, so bedeutet dies, dass Entwicklungen in mehrere Richtungen möglich sind, also auch ‚Roll backs‘ i.w.S.. So ist angesichts der aktuellen Situation einer nahezu globalen Finanz-/Wirtschaftskrise eben nicht ausgeschlossen, dass die Deutschland AG eine Art Revival erfährt, wobei es sich dabei um eine andere, modifizierte Deutschland AG handeln wird, mit neuem/verändertem Gesicht<sup>689</sup>, die aus den Erfahrungen der letzten Jahre gelernt hat, sich auf ihre tatsächlichen Stärken besinnt und durch entsprechenden Wandel Stabilität wie auch Kontinuität erfährt!

---

<sup>688</sup> siehe hierzu auch das Zitat von Beyer (2005) in Fussnote 686 auf Seite 594.

<sup>689</sup> in der Autosprache: mit ‚face lift‘!

## Literatur- und Quellenverzeichnis:

Abelshauser, W. (2003): Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung. Berlin: Kulturverlag Kadmos

Abelshauser, W. (2004): Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945. München: Beck

Abelshauser, W. (2006): Der „Rheinische Kapitalismus“ im Kampf der Wirtschaftskulturen. In: Berghahn, V.R. / Vitols, S. (Hrsg): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft. Frankfurt New York: Campus

Abreu, A. R. de P. / Beynon, H. / Ramalho, J.R. (2000): 'The Dream Factory': VW's Modular Production System in Resende, Brazil. In: Work, Employment & Society. Volume 14, Nr. 2. PP. 265 -282.

Adams, W.P. (2000): Die USA im 20. Jahrhundert. München: R. Oldenbourg

Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt am Main New York: Campus

Altmann, N. / Deiß, M. / Döhl, V. / Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozilogie. In: Soziale Welt. Heft 2/3. 37.Jg. S. 191 – 206.

Altmann, N. / Sauer, D. (Hrsg)(1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt am Main New York: Campus

Amable, B. (2003): The Diversity of Modern Capitalism. Oxford New York: Oxford University Press.

Amable, B. / Ernst, E. / Palombarini, St. (2005): How do financial markets affect industrial relations: an institutional complementarity approach. In: Socio-Economic Review. Vol. 3. pp. 311 – 330.

Amable, B. (2009): Changing institutions in developed democracies: economics, politics and welfare. In: Socio-Economic Review. Vol.7. pp. 3 – 6.

Antoni, C.H. (1994a): Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In: Antoni, C.H. (Hrsg): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz. S. 19 -38.

Antoni, C.H. (1994b): Betriebliche Führungsstruktur im Wandel. Zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit. In: Antoni, C.H. (Hrsg): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz. S. 115 – 135.

Antoni, C.H. (1995): Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management: Erfahrungen und Konsequenzen für die Einführung. In: Bungard, W. (Hrsg): Lean Management auf dem Prüfstand. Weinheim: Beltz. S. 93 – 112.

Appelbaum, E. / Bernhardt, A. / Murnane, R.J. (2003): Low-Wage America: An Overview. In: Appelbaum, E. / Bernhardt, A. / Murnane, R.J. (Eds.): Low-Wage America. How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace. New York: Russell Sage Foundation. PP. 1 – 29.

Appelbaum, E. / Batt, R. (1994): The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States. Ithaca New York: ILR Press.

Appelbaum, E. / Bailey, Th. / Berg, P. / Kalleberg, A.E. (2000): Manufacturing Advantage. Why High-Performance Worksystems Pay Off. Ithaca London: ILS Cornwell University Press.

Appelbaum, E. / Berg, P. / Frost, A. / Preuss, G. (2003): The Effects of Work Restructuring on Low-Wage, Low-Skilled Workers in U.S.Hospitals. In: Appelbaum, E. / Bernhardt, A. / Murnane, R.J. (Eds.): Low-Wage America. How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace. New York: Russell Sage Foundation. PP. 77 – 117.

Armington, Kl. (1994): Staat und Arbeitsbeziehungen. Ein internationaler Vergleich. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Artus, I. (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Asendorf, I. / Nuber, Ch. (1988): Qualifizierte Produktionsarbeit – Die Renaissance des Facharbeiters in der industriellen Produktion? In: Malsch, Th. / Selz, R. (Hrsg): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Erwerbsarbeit. Berlin: Edition Sigma. S. 269 – 291.
- Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt
- Autschbach, J. (1997): Internationale Standortwahl. Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa. Wiesbaden: Gabler
- Averkamp, Chr. / Kießling, D. / Böhm, D. (2006): Systematisch Vorgehen bei der Umsetzung des neuen Entgelt-Rahmen-Abkommens (ERA)-Ein Praxisbericht. In: angew. Arbeitsw. Nr. 188. S.1-19.
- Baethge, M / Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt am Main New York: Campus
- Baethge, M. (1999): Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt? In: Schmidt, G. (Hrsg): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess. Berlin: Edition Sigma. S. 29 – 44.
- Balzer, S. / Kuhlmann, M. / Sperling, H.J. (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 31, S. 7 – 28.
- Bartlett, / Ghoshal, (1989): Managing Across Borders. The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press.
- Batt, R. / Hunter, L.W. / Wiek, St. (2003): How and When does Management Matter? Job Quality and Career Opportunities for Call Center Workers. In: Appelbaum, E. / Bernhardt, A. / Murnane, R.J. (Eds.): Low-Wage America. How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace. New York: Russell Sage Foundation. PP. 270 – 313.



Bauer, Ch. / Nowak, Th. (1991): Die organisatorische Entwicklung von Daimler Benz – Structure follows Strategy? Eine Beurteilung der verschiedenen Organisationsformen des Konzerns in Abhängigkeit der zu bewältigenden Aufgaben. In: ZfO. 2/1991. S. 93ff.

Bauer, F. / Munz, E. (2005): Arbeitszeiten in Deutschland: 40plus und hochflexibel. In: WSI-Mitteilungen 1/2005. S. 40 – 48.

Baur, C. (1990): Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie. Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht. München: VVF

Baur, N. (2005): Verlaufsmusteranalyse. Methodologische Konsequenzen der Zeitlichkeit sozialen Handelns. Wiesbaden: VS

v. Bechtolsheim, M. / Feige, A. (1996): Automobilindustrie: Die globale Vernetzung mit den Kunden verändert den Automobilvertrieb. In: Arthur D. Little (Hrsg): Management im vernetzten Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. S. 91 – 105.

Beck, Ul. (1998): Wie wird Demokratie im Zeitalter der Globalisierung möglich? Eine Einleitung. In: Beck, Ul. (Hrsg): Politik der Globalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S.7-66.

Becker, U. (1999): Der Samstag als Vorhof des Sonntags: kirchliche Perspektiven. In: Fürstenberg, F. / Herrmann-Stojanov, I. / Rinderspacher, J.P. (Hrsg): Der Samstag. Über Entstehung und Wandel einer modernen Zeitinstitution. Berlin: Edition Sigma. S. 281 – 296.

Beermann, M. / Rischke, R. (1996): Wer ein Feuer entfacht, muss selbst wie eine Fackel leuchten. In: Behrendt, E. / Giest, G. (Hrsg): Gruppenarbeit in der Industrie. Praxiserfahrungen und Anforderungen an die Unternehmen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. S. 27 – 38.

Berg, H. (1992): Die General Motors Corporation und der Wettbewerb auf dem US-Automobilmarkt. Aufstieg, Macht und Niedergang einer „dominant firm“. Dortmund: Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik Nr. 50

Berger, P.A. / Konietzka, D. (2001): Alte Ungleichheiten und neue Unsicherheiten in der Erwerbsgesellschaft. In: Berger, P.A. / Konietzka, D. (Hrsg): Die Erwerbsgesellschaft. Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten. Opladen: Leske + Buderich. S. 9 – 25.

Berggren, Ch. / Björkman, T. / Hollander, E. (1993): Sind die Japaner unschlagbar? Bericht einer Studienreise zu den japanischen Transplants in Nordamerika. München: gmft

Bernhardt, A. / Dresser, L. / Hatton, E. (2003): The Coffee Pot Wars: Unions and Firm Restructuring in the Hotel Industry. In: Appelbaum, E. / Bernhardt, A. / Murnane, R.J. (Eds.): Low-Wage America. How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace. New York: Russell Sage Foundation. PP. 33 – 76.

Berthel, J. (1997): Personal-Management. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Berthel, J. (2000): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Besser, A. (1996): Funktion und Dynamik von Finanzinnovationen. Internationale Finanzmärkte im Wandel. Wiesbaden: Gabler

Beyer, J. (1998): Managerherrschaft in Deutschland? „Corporate Governance“ unter Verflechtungsbedingungen. Opladen: Westdeutscher Verlag

Beyer, J. (2003a): Einleitung: Unkoordinierte Modellpflege am koordinierten deutschen Modell. In: Beyer, J. (Hrsg): Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 7 – 35.

Beyer, J. (2003b): Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus. In: Streeck, W. / Höpner, M. (Hrsg): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main New York: Campus. S.118 – 146.

Beyer, J. / Hassel, A. (2003): Die Folgen von Konvergenzen. Der Einfluss der Internationalisierung auf die Wertschöpfungsverteilung in großen

Unternehmen. In: Beyer, J. (Hrsg): Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 155 – 184.

Beyer, J. (2004): Leistungsabhängige Entgeltformen bei kooperativen Arbeitsstrukturen. Ein agencytheoretischer Analyseansatz. Wiesbaden: DUV

Beyer, J. (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den implizierten Konservatismus eines gängigen Konzepts. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 34 Heft 1. S. 5 -21.

Beyer, J. (2006): Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel. Frankfurt New York: Campus

Biedenkopf, K. H. (1961): Unternehmer und Gewerkschaft im Recht der Vereinigten Staaten von Amerika. Eine arbeitsrechtliche Studie. Heidelberg: „Recht und Wirtschaft“

Bispinck, R. / Schulten, Th. (1998): Globalisierung und das deutsche Kollektivvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen 4/1998. S. 241 – 248.

Bispinck, R. / Schulten, Th. (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg): Konfliktpartnerschaft. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag. S. 185 – 212.

Bispinck, R. / Schulten, Th. (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten. In: WSI-Mitteilungen 3/2003. S. 157 – 166.

Bispinck, R. / Schulten, Th. (2009): Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems. In: WSI-Mitteilungen 4/2009. S. 201 – 209.

Blecker, Th. (1999): Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management. Wiesbaden: DUV.

Bödecker, W. (2006): Zielvereinbarungen und Zielentgelt nach ERA. In: Eyer, E. (Hrsg): ERA erfolgreich einführen. Methoden und Praxisbeispiele zum Entgeltrahmenabkommen. Düsseldorf: Symposium. S.27-46.

Bohnsack, R. (2003): Gruppendiskussion. In: Flick, U. / von Kardorff, E. / Steinke, J. (Hrsg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 369 – 384.

Born, M. / Eiselin, St. (1996): Teams – Chancen und Gefahren: Grundlagen; Anwendung am Beispiel von Lean Management: Bern u.a.: Huber

Bosch, G. / Kalina, Th. (2007): Niedriglöhne in Deutschland – Zahlen, Fakten, Ursachen. In: Bosch, G. / Weinkopf, C. (Hrsg): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 20 - 105

Bosch, G. / Weinkopf, C. (Hrsg)(2007): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main New York: Campus

Bosch, G. / Weinkopf, C. (2007): Arbeiten für wenig Geld – Zusammenfassung und politischer Handlungsbedarf. In: Bosch, G. / Weinkopf, C. (Hrsg): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 286 – 312.

Boucsein, K. / Reinhard, V. / Rodriguez-Perulero, P. (1998): Outsourcing und erhöhte vertikale Kooperation bei sinkender Fertigungstiefe in der Automobilindustrie als Herausforderung für die Industriepolitik. In: Proff, H. / Proff, H.V. (Hrsg): Strategien für die Automobilindustrie. Ansatzpunkte im strategischen Management und in der Industriepolitik. Wiesbaden: Gabler. S. 147 – 177.

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches, kulturelles, soziales Kapital. In: Kreckel, P. (Hrsg): Soziale Ungleichheit. Sonderband 2 der Sozialen Welt. Göttingen. S. 183 – 198.

Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Bourdieu, P. (2004): Der Staatsadel. Konstanz: UVK

Bourdieu, P. (2005): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA

Bourdieu, P. / Passeron, J.-Cl. (2007): Die Erben. Studenten, Bildung und Kultur. Konstanz: UVK

Bourdieu, P. (2009): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Solga, H. / Powell, P. / Berger, P.A. (Hrsg): Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 111 – 125.

Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt am Main New York: Campus

Briken, K. (1999): Nicht nur die Chemie muss stimmen. Eine Untersuchung zur betrieblichen Restrukturierung in der Chemischen Industrie. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 27 1999. S. 83 – 97.

Bruder, R. / Schaub, K. (2006a): Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zum fähigkeitsgerechten Mitarbeitereinsatz – Methoden und Prozessgestaltung. Vortragsunterlagen GfA-Herbstkongress 2006. Sindelfingen (Teil I)

Bruder, R. / Schaub, K. (2006b): Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung zum fähigkeitsgerechten Mitarbeitereinsatz – Methoden und Prozessgestaltung. Vortragsunterlagen GfA-Herbstkongress 2006. Sindelfingen (Teil II)

Brüsemeister, Th. (2000): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Bühner, R. (1992): Management-Holding. Unternehmensstruktur der Zukunft. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.

Büschgen, H. E. (1971): Das Universalbanken-System. Frankfurt am Main: Fritz Knapp

Bullinger, H.J. / Menrad, W. (2000): Dynamisierte Entgeltsysteme in der Produktion. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. Ausgabe 3/2000. S. 23 – 28.

Bullinger, H.J. / Menrad, W. (2001): Entgeltgestaltung von Gruppenarbeit. in: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. Ausgabe 8/2001. S. 28 – 35.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2005): Lebenslagen in Deutschland. 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Berlin

Bundesministerium für Forschung und Technik (Hrsg)(1980): Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen. Frankfurt am Main New York: Campus

Bundesministerium für Forschung und Technik (Hrsg)(1984): Einsatzmöglichkeiten von flexibel automatisierten Montagesystemen in der industriellen Produktion. Düsseldorf. VDI

Bungard, W. / Antoni, C.H. / Lehnert, E. (1993): Gruppenarbeitskonzepte mittlerer Industriebetriebe. Ludwigshafen: Ehrenhof

Bungard, W. (1995): Lean Management – Ein Thema der Arbeits- und Organisationspsychologie? In: Bungard, W. (Hrsg): Lean Management auf dem Prüfstand. Weinheim: Beltz. S. 8 – 22.

Campbell, J. (2005): Multiple jobholding in States, 2004. In: Monthly Labor Review. December 2005. pp. 44 – 45.

Chandler, A.D. jun. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge/Mass.; London: The M.I.T. Press

Cohany, S.R. / Sok, E. (2007): Trends in labor force participation of married mothers of infants. In: Monthly Labor Review. February 2007. pp. 9 – 16.

Coiffi, J.W. / Höpner, M. (2005): Mit Links in den Shareholder-Kapitalismus? In: Mitbestimmung 4/2005. S. 16 – 19.

Corsten, H. (2001): Grundlagen der Koordination in Unternehmungsnetzwerken. In: Corsten, H. (Hrsg): Unternehmungsnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. München Wien: R.Oldenbourg. S. 1 – 57.

Corsten, H. / Gössinger, R. (2001): Aktionen zur marktlichen Koordination in Unternehmungsnetzwerken. In: Corsten, H. (Hrsg): Unternehmungsnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. München Wien: R. Oldenbourg. S. 59 – 81.

Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum

Crozier, M. / Friedberg, E. (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt am Main: Verlag Anton Hain.

Csigó, M. (2006): Institutioneller Wandel durch Lernprozesse. Eine neoinstitutionalistische Perspektive. Wiesbaden: VS

Daimler-Chrysler AG (Hrsg)(2007): Commitment to Excellence. Geschäftsbericht 2006. Stuttgart

Deutsche Bank (Hrsg)(2001): Anteilsbesitz der Deutschen Bank AG 2001. Frankfurt am Main

Deutsche Bank (Hrsg)(2002): Anteilsbesitz der Deutschen Bank AG 2002. Frankfurt am Main

Deutsche Bank (Hrsg)(2003): Anteilsbesitz der Deutschen Bank AG 2003. Frankfurt am Main

Deutsche Bank (Hrsg)(2004): Anteilsbesitz der Deutschen Bank AG 2004. Frankfurt am Main

Deutsche Bank (Hrsg)(2005): Anteilsbesitz der Deutschen Bank AG 2005. Frankfurt am Main

Deutsche Bank (Hrsg)(2006): Anteilsbesitz der Deutschen Bank AG 2006. Frankfurt am Main

Deutsche Bank (Hrsg)(2007): Geschäftsbericht 2007. Frankfurt am Main.

Deutschmann, Ch. (1994): Lean Production. Der kulturelle Kontext. Arbeitsbericht. Nr. 25/1994. Akademie für Technikfolgeabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart

Deutschmann, Ch. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim und München: Juventa

Deutschmann, Ch. (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus und Wachstumskrise. In: Windolf, P. (Hrsg): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum

Wandel von Produktionsregimen. Sonderband 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS. S. 58 – 84.

Dibelius, A. (2005): Mergers & Acquisitions: Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kapitalmärkten. In: Picot, G. (Hrsg): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 41 – 67.

Diez, W. / Meffert, H. / Brachat, H. (1994): Grundlagen der Automobilwirtschaft. Ottobrunn: Autohaus

DiMaggio, P.J. / Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48. P. 147 – 160.

DiMaggio, P.J. / Powell, W.W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, W.W. / DiMaggio, P.J. (Eds): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press. pp. 63 – 82.

Di Maggio, P.J. / Powell, W.W. (2000): Das „stahlharte“ Gehäuse neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller, H.-P. / Sigmund, St. (Hrsg): *Zeitgenössische amerikanische Soziologien*. Opladen: Leske + Buderich. S. 147 – 173.

Dörre, Kl. (2001a): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. S. 675 – 704.

Dörre, Kl. (2001b): Partizipation im Arbeitsprozess – Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? In: *Industrielle Beziehungen*. 8. Jg. Heft 4. S. 379 – 407.

Dörre, Kl. (2001c): Das Pendel schwingt zurück. Arbeit und Arbeitspolitik im flexiblen Kapitalismus. In: Ehlscheid, Ch. / Mathes, H. / Scherbaum, M. (Hrsg): „Das regelt schon der Markt!“ Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg: VSA. S. 37 – 58.



Dörre, Kl. (2001d): Eine arbeitspolitische Debatte in den Gewerkschaften ist überfällig. In: Dörre, Kl. / Pickhaus, Kl. / Salm, R. (Hrsg): Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Hamburg: VSA. S. 36 – 46.

Dohmen, F. (1998): Die Macht der Banken. Das Netzwerk der Deutschland AG – Über den Einfluss der Banken auf Unternehmen und Volkswirtschaft. Hamburg: Supplement der Zeitschrift Sozialismus 12/98.

Dohm, A. / Wyatt, J. (2002): College at work: Outlook and earnings for college graduates, 2000-10. In: Occupational Outlook Quarterly. Fall 2002. pp. 3 – 15.

Dreher, J. (2005): Interkulturelle Arbeitswelten. Produktion und Management bei Daimler Chrysler. Frankfurt am Main New York: Campus

Dunn, M. H. (1998): Die Unternehmung als ein soziales System. Ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zu Neuen Mikroökonomie. Berlin: Duncker & Humblot

Ellguth, P. / Kohaut, S. (2005): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebsratspanel. In: WSI-Mitteilungen 7/2005. S. 398 – 403.

Ellguth, P. / Kohaut, S. (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebsratspanel. In: WSI-Mitteilungen 9/2008. S.515 – 519.

Erd, R. (1989): Amerikanische Gewerkschaften. Strukturprobleme am Beispiel der Teamsters und der Automobilarbeiter. Frankfurt am Main New York: Campus

Erd, R. (2000): Amerikanische Gewerkschaften im politisch-sozialen System der USA. In: Wasser, H. (Hrsg): USA. Grundwissen-Länderkunde Wirtschaft-Gesellschaft-Politik. Opladen: Leske + Buderich. S. 243 – 267.

Eyer, E. (1993): Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Leistung und Lohn. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Nr. 269/270/271. Dezember 1993.

Eyer, E. (1994): Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Antoni, C.H. (Hrsg): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz. S. 100 – 114.

Eyer, E. (1998): Teamvergütung in Geldinstituten und Vertriebsgesellschaften. In: Leistung und Lohn. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Nr. 320/321. Oktober 1998.

Eyer, E. (2006): ERA – Das Entgeltrahmenabkommen. In: Eyer, E. (Hrsg); ERA erfolgreich einführen. Methoden und Praxisbeispiele zum Entgeltrahmenabkommen. Düsseldorf: Symposium. S.17-26.

Falkenberger, J. (2005): Organisationsstrukturen herstellerverbundener Automobilbanken. Eine Betrachtung der aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen unter besonderer Berücksichtigung der marktnahen Bereiche. Rostock

Fallick, B.C. (1999): Part-time work and industry growth. In: Monthly Labor Review. March 1999. pp. 22 – 29.

Faltz, F. (1999): Investor Relations und Shareholder Value. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Investoren. Wiesbaden: DUV.

Faust, M. / Jauch, P. / Brünnecke, K. / Deutschmann, Ch. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag

Faust, M. / Jauch, P. / Deutschmann, Ch. (1994): Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der „schlanken Produktion“? In: Industrielle Beziehungen. 1.Jg. Heft 2. S. 107 – 131.

Faust, M. / Jauch, P. Deutschmann, Ch. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“ In: Industrielle Beziehungen. 5. Jg. Heft 1. S. 101 – 118.

Feigl, J. (2000): Teamarbeit im unternehmensinternen Dienstleistungsbereich. Auswirkungen der Einführung von Teamarbeit in indirekten Bereichen eines Automobilunternehmens. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag.

Flick, U. (2004): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Frese, E. (1993): Grundlagen der Organisation. Konzept-Prinzipien-Strukturen. Wiesbaden: Gabler

Früh, W. (2004): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. Konstanz: UVK

Fucini, J.J. / Fucini, S. (1990): Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant. New York London: The Free Press.

Fürstenberg, F. (1993): Wandel in der Einstellung zur Arbeit – Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? In: von Rosenstiel, L. / Djarrahzadeh, M. / Einsiedler, H.E. / Streich, R.K. (Hrsg): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 17 – 27.

Funder, M. (1999): Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Untersuchung strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag.

Funder, M. (2000a): Entgrenzung der Organisation – eine Fiktion? In: Minssen, H. (Hrsg): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma. S. 19 – 45.

Funder, M. (2000b): Konkurrenz und Kooperation in Organisationsnetzwerken. In: Funder, M. / Euler, H.P. / Reber, G. (Hrsg): Entwicklungstrends der Unternehmensorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner. S. 111 – 132.

Gerst, D. / Hartwig, Th. / Kuhlmann, M. / Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 22. S. 39 – 64.

Gerst, D. (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn: RKW

Gerst, D. (2003): Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31. S.75 – 89.

Gerst, D. (2006): Von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag

Gitter, R.J. / Scheuer, M. (1997): U.S. and German youths: unemployment and the transition from school to work. In: Monthly Labor Review. March 1997. pp. 16 – 20.

Göhler, G. (1997): Wie verändern sich Institutionen? Revolutionärer und schleichender Institutionenwandel. In: Göhler, G. (Hrsg): Institutionenwandel. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 21 – 56.

Goldfield, M. (1997): US-Gewerkschaften zwischen Rassismus und Solidarität. In: Lüthje, B. / Scherrer, Ch. (Hrsg): Zwischen Rassismus und Solidarität. Diskriminierung, Einwanderung und Gewerkschaften in den USA. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 64 – 87.

Gondring, H. (1989): Finanzmärkte im Wandel. Struktur- und Marktveränderungen im Finanzmarkt der USA. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag

Graham, L. (1995): On the Line at Subaru-Isuzu. The Japanese Model and the American Worker. Ithaca London: Cornell University Press.

Granovetter, (1985): Economic action and social structure: The problem of social embeddedness. In: American Journal of Sociology 91. S. 481 – 510.

Granovetter, M. (2000): Ökonomisches Handeln und soziale Struktur: Das Problem der Einbettung. In: Müller, H.-P. / Sigmund, St. (Hrsg): Zeitgenössische amerikanische Soziologien. Opladen: Leske + Buderich. S. 175 – 207.

Gray, L.S. (1981): Unions implementing managerial techniques. In: Monthly Labor Review. June 1981. PP. 3 – 13.

Grenier, G.J. (1997): Kultur und Solidarität: Latinos in der US-Gewerkschaftsbewegung. In: Lüthje, B. / Scherrer, Ch. (Hrsg): Zwischen Rassismus und Solidarität. Diskriminierung, Einwanderung und Gewerkschaften in den USA. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 94 – 108.

Groenewald, H. / Leblanc, B. (Hrsg)(1996): Personalarbeit auf Marktwirtschaftskurs. Transformationsprozesse im Joint Venture Skoda-Volkswagen. Berlin: Luchterhand

Groß, H. / Seifert, H. / Siegl, G. (2007): Formen und Ausmaß verstärkter Arbeitszeitflexibilisierung. In: WSI-Mitteilungen. 4/2007. S. 202 – 208.

Gruenert, J.C. (1999): Second Job Entrepreneurs. In: Occupational Outlook Quarterly. Fall 1999. pp. 19 – 26.

Guenther, T. (2007): Struktur- und Kulturwandel international tätiger deutscher Unternehmen. Das Beispiel des Bayer-Konzerns. Wiesbaden: Gabler

Habermas, J. (1998): Jenseits des Nationalstaats? Bemerkungen zu Folgeproblemen der wirtschaftlichen Globalisierung. In: Beck, Ul. (Hrsg): Politik der Globalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S.67-84.

Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern u.a.: Huber

Haipeter, Th. (2002): Chancen und Risiken der Mitbestimmung – Das Beispiel Volkswagen. In: Industrielle Beziehungen. 9.Jg. Heft 3. S. 319 – 342

Haipeter, Th. / Schilling, G. (2006): Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung. Hamburg:VSA

Hall, P.A. / Soskice, D. (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Hall, P.A. / Soskice, D. (Edit.): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press. P. 1 – 68.

Hall, P. / Gingerich, D. (2004a): „Spielarten des Kapitalismus“ und institutionelle Komplementaritäten in der Makroökonomie – Eine empirische Analyse. In: Berliner Zeitschrift für Soziologie. Heft 1/2004. S. 5 – 32.

Hall, P. / Gingerich, D. (2004b): Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy. An Empirical Approach. Discussion Paper 04/5. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln.

Hall, P. (2006): Stabilität und Wandel in den Spielarten des Kapitalismus. In: Beckert, J. / Ebbinghaus, B. / Hassel, A. / Manow, Ph. (Hrsg): Transformationen des Kapitalismus. Festschrift für Wolfgang Streeck zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 181 – 204.

Hall, P. / Thelen, K. (2009): Institutional change in varieties of capitalism. In: Socio-Economic Review. Vol. 7. pp. 7 – 34.

Harder, T. (1974): Werkzeug der Sozialforschung. München

Hartmann, M. (1996): Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt am Main New York: Campus

Hartmann, M. (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt am Main New York: Campus

Hartmann, M. (2003): Nationale oder transnationale Eliten? Europäische Eliten im Vergleich. In: Hradil, St. / Imbusch, P. (Hrsg): Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen. Opladen: Leske + Buderich. S. 273 – 297.

Hartmann, M. (2007): Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich. Frankfurt am Main New York: Campus

Hartmann, M. (2008a): Elitesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main New York: Campus

Hartmann, M. (2008b): Elitestrukturen und soziale Ungleichheit in Europa. In: WSI-Mitteilungen 3/2008. S. 164 – 169.

Hartmann-Wendels, Th. / Pfingsten, A. / Weber, M. (2004): Bankbetriebslehre. Berlin: Springer

Hartz, P. (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung. Frankfurt am Main New York: Campus

Hartz, P. (1996): Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden. Frankfurt am Main New York: Campus

Hasse, R. (2003): Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Organisation, Wettbewerb und sozialer Wandel aus institutionentheoretischer Sicht. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Hasse, R. / Krücken, G. (2005): Neoinstitutionalismus. Mit einem Vorwort von John Meyer. Bielefeld: Transcript.

Hassel, A. / Höpner, M. / Kurdelbusch, A. / Rehder, B. / Zugehör, R. (2000): Zwei Dimensionen der Internationalisierung: eine empirische Analyse deutscher Großunternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. S. 500 – 519.

Hassel, A. (2003): Wer beherrscht die Gemeinwirtschaft? Unternehmenskontrolle in politischen Unternehmen. In: Streeck, W. / Höpner, M. (Hrsg): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 93 – 117.

Hassel, A. (2006): Die Schwächen des „deutschen Kapitalismus“. In: Berghahn, V.R. / Vitols, S. (Hrsg): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 200 – 214.

Heertje, A. / Wenzel, H.-D.(1997): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Berlin u.a.: Springer.

Heidenreich, M. (1990): Nationale Muster betrieblichen Strukturwandels. Am Beispiel der französischen und bundesdeutschen Bekleidungsindustrie. Frankfurt am Main New York: Campus

Heidenreich, M. (1995): Informatisierung und Kultur. Die Einführung und Nutzung von Informationssystemen in Unternehmen. Opladen: Westdeutscher Verlag

Heidenreich, M. (1997): Arbeit und Management in den westeuropäischen Kommunikationsgesellschaften. In: Hradil, St. / Immerfall, St. (Hrsg): Die westeuropäischen Gesellschaften im Vergleich. Opladen: Leske + Buderich. S. 289 – 331.

Heidenreich, M. (2001): Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft. In: Weyer, J. (Hrsg): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München Wien: R. Oldenbourg. S.87 – 110.

Heidenreich, M. (2004): Beschäftigungsordnungen zwischen Exklusion und Inklusion. Arbeitsmarktregulierende Institutionen im internationalen Vergleich. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 33. Heft 3. S. 206 – 227.

Heidling, E. (2001): Strategische Netzwerke. Koordination und Kooperation in asymmetrisch strukturierten Unternehmensnetzwerken. In: Weyer, J. (Hrsg): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München Wien: R. Oldenbourg. S. 63 – 85.

Heinze, Th. (2003): Zwischen Stabilität und Wandel. Empirische Befunde zur institutionellen Dynamik im System der Corporate Governance. In: Beyer, J. (Hrsg): Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 108 – 132.

Helfferrich, C. (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS

Henseler, H.: Organisationsprinzip Gruppenarbeit. Arbeitsorganisatorische Trends in der Automobilindustrie. In: Bubb, H. / von Eiff, W. (Hrsg)(1992): Innovative Arbeitssystemgestaltung. Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem. S. 143 – 159.

Herrmann-Stojanov, I. (1999): Der gesellschaftliche Diskurs über den Samstag in seiner Entwicklungsphase. In: Fürstenberg, F. / Herrmann-Stojanov, I. / Rinderspacher, J.P. (Hrsg): Der Samstag. Über Entstehung



und Wandel einer modernen Zeitinstitution. Berlin: Edition Sigma. S. 101 – 163.

Hielscher, V. / Hildebrandt, E. (1999): Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung. Berlin: Edition Sigma.

Hilger, S. (2004): „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945-1975). Wiesbaden: Franz-Steiner-Verlag.

Hill, H. (1997): Vom Ausschluss der Schwarzen zum Kampf gegen Affirmative Action. Die rassistischen Praktiken amerikanischer Gewerkschaften. In: Lüthje, B. / Scherrer, Ch. (Hrsg): Zwischen Rassismus und Solidarität. Diskriminierung, Einwanderung und Gewerkschaften in den USA. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 44 – 63.

Hirsch-Kreinsen, H. (1989): Realisierungsprobleme von Gruppenarbeit. In: Kamp, L. (Hrsg): Arbeit in der Fabrik der Zukunft. Marburg: SP-Verlag. S. 95 – 98.

Hirsch-Kreinsen, H. (1996): Internationalisierung der Produktion. Strategien, Organisationsformen und Folgen für Industriearbeit. In: WSI-Mitteilungen 1/1996. S. 11 – 18.

Hirsch-Kreinsen, H. (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim und München: Juventa

Hiß, St. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt am Main New York: Campus

Hochschild, A.R. (2002): Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen: Leske + Buderich.

Höpner, M. (2000): Unternehmensverflechtung im Zwielficht. Hans Eichels Plan zur Auflösung der Deutschland AG. In: WSI-Mitteilungen 10/2000. S.655 – 663.

Höpner, M. (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt am Main New York: Campus

Höpner, M. / Jackson, G. (2003): Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann. In: Streeck, W. / Höpner, M. (Hrsg): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 147 – 168.

Höpner, M. (2004): Sozialdemokratie, Gewerkschaften und organisierter Kapitalismus, 1880 – 2002. Discussion Paper 04/10. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln.

Höpner, M. (2005): Sozialdemokratie, Gewerkschaften und organisierter Kapitalismus, 1880 – 2002. In: Windolf, P. (Hrsg): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderband 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS. S. 196 – 221.

Hoffmeyer, W. (2000): Produktionsregime im Vergleich – Opel. In: IfaA (Hrsg): Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie – Stand und Ausblick. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem. S. 48 – 59.

Holland, B. (2006): Das amerikanische „board of directors“ und die Führungsorganisation einer monistischen SE in Deutschland. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang.

Holsti, O.R. (1969): Content Analysis of the Social Sciences and humanities. Reading/Mass.

Holtgrewe, U. (2002): Narratives Interview. In: Kühl, St. / Strodtholz, P. (Hrsg): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 71 – 102.

Hoppe, H.C. (1991): Ein Stern für die Welt. Vom ‚einfachen Leben‘ in Ostpreußen zum Vorstand von Daimler-Benz. München: Südwest-Verlag

Hornberger, S. (2006): Individualisierung in der Arbeitswelt aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang

Hubbertz, H. (2000): Gruppenarbeit und Unternehmenskultur. Eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG. München und Mehring: Rainer Hampp

Huffschmid, J. (2002): Politische Ökonomie der Finanzmärkte. Hamburg: VSA.

Hurtz, A. (1994): Qualifizierung für Gruppenarbeit. Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In: Antoni, C.H. (Hrsg): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union. S. 81 – 99.

Imai, M. (2002): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg im Wettbewerb. München: Econ Ullstein List

Jahoda, M. / Lazarsfeld, P.F. / Zeisel, H. (1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Jansen, H.H. (1993): Lean Production in der mittelständischen Industrie. Berlin u.a.: Springer

Jäger, W. (1999): Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Opladen: Westdeutscher Verlag

Jäger, M. (2006): Finanzmarktstrukturen im Wandel. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Jentgens, B. / Wagner, H. (2007): Probleme und Perspektiven der Arbeitszeitpolitik aus dem Bereich der IG Metall. In: WSI-Mitteilungen 4/2007. S. 221 – 225.

Jones, E. (2005): An overview of employee benefits. In: Occupational Outlook Quarterly. Summer 2005. pp. 13- 21.

Jürgens, K. / Reinecke, K. (1998): Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern. Berlin: Edition Sigma

Jürgens, Ul. / Malsch, T. / Dohse, K. (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktmodernisierung im Länder-

und Konzernvergleich. Ergebnis eines Forschungsprojektes des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB). Berlin u.a.: Springer

Jürgens, Ul. / Meißner, H.-R. (2005): Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten. Berlin: Edition Sigma

Jürgens, Ul. (2006): Die Begleitforschung in der wissenschaftlichen Außensicht. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf dem Toyota-Weg? Hamburg: VSA. S. 124 – 133.

Junker, D. (2004): Weltwirtschaftskrise, New Deal, Zweiter Weltkrieg, 1929 – 1945. In: Lösche, P. / von Loeffelholz, H.D. (Hrsg): Länderbericht USA. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. S. 129 – 152.

Kadritzke, Ul. (1999): Herrschaft im Unternehmensnetzwerk. Vom Schwinden einer Kategorie in Theorie und Praxis. In: Sydow, J. / Wirth, C. (Hrsg): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag. S. 63 – 98.

Kädtler, J. / Sperling, H.J. (2002): Jenseits von Globalisierung und Finanzialisierung. Aushandlungsbeziehungen in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie. In: Industrielle Beziehungen. 9. Jg. Heft 2. S. 133 – 156.

Kädtler, J. (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA

Kalina, Th. / Weinkopf, C. (2008): Weitere Zunahme der Niedriglohnbeschäftigung: 2006 bereits rund 6,5 Millionen Beschäftigte betroffen. In: IAQ-Report. Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation. 2008-1. Duisburg.

Kamiske, D. J. (2006): Eine „lernende Organisation“. Eine Bilanz der kaufmännischen Geschäftsführung. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA. S. 41 – 48.

Karl, H. (1995): Segmentierung und Beteiligung als Grundlage zukunftsorientierter Unternehmensstrukturen. In: Karl, H. / Seliger, G. (Hrsg): Gruppenarbeit in Produktion und Verwaltung. Neue Strategien industrieller Innovation. Berlin. S. 22 – 41.

Keese, H. (1995): Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise. Diskussion konflikthafter Konstellationen und prozessbegleitender Maßnahmen. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Heft 4 / Jahrgang 4. Lucius und Lucius S. 349 – 370.

Keller, B. / Seifert, H. (2007): Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekariat. In: Keller, B. / Seifert, H. (Hrsg): Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin: Edition Sigma. S. 11 – 25.

Kern, H. / Schumann, M. (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Kern, H. (1979): Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur ‚Humanisierung der Arbeit‘. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kern, H. / Schumann, M.(1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: C.H. Beck

Kern, H. / Schumann, M.(1990): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: C.H. Beck

Kern, H. / Sabel, Ch. (1994): Verblasste Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, N. / van Treeck, W. (Hrsg): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Sonderausgabe 9 der Sozialen Welt. Göttingen: Schwartz

Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): Organisation. Berlin New York

Kißler, L. (1996): „Schlanke Produktion“ – Königsweg oder Sackgasse der Produktionsmodernisierung? Stichworte einer deutsch-französischen Diskussion. In: Kißler, L. Hrsg): Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und

französischen Automobilindustrie. Frankfurt am Main: Campus. S.11 – 40.

Kinkel, St. / Zanker, Ch. (2007): Internationale Produktionsstrategien bei Automobilzulieferern – Erfahrungen und Muster. In: WSI-Mitteilungen. 1/2007. S. 9 – 16.

Klein, M. / Worthmann, G. (1999): Das Weekend und der „American Way of Life“. In Fürstenberg, F. / Herrmann-Stojanov, I. / Rinderspacher, J.P. (Hrsg): Der Samstag. Über Entstehung und Wandel einer modernen Zeitinstitution. Berlin: Edition Sigma. S. 323 – 352.

Kleinsteuber, H. J. (1986): Die Binnenstruktur der USA und ihre weltwirtschaftliche Dominanz. In: Röhrig, W. (Hrsg): Gesellschaftssysteme der Gegenwart. Politökonomische Systemanalysen im internationalen Kontext. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 43 – 67.

Knauper, K. (1995): Einbindung des Gruppenarbeitskonzeptes in das Unternehmen nach Abschluss der Implementierungsphase. In: Zink, K.J. (Hrsg): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit – aus Erfahrungen lernen. Neuwied: Luchterhand. S. 207 – 220.

Knauth, P. (1997): Nacht- und Schichtarbeit. In: Luczak, H. / Volpert, W. (Hrsg): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 938 – 942.

Knetsch, W. (1996): Die treibenden Kräfte: Der Weg zum vernetzten Unternehmen. In: Arthur D. Little (Hrsg): Management im vernetzten Unternehmen. Wiesbaden: Gabler. S. 17 – 71.

Koch, W. (2006): Projektmanagement bei der ERA-Einführung. In: Eyer, E. (Hrsg): ERA erfolgreich einführen. Methoden und Praxisbeispiele zum Entgeltrahmenabkommen. Düsseldorf: Symposium. S.115-133.

Köhler, H.-D. (1999): Auf dem Weg zum Netzwerkunternehmen? Anmerkungen zu einem problematischen Konzept am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne. In: Sydow, J. / Wirth, C. (Hrsg): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag. S. 365 – 381.

Kraemer, Kl. / Bittlingmeyer, U.H. (2001): Soziale Polarisierung durch Wissen. Zum Wandel der Arbeitsmarktchancen in der „Wissensgesellschaft“ In: Berger, P.A. / Konietzka, D. (Hrsg): Die Erwerbsgesellschaft. Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten. Opladen: Leske + Buderich. S. 313 – 329.

Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: Edition Sigma

Kriegesmann, B. / Reuther, U. / Kühne, H. (1995): Weiterbildung in der Automobilindustrie. Stand und Perspektiven. Bochum: Institut für angewandte Innovationsforschung.

Kühl, St. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt am Main New York: Campus

Kühl, St. (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI-Mitteilungen 12/2000. S. 818 – 828.

Kühl, St. (2002a): Sisyphe im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley

Kühl, St. (2002b): Innovation trotz Imitation. Wie verändern sich Organisationsleitbilder? In: Industrielle Beziehungen. 9.Jg. Heft 2. S. 157 – 185.

Kühl, St. (2003): EXIT. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert. Frankfurt New York: Campus

Kühl, St. (2005): Profit als Mythos. Über den Erfolg und Misserfolg im Exit-Kapitalismus. In: Windolf, P. (Hrsg): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderband 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS. S. 117 – 144 .

Kuhlmann, M. (2002): Beobachtungsinterview. In: Kühl, St. / Strodtholz, P. (Hrsg): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 103 – 138.

Kuhlmann, M. (2004): Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie. Berlin: Edition Sigma.

Kuhlmann, M. / Sperling, H.J. / Balzert, S. (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma.

Kuhlmann, M. (2006): Good Practice einer integrierten Fabrikorganisation. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA. S. 90 – 117.

Kurz, C. (1999): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin: Edition Sigma

Kurz, C. (2002): Frauenbeschäftigung und Strukturierungsprozesse der Erwerbsarbeit in der Automobil- und Elektroindustrie. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 30 / 2002. S.161 – 189.

Kurz, C. (2006): Zwischen Prekarisierung und Akademisierung: Frauenerwerbstätigkeit in der Automobilindustrie. In: SOFI-Mitteilungen Nr.34 2006. S. 53 – 66.

Kutzner, E. (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen. München und Mering: Rainer Hampp

Lacher, M. (2000): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. Eine Zwischenbilanz. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Heft 4 / Jahrgang 9. Lucius und Lucius. S. 133 – 141.

Lamnek, S. (1988): Qualitative Sozialforschung. München Weinheim: Beltz

Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Weinheim



Lane, J. / Moss, Ph. / Salzman, H. / Tilly, Ch. (2003): Too Many Cooks? Tracking Internal Labor Market Dynamics in Food Service with Case Studies and Quantative Data. In: Appelbaum, E. / Bernhardt, A. / Murnane, R.J. (Eds.): Low-Wage America. How Employers are Reshaping Opportunity in the Workplace. New York: Russell Sage Foundation. PP. 229 – 269.

Lang, R. / Hellpach, W. (1922): Gruppenfabrikation. Berlin: Springer

Latniak, E. (2003): Schlank schon, aber auch fit? Dezentralisierung in der deutschen Investitionsgüterindustrie. IAT-Report 2003-03. Gelsenkirchen: Institut für Arbeit und Technik.

Lecher, W. (1998): Auf dem Weg zu europäischen Arbeitsbeziehungen? Das Beispiel der Euro-Betriebsräte. In: WSI-Mitteilunge 4/1998. S. 258 – 263.

Lehmbruch, G. (2006): Nationen und Systemtypen in der vergleichenden politischen Ökonomie. In: Berghahn, V.R. / Vitols, S. (Hrsg): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 86 – 95.

Lehndorff, St. (1996a): „Das ganze Unternehmen ist auf Flexibilität aufgebaut“. Arbeitszeitpolitik in Automobilzulieferfabriken des BMW-Werks Regensburg. In: Hoß, D. / Wirth, B. (Hrsg): Wege zur innovativen Organisation. Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie. Stuttgart: Raabe. S. 241 – 262.

Lehndorff, St. (1996b): Der Mensch als Puffer. Zeitnot und Zeitsouveränität unter dem just-in-time-Regime in vier europäischen Ländern. In: Industrielle Beziehungen. 3.Jg. Heft 3. S. 237 – 261.

Lehndorff, St. (1997): Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time-Fabrik. Arbeitszeitorganisation und Arbeitsbedingungen in der europäischen Automobilzulieferindustrie. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag.

Lehndorff, St. (2000): Die Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen Automobilindustrie. Gelsenkirchen: Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-13.

Lehndorff, St. (2004): Zurück zur 40-Stunden-Woche? Wirksamkeit und Krise der tariflichen Arbeitszeitregulierung. In: WSI-Mitteilungen 6/2004. S. 306 – 312.

Lehndorff, St. (2009): Reif für die Krise. Einleitung. In: Lehndorff, St. u.a. (Hrsg): Abriss, Umbau, Renovierung? Studien zum Wandel des deutschen Kapitalismusmodells. Hamburg: VSA. S. 7 – 19.

Liebig, B. / Nentwig-Gesemann, J. (2002): Gruppendiskussion. In: Kühl, St. / Strodtholz, P. (Hrsg): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 141 – 174.

Liebisch, K. (2002): Identität und Habitus. In: Korte, H. / Schäfers, B. (Hrsg): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. Opladen: Leske und Buderich. S. 67 – 84.

Liebold, R. / Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl, St. / Strodtholz, P. (Hrsg): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. S. 33 – 71.

Lischke, P.: Der Graue Kapitalmarkt: Dimensionen, Angebote, Wettbewerbsstrategien und Möglichkeiten seiner Bekämpfung – Erfahrungen aus Sicht des Verbraucherschutzes. In: Oberender, P. (Hrsg)(2001): Finanzdienstleistungen und Finanzmärkte im Umbruch. Berlin: Duncker & Humblot. S. 9 – 45.

Loeffelholz, H. D. v. (2004): Wirtschaft und Finanzen. In: Lösche, P. / Loeffelholz, H. D. v. (Hrsg): Länderbericht USA. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. S. 508 – 592.

Lösche, P. (2004): Verbände, Gewerkschaften und das System der Arbeitsbeziehungen. In: Lösche, P. / von Loeffelholz, H. D. (Hrsg): Länderbericht USA. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. S. 353 – 389.

Luczak, H. (1997): Arbeitswissenschaft im internationalen Vergleich. In: Luczak, H. / Volpert, W. (Hrsg): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 51 – 62.

Lüde, R. v. (1996): Die Reorganisation der Fabrik und die Wiederentdeckung der Arbeit. Perspektiven für Bildung und Qualifizierung in der Industriegesellschaft. Opladen: Westdeutscher

Lüders, E. / Resch, M. (2000): Gruppenbild mit Dame? Frauen in kooperativen Arbeitsstrukturen. In: Nordhause-Janz, J. / Pekruhl, Ul. (Hrsg): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag. S. 69 – 101.

Lüthje, B. / Scherrer, Ch. (1997): Rassismus, Einwanderung und Arbeiterbewegung in den USA – eine Einführung. In: Lüthje, B. / Scherrer, Ch. (Hrsg): Zwischen Rassismus und Solidarität. Diskriminierung, Einwanderung und Gewerkschaften in den USA. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 16 – 39.

Lütz, S. (2000): From Managed to Market Capitalism? German Finance in Transition. Discussion Paper 00/2. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln

Lütz, S. (2002): Der Staat und die Globalisierung von Finanzmärkten. Regulative Politik in Deutschland, Großbritannien und den USA. Frankfurt am Main New York: Campus

Lütz, S. (2005): Von der Infrastruktur zum Markt? Der deutsche Finanzsektor zwischen Deregulierung und Reregulierung. In: Windolf, P. (Hrsg): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderband 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS. S. 294 – 315.

Mac Duffie, J. P. (2000): Internationale Entwicklung in der Arbeitsorganisation der Automobilindustrie – Der Unterschied zwischen den USA und Europa in der Einführung schlanker Produktionsverfahren. In: IfaA (Hrsg): Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie – Stand und Ausblick. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem: S. 117 – 153.

Macharzina, Kl. (2003): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis. Wiesbaden: Gabler

Maier, W. (1988): Arbeitsanalyse und Lohngestaltung. Stuttgart: Enke

Malsch, Th. / Dohse, K. / Jürgens, Ul. (1984): Industrieroboter im Automobilbau. Auf dem Sprung zum „automatisierten Fordismus“? Wissenschaftszentrum Berlin

Martin, H. (1994): Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Handbuch für die betriebliche Praxis. Köln: Bund-Verlag

Marx, K. (2001): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Köln: Parkland

Massa-Wirth, H. / Seifert, H. (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit mit begrenzter Reichweite? In: WSI-Mitteilungen 5/2004. S. 256 – 264.

Matter, D. (1999): Die indischen Wirtschaftsreformen seit 1991 – neue Chancen für die deutschen Unternehmen. In: Kutschker, M. / Bendt, A. (Hrsg): Management in Indien. Aachen: Shaker-Verlag. S. 1 – 48.

Mayring, Ph. (1997): Qualitative Sozialforschung. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz

Mayring, Ph. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U. / v. Kardorff, E. / Steinke, I. (Hrsg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowoldt. S. 468 – 475.

McMenamin, T.M. (2007): A time to work: recent trends in shift work and flexible schedules. In: Monthly Labor Review. December 2007. pp. 3 – 15.

Meine, H. (2005): „Arbeiter und Angestellte“: Vom Ende und Beharrungsvermögen alter Scheidelinien. In: WSI-Mitteilungen 2/2005. S.76-81.

Meine, H. / Schwitzer, H. (2006): Neuland erfolgreich bearbeitet. Eine Bilanz der Bezirksleitung der IG Metall. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA S. 29 – 35).

Meine, H. / Reusch, T. (2009): Integrations-Tarifvertrag Auto 5000. In: WSI-Mitteilungen 3/2009. S. 165 – 167.

Meißner, H.-R. / Kisker, Kl. P. / Bochum, Ul. / Aßmann, J. (1994): Die Teile und die Herrschaft. Die Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen. Berlin: Edition Sigma.

Merten, Kl. (1995): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. Opladen: Westdeutscher Verlag

Meyer, J.M. / Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology. 1983(2). pp. 340 – 363.

Meyer, J.M. / Rowan, B. (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. In: Powell, W.W. / DiMaggio, P.J. (Eds): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago and London: The University of Chicago Press. pp. 41 – 62.

Meyer, M.W. (1979): Organizational Structure as Signaling. In: Pacific Sociological Review, 22. S. 481 – 500.

Mickler, O. / Engelhard, N. / Lungwitz, R. / Walker, B. (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin: Edition Sigma.

Mikl-Horke, G. (1999): Historische Soziologie der Wirtschaft. Wirtschaft und Wirtschaftsdenken in Geschichte und Gegenwart. München Wien: R.Oldenbourg

Mikl-Horke, G. (2000): Industrie- und Arbeitssoziologie. München Wien: R.Oldenbourg

Milkman, R. (1997): Farewell to the Factory. Auto Workers in the late twentieth century. Berkeley Los Angeles London: University of California Press.

Mills, Ch. W. (1973): Kritik der soziologischen Denkweise. Darmstadt Neuwied: Luchterhand.

Minssen, H. (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart: Enke

Minssen, H. (2000): Gruppenarbeit – Die schwierige Selbstregulation. In: Funder, M. / Euler, H.P. / Reber, G. (Hrsg): Entwicklungstrends der

Unternehmensorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner. S. 133 – 162.

Mishel, L. / Bernstein, J. / Boushey, H. (2003): The State of Working America 2002/2003. Ithaca London: ILR Press.

Morschett, D. (2005): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen-Ansätze-Perspektiven. Wiesbaden: Gabler. S. 377 – 403.

Mückenberger, Ul. (1999): Kein Werktag, kein Sonntag – Tertium datur. In: Fürstenberg, F. / Herrmann-Stojnaov, I. / Rinderspacher, J.P. (Hrsg): Der Samstag. Über Entstehung und Entwicklung einer modernen Zeitinstitution. Berlin: Edition Sigma. S. 247 – 266.

Müller, Ul. (2005): Die Automobilindustrie in Deutschland. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter der Globalisierung. Frankfurt am Main: VDA

Müller-Jentsch, W. (1997a): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt am Main New York: Campus

Müller-Jentsch, W. (1997b): Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: Luczak, H. (Hrsg): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel S.677 – 682.

Müller-Jentsch, W. / Ittermann, P. (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends. 1950 – 1999. Frankfurt am Main New York: Campus

Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main New York: Campus

Müller-Jentsch, W. (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS.

Müller-Jentsch, W. (2008): Rückkehr der Berufsgewerkschaften? In: WSI-Mitteilungen 2/2008. S. 62 (Kommentar)

Münch, R. (1991): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Münch, R. (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten. Der schwierige Weg in die Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Münch, J. (1999): Qualifikation als Standortfaktor – Deutschland, USA und Japan im Vergleich. Hochheim am Main: Neres.

Münch, R. (2001): Offene Räume. Soziale Integration diesseits und jenseits des Nationalstaats. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Münch, R. / Guenther, T. (2005): Der Markt in der Organisation. Von der Hegemonie der Fachspezialisten zur Hegemonie des Finanzmanagements. In: Windolf, P. (Hrsg): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderband 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS. S. 394 – 417.

Münch, R. (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt am Main: Edition Suhrkamp

Murswieck, A. (2000): Soziale Sicherung in den USA. Perspektiven der Sozialpolitik. In: Wasser, H. (Hrsg): USA. Grundwissen-Länderkunde Wirtschaft-Gesellschaft-Politik. Opladen: Leske + Buderich. S. 217 - 242.

Naduschewski, H. (2000): Soziotechnische Optimierung von Fertigungsprozessen im Automobilbau – Beispiele aus der Praxis. In: Landau, K. (Hrsg): Montageprozesse gestalten. Fallbeispiele aus Ergonomie und Organisation. Stuttgart: Ergonomie-Verlag. S. 173 – 174.

Nagel, B. / Riess, B. / Theis, G. (1990): Der Lieferant on line. Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie. Baden-Baden: Nomos

Nagel, B. / Riess, B. / Theis, G. (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung. Baden-Baden: Nomos

Nardone, Th. J. (1986): Part-time workers: who are they? In: Monthly Labor Review. February 1986. PP. 13 – 19.

Naschold, F. / Soskice, D. / Hancké, B. / Jürgens, U. (1997): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation. Das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb. WZB-Jahrbuch 1997. Berlin: Edition Sigma

Niemesh, G. (2007): Work more, earn more: occupations that pay a premium for longer workweeks. Why do some people work more than 44 hours per week? One possible answer: more money. In: Occupational Outlook Quarterly. Winter 2006-07. pp. 14 – 27.

Nováček, P. / Zoepf, S. (1996): Das Konzept des Joint Ventures mit Volkswagen. In: Groenewald, H. / Leblanc, B. (Hrsg): Personalarbeit auf Marktwirtschaftskurs. Transformationsprozesse im Joint Venture Skoda-Volkswagen. S. 15 – 18.

Nowotny, H. (1989): Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Neuberger, (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke

Obermeier, B. (2007): Die Männer von der Silverline. In: Mitbestimmung 10+11/2007. S. 38 – 41.

Ohno, T. (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt am Main New York: Campus

Olson, M. (1992): Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen: Tübingen.

Oppolzer, A. (1989): Handbuch Arbeitsgestaltung. Leitfaden für eine menschengerechte Arbeitspolitik. Hamburg: VSA

Oppolzer, A. (2006): Menschengerechte Gestaltung der Arbeit durch Erholzeiten. In: WSI-Mitteilungen 6/2006. S.321-326

Ortiz, L. (1999): Unions' Responses to Teamwork: Differences at National and Workplace Levels. In: European Journal of Industrial Relations. Volume 5, Nr. 1. PP. 49 – 69.



Otzipka, J. (2006): Erste Erfahrungen bei der Vorbereitung von Unternehmen auf die Einführung des ERA in Nordrhein-Westfalen – Ein Praxisbericht. In: angew. Arbeitswiss. Nr.183. S.27-51.

Parker, M. / Slaughter, J. (1988): Choosing Sides. Unions and the Team Concept. Boston: Labor Notes Books.

Paul, A. (1992): Fertigungsgruppen in den Bochumer Werken der Adam Opel AG. In: Bullinger, H.J. (Hrsg): Teamfähige Arbeitsstrukturen. (IAO-Forum 23. Juni 1992). Berlin u.a.: Springer. S. 29 – 62.

Pfau-Effinger, B. (2001): Kontextualisierung der international vergleichenden Analyse von Arbeitsmarktwandel. In: Berger, P.A. / Konietzka, D. (Hrsg): Die Erwerbsgesellschaft. Neue Ungleichheiten und Unsicherheiten. Opladen: Leske + Buderich. S. 277 – 310.

Phillips, B. (1998): Global Production and Domestic Decay. Plant Closings in the U.S. New York London: Garland Publishing, Inc.

Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E. (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Pieroth, E. (1974): Die 8 Stunden am Tag. Eine sozialkritische Studie. Reihe Mensch und Kapital. Band 1. München: Wilhelm Goldmann Verlag

Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring – Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden.

Piore, M. J. / Sabel, Ch. F. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin: Verlag Klaus Wagenbach

Pohlmann, M. / Apelt, A. / Buroh, K. / Martens, H. (1995): Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag.

Pongratz, H.J. / Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.

Preller, L. (1978): Sozialpolitik in der Weimarer Republik. Kronberg/Taunus: Athenäum

Pries, L. (1999): Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen: Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag.

Probst, G.J.B. / Büchel, B. (1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden. S. 17 – 25.

Promberger, M. / Rosdücher, J. / Seifert, H. / Trinczek, R. (1996): Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung. 4-Tage-Woche bei VW und Freischichten im Bergbau: Mehr als zwei Beispiele. Berlin: Edition Sigma

Promberger, M. / Rosdücher, J. / Seifert, H. / Trinczek, R. (1997): Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs? Soziale und ökonomische Folgen beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen. Berlin: Edition Sigma

Promberger, M. (2007): Leiharbeit. Flexibilität und Prekariat in der betrieblichen Praxis. In: Keller, B. / Seifert, H. (Hrsg): Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin: Edition Sigma. S. 127 – 144.

Raehlmann, I. (1991): Wechselwirkungen zwischen Arbeits- und außerbetrieblicher Lebenswelt. – Ein untersuchungsleitendes Prinzip in der Schichtarbeitsforschung -. In: WSI-Mitteilungen 1/1991. S. 48 – 54.

Raehlmann, I. / Meiners, B. / Glanz, A. / Funder, M. (1993): Flexible Arbeitszeiten. Wechselwirkungen zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenswelt. Opladen: Westdeutscher Verlag

Raehlmann, I. (1996): Entwicklung von Arbeitsorganisationen. Voraussetzungen, Möglichkeiten, Widerstände. Opladen: Westdeutscher Verlag

Raehlmann, I. (1997): Geschichte und Richtungen der Arbeitswissenschaft. In: Luczak, H. / Volpert, W. (Hrsg): Handbuch Arbeitswissenschaft. Schäffer-Poeschel. S.19 – 25.

Raehlmann, I. (1999): Arbeitswissenschaft im Spannungsfeld zwischen systemischer Rationalisierung und Globalisierung. In: Bosch, A. / Fehr, H. / Kraetsch, Cl. / Schmidt, G. (Hrsg): Sozialwissenschaftliche Forsch-

ung und Praxis. Interdisziplinäre Sichtweisen. Wiesbaden: DUV. S. 181 – 209.

Raehlmann, I. (2004): Zeit und Arbeit. Eine Einführung. Wiesbaden: VS

Raehlmann, I. (2005): Arbeitswissenschaft im Nationalsozialismus. Eine wissenschaftssoziologische Analyse. Wiesbaden: VS.

Raehlmann, I. (2007): Innovationen in Arbeits- und Alltagswelt. Voraussetzungen-Wirkungen-Barrieren. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Raehlmann, I. / Heibler, M. / Kegel, B. (2007): Arbeitswissenschaftliche Begleitforschung eines flexiblen Arbeitszeitmodells bei Daimler-Chrysler / Untertürkheim (Zuffenhausen). Pilotprojekt „Frontschaltgetriebe mechanische Bearbeitung und Montage“. Abschlussbericht. Bamberg

Rehder, B. (2003a): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarifvertrag im Wandel. Frankfurt am Main New York: Campus

Rehder, B. (2003b): Konversion durch Überlagerung. Der Beitrag betrieblicher Bündnisse zum Wandel der Arbeitsbeziehungen. In: Beyer, J. (Hrsg): Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 61 – 77.

Rehder, B. (2003c): Corporate Governance im Mehrebenensystem: Konfliktkonstellationen im Investitionswettbewerb. In: Streeck, W. / Höpner, M. (Hrsg): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 272 – 287.

Rehder, B. (2006): Legitimationsdefizite des Co-Managements. In: Zeitschrift für Soziologie. 35(3). S. 227 – 242.

Reiß, M. (2001): Netzwerk-Kompetenz. In: Corsten, H. (Hrsg): Unternehmensnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. München Wien: R. Oldenbourg. S. 121 – 187.

Remer, A. (1978): Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin: Walter de Gruyter

Rinderspacher, J.P. (1999): Der freie Samstag: Ein Phänomen als Untersuchungsgegenstand. In: Fürstenberg, F. / Herrmann-Stojanov, I. / Rinderspacher, J.P. (Hrsg): Der Samstag. Über Entstehung und Wandel einer modernen Zeitinstitution. Berlin: Edition Sigma. S. 17 – 63.

Rode, R. (2000): Die amerikanische Wirtschaft. Binnenentwicklung und Außenverflechtung. In: Wasser, H. (Hrsg): USA. Grundwissen-Länderkunde Wirtschaft-Gesellschaft-Politik. Opladen: Leske + Buderich. S. 191 – 216.

Röster, D. / Hinrichsen, S. (2006): Gestaltung variabler Entgeltsysteme. In: Eyer, E. (Hrsg): ERA erfolgreich einführen. Methoden und Praxisbeispiele zum Entgeltrahmenabkommen. Düsseldorf: Symposion. S.47-78.

Rones, Ph. L. / Ilg, R.E. / Gardener, J.M. (1997): Trends in hours of work since the mid-1970s. In: Monthly Labor Review. April 1997. pp. 3 – 14.

Rosenstiel, L. v. (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Ruff, A. (2001): Vorteile von internationalen Gemeinschaftsunternehmen am Beispiel des Joint Ventures zwischen Volkswagen und Skoda. Berlin: Mensch und Buch

Salm, R. (1989): Eine Rahmenvereinbarung für CIM bei der Kodak AG in Stuttgart. In: Kamp, L. (Hrsg): Arbeiten in der Fabrik der Zukunft. Marburg: SP-Verlag. S. 183 – 192.

Salm, R. (2001): Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit? Wie antworten die Gewerkschaften auf Tendenzen der Re-Taylorisierung der Arbeit? In: Dörre, Kl. / Pickshaus, Kl. / Salm, R. (Hrsg): Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Hamburg: VSA. S. 1 – 35.

Sandberg, A. (1993): Volvo am Scheideweg. Effektive und menschliche Fabriken werden ohne triftige Gründe geschlossen. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Heft 2 / Jg. 2. Lucius und Lucius: S. 175 – 189.

Sanders, F. (2006): Verknüpfung von Arbeit und Lernen. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J.: (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA. S. 79 – 89.

Schäfer, D. (2006): Die Wahrheit über die Heuschrecken. Wie Finanzinvestoren die Deutschland AG umbauen. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch

Schaller, J. / Jonas, Kl. (2005): Einführung: Von Menschen und Autos. In: Jonas, Kl. / Keilhofer, G. / Schaller, J. (Hrsg): Human Resource Management im Automobilbau. Konzepte und Erfahrungen. Bern u.a.: Verlag Hans Huber. S.11 – 21.

Scherm, E. (1995): Internationales Personalmanagement. München Wien

Scherrer, Ch. (1989): Im Bann des Fordismus. Die Auto- und Stahlindustrie der USA im internationalen Konkurrenzkampf. Berlin: Edition Sigma.

Schienstock, G. / Flecker, J. / Rainer, G. (1988): Kontrolle, Konsens und Ideologie. Ein Beitrag zur Diskussion über einen Paradigmawechsel in der Industriosozologie. In: Malsch, Th. / Seitz, R. (Hrsg): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Erwerbsarbeit. Berlin: Edition Sigma. S. 293 – 322.

Schietinger, M. (2005): Insolvenzversicherung von Arbeitszeitguthaben: Wer trägt das Risiko der Arbeitszeitflexibilisierung? In: WSI-Mitteilungen 6/2005. S. 339 – 345.

Schmahl, K. (1989): Qualifizierung für Fertigungsteams bei Audi. In: Kamp, L. (Hrsg): Arbeit in der Fabrik der Zukunft. Marburg: SP-Verlag. S. 147 – 159.

Schmid, H.D. / Trenk-Hinterberger, P. (1994): Grundzüge des Arbeitsrechts. München: Franz Vahlen

Schmid, St. (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte – Reflexionen - Implikationen. Wiesbaden: Gabler

Schmid, St. / Machulik, M. (2004): Die Bedeutung von Tochtergesellschaften für die Erschließung mittelosteuropäischer Märkte. In: Zschiedrich, H. / Schmeisser, H. / Hummel, Th. R. (Hrsg): Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 21 - 45.

Schmidl, P. (1997): Internationalisierung der langfristigen Unternehmensfinanzierung. Prozessbetrachtung – Anlegerverhalten – Kultureinflüsse. Wiesbaden: Gabler

Schmidt, V.A. (2002): The Future of European Capitalism. Oxford New York: Oxford University Press.

Schmierl, Kl. (2003): Vielfalt im Umbruch. Auflösungserscheinungen, Anpassungsprozesse und neue Interessensvertretungsmodelle in den Arbeitsbeziehungen. In: Beyer, J. (Hrsg): Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 36 – 60.

Scholz, Ch. (1994): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen. München: Vahlen

Schor, J.B. (1993): The Overworked American. The Unexpected Decline of Leisure. New York: BasicBooks

Schroeder, W. (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990 – 2000). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schroeder, W. (2008): Gewerkschaften mögen keine staatlichen Mindestlöhne. In: WSI-Mitteilungen 4/2008. Kommentar. S. 174

Schulten, Th. (1996): European Work Councils: Prospects for a New System of European Industrial Relations. In: European Journal of Industrial Relations. Volume2, Nr. 3. PP. 303 -324.

Schumann, J. / Meyer, Ul. / Ströbele, W. (1999): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie. Berlin u.a.: Springer

Schumann, M. / Baethge-Kinsky, V. / Kuhlmann, M. / Kurz, C. / Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin: Edition Sigma.

Schumann, M. (1996): Gruppenarbeit und Zukunft der Industriearbeit in Deutschland. In: Kißler, L. (Hrsg): Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 253 – 261.

Schumann, M. (1997): Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch. In: WSI-Mitteilungen 4/1997. S. 217 – 227.

Schumann, M. (2000): Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 28 S. 103 – 112.

Schumann, M. (2003): Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik. Hamburg: VSA

Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (2004): AUTO 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikorganisation. In: SOFI-Mitteilungen Nr.32. S. 23 – 46.

Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen. In: WSI-Mitteilungen 1/2005. S. 3 – 10.

Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (2006a): Tabellenanhang. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA S. 166 – 222..

Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (2006b): Vom Risiko- zum Vorzeigeprojekt: Auto 5000 bei Volkswagen. In: WSI-Mitteilungen 6/2006. S. 299 – 306.

Schumann, M. (2006a): Ein neues Fabrikkonzept – wissenschaftlich begleitet. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA S. 9 – 18.

Schumann, M. (2006b): Lernen für eine zukunftsfähige Industrie. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA. S. 155 – 163.

Schumann, M. (2006c): Abschlussbilanz: Vorreiter für arbeitspolitische Innovationen. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? VSA: Hamburg: S. 118 – 123.

Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sperling, H.J. (2007): Pfadabhängige Entwicklungsstrategie. In: Mitbestimmung 05/2007. S. 16 – 19.

Schweizer, L. (2001): Stand und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Anreizinstrument. Working Paper. Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Seifert, H. / Mauer, A. (2004): Investive Arbeitszeitpolitik – Zum Zusammenhang von Arbeitszeit und Weiterbildung. In: WSI-Mitteilungen 4/2004. S. 190 – 198.

Seifert, H. (2005a): Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto. In: WSI-Mitteilungen 6/2005. S. 308 – 313.

Seifert, H. (2005b): Zeit für neue Arbeitszeiten. In: WSI-Mitteilungen 8/2005. S. 478 – 483.

Seifert, H. (2007): Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 4-5. S. 17- 24.

Seeleib-Kaiser, M. (2000): Kulturelle und politisch-institutionelle Determinanten des US-amerikanischen Wohlfahrtsstaates. In: Obinger, H. / Wagschal, U. (Hrsg): Der gezügelte Wohlfahrtsstaat. Sozialpolitik in reichen Industrienationen. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 95 – 129.



Senghaas-Knobloch, E. (1997a): Produktionskonzepte und persönliche Sinngebung. Gruppenarbeit als neue Herausforderung. In: Senghaas-Knobloch, E. / Nagler, B. / Dahm, A. (Hrsg): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster: LIT. S. 11 – 32.

Senghaas-Knobloch, E. (1997b): Herausforderung Gruppenarbeit. Erlebnisperspektiven von Meisterinnen und Meistern in der Industrieproduktion. In: Senghaas-Knobloch, E. / Nagler, B. / Dahm, A. (Hrsg): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster: LIT. S. 137 – 162.

Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag

Sey, Anne (2001): Gruppenarbeit in Japan. Stereotyp und Wirklichkeit. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

Siebert, H. (2001): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. Wiesbaden: Gabler. S. 27 – 87.

Silvia, St. J. (2005): Ursachen und Bedeutung der Spaltung des AFL-CIO. In: WSI-Mitteilungen. 11/2005. S. 651 – 653.

Smutný, M. (1996): Geschichte der Skoda-Werke. In: Groenewald, H. / Leblanc, B. (Hrsg): Personalarbeit auf Marktwirtschaftskurs. Transformationsprozesse im Joint Venture Skoda-Volkswagen. Berlin: Luchterhand. S. 11 – 14.

Solga, H. / Berger, P.A. / Powell, J. (2009): Soziale Ungleichheit – Kein Schnee von gestern! Eine Einführung. In: Solga, H. / Powell, J. / Berger, P.A. (Hrsg): Soziale Ungleichheit. Klassische Texte zur Sozialstrukturanalyse. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 11 – 45.

Spatz, J. / Nunnenkamp, P. (2002): Globalisierung der Automobilindustrie. Wettbewerbsdruck, Arbeitsmarkteffekte und Anpassungsreaktionen. Berlin u.a.: Springer

Sperling, H.J. (1983): PAUSE als soziale Arbeitszeit. Theoretische und praktische Aspekte einer gewerkschaftlichen Arbeits- und Zeitpolitik. Berlin: Verlag Die Arbeitswelt

Sperling, H. J. (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Marburg: Schüren

Sperling, H. J. (2006a): Flexibilisierte und beteiligungsorientierte Lohn-Leistungspolitik. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA. S. 72 – 78.

Sperling, H. J. (2006b): Mitbestimmung und Partizipation: Ausgangspunkte-Lehren-Optionen. In: Schumann, M. / Kuhlmann, M. / Sanders, F. / Sperling, H.J. (Hrsg): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA. S. 55 – 63.

Springer, R. (1994): Neue Formen der Arbeitsorganisation – Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: Antoni, C.H. (Hrsg): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union. S. 225 – 239.

Springer, R. (1995): Auswirkungen arbeitsorganisatorischer Gestaltungsspielräume auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter. In: Zink, K.J. (Hrsg): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit – aus Erfahrungen lernen. Neuwied u.a.: Luchterhand S. 135 – 156.

Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt am Main New York: Campus

Springer, R. (2000): Produktionssysteme im Vergleich: Daimler-Chrysler. In: IfaA (Hrsg): Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie – Stand und Ausblick. Köln: Bachem. S. 66 – 71.

Stäudel, Th. (2004): Heuristische Kompetenz – eine Schlüsselkompetenz in Zeiten der Ungewissheit. in: Strategisches Kompetenz-Management: State of the Art – Anwendung und Integration. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2007): Statistisches Jahrbuch 2007. Wiesbaden.

Steiger, M. (1999a): Institutionelle Investoren und Corporate Governance – eine empirische Analyse. Mannheim: ZEW

Steiger, M. (1999b): Institutionelle Investoren im Spannungsfeld zwischen Aktienmarktiliquidität und Corporate Governance. Baden-Baden: Nomos.

Stein, M. (1993): Die Management-Holding – Analyse eines Struktur- und Führungskonzepts. Bamberg.

Stein, V. (2005): Kooperation: Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung. In: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen-Ansätze-Perspektiven. Wiesbaden: Gabler. S. 167 – 182.

Streeck, W. / Höpner, M. (2003): Einleitung: Alle Macht dem Markt? In: Streeck, W. / Höpner, M. (Hrsg): Alle Macht dem Markt? Fallstudien für Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 11 – 59.

Stürzl, W. (1993): Lean Production in der Praxis. Spitzenleistung durch Gruppenarbeit. Paderborn: Junfermann

Swenson, P. (1991): Bringing Capital Back In, or Social Democracy Reconsidered: Employer Power, Cross-Class Alliances and Centralization of Industrial Relations in Denmark and Sweden. In: World Politics. 43(3). pp. 513 – 544.

Swenson, P. (2001): Capitalists Against Markets. New York: Oxford University Press.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler

Sydow, J. / Wirth, C. (1999): Arbeit, Personal, Mitbestimmung – Probleme und Problemlösungen durch Unternehmungsvernetzung. In: Sydow, J. / Wirth, C. (Hrsg): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag. S. 9 – 29.

Sydow, J. (2001): Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbünde, Kooperationen und Konstellationen. In: Sydow, J. (Hrsg): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. Wiesbaden: Gabler. S. 1 – 5.

Theis, G. (1992): Neue Konzernstrategien und einheitliche Leitung im faktischen Konzern. Stuttgart: M & P Verlag für Wissenschaft und Forschung.

Thelen, K. (2002): How Institutions Evolve: Insights from Comparative-Historical Analysis. In: Mahoney, J. / Rueschemeyer, D. (Hrsg): Comparative-Historical Analysis: Innovations in Theory and Method. Cambridge: Cambridge University Press.

Thelen, K. (2003): How Institutions Evolve. Insight from Comparative-Historical Analysis. In: Mahoney, J. / Rueschemeyer, D. (Hrsg): Comparative Historical Analysis in the Social Sciences. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 208 – 240.

Theodos, B. / Bednarzik, R. (2006): Earnings mobility and low wage workers in the United States. In: Monthly Labor Review. July 2006. pp. 34 – 47.

Thomas, K. (1969): Analyse der Arbeit. Möglichkeiten einer interdisziplinären Erforschung industrialisierter Arbeitsvollzüge. Stuttgart: Enke

Töpfer, A. (1998): Die Restrukturierung des Daimler-Benz Konzerns 1995-1997: Portfolio-Bereinigung, Prozessoptimierung, Profitables Wachstum. Neuwied: Luchterhand.

Treibel, A. (2004): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. Wiesbaden: VS

Tullius, K. (1999): Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. Eine Studie aus der Automobilindustrie. In: SOFI-Mitteilungen. Nr.27. S. 65 – 99.

Tullius, K. (2004): Vertrackte Kontrakte. Formwandel des betrieblichen Steuerungsregimes und die neue Rolle des Meisters. Berlin: Edition Sigma.

Turner, Lowell: NUMMI – Japanische Produktionskonzepte in den USA  
In: Muster, M. / Richter, U. (Hrsg): Mit Vollgas in den Stau. Automobilproduktion, Unternehmensstrategien und die Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystems. Hamburg: VSA. S. 78 – 87.

Ulich, E. (1992): Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Varian, H.R. (1999): Grundzüge der Mikroökonomik. München Wien: R.Oldenbourg

VDA (2004): Die deutsche Automobilindustrie in der erweiterten EU – Motor der Integration. Frankfurt am Main

Vester, M. / von Oertzen, P. / Geiling, H. / Hermann, Th. / Müller, D. (2001): Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Vitols, S. (2006): Das „deutsche Modell“ in der politischen Ökonomie. In: Berghahn, V.R. / Vitols, S. (Hrsg): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 44 – 59.

Volkswagen (Hrsg)(2000): Geschäftsbereich der Volkswagen AG 2000. Wolfsburg

Volkswagen (Hrsg)(2003): Geschäftsbericht der Volkswagen AG 2003. Wolfsburg

Volkswagen (Hrsg)(2004): Geschäftsbereich der Volkswagen AG 2004. Wolfsburg

Volkswagen (Hrsg)(2005): Geschäftsbereich der Volkswagen AG 2005. Wolfsburg

Volkswagen (Hrsg)(2006): Volkswagen Financial Services AG. Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg

Wagner, A. (2001): Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Heft 3. Jg. 10. Lucius & Lucius. S. 365 – 378.

Walgenbach, P. / Hegele, C. (2000): Was kann der Apfel von der Birne lernen, oder wozu brachen Unternehmen Benchmarking? In: Industrielle Beziehungen. 7.Jg. Heft 2. S. 180 – 199.

Walker, J.A. (2008): Union members in 2007: a visual essay. In: Monthly Labor Review. October 2008. pp. 28 – 39.

Waschke, H. (1980): Amerikas Arbeitsbeziehungen sind anders. Eine Skizze des Tarifvertragswesens der USA. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Wehler, H.-U. (2000): Umbruch und Kontinuität. Essays zum 20.Jahrhundert. München: H.C. Beck

Wehler, H.-U. (2001): Historisches Denken am Ende des 20.Jahrhunderts. 1945 – 2000. Göttingen: Wallstein

Wehner, T. / Richter, N. / Rauch, K.P. / Endres, E. / Dirks, K. / Kohn, E. / Waibel, M. / Bromme, R. (1992): Von der Linie zur Box und zurück. Eine empirische Untersuchung eines Boxenarbeitssystems in der Automobilindustrie unter dem Blickwinkel der Verschränkung von Erfahrungs- und Planungswissen. Bremer Beiträge zur Psychologie Nr. 102, 5/92: Bremen.

Weinert, A.B. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen. München und Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union

Weltz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 39. S. 97 – 103.

Weyer, J. (2001): Einleitung. Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, J. (Hrsg): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München Wien: R.Oldenbourg. S. 1 – 34.

Wieting, B. (1996): Die Einführung der 4-Tage-Woche bei Volkswagen. In: Hoß, D. / Wirth, B. (Hrsg): Weg zur innovativen Organisation. Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie. Stuttgart: Raabe. S. 263 – 279.

Williamson, L. (1995): Union mergers. 1985 – 1994 update. In: Monthly Labor Review. February 1995. PP. 18 – 25.

Windolf, P. (2005a): Die neuen Eigentümer. In: Windolf, P. (Hrsg): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderband 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS. S. 8 – 19.

Windolf, P. (2005b): Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? In: Windolf, P. (Hrsg): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderband 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS. S. 20 – 57.

Wolf, M. (1985): Erfahrungen mit der Profit-Center-Organisation. Frankfurt u.a.: Peter Lang

Wolf, H. (1999): Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster: Westfälisches Dampfboot

Womack, J.P. / Jones, D.T. / Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus einer weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt New York: Campus

Womack, J.P. / Jones, D.T. (2004): Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern. Frankfurt am Main New York: Campus

Wong, K. (1997): Asiatische ImmigrantInnen und US-Gewerkschaften. In: Lüthje, B. / Scherrer, Ch. (Hrsg): Zwischen Rassismus und Solidarität. Diskriminierung, Einwanderung und Gewerkschaften in den USA. Münster: Westfälisches Dampfboot. S. 109 – 121.

Woratschek, H. / Roth, St. (2005): Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D.

(Hrsg): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen-Ansätze-Perspektiven. Wiesbaden: Gabler. S. 141 – 166.

Wortmann, M. (2008): Komplex und Global. Strategien und Strukturen multinationaler Unternehmen. Wiesbaden: VS

Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung im Kurzaufsatz. In: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen-Ansätze-Perspektiven. Wiesbaden: Gabler. S. 3 – 32.

Zimmermann, K. / Campana, Ch. / Schott, E. (1998): Leistungs- und Prämiensystem für Projektteams. In: Personalwirtschaft. Magazin für Human Resources. Ausgabe 5/1998. S. 51 – 54.

Zschiegler, H. / Keller, A. (1999): Theorie und Praxis der Markterschließung in Mittel- und Osteuropa. Vom Joint Venture zur Tochtergesellschaft – Markterschließungsformen im Wandel. Egelsbach: Häusel-Hohenhausen.

Zschiegler, H. / Schmeisser, H. / Hummel, Th. R. (Hrsg)(2004): Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Zschiegler, H. (2004): Strategien zur Erschließung mittelost-europäischer Märkte im Wandel – die Sicht der Theorie. In:

Zschiegler, H. / Schmeisser, H. / Hummel, Th. R. (Hrsg): Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 3 – 11.

Zugewandt, R.(2003a): Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung. Opladen: Leske + Budrich

Zugewandt, R. (2003b): Kapitalmarktorientierung und Mitbestimmung: Veba und Siemens. In: Streeck, W. / Höpner, M. (Hrsg): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt am Main New York: Campus. S. 249 – 271.



Verwendete Artikel aus dem Handelsblatt (Online-Ausgabe):

HB vom 24.01.86: „Interesse an Sportwagen. Mehrheit an Lotus erworben“ (S.01)

HB vom 30.03.91: „Zwei Drittel haben Belegschaftsaktien“ (S.13)

HB vom 10.01.92: „Vereinbarung über VW-Konzernbetriebsrat“ (S.07)

HB vom 10.02.92: „Eurobetriebsrat bei VW“ (S.06)

HB vom 05.04.93: „Daimler-Benz/ Fusion mit Mercedes-Holding geplant. Vorzugsaktien sollen abgeschafft werden“ (S.13)

HB vom 30.08.93: „Lotus wurde an Bugatti verkauft“ (S.01)

HB vom 18.11.93: „Rund 51 000 Arbeitsplätze gehen weltweit verloren“ (S.27)

HB vom 01.09.1993: „Weihnachtsgeld fällt niedriger aus. Rotstift bei Sozialleistungen“ (S.19)

HB vom 10.12.93: „Betriebsrat zur Standortfrage. Massiven Protest bei Votum gegen Rastatt angekündigt“ (S.23)

HB vom 06.04.95: „GM verkauft Autovermieter National“ (S.25)

HB vom 04.06.96: „Avis verhandelt mit Kaufinteressenten“ (S.16)

HB vom 15.12.99: „Daimler-Chrysler gründet eigenen Pensionsfonds“ (S.13)

HB vom 26.01.00: „Daimler setzt beim geplanten Kleinwagen auf Kooperation mit Peugeot“ (S.17)

HB vom 14.03.00: GM beteiligt sich mit 20% an Fiat Auto“ (S.1)

HB vom 22.03.00: „Mitsubishi entscheidet über Daimler-Einstieg“ (S.1)

HB vom 30.08.00: „Gewerkschaft bleibt der Mercedes USA draußen“ (S.15)

HB vom 30.08.00: „US-Fonds kauft 10 Prozent von Mitsubishi“ (S.16)

HB vom 19.10.00: „Daimler kommt in Asien voran“ (S.18)

HB vom 05.09.00: „Daimler verlangt mehr Einfluss“ (S.15)

HB vom 06.11.00: „Daimler-Bank bietet Tagesgeld und Investment-Fonds“ (S.16)

HB vom 06.11.00: „Daimler: Man trägt Bank“ (S.32)

HB vom 11.12.00: „Mitsubishi Motor droht Millionen-Klage“ (S.18)

HB vom 01.07.02: „VW und Hochtief gründen Service-GmbH“ (S.13)

HB vom 14.10.02: „Daimler ist fast wieder ein reiner Autokonzern“ (S.14)

HB vom 07.02.03: „Mahle übernimmt Werke von BMW und Daimler“ (S.14)

HB vom 01.03.04: „Bei Daimler wird künftig länger geforscht“ (S.11)

HB vom 08.03.04: „Autoindustrie macht Ernst mit der 40-Stunden-Woche“ (S.1)

HB vom 16.07.04: „Gewerkschaften riskieren bei Daimler die Machtprobe“ (S.1)

HB vom 23.07.04: „Daimler-Chef: „Einigung hat Modellcharakter“ (o.S.)

HB vom 23.08.04: „Autohersteller haben unterschiedliche Arbeitszeitregelungen“ (o.S.)

HB vom 05.01.05: „VW-Konzern verkauft in China 2004 weniger Autos ...“ (S.11)

HB vom 18.01.05: „Opel-Chef will Arbeitszeiten anpassen“ (o.S.)

HB vom 14.02.05: „Fiat und GM besiegeln ihre Trennung“ (S.1)

HB vom 15.02.05: „Der Kampf um Köpfe und Konzepte beginnt“ (S.13)

HB vom 09.05.05: „Kerkorian spekuliert auf GM-Zerschlagung“ (o.S.)

HB vom 22.03.05: „General Motors läutet Sparrunde für US-Belegschaft ein“ (S.19)

HB vom 29.03.05: „GM erwägt Ende von Buick und Pontiac“ (S.10)

HB vom 31.03.05: „Finanzinvestor KKR greift nach Hypothekensparte von GM“ (S.14)

HB vom 22.06.05: „GM stellt Gewerkschaft Ultimatum“ (S.14)

HB vom 23.06.05: „Fiat setzt bei Autos auf Allianzen“ (o.S.)

HB vom 23.09.05: „Fiat findet Partner für den Einstieg in Indien“ (S.17)

HB vom 18.10.05: „Chrysler eifert GM nach“ (o.S.)

HB vom 09.11.05: „KKR übernimmt Finanztochter von GM“ (S.24)

HB vom 09.11.05: „Investor KKR nimmt Großkredit für Kauf einer GM-Finanztochter auf“ (S.23)

HB vom 02.12.05: „Porsche verkauft CTS Dachsysteme an Magna“ (S.19)

HB vom 02.01.06: „An Toyota müssen sich alle messen“ (S.2)

HB vom 12.01.06: „VW hat genug von Proton“ (o.S.)

HB vom 27.02.06: „Übernahmen bereichern Investmentbanken“ (o.S.)

HB vom 06.03.06: „Schrumpfkur bei General Motors“ (o.S.)

HB vom 23.03.06: „GM versilbert seine Immobilienochter“ (o.S.)

HB vom 23.06.06: „Berater werden billiger und besser“ (S.1)

HB vom 31.03.06: „General Motors wirft Beteiligung an Hersteller Isuzu über Bord“ (S.15)

HB vom 08.09.06: „VW-Betriebsrat stellt Bedienung für 35 Stunden“ (S.14)

HB vom 28.10.06: „VW drängt nach Russland“ (o.S.)

HB vom 30.10.06: „VW baut Werk in Russland“ (S.11)

HB vom 30.11.06: „Daimler kauft sich bei chinesischen LKW-Bauer ein“ (o.S.)

HB vom 03.11.06: „Ixis erwirbt Konzernzentrale von Daimler“ (S.b03)

HB vom 15.11.06: „Daimler-Finanzsparte steuert auf Rekord zu“ (S.33)

HB vom 16.11.06: „Daimler gibt Gastrotchter an Dänen ab“ (S.12)

HB vom 22.11.06: „VW opfert Brüssel für Wolfsburg“ (S.1)

HB vom 06.12.06: „Firmen schließen Kleinanleger aus“ (S.21)

HB vom 11.12.06: „Industriestaaten attackieren Hedge-Fonds“ (o.S.)

HB vom 16.12.06: „Porsche-Teams sollen Effizienz steigern“ (o.S.)

HB vom 18.12.06: „Daimler“ (S.15)

HB vom 20.12.06: „Koalition greift in Aufsichtsräte ein“ (S.1)

HB vom 22.12.06: „Daimler spart im Rechnungswesen“ (S.45)

HB vom 12.01.07: „Winterkorn bündelt seine Macht“ (S.12)

HB vom 15.01.07: „Drei Konzerne auf Partnersuche“ (o.S.)

HB vom 15.01.07: „MAN ist die Trümpfe los“ (o.S.)

HB vom 19.01.07: „MAN fährt mit dickem Auftragsbuch“ (S.12)

HB vom 29.01.07: „Daimler verkauft eigene Fluggesellschaft“ (S.14)

HB vom 07.02.07: „Koalition stoppt Gesetz für Aufsichtsräte“ (S.1)

HB vom 09.02.07: „Machtmensch Piech“ (S.8)

HB vom 13.02.07: „Vorentscheidung im Streit um VW-Gesetz“ (o.S.)

HB vom 13.02.07: „Wiedeking wartet auf Signal zu VW“ (S.11)

HB vom 20.02.07: „Eurazeo übernimmt Parkhaus-Betreiber Apcoa“ (o.S.)

HB vom 23.02.07: „Piech will die Macht bei MAN“ (o.S.)

HB vom 23.02.07: „Piech will Einfluss bei MAN sichern“ (S.11)

HB vom 23.02.07: „Piech will die Macht bei MAN bei der Neuwahl des AR“ (S.16)

HB vom 27.02.07: „Daimler-Bank erreicht Rekordwerte“ (S.22)

HB vom 28.02.07: „Dieter Zetsche wird zum Topverdiener“ (S.15)

HB vom 01.03.07: „Béla Barényi war der geistige Vater des VW-Käfers“ (o.S.)

HB vom 01.03.07: „Audi steckt seine Ziele höher“ (S.11)

HB vom 04.03.07: „Machtprobe erschüttert Daimler-Aufsichtsrat“ (o.S.)

HB vom 05.03.07: „Nicht Türöffner für China spielen“ (S.2)

HB vom 06.03.07: „Vor der Zerreißprobe“ (o.S.)

HB vom 07.03.07: „Toyota peilt mit Hybrid-Motoren neue Rekorde in Europa an“ (S.16)

HB vom 10.03.07: „VW-Werk Brüssel mit ‚guter Perspektive‘“ (o.S.)

HB vom 13.03.07: „Brüsseler VW-Werk geht an Audi“ (S.12)

HB vom 16.03.07: „Ein Netzwerk für alle Partner im Autobau“ (S.b06)

HB vom 17.03.07: „VW zieht es nach Malaysia“ (o.S.)

HB vom 19.03.07: „VW und GM ringen um Proton“ (S.12)

HB vom 19.03.07: „Ein Ass für das Chrysler-Poker“ (S.13)

HB vom 29.03.07: „UAW rüstet sich zum Klassenkampf“ (S.11)

HB vom 30.03.07: „Deutsche Autohersteller drängen nach Indien“ (S.14)

HB vom 30.03.07: „Chrysler-Interessent Cerberus kauft US-Zulieferer“ (S.17)

HB vom 02.04.07: „Geld sparen beim Auto-Leasing“ (S.b08)

HB vom 02.04.07: „Fahrzeughandel im Umbruch“ (S.b09)

HB vom 02.04.07: „Fonds fordern Chrysler-Verkauf“ (o.S.)

HB vom 07.04.07: „Kerkorian wirbt für sein Übernahmeangebot“ (o.S.)

HB vom 11.04.07: „Daimler trifft sich mit Wolfgang Bernhard“ (o.S.)

HB vom 11.04.07: „Daimler kapselt Kerkorian ab“ (o.S.)

HB vom 16.04.07: „Daimler liebäugelt mit Chrysler-Minderheit“ (o.S.)

HB vom 16.04.07: „Daimler behält Chrysler-Anteil“ (S.15)

HB vom 18.04.07: „Opel-Werk Bochum muss bluten“ (o.S.)

HB vom 18.04.07: „GM baut Astra in vier Werken“ (S.11)

HB vom 23.04.07: „Die neue Räterepublik“ (S.1)

HB vom 24.04.07: „Mega-Fusion schreckt Banken auf“ (o.S.)

HB vom 26.04.07: „Jeder zweite Mercedes wird auf Pump gekauft“ (o.S.)

HB vom 10.05.07: „Mercedes baut zweites Werk in Indien“ (S.22)

HB vom 17.05.07: „Mittelständler sparen Bares beim Auto-Leasing“ (o.S.)

HB vom 24.05.07: „General Motors verpfändet Finanztochter“ (o.S.)

HB vom 04.06.07: „Später Geldsegen für Schrempp“ (S.1)

HB vom 28.06.07: „General Motors verkauft Getriebetochter“ (o.S.)

HB vom 29.06.07: „GM verkauft Allion-Getriebesparte an Finanzinvestoren“ (S.12)

HB vom 11.07.07: „Ratingagenturen erneut unter Beschuss“ (o.S.)

HB vom 12.07.07: „Moody’s und Co geraten erneut unter Beschuss“ (S.2)

HB vom 20.07.07: „US-Autos sollen billiger werden“ (S.14)

HB vom 23.07.07: „EU forciert Schutz von Industrien“ (S.1)

HB vom 08.08.07: „Deripaska steigt angeblich bei GM ein“ (S.15)

HB vom 14.09.07: „Notoperation in Detroit“ (S.2)

HB vom 16.09.07: „Kritischer Verhandlungs-Marathon bei US-Auto-industrie“ (o.S.)

HB vom 17.09.07: „US-Autoindustrie geht mit der Gewerkschaft in die Verlängerung“ (S.22)

HB vom 18.09.07: „GM erzielt Fortschritte bei Tarifverhandlungen“ (S.11)

HB vom 19.09.07: „Tarifverhandlungen bei GM dauern an“ (o.S.)

HB vom 20.09.07: „Daimler-Chrysler“ (S.13)

HB vom 25.09.07: „Radikalkur bei Mercedes schlägt an“ (o.S.)

HB vom 02.10.07: „Karmann zieht die Notbremse“ (S.13)

HB vom 02.11.07: „Kahlschlag bei Chrysler ist perfekt“ (S.11)

HB vom 08.11.07: „Cayenne-Produktion sroht Stillstand“ (o.S.)

HB vom 09.11.07: „Güterzugstreik beginnt lahm“ (S.24)

HB vom 12.11.07: „VW Bank startet Angebot im Supermarkt“ (S.26)

HB vom 03.12.07: „Daimler kommt in China nicht zum Zuge“ (o.S.)

HB vom 10.12.07: „Gericht genehmigt Insolvenzplan für Delphi“ (S.18)

HB vom 17.12.07: „SEB kauft Potsdamer Platz“ (S.22)

HB vom 18.12.07: „Lieferengpässe behindern Daimler-Produktion“ (o.S.)

HB vom 19.12.07: „Daimler muss nach Engpass Produktion aussetzen“ (S.16)

HB vom 20.12.07: „Wettlauf um den Weltstandard“ (o.S.)

HB vom 21.12.07: „GM vor Verkauf seiner Sparte Kleinlastwagen“ (S.40)

HB vom 08.01.08: „Karmann legt Sozialplan für Stammsitz vor“ (S.17)

HB vom 11.01.08: „Bosch & Co stellen sich auf neue Kunden ein“ (S.2)

HB vom 16.01.08: „Mercedes forciert Entscheidung über Werk in Osteuropa“ (S.19)

HB vom 29.01.08: „Daimler favorisiert Rumänien und Polen für neues Werk“ (S.15)

HB vom 05.02.08: „Produktionsstopp bei Chrysler möglich“ (o.S.)

HB vom 06.02.08: „Chrysler fürchtet totalen Stopp der Produktion. Konkurs des Zulieferers Plastech bedroht US-Autobauer“ (S.15)

HB vom 06.02.08: „Karmann-Hoffnung auf Mercedes-Auftrag zerstört“ (o.S.)

HB vom 12.02.08: „GM schärft Sparplan nach“ (o.S.)

HB vom 14.02.08: „Daimler erhöht Bonus für Mitarbeiter“ (o.S.)

HB vom 25.02.08: „Volkswagen Bank lockt neue Kunden über Lidl“ (S.23)

HB vom 28.02.08: „Zetsches Gehalt steigt kräftig“ (S.13)

HB vom 04.03.08: „VW schmiedet neues LKW-Imperium“ (S.1)

HB vom 04.03.08: „Piech und Porsche greifen nach VW“ (S.1)

HB vom 04.03.08: „Volkswagen setzt zum Überholen an“ (S.3)

HB vom 04.03.08: „Mehr Sein als Schein“ (S.15)

HB vom 05.03.08: „Schlechter geht es nicht“ (S.14)

HB vom 05.03.08: „Porsche-Gewinn reicht für VW-Übernahme“ (S.14)

HB vom 10.03.08: „VW ist jetzt schon abhängig“ (S.11)

HB vom 11.03.08: „VW zahlt seinen Mitarbeitern 318 Millionen Euro“ (S.11)

HB vom 13.03.08: „Daimler“ (S.13)

HB vom 14.03.08: „VW will mit Porsche an die Spitze“ (S.11)

HB vom 19.03.08: „Unternehmen Saubermann“ (S.b06)

HB vom 09.04.08: „VW will Fiat-Fabrik in China kaufen“ (S.11)

HB vom 28.04.08: „Investor Kerkorian steigt bei Ford ein“ (o.S.)

HB vom 29.04.08: „Kerkorian lässt Ford-Investoren hoffen“ (o.S.)

HB vom 30.04.08: „Daimler steigt wieder bei Tognum ein“ (o.S.)

HB vom 02.05.08: „Daimler vollzieht Kehrtwende bei Tognum“ (S.18)

HB vom 02.05.08: „Rolle rückwärts“ (S.8)

HB vom 05.05.08: „Kerkorian fordert Ford zum Volvo-Verkauf auf“ (S.21)

HB vom 05.05.08: „Zetsche überlegt Kooperation mit Jaguar und Land Rover“ (S.18)

HB vom 17.06.08: „Dreikampf um Daimlers neue Fabrik“ (o.S.)

HB vom 18.06.08a: „Ungarn schlägt Rumänien“ (o.S.)

HB vom 18.06.08b: „Daimler baut Mercedes-Werk in Ungarn“ (o.S.)

HB vom 19.06.08: „Daimler made in Hungary“ (o.S.)

HB vom 23.06.08: „Das Wunder von Kecskemét“ (o.S.)

HB vom 30.09.08: „Autobranche vor neuer Sparrunde“ (o.S.)

HB vom 09.10.08: „GM will Zentrale zu Geld machen“ (o.S.)

HB vom 14.10.08: „GM offen für Verkauf der Finanzsparte“ (o.S.)

HB vom 14.10.08: „Daimler schließt zwei LKW-Werke in Nordamerika“ (o.S.)

HB vom 21.10.08: „Kerkorian entzieht Ford das Vertrauen“ (o.S.)

HB vom 22.10.08: „Captain Kirk gerät ins Wanken“ (o.S.)

HB vom 04.11.08: „Autobanken verbrennen Milliarden“ (o.S.)

HB vom 04.11.08: „VW beendet das Projekt Auto 5000“ (o.S.)

HB vom 14.11.08: „Autobanken fordern Rettungsgelder“ (o.S.)

HB vom 14.11.08: „Länder sollen Opel retten“ (o.S.)

HB vom 19.11.08: „US-Autobauer: 25 Milliarden Dollar oder Exitus“ (o.S.)

HB vom 19.11.08: „Finanzkrise: Die nächste Monsterwelle rollt“ (o.S.)

HB vom 27.11.08: „Kurzarbeit bei Daimler weitete sich aus“ (o.S.)

HB vom 27.11.08: „GM muss wohl auch Pontiac verhöckern“ (o.S.)

HB vom 28.11.08: „GM prüft Verkauf von Saab und Pontiac“ (o.S.)

HB vom 01.12.08: „Saab und Volvo brauchen Staatshilfe“ (o.S.)

HB vom 02.12.08: „Ausverkauf der US-Autohersteller beschleunigt sich“ (o.S.)

HB vom 03.12.08: „US-Autogewerkschaften zu Einschnitten bereit“ (o.S.)

HB vom 03.12.08: „GM will Saab verkaufen – oder gar dicht machen“ (o.S.)

HB vom 03.12.08: „GMs Blaupause für die Zukunft“ (o.S.)

HB vom 04.12.08: „IG Metall: Autokrise kleiner als in USA“ (o.S.)

HB vom 08.12.08: „Daimler führt monatelange Kurzarbeit ein“ (o.S.)

HB vom 09.12.08: „Daimler: keine Kurzarbeit bei LKW“ (o.S.)

HB vom 11.12.08: „Daimler fährt vorsichtig bei Kamaz“ (o.S.)

HB vom 12.12.08: „Daimler steigt bei Kamaz ein“ (o.S.)

HB vom 12.12.08: „Bank of America streicht 35.000 Jobs“ (o.S.)

HB vom 15.12.08: „VW macht die ‚kleine‘ Lkw-Lösung“ (o.S.)

HB vom 17.12.08: „VW und Porsche: Betriebsräte begraben Kriegsbeil“ (o.S.)

HB vom 18.12.08: „Chrysler knipst die Lichter aus“ (o.S.)

HB vom 19.12.08: „Lange Weihnachtsferien bei Automobilzulieferern“ (o.S.)

HB vom 19.12.08: „Volkswagen-Bank will 10-Milliarden-Garantie“ (o.S.)

HB vom 19.12.08: „US-Autobauer bekommen 17,4 Milliarden“ (o.S.)  
HB vom 21.12.08: „Staatshilfe für GM und Chrysler stößt auf Kritik“ (o.S.)  
HB vom 24.12.08: „GMAC erhält Zugriff auf Rettungspaket“ (o.S.)

Verwendete Artikel aus der Süddeutschen Zeitung (Online-Ausgabe):

SZ vom 27.12.05: „Rekordjahr für Firmenjäger in Deutschland“ (o.S.)  
SZ vom 11.01.07: „Alle Macht für Martin Winterkorn“ (o.S.)

Verwendete Artikel aus der Zeit (Online-Ausgabe):

Zeit vom 19.08.04: „Bildung aus der Fabrik“ (o.S.)  
Zeit vom 11.05.05: „Geierfonds – Die Leichenfledderer unter den Fonds“ (o.S.)  
Zeit 32/2006: „US-Arbeiter: Geschuftet“ (o.S.)  
Zeit vom 20.06.07: „Fit für Asien“ (o.S.)  
Zeit vom 12.07.07: „Mit der Macht von zwölf Billionen Dollar“ (o.S.)  
Zeit vom 19.12.07: „Das Wunder von Kassel: Ein VW-Werk macht vor, wie die Produktivität steigen kann“ (o.S.)  
Zeit vom 13.03.08: „Die neuen Financiers“ (o.S.)  
Zeit vom 20.08.08: „Vetorecht gegen ausländische Investitionen“ (o.S.)  
Zeit vom 14.10.08: „Amerika kauft sich bei Banken ein“ (o.S.)  
Zeit vom 19.11.08: „Hessen bürgt für Opel“ (o.S.)  
Zeit vom 19.11.08: „Opel beantragt Bürgschaft über 1,8 Milliarden Euro“ (o.S.)  
Zeit vom 24.11.08: „US-Regierung kauft Citigroup-Anteile“ (o.S.)  
Zeit vom 01.12.08: „BayernLB streicht 5600 Stellen“ (o.S.)  
Zeit vom 11.12.08: „Abgeordnete stimmen Notkrediten zu“ (o.S.)  
Zeit vom 12.12.08: „Millionen Arbeitsplätze in Gefahr“ (o.S.)  
Zeit vom 18.12.08: „Gericht kippt Mindestlohn“ (o.S.)  
Zeit vom 18.12.08: „Chrysler stoppt Produktion für einen Monat“ (o.S.)





UNIVERSITY OF BAMBERG PRESS

---

Die Automobilindustrie, die neben der Chemischen Industrie und dem (Werkzeug-)Maschinenbau zu den Säulen der traditionellen deutschen Industrie zählt, durchlebt seit Jahren einen grundlegenden Wandel. Dieser Wandel äußert sich neben einer zunehmenden Internationalisierung des gesamten Industriezweiges in Konzentrationsprozessen und einer stärker werdenden Konkurrenz- und Wettbewerbssituation. Dies bleibt nicht ohne Folgen für die Unternehmens- und Arbeitsstrukturen.

ISBN 978-3-923507-76-4

ISSN 1866-8674

20,00 €