

Unternehmen, Staat und Globalisierung: Jürgen Kocka zum 65. Geburtstag

Gosewinkel, Dieter (Ed.); Simon, Dagmar (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gosewinkel, D., & Simon, D. (Hrsg.). (2007). *Unternehmen, Staat und Globalisierung: Jürgen Kocka zum 65. Geburtstag* (WZB-Vorlesungen, 19). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-109991>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Dieter Gosewinkel, Dagmar Simon (Hg.)

Unternehmen, Staat und Globalisierung

Jürgen Kocka
zum 65. Geburtstag

mit Beiträgen von
Gerald Feldman
Dieter Sadowski
Gunther Teubner



WZB-Vorlesungen **19**

Dieter Gosewinkel, Dagmar Simon (Hg.)

Unternehmen, Staat und Globalisierung

Jürgen Kocka
zum 65. Geburtstag

mit Beiträgen von
Gerald Feldman
Dieter Sadowski
Gunther Teubner

Symposium
20. April 2006



WZB-Vorlesungen **19**

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung (WZB)
D-10785 Berlin-Tiergarten
Reichpietschufer 50
Telefon: 030-25 49 1-0
Telefax: 030-25 49 16 84
Internet: <http://www.wzb.eu>

Redaktion: Paul Stoop
Gestaltung: kognito gestaltung, Berlin
Satz: X Con Media AG, Bonn
Druck: H. Schlesener, Berlin
WZB, 2007

Inhalt

| | Seite |
|--|-------|
| Unternehmenskultur und Staat in der Globalisierung | 4 |
| Dieter Gosewinkel und Dagmar Simon | |
| The Experiences of German Enterprises with Globalization in the 19 th and 20 th Centuries | 8 |
| Gerald D. Feldman | |
| Die Beschäftigungspolitik multinationaler Unternehmen in der Krise | 21 |
| Dieter Sadowski | |
| Corporate Codes multinationaler Unternehmen | 36 |
| Gunther Teubner | |
| Die Autoren | 52 |

Unternehmenskultur und Staat in der Globalisierung

1969 erschien eine Dissertation zum Thema „Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847 – 1914“. Jürgen Kocka untersuchte in der Fallstudie über die Berliner Firma Siemens – so heißt es im Untertitel – „das Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung“. Die Rede ist von einem führenden deutschen Unternehmen der Elektroindustrie, das dank der Innovations- und Führungskraft seiner Gründer zu einem der weltweit führenden Elektronunternehmen aufsteigt. Zu lesen ist von einem Unternehmer, der im „amerikanischen Saal“ die serienmäßige Produktion nach amerikanischem Vorbild beginnt und schließlich gegen die „stille Antipathie“, insbesondere der Meister, mit den Worten triumphiert: „Jetzt sind wir alle davon überzeugt, dass in der Anwendung der amerikanischen Arbeitsmethode unser künftiges Heil liegt.“ Zu lesen ist von einem Unternehmen, das in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts erfolgreiche Niederlassungen in St. Petersburg und London gründete. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wird eine „Zentral-Verwaltung Übersee“ eingerichtet, die die Verteilung des Weltmarkts zu koordinieren beginnt.

Der Aufbau der europäischen Zweigunternehmen beruht vor allem auf familiären Auslandsverbindungen, zu einer Zeit, in der das Eigentum am Unternehmen und seine Kontrolle noch nicht getrennt sind. Nur 6 Prozent der Lieferungen gehen am Vorabend des Ersten Weltkriegs in außereuropäische Länder. Kockas Studie widmet sich denn auch den inneren Strukturen der Unternehmensorganisation. Deutlich tritt eine Eigenart des deutschen Kapitalismus hervor, die in parallelen Organisationsstrukturen zu staatlichen Großinstitutionen besteht. Formuliert werden „allgemeine Verwaltungs- und Organisationsprinzipien (. . .), die für so verschiedene Lebensgebiete wie Staat, Industrie, Rittergüter und Heer Gültigkeit beanspruchen“. Dies geht so weit, dass 1897 der

ehemalige Präsident des Reichsversicherungsamts (drei Jahre nach dem Einzug der Behörde in das heutige WZB-Gebäude) Vorstandsvorsitzender bei Siemens wird und „tatkräftig die Leitungsorganisationen des Unternehmens verändert“. Man sehe: Ein Spitzenbeamter rückt erfolgreich in die Spitzenposition eines großindustriellen Unternehmens ein. Und dies war kein Einzelfall.

Mehr als dreieinhalb Jahrzehnte nach Erscheinen von Kockas Dissertation hat sich das Bild durchgreifend gewandelt. War die Fallstudie zu Siemens noch eine Pionierarbeit, so hat die Unternehmensgeschichte seit den 1980er Jahren in Deutschland wie in anderen großen Industrieländern einen erheblichen Aufschwung genommen. Das hat vielfache Gründe, die zum einen in der Entwicklung der Unternehmen selbst liegen. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts, in der Zeit der Weltkriege, haben industrielle Großunternehmen auf dem Höhepunkt ihrer Leistungskraft und Ausdehnung nicht nur parallele Strukturen zur staatlichen Bürokratie entwickelt. Sie haben sich in einer Hochphase staatlicher Intervention, die tief in den Bereich der Wirtschaft hineinreichte, vielfach eng mit der staatlichen Bürokratie verbunden, bis hin zu einer intensiven wechselseitigen Beeinflussung. Nach dem Zweiten Weltkrieg haben industrielle Großunternehmen einen enormen Schub transnationaler, „multinational“ genannter Ausdehnung erfahren: bis hin zur globalen Wirkung ihrer Tätigkeit und Vernetzung.

Aber auch die Geschichtswissenschaft hat seit dem Ende der 1960er Jahre einen Perspektivenwandel vollzogen. Neuere Arbeiten betonen, wie sehr die großindustrielle Entwicklung vor dem Ersten Weltkrieg bereits als erste Welle der Globalisierung gedeutet werden kann, während eine zweite, stärkere und anders geartete in der Gegenwart anrollt. Jürgen Kocka konstatierte kürzlich in einem umfassenden Beitrag über „Sozialgeschichte im Zeitalter der Globalisierung“, dass die „Öffnung zur Welt- und Globalgeschichte (. . .) heute eine mächtige intellektuelle Bewegung darstellt“, die vor allem einen Reflex auf die „reale Transnationalisierung unseres Lebens darstellt“. Und er fragt weiter: „Müssen uns nicht die transnationalen Erfahrungen der Gegenwart neugierig machen für transnationale Bezüge der Vergangenheit, auch wenn wir zu wissen glauben, dass sie weniger ausgeprägt waren als heute?“

Zum 65. Geburtstag von Jürgen Kocka veranstalteten wir gemeinsam mit Wolfgang Merkel ein Kolloquium über das Verhältnis von „Unternehmen, Staat und Globalisierung“, das den Bogen zwischen Kockas Interessen an Unternehmensgeschichte und Staat einerseits und aktuellen Prozessen der Globalisierung andererseits spannte. Es nahm historische Entwicklungen auf und konfrontierte sie mit gegenwärtigen Entwicklungen von weltumspannender Bedeutung. Transnational handelnde Unternehmen stifteten bereits in der ersten Phase der Globalisierung an der Wende zum 20. Jahrhundert markt- und wirtschaftspolitische Zusammenhänge, die in der Gegenwart neue wirtschaftliche Dimensionen und politische Bedeutung gewinnen. Unternehmen sind mit ihrem Produktionswissen und ihren Strategieentscheidungen maßgebliche Faktoren in der globalen wirtschaftlichen Vernetzung und Angleichung von Produktionsbedingungen. Zugleich scheint die Rolle des (National-)Staates von einer Rahmen gebenden Institution der Unternehmenspolitik zu einem national begrenzten Faktor unter anderen zu schrumpfen. Die Globalisierung hat die Rolle des Staates verändert. Handlungsoptionen des Staates haben sich verengt, die Exit- und damit die Drohpotenziale der großen Unternehmen erhöht. Die Besteuerungsfähigkeit der Unternehmen durch den Staat ist zurückgegangen, die Erwartungshaltungen der Bürger sind eher gestiegen. Die Interaktionsmuster und wechselseitigen Verhandlungspotenziale von Staat und Großunternehmen befinden sich im Wandel.

Das Kolloquium ging von Fragen aus, die Jürgen Kocka in seinen Forschungen geleitet haben und in einem globalisierten Kontext weiterhin leiten: Welchem Wandel unterliegen Organisation und Struktur von Unternehmen im Ausgriff von der nationalen zur globalen Produktions- und Handelsebene? Verliert insbesondere die Unternehmenskultur – deren „Angehörige durch gemeinsame Überzeugungen, Einstellungen, Gewohnheiten und Wirklichkeitsinterpretationen verbunden sind, unterstützt von gemeinsamen Symbolen und Ritualen“ (Jürgen Kocka) – im transnationalen Ausgriff ihre Eigenart und stabilisierende Funktion? Inwieweit lässt sich ein Funktionswandel des Managements, aber auch der betrieblichen Interessenvertretung aus Prozessen der Globalisierung erklären? Entwickeln sich in global tätigen Unternehmen Konzepte von Governance, die an die Stelle nachlassender staatlicher Problemlösungskapazitäten treten? Insgesamt wird zu fragen sein, wie viel „Staat“ entwickelte Gesellschaften brauchen und wie viel sie wollen. Welchen Staat wollen die Unternehmen?

Ist dies immer nur der „schlanke“ Staat? Beschreibt die angelsächsische Variante des Kapitalismus die Zukunft auch des kontinentaleuropäischen Staates im Zuge der Globalisierung?

Drei der Vorträge werden hier in überarbeiteter Form veröffentlicht. Sie gehen von historischen Grundlagen aus und entsprechen zugleich dem interdisziplinären Ansatz des WZB: die Geschichtswissenschaft mit den systematischen Sozialwissenschaften und der Rechtswissenschaft zu verbinden. Unter diesen verschiedenen disziplinären Perspektiven wird nach dem entscheidend Neuen einer Unternehmens-Governance im Sinne von Brüchen gefragt und nicht kontinuierlichen Entwicklungen im Zuge von Globalisierungsprozessen. Setzen sich global „good practice“-Modelle durch oder sind doch nationale Pfadabhängigkeiten weiterhin dominant?

Gerald Feldmans Beitrag befasst sich mit „The Experiences of German Enterprises with Globalization in the 19th and 20th Centuries“. Seine historischen Studien zur Unternehmensgeschichte sind den Arbeiten von Jürgen Kocka thematisch am nächsten in der Runde. Es sind Arbeiten über die Deutsche Bank, die Allianz und die Dresdner Bank, samt und sonders *global players*, die einmal von Deutschland ihren Ausgang genommen haben. Mit Blick auf ökonomische Aspekte globaler Unternehmensführung konzentriert sich Dieter Sadowski auf die „Beschäftigungspolitik multinationaler Unternehmen in der Krise“. Er untersucht die Kriterien der Verteilung von Anpassungsleistungen multinationaler Unternehmen auf die unterschiedlichen Standorte, wobei es um sozialpolitische, betriebs- und volkswirtschaftliche Konsequenzen geht. Gunther Teubners Thema ist „Wirtschaftsrecht und global governance“, aus dem er das Thema „Corporate Codes multinationaler Unternehmen“ herausgreift. Aus systemtheoretischer Perspektive zeichnet er nach, wie Corporate Codes multinationaler Unternehmen als neuartige Ordnungsstrukturen entstehen, die weder auf ein Interessenverfolgungsmonopol der Anteilseigner noch auf eine Partizipation der Arbeitnehmerorganisation gerichtet sind.

Dieter Gosewinkel / Dagmar Simon

The Experiences of German Enterprises with Globalization in the 19th and 20th Centuries

Gerald D. Feldman

Recent scholarship has demonstrated that what we call globalization is not as new as our use of the term and as we thought it was. It has a history, as is well demonstrated in a number of important recent publications, Harold James's "The End of Globalization. Lessons from the Great Depression" in 2001, Jeffrey Frieden's "Global Capitalism: Its Fall and Rise in the Twentieth Century" in 2006, and, specifically pertaining to Germany, Cornelius Torp's "Die Herausforderung der Globalisierung. Wirtschaft und Politik in Deutschland 1860–1914", an important doctoral dissertation done under the direction of Hans-Ulrich Wehler and published in 2005.

As an historian, I am of course overjoyed to be kept in business, but I seriously believe that the historical dimension does add something important and vital to current debates. For one thing, it shows that globalizations can be studied and compared over time. Historical studies show that the globalization, in its earlier incarnation in the period between 1870 and 1914, was an extraordinarily complex and relatively successful phenomenon for as long as it lasted. It involved a massive migration of both capital and people, and the capital, particularly that of Great Britain, flowed in large amounts to developed rather than underdeveloped countries and helped promote a great deal of economic growth. The migration of peoples throughout the globe to developed and underdeveloped regions was no less extraordinary, and it is worth noting that there was substantial migration of labor within Europe. In the heavy industry of the Saar, for example, there were substantial numbers of Italian, Slovenian, Hungarian, Serb, and Croatian workers. There was remarkably little government interference, the global capitalism of the age resting on the gold standard and international trade, investment and labor moving freely within the context of well understood rules. Despite various calls for tariffs in different countries for

different reasons, tariffs were basically moderate and trade had been liberalized. Furthermore, the system seemed to be spreading across the world to Japan and some of the South American states.

This said, there were obvious and important differences between globalization then and globalization now as reflected in the change in the products and services being traded, the revolution in communications, and the development of multinational corporations and international institutions. Needless to say, the earlier period was also the heyday of colonialism and imperialism, and there were those who were left out and those who were exploited, and the more developed countries often benefited at the expense of the less developed, problems which continue to exist today in different forms. As Jeffrey Frieden rightly notes, however, the first period of globalization was better than what came before and certainly better than what came after.

At the same time, the study of past globalization is a sobering reminder that globalization is not written in the stars and that it was not only brought to a rude halt by the great political cataclysm of the First World War, but was also reversed, giving way to the dysfunctional nationalist economic policies that followed both the Great War and the Great Depression. If these historical experiences should give pause to those optimistic supporters of globalization who are certain that it is an unstoppable development, it should also serve as a warning to those windy opponents of globalization who never seem to quite spell out what the alternative might or should be. In any case, I will confine myself here to the topic of the historical experience of Germany and German enterprises with globalization in the hope that this will provide some useful background for our symposium.

Let me open my discussion with a quotation from an old friend, so to speak, who has been a major subject of my researches and writings over the years, Hugo Stinnes, who lived between 1870 and 1924. He was one of the great concern builders of German industry in the years before the war, and an important albeit troublesome figure in politics and economics between 1914 and his death. At the end of the First World War, a somewhat dubious but sometimes influential person by the name of Arnold Rechberg argued that the problems of international reconciliation and reconstruction could best be carried out through foreign participation in German enterprises and international

mergers between German and English and American concerns. Stinnes was extremely hostile to such ideas, which he viewed as threatening to his own interests and which, as was his habit, he then attacked on grounds of self-serving general principles of his own invention:

“Großunternehmen können nur zusammengehen, wenn sie im gleichen Geist geleitet sind. Wenn man z. B. der Firma Krupp oder mir zumuten wollte, ich sollte mich für alle Ewigkeit mit den Unternehmungen der Firma Thyssen filieren, so würde ich vorziehen, meine industriellen Beteiligungen zu verkaufen und mich aufs Land zurückzuziehen, ehe ich eine solche Ehe eingehen würde. Wieviel größer wären aber noch die Bedenken bezüglich des Zusammengehens mit ausländischen Unternehmern, deren Auffassungen von Geschäft und Pflichten des Unternehmertums so himmelweit differieren, wie zurzeit das allgemein in England und Deutschland der Fall ist. Hinzu kommt, daß der englische Unternehmer in vielen Industrien durch größere Zusammenschlüsse durchaus nicht erzogen ist, daß er rein individualistisch seine Unternehmungen verfolgt. Ich bin der Meinung, daß der an sich richtige Gedanke des Zusammenschlusses englisch-deutsch-französisch-russisch-amerikanischer Interessen durch taktloses und aufdringliches Anbieten von vornherein diskreditiert werden wird (. . .). Mein Urteil geht kurz gefaßt dahin, daß alle Länder sich handlungsfähige Zusammenschlüsse ihrer Industrien schaffen müssen, die namentlich in den Neulandgebieten große Kulturaufgaben gemeinsam in die Hand nehmen müssen, und daß auf Grund solcher gemeinsamer Arbeit, nachdem die leitenden Köpfe der verschiedenen Länder sich näher gekommen sind, sich kennen und schätzen gelernt haben, Interessengemeinschaften sich bilden können und gefördert werden sollten, die für die Zukunft manchen Anlaß zu kriegerischen Verwicklungen ausräumen können.“

Also sprach Stinnes. One wonders what he would say if he came back today and took a look at the present scene and the mergers and acquisitions that have been effectuated very recently: Thyssen/Krupp, Daimler/Chrysler, Vodafone AirTouch/Mannesmann, Deutsche Bank/Morgan Grenville, Deutsche Bank/Guaranty Trust, Allianz/Dresdner Bank, Credito Italiano/Hypovereinsbank, BankAustria/Creditanstalt. Undoubtedly he would have concocted new general principles and done everything possible to get in on the opportunities, since he was not the type to retire to the countryside. He certainly was a closet glo-

balizer, having come into the possession of one of England's most promising mining companies in 1914, the Northern Union Mining Company, and gained control over mining enterprises in Turkey. Before he died his ships were carrying thousands of Virgin Mary dolls for sale in Latin America, to which he also transported the Circus Sarrasani for a grand tour and a better food supply for the animals. He, like Thyssen, and the Mannesmann, Siemens, and great German chemical enterprises were global players before and even after 1914, but they were rooted in Germany as a nation and showed little concern about their corporate cultures, not because they were unaware of their special way of doing things but rather because their corporate identities, in contrast to today, were not threatened.

As the quotation from Stinnes demonstrated, Stinnes did not really transcend the nation-state in his thinking, and as Lothar Gall has cogently argued in his recent biography of a much more contemporary figure, the banker Hermann Josef Abs, Abs's thought and action also remained confined to the banking world he knew which, in many respects, antedated the First World War and found its apogee in the reconstruction of the German banking system under his auspices in the late 1950s. To be sure, he was an international figure, but he was very resistant to the internationalization of economic and finance markets, and did not share the willingness of the new generation of bankers to enter into international emissions and international asset management. In the last analysis, he was the great representative – some would argue, the creator – of Germany Inc., that peculiar thing known as Rhenish capitalism, with its spirit of mutual cooperation between banking and industry, compromise within the business community, orderly adjustment of the relations between the business community and labor, and emphasis on stakeholder rather than shareholder values.

In recent years, something of a revolution has taken place in our understanding of the way the German economy has functioned over time. Where previously attention was concentrated on the allegedly crucial role of banks in German industrialization, recent research has questioned this model for the period before 1914, and the old "organized capitalism" argument has been called into question. Jürgen Kocka's seminal work on German management, with its emphasis on pre-industrial legacies and bureaucratic models has, in its latest iterations, issued a summons for more research on how corporations and

enterprises in Germany actually functioned, since it is obvious that German enterprises were very modern, productive, and competitive. As he has pointed out, what separates the expectations of bureaucrats from those of managers is performance (*Leistung*) as this is measured by the market. Indeed, it is a great quality of his scholarship that he is willing to think and rethink paradigms, and thus force us to do the same despite our natural disinclination to do so. In any case, one must recognize that both industry and banks before 1914 competed successfully in the globalization of that age, and their achievement was in the last analysis the victim of German and international illiberal politics rather than illiberal economics.

Most recently, Werner Abelshauser has gone so far as to argue that Germany developed an "economic culture" before 1914 that was particularly suitable to the needs of globalization because it had a coordinated market economy with strong corporatist traditions and a "production-centered capitalism regulated by the interventionist state". Certainly corporatist traditions, provided they are societal, do not preclude liberal economic practice, and pre-1914 German economy was in any case much less organized and coherent than has been pretended. But if Germany had a liberal capitalism before 1914 despite the many illiberal features of German politics and society, then one must raise the question of when, if ever, it really nurtured, along with Japan, an allegedly illiberal bank-based capitalism, as it has been described in recent literature, that stands in sharp contrast to the Anglo-American liberal, market-based model? Sigurt Vitols has argued that the change took place in the 1930s and 1940s as a response to the Great Depression. This corresponds rather neatly with the argument of Harold James that the Great Depression marked the true end of globalization because of the flight from internationalization and the triumph of nationalism, which manifested itself economically in the form of increased government regulation, exchange controls, and an emphasis on the importance of ethnic identity so that immigration only became acceptable in the form of slave and forced labor. Manifestly, the defeat of Germany and Japan put an end to the authoritarian abuse of capitalism and its institutions, but this did not mean a triumph of liberal capitalism but rather, if the "Varieties of Capitalism" argumentation of Professors Peter Hall and David Soskice is to be accepted, a continuation of path-dependent non-liberal capitalism in Germany, that manifested itself in the cumbersome, slow-moving,

consensus-based Rhenish capitalism that probably reached its high point in the 1970s and 1980s.

It was prepared for, of course, by the solidaristic social market economy of the 1950s and 1960s, which was a clear reaction to the tensions between industry and labor which were viewed as the source of Weimar's demise. Nevertheless, at its apogee in the 1970s and 1980s Deutschland Inc. people spoke with admiration about a "German model". For more critical souls, the 1970s were a period in which the German economy seemed dominated by the banks, and much of the discussion of the power of banks (*Bankenmacht*) took place at that time, while the 1980s evinced the early signs of problems with the "German model" arising from structural rigidities in the social market economy and the beginnings of an unemployment problem that has continued to this day.

There is not much admiring talk these days about the "German model" either in Germany or elsewhere. On the one hand, there is much worry about the disappearance of Germany Inc. thanks to globalization and a whole series of developments in Germany's economy that alarm the public. One wonders if the Deutsche Bank is still Deutsch, finds the takeover of German enterprises by foreigners deplorable, speaks of the heads of hedge funds as locusts, etc. On the other hand, there has been a revolution in the concept of reform in Germany. It now means liberalization of the regulations of the labor market, reduction of unemployment benefits, demands that the unemployed take work – what President Clinton called workfare rather than welfare – and a general dismantling of various aspects of the *Sozialstaat* which were fundamental to the social consensus built up since 1945. Thus, the demands of globalization are at once destroying Germany, Inc. and the *Sozialstaat* at the same time. And the source of all this, at least for some, can be identified quite easily. To put it in a nutshell, Germany – and the rest of the world – is undergoing "Americanization."

The question of the Americanization of the German economy, and indeed of German and European culture, is a very old one, and there has been considerable oscillation between positive and negative views of this very fuzzy and contested phenomenon over the years. Much attention, for example, was paid to Frederick W. Taylor, although efforts to

introduce his time and motion studies and proposed industrial practices led to major pre-1914 strikes at Bosch and at Renault. Much greater interest was shown in Taylorism in the Weimar Republic, as well as to both the assembly-line practices and the consumerism connected with Henry Ford. In fact, much of the transformation of managerial methods in Germany and so-called "rationalization" of German industry in the 1920s and early 1930s was attributed to American influence.

Certainly there were such influences, and German businessmen traveled to the United States and paid attention to technological and organizational developments there in the 1920s as they were to do in the 1940s and 1950s and thereafter until today. The assumption, however, that they then returned home and "Americanized" their enterprises has not held up under historical research, the most prominent illustration of this being the work of Professor Jeffrey Fear of the Harvard Business School, whose recent study "Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management" seriously undermines the notion that the Vereinigte Stahlwerke (Vestag) created in 1926, of which the Thyssen concern was the most important part, was modeled after the United Steel Works in the USA and various American models of accountancy, management, and workplace organization. As he shows, the Vestag had the German multi-subsidary *Konzern* and not the American multi-divisional corporation as its foundation and did not need American inspiration to develop multi-divisional organizations since this form had already been introduced into Germany by major corporations.

Insofar as American models of accountancy were concerned, the Germans had their very own Eugen Schmalenbach, whose school of accountancy was justly famous and best suited to the way the Germans did business. As for Taylorism, the implementation of Taylorism in Germany was most closely associated with Karl Arnhold, who headed the DINTA, the German Institute for Technical Industrial Training, with its emphasis on the industrial leadership of men and ideas of *Werksgemeinschaft* and *Volks-gemeinschaft*, which happily had no counterparts in the United States. In short, what was taken over from the Americans was poured into a German mold to conform to the German way of doing things, and the Germans themselves had developed or-

ganizational and technological approaches of their own which, however, were often in advance of those of the Americans.

The second wave of "Americanization" came after 1945 and has been treated with considerable care and much enthusiasm by Volker Bergahn, now of Columbia University. It has caused much debate, and this is certainly not the place to review all the arguments. Manifestly, a major cultural transfer did take place, reinforced by the Marshall Plan and by the American occupation. Furthermore, the evidence suggests that the Germans were most enthused about taking over American ideas and methods and West German industry was heavily influenced in this respect and especially influenced by American consumerism. The Americans obviously offered a world vision made all the more attractive by what was going on the other side of the Iron Curtain.

This said, however, one should also note the limitations of Americanization in Germany. To take just three examples: First, the Americans were totally unable to sell the Germans the American banking system, and the great universal banks were reconstructed and doing business in the old way by the late 1950s. Second, the Germans introduced co-determination which then and now is central to industrial relations in Germany and which is rejected by management and labor in the United States. Third, while it is possible to argue that we were most successful in getting the Germans to decartelize, a bit of water must be poured into this wine. The chief actor in the entire decartelization effort was Ludwig Erhard, whose *ordo-liberalism* did not come from the United States, and it was he who both squelched legislation proposed by the Americans as being inappropriate for German circumstances and then himself undertook the battle for anti-cartel legislation in 1955 against the leadership of the *Bundesverband der Deutschen Industrie*, which wished to retain the old and ineffective 1923 legislation.

The third wave of "Americanization" that has been identified has been the period since 1970, although it is important to disentangle the various strands of "Americanization" during this rather lengthy period. One of those that have been identified in an important study by Susanne Hilger on the "'Amerikanisierung' deutscher Unternehmen" deals with the competitive strategies and managerial policies of Hen-

kel, Siemens, and Daimler-Benz between 1945 and 1975. It uses archival materials from these concerns and shows the extent to which American competition, on the one hand, and the need to transcend the German market in a more systematic manner, on the other hand, led these concerns to adopt not only new technologies emanating from the United States but also personnel and public relations practices that were conscious appropriations of American ideas and techniques.

Much of the pressure to generate these adaptations came from the crisis of 1966/67, supplemented by the oil crises of the 1970s, which forced a more dynamic adaptation to the need to expand markets and compete with the Americans at home and abroad. Nevertheless, as she also argues, the adaptation to American methods has been selective, and there has been a reluctance to exceed certain levels of growth and change the corporate culture to so great an extent that there is a loss of corporate identity. One of the oddities of the situation is that the preoccupation with corporate image and corporate identity is an American import that plays back as an anxiety about changing image and losing identity because of Americanization. Some of these worries can, of course, take on an absurd character. As Jeffrey Fear has pointed out, the migration of German filmmakers to the United States and the influence of film noir could hardly be interpreted as a "Germanization" or "Europeanization" of the American film industry.

In truth, there is plenty of transfer of production methods, technology, labor organization techniques and the like not only from the US but also from Japan, and no one today speaks of "Japanization," although there has been plenty of borrowing from Japan in the field of factory organization both here in Germany and in the United States. Daimler today is benefiting from Chrysler's earlier adaptation of some of these Japanese methods. The stress on the dangers or benefits of Americanization is obviously related to the dynamism of the American economy and its enormous breakthroughs in IT and its increasingly global reach since the fall of Communism. When it comes to globalization, however, the real worry finds expression in terms of the kind of economic and corporate culture that has developed in the United States and the threat that it allegedly represents.

The seeds were laid in the 1980s, when the United States took a turn in the direction of stressing deregulation, privatization, and shareholder values. One of the ironies of the situation was that these principles along with a strong diet of anti-unionism were put into practice on this side of the Atlantic not because of Americans and their influence but rather because of English problems and the solutions presented by Margaret Thatcher. While the era of Helmut Kohl was viewed as a turn to the right, his long reign was in no way characterized by significant influences toward a systemic change from either the United States or Great Britain. Indeed, I was very struck in 1983 by a speech he gave in which he specifically stated that the path taken by Reagan and Thatcher in economic and social policies was not one that Germans could or would follow. Obviously this was not a path Chancellor Schröder and Chancellor Merkel intended or intend to follow either, although it must be said that if any Chancellor promoted a goodly measure of what some would call "Americanization," then it was Schröder. There are of course those who argue that Germany – and perhaps France – needs a Maggie Thatcher, but they will clearly have to wait.

The tensions of the past few years, therefore, center around the kind of globalization allegedly represented by Americanization, although the evidence suggests that German enterprises have provided some real initiatives quite autonomously in this area, and the number is likely to increase as the EU allows and encourages more cross-border mergers and acquisitions and as an international equity culture expands and makes the primacy of shareholder value more plausible despite the prejudices against it. This will be even more the case if a central feature of the American social system is adopted, namely, the linking of pensions to investment funds of various kinds.

I do not want to suggest here that the inexorable march of history is globalization American style, and there are those who argue, as do Harm Schröter and Werner Abelshauser, that the German tradition of a more cooperative and coordinated capitalism is a viable alternative, to which one might add Abelshauser's important point that the German system of production has proven to be remarkably successful and adaptable and, when viewed historically, has often been ahead of its time and anticipated the future in significant respects. However, I find myself a bit skeptical when it comes to agreeing with Abelshauser

that we are confronting a clash of economic cultures in which the American and German paths to globalization are diverging more and more. The dilemma demonstrated by globalization for Germany, however, is that it is a bit of a three-ring circus, in which Germany, the EU, and the United States have somehow to come to terms with one another and the rather larger globe. The American way may not be the way in economic organization any more than it is in foreign policy, but its lessons and successes can hardly be dealt with from the perspective of a clash of economic cultures and vain efforts to save the identity and corporate culture of Germany, Inc.

Also, the real challenges to the German way of doing things may not come from Americanization at all, but rather from the dilemmas of Europeanization. The EU is itself an important reflection of globalization but also a constantly expanding entity confronted worldwide by globalization. The biggest challenge, therefore, may lie in the realm of institutional creativity in which enterprises and governments need to create new instruments and institutions to deal with unemployment, immigration, borders deliberately made porous, and new and easily transferable technologies.

Literatur

Abelshauer, Werner: The Dynamics of German Industry. Germany's Path toward the New Economy and the American Challenge, New York/Oxford 2005

Berghahn, Volker: The Americanisation of West German Industry, 1945–1973, New York 1986

Fear, Jeffrey: Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management, Cambridge, Mass./London 2005

Feldman, Gerald D., Hugo Stinnes: Biographie eines Industriellen 1870–1924, München 1998

Frieden, Jeffrey: Global Capitalism. Its Fall and Rise in the Twentieth Century, New York 2006

Gall, Lothar: Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie, München 2004

Hall, Peter A., David W. Soskice (Hrsg.): Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford 2001

Hilger, Susanne: „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen: Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49–1975), Stuttgart 2004

James, Harold: The End of Globalization. Lessons from the Great Depression Cambridge, Mass./London 2001

Kocka, Jürgen: „Entrepreneurs and Managers in German Industrialization“, in: Cambridge Economic History of Europe, Cambridge 1978

Kocka, Jürgen: „Organisationsstrukturen, historische Entwicklung von,“ in: Schreyögg, Georg, Axel von Werder (Hrsg.) Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4th ed., Stuttgart 2004, p. 1060–1068

Mierzejewski, Alfred C.: Ludwig Erhard. A Biography, Chapel Hill 2004

Schröter, Harm G.: Americanization of the European Economy: A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s, Dordrecht 2005

Strikwerda, Carl: "The Troubled Origins of European Economic Integration: International Iron and Steel and Labor Migration in the Era of World War I", in: American Historical Review 98 (1993) 4, p. 1106–1129

Torp, Cornelius: Die Herausforderung der Globalisierung. Wirtschaft und Politik in Deutschland 1860–1914, Göttingen 2005

Vitols, Sigurt: "The Origins of Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Germany, Japan, and the United States", in: Streeck, Wolfgang, Kozo Yamamura (Hrsg.) The Origins of Nonliberal Capitalism. Germany and Japan in Comparison, Ithaca/London 2001, p. 170–199

Windolf, Paul (Hrsg.): „Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen“, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie and Sozialpsychologie, Sonderheft 45 (2005)

Die Beschäftigungspolitik multinationaler Unternehmen in der Krise

Dieter Sadowski

Das Beispiel General Motors

Vor 65 Jahren war General Motors (GM) das größte Unternehmen der Welt. Vor gut 50 Jahren kontrollierte es mehr als die Hälfte des amerikanischen Automobilmarktes. Laut UNCTAD 2004 hielt General Motors noch im Jahre 2002 Rang fünf in der Liste der nach Auslandsvermögen gestaffelten Unternehmen in der Welt, GM beschäftigte 100.000 Arbeitnehmer (von 350.000 insgesamt) in 43 Staaten außerhalb der USA. Die Tochter Adam Opel AG ist nach Umsätzen das größte amerikanische Industrieunternehmen in Deutschland und beschäftigt circa 30.000 Menschen. Absatzzahlen weit unter der Kapazitätsgrenze aber haben in den letzten Jahren hohe Verluste verursacht. Unter anderem haben die Verbindlichkeiten aus Krankenversicherungs- und Ruhegeldzusagen an eine ehemals sehr viel größere Belegschaft im Jahr 2005 die Kreditwürdigkeit des Konzerns so sehr beeinträchtigt, dass dessen Anleihen auf Ramschstatus gesetzt worden sind. Sogar Spekulationen über eine drohende Insolvenz wurden ernst genommen. Auch wenn einzelne Automobilbauer – in Frankreich und Deutschland, aber auch in Japan und Korea – ihren Absatz durch eine marktnähere Produkt- und Preispolitik in der jüngsten Vergangenheit steigern konnten und BMW in Leipzig sogar noch neu investiert hat (mit nennenswerter staatlicher Hilfe), führen die Überkapazitäten im Automobilbau zu einem Verdrängungswettbewerb. Dieser zwingt neben GM auch andere multinationalen Konzerne zu starken Einschnitten, nicht zuletzt bei den Arbeitskosten: Ford, VW, DaimlerChrysler, Fiat – um nur die Giganten zu nennen.

Bei GM sollen bis 2008 in den USA und Kanada 30.000 Stellen gestrichen werden, das ist jeder 10. Arbeitsplatz. Dabei sollen neun Produktionswerke und drei Standorte für Service und Autoteile ganz ge-

geschlossen werden. Nachdem 2005 in Europa schon 12.000 Stellen weggefallen sind, sollten nach den Plänen des letzten Jahres weitere 12.000 Stellen gestrichen werden, etwa 10.000 in Deutschland bei Opel. Aktuell sind trotz der Arbeitsplatzgarantien aus einem „Zukunftssicherungsvertrag“ des Jahres 2005 weitere Produktionsverschiebungen und Umschichtungen zwischen den Werken in Deutschland, Belgien, England, Polen, Russland, Ungarn und Portugal – hier sogar eine Werksschließung – im Gespräch. Nach einem Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 7. April 2006 beträgt der durchschnittliche Stundenlohn eines Arbeiters in Kaliningrad 1,14 €, in Bochum 35 €. Die Betriebsräte in Deutschland bieten Arbeitszeitverkürzungen an, fürchten aber die Schließung ganzer Werke – und nicht selten damit den Niedergang ganzer Standorte. Die Arbeitnehmervertreter drohen europaweite Aktionstage an.

Die Kriterien und die Verfahren der Verteilung von Anpassungslasten auf die Arbeitnehmer der unterschiedlichen Werke und Standorte stehen im Mittelpunkt meines Beitrags. Nur scheinbar begeben sich damit auf rein sozialpolitisches Gelände; ich werde zeigen, inwiefern gerade die internationale Lastenverteilung betriebs- und volkswirtschaftlich folgenreich ist.

Sanierungskosten: Intern und extern, ökonomisch und politisch

Meine Grundthese ist sehr einfach: Jede konkrete Lastenverteilung verursacht monetäre Desinvestitionskosten (Stilllegungs- oder Schließungskosten, Abfindungen), und jede konkrete Lastenverteilung wird von den Betroffenen als mehr oder weniger gerecht empfunden und akzeptiert. Vergleichen sich die Arbeitnehmer eines Unternehmens international untereinander und gewinnt eine Gruppe den Eindruck nationaler Diskriminierung, dann ist anzunehmen, dass dies nationale, wenn nicht gar nationalistische Ressentiments der Benachteiligten schürt. Dies könnte das Zusammengehörigkeitsgefühl und den Kooperationswillen innerhalb des Unternehmens beeinträchtigen, aber auch außerhalb des Unternehmens die notwendige politische Akzeptanz für eine offene Volkswirtschaft sinken lassen. Ein gelingender grenzüberschreitender Interessenausgleich im Unternehmen sollte hingegen internationale Orientierungen oder gar eine internationale Identität begünstigen.

Ich übertrage also die Idee der Kuppelproduktion von wirtschaftlich erwünschten Gütern und gleichzeitigen Belastungen der natürlichen Umwelt auf Sanierungen. Diese können zwar Produktionskosten verringern, aber Legitimitätsverluste mit sich bringen. Ist die Analogie stichhaltig, so legt sie zwanglos die Vermutung nahe, dass in der einzelwirtschaftlichen Kalkulation der Unternehmen die verursachte Schädigung der politischen Umwelt nur insoweit berücksichtigt wird, als sie unternehmensintern spürbar wird oder aber extern zu Handelsboykotts der eigenen Produkte führt. Eine über dieses unmittelbare Eigeninteresse des einzelnen Unternehmens hinausgehende Internalisierung der negativen externen Effekte wird wohl nur durch staatliche Regulierung erfolgen – selbst wenn kein Zweifel daran bestehen kann, dass multinational tätige Unternehmen in ihrer Gesamtheit auf die grundsätzliche Zustimmung der Bürger zu offenen Grenzen angewiesen sind und deshalb ein mittelbares, kollektives Interesse an der Reduktion der politischen Kosten ihres Tuns haben müssen.

Politische Rhetorik versus Empirie

Die Unterscheidungen von „Mutter- und Tochterunternehmen“ und „Heimat- und Gastland“ erlauben gewiss, historisch korrekt die Entstehung vieler multinationaler Unternehmen zu beschreiben, aber die Assoziation von familiärer Bindung und heimatlicher Verankerung scheint für *entwickelte* transnationale Unternehmen nicht gültig zu sein. Im Gegenteil, sie gelten vielen in vielen Ländern als „decoupled“, „detached“ oder „footloose“, als wurzellos, vagabundierend und „vaterlandslos“. Wer Gewinne durch interne Verrechnungspreise dort verschwinden lässt, wo Einkommenssteuern hoch sind, schränkt die Handlungsspielräume von Regierungen ein – nicht nur, aber besonders gravierend in Entwicklungsländern. Wer mobil ist und mit Produktionsverlagerungen drohen kann, höhlt die Verhandlungsmacht von Gewerkschaften aus.

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache. Im Durchschnitt verdienen die 40 größten multinationalen Unternehmen heute 59 Prozent ihrer Erträge durch Produktion im Ausland, wo sie 55 Prozent ihrer Belegschaften beschäftigen. Die Eigentümer sind ebenfalls international verteilt, wenn auch in deutlich geringerem Maße, wie im *Economist* vom 25. April 2006 dargestellt. So nimmt es nicht Wunder, wenn der Ruf nach „ökonomischem Patriotismus“ in der deutschen und euro-

päischen – mehr in der französischen, weniger der britischen – Öffentlichkeit und auch schon in den neuen Beitrittsländern der EU erschallt und viele Regierungen den protektionistischen Wünschen ihrer Wähler nach nationalen Champions wider Geist und Gesetz der Europäischen Integration nachgeben wollen. Die politische Rhetorik von Chauvinismus und Patriotismus jedoch steht in auffälligem Gegensatz zur Ansiedlungspolitik und zu den Fakten. Ich nenne einige Beispiele.

- Aus Indonesien wird das Bonmot berichtet, nur eins sei übler als von einem multinationalen Unternehmen ausgebeutet zu werden: nicht von einem multinationalen Unternehmen ausgebeutet zu werden. Ich erinnere auch an die mitunter als „bidding wars“ bezeichneten Subventionswettbewerbe um Industrieansiedlungen, nicht zuletzt um Automobilwerke, zwischen Kommunen, Regionen und Staaten auch in der entwickelten Welt.
- Die in der Selbstwahrnehmung oder Selbstdarstellung von Unternehmen dominanten Gründe für deren ausländische Direktinvestitionen, nämlich hohen Steuerlasten und hohen Arbeitskosten auszuweichen, lassen sich in den Daten kaum entdecken. Unternehmen aus Deutschland beispielsweise – um nicht zu implizieren „deutsche“ Unternehmen – hielten 2001 über 80 Prozent ihrer auswärtigen ausländischen Direktinvestitionen in entwickelten Ländern – 38,9 Prozent in der EU, 41,1 Prozent in den USA – und nur zu rund 4 Prozent jeweils in Übergangs- und Entwicklungsländern, sie suchen zuvorderst mit ihrer ausländischen Produktion wohl Absatzmarktnähe, weniger Kostenvorteile.
- Die vielfach beschworenen Lohnkostenvorteile als wichtiges Motiv in der deutschen gewerblichen Industrie sind gerade für die osteuropäischen Transitions-Ökonomien auszumachen, wo sich mit 16 Prozent überproportional viele der insgesamt Beschäftigten fanden (zum Vergleich: in China knapp sind das 3 Prozent, in allen Entwicklungsländern 7 Prozent). Konings und Murphy haben berechnet, dass die Beschäftigung im Mutterunternehmen durchschnittlich zwischen 1,5 Prozent und 2 Prozent sinkt, wenn die Lohnkosten in den Tochterunternehmen um 10 Prozent fallen. Hier sind auch makroökonomisch eindeutige Konkurrenzeffekte zu vermerken: Ein einprozentiger Anstieg der Lohndifferenz zwischen deutschen und mittel- und osteuropäischen Standorten reduziert

laut Becker die Zahl der Arbeitsplätze der mehrheitlich in deutschem Eigentum befindlichen Mutterunternehmen um 900 und erhöht die Zahl der – vor allem qualifizierten – Arbeitsplätze in Mittel- und Osteuropa um 5.000. Die Lohnkostennachteile lassen entgegen dem üblichen Verdacht nicht die Geringqualifizierten durch Outsourcing verlieren, sondern vor allem die Höherqualifizierten in den Unternehmen der Mutterländer – zu Gunsten der Höherqualifizierten in den osteuropäischen Ländern.

- Die höhere Beweglichkeit multinationaler Unternehmen kann schließlich auch Rückkehr bedeuten: Manche Schätzungen gehen davon aus, dass im Jahr 1999 für Deutschland auf vier auslagernde ein rückverlagernder Betrieb kam. Insgesamt jedenfalls sind die von multinationalen Unternehmen geschaffenen Arbeitsplätze langlebiger als die in einheimischen Unternehmen geschaffenen, aber multinationale Unternehmen schließen verschiedenen Studien zufolge ihre Fabriken in Krisenzeiten ceteris paribus rascher als einheimische Unternehmen.

Die ökonomische Kontingenz der Beschäftigungsentscheidungen multinationaler Unternehmen zeigt sich auffällig, wo Lohnkostenvorteile einzelner Töchter Beschäftigungsrückgänge sowohl in der Muttergesellschaft, deutlich stärker aber in anderen Tochtergesellschaften zur Folge haben: Nach Brainard und Riker führte in den 1980er Jahren eine zehnpromtente Lohnsenkung in Mexiko zu einem Rückgang der Beschäftigung in den US-Mutterunternehmen um 0,17 Prozent, in anderen Entwicklungsländern, wie etwa Malaysia, wurde 1,6 Prozent der Belegschaft gekündigt, aber gleichzeitig stieg in Kanada die Belegschaft der Tochterunternehmen um 0,5 Prozent.

Offenbar können in einem Unternehmen gleichzeitig Interessenkonflikte und Interessengemeinsamkeiten zwischen Mutter und Töchtern sowie zwischen den Tochterunternehmen herrschen, je nach Arbeitsteilung und Produktionsinterdependenz im Konzern – und offenbar spielt Fremdheit als solche in den Entscheidungen multinationaler Unternehmen keine Rolle: Es geht ihnen um Ertragsaussichten, nicht um nationale Zugehörigkeiten. So viel zur ökonomischen oder Marktlogik ihrer Beschäftigungsentscheidungen.

Sozioökonomische Logik: Indifferenz gegenüber Nationalgefühlen

Wenn die mit Kontingenz und Indifferenz gegenüber Grenzen einhergehende Wechselhaftigkeit der Entscheidungen zu Verständnislosigkeit in den Belegschaften und der Öffentlichkeit führt, ist der Vorwurf des vagabundierenden Kapitals nicht weit, und er ist schwer zu entkräften. Es ist anzunehmen, dass die von Entscheidungen oder Entwicklungen Benachteiligten den Verdacht der Unsachlichkeit – der Vaterlandslosigkeit ebenso wie des Chauvinismus – und den Vorwurf fehlender Fairness ins Feld führen und Gleichbehandlung fordern werden, zunächst und vor allem gegenüber dem Arbeitgeber, als Forderung von Solidarität aber auch gegenüber den „bevorzugten Kollegen“. Mit solchen subjektiven Wahrnehmungen und ihrer politischen Artikulation muss sich Unternehmenspolitik auseinandersetzen, wenn sie ihre Motivationsfolgen bedenken will. Untersuchen wir daher nun die sozioökonomische Logik der Personalpolitik multinationaler Unternehmen.

Ein empirisch durch Budd, Konings und auch Slaughter wohl belegtes Beispiel ist das folgende: Wenn die Gewinne in US-amerikanischen Muttergesellschaften steigen, so steigen auch *ceteris paribus* die Löhne in den Tochterunternehmen beträchtlich, jedenfalls in mehrheitlich kontrollierten Tochterunternehmen im Ausland. Solches *rent sharing* lässt sich als Indiz dafür werten, dass multinationale Unternehmen Fairnessvorstellungen ihrer Arbeitnehmer in einem gewissen Maße grenzüberschreitend beachten, sie sind sich vermutlich ihrer „liability of foreignness“ bewusst.

Kann sich ein Gefühl von Fairness und Gleichbehandlung auch bei Lohnkürzungen und Entlassungen einstellen? Die Arbeitnehmerreaktionen auf zwei konkrete Restrukturierungen in multinationalen Unternehmen hat jüngst Bourgain untersucht. In beiden Fällen ging es um gleichzeitige Entlassungen in Konzernen mit Töchtern in Deutschland und Frankreich in den Jahren 1997 und 2001. Obwohl es keine expliziten grenzüberschreitenden Verhandlungen gab und die rechtlichen Regelungen von Massenentlassungen trotz einer europäischen Richtlinie in beiden Ländern durchaus verschieden sind und nicht einmal die Details der Sozialpläne ausgetauscht wurden, gab es erstaunlich ähnliche Entlassungen: ein Viertel der tariflichen Arbeitnehmer im

Fall von Vallourec & Mannesmann Tubes, ca. 40 Prozent bei EADS Frankreich und Deutschland, wo auch leitende Angestellte in die Abfindungspläne einbezogen wurden, die nicht berechtigt an der Beteiligung am Sozialplan waren. Für die Autorin drängt sich die Vorstellung eines „Gleichgewichts der Opfer“ als wichtigste Erklärung auf, die Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter teilen. „Ce principe [d'un équilibre des sacrifices] oblige, à jongler en permanence entre diplomatie politique et efficacité économique et s'apparente plus à une 'logique politique' qu'à une logique économique rationnelle.“

Die Gleichheit der Opfer impliziert nicht immer identische Lösungen, wie von Gerlach gerade sehr schön mit Hilfe der Szenariotechnik für Entlassungen und Lohnkürzungen im Vergleich von Amerikanern, Kanadiern und Deutschen nahe gelegt worden ist. Zwar gelten in allen drei Ländern Entlassungen und Lohnkürzungen als legitim, wenn sie wirtschaftlich unvermeidbar sind, sozial abgefedert werden und im Laufe des Arbeitsverhältnisses implizit erworbene Ansprüche berücksichtigen, aber während in Deutschland die Entlassung von Arbeitnehmern mit marktfähigen Qualifikationen als gerechter erscheint als die Entlassung von unternehmensspezifisch qualifizierten Arbeitnehmern, gibt es in Nordamerika hier keinen Unterschied in der Bewertung, vermutlich weil in Deutschland das Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit höher ist.

Abstrakter gefragt: Wie können und sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen – im eigenen und im Gesamtinteresse – mit dem mehr oder weniger unvermeidlichen Abfallprodukt nationaler Ressentiments in Folge ihrer kontingenten und sachlich schwer nachvollziehbaren Beschäftigungsentscheidungen umgehen? Bevor, wie bei Kreikebaum, ein unausweichliches „ethisches Dilemma“ bei Sanierungen mit Entlassungsnotwendigkeiten festgestellt wird, möchte ich prüfen, ob private oder öffentliche Verfahrensregeln die Verteilungskonflikte lindern können. Selbst amerikanische und deutsche Manager sind mehrheitlich der Ansicht, dass es zwischen den Interessen der Gastländer und denen des Heimatlandes ein natürliches Spannungsverhältnis gibt und stark zentralisierte Entscheidungsprozesse die Interessen der lokalen Unternehmenseinheiten und der Gastländer vernachlässigen. Deshalb befürworteten sie fast alle die Einbeziehung lokaler Führungskräfte in Entscheidungsprozesse der Gesamtunternehmung. Nur die deutschen Manager sind nach Kreikebaum der An-

sicht, dass ein gleichmäßiger und umfassender Informationsaustausch die Wertekonflikte reduziert.

Verfahrensregeln

Unter Vernachlässigung radikaler, systemfremder Überlegungen, die Arbeitnehmer zu Miteigentümern machen würden, wie Genossenschaften oder Arbeiterselbstverwaltung, ist zu überlegen, was in Situationen erwartet werden kann, in denen die Arbeitnehmer und Arbeitgeber miteinander sprechen und verhandeln.

Es ist wohl nicht weltfremd und in der ökonomischen Theorie seit langem Tradition, anzunehmen, dass Verhandlungen über Lastenverteilungen vom Sankt-Florians-Prinzip bestimmt werden. Wenn die Lasten schon zu tragen sind, dann am besten von den Anderen – im Endeffekt werden die größten Belastungen wohl von denen getragen, deren Rückfallposition und Verhandlungsmacht am geringsten sind. Wo Kompromisse zustande kommen, werden auch in ihrem Ergebnis unerwünschte Entscheidungen um so eher akzeptiert, je stärker die Verfahren akzeptiert werden, die zu ihnen geführt haben. Dabei ist die Akzeptanz von Verhandlungslösungen laut Benz deutlich höher als die von Abstimmungen oder Losverfahren. Der Vermeidung nationalistischer Ressentiments bei Schließungsentscheidungen sollte somit die Vorschaltung von Verhandlungen dienlich sein. Das ist so plausibel, dass ich es hier nicht weiter entfalten möchte.

Stattdessen möchte ich eine neuere mikroökonomische Überlegung ansprechen, die außerhalb der traditionellen Annahmen der nicht-kooperativen Spiel- und Aushandlungstheorie liegt, nämlich die Idee der Ko-Evolution von Präferenzen und Institutionen, wie sie jüngst Bowles entwickelt hat – in langer historischer Perspektive übrigens und mit Verweis auf die Studien Kohns zur starken Bedeutung der Selbstbestimmung am Arbeitsplatz für die Einstellungen und Präferenzen in den übrigen Lebensbereichen. Bowles versucht zu zeigen, wie die Lernregel „Ahme erfolgreiches und vorherrschendes Verhalten nach“ und unterschiedliche Formen sozialer Interaktion („Institutionen“) die Entstehung von Präferenzen erklären können, etwa von Reziprozität oder gar Altruismus, von Dispositionen also, die dann ihrerseits einen Wandel von Institutionen begründen können:

“The problem, then, is not to find a way to induce a homogeneous population of self-regarding individuals to implement a socially desirable outcome. Rather, it is to devise rules such that in cases in which cooperation is socially desirable, individuals with other-regarding preferences will have opportunities to express their pro-sociality in ways that induce all or most to cooperate, as in the public goods with punishment experiments (. . .).”

Die Geschichte ist nicht reich an Beispielen spontaner internationaler Arbeitnehmersolidarität, selbst wenn man sich auf das Gebiet der Europäischen Union beschränkt. Das geltende deutsche Betriebsverfassungsrecht sieht für Konzernbetriebsräte keine Vertretung der Arbeitnehmer in ausländischen Töchtern vor. Umso wichtiger ist für mein Argument die Frage, wohin sich die eine ganz besondere Institution europäischen Arbeitsrechts, die Europäischen Betriebsräte, entwickelt hat. (In den Fallstudien Bourgain gab es noch keine Europäischen Betriebsräte.)

Europäische Betriebsräte

Nach der Richtlinie von 1994 müssen gemeinschaftsweit tätige Unternehmen mit mindestens 1.000 Arbeitnehmern insgesamt, wovon jeweils mindestens 150 in zwei Mitgliedstaaten beschäftigt sind, einen Europäischen Betriebsrat einrichten. Ihrem ursprünglichen Zweck zufolge dienen die Europäischen Betriebsräte der Information und Konsultation von Arbeitnehmern in Situationen, wo deren Interessen durch Entscheidungen außerhalb desjenigen Mitgliedstaates berührt werden, in dem sie beschäftigt sind. Heute gibt es Europäische Betriebsräte in etwa 750 multinationalen Unternehmen mit insgesamt 15.000 Arbeitnehmerrepräsentanten. Eine deutlich größere Zahl von Unternehmen ist laut European Works Council Database der Verpflichtung noch nicht gefolgt. In circa 25 Unternehmen haben Konzernleitung und Europäischer Betriebsrat nach Verhandlungen Vereinbarungen getroffen; das geht über die rechtlichen Mindestanforderungen einer bloßen Anhörung hinaus.

Ein frühes Diktum Streecks lautete, Europäische Betriebsräte seien „weder europäisch noch Betriebsräte“. 1996 fürchtete Schulten „Konzernsyndikalismus“. Und auch heute noch wird, etwa von Fayolle, die Frage gestellt, ob die Europäischen Betriebsräte eher ein „Mittel der

Banalisierung“ oder einen „Schalthebel für Aktionen“ darstellen. Zwei gewiss nicht repräsentative, aber reale Beispiele aus der Automobilindustrie mögen die Möglichkeiten Europäischer Betriebsräte zeigen, im konzerninternen Standortwettbewerb zu agieren.

- Während der wiederholten Krisen der damaligen englischen BMW-Tochter Rover in den Jahren 1998 und 1999 hatten die deutschen Mitglieder des Europäischen Betriebsrates, insbesondere der Vorsitzende, entscheidenden Einfluss im Aufsichtsrat des Unternehmens. Sie machten aber auch in Gesprächen mit dem englischen Joint Negotiation Committee ihren Einfluss geltend, zunächst um die Produktion neuer Modelle zugesichert zu bekommen, später dann, um einen schließungsbereiten Vorstandsvorsitzenden zu verhindern. „These events have not only caused a further bonding of relations between German and British EWC members, but more importantly totally altered British employee representatives’ view of both the EWC partnership practised in Germany – their German counterparts no longer viewed as the bosses’ lackey, but rather ‘honest people who we have total faith in““, zitiert Whitall ein Mitglied der British EWC.

Auch wenn die grenzüberschreitende Hilfe aus der Furcht geschah, durch die Verluste der Tochter nicht die Mutter zu gefährden, hätten die deutschen Arbeitnehmervertreter ja von Anfang an für den wenig später vom Management gefassten Entschluss, Rover zu verkaufen, plädieren können.

- Bei General Motors hatte es im Laufe der 1990er Jahre schon eine Reihe von nationalen und lokalen Standortverträgen gegeben, die jeweils Kostensenkungsprogramme an Zusagen zum Erhalt der Produktionsstandorte banden. Ende 2004 kam es – unter anderem nach einem europaweiten Tag von Demonstrationen – zu einer Rahmenvereinbarung zwischen der Europäischen Konzernleitung in Zürich und dem Europäischen Betriebsrat, wonach Werkschließungen und unfreiwillige betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen wurden. Im nationalen „Zukunftsvertrag 2010“ mit den Opel-Werken in Deutschland wurde der „freiwillige“ Personalabbau konkretisiert, es wurden Produktions- und Investitionszusagen gemacht, aber auch vereinbart, dass zukünftige Modellzusagen und Volumenaufteilungen generell vom Ausgang ei-

nes Kostenvergleichs zwischen den europäischen GM-Standorten abhängig gemacht werden sollen.

Grenzüberschreitende Verhandlungsstrategien sind also möglich, und so findet dieser außergewöhnliche Vertrag verdientermaßen besondere Anerkennung in der Literatur über Europäische Betriebsräte. Aus einem bloßen Anhörungsrecht ist eine gewisse Verhandlungsposition erwachsen, ohne dass gleichzeitig die verbleibenden großen Interessendivergenzen zwischen den Standorten aufgehoben worden wären. Da der Personalabbau in Schweden beispielsweise sehr viel leichter vonstatten geht als in Deutschland, fürchteten die schwedischen Arbeitnehmer Bartmann zufolge, allzu leicht Opfer anderswo abgeschlossener Standortsicherungsverträge werden zu können – im letzten Jahr bei GM jedoch zu Unrecht.

Die aus der Aushandlungstheorie bekannte Einsicht, dass Informationsaustausch und Vertrauensaufbau an persönliches Kennenlernen gebunden sind, gilt auch für die Mitglieder der Europäischen Betriebsräte. Für sie stellen nicht nur die Seltenheit der Treffen – der Mindestanspruch ist bislang einmal pro Jahr –, sondern auch Sprachschwierigkeiten, Ausbildungsunterschiede sowie Differenzen in „Stand“ und nationaler Kultur der Interessenvertretung große Probleme dar. Deshalb darf unter dem Druck des konzerninternen Wettbewerbs nicht mehr als eine sehr allmähliche Entwicklung grenzüberschreitender Kooperation erwartet werden. Dass grundsätzlich Gleiches für das Verhältnis von Management und Betriebsratsmitgliedern gilt, kann nicht überraschen, eher wohl, dass dies unabhängig davon ist, ob in den Ländern starke Sozialpartnerschafts-Traditionen existiert haben oder nicht, wie Vitols gezeigt hat.

Hermann Kotthoff hat auch Fallstudien zur Arbeit Europäischer Betriebsräte gemacht. Er sieht bei denjenigen Europäischen Betriebsräten, deren Wirksamkeit über die Mindestvorgaben der Richtlinie hinaus gelangt ist, die „unmittelbar spürbare Interdependenz zwischen den Betriebsstätten in verschiedenen Ländern“ als notwendige Voraussetzung an; er betont die Kompetenz, den Europa-Idealismus und die Ausdauer der herausgehobenen Akteure. Seine Fallstudien lassen keine Illusionen zu: Der Europäische Betriebsrat ist im Allgemeinen eine Veranstaltung von spezialisierten Funktionären. In diesen Betriebsräten gibt es Kotthoffs Fallstudien zufolge in der Regel keine eu-

ropäische Identität oder Solidarität im Sinne einer starken affektiven Bindung. „Für den EBR ist (. . .) nicht der nationale Rahmen, und auch nicht primär ‚Europa‘ das Spielfeld, sondern die Innenwelt des globalen Konzerns.“ Wo aber dramatisch die Erfahrung gemeinsamer Betroffenheit gemacht wird, können funktionale und geschäftsmäßige Beziehungen in affektive Verbundenheit und eine europäische Identität umschlagen. Es kann nicht überraschen, wenn an dieser Stelle die Vereinbarung von GM Europe aus dem Jahr 2004 zitiert wird.

Die „List der bisherigen Geschichte“ des Europäischen Betriebsrates verbirgt sich nicht in einem singulären Ereignis; solche Internationalisierung der Präferenzen ist vielmehr institutionell gestützt. Der Wandel ruht Moreau zufolge auf einem schmalen, aber harten Sockel zwingenden europäischen Arbeitsrechts, das seit 1975 Arbeitnehmerrechte bei Massenentlassungen, Betriebsübergängen und Restrukturierungen geschaffen hat. Diese Rechtsentwicklung und die Entstehung europäischer Identität aus der Bewältigung unternehmensinterner Konflikte sind ihrerseits allmähliches Resultat wirtschaftlicher und politischer Auseinandersetzungen.

Hier scheint sich zu wiederholen, was Jürgen Kocka für die deutsche Arbeiterbewegung festhält: „Die resolute Vertretung partikularer Interessen kann zugleich den historischen Fortschritt befördern.“ Dabei wären hier anti-nationalistische Grundströmungen nicht so sehr als Voraussetzung denn vielmehr als ein Ergebnis eines historischen Prozesses zu verstehen, ein Ergebnis, an dem mitzuwirken gerade multinationale Unternehmen ein elementares Interesse haben müssen.

Literatur

Bartmann, Martin: „Wenn es ernst wird im Eurobetriebsrat“, in: Mitbestimmung 351 (2005) 3, S. 34–38

Becker, Sascha et al.: Location choice and employment decisions: A comparison of German and Swedish multinationals. CESifo Working papers 1374, 2005

Benz, Matthias: The relevance of procedural utility for economics. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Working Paper 256, 2005

Bernard, Andrew, Bradford Jensen: Firm Structure, Multinationals, and Manufacturing Plant Deaths, 2005: [Mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/Andrew.bernard/deaths.pdf](http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/Andrew.bernard/deaths.pdf)

Biesau, Grégoire: Embarquement Européen, in: Liberation 12.11.2001, II

Bourgain, Marina: Quels impacts de l'Europe dans la convergence des pratiques et des règles de licenciement collectif? Ph.D. thèse, IUE Florence 2005

Bowles, Samuel: Microeconomics – Behavior, Institutions, and Evolution, New York/Princeton/Oxford 2004

Bracken, Paul: The multinational corporation today. Yale School of Management, Working Paper OB-06, PM-05, OL-19, 2004

Brainard, S. Lael, David A. Riker: Are US Multinationals exporting US jobs? National Bureau of Economic Research, Working Paper 5958, 1997

Buch, Claudia et al.: “Determinants and effects of foreign direct investment: evidence from German firm-level data“, in: Economic Policy 21 (2005) 41, S. 51–110, hier: Table 2, S. 60

Budd, John W., Jozef Konings, Matthew J. Slaughter: "Wages and international rent sharing in multinational firms", in: Review of Economics and Statistics 87 (2005), S. 73–84

Carley, Mark: Bargaining at European level? Joint texts negotiated by European Works Councils. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2001

European Works Council Database 2004: Multinationals falling within the scope of the EWC directive, that have not set up a European works council, situation 19.4.2005

Gerlach, Knut et al.: "The acceptability of layoffs and pay cuts: Comparing North America with Germany", in: IAB Discussion Paper 1, 2006

Görg, Holger / Eric Strobl: " ‚Footloose‘ Multinationals?", in: The Manchester School 71 (2003), S. 1–19

Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Anja Schulte: „Internationalisierung von Unternehmen: Das Phänomen der Rückverlagerung“, in: WSI Mitteilungen 55 (2002) 7, S. 389–396

letto-Gillies, Grazia: Transnational Corporations and International Production, Cheltenham/Northampton 2005

Kocka, Jürgen: „Gewerkschaftliche Interessenvertretung und gesellschaftlicher Fortschritt – Historische Überlegungen zur deutschen Entwicklung im 19. und 20. Jahrhundert“, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 32 (1981), S. 319–336

Konings, Jozef, Alan Murphy: Do multinational enterprises substitute parent jobs for foreign ones? Evidence from European firm-level panel data. Centre for Economic Policy Research London, Discussion Paper 2972, 2001

Kotthoff, Hermann: Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats, Berlin 2006

Kotthof, Hermann: Der Europäische Betriebsrat und die gefühlte Interdependenz. Manuskript, 2006

Kreikebaum, Hartmut: „Internationale Unternehmensethik“, in: Unternehmensethik und globale Märkte (2006) Special Issue 1, S. 1–20

Lorentowicz, Andzelika, Alexander Raubold: Is human capital losing from outsourcing? Evidence for Austria and Poland. CESifo 1616, 2005

Molot, Maureen Appel: “Location incentives and inter-state competition for FDI: Bidding wars in the automotive industry“, in: Governance, Multinationals and Growth (2005), S. 297–324

Moreau, Marie-Ange: Restructuration et comité d’entreprise européen, EUI Working Paper/ LAW 2, 2006

Müller, Torsten, Hans-Wolfgang Platze, Stefan Rüb: Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Wiesbaden 2004, S. 87–98

Sadowski, Dieter, Oliver Ludewig, Florian Turk: “Europeanization of collective bargaining“, in: John T. Addison, Claus Schnabel (Hrsg.) International Handbook of Trade Unions, Cheltenham/Northampton 2003, S. 461–501

Stephan, Gesine: Was die Leute von Entlassungen und Lohnkürzungen halten. IAB-Kurzbericht 1, 2006

Vitols, Sigurd: Management cultures in Europe: European works councils and Human Resource Management in Multinational Enterprises, WZB Discussion Paper 2003

Whitall, Michael: “The BMW European Works Council: A cause for European industrial relations optimism?“, in: European Journal of Industrial Relations 6 (2000), S. 61–83

Corporate Codes multinationaler Unternehmen

Unternehmensverfassung jenseits von Corporate Governance und gesetzlicher Mitbestimmung

Gunther Teubner

Zu den Verlierern der Globalisierung gehört die deutsche Unternehmensverfassung. Im Kampf um die Mitbestimmung, der vor 30 Jahren im historischen Kompromiss des deutschen Mitbestimmungsgesetzes ein versöhnliches Ende zu nehmen schien, dürften sich inzwischen die Machtverhältnisse so verschoben haben, dass die Anteilseigner einen klaren Sieg davontragen und die Gewerkschaften sich nur noch Rückzugsgefechte liefern. Mitbestimmung als unternehmensverfassungsrechtliche Leitformel wird von Corporate Governance abgelöst. Doch ist es einigermaßen überraschend, dass der gleiche Prozess der Globalisierung, der die Mitbestimmung in die Defensive gedrängt hat, zugleich viele multinationale Unternehmen (MNU) dazu gezwungen hat, neue Formen der Unternehmensverfassung zu entwickeln, die jenseits des Konflikts von Corporate Governance und Mitbestimmung angesiedelt sind. Corporate Codes multinationaler Unternehmen sind neuartige Ordnungsstrukturen, die weder auf ein Interessenverfolgungsmonopol der Anteilseigner noch auf eine Partizipation der Arbeitnehmerorganisationen gerichtet sind. Hier zeichnen sich andersartige Institutionen der Sozialverantwortung von Unternehmen ab, deren Potenzial jedoch schwer einzuschätzen ist.

Corporate Codes der MNU reagieren auf neuartige Gefährdungen der Arbeitsbedingungen und auf den Ausfall der traditionellen Akteure im Prozess der Globalisierung. Die weltweite Vernetzung von Märkten, Kapital und Produktion lässt die Standards der Arbeitsbedingungen in den Entwicklungsländern sinken und gefährdet zugleich die sozialen Errungenschaften in fortgeschrittenen Industrieländern. Für eine Gegensteuerung fallen die Nationalstaaten weitgehend aus. Die Hoffnungen auf traditionelle internationale Organisationen, besonders die International Labour Organization, sind weitgehend enttäuscht, denn

zwischenstaatliche Konventionen sind zwar verbindlich, aber nicht durchsetzbar.

Wenig Erfolg versprechend sind schließlich Sozialklauseln in internationalen Handelsverträgen. Eher aussichtsreich erscheint demgegenüber eine Strategie, in der der Druck von weltweiten sozialen Konflikten, Protestbewegungen, Nichtregierungsorganisationen, internationalen Organisationen, insbesondere aber von staatlichen Gerichten, die multinationalen Unternehmen zwingt, Selbstverpflichtungserklärungen – Codes of Conduct – abzugeben, in denen sie sich zur Einhaltung von sozialen Standards verpflichten. Der Frankfurter Arbeitsrechtler Manfred Weiss, der den Zielen der Industrial Democracy verpflichtet ist, sieht im relativen Erfolg der Corporate Codes

„ (. . .) die zwangsläufige Folge der durch die Globalisierung der Wirtschaft erfolgten Machtverschiebung. Weder die Einzelstaaten noch die internationalen Organisationen können die multinationalen Unternehmen nennenswert in ihrem Bewegungsraum einschränken. Diese beharren auf ihren durch das Freiwilligkeitsprinzip gesicherten Freiräumen und nutzen sie zur Schaffung eigener Normgebilde. Auch wenn es sich bei den Codes of Conduct nicht um Recht im tradierten Sinne handelt, geht es doch um Regelwerke, bei denen die Erwartung der Regeleinhaltung legitim ist. Entscheidend ist deshalb (. . .), dafür zu sorgen, dass das ‚soft law‘ nicht bloße Kosmetik bleibt. Wenn NGOs, die Medien und vielleicht auch die Gewerkschaften ihre (. . .) Bemühungen noch verstärken, wenn sich dadurch ein internationales Bewusstsein für eine die Arbeitswelt mit reflektierende globale Zivilgesellschaft der Zukunft herausbildet, dann besteht Anlass zu großen Hoffnungen.“

Diese Sicht ist primär an politischen Strategien und deren Erfolgen interessiert. Rechtliche Aspekte der Codes of Conduct erscheinen eher marginal. Die Codes lägen im „juristischen Niemandsland“. Als *soft law* seien sie ohnehin nicht einklagbar, sondern verpflichteten die Unternehmen nur moralisch. Alles hänge von den politischen Verhältnissen ab: dem Gewicht der kontrollierenden Akteure und vor allem der Mobilisierung der Öffentlichkeit, die Druck auf die Unternehmen ausübe. Doch erscheint es lohnend, der Frage nachzugehen, ob sich in den Corporate Codes nicht zugleich neuartige Rechtsphänomene herausbilden, deren Eigengewicht nicht nur die Gewichte

der rechtsetzenden Instanzen verschiebt, sondern gerade wegen seiner juristischen Positivität wiederum die politischen und ökonomischen Verhältnisse beeinflusst.

Die hier verfolgte These lautet: Corporate Codes sind emergente Rechtsphänomene in der Konstitutionalisierung von privaten Governance Regimes. Sie sind nicht mehr, wie in ihrer Anfangszeit, bloße Absichtserklärungen in Public Relations-Strategien, sondern haben sich inzwischen in genuine Zivilverfassungen im Sinne eines Constitutional Pluralism transformiert. Im Folgenden sollen fünf Trends skizziert werden, die diese These zu stützen geeignet sind: Verrechtlichung, Konstitutionalisierung, Judizialisierung, Hybridisierung und Vernetzung.

Private Verrechtlichung: Corporate Codes als Recht ohne Staat

Wenn man Corporate Codes einfach als *soft law* kennzeichnet, dann vermeidet man die harte Alternative Recht oder Nichtrecht. Angesichts der gravierenden Folgen, die mit der Entscheidung für die eine oder die andere Option verbunden sind, kann man sich eine solche Umgehung eigentlich nicht leisten. Für die Corporate Codes stellt sich die gleiche Frage wie im Falle der *lex mercatoria*, der Regeln des Internet und anderer globaler Regimes, in denen private Akteure Normen setzen, deren Verbindlichkeit nicht von staatlichen Instanzen garantiert ist, die aber dennoch eine hohe Normeffektivität aufweisen. Handelt es sich nur um soziale Normen oder um Recht im eigentlichen Sinne? Dass es sich in der Tat um genuines Recht handelt, wird inzwischen von unterschiedlichen Richtungen der Rechtslehre herausgestellt: vom neueren Rechtspluralismus, postmodernen Governance-Theorien, Theorien der gesellschaftlichen Felder, systemtheoretischen Positionen und Theorien des *soft law*.

Was wir hier beobachten, ist die Emergenz eines sich selbst reproduzierenden Rechtsdiskurs globalen Ausmaßes, der seine Grenzen durch Benutzung des binären Codes Recht/Unrecht schließt und sich selbst durch Prozessieren eines Symbols globaler (nicht: nationaler) Geltung reproduziert. Das erste Kriterium – binäre Codierung – unterscheidet globales Recht von ökonomischen und anderen sozialen Prozessen. Das zweite Kriterium – globale Geltung – grenzt globales Recht von nationalen und internationalen Rechtsphänomen ab. Beide Kriterien

sind Instrumente der Beobachtung zweiter Ordnung. Das Recht beobachtet damit seine eigenen Beobachtungen in seinen Umwelten der nationalen Rechtsordnungen und des globalen Sozialsystems.

Bei den Corporate Codes wird man allerdings differenzieren müssen. Nicht jeder formalisierten Absichtserklärung einer MNU kann man schon Rechtscharakter zusprechen. Nur wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, kann von Recht im eigentlichen Sinne die Rede sein. Die dafür nötigen Normstrukturen der Corporate Codes sind bisher am eingehendsten vom Bremer Soziologen Martin Herberg untersucht worden. Danach transformiert erst das Zusammenspiel dreier Normierungsebenen die Codes in genuine Rechtsnormen. Codes of Conduct nehmen Rechtscharakter an, wenn:

- erstens auf der oberen Ebene firmeneigene Selbstverpflichtungen und Leitlinien existieren; unter den Bedingungen zunehmender rechtlicher Porösität sind diese ein wichtiges Mittel der Erzeugung von Vertrauen und der Legitimitätsbeschaffung;
- zweitens auf der mittleren Ebene Aktivitäten der internen Kontroll- und Implementationsorgane funktionieren, die teilweise als Berater auftreten, teils als Ermittler und Durchsetzungsorgane fungieren und häufig auch die Funktion übernehmen, die geltenden Normen weiterzuentwickeln;
- drittens auf der unteren Ebene konkrete technische und organisatorische Normen und Regeln existieren, die gleichsam den operativen Kern der Regulative ausmachen; sie umfassen Aufgaben und Pflichten, die man den Leitlinien in dieser Konkretheit nicht hätte entnehmen können und die streckenweise im Format impliziter Basisregeln und Normalitätskriterien vorliegen.

Herberg stellt einen Katalog von zusätzlichen Merkmalen als Voraussetzung für den Rechtscharakter einer Norm auf. Sie müssen in ein größeres Geflecht eng aufeinander verweisender Normen, Regeln und Verfahren eingebunden sein. Dieses Geflecht enthält typischerweise auch sehr konkrete, auf spezielle Handlungssituationen bezogene Vorgaben „die eine klare Grenzlinie zwischen zulässigen und unzulässigen Praktiken etablieren und dem Normadressaten ein zuverlässiges Orientierungsmittel an die Hand geben. Dazu gehört auch die

Komponente der faktischen Wirksamkeit, die teils durch die inhaltliche Überzeugungs- und Bindungskraft der Normen, teils durch Instrumente der Überwachung und Durchsetzung zustande kommt. Zu den unverzichtbaren definitiven Merkmalen einer rechtlichen Ordnung gehört schließlich die Herausbildung bestimmter, abgrenzbarer Spezialorgane, die schwerpunktmäßig mit der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der normativen Ordnung betraut sind.

Eine klare rechtstheoretische Orientierung lässt sich hier allerdings erst gewinnen, wenn man diese Merkmalskombination auf das Phänomen „sekundärer Normierungsprozesse“ zurückführt. Entgegen manchen rechtssoziologischen oder rechtsökonomischen Formulierungen ist nicht jede soziale Normierung oder jedes *private ordering* schon Recht. Die Gleichgültigkeit gegenüber dem *proprium* des Rechts, die sich soziologische Theorien des Rechtspluralismus bzw. ökonomische Theorien des *private ordering* leisten, wäre für rechtssoziologische oder gar rechtsdogmatische Analysen fatal, die sich um die Eigenrationalität und Eigennormativität von Recht kümmern müssen. Um Missverständnissen gegenüber dem systemtheoretischen Rechtsbegriff vorzubeugen, ist zu betonen, dass selbst die Anwendung des binären Codes Recht/Unrecht bei der Beurteilung von Verhalten nicht ausreicht. Entscheidend ist die Institutionalisierung von Prozessen sekundärer Normierung. Das erinnert an Herbert Harts Definition des Rechts als Einheit primärer und sekundärer Normen, geht aber darüber hinaus, indem es dessen Strukturorientierung durch eine Operationsorientierung ersetzt.

Erst wenn Einrichtungen geschaffen sind, die die Beobachtungen erster Ordnung nach dem Code Recht/Unrecht systematisch einer Beobachtung zweiter Ordnung nach dem Rechtscode unterziehen, darf von der Existenz eines autonomen Rechts, ob mit oder ohne Staat, gesprochen werden. Von einem „global law without the state“ ist also nicht schon dann auszugehen, wenn nichtstaatliche Institutionen über Verhalten normativ nach dem binären Rechtscode entscheiden, sondern erst, wenn zugleich Prozesse institutionalisiert sind, die diese Beurteilungsoperationen ihrerseits bindenden Entscheidungen nach dem binären Rechtscode unterwerfen.

Erst dann genügen Corporate Codes den strukturellen Bedingungen eines transnationalen Rechts außerhalb des staatlichen Rechts, wie sie Graf Calliess definiert:

„Transnationales Recht“ bezeichnet eine dritte Kategorie von autonomen Rechtssystemen jenseits der traditionellen Kategorien des staatlichen nationalen und internationalen Rechts. Transnationales Recht wird durch die Rechtsschöpfungskräfte einer globalen Zivilgesellschaft geschaffen und entwickelt, es ist auf allgemeine Rechtsprinzipien und deren Konkretisierung in gesellschaftlicher Praxis (Übung) gegründet, seine Anwendung, Interpretation und Fortbildung obliegt – jedenfalls vornehmlich – privaten Anbietern alternativer Streitschlichtungsmechanismen, und eine Kodifikation findet – wenn überhaupt – in Form von allgemeinen Prinzipien- und Regelkatalogen, standardisierten Vertragsformularen oder Verhaltenskodizes statt, die von privaten Normierungsinstitutionen aufgestellt werden.“

Für die Qualifizierung privater Normierungen als Recht kommt es dann nicht einfach darauf an, dass die Verhaltensnormierungen auf den Code Recht/Unrecht bezogen sind, sondern dass diese Normierungen selbst einem Verfahren unterworfen sind, in der sie ihrerseits nach dem Rechtscode beurteilt werden. Dieser reflexive Prozess erfordert gewisse institutionelle Vorkehrungen, besonders die Herausbildung von Verfahrensrollen, die für die Setzung, Modifizierung, Interpretation und Implementation der primären Normierungen zuständig sind. Es ist also besonders die Herausbildung der mittleren Ebene der internen Kontroll- und Implementationsorgane, die zwischen den beiden anderen Normebenen vermittelt und damit den Rechtscharakter von Corporate Codes erst begründet.

Eine genauere rechtliche Qualifizierung der Corporate Codes müsste hier weiterarbeiten und den Rechtscharakter solcher Selbstverpflichtungen aus einer doppelten Perspektive begründen: Unternehmenextern erscheint dies als eine vertragliche Bindung oder als einseitige Erklärung an die Öffentlichkeit, in denen externe politische Pressionen in eine verbindliche Rechtsform umgesetzt werden. Unternehmenintern erscheint der Code als korporativer Akt, der aufgrund verbandsrechtlicher Regeln für die Unternehmensorgane verbindlich wird, im Innenverhältnis zu den Organen und zu den Gesellschaftern

wie auch arbeitsrechtlich im Verhältnis zu den Unternehmensmitarbeitern.

Das Zusammenspiel von gesellschaftsrechtlichen Regeln und der Bindungswirkung im Außenverhältnis bedarf noch näherer Untersuchung. Fruchtbar dürfte hier die Parallele zum Zusammenspiel von völkerrechtlichen Verträgen und einseitigen Regierungserklärungen und ihrer innerstaatlichen Bindungswirkung über verfassungsrechtliche Normen des Nationalstaates sein. Deutlich aber dürfte geworden sein, dass diese Normen über diese doppelte Juridifizierung sozialer Normen Rechtsverbindlichkeit haben und – nach der hier vertretenen rechtstheoretischen Position – genuine Rechtsnormen im soziologischen wie im juristischen Sinne darstellen.

Gesellschaftliche Konstitutionalisierung: Elemente einer gesellschaftlichen Teilverfassung

Frappierender noch als ihre Eigenschaft als Recht im formalen Sinne ist das eigentümliche konstitutionelle Element, das solche privaten Normierungen der Corporate Codes aufweisen. Denn die eben angesprochenen reflexiven Normierungen, die auf der mittleren Ebene angesiedelt sind, begründen zwar schon den Umschlag der Corporate Codes von sozialen Normen in Rechtsnormen, stellen aber als solche noch keine konstitutionelle Normierungen *stricto sensu* dar. Dazu werden sie dann, wenn sie reflexive Prozesse in der globalen Wirtschaftsorganisation mit reflexiven Rechtsprozessen verbinden, mit anderen Worten: wenn sie als intersystemische Kopplungsinstitutionen sekundäre Rechtsnormierungen mit fundamentalen Rationalitätsprinzipien der Organisation verknüpfen.

Dem liegt ein Verfassungsbegriff zugrunde, der sich nicht auf staatliche Fundamentalnormen beschränkt, sondern voraussetzt, dass unter bestimmten historischen Bedingungen auch nichtstaatliche gesellschaftliche Ordnungen autonome Konstitutionalisierungsprozesse entwickeln. Die Positivierung von konstitutionellen Normen verlagert sich auf der globalen Ebene vom politischen System auf unterschiedliche gesellschaftliche Sektoren, die parallel zu politischen Verfassungsnormen zivilgesellschaftliche Verfassungsnormen erzeugen. Nach dem Konzept eines konstitutionellen Pluralismus kann man nach Walker von einer Verfassung eines Gemeinwesens außerhalb der National-

staaten sprechen, wenn folgende Bedingungen gegeben sind: „(i) die Entwicklung eines explizit konstitutionellen Diskurses und eines konstitutionellen Selbstverständnisses (ii) ein Anspruch auf Hoheitsgewalt oder Souveränität, wobei Souveränität nicht als absolut angesehen wird, (iii) die Abgrenzung eines Bereichs von Kompetenzen, (iv) die Existenz eines Organs innerhalb des Gemeinwesens mit Unabhängigkeit zur Interpretation der Bedeutung und des Geltungsbereichs der Kompetenzen, (v) das Vorhandensein einer institutionellen Struktur, um das Gemeinwesen zu regieren, (vi) Rechte und Pflichten einer Bürgerschaft, in einem weiten Sinn verstanden, (vii) Festlegung der Bedingungen der Repräsentation der Bürger im Gemeinwesen.“

Die Begriffe „Gemeinwesen“, „regieren“ und „Repräsentation“ dürfen freilich nicht im engen Sinne einer institutionalisierten Politik verstanden werden, sondern meinen gerade auch „unpolitische“ zivilgesellschaftliche Formationen in Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung, Gesundheitswesen, Kunst oder Sport, in denen sich globale Konstitutionalisierungsprozesse abspielen.

Eine autonome, nicht-staatliche, nicht-politische, also im eigentlichen Sinne zivilgesellschaftliche Konstitutionalisierung der multinationalen Unternehmen findet also dann statt, wenn reflexive Sozialprozesse, die das Verhältnis der MNU zu ihren Umwelten betreffen, dadurch juridifiziert werden, dass sie mit ihrerseits reflexiven Rechtsprozessen, also Normierungen der Normierungen verknüpft werden. Unter dieser Bedingung ergibt es Sinn, von Elementen einer genuine Verfassung in den Corporate Codes multinationaler Unternehmen zu reden. Aus ihrer Funktion der autonomen Verrechtlichung von globalen Wirtschaftsorganisationen ergeben sich die typischen Bestandteile einer Verfassung: Bestimmungen über die Einrichtung und Ausübung der Entscheidungsprozesse (Organisations- und Verfahrensregeln) und Normierung der Systemgrenzen über individuelle Freiheiten und über gesellschaftliche Autonomien (Grundrechte).

Und gerade auf diese Bedingungen sind nun die Normen der oberen Ebene der Codes ausgerichtet. Sie betreffen die fundamentalen Entscheidungsprozesse der MNU, die sich mit dem Verhältnis der Organisation zu ihren menschlichen und natürlichen Umwelten befassen, also insbesondere mit dem Verhältnis zu den Arbeitnehmern, deren fundamentale Rechte von der Organisation respektiert werden. Die

Leitlinien auf der oberen Normenebene sind in der Tat genuine Verfassungsnormen der MNU. Ihrer Struktur nach sind sie nicht einfache Verhaltensnormen wie die Regeln und Standards auf der unteren Ebene, auch nicht nur sekundäre Verfahrensnormen wie die Regeln der mittleren Ebene, sondern explizit höherrangige Normen der Unternehmensverfassung, die als allgemeine Prinzipien formuliert sind und einerseits als Startpunkte der unternehmensinternen Normgenerierung dienen, andererseits als Maßstäbe der internen und externen Normenkontrolle.

Hier von „Herrschaftsbeschränkung“ wegen externer Effekte des Unternehmenhandelns zu sprechen, kommt zwar der Problematik nahe, ist aber allzu sehr der Machtorientierung der staatlichen Verfassung verpflichtet und daher zu politiknah gedacht, wie Herberg zeigt. Nicht bloß Herrschaftsbeschränkung in Situationen, in denen wirtschaftliche Machtphänomene auftauchen, sondern umfassender die extern erzwungene Selbstbeschränkung der unternehmenstypischen Matrix, ihrer negativen Externalitäten, die ihre expansive Eigenrationalität auslöst, trifft die Sache. Das Problem sind die negativen Externalitäten des Profitprinzips, die der gewählten Produktionstechnik, die der formalen Organisation. Es geht also nicht um einen Transfer von staatlichen Grundrechten wegen Machtausübung durch gesellschaftliche Akteure, sondern um „Grundrechte“, die den Externalitäten des eigenen Mediums, der eigenen Rationalitätsverfolgung entgegenwirken sollen. Hier liegt die Verfassungsfrage globalisierter Gesellschaftssektoren, die mit der Verfassungsfrage der Nationalstaaten des 18. und 19. Jahrhunderts durchaus vergleichbar ist.

Internationale Judizialisierung: Kollision der Codes mit staatlichem Recht

Die bisher angesprochenen Prozesse der Juridifizierung und Konstitutionalisierung der MNU durch Corporate Codes sind im strengen Sinne autonom, sind Angelegenheiten eigenständiger Rechtsbildung, haben also wenig mit nationalstaatlicher oder internationaler Politik oder mit nationalem Recht oder Völkerrecht zu tun. Corporate Codes produzieren globales Recht ohne Staat und globale Verfassungen ohne Staat. Angesichts der unter Globalisierungsbedingungen deutlichen Tendenzen zur stärkeren Differenzierung von Politik und Recht sind ihre Beziehungen zum staatlichen Recht einerseits und zur natio-

nalen und internationalen Politik andererseits so unterschiedlich geartet, dass sie hier auch getrennt besprochen werden.

Eine der wichtigsten Bedingungen für ihre erfolgreiche Institutionalisierung ist ihre Interaktion mit dem staatlichen Recht. Diese Interaktion zu verdichten, dürfte eine der wichtigsten Aufgaben für die Strategie unternehmensexterner Akteure sein, die an ihrem Bestand interessiert sind. Denn hier stoßen sie auf den inhaltenden und zähen Widerstand der MNU, die die Kontrolle über die Corporate Codes in autonomer Regie beibehalten wollen und die gerichtliche Kontrollen zu vermeiden suchen. Aber für den Erfolg der Codes of Conduct im Sinne ihrer Implementierung und Durchsetzung dürfte die Verrechtlichung im Sinne einer nationalstaatlichen Judizialisierung eine der wichtigsten Voraussetzungen sein. Dabei sollte deutlich sein, dass die Interaktion mit staatlichem Recht nicht Voraussetzung für ihren eigenen Rechtscharakter und ihre Verbindlichkeit ist. Beides wird schon durch Juridifizierungs- und Konstitutionalisierungsprozesse im Unternehmen beziehungsweise in den Auseinandersetzungen mit unternehmensexternen Akteuren hergestellt.

Ebenso deutlich sollte aber auch sein, dass ihre Interaktion mit staatlichem Recht nicht die Transformation einer gesellschaftlichen Rechtsordnung in eine staatliche Rechtsordnung bedeutet. Die Corporate Codes werden nicht von den staatlichen Rechtsordnungen vorge-schrieben, auch nicht von ihnen übernommen oder in sie integriert. Vielmehr geht es bei der Interaktion der Corporate Codes mit dem staatlichen Recht um eine Kollisionsfrage: Es kollidiert die autonome gesellschaftliche Rechtsordnung der MNU mit dem Recht der Nationalstaaten und dem internationalen Recht. Und in einer solchen Kollision von autonomen Rechtsordnungen machen beide einen tief greifenden Wandlungsprozess durch.

In der Sache geht es dann nicht um Unterordnung der Codes unter staatliches Recht oder um den Ausschluss staatlichen Rechts durch das autonome Recht der MNU, sondern um die reziproke Rekonstruktion staatlichen Rechts im Recht der MNU einerseits und des autonomen gesellschaftlichen Rechts im nationalen und internationalen Recht andererseits. Auf solche transnationalen Kollisionen – zwischen offiziellem staatlichen Recht und autonomem gesellschaftlichen Recht – ist das existierende Kollisionsrecht nicht eingestellt. Die hier auf-

tauchenden Probleme sind durch die Entwicklung eines Kollisionsrechts zu überwinden, das nicht wie in der Tradition des internationalen Privatrechts auf ein anzuwendendes territoriales Recht verweist, sondern sich der Pluralität nationaler, internationaler und unternehmensinterner Rechtsbildungsmechanismen stellt. Von vornherein wäre hier ein *substantive law approach* zu wählen, der es wegen der Transnationalität und wegen der – sit venia verbo – Transinstitutionalität des streitigen Sachverhaltes unmöglich macht, die Rechtsfrage der staatlichen oder der privaten Rechtsordnung exklusiv zuzuweisen.

Hier geht es um Regime übergreifende Konflikte, die sich in beiden Rechtsordnungen relevant auswirken. Dann bleibt nur der Ausweg, dass die jeweilige Entscheidungsinstanz für das Recht der Inter-Regime-Kollisionen selbst Sachnormen entwickelt. In der Art eines asymmetrischen Mischrechts werden mit Blick auf die eigene und die fremde Regime-Rechtsordnung, aber auch mit Blick auf dritte Rechtsordnungen transinstitutionelle Sachnormen gebildet. Das Ziel wäre, dass in einem solchen Kollisionsprozess organisationale, internationale und nationale Rechtsakte um Aufmerksamkeit ringen können. Die Herausforderung, im Einzelfall transnationale Sachnormen zu entwickeln, wäre also von den beteiligten Gerichten – nationalen Gerichten und transnationalen zwischenstaatlichen und privaten Konfliktlösungsinstanzen – derart anzunehmen, dass sie die einschlägigen Rechtsnormen über ihren territorialen, organisationalen oder institutionellen Rechtskreis hinaus ermitteln und aus der Kombination transnationale Rechtsnormen in Eigenverantwortung entwerfen. Da eine jede Konfliktlösungsinstanz dies notgedrungen nur aus ihrer eigenen Perspektive tun kann und keine hierarchischen Instanzen zur Koordination zur Verfügung stehen, dürfte es das drängendste Problem sein, dass die dezentralen Instanzen Vernetzungsformen zur wechselseitigen Beobachtung und Akkordierung entwickeln.

Regulatorische Hybridisierung: Herausbildung eines Private-Public Policy Mix

Ebenso wichtig wie die Koordination innerhalb eines globalen Rechtssystems ist für den Erfolg der Corporate Codes deren Interaktion mit politischen Regulierungsinstanzen. Auch hier hängt viel davon ab, dass politischer Außendruck dazu führt, dass die autonomen Corporate Codes externen Regulierungsimpulsen ausgesetzt werden. Und

wieder kommt hier den unternehmensexternen Akteuren – NGOs, Gewerkschaften, Medien, internationalen Organisationen und staatlichen Regulierungsinstanzen – eine entscheidende Rolle zu, um den Abschottungstendenzen der Unternehmen nicht nur bei der Formulierung der Codes, sondern auch bei deren Implementation und Weiterentwicklung zu begegnen.

Aber auch im Verhältnis der unternehmensinternen Selbstregulierung und einer politischen Fremdregulierung durch nationale und internationale Regulierungsinstanzen wird es nicht einfach um eine Re-Integration privater Regulierung in staatlich-politische Regulierung gehen. Die Umwandlung rein freiwilliger Codes in staatlich angeordnete und implementierte Regulierungsnormen ist weder wahrscheinlich noch wünschenswert. Vielmehr ist die Hybridisierung der Corporate Codes eine Entwicklungstendenz, in der die Autonomie der Corporate Codes erhalten bleibt, aber staatliche Regulierungsinstanzen und internationale Organisationen in die Setzung von Rahmenbedingungen und in Implementation und Kontrolle eingeschaltet sind. Hier stellt sich die Herausforderung, dass man nur mit einem Strategiebündel und nur im Zusammenwirken multinationaler Unternehmen, internationaler Organisationen, staatlicher Regierungen, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und NGOs dem Ziel weltweiter Etablierung von Arbeitnehmerrechten näher kommen kann – nicht nur auf dem Papier, sondern in der Praxis. In der Tat wird es hier darauf ankommen, sich miteinander abzustimmen und dafür zu sorgen, dass die einzelnen Strategien und die jeweiligen Akteure sich gegenseitig stützen und nicht gegeneinander arbeiten. Weiss bringt es auf den Punkt: „Zum public-private-policy-mix gibt es keine Alternative.“

Interorganisationale Vernetzung: Ausdehnung der Corporate Codes auf Produktionsnetzwerke

Ein gravierender Mangel der Corporate Codes besteht darin, dass sie nur als unternehmensinterne Selbstregulierung einer einzelnen MNU wirksam sind und nicht den gesamten Produktions- und Distributionsprozess in der Wertschöpfungskette umfassen. Dann ergibt sich die ungünstige Situation, dass in den Kernunternehmen einer Industrie relativ hohe arbeitsrechtliche Standards herrschen, während die Arbeitsbedingungen in den anderen Unternehmen deutlich schlechter sind. Hier hat sich in der letzter Zeit ein Trend entwickelt, der diesen Ten-

denzen entgegenarbeitet: die Vernetzung als eine Ausdehnung der Corporate Codes auf ganze weltweit agierende Produktionsnetzwerke. Hier haben sich *global commodity chains* herausgebildet, die weder als reine Marktbeziehungen noch als integrierte MNU zu qualifizieren sind, wie es bereits Gereffi und Korzeniewicz gezeigt haben. Vielmehr handelt es sich um Kooperationsnetzwerke von selbständigen Unternehmen, die eigene Governance-Strukturen herausgebildet haben. Zwei Typen lassen sich unterscheiden: die *producer-driven* und die *buyer-driven chains*. Sie unterscheiden sich darin, dass die Netzwerkzentrale entweder im Produktionsbereich oder im konsumnahen Bereich liegt.

Für die Corporate Codes ist es von Bedeutung, dass die Organisationsform der Netzwerke bestimmte Vorteile bietet, die es möglich macht, den Geltungsbereich der Codes auf sämtliche vernetzten Unternehmen auszuweiten. Die übergreifenden Governance-Strukturen des Netzwerkes erlauben es, dass trotz der Selbständigkeit der Einzelunternehmen auch die Corporate Codes in den Bereich der zentralisierten Funktionen gelangen und ihre einheitliche Geltung in der gesamten Produktionskette möglich wird. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Rolle der Netzwerkzentrale, deren maßgeblicher Einfluss auf die anderen Netzknoten die universale Anwendung der Codes durchsetzt. Darüber hinaus lässt sich ein Zusammenspiel von unternehmensinternen und interorganisationalen Faktoren beobachten. Die Kontroll- und Implementationsstrukturen, die in der Netzwerkzentrale entwickelt worden sind, zum Beispiel ein Responsibility Officer oder eine Social Responsibility Task Force, lassen sich über die Vernetzung auf die anderen Unternehmen übertragen und ermöglichen die Koordination der verschiedenen unternehmensinternen Codes.

Nur wenn sich diese fünf angesprochenen Tendenzen auch in Zukunft weiter fortsetzen, dann dürfte in der Tat eine vorsichtig optimistische Prognose für die Corporate Codes angebracht sein: private Verrechtlichung, gesellschaftliche Konstitutionalisierung, internationale Judicialisierung, regulatorische Hybridisierung und interorganisationale Vernetzung. Ihr Erfolg hängt jedoch letztlich von einer Kombination politischer und rechtlicher Konstellationen ab: der Aufrechterhaltung des Außendrucks durch externe Akteure – NGOs, Gewerkschaften, Medien, internationale Organisationen und nationalstaatliche Instanzen. Außerdem ist von zentraler Bedeutung, ob eine Verrechtlichung

der gesellschaftlichen Normen und die Interaktion mit staatlichem Recht so weit vorangetrieben werden kann, dass die Corporate Codes nicht nur transitorische Phänomene der Corporate Culture sind, sondern als geltendes Recht auf Dauer gestellt werden und sich in stabile Rechtsinstitutionen verwandeln, die arbeitsrechtliche Standards auf akzeptablem Niveau garantieren. Wie neueste empirische Studien zeigen, dürfte ihre Verrechtlichung – also ihre Umwandlung in einklagbare Rechte, die bei ihrer Verletzung Schadensersatz oder andere Sanktionen nach sich ziehen – ein ausschlaggebender Faktor für ihren Erfolg sein.

Literatur

Calliess, Graf-Peter: „Transnationales Verbrauchervertragsrecht“, in: *Rebels Zeitschrift* 68 (2004), S. 244–287

Cass, Deborah Z.: “The ‘Constitutionalization’ of International Trade Law: Judicial Norm-Generation as the Engine of Constitutional Development in International Trade”, in: *European Journal of International Law* 12 (2001), S. 39–75

Cottier, Thomas, Maya Hertig: “The Prospects of 21st Century Constitutionalism”, in: *Max Planck Yearbook of United Nations Law* 7 (2003) S. 261–328

Fichter, Michael, Jörg Sydow: “Using Networks towards Global Labor Standards? Organizing Social Responsibility in Global Production Chains”, in: *Industrielle Beziehungen* 9 (2002), S. 357–380

Fischer-Lescano, Andreas, Gunther Teubner: *Regime-Kollisionen. Zur Fragmentierung des globalen Rechts*, Frankfurt a.M. 2006

Haufler, Virginia: *A Public Role for the Private Sector: Industry Self-Regulation in a Global Economy*, Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace, 2001

Herberg, Martin: “Codes of Conduct und kommunikative Vernunft: Rechtssoziologische Überlegungen zu den umweltbezogenen Selbstverpflichtungen multinationaler Chemiekonzerne”, in: *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 22 (2001), S. 25–52

Herberg, Martin: “Erzeugen multinationale Unternehmen ihr eigenes Umweltrecht? Bausteine zu einer Theorie transnationaler Regulative”, in: *Winter, Gerd (Hrsg.)*, *Die Umweltverantwortung multinationaler Konzerne. Selbststeuerung und Recht bei Auslandsdirektinvestitionen*, Baden-Baden 2005, S. 73–113

Schepel, Harm: “Constituting Private Governance Regimes: Standards Bodies in American Law”, in: *Joerges, Christian, Gunther Teubner (Hrsg.)*, *Constitutionalism and Transnational Governance*, Oxford 2004, S. 161–188

Sciulli, David: Theory of Societal Constitutionalism, Cambridge 1992

Teubner, Gunther: Global Law Without the State, Aldershot 1997

Teubner, Gunther: "Globale Zivilverfassungen? Alternativen zum staatszentrierten Konstitutionalismus", in: Zeitschrift für ausländisches und öffentliches Recht und Völkerrecht 63 (2003), S. 1–28

Teubner, Gunther: Die anonyme Matrix: Menschenrechtsverletzungen durch „private“ transnationale Akteure. Der Staat 2006 (im Erscheinen)

Walker, Neil: "The Idea of Constitutional Pluralism", in: Modern Law Review 65 (2002), S. 317–359

Walter, Christian: "Constitutionalizing (Inter)national Governance: Possibilities for and Limits to the Development of an International Constitutional Law", in: German Yearbook of International Law 44 (2001), S. 170–201

Weiss, Manfred: Globalisierung und Arbeitsrecht. Vortrag im Rahmen einer Vorlesungsreihe des Fachbereichs Rechtswissenschaft der Universität Frankfurt 2003, 2004

Die Autoren



Gerald D. Feldman

ist Jane K. Sather Professor of History em. an der University of California, Berkeley.




Dieter Sadowski

ist Direktor am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft an der Universität Trier.



Gunther Teubner

ist Professor für Privatrecht und Rechtssoziologie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main.



Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung

D-10785 Berlin
Reichpietschufer 50